Estruturas Organizacionais e de *Marketing*: o que Acontece Quando o Novo Segmento é de Consumidores de Baixa Renda

Lucia Salmonson Guimarães Barros
Doutoranda - Fundação Getúlio Vargas
lucia.barros@fgv.br
Giuliana Isabella
Doutoranda - Universidade de São Paulo
giuliana.isabella@gmail.com

RESUMO. O segmento de consumidores de baixa renda vem se mostrando uma grande oportunidade de negócios nos países emergentes, com destaque para o Brasil, com o crescimento expressivo do poder de consumo da classe C. A necessidade de atendê-lo gerou uma série de adaptações por parte de muitas empresas. Essas mudanças envolveram todo o *mix* de *marketing*, englobando produto, precificação, comunicação e distribuição (ROCHA; SILVA, 2008). Ao alterar o *mix,* as empresas sentiram necessidade de se reestruturar. A forma pela qual as empresas se organizam estruturalmente para atender o consumidor de baixa renda ainda não foi explorada pela literatura. Sendo assim, esse artigo tem como objetivo preencher essa lacuna, buscando entender quais são as adaptações nas estruturas organizacionais e de *marketing* das empresas que inicialmente tinham o foco em um público, mas que passaram a atingir o segmento de baixa renda. Para isso, o método de pesquisa utilizado foi a *Grounded Theory*, uma vez que não havia hipóteses preconcebidas e, ao mesmo tempo, pouca teoria a respeito do assunto. Como resultado, foram encontradas adaptações de estruturas por produtos para estruturas por mercado, criações de novas divisões (áreas, gerências, diretorias e até novas empresas) e o fortalecimento ou desenvolvimento de áreas de apoio ao *marketing,* como Responsabilidade Social, Pesquisa e Desenvolvimento (incluindo novos métodos de pesquisa), Crédito e Novos Canais. Além disso, ao relacionar as estruturas encontradas às adaptações do *marketing mix* foi possível encontrar explicações para o motivo por trás de cada uma delas.

Palavras-chave: estruturas organizacionais, consumidor, baixa renda

ABSTRACT. The low income consumers segment has revealed to be a great business opportunity in emerging markets. In Brazil, it is even more important, due to the great growth of the purchase power of the low income persons. The need to meet this demand has generated a number of adaptations from many organizations. These changes affected the whole marketing mix, involving product, pricing, promotion and distribution (ROCHA; SILVA, 2008). For this reason, companies felt the need to restructure themselves. The way companies structurally organize themselves to meet the demands from the low income consumers has not been explored by the literature yet. Thus, this article aims to fill this gap, trying to clarify about what are the adaptations in organizational and marketing structures needed for companies which did not have an initial focus on the low income consumers and have shifted to attend this new target. To do so, the chosen research method has been Grounded Theory, once there were not hypotheses and also little theory about the subject. As a result, adaptations from product to market oriented structures has been found, in addition to the creation of new areas, divisions and even business units and the strengthen or development of support areas, such as Social Responsibility, Research and Development (including new research methods), Credit and New Channels. Moreover, relating the structures to the adaptations found, it was possible to find explanations behind each of them.

INTRODUÇÃO

Por causa da necessidade de explorar novos segmentos de mercado e do aumento da capacidade de compra dos brasileiros de menor poder aquisitivo, empresas de diversos setores passaram a enxergar a população de baixa renda como um importante público-alvo para seus produtos (PARENTE; LIMEIRA; BARKI, 2008; ROCHA; SILVA, 2008; FUSTAINO; YAMAMOTO, 2009; KRAUSE, 2012; NOGAMI; VIEIRA, 2012).

De acordo com estudo de Parente, Limeira e Barki (2008), por exemplo, esse segmento chega a absorver 50% das vendas de importantes setores varejistas no Brasil, tais como o de alimentos, vestuário, móveis e eletrodomésticos. Redes como Casas Bahia, Magazine Luiza e Riachuello são exemplos de varejistas bem sucedidos em atender ao público de menor poder aquisitivo.

Além do varejo, as empresas de bens de consumo se interessaram pelo mercado de baixa renda e criaram soluções criativas para atender a suas demandas. Geralmente em embalagens menores, produtos específicos foram lançados no mundo todo com o objetivo de atingir essa enorme camada da população (PRAHALAD, 2005). O poder de compra de uma pessoa de baixa renda é relativamente baixo, mas ao somar todos os consumidores desse mercado, ele se torna uma grande oportunidade de negócios (PARENTE; LIMEIRA; BARKI, 2008).

