

A Gestão Estratégica da Administração 4

 Editora
Atena

Ano 2018

Atena Editora

A Gestão Estratégica da Administração

4

Atena Editora
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

G393 A gestão estratégica na administração 4 [recurso eletrônico] /
Organização Atena Editora. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora,
2018.
7.569 kbytes – (Administração; v. 4)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-10-9

DOI 10.22533/at.ed.109283107

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Atena Editora.
II. Série.

CDD 658.4

O conteúdo do livro e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A CONTABILIDADE E A RECUPERAÇÃO JUDICIAL: PERCEPÇÃO DOS MAGISTRADOS DA COMARCA DE RESENDE/RJ	
<i>Cleidinei Augusto da Silva</i> <i>Alex de Araújo Pimenta</i> <i>Beatriz de Moura Nogueira</i> <i>Cristiane Soares da Silva</i> <i>Paula Josias da Silva Sousa</i>	
CAPÍTULO 2	18
A RELEVÂNCIA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL PARA O MERCADO ACIONÁRIO BRASILEIRO: TEORIAS E FATORES RELACIONADOS À DECISÃO DOS USUÁRIOS QUANTO AO INVESTIMENTO EM AÇÕES ORDINÁRIAS E PREFERENCIAIS	
<i>Vinícius da Silva Matos</i> <i>Edson Vinícius Pontes Bastos</i>	
CAPÍTULO 3	39
ANÁLISE DE REDES SOCIAIS E TEORIA ATOR-REDE: CONVERGÊNCIAS E EMBATES ENTRE VISÕES INTERACIONISTAS	
<i>Gustavo Mendonça Ferratti</i> <i>Augusto Squarsado Ferreira</i> <i>Mário Sacomano Neto</i>	
CAPÍTULO 4	57
CHECK-UP DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO DIOCESANO SERIDOENSE EM CAICÓ/RN	
<i>Pedro Paulo Donato</i> <i>Leandro Aparecido da Silva</i> <i>Tiago Douglas Cavalcante Carneiro</i> <i>Tatiane de Lourdes Azevedo da Cunha Bezerra</i> <i>Pablo Phorlan Pereira de Araújo</i>	
CAPÍTULO 5	70
DESPERDÍCIO DE ALIMENTOS EM UMA CANTINA ESCOLAR: DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE MELHORIAS	
<i>Jéssica Moreira Rocha</i> <i>Victor Lopes Millard</i> <i>Luiz Bandeira de Mello Braga</i>	
CAPÍTULO 6	82
EFICIÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL RESULTANTES DO PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA: APLICAÇÃO DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA) NOS ESTADOS E REGIÕES BRASILEIRAS	
<i>Nelson Guilherme Machado Pinto</i> <i>Daniel Arruda Coronel</i> <i>Reisoli Bender Filho</i>	
CAPÍTULO 7	102
ESTRATÉGIAS E POSTURAS ESTRATÉGICAS ENTRE IES PÚBLICA E PRIVADA EM CONTEXTOS INSTITUCIONAIS SIMILARES	
<i>Rodrigo Oliveira Miranda</i> <i>Lucas Gurgel Mota Saraiva</i>	

CAPÍTULO 8	125
FATORES INFLUENCIADORES NO FECHAMENTO DA EMPRESA DE BIOTECNOLOGIA SKINGEN, DO GRUPO BOTICÁRIO	
<i>Adriana Queiroz Silva</i>	
CAPÍTULO 9	140
GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS E COLETA SELETIVA: ANÁLISE DAS AÇÕES EM UM MUNICÍPIO FLUMINENSE	
<i>Gardênia Mendes de Assunção Santos</i>	
<i>Liana Cid Bácia</i>	
CAPÍTULO 10	154
IMPACTOS NA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA BENEFICIADA VIA SUBVENÇÃO ECONÔMICA.	
<i>Rafael Dantas de Oliveira</i>	
<i>Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira</i>	
CAPÍTULO 11	171
IS IT PRACTICAL OR PRACTICE? A STUDY ON THE CONSUMPTION BEHAVIOR OF COFFEE CAPSULES	
<i>Rodrigo Marçal Gandia</i>	
<i>Cassiano de Andrade Ferreira</i>	
<i>Elisa Reis Guimarães</i>	
<i>Joel Yutaka Sugano</i>	
<i>Daniel Carvalho Rezende</i>	
CAPÍTULO 12	189
MÉTODOS ATIVOS DE ENSINO: CASO DE APLICAÇÃO DO CICLO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL (CAV) COM ESTUDANTES DE EMPREENDEDORISMO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	
<i>Mauro Celio Araújo dos Reis</i>	
<i>Veruska Albuquerque Pacheco</i>	
<i>Sandson Barbosa Azevedo</i>	
CAPÍTULO 13	213
NOVOS PARADIGMAS PARA LRF: ESPECIALISTAS EM GESTÃO PÚBLICA E ADOÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO	
<i>Silvio Broxado</i>	
CAPÍTULO 14	230
O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA JÚNIOR DA ÁREA TECNOLÓGICA	
<i>Rebeka Coelho de Almeida Alves</i>	
<i>Lucas dos Santos Costa</i>	
CAPÍTULO 15	242
OS IMPACTOS DO RECONHECIMENTO DO ARRENDAMENTO MERCANTIL NAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE AVIAÇÃO CIVIL: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA IFRS 16	
<i>Leandro Clayton de Oliveira</i>	
<i>Alessandro Pereira Alves</i>	
<i>Henrique Suathê Esteves</i>	
CAPÍTULO 16	262
POLÍTICAS PÚBLICAS DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO: UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DOS PROGRAMAS PNAE E PAA NA MERENDA ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA BARRA	
<i>Thiago Chagas de Almeida</i>	
<i>Ivan Souza de Abreu</i>	
<i>Mauro Macedo Campos</i>	

