

# ESTRATEGIAS DE LA INNOVACIÓN PARA EL SEGMENTO COSMÉTICO<sup>1</sup>

*Artur Silva Coelho<sup>2</sup>*

*Jussara Fidelis<sup>3</sup>*

*Marcelo Rogerio Zitta<sup>4</sup>*

*Osnei Francisco Alves<sup>5</sup>*

## RESUMEN

En un mundo cada vez más marcado por la facilidad de obtención de información, y con clientes cada vez más exigentes, la innovación se ha convertido en un factor extremadamente importante para la competitividad de las empresas. El objetivo de este trabajo es analizar la contribución de la estrategia de innovación en la competitividad de una pequeña empresa de tamaño de las ramas cosméticos comparando el análisis del caso con algunas referencias de innovación, la cultura organizacional y la cultura innovadora como forma de poner de relieve las estrategias de innovación ellos se llevaron a cabo con el fin de verificar que eran responsables de los resultados positivos que tienen consecuencias directas sobre el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad. Se supone que ser innovador, una empresa tiene que tomar una serie de decisiones críticas que involucran la estrategia, la innovación, la competitividad y la comercialización. En el estudio de caso de la empresa sujeta, cambios incrementales, carácter evolutivo, surgieron de aprendizaje continuo, que se han convertido en práctica presente en el mismo entorno, de modo que la comprensión de las necesidades del cliente y el papel de la innovación de productos establecida, y consolidar las bases de la sostenibilidad de la actividad de la misma.

**Palabras-clave:** Estrategia; Innovación; Ventaja competitiva

## ABSTRACT

In a world increasingly marked by the ease of obtaining information, and growing more demanding customers, innovation has become an extremely important factor for the competitiveness of enterprises. The aim of this paper is to analyze the contribution of the innovation strategy in the competitiveness of a small cosmetics branch size company by comparing the analysis of the case with some references of innovation, organizational culture and innovative culture as a way to highlight the innovation strategies They were implemented in order to verify that they were responsible for positive results with direct implications on revenue growth and profitability. It is assumed that to be innovative, a company needs to take a number

---

<sup>1</sup> Recebido em 14/12/2016

<sup>2</sup> Faculdades Santa Cruz. [ascol@bol.com.br](mailto:ascol@bol.com.br)

<sup>3</sup> Faculdades Santa Cruz. [jussarafidelis@gmail.com](mailto:jussarafidelis@gmail.com)

<sup>4</sup> Faculdades Santa Cruz. [mzitterbr@yahoo.com.br](mailto:mzitterbr@yahoo.com.br)

<sup>5</sup> Faculdades Santa Cruz. [consultorosnei@gmail.com](mailto:consultorosnei@gmail.com)

of critical decisions involving strategy, innovation, competitiveness and marketing. In the case study of the subject company, incremental changes, evolutionary character, emerged from continuous learning, which have become practical present in the same environment, so that the understanding of customer needs and the role of product innovation established, and consolidate the basis for the sustainability of the business of it.

**Key-words:** Strategy; Innovation; Competitiveness

## **INTRODUCCIÓN**

Muchas organizaciones con el fin de afrontar los retos que se les imponen, buscan nuevas formas de gestión, en especial sus activos intangibles. En este contexto, la gestión de la construcción y la marca se convierte en un imperativo en las organizaciones. El avance de la tecnología y el acceso a los mercados han hecho innovaciones ganaron un ritmo sin precedentes, y la innovación se ha convertido en uno de los factores fundamentales de la construcción y gestión de marcas. Las empresas también encontraron que la mejora en la relación con el cliente proporciona grandes beneficios a largo plazo. Así que empezaron a ofrecer diversas técnicas de retroalimentación a varios puntos en los que los clientes pueden ser tratados de forma rápida y eficiente, y se utilizan para generar información para orientar las políticas de la empresa de orientación.

Sin embargo, sea cual sea la situación, una empresa debe tener un conocimiento cuantitativo y cualitativo de las percepciones y preferencias de los clientes acerca de la relación que tienen con la organización. Tal conocimiento proporcionará a la compañía las bases para que se pueda comprender y gestionar plenamente a los clientes. Sin embargo, interactuar con los clientes no es un ejercicio fácil. A menudo surgen conflictos. Por lo tanto, es necesario tener en cuenta varios factores, como la propia operación; los clientes tienen; la relación de los clientes con la organización; cuánto tiempo existe esta relación; cómo se desarrollaron; y cómo los clientes se sientan en la relación.

El objetivo de este trabajo es analizar la contribución de la estrategia de innovación en la competitividad de las pequeñas empresas en la rama cosmética mediante la comparación del análisis del caso con algunas referencias bibliográficas de innovación, la cultura organizacional y la cultura innovadora como forma de poner de relieve las estrategias de innovación que eran implementado en de checar fin si

fueran responsables del resultado positivo con implicaciones directas sobre el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad. Se configura como un estudio de caso único, que se centró en O BOTICÁRIO una empresa paranaense de la cosmética y la perfumería.