Nos últimos anos, tanto a literatura quanto a prática de *marketing* evoluíram ao entender que para atingir o consumidor de baixa renda, é necessária uma série de adaptações em seus produtos e serviços (ROCHA; SILVA, 2008). Para realizar essas mudanças, entende-se também a necessidade de uma série de mudanças nos processos empresariais e, como consequência, na estrutura das organizações. A forma pela qual as empresas se organizam estruturalmente para atender o consumidor de baixa renda é pouco explorada pela literatura. Portanto, esse artigo visa preencher essa lacuna, buscando entender quais são as adaptações nas estruturas organizacionais e de *marketing* das empresas que inicialmente tinham o foco em um público, mas que passaram a atingir o segmento de baixa renda.

Para alcançar esse objetivo, têm-se primeiramente uma revisão da literatura sobre estruturas organizacionais, estruturas de *marketing* e *marketing* para o consumidor de baixa renda. Em seguida, por meio da metodologia de *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada nos Dados), foi realizada uma análise baseada em dados primários e secundários de nove empresas de diferentes setores que buscaram, ao longo dos últimos anos, atingir o mercado de baixa renda. O artigo é finalizado com a apresentação das conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

Estruturas Organizacionais

Entende-se por estrutura organizacional a forma pela qual a empresa organiza seus recursos para realizar um trabalho. Refere-se à maneira pela qual as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e os indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos e divisões. Reflete-se também no organograma, no qual as relações formais de autoridade e o número de níveis de hierarquia são expostos (WRIGHT et al., 2000).

Ela pode ser explicada como um processo pelo qual as atividades e funções de todos os níveis são definidas; a autoridade dentro desses níveis é distribuída e especificada; e um sistema de comunicação entre esses níveis, que permita a cada um exercer a autoridade que lhes foi atribuída para o atingimento dos objetivos organizacionais, é desenvolvido (VASCONCELLOS, 2003).

Os primeiros estudos sobre estruturas organizacionais surgiram no início do século XX, com a necessidade de desenhar uma forma de organização que trouxesse eficiência máxima para a indústria. Nesse contexto, Frederick W. Taylor desenvolveu uma abordagem para estudar a melhor forma de divisão de tarefas para conseguir eficiência máxima, a qual ficou conhecida como administração científica (LODI, 1984).

Conforme explica Motta (1995), outros teóricos que contribuíram para esta abordagem foram Henri Fayol, Lyndall Urwick e Luther Gulick, focando suas atenções principalmente para: especialização, controle, autoridade e delegação de responsabilidade.

Ainda no início do século XX, o segundo movimento importante para o estudo de estruturas organizacionais foi o trabalho de Max Weber (1968). Ele idealizou e descreveu detalhadamente a estrutura que traria racionalidade máxima às organizações: a burocracia. Suas principais características eram: a divisão fixa do trabalho, a hierarquia de cargos, o estabelecimento de regras para gerenciar o desempenho dos funcionários, a seleção de pessoal ser feita com base na qualificação de candidatos, e o estabelecimento do emprego e de carreiras de longo prazo.

Na década de 60, teóricos como Blau e Scott (1962), Perrow (1986) e Thompson (1967) ofereceram importantes contribuições ao modelo burocrático. Seus trabalhos examinaram as relações entre os elementos da estrutura, na busca de entender por que uma organização escolhe um tipo de estrutura perante outro.

A estrutura burocrática continua sendo a forma adotada por grande parte das grandes organizações. Mintzberg (1981) chama esta forma descrita por Weber de burocracia mecânica e afirma que ser a estrutura mais comum entre as grandes empresas de produção industrial e de serviços de massa, como fabricantes de automóveis e companhias de seguro.

Mintzberg (1981) descreve cinco configurações para classificar as estruturas organizacionais adotada pelas empresas. Elas são: (1) estrutura simples; (2) burocracia mecânica; (3) burocracia profissional; (4) forma divisionalizada; e (5) adhocracia. Essa classificação leva em consideração os meios de coordenação, as partes da organização, o grau de especialização do trabalho, a quantidade de treinamento dos funcionários, o nível de formalização, o agrupamento das pessoas, o tamanho da unidade, os sistemas de planejamento e controle, os mecanismos de colaboração, o grau de centralização, a idade, o tamanho, os sistemas técnicos, o ambiente e a estrutura de poder.

