

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 de Marketing

- São Paulo (SP)
- Empresa de pequeno porte
- 30 colaboradores

Medicatriz

DERMOCOSMÉTICOS

PRINCÍPIO ATIVO DO CRESCIMENTO

O casal Sheila e Marcos fundou a Medicatriz, em conjunto com dois outros sócios, há 30 anos, confiante nas experiências construídas anteriormente nas indústrias química e farmacêutica. Com grande conhecimento sobre o poder de cura de qualquer substância, Sheila e Marcos arriscaram suas economias para abrir a pequena farmácia de manipulação, que mais tarde se converteria em um empreendimento mais amplo, reunindo uma indústria de pequeno porte, um centro de treinamento e marketing, uma loja virtual e uma central de tele vendas.

O fundamento inicial da Medicatriz, de incorporação de conhecimentos científicos para atender às demandas do mercado, foi preservado na nova fase da empresa paulistana instalada no bairro da Saúde, cujos produtos já conquistaram clientes nas diversas regiões brasileiras.

Um dos pontos fortes da empresa é a estratégia comercial bem estabelecida, que integra os profissionais do mundo da dermatologia, estética e beleza ao fluxo de informações técnicas sobre os produtos da Medicatriz que, por sua vez, recebe o retorno desses mesmos profissionais e de outros clientes quanto ao desempenho dos produtos e às demandas emergentes surgidas no mercado.

O lançamento de cerca de duas dezenas de novos produtos anualmente amplia, de forma consistente, a gama de itens ofertados, que já supera uma centena. A capacidade de formulação de novos produtos a partir da percepção do que deseja o mercado foi enriquecida por um sentido empresarial e por parâmetros comerciais, econômicos e financeiros, incorporados com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).



Empresa paulista de dermocosméticos investe em modelo de inovação aberta para potencializar o lançamento de produtos inovadores e diminuir os custos.



As instalações da Medicatriz abrigam uma surpreendente quantidade de atividades. Uma pequena empresa de cosméticos que possui com uma loja, um centro de treinamento, os escritórios e a central de televentas, localizados em um prédio adaptado às necessidades da empresa, e vem ampliando seu espaço em um nicho importante do mercado de dermocosméticos¹.

O projeto original dos quatro sócios, nos anos 1980, era de uma farmácia especializada em dermatologia. Dois deles desistiram e buscaram outros caminhos, um no interior de São Paulo, outro no Japão, por ocasião do Plano Collor (1990). Os sócios remanescentes, Sheila e Marcos, com sólidos conhecimentos químicos e farmacológicos, ficaram com a responsabilidade integral do negócio.

A denominação da empresa – Medicatriz – remete ao significado original da palavra, que é “aquilo que tem a propriedade de curar”. O endereço, nas proximidades do Hospital São Paulo, na capital paulista, escolhido a partir de um estudo de geolocalização, assistiu ao constante movimento de diversificação e de ampliação das atividades iniciais de uma farmácia de manipulação típica especializada em dermatologia.

Primeiramente, foi criado o Centro de Treinamento para que os profissionais das áreas de cuidados estéticos e tratamentos cosméticos pudessem desenvolver e assimilar novas técnicas e competências na aplicação de seus produtos. Em seguida, no ano de 2005, a estrutura da farmácia foi transformada em uma indústria, valorizando os conhecimentos e as competências tecnológicas do fundador remanescente.

Ao longo do tempo, a consolidação do modelo empresarial e de negócios abriu novas possibilidades e desafios para a Medicatriz, mas havia carências na organização empresarial e na capacidade de aproveitamento das oportunidades. A empresa, então, buscou suporte no sistema público de

¹ Os dermocosméticos são produtos para uso dermatológico que possuem princípios farmacológicos, que exercem impactos terapêuticos sobre a pele.



apoio ao desenvolvimento empresarial e à inovação e foi atendida pelo programa Agentes Locais de Inovação (ALIs) do Sebrae.

