

A EVOLUÇÃO DA METODOLOGIA DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO (ALI) E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA EMPRESA MEDICATRIZ DERMOCOSMÉTICOS

LÍVIA LUIZE MARENGO

UNIVERSIDADE DE SOROCABA (UNISO)

ALLAN NUNES SOARES

UNIVERSIDADE IBIRAPUERA (UNIB)

HENRIQUE RAFAEL DA SILVA ROMAO

UNIVERSIDADE DE SOROCABA (UNISO)

DAVI LUCAS ARRUDA DE ARAÚJO

UNIVERSIDADE IBIRAPUERA (UNIB)

SILVIA NOVAES ZILBER

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC (UFABC)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo fomento para bolsista de Extensão no País no âmbito do Projeto Agentes Locais de Inovação em parceria com o SEBRAE.

A EVOLUÇÃO DA METODOLOGIA DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO (ALI) E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA EMPRESA MEDICATRIZ DERMOCOSMÉTICOS

1. INTRODUÇÃO

A inovação empresarial é reconhecida como relevante para o desenvolvimento social e econômico assim como um norteador para o crescimento e desenvolvimento empresarial (IBGE, 2020; TIDD; BESSANT, 2015; ZENNOUCHE; ZHANG, 2014; KLINE; ROSENBERG, 1986; DOSI, 1982).

Considerando que inovação é que um processo de mudança e se localiza na literatura assumindo diversas formas. Nesta abordagem, os desdobramentos da inovação podem ser mudanças incrementais ou disruptivas em produto, processo, posicionamento de mercado, nos modelos mentais, na organização e em *marketing* (OCDE, 2019; TIDD; BESSANT, 2015).

Dessa forma, para que as empresas tenham melhora de competitividade e consequente redução da mortalidade, é necessária adoção de estratégias que fomentem a inovação. O desafio de sobrevivência no mercado é característico das micro e pequenas empresas (MPE) e, segundo dados apurados entre 2010 e 2014, a taxa de mortalidade das empresas com até dois anos, em média no Brasil, corresponde a 24%. (SEBRAE, 2016; DAO; ZMUD, 2013; ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011).

Ainda sobre a sobrevivência empresarial, a capacidade de cooperação e eficiência nos processos de inovação das empresas exige mudanças e adaptações no modelo de gestão empresarial, incluindo procedimentos para mensurar e diagnosticar a inovação e é com o objetivo de implantar a gestão da inovação nos pequenos negócios, que o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), um acordo de cooperação técnica desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), prevê o acompanhamento de empresas por agentes-bolsistas treinados em conceitos de inovação (BACHMANN; DESTEFANI, 2011; COLBARI, 2014; SILVA NÉTO; TEIXEIRA, 2011; GARDET; MOTHE, 2012; SAUNDERS; GRAY; GOREGAOKAR, 2014; TOMLINSON; FAI, 2013; RAHMAN; YAACOB; RADZI, 2016; VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO, 2014).

Com o apoio do Programa ALI e usufruindo dos benefícios ocasionados pela inovação para a maximização do desempenho das empresas com formas eficazes de gestão da inovação, este estudo apresenta a prática dessa aplicação pela perspectiva da empresa Medicatriz Dermocosméticos que, com o intuito de aprimorar os conhecimentos e se manter participando de iniciativas de inovação, buscou o SEBRAE e o Programa ALI por quatro ciclos consecutivos: 2013-2015; 2016-2017, 2019 e 2020.

Feitas essas considerações o objetivo central desse trabalho consiste em avaliar a influência das participações em ciclos do Programa ALI na ambiência inovadora da Medicatriz Dermocosméticos de 2013 a 2020. Para atingir o objetivo geral foram formulados quatro objetivos específicos: a) relatar as ações realizadas para implantação da metodologia de inovação aberta no ciclo 1 (2013-2015); b) relatar as ações para desenvolvimento de gestão da inovação em marketing no ciclo 2 (2016-2017); c) relatar as ações desenvolvidas para adequação da inovação orientada ao público externo no ciclo 3 (2019); d) relatar as ações desenvolvidas para adequação da inovação orientada ao público interno no ciclo 4 (2020)

2. CONTEXTO INVESTIGADO

A base da metodologia do Programa ALI foi definida por oito premissas: resultados concretos; utilização de indicadores; resultados para o SEBRAE e ecossistema de inovação; envolvimento da equipe da empresa; construção coletiva das soluções; ferramentas; empresas

motivadas para inovar; e ALI como facilitador da inovação. Sendo esta última importante fonte de conhecimento na aplicação das ferramentas, apoiando na implementação de ações, realizando intervenções e utilizando o conhecimento da equipe da empresa para gerar resultados. A metodologia também define elementos que condicionam suas fases: comunicação para posicionamento; continuidade condicionada ao interesse e superação de desafios; execução baseada em *sprints*; encontros presenciais periódicos; e interação com o Ecossistema de Inovação (SEBRAE, 2018).