Mariotti y Souza (2005) mencionan como las características sociedad del conocimiento, la cooperación entre competidores, asociaciones mediante el establecimiento de alianzas estratégicas o formando redes de organización, y la aparición de nuevos modelos de organización del trabajo, con una mayor tasa de participación y colaboración, tales como equipos de formación, equipos de proyecto o equipos auto manejable.

En este trabajo debido al tema y los objetivos, se optó por estudiar enfoque exploratorio, utilizando el procedimiento cualitativo, y aprobó el estudio de caso como método de investigación. El planteamiento del problema se produjo en dos etapas: 1) Desarrollo de la base teórica, factores de comercialización, el modelo de gestión de la construcción relacionadas con la innovación del logotipo, basado en referencias relacionadas con la gestión y la innovación. 2) Estudio de caso único de exploración con el fin de buscar una mejor delimitación teórica y la comprensión del papel de la innovación en el proceso de gestión de la innovación.

Un aspecto clave en la investigación cualitativa es que se mezclan diferentes técnicas de recolección de información para dar mayor consistencia y amplitud al tema estudiado. Y, como una estrategia de investigación, el estudio de caso también se basa en varias fuentes de evidencia (Yin, 2001, p. 105). En este caso, se utilizó la triangulación de datos como la investigación utilizó una variedad de fuentes de datos (PATTON, 1987 citado en YIN, 2001, p.121). Para el estudio de este caso se recogieron diversos datos en los medios impresos y de Internet, en declaraciones publicadas en el sitio de la compañía y otros con los datos pertinentes al caso, ya que la Asociación Brasileña de la Industria de Artículos de Higiene, Perfumería y Cosmética (ABIHPEC) y la Asociación Brasileña de Franquicias (ABF). Además, se utilizan papeles disertaciones y tesis doctoral cuyo objeto de estudio era el Boticario.

## EL MERCADO BRASILEÑO DE TOCADOR , PERFUMERÍA Y COSMÉTICA

En Brasil en 2014 hubo al menos 2.470 empresas que operan en el mercado de productos de cuidado personal, perfumería y cosmética, y 20 grandes empresas con impuestos sobre la renta neta superior a R\$ 100 millones, lo que representa el 73,0 % de las ventas totales. Las empresas están distribuidas por región / estado de la siguiente manera:

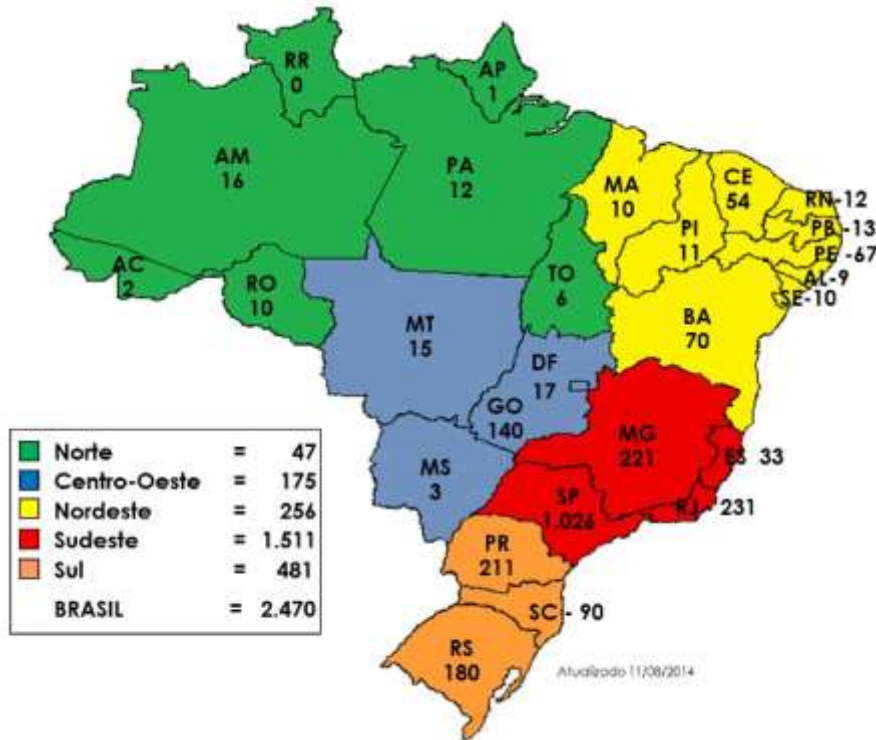


Figura 1: Brasil - Para empresas en los productos de tocador mercado, Perfumería y Cosmética  
Fuente: ABIHPEC de 2014

La industria brasileña del artículo de tocador, perfumería y cosmética tuvo un crecimiento promedio compuesto desinfla cerca del 10% por año durante los últimos 18 años, pasando de una facturación "Ex-Factory" tasa de impuesto sobre las ventas de R\$ 7,5 mil millones en 2000 a R\$ 42,6 mil millones en 2015 (ABIHPEC, 2014).