CAPÍTULO 17	276
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO X SATISFAÇÃO DO CLIENTE: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CELG – MORRINHOS/GO <i>Lucivone Mª Peres de Castelo Branco</i> <i>Lais Milene Vaz Ribeiro</i> <i>Thaís Furtado Mendes</i>	
CAPÍTULO 18	291
RECEITA PÚBLICA TRIBUTÁRIA NO MUNICÍPIO DE MIRACEMA/RJ: UM ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DA ARRECADAÇÃO DE TRIBUTOS PRÓPRIOS <i>Jéssica Sardela Mota</i> <i>Wilton do Amaral André</i>	
CAPÍTULO 19	302
TRANSPORTE HIDROVIÁRIO NA AMAZÔNIA: O DESENVOLVIMENTO REGIONAL ATRAVÉS DO PORTO PÚBLICO DE PORTO VELHO <i>Artur Virgílio Simpson Martins</i> <i>Carlo Filipe Evangelista Raimundo</i> <i>Gilberto Laske</i> <i>Daiana Cavalcante Gomes</i> <i>Samuel dos Santos Junio</i>	
CAPÍTULO 20	310
USO DA FERRAMENTA PDCA PARA CONTROLE DE ESTOQUE DE MATERIAIS EM UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA <i>Mariângela Catelani Souza</i> <i>Aniele Bernardes dos Santos</i> <i>Bruna Grassetti Fonseca</i> <i>Elizangela Cristina Begido Caldeira</i> <i>Anderson Gustavo Penachiotti</i>	
SOBRE OS AUTORES	326

FATORES INFLUENCIADORES NO FECHAMENTO DA EMPRESA DE BIOTECNOLOGIA SKINGEN, DO GRUPO BOTICÁRIO

Adriana Queiroz Silva

Universidade Estadual do Centro-Oeste
(Unicentro) – Irati/Paraná

RESUMO: O Grupo Boticário, buscando sempre a inovação, optou por atuar em um novo ramo, a biotecnologia, criando uma unidade de negócio denominada Skingen Inteligência Genética, visando cuidados com a pele para tratar rugas, flacidez e outros problemas dermatológicos. O início das atividades comerciais desta empresa ocorreu em fevereiro/2012, e o encerramento em maio/2013, tendo um curto ciclo de vida. A pesquisa teve como objetivo geral analisar os fatores que influenciaram o fechamento da unidade de negócio Skingen, do grupo Boticário. Configurando-se como estudo de caso, de natureza qualitativa, com coleta de dados secundários provenientes de reportagens sobre a empresa, entrevistas com membros de sua diretoria constantes em jornais e revistas, bem como dissertações e artigos científicos relacionados a referida organização, além de informações no website da empresa. Analisando as informações, sugere-se que os principais fatores que influenciaram a curta duração da Skingen foram: a) falta de discernimento por parte dos executivos do Grupo Boticário de que as mesmas práticas de gestão que proporcionaram ao grupo se tornar líder do

setor de produtos de higiene, cosméticos e perfumaria, não podem ser consideradas verdades absolutas em outros modelos de negócio; b) pouco conhecimento do grupo sobre o atendimento direcionado as classes sociais A e B, diferente das outras unidades de negócio do grupo cujos produtos são direcionados, de modo massificado, principalmente, as classes sociais C e D; c) que as expectativas de retorno esperadas pelo Grupo Boticário, para esta unidade de negócio, talvez estivessem muito acima dos resultados iniciais obtidos pela mesma.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, Grupo Boticário, Skingen.

ABSTRACT: Boticario Group, always looking for innovation, opted to work in a new branch, biotechnology, creating a business unit called Skingen, aimed at skin care, to treat wrinkles, sagging and other dermatological problems. The beginning of the commercial activities occurred in February/2012, and the closing in May/2013, having a short life cycle. The objective of the research was to analyze the factors that influenced the closing of the Skingen business unit, from the Boticario group. It is configured as a case study of a qualitative nature, with the collection of secondary data from reports about the company, interviews with members of its board of directors in newspapers and magazines,

as well as dissertations and scientific articles related to said organization, as well as information on the company's website. Analyzing the information, it is suggested that the main factors that influenced Skingen's short duration were: a) lack of discernment on the part of executives of the Boticario Group that the same management practices that enabled the group to become a leader in the product sector hygiene, cosmetics and perfumery, can not be considered absolute truths in other business models; B) little knowledge of the group about the service directed to the social classes A and B, different from the other business units of the group whose products are directed, mainly massified, social classes C and D; C) that the expectations of return expected by the Boticario Group, for this business unit, could be well above the initial results obtained by the same.

KEYWORDS: Inovation, Boticario Group, Skingen.

1 | INTRODUÇÃO

Inovação é vista como fator essencial nas ações de diferenciação, competitividade, crescimento e desenvolvimento das organizações. O processo estratégico de inovação vai além do desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços, pois abrange diversas ações, dentre as quais, a geração de novos modelos de negócios, novos processos organizacionais, novos modos de satisfazer as necessidades do mercado, e novas formas de concorrer no ambiente das organizações.

Seguindo esta linha de pensamento no que se refere a empresas inovadoras, pode-se citar o Grupo Boticário, cuja marca pioneira de mesmo nome - O Boticário – é considerada, atualmente, a maior rede mundial de franquias do setor de cosméticos e que em 2014 foi julgada, de acordo com informações da revista Exame (2014) como a empresa mais inovadora no Brasil. A partir do ano de 2011, o referido grupo colocou em prática seu mais ambicioso plano de expansão, com a criação de quatro unidades de negócios com as marcas Eudora, Skingen Inteligência Genética, Quem disse Berenice e Beauty Box e o lançamento de 1500 produtos – um recorde em 35 anos. E neste plano de expansão, com a criação da já comentada unidade de negócio Skingen Inteligência Genética - visando cuidados terapêuticos com a pele, para tratar rugas, flacidez e outros problemas dermatológicos - o Grupo Boticário inovou ao optar por atuar em um novo ramo, o de biotecnologia. Sendo que o início das atividades comerciais desta empresa se deu em fevereiro de 2012, e o encerramento em maio de 2013, ou seja, menos de uma ano e meio de atuação no mercado, tendo um ciclo de vida de curta duração.