Nos dois primeiros ciclos de participação da empresa Medicatriz Dermocosméticos no Programa ALI (2013-2015 e 2016-2017), a metodologia preconizava a submissão da empresa a um diagnóstico de inovação estruturado por questionário, pela unificação das abordagens propostas por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e de Bachmann e Destefani (2011), que totalizavam 13 dimensões (oferta, plataforma, marca, clientes, solução, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecedores, presença, rede e ambiência inovadora). O questionário estruturado possuía perspectiva prática, com balanceamento analítico sobre gestão e, desta forma, possibilitava a busca no atendimento da melhor métrica para a medição da inovação e desempenho (NEELY; HII, 1998).

Nestes primeiros períodos, a Medicatriz Dermocosméticos vislumbrava realizar ações para implantação da metodologia de inovação aberta e desenvolver a gestão da inovação em *marketing*.

Nos dois últimos períodos de participação da empresa no Programa ALI (2019 e 2020), a metodologia de gestão da inovação do Programa ALI foi atualizada o diagnóstico inicial, chamado Radar de Inovação, possui três camadas de análise da organização e 13 vertentes, conforme ilustra a Figura 1 (SEBRAE, 2019a). A metodologia estava dividida em quatro fases: descoberta de problemas, validação de problemas, proposta de valor e modelagem do negócio. A atuação na fase de descoberta utilizava abordagens de interação com potenciais clientes para validação. Após a validação, iniciava-se o processo de desenvolvimento do conceito de uma solução para entregar a proposta de valor, ou seja, o quanto o cliente valorizaria o que a empresa pretendia entregar para além de produto/serviço ou preço. Para inovação de um novo produto ou serviço, havia o desenvolvimento do modelo de negócio e ao final, a empresa teria um plano para o desenvolvimento de sua inovação e reaplicação do Radar de Inovação (SEBRAE, 2018).

Já nesses últimos períodos, a empresa pretendia utilizar a metodologia do Programa ALI para desenvolver e adequar ações de inovação orientada ao público externo e interno.

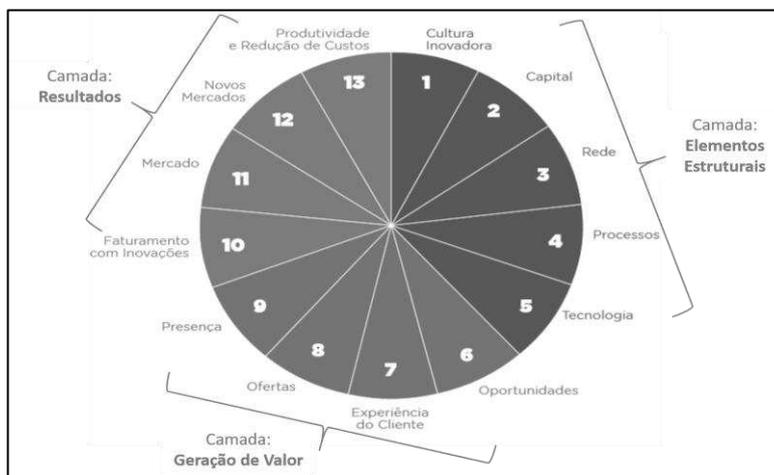


Figura 1: Representação das 13 vertentes do Radar da Inovação e suas camadas de análise
 Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2019a.

A Medicatriz Dermocosméticos é uma organização que está no mercado há mais de 30 anos, iniciando suas atividades em 1988 como farmácia de manipulação. Os negócios foram expandidos para o mercado nacional em 2005, quando transformou-se numa indústria de “cosméticos de alta performance” ou dermocosméticos profissionais, que são registrados pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) pois vão além da estética momentânea e contam com aprovação científica. Dermocosméticos são constituídos por fórmulas concentradas, possuem características que os distinguem dos cosméticos para a pele comuns e geralmente são utilizados para tratamentos de saúde e beleza para tratamento de acne, manchas, rugas, redução de medidas, celulite, hidratação e limpeza de pele. O Brasil é o oitavo maior mercado consumidor de produtos para a pele e o quarto maior consumidor de cosméticos no mundo, perdendo apenas para Estados Unidos, China e Japão (ABIHPEC, 2019). No ano de 2020 a empresa conta com dois sócios e 23 colaboradores, distribuídos em cinco grandes áreas de atuação: comercial; administrativa e financeira; distribuição; técnica educacional e *marketing*.

A Medicatriz destina muitas de suas fórmulas para uso profissional (sendo a maioria pequenas clínicas de estética), somando 213.072 formalizadas como microempreendedor individual (MEI) (Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE - 9602501), e profissionais da estética não formalizados mas que exercem atuação profissional (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2020).

Explorando as linhas de produtos, a Linha Medicatriz, em sua maior parte, é vendida exclusivamente para profissionais da área da saúde, beleza e estética. A outra parte da linha, que também leva a marca Medicatriz é voltada para uso domiciliar pelo consumidor final e há ainda a linha Velox de revenda em canais de varejo.