A estrutura simples consiste de apenas uma unidade, com alguns gestores na administração do negócio e funcionários operacionais para fazer o trabalho básico. Em geral é adotada nos primeiros anos das empresas, marcada pela alta informalidade e baixa padronização, planejamento e treinamento dos funcionários.

Já a burocracia mecânica é caracterizada pela padronização das tarefas e pelo trabalho operacional altamente especializado. Exige um alto número de analistas para desenvolver e manter seus sistemas de padronização, contando com um alto grau de planejamento. Há uma estrutura hierárquica complexa, a qual permite certo grau de descentralização horizontal e uma forte centralização vertical.

A burocracia profissional é a forma de organização escolhida por profissionais liberais, como advogados ou consultores. A principal característica é a padronização das competências dos seus profissionais, ao invés da dos processos ou produtos. Os funcionários são altamente qualificados e possui um controle considerável sobre seu próprio trabalho.

A forma divisionalizada, por sua vez, é uma organização que integra uma série de unidades ou divisões independentes. Trata-se de uma estrutura parcial, que se sobrepõe a outras, as quais geralmente são burocracias mecânicas. O principal motivo para adotar essa estrutura é a diversificação na linha de produtos, geralmente caso de grandes empresas.

Finalmente, a adhocracia é complexa e não padronizada. É a estrutura adotada por empresas que buscam flexibilidade e descentralização para inovar. Geralmente é formada por projetos, nos quais há o trabalho de pessoas de diferentes especializações. Trata-se de uma estrutura fluída, na qual o poder, o controle e a coordenação são ajustados por meio de comunicações informais.

A estrutura organizacional influencia no trabalho das organizações, uma vez que reflete as expectativas formais e as trocas entre os participantes da organização e outros *stakeholders* (como clientes e consumidores) (BOLMAN; DEAL, 2003; CRAWFORD; LEPINE, 2013). Bolman e Deal (2003) comparam a estrutura organizacional ao esqueleto de um animal ou à estrutura de um prédio, a qual pode impulsionar ou reprimir o potencial de realização de uma organização. O desenho da estrutura pode ser feito de inúmeras maneiras, limitado apenas pela preferência e capacidade humana.

As estruturas organizacionais não são imutáveis ou inflexíveis. A necessidade de inovação, por exemplo, criou estruturas que enfatizam a flexibilidade, autonomia, participação e qualidade. Importantes mudanças no contexto tecnológico e concorrencial fizeram com que antigas estruturas se tornassem obsoletas, trazendo novamente interesse ao estudo do *design* organizacional (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992).

Consistente com essa necessidade de mudanças nas estruturas organizacionais, pode-se falar sobre a teoria da contingência estrutural. Ela entende estrutura organizacional como o conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização e estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as empresas. Assim, é importante que as empresas se estruturem de acordo com fatores contingenciais, adaptando-se continuamente a seu ambiente (DONALDSON, 1999).

É nesse contexto de necessidade de adaptação que entra a questão de pesquisa desse artigo, que busca entender as mudanças estruturais ocorridas nas empresas brasileiras, especificamente na área de marketing. Em especial, empresas que encontraram nos consumidores de baixa renda uma oportunidade de expansão de mercado.

Estruturas de Marketing

Uma área de *marketing* forte e influente contribui positivamente para o desempenho da organização (WIRTZ; TUZOVIC; KUPPELWIESER, 2013). Da mesma forma, os profissionais de marketing podem ser considerados ativos estratégicos para atingir um desempenho superior (SHORE; SHAW, 2012).

Ao organizar as atividades de *marketing* de uma organização, os executivos têm que lidar com duas questões básicas: quem deve realizar cada atividade (funcionários ou empresas contratadas) e como essas pessoas devem estar organizadas (RUEKERT et. al., 1985). A análise dos custos transacionais pode fornecer um arcabouço teórico para definir quais atividades devem ser feitas internamente e quais devem ser terceirizadas. Como as pessoas devem estar organizadas pode ser respondida pela teoria oferecida pelos estudos organizacionais. Ouchi e Van de Ven (1980) enxergam um potencial para um relacionamento sinérgico entre ambas as abordagens. Como solução a essas questões, quatro formas básicas de estruturação foram identificadas: funcional, por produto, por mercado e matricial (WEITZ; ANDERSON, 1981).