Dadas estas informações iniciais foi definido como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Quais foram os fatores que influenciaram o fechamento da unidade de negócio denominada Skingen, do grupo Boticário? De modo que objetivo geral deste estudo foi o de analisar os fatores que influenciaram o fechamento da unidade de negócio Skingen Inteligência Genética, do Grupo Boticário.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

Visando o embasamento teórico necessário para o atingimento do objetivo da pesquisa foram abordados neste tópico os assuntos inovação, tecnologia, estratégia de negócios e estratégia tecnológica.

2.1 Inovação e Tecnologia

Inovação é conceituada como a aprendizagem, uma vez que a inovação é, por definição, novidade nas capacidades e saberes que compõem a tecnologia (SMITH; 2000, p. 76, apud Lundvall; 1992, p. 2). Strachamn e Deus (2005) definem inovação como:

A implantação de novos e/ou melhores produtos, processos de produção, formas de organização, distribuição, marketing, instituições, etc, não apenas pelo primeiro agente a introduzir tais novidades, mas, também, por outros agentes em um mesmo ou em outro país. Portanto, nosso conceito de inovação inclui tanto a introdução inicial de uma novidade como sua difusão, sobretudo porque os agentes (normalmente firmas) que obtêm maiores rendimentos a partir de inovações não são seus introdutores. (STRACHMAN, DEUS, 2005, p. 591)

Chaminade et al (2009) corroboram com os autores supra-citados no que se refere a difusão da inovação, uma vez que para estes autores a inovação não se refere apenas ao “novo para o mundo”, mas também para a absorção da inovação e da tecnologia existente em outro lugar (“novo para a empresa”). O ato de inovar para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) é, basicamente, perceber e explorar as oportunidades, ou seja, as situações que outros não enxergam ou das quais não identificam seu real potencial.

Para Callefi, Marcon e Campos (2006) a inovação acontece quando novos processos, produtos e serviços entram no mercado por meio de empresas, estruturados na geração de conhecimento e esforços em Pesquisa e Desenvolvimento, com resultados positivos do ponto de vista econômico e social. O autor Barbieri (1997) compactua com esta afirmação quando atesta que o processo de inovação vai desde a identificação de um problema ou oportunidade, seja esta técnica ou de mercado, até a aprovação do produto, serviço ou processo que insira as soluções tecnológicas percebidas.

O Manual de Frascati (2013) define as atividades de inovação tecnológica como:

O conjunto de diligências científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, incluindo o investimento em novos conhecimentos, que realizam ou destinam-se a levar à realização de produtos e processos tecnologicamente novos e melhores. P&D é apenas uma dessas atividades e pode ser realizada em diferentes estágios do processo de inovação, sendo usada não apenas como uma fonte de ideias inventivas, mas também para resolver os problemas que possam surgir em qualquer etapa do processo, até a sua conclusão. (MANUAL DE FRASCATI, 2013, p. 23)

Como se pode perceber o conceito de inovação é bem variado, mas o que é possível identificar é que a ideia de inovação está relacionada a novas combinações de fatores que quebram com o equilíbrio existente (SCHUMPETER, 1982). Em relação aos tipos de inovações, o Manual de Oslo (2005) cita quatro possibilidades que são de produtos ou serviços, de processos, de marketing e organizacionais a seguir descritos:

a) Inovações de produtos ou de serviços estão relacionados ao lançamento de um bem ou de um serviço novo, ou de significativos aperfeiçoamentos em produtos ou em serviços existentes, no que se refere a características ou usos previstos. O objetivo principal é a demanda, tendo em vista a melhoria da qualidade ou ao aumento do *marketshare*.

b) Inovações de processo envolvem a introdução de métodos novos de produção ou de distribuição ou a implantação de mudanças significativas. Englobam alterações em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. Em geral têm por objetivo a redução de custos, a melhoria da qualidade, ou a produção de artigos novos. Está relacionado com a oferta, visando reduzir custos ou otimizar a produção.

c) Inovações de marketing se referem a implementação de novos métodos de marketing, abrangendo alterações na concepção do produto ou do serviço, na embalagem, no posicionamento, na promoção, ou no estabelecimento de preços. O objetivo principal é a demanda, tendo em vista a melhoria da qualidade ou ao aumento do *marketshare*.

d) Inovações organizacionais implicam a instauração de novos métodos organizacionais, dentre as quais mudanças em práticas de negócios, nas relações externas, ou na organização do local de trabalho. Está relacionado com a oferta, visando reduzir custos ou otimizar a produção.

Dosi (1988) define tecnologia como um complexo de conhecimentos práticos e teóricos, englobando, além de equipamentos físicos – não apenas *know-how*, métodos e procedimentos, mas também experiências (bem ou mal sucedidas). Se por um lado os equipamentos “incorporam” os avanços tecnológicos, por outro, uma parte desincorporada da tecnologia consiste em uma *expertise* particular, que é reflexo de experiências pregressas e de soluções tecnológicas passadas. Tecnologia é aludida aos conhecimentos práticos e teóricos, às habilidades e ferramentas que podem ser direcionadas ao desenvolvimento de produtos, serviços e sistemas de produção e entrega. Pode ser encontrada na forma de pessoas, materiais, processos cognitivos e físicos, plantas industriais, equipamentos e ferramentas. Tecnologias normalmente resultam de atividades de desenvolvimento para colocar em uso invenções e descobertas (BURGELMAN; MAIDIQUE; WHEEÇWRIGHT, 2001).