A empresa possui cinco canais de vendas: loja física, loja virtual (autônoma e com *chat*), serviço de televendas (com processo ativo e consultivo), grupo de distribuidores e representantes e rede de mais de mil varejistas, sendo a maioria deles voltada para profissionais da saúde e beleza.

A Medicatriz sempre deteve uma cultura inovadora apoiada por quatro premissas: Humanização, Transformação, Experimentação e Inovação. Na Humanização a empresa esteve em destaque com implantações de projetos de engajamento para os funcionários e obteve como o crescimento financeiro e a redução do *turnover* (rotatividade de funcionários) (VOCÊ S/A, 2019). Outro destaque em Humanização são as práticas rotineiras de conexão com profissionais da área da saúde, beleza e estética, que levaram a empresa a receber premiação em 3º lugar na categoria indústria empresa amiga do profissional/estética no *Estética Business Awards* em 2019 (ESTÉTICA BUSINESS AWARDS, 2019).

Sendo a cultura de inovação o *core* da empresa, no que se refere a produtos e Experimentação, esse modelo de inovação aberta pressiona mais as rotinas de pesquisa e desenvolvimento para superarem desafios tecnológicos. O que tornou a empresa finalista duas vezes seguidas (2014-2015 e 2016-2017) do Prêmio Nacional de Inovação (PNI), o maior prêmio de inovação brasileiro (PNI, 2020). Além de ter recebido homenagem como destaque em empreendedorismo no evento Magia Empreendedora, Brasil Comunidade Empreendedora em 2018 (SYMPLA, 2018).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para sustentar um processo inovador na gestão, necessita-se realizar escolhas estratégicas com orientação interna (relacionada à estrutura da organização, quantidade de pessoas na equipe e adoção de tecnologias) e externa (lançamento de novos produtos, novos fornecedores e negociações junto a órgãos públicos e outras entidades) na empresa (CHILD, 1997).

De acordo com Johnson, Edquist e Lundvall (2003), a inovação é considerada como um processo cumulativo contínuo que envolve não somente a inovação radical e incremental, mas igualmente sua difusão, sua absorção e utilização da inovação. Os autores complementam que a difusão da inovação tem sido considerada por parte das autoridades regionais, governos nacionais e organizações internacionais, auxiliam a entender as diferenças entre as economias e a buscar fomento às mudanças tecnológicas. Os autores também veem isto como reflexo do entendimento de que a inovação é uma questão de produção de novos conhecimentos ou a combinação dos fatores do conhecimento existentes de novas maneiras, sua difusão e adoção por parte dos atores envolvidos.

A respeito de relacionamentos externos, para Chesbrough (2003) podem ser realizados com clientes, fornecedores, centros de pesquisas, outras organizações e concorrentes. Assim, define-se inovação aberta como um processo que não se restringe apenas às atividades internas em uma empresa, mas inclui relacionamentos externos que fomentem pesquisas e desenvolvimentos internos e absorvem conhecimentos que favorecem a inovação. Desta forma, a inovação aberta contribui com valiosas ideias tanto da empresa quanto do mercado, emergindo de dentro ou vindo de fora.

Como métrica de medição da inovação, o Manual de Oslo em sua recente versão apresenta que a inovação é contemplada por um produto ou processo, podendo ser novo, aprimorado ou até mesmo uma combinação, se diferenciando significativamente dos produtos ou processos anteriores e que foi disponibilizado em forma de produto para usuários em potencial ou utilizado em algum processo pela unidade (OCDE, 2019).

Assim, com o objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, com orientação proativa, gratuita e personalizada, o SEBRAE em parceria do CNPq criaram o Programa ALI, este possibilita que o pequeno negócio aumente a captura de valor por meio da criação e entrega de soluções inovadoras de maneira acelerada, (SEBRAE, 2019b).

4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Medicatriz Dermocosméticos recorreu ao Programa ALI em quatro ciclos, sendo os ciclos 2013-2015 e 2016-2017 tendo os resultados como direcionadores das ações; e os ciclos de 2019 e 2020, direcionando as ações através da aplicação de ferramentas, representando que os diagnósticos tinham pesos diferentes para a proposta de ações.

4.1. Programa Agentes Locais de Inovação Ciclo 1 (2013–2015)

A empresa apresentou o grau de inovação global incipiente e dentre as dimensões avaliadas, os destaques mais desenvolvidos foram: oferta, plataforma, marca, clientes e presença; as dimensões organização e relacionamento, atingiram a inovação incipiente; e os destaques menos desenvolvidos foram: soluções, agregação de valor, processos, cadeia de fornecimento, rede e ambiência inovadora.

Durante o decorrer do ciclo a empresa possuía produção modularizada por meio de cadeia de suprimento delimitada e terceirizações. Sua marca e portfólio de produtos eram percebidos como suficientes assim como seus canais de venda.

Os processos internos não eram documentados e não passavam por reflexões e análises sistematizadas na busca de melhoria, não havia mecanismos estruturados para produção de indicadores e coleta de ideias dos colaboradores.