De acuerdo con el informe de la Asociación Brasileña de la Industria de Artículos de Higiene, Perfumería y Cosmética (ABIHPEC), varios factores han contribuido a este excelente crecimiento en el sector, entre los que se destacan: El acceso para las clases D y E a los productos de la industria debido al aumento de los ingresos; los nuevos miembros de la clase C comenzaron a consumir productos

de mayor valor añadido; aumentar la participación de las mujeres brasileñas en el mercado de trabajo; el uso de tecnología avanzada y el consiguiente aumento de la productividad, lo que favorece los precios para delimitado por el sector, que ha aumentado menos que los índices de precios de la economía en general; versiones contenidas en productos cada vez que satisfacen las necesidades del mercado y; el aumento de la esperanza de vida, que trae la necesidad de preservar una impresión juvenil.

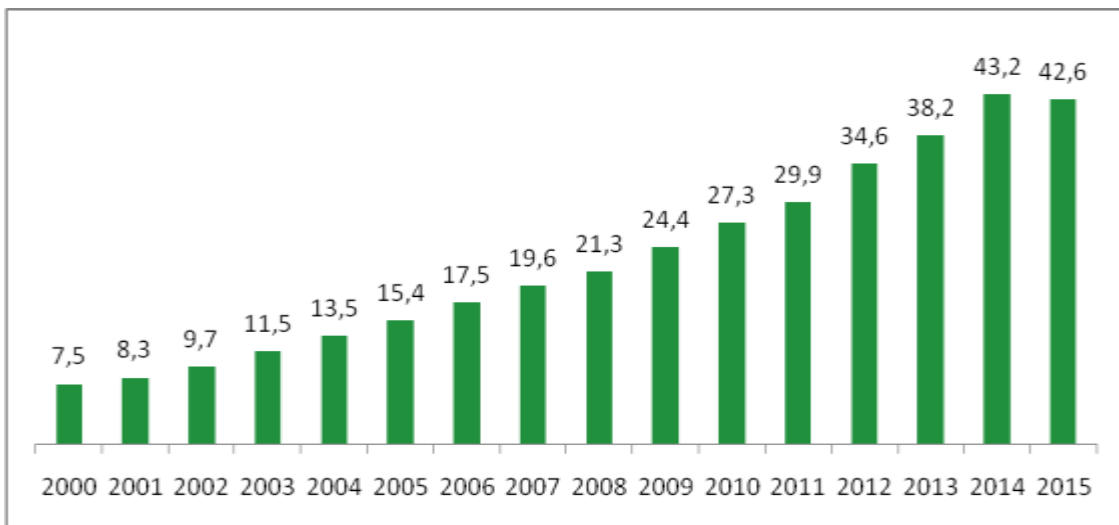


Gráfico 1: Evolución del Mercado Brasileño de Tocador, de perfumería y cosmética  
Fuente: ABIHPEC de 2014

## CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa, con el objeto de este estudio de caso se eligió a propósito, porque de ser una empresa cuya facturación ha crecido por encima de la media del segmento, en los últimos años, actualmente ocupando el tercer lugar en Brasil en el mercado de la higiene personal, perfumería y cosméticos, sólo superada por la Unilever y Natura (Cosmética News, 2015). O BOTICÁRIO es una compañía privada que vive de sus propios recursos de control exclusivamente brasileño, y fabrica y vende cerca de 450 artículos de productos para el cuidado del cuerpo, faciales, protectores solares, maquillaje, deocolônias y desodorantes en las líneas femeninas, de los hombres y los niños. La misión de la empresa es obtener experiencia para crear productos y servicios de belleza y bienestar traducidos a valores percibidos por los clientes y ganar su lealtad y asegurar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