Dentro do que foi discorrido neste subtópico, conclui-se que a inovação e a tecnologia estão interligadas, pois se faz necessário à organização buscar tecnologia e transformá-la em inovação.

2.2 Estratégia de Negócio e Estratégia Tecnológica

Em que contexto a inovação está alinhada com a estratégia organizacional? Simantob (2008) apresenta a situação o qual ocorre este alinhamento:

Penso inovação como uma mudança que gera um padrão de desempenho novo ou superior para a empresa e estratégia como a capacidade de alinhar esforços de um time para a implementação de uma iniciativa. A inovação como estratégia central da empresa orienta investimentos, define o foco de pesquisas e de novos desenvolvimentos a partir do ponto de vista do mercado. A intenção da inovação é a criação de valor para o negócio, enquanto a estratégia ordena e disciplina as condições necessárias para se chegar lá. Vejamos hoje o que ocorre com empresas que estão liderando mercados, a inovação está no DNA, se manifesta tanto em áreas técnicas como em áreas de relacionamento com clientes. Se a inovação é estratégia da empresa não importa onde ela se origina, se vem estimulada de dentro ou de fora da empresa, todos se sentem corresponsáveis em sustentar uma posição de líder e brigam por isso com afinco, dando o melhor de si, dotados com autonomia, paixão e imaginação em tudo que fazem. (SIMANTOB, 2008)

Para Quadros (2005) quando a inovação (e não apenas a tecnologia) é a medida do sucesso de uma empresa, é essencial que a estratégia de desenvolvimento de produtos, processos e serviços e a estratégia tecnológica de inovação estejam integradas e alinhadas à estratégia competitiva da empresa, em suas várias extensões. A relação entre formulação de estratégias empresariais e a inovação tecnológica para Coombs (1994) é estabelecida pelas situações abaixo descritas:

- a. a) O nível no qual os produtos estão sendo direcionados pela mudança científica ou técnica, ou são baseados em tecnologia madura;
- b. b) a estrutura da firma, em termos do número e da diversidade de unidades de negócio;
- c. c) o estilo estratégico corporativo e sua ênfase no controle financeiro ou em uma gestão corporativa de tecnologia orientando a estratégia da unidade de negócio;
- d. d) a presença ou ausência de um grupo tecnológico corporativo encarregado da propriedade e gestão dos ativos tecnológicos corporativos e de promover sua mobilidade entre os vários negócios;
- e. e) o envolvimento de tal grupo de tecnologia no desenvolvimento das estratégias de negócio e da estratégia corporativa;
- f. f) e o nível de desenvolvimento e uso de técnicas analíticas para mapear e avaliar tecnologias, e usar aquela informação como parte integral da formulação da estratégia de negócio.

O elo existente entre inovação tecnológica e estratégia corporativa é feita em duas orientações; não somente as estratégias organizacionais definem os objetivos de tecnologia e inovação das empresas, mas também a tecnologia define oportunidades

e restrições para a estratégia corporativa. É básico, desta forma que a função de P&D esteja totalmente incorporada às ações de formulação de estratégias empresariais. Sua função seria: motivar o desenvolvimento técnico da empresa, com a criação de alguma brecha que possibilite a interação da empresa com processos técnicos avançados, externos à empresa; garantir um grau conveniente de tecnologia para sustentar ou reestruturar os negócios existentes na empresa; fornecer contribuição técnica nas apreciações de novas oportunidades de negócios; e estabelecer as estratégias de carácter tecnológico que sejam consistentes com as necessidades da empresa (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2005).

Freeman (1975) acredita que as empresas, dentro das suas limitações, se utilizam de estratégias tecnológicas alternativas que ocasionam impactos em suas estratégias competitivas, que são a seguir relacionadas:

- 1) ofensiva: a empresa busca atingir liderança técnica e de mercado no que se refere aos seus concorrentes na introdução de novos produtos;
- 2) defensiva: a empresa tenta adaptar-se sobre os avanços ou lacunas técnicas introduzidos por seus concorrentes, incluindo alguns incrementos técnicos que diferenciem seu produto, geralmente, a um custo mais baixo;
- 3) imitativa: a organização procura caminhar no mercado atrás de tecnologias já firmadas por seus concorrentes;
- 4) dependente: a empresa diferencia seus produtos por meio da demanda/orientação de clientes (produção dedicada);
- 5) tradicional: a empresa não favorece avanços técnicos, realizando eventuais avanços estéticos sobre o produto; e
- 6) oportunista: a organização identifica nichos de mercado emergentes, não atendidos e que não demandem um desenho completo das atividades de P&D.

O alinhamento entre a estratégia de inovação e a estratégia de negócio ocorre quando a primeira se encontra internalizada na organização de modo que esta aborde mais que o desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços, abrangendo a criação de novos modelos de negócios, novas formas de atender necessidades dos consumidores e novos processos organizacionais que auxiliem em novos métodos de competição e cooperação no ambiente organizacional.

3 | METODOLOGIA

A pesquisa configurou-se como um estudo de caso, tendo em vista que teve como objetivo geral analisar os fatores que influenciaram o fechamento da unidade de negócio Skingen, do Grupo Boticário. Yin (2005) recomenda a utilização do método de estudo de caso quando a pesquisa foi planejada pelos pesquisadores observando-se: (1) o tipo de questão a se pesquisar; (2) o controle reduzido do pesquisador sobre

eventos; e, (3) o foco em fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real.

Foi utilizada a coleta de dados secundários provenientes de reportagens sobre a empresa, entrevistas com membros de sua diretoria constantes em jornais e revistas, bem como dissertações e artigos científicos de periódicos relacionados a referida organização, além do levantamento de informações a partir do website da empresa.

Por fim, conclui-se que quanto a sua natureza, a pesquisa é qualitativa tendo em vista que são considerados aspectos não quantitativos, que são as especificidades da empresa pesquisada no que se refere a analisar os fatores que influenciaram o fechamento da unidade de negócio Skingen, do Grupo Boticário, pois como afirma o autor [...] a pesquisa qualitativa, buscará descrever o comportamento das variáveis e situações (MARTINS; LINTZ, p. 45, 2000).