A ambiência inovadora era reflexo dos perfis empreendedores dos sócios fundadores, que tinham percepção sobre as necessidades de mudanças e transformações que o negócio precisava e já haviam promovido mudanças representativas, inclusive no modelo de negócio.

4.2. Programa Agentes Locais de Inovação Ciclo 2 (2016–2017)

Neste período de participação da empresa no Programa ALI, havia incorporação das intervenções propostas no primeiro ciclo de participação, com a maioria das dimensões analisadas tendo sofrido consideráveis melhorias, inclusive a ambiência inovadora. Apesar disso, a empresa apresentava algumas deficiências ligadas a percepção de valor por parte dos clientes sobre algumas soluções oferecidas.

Havia muitas hipóteses sobre interesses do público alvo, inclusive advindas de percepções colhidas em rodadas de inovação aberta, todavia, apesar do sucesso da grande maioria das ofertas criadas a partir de inovação aberta, algumas opiniões dos clientes não demonstravam o sucesso esperado.

4.3. Programa Agentes Locais de Inovação Ciclo 3 (2019)

No terceiro ciclo de participação a empresa se encontrava com novo posicionamento de marca e um modelo estruturado de inovação aberta com diversas rodadas de cocriação com os mais variados atores, já realizadas. Faltavam compreensões mais profundas que auxiliassem a rentabilizar os investimentos, além de algo que somasse às impressões trazidas pelos resultados de muitas pesquisas já aplicadas.

Os produtos inovadores, a partir de novos lançamentos ou modificações incrementais, já tinham uma boa representação no faturamento, porém era necessário escalar o faturamento como um todo.

4.4. Programa Agentes Locais de Inovação Ciclo 4 (2020)

No quarto ciclo de participação, a Medicatriz recebeu nova oportunidade de participar do Programa ALI com o objetivo de continuar o processo de inovação interna, rumo a uma nova fase de crescimento empresarial. Nesse contexto, todos os colaboradores vinham se habituando aos modelos de inovação e a cultura inovadora da empresa, porém para os processos internos de transferência de conhecimento e de reconhecimento profissional ainda existia uma lacuna.

Quando um colaborador se desligava da empresa, carregava um conhecimento que não havia sido transferido e dessa forma, quando os colaboradores precisavam compartilhar as atividades operacionais do seu cotidiano com outros colegas e com novos colaboradores contratados, esbarravam na falta de atenção desse colega (ou novo colaborador), ocasionando perda de tempo desses colaboradores detentores do conhecimento.

Outro fator importante que ocorria na empresa era a autoestima dos colaboradores estar relacionada com o saber e como fazer suas tarefas cotidianas, e dessa forma, quando outro vinha dizendo que o jeito que fazia era bem melhor, havia uma resistência, resultando mais em mudança de comportamento do que em aquisição do conhecimento, gerando um clima organizacional desfavorável. E como consequência, se o conhecimento não era absorvido e usado, não seria transferido.

Havia também uma percepção de que a produtividade dos colaboradores poderia ser melhorada e contribuiria para o clima organizacional de forma geral, tornando-os mais produtivos, criativos, capazes de solucionar problemas, de criar ferramentas para a empresa, e inclusive de motivar seus outros colegas. Mas para isso, deveria haver maior reconhecimento profissional. Na empresa não havia um plano de carreira claro e havia insatisfação com o progresso interno.

5. INTERVENÇÃO PROPOSTA

Como adoção de mecanismos para solucionar os problemas diagnosticados, algumas intervenções foram propostas para cada ciclo de participação.

5.1. Programa Agentes Locais de Inovação Ciclo 1 (2013 – 2015)

No primeiro ciclo de participação, a empresa implantou rodadas para coleta de ideias. A primeira edição foi o “PIM (Prêmio de Inovação Medicatriz)” com 20 ideias priorizadas e premiadas as três primeiras. A segunda edição foi em grupo, chamada “Copa de Ideias Medicatriz”, com formato inspirado na Copa do Mundo os grupos contribuíram com ideias, cada grupo fazia disputas em chaveamento e as equipes marcavam pontos. A equipe vencedora foi premiada.

Outra ação incorporada foi a inovação aberta. Inspirada por observação realizada em caso exposto na 14ª Conferência Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI) e foi implantada a cocriação com diversos atores do ecossistema da empresa e do setor de dermocosméticos em geral. Esta ação perdura atualmente de maneira sistematizada (ANPEI, 2016).

5.2. Programa Agentes Locais de Inovação Ciclo 2 (2016 – 2017)

No segundo ciclo de participação, foi identificada a necessidade de explorar as inovações em *marketing* no período, dando destaque a um novo posicionamento de marca, considerando conceitos de *branding*. Com isso todo o posicionamento desde a missão, visão e valores, até o logotipo da empresa foram ressignificados e alterados.

A terceira rodada do programa de coleta de ideias foi voltada para captar *insights* para o setor comercial e confirmou-se a continuidade de um modelo formal para coleta de ideias, assumido no primeiro ciclo de atendimento, incluindo a realização de pesquisa de cunho etnográfico em rotinas de esteticistas de diferentes contextos.