A estrutura funcional possui vários especialistas em diferentes funções de *marketing* (gerente de pesquisa de mercado, gerente de vendas, gerente de comunicações, entre outras) reportando a um diretor, responsável por coordenar todas as atividades. É a organização de *marketing* mais simples. Nela, todas as atividades de marketing são realizadas por funcionários da própria empresa (GERRY, 1989).

Já a estrutura por produtos cria o cargo de gerente de produtos abaixo do diretor de *marketing*. Esse gerente é responsável por coordenar todas as atividades de *marketing* de um ou um grupo de produtos. Ela surge para responder a um aumento no número de produtos e na complexidade das atividades, que faz com que o diretor, sozinho, já não consiga mais coordenar todas as funções. (WEITZ; ANDERSON, 1981).

A estrutura por mercado, por sua vez, surge quando a empresa atende a diferentes mercados, os quais requerem diferentes estratégias e ações. Weitz e Anderson (1981) explicam que, neste caso, ao invés da empresa adotar gerentes de produtos, ela adota gerentes de mercado, os quais são responsáveis por coordenar todas as estratégias e atividades empregadas para determinado grupo de consumidores.

Finalmente, a estrutura matricial combina gerentes funcionais e gerentes de programas de *marketing* (gerentes de produtos e de mercados) simultaneamente em um mesmo nível hierárquico (WEITZ; ANDERSON, 1981; GERRY, 1989). Ela tem a vantagem de integrar pessoas de diversas especializações (COSTA FILHO; TOLEDO, 1999). Essa estrutura cria grupos que trabalham em projetos relacionados a produtos ou mercados específicos.

Conforme Ruekert et al. (1985), apesar de essas quatro formas básicas descreverem a maior parte das estruturas das organizações, é importante lembrar de que dentro de cada uma dessas categorias é possível encontrar inúmeras variações.

O autor propõe a utilização da teoria da contingência estrutural para descrever as estruturas de *marketing* e relacioná-las ao desempenho da empresa. Seu modelo sugere que o desempenho resultado das atividades de *marketing* depende da natureza da tarefa, de como ela é organizada e do ambiente em que ela se encontra. Assim, uma estrutura melhor adaptada ao seu ambiente resultaria em uma maior contribuição para o desempenho da empresa.

Com isso, o autor chega a diferentes formas de organização, variando o grau de centralização, formalização e especialização, de acordo com o ambiente e a natureza da tarefa. As empresas que melhor souberem identificar e responder ao ambiente em que se encontram, apresentarão desempenho superior.

Prahalad e Hamel (1990) incluem o conceito de competências centrais, explicando que não apenas os fatores ambientais devem influenciar a resposta das empresas. É importante que elas identifiquem o que e como elas sabem fazer, na tentativa de melhor utilizar seus recursos.

Importante lembrar, que além da área ou departamento de *marketing*, é extremamente comum encontrar outros departamentos desempenhando funções de *marketing*, como a área comercial, de *trade marketing,* de inteligência de mercado e de novos negócios. Apesar de realizar atividades de *marketing*, muitas empresas criam outras áreas mais específicas.

Assim, Webster Jr, Malter e Ganesan (2012) explicam que as funções, atividades e competências de *marketing* devem estar dispersas em toda a empresa. Os autores explicam que hoje, nas grandes empresas, o *marketing* deixa de pertencer a um departamento e passa a ser um conjunto de habilidades e competências espalhadas pelos profissionais de toda a empresa.

Funções e atividades de Marketing

A *American Marketing Association* (2007) define *marketing* como "uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores e para gerenciar o relacionamento com o consumidor de modo beneficiar a organização e seus *stakeholders*".

Dentre as principais funções e atividades que compõem o *marketing*, destaca-se o gerenciamento do composto de *marketing*, também comumente chamado de *marketing mix,* conceituado por McCarthy (1960) (em BARTELS, 1988) como "os quatro Ps": produto, preço, promoção e distribuição (em inglês: *product, price, promotion and placement*).