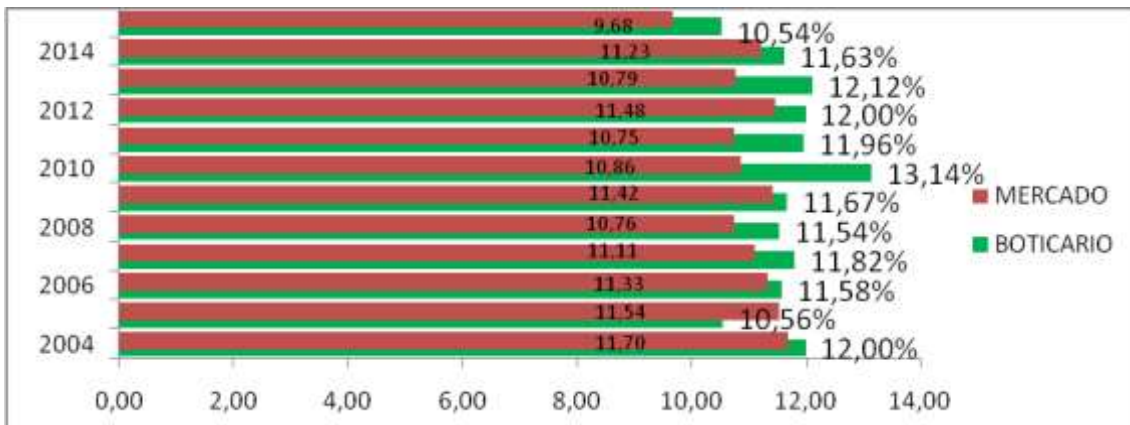


Gráfico 2: Crecimiento de la facturación  
Fuente: ABIHPEC de 2014

El proyecto inició sus actividades en 1977 a partir de una pequeña manipulación de productos dermatológicos instalados en una farmacia en el centro de Curitiba-Pr., después de su fundador se han graduado en farmacia y bioquímica en 1976. El proyecto se limita a la farmacia llamados productos farmacéuticos Botica comercial, formados por cuatro socios, dos dermatólogos y dos farmacéuticos recién formados, que invirtió US\$ 3,000 en los negocios. La compañía se ha preocupado por cumplir con la precisión y la calidad de sus clientes y se reducía a una pequeña habitación sin balcón, con un sofá y una pequeña mesa.

Los farmacéuticos se turnaban en el servicio al cliente, y organización do lugar de trabajo, los médicos indicaron los ingresos prescritos y la farmacia para sus pacientes.

Con unas ventas limitadas por el mercado donde trabajaba, el negocio se expandió en el área cosmética, con su propia línea natural de champú y crema hidratante que servía para todo tipo de piel, ambos basados en algas, ofrece a los clientes que están visitando la farmacia. Al poco tiempo, sobre todo por la publicidad de boca, la gente comenzó a moverse a la farmacia en busca de productos, que ya eran sinónimo de calidad.

## FACTORES RELACIONADOS CON LA INNOVACIÓN

La innovación es uno de los factores fundamentales de la construcción y solidificación de un logotipo en el mercado y, en general, podemos ver cuatro factores de marketing relacionadas con la innovación, a) Nuevos caminos para el

logo llegó primero en el mercado con las nuevas tecnologías, nuevas posiciones, nueva los canales de distribución, entre otros; b) La innovación, la empresa cubre a reconocer, evaluar y asimilar nuevas ideas; c) Actualizar, la compañía está actualizando y renovación continua del producto o servicio, haciendo que se vuelvan al día con la tecnología disponible y; d) La adecuación, la compañía hace un ajuste continuo de las características del producto o servicio de las necesidades de los consumidores. Estos factores fueron seguidos por la empresa y resultaron en el trabajo óptico que proporciona un resultado de excelencia (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000, p. 207-208).

### *Gestión de la innovación*

La compañía tiene su sede, en la gestión de los procesos de innovación denominados "silos de tecnología" a diferencia tradicional "embudo de la innovación"<sup>6</sup>. Las inversiones en "silos de tecnología" permiten el uso y actualización de la tecnología existente y aprobada y el continuo desarrollo de nuevas tecnologías. Estas tecnologías son necesarias para facilitar el desarrollo de diversos productos. A su vez, los productos desarrollados se presentan para el área de marketing, responsable del lanzamiento de nuevos productos de la compañía rejilla. Esta rejilla incluye los productos desarrollados por el área de la innovación, así como otros productos desarrollados por el área de marketing con las nuevas tecnologías disponibles. La participación de cada grupo de innovación componente está involucrada en diferentes proyectos de acuerdo con el grado de dificultad del estudio, junto con sus competencias personales. En algunos casos, los equipos de la participación de personas de otros departamentos e incluso otras instituciones.

---

<sup>6</sup> El proceso por el cual se prueba y se abandonó en el camino que conduciría a un comunicado de una gran cantidad de productos candidatos.