5.3. Programa Agentes Locais de Inovação Ciclo 3 (2019)

No terceiro ciclo, a empresa consciente da importância em desenvolver sua ambiência inovadora, buscou referências internacionais para implantar novas práticas, no vale do silício, no ecossistema finlandês e em visitas técnicas a arranjos de produção de óleos essenciais na França.

A proposta da terceira participação no Programa ALI é que fossem trabalhados pontos relevantes para o mercado e os profissionais indicaram alguns pontos como alta relevância e baixa satisfação levando à tomada de decisões que consistiu na incorporação de tais pontos de percepção para as ações promovidas pela marca.

5.4. Programa Agentes Locais de Inovação Ciclo 4 (2020)

No quarto ciclo de participação, no diagnóstico inicial foi identificada a lacuna de reconhecimento profissional por parte dos gestores da empresa. Outros anseios dos colaboradores passaram a ficar mais claros como, por exemplo: observar que os executores de processos se destacaram; receberem *feedbacks*; receberam elogios e reconhecimento dos seus pares e superiores. Os colaboradores sugeriram ainda serem pontuados de um a dez pelo serviço feito, e até receberem uma promoção de cargo, devido à boa execução dos processos e tarefas, como forma de reconhecimento.

Dessa forma, para amparar a efetividade dos processos (para reduzir custos à empresa) e a necessidade de reconhecimento para os colaboradores (premiações e participações nos lucros), foi aplicada uma solução denominada “Diário de Competências Compartilhado”.

Essas ações, quando aprovadas pelo gestor direto, passam a compor gráficos de desempenho individual, gerando pontuações a partir de critérios estabelecidos sazonalmente e definidos por ciclos, como: meta de vendas, efetividade de empacotamento e distribuição, profissionais treinados para aplicação dos produtos Medicatriz, dentre outros.

Ao final dos ciclos de planos de desenvolvimento individual, as pontuações são consideradas para o plano de carreira e desenvolvimento profissional interno, privilegiando os colaboradores com melhor desempenho.

6. RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados obtidos com a implantação das intervenções propostas e os fatores conjunturais que afetaram esses resultados em cada ciclo de participação estão a seguir.

6.1. Programa Agentes Locais de Inovação Ciclo 1 (2013 – 2015)

No período de participação no Programa ALI, as chamadas de inovação aberta eram intituladas “VIP Coffee” e logo no primeiro ano foram realizadas três edições. A primeira foi o “Vip Coffee Cosmetologia”, que contou com docentes e influenciadores do setor, captando *insights* para desenvolvimento de produtos e indicando os desafios tecnológicos que o setor de pesquisa e desenvolvimento precisaria superar. A partir desta primeira rodada de inovação aberta e cocriação foram lançados 11 produtos (incluindo suas variações).

O terceiro evento foi o “Vip Coffee Pré-Congresso” e foi realizado para auxiliar em inovação em *marketing* promovido em 2015 por patrocinar, pela primeira vez, o pré-congresso da maior feira de beleza e estética da América Latina, a *Beauty Fair*. Neste dia a Medicatriz promoveu todas as atividades do pré-congresso, com oito horas de palestras e painéis de discussão.

A inovação aberta reuniu vários congressistas que contribuíram com ideias e percepções para que a empresa realizasse um dos eventos mais elogiados da *Beauty Fair*, sendo uma inovação rompedora para a empresa e parceiros e perdura até a atualidade. Ação de inovação aberta é utilizada como diferencial e foi apresentada na 15ª Conferência ANPEI: *Medicatriz Dermocosméticos – Inovação aberta como diferencial para criar percepções de valor pelo mercado* (ANPEI, 2016).

6.2. Programa Agentes Locais de Inovação Ciclo 2 (2016 – 2017)

No segundo ciclo de participação, o reposicionamento de marca trouxe nova maneira de apresentar a empresa ao mercado, desde a incorporação de novos fundamentos estratégicos até novos atributos de discurso, passando por mudanças nas cores e imagens.

A natureza emocional da marca foi assumida como “humanar”, evidenciando o papel das pessoas na sua atuação: tanto a pessoa que desempenha funções como profissional da estética, quanto as pessoas que trabalham na Medicatriz, fazendo todo o propósito da empresa ser real.

As “Pessoas Clientes” e as “Pessoas Colaboradores” se inserem em um contexto de sociedade na qual a empresa também acredita ter um papel. Para isto foram desenvolvidos projetos em três âmbitos diferentes formando a cultura “humanar” aplicada na inovação e geração de valor, contemplando o universo dos clientes, colaboradores e círculo social. Sendo: *Clientes*: Pesquisa etnográfica e desenho de serviços centrado no humano; *Colaboradores*: Novo projeto de gestão de pessoas, gestão da felicidade e florescimento; e *Círculo Social*: Projeto Espelho-Espelho-Meu.