McCarthy (1960) (em BARTELS, 1988) explica que a estratégia de produtos envolve conhecer o mercado-alvo e desenvolver produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e desejos dos consumidores e clientes. O gerenciamento de preços, por sua vez, envolve um estudo de mercado para garantir qual é o preço mais adequado para cada produto vendido. As decisões de promoção envolvem uma série de ações para expor o produto ao consumidor, que incluem a propaganda, a publicidade, as relações públicas e a venda pessoal. Finalmente, as decisões de distribuição envolvem escolhas em relação aos canais de venda.

O composto de *marketing* é apenas um resumo das atividades e funções relacionadas aos profissionais desta área. Conforme explica Grönroos (1994), o paradigma do *marketing mix* é muito simplificado para explicar toda a complexidade do processo social multifacetado que é o *marketing*. Entretanto, é uma boa ilustração para entender os desafios que a estrutura de *marketing* de uma organização precisa abranger.

Marketing para o Consumidor de Baixa Renda

Para explorar o mercado de consumidores de baixa renda, as empresas perceberam que não era possível continuar com seus processos e produtos atuais. Adaptações foram necessárias para garantir à aceitabilidade do produto, adequação do preço, acessibilidade à baixa renda e formas criativas de comunicação (ANDERSON; MARKIDES, 2007).

Para atender efetivamente o consumidor de baixa renda, mostrou-se necessário entender as suas expectativas. Apesar da restrição de renda e do fato do consumidor nem sempre estar disposto a pagar o preço global de um produto, ele espera pelo seu desempenho em níveis globais (PRAHALAD; LIEBERTHAL, 1998).

A nova consciência sobre o mercado de baixa renda conduz a uma reflexão sobre as estratégias de segmentação, focalização e de marketing mix nos diversos setores empresariais (PRAHALAD; LIEBERTHAL, 1998). O quadro 1 ilustrara as principais adaptações no *mix* de marketing para atingir o público de baixa renda.

Para realizar tantas adaptações não apenas em produtos, esse artigo busca analisar o "como" e o "e quais os motivos" que levaram as empresas a adaptar suas estruturas de *marketing* e organizacionais.

METODOLOGIA

A metodologia escolhida para esta pesquisa é de caráter qualitativo, uma vez que essa investigação ainda encontra-se em fase exploratória e há a necessidade de geração de *insights* e especulações de um determinado contexto ou fenômeno (VIEIRA, 2004).

O método de pesquisa utilizado foi o *Grounded Theory*, ou Teoria Fundamentada nos Dados, pois não existiam hipóteses preconcebidas e havia pouca teoria a respeito do assunto. A *Grounded Theory* é um dos métodos de pesquisa qualitativa mais usados (OKTAY, 2012) e seus procedimentos destinam-se a desenvolver um conjunto bem integrado de conceitos que fornece uma explicação teórica vinda dos fenômenos do estudo (CORBIN; STRAUSS, 1990). Em geral, a *Grounded Theory* aproxima-se do assunto a ser investigado sem uma teoria a ser testada, mas com a intenção de se entender uma determinada situação, seu como e seu porquê. Assim, essa metodologia pareceu ser a mais apropriada visto que é esse o objetivo desse artigo. O que mais diferencia essa metodologia de outro tipo de pesquisa qualitativa é buscar a partir dos dados, capturar o conhecimento sobre a situação em estudo (CORBIN; STRAUSS, 1990; VERGARA, 2005).

Quadro 1
Algumas Estratégias de Marketing para os Consumidores de Baixa Renda

Áreas do Marketing	*Enfoques Alternativos*	
Características do Produto	• Modelos com design mais simples • Projetos de produto mais baratos • Fracionamento das embalagens • Embalagens tamanho-família	• Embalagens com matéria-prima mais barata • Produtos mais eficientes no uso de energia • Marcas secundárias
Apreçamento	• Financiamentos mais longos • Esquemas de pré-pagamento • Aluguel em lugar de compra	• Produtos compartilhados • Menor burocracia na concessão de crédito
Canais de distribuição	• Micro-varejistas • Porta a porta	• Canais de varejo de baixo custo • Parcerias com outros canais
Comunicações	• Apresentação pictórica de informações sobre o produto • Educação do consumidor	• Instruções simples e objetivas, evitando linguagem técnica

Fonte : Rocha e Silva, 2008.

O desenho de pesquisa possui um corte seccional com perspectiva longitudinal, o qual se caracteriza pela coleta de dados em um determinado momento, mas que resgata informações de outros momentos passados (VIEIRA, 2004). Os dados coletados do passado serviram para contextualizar, comparar e explicar o momento presente.