A importância dos instrumentos públicos de apoio, aliás, é uma das lições aprendidas pela Medicatriz, que obteve ganhos rápidos a partir de uma conexão ativa, dinâmica e com uma relação de confiança com o Sebrae.

URGÊNCIA E IMPORTÂNCIA

É conhecido o fato – em muitas empresas de todos os tamanhos – de tarefas urgentes e importantes tomarem o lugar das atividades importantes, mas não tão urgentes. Assim, as pessoas nunca têm disponibilidade – de tempo ou mesmo mental – para se dedicar àquilo que pode, de fato, fazer a diferença a longo prazo. Enredadas nas rotinas imediatistas e



exigentes, as empresas deixam de realizar atividades que poderiam ajudá-las a construir melhores posicionamentos, a partir de novas estratégias.

Uma parte importante da explicação dessa dinâmica das empresas está ligada à escassez de recursos e também à necessidade – real ou não – de algumas pessoas realizarem muitas funções ou supervisionarem muitas atividades, mesmo as mais rotineiras, que deveriam estar assimiladas e serem executadas com proficiência de acordo com planos de trabalho bem definidos. Essa prática, tão comum em empresas e instituições, termina por reduzir o tempo que as pessoas mais qualificadas e experientes deveriam dedicar

às atividades de análise do negócio e de planejamento do seu desenvolvimento futuro, que exigem a formulação de estratégias adequadas e a viabilização dos meios correspondentes.

O programa ALI do Sebrae mostrou a lógica de resultados mais rápidos e ajudou a empresa a entender que precisaria dedicar mais tempo ao desenvolvimento das atividades de capacitação propostas, se quisesse mudar de patamar.

As empresas de pequeno porte são normalmente carentes de recursos financeiros para investir em expansão, mas um problema recorrente é a falta de disponibilidade dos colaboradores para atividades de qualificação e capacitação, pois estão consumidos pelas prioridades estabelecidas no dia a dia. O programa ALI contribuiu para quebrar essa rotina e deu à Medicatriz um novo vigor, essencial para iniciar uma fase de crescimento.

INOVAÇÃO ABERTA

A partir dessa percepção, a empresa foi capaz de implantar iniciativas inovadoras que consolidaram e enriqueceram seu modelo empresarial. Gradualmente, os conceitos relacionados ao modelo de inovação aberta foram sendo assimilados e integrados. A captura de ideias tornou-se sistemática, tanto por meio dos relacionamentos externos preexistentes, quanto por outros concebidos deliberadamente com esse propósito.

Um *Vip Coffee* foi criado para propiciar o encontro regular de esteticistas e usuários dos produtos da empresa. Esse mesmo evento desdobrou-se em outro, de natureza análoga, mas reunindo também acadêmicos e pesquisadores das áreas de cosmetologia, atuando em universidades e em empresa pública de pesquisa, dedicados a estudar os produtos naturais da biodiversidade brasileira. Essa busca de conhecimento externo, conhecida como inovação aberta, foi essencial para a Medicatriz.

Um Vip Coffee foi criado para propiciar o encontro regular de esteticistas e usuários dos produtos da empresa. Esse mesmo evento desdobrou-se em outro, reunindo acadêmicos e pesquisadores das áreas de cosmetologia, atuando em universidades e em empresa pública de pesquisa.



A criação de múltiplos espaços e canais para identificação de oportunidades comerciais resultou no lançamento de 20 a 25 produtos novos ou reformulados por ano, o que representa uma taxa de inovação anual de pelo menos 20%.

O conceito de inovação aberta surge como uma alternativa para as empresas lidarem com dois problemas atuais das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D): o crescente custo desse investimento e a queda dos rendimentos dos produtos que daí resultam, decorrentes da diminuição do ciclo de vida das inovações criadas. Com práticas abertas de inovação, os custos de desenvolvimento são diminuídos com a absorção e o uso de tecnologia e conhecimentos externos no processo de P&D da empresa. Dessa forma, a empresa amplia sua atuação nos mercados em que atua e abre possibilidades para entrar em outros segmentos.