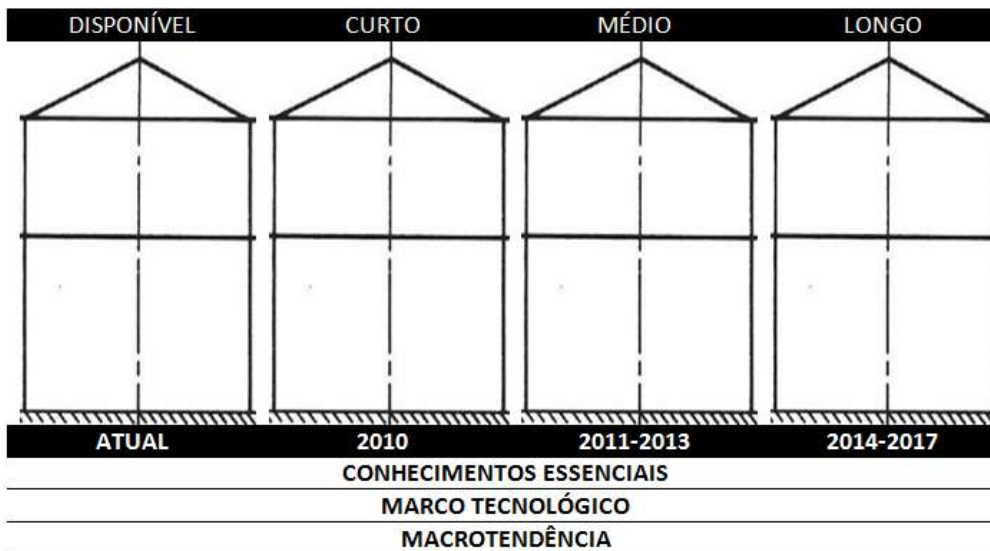


Figura 2: La tecnología de Silos  
Fuente: Preparado a partir de Arruda et all, 2010.

En el período anterior a la creación del área de la innovación, el Resultado Bruto de Explotación (DRE) de la Sociedad era inferior a la de sus principales competidores, incluso invertir un porcentaje similar de su facturación en investigación y desarrollo que otros en el mismo segmento, algo alrededor de 2,5 % al 3 % de su facturación. Es válido señalar que mientras que el embudo de la innovación de la atención se centra en los productos en el modelo de silos de la atención se centra en las ideas y tecnologías. Usando el modelo de "silos", la empresa tiene la flexibilidad para aumentar o disminuir las inversiones de tecnología específica, en el caso de nuevas oportunidades o de identificación de tendencias de mercado cambios.

#### *Maximizar interacción con el cliente*

Una de las acciones llevadas a cabo después del rediseño organizacional fue la remodelación de los puntos de venta, debido a la necesidad de revitalizar la marca. La interactividad es una tendencia en el comercio minorista de cualquier industria, y se ha producido debido a la mayor diversidad de productos disponibles. Marcas modernas buscan crear un objetivo tal, se hace muy difícil para mostrar todos los productos para el consumidor utilizando un contador, que limita el área de servicio y visualizar las tiendas. La interactividad ha sido objeto de persecución en todo el mundo como una forma de permitir que el cliente vea lo que quiere y pasar



más tiempo en la tienda. Si los consumidores de tiempo que pasan en ese ambiente de compras en particular, es más probable que lleve algo a casa. Siguiendo esta tendencia, la empresa creó una tienda interactiva, un modelo basado en el auto-servicio de asistencia, que permite la exposición de todos sus productos.

Lo que distingue a la empresa es una política que nace de un cambio importante (rediseño organizacional) con la acción en varios frentes: (1) la duplicación de la capacidad de producción, lo que permitió revertir la tendencia de la estacionalidad en las ventas, como un recordatorio a los perfumes solamente en grandes fechas; (2) la inclusión de nuevos temas en su línea de producción; (3) la adquisición de equipos y tecnología para competir con las marcas líderes en el mercado en productos de belleza.

La compañía sigue los movimientos globales, tanto en relación con los productos en forma de comercialización, preocuparse por estar a la vanguardia de los procesos. Su política de contratación se guía por la búsqueda de alta cualificación y reconocimiento profesional en los mercados nacionales e internacionales también para el diseño de envases y el interior y remodelación de los puntos de venta arquitectura.

### *Las estrategias de marketing*

Productos y marca cuenta algunos factores - oportunidad, la autenticidad, la calidad, la apreciación de lo natural en crecimiento. La calidad de los productos que combina materias primas de alta calidad para el manejo cuidadoso, hizo la marca encontrado el éxito nacional en un corto período de tiempo. Los productos son liberados después de los estudios de investigación de mercado y científicas que garanticen su calidad e innovación. Por lo tanto, los socios de la empresa con las universidades y centros de investigación. En los productos que contienen fragancias en su composición, las esencias utilizadas son proporcionadas por los mismos proveedores que cumplan con las principales marcas mundiales.

Desde 1998, la empresa puso en marcha un sistema de fidelización a través un diseño piloto llegó a 100 tiendas en Paraná. El sistema, que tiene como objetivo controlar los hábitos los consumidores y para que sean fieles a través de un programa de puntuación. La compañía tiene también, como un canal de

comunicación con sus clientes, Servicio al Cliente (SAC), establecida en 1989. El uso de este servicio, los clientes, por la internet, teléfono o carta, tienen la oportunidad de expresar sus dudas, sugerencias o quejas. El SAC ofrece información sobre productos, promociones, procedimientos de atención con el cuerpo y el embellecimiento. Cada solicitud al SAC recibe un servicio personalizado por un equipo de operadores que sirven solicitudes telefónicas y escritores que responden a las cartas.