6.3. Programa Agentes Locais de Inovação Ciclo 3 (2019)

No terceiro ciclo de participação, as ações resultantes foram bem complementares às ações trabalhadas anteriormente na renovação das estratégias de *marketing*, especialmente por complementar os aprendizados da pesquisa etnográfica. O grande resultado foi a percepção pelo público externo, de que quatro aspectos reuniam grande importância e satisfação média para baixa. As questões foram: “Fazer o próprio *marketing*”, “Conhecimento”, “Reconhecimento Profissional” e “O cliente voltar/renovar tratamentos”.

Assim, práticas que auxiliassem o profissional a fazer o próprio *marketing* foram incorporadas no portfólio de oficinas, inclusive articulando parcerias com o SEBRAE para trazer conhecimentos de *marketing* e gestão de pequenos negócios de serviços como um todo. Esse tema é frequentemente abordado em conteúdos escritos, em vídeo (inclusive ao vivo), convidando especialistas em *marketing*, vendas e redes sociais.

O “Conhecimento” recebeu grande destaque, uma vez que há insegurança dos profissionais recém formados e necessidade de procedimentos protocolares para atuação de profissionais em geral. Para tanto, o centro técnico da Medicatriz foi adaptado se transformando em um centro de conhecimento com agendas semanais para *workshops* gratuitos, cursos pagos, recebimento de escolas de estética, estágio supervisionado para estudantes, e suporte avançado, no qual o espaço é aberto para profissionais que já adquirem produtos Medicatriz, entretanto precisam de testes práticos e auxílio mais detalhado.

Assim, todas as ações do centro técnico são voltadas para a transformação do profissional da estética em especialistas em tratamentos de resultado, suportando os principais anseios do consumidor final que busca tratamentos profissionais. Mais especificamente sobre a dor ligada ao reconhecimento profissional, esperasse certa atenuação por fatores externos a partir da publicação da Lei nº 13.643 de 2018 que regulamenta a profissão de esteticistas.

Somadas a essas ações, foram iniciadas buscas para desenvolvimento de plataforma que possa suprir necessidades encontradas através de testes para desenvolvimento de aplicativos em parceria com outras empresas e foram testadas opções de catálogos virtuais que auxiliam o profissional na venda de produtos para tratamento em casa.

6.4. Programa Agentes Locais de Inovação Ciclo 4 (2020)

Durante o quarto ciclo de participação, a Medicatriz percebeu impactos no ambiente organizacional e na satisfação dos colaboradores, sendo os principais resultados: alguns colaboradores migraram entre os *status* júnior, pleno e sênior; outros alcançaram cargos superiores; otimizaram tempo de treinamento e possibilitaram o acesso perene aos conteúdos; e momentos de descontração durante as gravações são os mais aguardados semanalmente.

O clima organizacional e a atmosfera se tornaram positivos e foi percebido que, para conseguir os resultados, não basta gerenciar pessoas e sim proporcionar um clima agradável onde os colaboradores se sintam motivados e valorizados.

Grandes desafios residem no fato de alguns colaboradores não compreenderem o processo de forma global, sendo que muitos vinculam ao gestor a responsabilidade em dar o exemplo e influenciar diretamente o comportamento da equipe, enfatizando a importância da comunicação assertiva e criação de maior proximidade entre os membros da equipe.

Aumentar a produtividade e o sentimento de pertencimento é a grande busca de resultados para a Medicatriz. A empresa também sabe que há o desafio e a necessidade de esforço e maior convencimento de todos sobre as vantagens das implantações.

Este é um dos passos humanitários para que a empresa elabore seu modelo de desenvolvimento constante e reconhecimento profissional dos colaboradores, passando a materializar a cultura inovadora e colaborativa no ambiente interno, apoiada na experiência de aprendizado oferecida pelo SEBRAE e pelo Programa ALI nesta trajetória.

7. Contribuição Tecnológica-Social

O Programa ALI, ao passar por grandes alterações promoveu grande contribuição na gestão da Medicatriz Dermocosméticos. Ao ser assistida pelo Programa ALI em um período de 7 anos, a empresa demonstrou grande avanço na cultura da inovação. Apesar do Programa não ser executor diretamente das inovações, a condução e incentivo para que houvesse um ambiente propício para as mudanças e que agregassem valor ao negócio foram percebidas.

O SEBRAE coloca como objetivo do Programa, a promoção da prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte e as contribuições das metodologias para a empresa permearam as quatro dimensões da inovação (SEBRAE, 2019c).

Os diagnósticos, intervenções, resultados, produtos e projetos desenvolvidos durante a evolução da metodologia do Programa ALI na participação da Medicatriz Dermocosméticos estão expostos no Quadro 1.

Tendo no primeiro ciclo resultados ligados à inovação em produtos, favorecendo o estímulo da coleta de ideias e a implantação de mecanismos de inovação aberta, que impulsionaram a empresa a superar alguns desafios tecnológicos como adoção de nanotecnologia e desenvolvimentos de bases que favorecessem sensoriais e materiais brasileiros. Essas evidências de cultura da inovação levaram a Medicatriz como finalista do Prêmio Nacional de Inovação na categoria gestão da inovação.