4 | O GRUPO BOTICÁRIO E A INOVAÇÃO

Tendo em vista que a empresa objeto de estudo foi uma unidade de negócio do Grupo Boticário, optou-se por realizar uma contextualização do referido grupo e sua relação com a inovação, para, na sequência, caracterizar a empresa Skingen Inteligência Genética.

O Grupo Boticário faz parte do segmento de produtos de higiene, perfumaria e cosméticos e de acordo com o site da referida organização, a sua trajetória empreendedora começou em 1977 com a criação da marca **O Boticário**. De 1977 para cá, foram inauguradas fábricas, centros de distribuição e um centro de pesquisa. Com a unidade de negócio primogênita do grupo, foi alcançada a liderança no mercado de perfumaria, sendo esta uma das maiores redes de franquias do Brasil e a maior do mundo em perfumaria e cosméticos, com cerca de 3.750 lojas no Brasil e presente em outros oito países (**GRUPO BOTICÁRIO, 2015**). Entre os anos de 2011 e 2012 ocorreram os lançamentos de outras quatro unidades de negócio: **Eudora**, *Quem disse, Berenice?*, **The Beauty Box** e **Skingen Inteligência Genética**, sendo que **esta última encerrou suas atividades comerciais em maio de 2013**. Ao todo, as quatro unidades de negócio que se mantêm na ativa (O Boticário, Eudora, Quem disse Berenice e Beauty Box) estão em 3.912 pontos de venda e se encontram distribuídas em 1.750 municípios brasileiros, e a marca O Boticário é considerada o carro chefe do grupo. Essa empresa se dedica ao varejo e, embora seus produtos sejam mais consumidos pelas classes C e D, sua linha contempla opções dirigidas às classes A e B – embora este público ainda não tenha adotado a marca como uma de suas preferidas (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2009).

A partir do site institucional do Grupo Boticário (2015) foram extraídos os principais marcos na história do Grupo Boticário, a partir da sua constituição no ano de 2010 e do seu plano de expansão iniciado no referido ano.

2011 - Em fevereiro, início das operações de Eudora, primeira unidade de negócio

a nascer após a constituição do Grupo Boticário, inaugurando o canal venda direta – foco principal de comercialização da marca, além de ser comercializada em lojas próprias e por *e-commerce*. Esta marca é destinada àquela mulher poderosa, que trabalha muito bem a sua sensualidade.

2012 - Em agosto, surge Quem disse, Berenice?, unidade de negócio focada no mundo da maquiagem, com cores vibrantes e produtos inovadores. É a marca especialista brasileira em maquiagem. Com esta marca, a ideia é deixar a mulher ousar. Questionando tudo: Por que não usar batom vermelho durante o dia? Por que não usar uma cor de esmalte nas mãos e outra nos pés? É um espírito mais livre, jovem.

- Em novembro deste mesmo ano chega a unidade de negócio The Beauty Box, voltada à venda de produtos nacionais e internacionais. Esta marca foi uma alternativa para o consumidor ter uma marca internacional em seu portfólio: cerca de 80% dos itens comercializados na Beauty são internacionais e há uma oferta ampla de produtos para todos os tipos de gostos.

2013 - Inauguração oficial do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento junto à planta industrial de São José dos Pinhais (PR). No mesmo ano, início das operações da nova fábrica de maquiagem e do novo armazém, concluindo as obras de expansão da planta paranaense.

2014 - Início da operação do CD de São Gonçalo dos Campos e inauguração da fábrica de Camaçari, concluindo o projeto de expansão do Grupo Boticário para a Bahia.

A seguir são destacadas algumas das principais ações inovadoras do Boticário, desde o ano de 1977 até 2013.

- a. Primeira franquia estabelecida no Brasil: ocorreu em 1980, quando a empresa inaugurou sua primeira loja franqueada em Brasília, sendo essa uma iniciativa inédita no Brasil;
- b. Optou por manter, apenas, lojas exclusivas da marca, em um período em que as várias marcas de produtos de higiene, cosméticos e perfumaria eram vendidos, principalmente, em farmácias e lojas de departamento ou de porta em porta;
- c. O desenvolvimento de novos produtos é uma prática que se tornou usual, como exemplos podem ser citados os sucessos dos perfumes Acqua fresca e Thaty. Mais, recentemente, o perfume masculino Malbec que foi o primeiro no mundo produzido com o álcool vínico, obtido por meio da maceração e envelhecimento do álcool vínico em barris de carvalho dentro da própria fábrica do Boticário (o perfume é, atualmente, um dos produtos mais vendidos pela empresa);
- d. Inovações nos pontos de venda: altera o *layout*, a disposição arquitetônica das lojas e o arranjo físico para divulgação dos produtos;

- e. Criação da fundação O Boticário, no ano de 1990, em um período em que nem se sabia ao certo o que era sustentabilidade;

5 | INOVAÇÕES EM PROCESSOS:

- a. Loja Interativa, modelo criado a partir de 1998, em que ocorre o autoatendimento assistido, em que se permite que os consumidores tenham acesso a todos os produtos expostos na loja e os vendedores interajam com o cliente com relação aos produtos oferecidos pela empresa.
- b. Nova forma de distribuição dos produtos, caracterizada pelo fim dos franqueados master, que eram responsáveis pela distribuição dos produtos em cada região do país. As lojas passaram a ser abastecidas a partir da matriz de O Boticário, na cidade de São José dos Pinhais, Região Metropolitana de Curitiba.
- c. Em 2005, uma inovação marcou o processo de comunicação da empresa, com a implantação do projeto batizado de VSAT, que possibilitou a interligação via satélite da fábrica em São José dos Pinhais (PR) a todas as lojas da empresa em todo território brasileiro. O projeto, que possibilita a transmissão de dados, imagem e voz, proporcionou integração, interatividade e instantaneidade aos processos de comunicação e negócio do Boticário.