### *Los aspectos de la interacción con los clientes*

La proximidad y la interacción con el cliente la identificación de públicos - objetivo es reconocer sus necesidades y expectativas actuales y futuras. Esto hace posible no sólo para proporcionar servicios pertinentes a tales necesidades, sino también desarrollar una filosofía interna dedicada a satisfacer estos consumidores.

En la estrategia de marketing para asociarse con las universidades para la empresa demostró ser una estrategia ganadora, que dio lugar a la minimización de los costes, además de posicionarse como uno de los principales actores de la innovación. Trabajar con la comunidad fue otra estrategia ganadora debido a la venta de productos con los catálogos se lleva a cabo por los proveedores que forman parte de la comunidad, lo que demuestra que la compañía valora la comunidad que ayuda a consolidar la marca y reclutar vendedoras.

La estrategia SAC, que es de importación para cualquier organización, hizo una gran diferencia para la empresa, ya que es prescindible para comprender el motivo de la queja o consumidor resistencia. Esta es una tarea que requiere empatía y comprensión. Una vez que haya identificado el problema, tenemos que idear medidas que permitan resolverlos sin que el cliente se sienta aún más daño. La empresa puso en marcha una política basada en los siguientes supuestos: a) Compensación: El establecimiento de un estándar de rendimiento de los empleados, como una forma de seguridad de los consumidores, minimizando sus riesgos, reduciendo así los conflictos y como una manera de aumentar la fidelidad; b) Garantía: Oferta de garantizar los servicios prestados. Al enterarse de la existencia de la garantía, el consumidor reduce su inseguridad en el acto de la compra, y la empresa obtiene un estatus diferente en la mente del cliente, ya que la garantía

requiere un servicio de calidad; c) Compensación: Para proporcionar una compensación por cualquier problema reduce al mínimo o incluso borrar la mala impresión y posiblemente causado; d) SAC / 0800 y Ombudsman: estas son herramientas que minimicen los conflictos y tranquilizar al cliente, haciéndole sentir que efectivamente hay interés en encontrar una solución a su problema.

La única manera de tratar con las quejas es estar preparado para ellos, no sólo el desarrollo de políticas nacionales, pero sobre todo una cultura para el cliente. Sólo para que el personal realmente se esfuerce para resolver las quejas, escuchando lo que el consumidor tiene que decir.

### *El crecimiento de la empresa O BOTICÁRIO*

La compañía tiene entre sus características innovadoras, toma de riesgos no convencional en el mercado. Uno de los riesgos asumidos por su dueño estaba todavía en los años 90, cuando fue adquirida mucho más de setenta mil botellas de perfume vacías de una empresa que había cesado sus actividades en el estado de São Paulo, que pertenece a un gran grupo empresarial. La falta de espacio en el edificio pequeño para almacenar adecuadamente las botellas, asociado a dificultades financieras se asienta la adquisición de la factura, se convirtió en la fuerza motriz que se ha creado una fragancia para usar botellas y trató de venderlos en el menor tiempo posible. Esta dificultad y necesidad nació en 1978, el perfume Acqua fresca, que se convirtió rápidamente en las ventas más exitosas de ese año.

Este pequeño episodio hace público el mayor valor para los accionistas en relación con la definición de la estrategia de la empresa, entonces vio a otros como la apertura de la primera tienda exclusiva de los productos en el estatus internacional del aeropuerto, lo que subraya la sensación del presidente en la conducción de los destinos compañía. Lo que hay que Bethlehem (1998), los valores del grupo control o la estructura de poder que domina una empresa tienen gran importancia en el estudio de la formulación de su estrategia. Por lo tanto, el proceso estratégico es el legado presente en el grupo de mando de la empresa. Determina lo que la empresa es y lo que quiere ser, lo que hace y lo que hay que hacer. Por lo tanto, los valores del grupo de control tienen una gran importancia no sólo para la planificación estratégica, así como para todos los demás aspectos de la gestión.

Para más profesional y especializado para convertirse en sus líderes, las empresas trabajan siempre a imagen y semejanza de sus propietarios.

Incluso en la década de 1970 después de ocho años en el mercado que la compañía tenía alrededor de 470 franquiciados en todo Brasil, con un crecimiento exponencial en los años siguientes, de modo que al final del año el número de franquiciados registrados fue de 2,2 veces mayor. Momento en el que el logotipo del producto "vendido sí solo."