No segundo ciclo foram acompanhadas ações de inovação em *marketing*, nas quais a empresa se apresentou de uma nova maneira desde o discurso até elementos visuais.

A partir de uma pesquisa etnográfica a Medicatriz conseguiu a percepção de subdivisões entre os grupos de clientes, bem como a valorização das relações humanas que tiveram grande destaque somando à natureza emocional da marca e se desdobrando em ações para clientes, colaboradores e sociedade. Tais transformações conduziram a Medicatriz para mais uma final do Prêmio Nacional de Inovação, desta vez na categoria de inovação em *marketing*.

Já o terceiro ciclo de participação teve características de inovação em *marketing* e inovação organizacional, especialmente por apresentar ações que vieram em continuidade ao ciclo anterior. A contribuição foi na inspiração de um novo modelo de negócio que mobiliza pelo conhecimento relatado em pesquisa como a lacuna mais ampla entre importância e satisfação. Desta maneira há contribuição direta sobre outras classes de negócios, uma vez que a empresa mobiliza amplo número de profissionais da estética atuantes como autônomos ou como pequenos negócios.

Por fim, o quarto ciclo de participação dá foco em inovação em processos. Mesmo com toda trajetória da empresa e suas formas de busca da inovação rotineiras, o clima organizacional estava desfavorável e o *turnover* (rotatividade) de colaboradores era muito alto para as aptidões necessárias a cada profissional. Também foi percebido que o desempenho da equipe de vendas deveria ser melhor e que, se houvesse um senso de pertencimento em todos os colaboradores, ou seja, que eles se sentissem pertencentes à empresa e, dessa forma, responsáveis pelos lucros e desempenho dos outros colegas, os resultados da empresa seriam melhores. Em paralelo, não havia um plano de carreira claro dentro da empresa e os colaboradores estavam insatisfeitos com seus progressos, desmotivando-os. E a metodologia aplicada mostrou que o reconhecimento profissional era fator de estímulo no êxito da adoção a processos, situação em que o programa elucidou a necessidade de serem desenhados com as devidas execuções acompanhadas, melhoradas e somadas à avaliação de desempenho individual do colaborador.

A Medicatriz entende que o investimento em desenvolvimento humano aumenta as chances das organizações se tornarem produtivas e cativantes para seus colaboradores, fornecedores e clientes. Esse clima organizacional positivo torna a marca poderosa, unindo princípios e valores, além de melhora da qualidade de vida, refletindo maior engajamento e dedicação às atividades empresariais e à sociedade.

Quadro 1: Diagnósticos, intervenções, resultados, produtos e projetos desenvolvidos durante a evolução da metodologia do Programa ALI nos ciclos de participação da Medicatriz Dermocosméticos.

	Período (Ano)	Duração (meses)	Diagnóstico	Intervenções	Resultados	Produtos e Projetos
Ciclo 1	2013-2015	24	Processos criativos não sistematizados e baixa agregação de valor na percepção do cliente.	Inovação aberta e cocriação	Onze novos produtos utilizando nanotecnologia e transversalidade sensorial	Máscaras Riquezas do Brasil (3 itens) Elixir Ácido Hialurônico Elixir Nano Elixir Magic Seda Kit Lipomasságio (3 itens) Lipomasságio Detox Lipomasságio Nanolift Home Care
Ciclo 2	2016-2017	30	Baixa agregação de valor na percepção do cliente.	Inovação em <i>branding</i> e pesquisa etnográfica	Subcategorização de clientes e projetos humanizados para clientes, colaboradores e círculo social.	Clientes: Pesquisa etnográfica Colaboradores: Projeto gestão da felicidade e florescimento Círculo Social: Projeto Espelho-Espelho-Meu
Ciclo 3	2019	06	Necessidade de rentabilizar novas ofertas	Identificação de lacunas entre importância atribuída e satisfação atual do cliente	Remodelagem de <i>workshops</i> , criação de cursos pagos, visitas escolares, estágio supervisionado e suporte avançado	<i>Workshops</i> Cursos Pagos <i>School Day</i> Estágio supervisionado Suporte avançado
Ciclo 4	2020	06	Necessidade de sistematizar e evoluir processos	Identificação de lacunas entre importância atribuída e satisfação atual dos colaboradores	Modelo de reconhecimento dos colaboradores por execução e melhoria de processos	Diário de competências Universidade Medicatriz

Fonte: Elaborado pelos autores.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. 2019. Panorama do setor 2019. Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2019-2/>. Acesso em: 23 jul. 2020.

ANPEI - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS INOVADORAS. Cases de sucesso em inovação fecham o ciclo de palestras da Conferência Anpei. 2016. Disponível em: <http://anpei.org.br/cases-de-sucesso-em-inovacao-fecham-o-ciclo-de-palestras-da-conferencia-anpei/>. Acesso em: 23 jul. 2020.