Em entrevista a Meio e Mensagem (2014) e em reportagem a Gazeta do Povo, em texto escrito por Jasper (2013), Artur Grynbaum, presidente do grupo Boticário comenta que “O investimento em inovação tem uma efetividade muito grande. A história do Boticário deixa isso muito claro”. Segundo o executivo, o grupo destina a P&D cerca de 2,5% de suas receitas; em contrapartida, os lançamentos que nascem nessa área respondem por metade do faturamento anual.

Ainda sobre inovação, o presidente atesta que:

Estamos sempre gerando novos produtos, diferentes formatos e formas de utilização dos nossos produtos. Temos a missão de trazer produtos que hoje o consumidor anseia e, também, aqueles que ele nem imagina que um dia vai querer. Inovação se dá de diferentes formas. Além dos produtos, temos inovação em atendimento, na forma de se relacionar, em relações com a marca. Todo ano renovamos o portfólio e lançamos entre 2,3 mil e 2,5 mil novos itens. Temos sempre que apresentar o próximo produto que vai substituir aquele que você está usando. E não apenas trocando a embalagem, mas apresentando algo que traga mais benefícios. (MEIO E MENSAGEM, 2014)

De acordo com o supracitado presidente, em entrevista realizada a Revista Mundo Innova (2009), “a inovação é vista como uma grande inquietude positiva dentro do grupo” e os responsáveis por auxiliarem na inovação são os fornecedores, colaboradores, franqueados e consumidores, além da inovação de dentro para fora, também, ocorre a inovação de fora para dentro. E na empresa são realizados os seguintes tipos de inovações:

- Inovações em produtos, sendo cerca de 300 novos produtos lançados a cada

ano, buscando estar sempre inovando no atendimento da loja e no layout, estes tipos de inovações são aquelas que são mais visíveis aos consumidores;

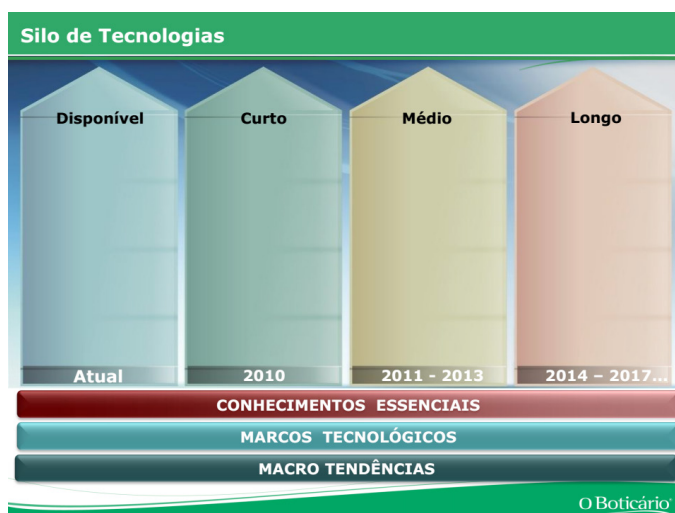
- Inovação em processos: processos desenvolvidos internamente na organização e processos desenvolvidos com os fornecedores;

Com relação a gestão das atividades de Pesquisa e Inovação, de acordo com Arruda et al (2010), no ano de 2002, o grupo Boticário deu um salto no que se refere a busca de novas tecnologias, com a criação de uma diretoria de Pesquisa e Inovação (P&I), pois até então essas atividades eram subordinadas à área de qualidade. Sobre o aprimoramento da área de Gestão de Pesquisa e Inovação, também, pode-se citar a criação do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento que começou a funcionar em fevereiro de 2013.

Para Arruda et al (2010), o grupo é adepto a Inovação Aberta (*Open Innovation*), pois:

Considerando a grande diversidade de conhecimentos necessários para as tecnologias em cosméticos, O Boticário optou por buscar a inovação aberta de forma ativa. Assim, desenvolveu uma rede nacional e internacional de parceiros (universidades, consultores, Institutos de Pesquisa e Tecnologias), que contribuem com a empresa em suas necessidades tecnológicas identificadas, de forma a viabilizar os seus planos. (ARRUDA ET AL, 2010, p.3)

Os silos de tecnologia (figura 1) são utilizados na gestão da tecnologia de produtos, pois neste modelo são utilizadas as tecnologias existentes e já homologadas na organização e que possuem condições de aplicação no desenvolvimento de vários produtos, no curto, médio e longo prazo (FEFERMAN, 2010). Em uma apresentação realizada por Feferman (2010), na época diretor de Pesquisa e Inovação do Grupo Boticário, o mesmo atesta que existe uma preocupação em que o processo de inovação do Boticário esteja alinhado com a estratégia de negócio, dando suporte a gestão do negócio. Arruda et al (2010) comentam que a área de P&I do Boticário verifica se o planejamento estratégico de tecnologias do Boticário está interconectado à visão, às estratégias e às metas da empresa e suas unidades de negócio.



Fonte: Feferman (2010)

Figura 1 – Silo de tecnologias

Com base nas informações relatadas neste tópico, pode-se identificar a existência de um alinhamento entre a estratégia de inovação tecnológica com a estratégia de negócios do grupo Boticário, que age como essencial para decisões fundamentais do negócio, como por exemplo, na orientação da empresa para os investimentos, na definição do foco de pesquisas e de novos desenvolvimentos a partir do ponto de vista do mercado.