Entonces, la empresa inició un proceso de expansión internacional, incluso en los años 80, la estrategia adoptada fue la venta a través de amigos y familiares de franquiciados ya presente en Brasil y que viven en los países de habla portuguesa, sobre todo Portugal. Parece que debido donan los hábitos y costumbres del lugar, las campañas adoptadas en tierras brasileñas, replicados en territorio portugués, en algunos casos no se consideran apropiados para los patrones culturales locales. Como se ha señalado por Bethlem (1998), las organizaciones, la variable cultura ambiental donde la organización es parte ha sido intensamente estudiado y discutido para el desarrollo de un estilo de gestión y hacer negocios. En general, las creencias y la cultura local representan las actividades insuperables y obstáculos técnicos. Estos factores influyeron de manera significativa la integración internacional de la compañía, que ha ido evolucionando más lentamente de lo esperado.

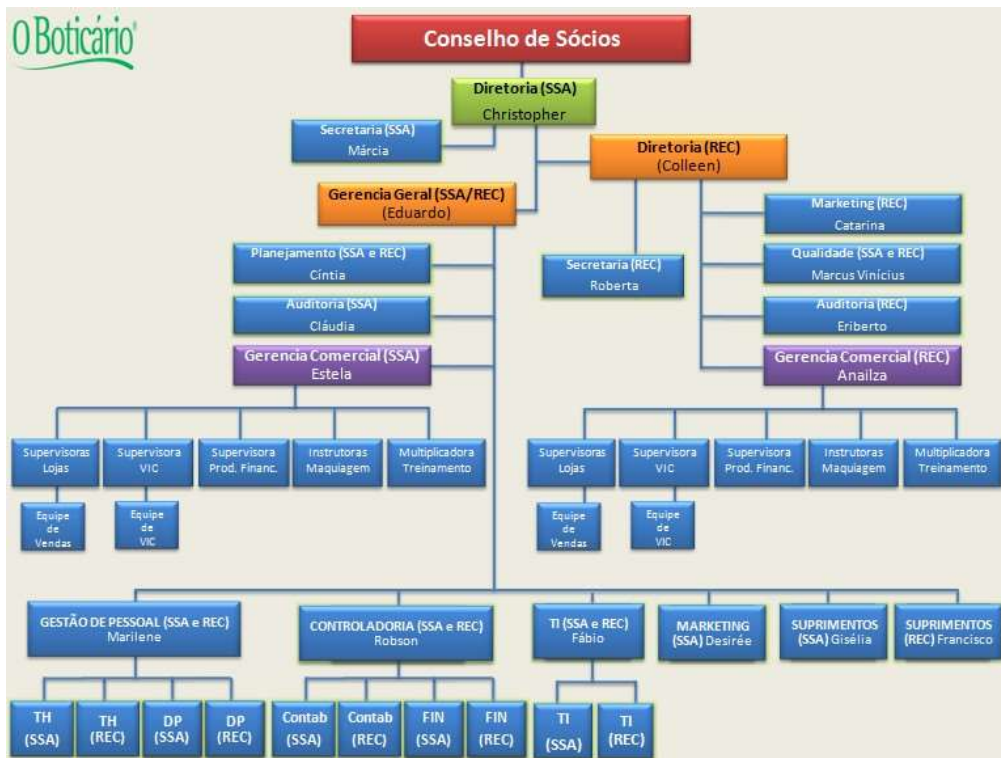


Figura 3: El Boticario - negocio Organigrama  
Fuente : Preparado a partir de Arruda et all , 2010 .

En la última década, las ventas de la BOTICÁRIO ha crecido en promedio un 16% por año, y de la aplicación de su tienda interactiva esta proporción alcanzó el 20 % en los últimos 5 años, causando la empresa para llegar a la tercera posición en compartir en mercado de venta de productos del artículo de tocador, de perfumería y cosmética.

Tabla 1 : Brasil : Empresas % de cuota de ventas de conquista del mercado.

Empresa	2000		2014
Avon	11,00	Natura	13,40
Natura	7,60	Unilever	11,90
Bombril	3,80	O Boticario	9,20
Klabin kimberly	3,30	Procter & Gamble	9,10
O boticário	2,30	Avon	7,10

Fuente: Revista Exame . Portátil para empresas, abril. 2014, p. 123

En el mismo período la capacidad de producción, que fue de 400 mil unidades en 1980, aumentó a 50 millones de unidades en 2000 y en 2014 hizo una inversión de R\$ 380 millones, ampliando su capacidad de producción a alrededor de 465 millones de artículos al año. En el mismo orden, el número de empleados

directos pasó de 4 en 1977 a 1.100 en 2000 y en 2014 con una plantilla de siete mil empleados directos.