BACHMANN, D. L., DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. **Cultura do Empreendedorismo e Inovação**, 2011. Disponível em: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2020.

BRASIL. **LEI Nº 13.643**, de 3 de abril de 2018. Regulamenta as profissões de Esteticista, que compreende o Esteticista e Cosmetólogo, e de Técnico em Estética. Brasília, DF, 03 abr. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13643.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.643%2C%20DE%203,e%20de%20T%C3%A9cnico%20em%20Est%C3%A9tica. Acesso em: 23 jul. 2020.

CHESBROUGH, H.W. **Open Innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston, Harvard Business School Press, 2003.

CHILD, J. Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. **Organization Studies**. Cambridge, v. 18, n. 1, p. 43-76. 1997.

COLBARI, A. Cultura da inovação e racionalidade econômica no universo do pequeno empreendimento. **Interações**, Campo Grande, v. 15, n. 237-247, 2014.

DAO, V.; ZMUD, R. Innovating firms' strategic signaling along the innovation life cycle: The standards war context. **Journal of Engineering and Technology Management**, [S.l.], v. 30, n. 3, p. 288-308. 2013.

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. **Research Policy**, Brighton, v.11, n.2, p.147-162. 1982.

ESTÉTICA BUSINESS AWARDS. Categoria indústria: empresa amiga do profissional/estética. 2019. Disponível em: <https://negocioestetica.com.br/premiacao/finalistas.php>. Acesso em: 23 mai 2020.

GARDET, E.; MOTHE, C. SME dependence and coordination in innovation networks. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 263-280, 2012.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Inovação 2017**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101706_notas_tecnicas.pdf . Acesso em: 23 jul. 2020.

JOHNSON, J.; EDQUIST, C.; LUNDEVALL, B. Economic development and the national innovation system approach. In: First Globelics Conference. 2003.

KLING, S.; ROSENBERG, N. An overview of innovation. In: LANDAU R.; ROSENBERG N. (EDS). **The positive sum strategy**. Washington, National Academy Press, P. 275-306, Jan. 1986.

NEELY, A.; HILL, J. **Innovation and business performance: a literature review**. Government Office of the Eastern Region. Cambridge: University of Cambridge, 1998.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. 2019. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264304604-en/index.html?itemId=/content/publication/9789264304604-en>. Acesso em: 23 jul.2020.

PNI – PRÊMIO NACIONAL DE INOVAÇÃO. Vencedores. Veja os vencedores por ano. 2020. Disponível em: <http://www.premiodeinovacao.com.br/interna/vencedores>. Acesso em: 23 mai 2020.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. 2020. Estatísticas. Total de Microempreendedores Individuais. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas>. Acesso em: 31 mai 2020.

RAHMAN, N. A.; YAACOB, Z.; RADZI, R. M. An Overview of Technological Innovation on SME Survival: A Conceptual Paper. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Penang, v. 224, p. 508–515, 2016.

ROSENBUSCH, N.; BRINCKMANN, J.; BAUSCH, A. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. **Journal of Business Venturing**, [S.l.], v. 26, n. 4, p. 441–457, 2011.

SAUNDERS, M. N.; GRAY, D. E.; GOREGAOKAR, H. SME innovation and learning: the role of networks and crisis events. **European Journal of Training and Development**, [S.l.], v. 38, n. 1/2, p. 136-149, 2014.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**, [S.l.], v.47, n.3, p.75-81, 2006.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Guia ALI Ferramentas Vol 2**. Brasília, DF. 2018.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Guia ALI do Empresário. Metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI.** Brasília, DF. 2019a. ISBN: 978-65-5021-035-9.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Data Sebrae:** Perfil dos Pequenos Negócios. 2019b. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/#participa>. Acesso em: 23 jul. 2020.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Inovação:** Agentes Locais de Inovação. Receba o Sebrae na sua empresa. 2019c. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 19 jul. 2020.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil**, (Coord.) Marco Aurélio Bedê. Brasília, DF. 2013.

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENA EMPRESAS. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Brasília, 2016.

SILVA NÉTO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **RAI Revista de Administração e Inovação**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011.

SYMPLA. Magia Empreendedora 2018. “Brasil - Comunidade Empreendedora”. 2018. Disponível em: https://www.sympla.com.br/magia-empreendedora__408253#info. Acesso em: 23 mai 2020.

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

TOMLINSON, P. R.; FAI, F. M. The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis. **International Journal of Production Economics**, [S.l.], v. 141, n. 1, p. 316–326, 2013.

VALLADARES, P. S. D. de A.; VASCONCELLOS, M. A. de; DI SERIO, L. C. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 18, n. 5, p. 598–626, 2014.

VOCÊ S/A. A nova liderança. Felicidade gera resultado. Edição 257. Outubro 2019. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/edicoes/257/>. Acesso em: 23 mai 2020.

ZENNOCHE, M.; ZHANG, J. Evolution of Leadership and Organizational Culture Research on Innovation Field: 12 Years of Analysis. **Open Journal of Social Sciences**, [S.l.], v. 2014, 2014.