5 | SKINGEN INTELIGÊNCIA GENÉTICA - CARACTERIZAÇÃO

Foi em fevereiro de 2012, que a empresa Skingen Inteligência Genética iniciou suas atividades comerciais, anunciando sua entrada no segmento de cuidados terapêuticos com a pele, para tratar rugas, flacidez e outros problemas. O valor do investimento no negócio não foi revelado, mas o presidente do grupo Boticário, Artur Grynbaum, disse, na ocasião, que dava mais um passo para alcançar o objetivo de ser “um dos maiores players focados em beleza e moda do mundo” (LIMA, 2013). Esta empresa foi criada para atender um dos segmentos que mais oferecem oportunidades de crescimento: o de cosméticos feitos para atender mulheres com mais de 55 anos, ávidas por combater os sinais da idade.

A aposta na unidade de negócio Skingen Inteligência Genética iniciou em 2008, quando o grupo investiu em um laboratório de pesquisa na área biomolecular focado no estudo de processos de envelhecimento. Primeiramente, a ideia foi batizada de Labim, e ocorreu em parceria com Universidade Positivo, em Curitiba. Com o amadurecimento do projeto, a unidade de negócio Skingen foi separada em duas divisões a Skingen Lab, responsável pela análise genética da pele de pacientes encaminhados pelos dermatologistas e pelo envio dos resultados dos exames aos médicos, e a Skingen Pharma, que tinha como função manipular os produtos específicos para cada tipo de pele, sendo que um creme de 50 gramas poderia custar até R\$ 1 mil.

O processo de análise genética da pele realizada pela Skingen Lab ocorria da seguinte maneira: o RNA é a molécula que “carrega” as informações do DNA e direciona a produção das proteínas responsáveis pelo funcionamento de cada parte do corpo. Para analisar esta molécula, é preciso tirar uma amostra de pele com uma ponta metálica de dois milímetros de diâmetro, da região entre a mandíbula e o ouvido. Com o resultado do estudo, especialistas podem avaliar funcionalidades como adesão celular (responsável pela flacidez), produção de melanina (que provoca alterações na pigmentação) e excessos de radicais livres, entre outras.

O encerramento das atividades comerciais da Skingen ocorreu em maio de 2013, ou seja, um ano e três meses após dar início a sua atuação no mercado. Sendo que a comunicação do fechamento da empresa foi bastante ativa e, contemplou instituições como a Sociedade Brasileira de Dermatologia e Sociedade Brasileira de Cirurgia Dermatológica, fornecedores, funcionários, médicos e consumidores cadastrados. A

estes últimos foram ofertados, gratuitamente, dois potes do produto personalizado, de forma a garantir tempo aos médicos para que substituíssem o tratamento. Desta forma, não houve parte diretamente interessada que tivesse ficado de fora dessas comunicações

O fechamento da Skingen rendeu um pedido de explicação do médico Omar Lupi, ex-presidente da Sociedade Brasileira de Dermatologia e diretor científico do Instituto Protetores da Pele. Para ele, a empresa devia explicações sobre o que iria fazer com as amostras de pele recolhidas. “Uma empresa de biotecnologia que guarda em seu poder amostras biológicas frescas de milhares de pessoas não pode simplesmente fechar as portas sem prestar esclarecimentos sobre o destino deste material biológico colhido”, disse Lupi, em texto publicado no site do Instituto Protetores da Pele (2013). O Grupo Boticário encaminhou uma resposta que foi exposta no site do supracitado instituto “Com o encerramento das atividades, o Grupo Boticário esclarece que não utilizou e não utilizará para pesquisa qualquer sobra de material biológico recebido via Skingen Lab”.

No que se refere aos motivos do fechamento da empresa Skingen, em nota divulgada na Gazeta do Povo, por Rios (2013) o Grupo Boticário afirmou que “no primeiro ano de atuação, premissas importantes do modelo de negócio não se materializaram, comprometendo o potencial de retorno dos investimentos”. Segundo o comunicado, em função das diferenças no modelo de negócio (canais de vendas, aspectos regulatórios e ciclo de vida dos produtos, entre outros), quando comparado aos de suas outras unidades, o grupo decidiu focar seus investimentos no varejo de perfumaria e cosméticos.

No site do Grupo Boticário (2015), ao clicar no link sobre a história do grupo, em nenhum momento se encontra qualquer informação da unidade de negócio Skingen, é como se a mesma nunca tivesse existido.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi o de analisar os fatores que influenciaram o fechamento da unidade de negócio Skingen, do Grupo Boticário. Para tal foram abordados, no referencial teórico, os assuntos inovação e tecnologia, estratégia de negócio e estratégia tecnológica.

A coleta de dados e informações foi dividida na caracterização do Grupo Boticário e sua relação com a inovação e a contextualização da empresa Skingen Inteligência Genética. É importante destacar que não haveria como atingir o objetivo da presente pesquisa sem um estudo, também, do Grupo Boticário tendo em vista que a unidade de negócio Skingen estava inserida em algo maior que é o referido grupo.

Por meio da análise das informações levantadas pode-se sugerir que os principais fatores que influenciaram a curta duração da empresa Skingen Inteligência Genética

foram os abaixo descritos:

A) A falta de discernimento por parte dos executivos do Grupo Boticário de que as mesmas práticas de gestão que proporcionaram ao grupo se tornar líder do setor de produtos de higiene, cosméticos e perfumaria, não podem ser consideradas verdades absolutas em outros modelos de negócio. Sendo relevante comentar que a atuação neste tipo de modelo de negócio do ramo de biotecnologia pode ser considerada uma inovação para o grupo, sendo necessário um modo de gestão diferente das realizadas nas outras unidades das marcas Boticário, Eudora, Quem disse Berenice e Beauty Box que compõem o varejo de perfumaria e cosméticos, tais como processo de maturação do negócio, regulamentação do setor de biotecnologia, tempo de retorno sobre o investimento, formas de divulgação, canais de venda, ciclo de vida dos produtos, segmentos a serem atingidos e níveis de segmentação de mercado.