## **CONCLUSIÓN**

Ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo la simple producción de un determinado conjunto de productos o la adopción de ciertos procesos rígidos. Para tener éxito, las empresas necesitan innovar, aflojar los modelos tradicionales de desarrollo y crecimiento, saltando a los modelos que traen innovaciones para el negocio y para diferenciar totalmente competidores tradicionales.

El entorno de la organización actual requiere una gestión más eficiente y creativa, capaz de anticipar las necesidades de los consumidores, en lugar de simplemente reaccionar a ellos. Antes de las exigencias de los nuevos tiempos, el éxito de las organizaciones serán garantizados por la búsqueda incesante de la calidad es el producto y / o servicio, y la preocupación constante de la satisfacción del cliente.

En este contexto, existe un principio la empresa estudiada, un alto grado de apertura a los nuevos cambios son éstos organizativa o innovadora, por lo que, con posterioridad a un cambio implantado, ya que se piensa en la posterior, o mejorar lo que se ha cambiado recientemente o al menos cambiar lo que ya existía. La compañía comenzó la producción de cosméticos a base de ingredientes naturales, posteriormente introducido cambios en la forma en que distribuyen sus productos con sistema de asociación en el momento, sin precedentes en Brasil, continuó la mejora de sus procesos, la búsqueda de mejoras a lo largo de su trayectoria, una evolución continua. Fueron creadas nuevas reglas y procedimientos que fortalecieron su imagen como la introducción del modelo de gestión de la innovación con los cambios en su rediseño organizacional, con la nueva evaluación de sus procesos administrativos y de producción, así como la forma de gestionar sus negocios, productos, procesos y reformados servicios y asociaciones institucionales establecidos, las universidades se acercaron al proceso de producción, convirtiéndose así en una nueva empresa.

Para adaptarse al entorno altamente competitivo del mercado brasileño de Tocador, Perfumería y Cosméticos, y también a la economía nacional, cinco cambios

principales fueron promovidos en la empresa: (a) la aplicación del modelo de gestión franquiciado; (B) la tienda interactiva, (c) la reingeniería de la cadena de suministro, (d) la evolución del proceso de formación, y (e) el rediseño organizacional. Estos cambios se produjeron como resultado de los cambios políticos y económicos en el país, que con el tiempo ha sufrido la inestabilidad monetaria y económica seguida si una inflación inercial debido a la necesidad de adaptarse a las siempre cambiantes del mercado.

Es válido señalar que los cambios que se consideran incrementales tenían un carácter de la evolución de los procesos existentes, implicando cambios más específicos a los procesos a los que se refieren. Sin embargo, dos cambios se pueden clasificar como verdadera revolución estratégica, es decir, rediseño e implementación de Interactivo Tienda de organización. Durante la realización de estos cambios, muchas cosas han cambiado.

Estos cambios muestran que la declaración de Mintzberg (1987, p.114-122) informa de que cuando se producen cambios revolucionarios sólo en raras ocasiones. La mayor parte del tiempo, las organizaciones optan por periodos de menos turbulentos en la búsqueda de una cierta dirección estratégica establecida. Los cambios en estos períodos, por lo general se producen como mejoras de procesos, productos o servicios existentes, y las organizaciones, sólo giran para reducir al mínimo las desviaciones de su comportamiento histórico

La capacidad de adaptación al mercado sin duda ha sido y sigue siendo la gran ventaja de la organización BOTICÁRIO, sin embargo, como lo demuestra el análisis de los resultados, la comprensión de las necesidades del cliente y el papel de la innovación de productos, establecido y consolidado la base para la sostenibilidad del negocio para la organización.

## **REFERENCIAS**

ABIHPEC – Brazilian Association of the Cosmetic, Toiletry and Fragrance Industry. PANORAMA DO SETOR DE HPPC, 2014. v.21-08-14

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. Como construir marcas líderes. São Paulo: Futura, 2000.

ARRUDA CARLOS, ROSSI ANDERSON, PENIDO ERIKA, SAVAGET PAULO. O Boticário: uma forma inovadora de gerenciar o processo de inovação. Casos FDC - Nova Lima –MG., 2010 - CF 1004.

BETHLEM, Agrícola. *Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1998.

MARIOTTI, D. F. & S OUZA, Y. S. (2005). Relações de confiança na dinâmica de uma Organização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília, DF. Anais. Brasília: ANPAD. 1 CD-ROM.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. 1987. *Estratégia Artesanal*. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James B. *O Processo de Estratégia*. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001, pp. 114- 122.

PATTON, Michael Q. *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: SAGE, 1987 *apud* YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PAULA, Aûani Cusma de. Unilever assume liderança do mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil. *Cosmetica news*. 06 de Abril de 2015. <http://www.cosmeticanews.com.br/leitura.php?n=unilever-assume-lideranca-do-mercado-de-higiene-pessoal-perfumaria-e-cosmeticos-no-brasil&id=5690>. Acesso em 19/06/2016

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.