Foram utilizados métodos variados de coletas de dados: artigos de jornais e revistas, sites, entrevistas em profundidade com profissionais das empresas, palestra com os profissionais das empresas[1] e entrevistas por telefone ou por questionários. (CORBIN; STRAUSS, 1990).

A teoria descrita nesse artigo foi desenvolvida gradualmente à medida que os dados e as interpretações foram se acumulando. Os dados foram comparados, codificados e sistematicamente analisados com o objetivo de extrair uma teoria (GOULDING, 2001). Em muitos dos casos, as empresas foram contatadas mais de uma vez, a fim de analisar pontos específicos os quais, em primeira análise, foram menosprezados ou dados pouca importância.

O número de empresas a serem analisadas também não seguiu um critério rígido, sendo estas procuradas no momento em que as teorias foram emergindo. Entretanto, cabe ressaltar que durante a definição inicial das empresas a serem estudadas, buscou-se identificar aquelas que atu-

[1] Informações fornecidas por Aymoré, Pereira Júnior e Souza no Comitê de Marketing da Amcham.

avam em mercados distintos e que não tinham um posicionamento inicial voltado para a baixa renda, mas que posteriormente perceberam uma oportunidade nesse segmento e buscaram atuar também nesse mercado.

As empresas inicialmente escolhidas foram: Vivo e Cyrela. Foram analisadas reportagens das revistas Exame e Veja, do jornal Valor Econômico, publicações em periódicos, participação em palestras e entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado com profissionais das empresas. Após essas análises iniciais, houve a necessidade de incluir novas empresas. A busca por dados respeitou a mesma forma. Os critérios de escolha das novas empresas foram os mesmos: pertencer a distintos mercados e apresentar recente foco ao atendimento ao consumidor de baixa renda.

De acordo com a sistematização do uso da *Grounded Theory* proposta por Vergara (2005), os seguintes passos foram realizados: (1) Definição do problema de pesquisa; (2) Seleção das empresas a serem estudadas; (3) Seleção dos sujeitos para a realização das entrevistas; (4) Inicialização do trabalho de campo e os registros referentes às entrevistas; (5) Identificação dos conceitos emergentes e agrupamento dos conceitos similares em categorias; (6) Refinamento das categorias e integração dos resultados; (7) Resgate do problema que deu origem à investigação; (8) Validação da teoria; (9) Comparação da teoria gerada sobre com outros estudos, destacando as diferenças e as contribuições; (10) Conclusão.

ANÁLISE E RESULTADOS

Para responder ao problema de pesquisa, as empresas selecionadas foram Coca-Cola, Cyrela, Diageo, Editora Abril, Positivo Informática, Procter & Gamble, Royal Caribbean Cruise Line, Sara Lee e Vivo.

Após abordar as empresas escolhidas, procuramos entrevistar os profissionais que trabalham na área de *marketing.* Foram entrevistados profissionais de diversos cargos, com objetivo de entender a visão interna independente de hierarquia. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posteriormente serem analisadas. As dúvidas que foram surgindo necessitaram de novos contatos, os quais geraram novas entrevistas ao vivo, por telefone ou por e-mail. Além disso, uma parte dos dados analisados foi retirada de fontes secundárias.

A análise das entrevistas e dos dados secundários obtidos das empresas resultou em algumas categorias, com as informações agrupadas de acordo com suas similaridades. Categorias são "rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos" (BARDIN, 1977). O quadro 2 descreve as categorias emergente dos dados e dá um exemplo da "fala" dos entrevistados.

Com as categorias formadas e analisadas, houve um retorno à teoria. Foi possível perceber que as categorias encontradas relacionam-se com os enfoques alternativos adotados nas estratégias de *marketing* para o consumidor de baixa renda. Mais especificamente, foi possível observar empiricamente a maior parte das alterações nas estratégias de produto, preço, distribuição e comunicação propostas por Rocha e Silva (2008).

Conseqüentemente, pudemos entender quais foram as mudanças nas estruturas de *marketing* necessárias para suportar às adaptações feitas pelas empresas. Por meio das análises feitas, foi possível também identificar os motivos que levaram a essas adaptações. O quadro 3 resume esses resultados.