B) Pouco conhecimento do grupo com relação ao atendimento personalizado direcionado às classes sociais A e B, muito diferente das outras unidades de negócio do grupo cujos produtos são direcionados, de modo massificado, principalmente, as classes sociais C e D. As ações de divulgação dos produtos e serviços da Skingen era realizada por meio dos médicos dermatologistas, sendo que nos produtos das outras marcas são ações nas mídias de massa e nos pontos-de-venda.

C) As expectativas de retorno esperadas pelo Grupo Boticário para esta unidade de negócio, talvez estivessem muito acima dos resultados iniciais obtidos pela mesma.

Destacam-se as dificuldades para encontrar informações relativas a empresa Skingen Inteligência Genética no próprio site institucional do Grupo Boticário. No link referente a história do grupo, esta marca não é citada, sendo deletada do processo de amadurecimento de uma empresa que iniciou com uma marca (O Boticário) para um grupo composto de várias unidades de negócio. Como proposta, seria interessante a marca Skingen ser inserida no site institucional, como inativa, pois a mesma faz parte da história da instituição.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, C.; ROSSI, A.; PENIDO, E.; SAVAGET, P. O Boticário: uma forma inovadora de gerenciar o processo de inovação. **Casos Fundação Dom Cabral**, Nova, 2010, CF 1004.

BARBIERI, J. C. A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 1, 1997.

BURGELMAN, R. A.; MAIDIQUE, M. A.; WHEELWRIGHT, S. C. **Strategic management of technology and innovation**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

CALLEFI, P.; MARCON, A. P. P.; CAMPOS, A. C. **O Brasil no contexto mundial da inovação tecnológica nos anos recentes**. Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2006.

CHAMINADE, C.; LUNDVALL, B.; VANG-LAURIDSEN, J.; JOSEPH, KJ. Innovation policies for development :towards a systemic experimentation based approach. **7th Globelics Conference**, Dakar (Senegal) 6-8 October2009.

COOMBS, R. Technology and business strategy. In: DOGSON, M.; ROTHWELL, R. **The Handbook of Industrial Innovation**. Cheltenham-UK: Edward Elgar, 1994.

DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, v. 26, n. 3, p. 1120-1171, 1988.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **A Botica tem a receita**. Anuário Época Negócios 100.2008. Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT23593-16370,00.html>. Acesso em 10/07/2015.

EXAME. **As 50 empresas mais inovadoras do Brasil**. Boticário lidera. 25/08/2014. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-50-empresas-mais-inovadoras-do-brasil-boticario-lidera>. Acesso em 10/07/2015.

FEFERMAN, I. **Inovação como diferencial estratégico**. Casos Fundação Dom Cabral, Nova Lima, 2010, CF 1004. Disponível em <http://www.fdc.org.br/professorespesquisa/nucleos/Documents/0903.pdf>. Acesso em 10/06/2015.

FREEMAN, C. **La Teoría Económica de la Innovación Industrial**. Alianza Editorial, 1975.

GRUPO BOTICÁRIO. **Cinco anos do grupo Boticário**. Disponível em <http://grupoboticario.com.br/pt-br/institucional/Paginas/default.aspx>. Acesso em 10/07/2015.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

INSTITUTO PROTETORES DA PELE. **Resposta oficial do Grupo Boticário ao Instituto Protetores da Pele**. Disponível em <http://protetoresdapele.org.br/resposta-oficial-do-grupo-boticario-ao-instituto-protetores-da-pele/>. Acesso em 06/06/2015.

JASPER, F. **Um lugar que cheira a inovação**. Jornal Gazeta do Povo. 20/03/2013. Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/um-lugar-que-cheira-a-inovacao-b2z0d6oqny8dvxrdbbnrbdetq>. Acesso em 27/05/2015.

LIMA, M. **Grupo Boticário desiste, pela 1ª vez, de um negócio**. Estadão. 28, 27/08/2013. Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/um-lugar-que-cheira-a-inovacao-b2z0d6oqny8dvxrdbbnrbdetq>. Acesso em 10/07/2015.

MANUAL DE FRASCATI. **Metodologia proposta para levantamentos sobre pesquisa e desenvolvimento experimental**. Ed. F-Iniciativas, 2013.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. Terceira edição. FINEP, 2005.

FERNANDEZ, A. **Beleza de alta performance**. Meio e Mensagem. 2014. Disponível em <http://ceos.meioemensagem.com.br/ceos/entrevista/Artur-Grynbaum.html>. Acesso em 20/05/2015.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

QUADROS, R. **Padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras: as diferenças por tamanho, nacionalidade e setor de negócios**. Relatório de Pesquisa para o CNPq. DPCT/UNICAMP.2005. Campinas.

REVISTA MUNDO INNOVA. **Entrevista com Artur Grynbaum**. 2009. Disponível em <https://vimeo.com/3552783>. Acesso em 20/05/2015.

RIOS, C. **Grupo Boticário fecha a Skingen**. Jornal Gazeta do Povo. 18/08/2013. Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/grupo-boticario-fecha-a-skingen-bk0v4tx3dfbkh47sclzss0ocu>. Acesso em 27/05/2015.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SIMANTOB, M. **A importância da inovação para a sobrevivência das organizações**. FNQ em Revista. v. 28, Jul. 2008. Disponível em <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/a-importancia-da-inovacao-para-a-sobrevivencia-das-organizacoes>. Acesso em 08/07/2015

SMITH, K. Innovation as a System Phenomeno: Rethinking the Role of Policy. In: **Innovation Management Studies**, v. 1, n. 1. 2000, p. 73-102.

STRACHMAN, E., DEUS, A. S. de. Instituições, inovações e sistemas de inovação: interações e precisão de conceitos. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 26, n. 1, p. 575-604, jun. 2005.

TIDD, J., BESSANT, J.; PAVITT, Keith. (2005) **Managing Innovation**: integrating technological, managerial organizational change. 3 ed. McGraw-Hill, New York.

YIN, R. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85107-10-9



9 788585 107109