Essas diferentes fontes de renda aumentam o valor da inovação, já que os esforços necessários para sua geração passam a ser mais bem remunerados. Para aproveitar da melhor maneira os benefícios da inovação aberta, as empresas precisam desenvolver competências para modificar e tornar mais permeáveis seus modelos de negócios, algo longe de ser trivial.

O desenvolvimento das novas oportunidades vislumbradas pela Medicatriz demandou o estabelecimento de relacionamentos técnicos e comerciais com empresas especializadas, como as de insumos e de desenvolvedores de novas tecnologias. Nesse modelo de parcerias, as universidades cumprem seu papel, oferecendo expertise e conhecimento científico, como é o caso da Universidade de São Paulo (USP) de Ribeirão Preto, que está realizando, para a Medicatriz, estudos sobre características e eficácia de um tipo de óleo essencial puro e natural.

A necessidade imposta pelo desenvolvimento de produtos em bases comercialmente competitivas também levou a Medicatriz a recorrer à importação de insumos, uma experiência com resultados positivos, mas não a ponto de se tornar regular.

A criação de múltiplos espaços e canais para identificação de oportunidades comerciais resultou no lançamento de 20 a 25 produtos novos ou reformulados por ano, o que representa uma taxa de inovação anual de pelo menos 20%.

CANAIS DE VENDA

O sentido de lucratividade, que nem sempre está presente nas empresas de pequeno porte, foi outro ganho advindo do apoio do Sebrae. As métricas associadas à busca de lucratividade foram sendo criadas e assimiladas nas práticas de gestão da empresa; a partir desse ponto, desenvolveu-se a área de vendas, que agora se desdobra em cinco canais. Além da loja física, a Medicatriz possui: uma loja virtual, passiva e com chat; o serviço de televendas, com um processo ativo e consultivo; um grupo expressivo de distribuidores e representantes; e uma rede de mais de mil varejistas. Cada um desses canais de vendas contribuiu para que os produtos da Medicatriz, vendidos com as marcas Medicatriz Dermocosméticos e Velox, estejam presentes na vida de grande número de profissionais e consumidores de produtos de estética, disputando com sucesso o espaço tradicionalmente ocupado por empresas mais antigas e de porte muito superior.

As empresas diferenciam-se pelos ativos que possuem, pela trajetória de desenvolvimento e pelos mercados que atendem. No entanto tendem a vislumbrar as oportunidades de maneira muito diferente, em geral avaliando como positivas as ideias que se encaixam em seu padrão de operação e repelindo as ideias de desenvolvimentos que exijam configurações de recursos, ativos e mercados que elas desconhecem. Com o conceito de inovação aberta, cerne deste capítulo da Medicatriz, ideias que fluem em lugares para os quais a empresa, a princípio, não dedicaria atenção e recursos podem apresentar potencial para se transformarem em soluções inovadoras – e a Medicatriz soube tirar proveito desse ambiente para crescer.

 www.cni.com.br

 [/cnibrasil](https://www.facebook.com/cnibrasil)

 [@CNI_br](https://twitter.com/CNI_br)

 [@cniibr](https://www.instagram.com/cniibr)

 [/cniweb](https://www.youtube.com/c/cniweb)

 [/company/cni-brasil](https://www.linkedin.com/company/cni-brasil)

 www.sebrae.com.br

 [/sebrae](https://www.facebook.com/sebrae)

 [@sebrae](https://twitter.com/sebrae)

 [@sebrae](https://www.instagram.com/sebrae)

 [/sebrae](https://www.youtube.com/c/sebrae)

 [/sebrae](https://www.linkedin.com/company/sebrae)