É importante ressaltar o aparecimento de outra mudança observada: a preocupação com projetos sociais, e teve como mudança estrutural o fortalecimento de áreas de Responsabilidade Social e alinhamento com a área de Marketing, motivado pelo objetivo de penetração na periferia e aumenta do vínculo emocional com o produto.

O objetivo desse artigo era buscar entender quais são as adaptações nas estruturas organizacionais e de marketing das empresas que inicialmente tinham o foco em um público, mas que passaram a atingir o segmento de baixa renda. Assim, o quadro apresentado resume a resposta a essa questão, apresentado as principais mudanças encontradas nas empresas.

Este estudo destacou que ao atender ao segmento de baixa renda, mudanças importantes podem ocorrer, uma vez que as empresas adap-

Quadro 2
Resultado das Categorias

Categorias	*Resultados*	*Citação*
Importância	O consumidor de baixa renda é visto como muito importante para o resultado atual ou futuro das organizações pesquisadas. A maior parte das empresas passaram a atender esse consumidor recentemente e as que já o atendia, passou a dar-lhe mais foco.	"A baixa renda não era foco até recentemente. Mas não dá mais para ignorar a explosão das classes C e D no Brasil. Além disso, há a possibilidade de migração de consumidores da classe C para a B e A. Temos que fidelizar o cara hoje para aumentar a nossa base compradora futuras." (Diageo)
Mudanças para melhor atender a baixa renda	Lançamentos de novos produtos com características e comunicação mais adequados, preços mais acessíveis, parcelamento do pagamento e distribuição com foco nos varejos voltados para a baixa renda, lojas de periferia e venda direta. Programa de responsabilidade social.	"Mudamos a embalagem de Caboclo, colocamos cores vibrantes. Lançamos o Pilão Solúvel em sachê, que custa apenas R$1,99. O importante é explorar a relação preço-qualidade-desempenho, valorizada por esse consumidor." (Sara Lee)
Mudanças na estrutura para melhor atender a baixa renda	A maior parte das empresas que trabalhavam com estruturas por produtos mudaram para a de mercado, segmentando pela renda do consumidor. Outras mantiveram a estrutura por produtos, mas criaram uma estrutura à parte para focar no consumidor de baixa renda, (gerência, departamento ou uma nova empresa). Na maior parte das empresas, foram criados novos cargos.	"A nova estrutura deu mais foco e permitiu essas mudanças. Não faz sentido olhar só o produto e não olhar o cliente." (Vivo)
Como trazer o conhecimento sobre o consumidor de baixa renda para dentro da empresa	Os profissionais de marketing pertencem às classes mais altas e, por isso, enxergam o segmento de baixa renda como um "mundo novo", a ser explorado. Assim, houve aumento na necessidade de pesquisa e uma priorização da metodologia qualitativa, principalmente com o método de observação participante, chamada por alguns institutos de etnografia.	"Fazemos ações de relacionamento, como encontros semanais com grupos de leitoras, pesquisa in home, enquetes por email e pesquisas de mercado em parcerias com grandes institutos, anualmente." (Editora Abril) "Com o *Nielsen Homescan,* pudemos ter um acompanhamento muito mais sólido das variáveis chave dessa categoria: experimentação, lealdade e preço" *(P&G)*
Perfil do profissional de marketing voltado para a baixa renda.	Em geral os profissionais da empresa se aprofundaram no estudo deste novo perfil de consumidor para melhor atendê-lo. A Cyrella, entretanto contratou profissionais do varejo para compor a sua equipe de marketing. No caso da área de vendas, algumas empresa buscaram na comunidade pessoas para sistema porta-a-porta ou de venda à pequenos varejos.	"Dentro do marketing, temos pessoas jovens, antenadas e que gostam de trabalhar com desafios constantes. Caso contrário, não seria possível trabalhar nesse segmento." (Vivo) "Em relação às pessoas, quando resolvemos atuar na área de baixa renda, buscamos profissionais que tivessem algum contato com o varejo ou com negócios de baixa renda. Que tivessem essa cultura econômica!" (Cyrella)
Ganhos por atender a baixa renda	Atender à baixa renda garantiu aumento de vendas, participação de mercado e lucro. O mercado para alguns produtos estava estagnado e, com a inclusão da baixa renda, voltou a crescer.	"Aproximadamente 79,4% da nossa receita líquida, proveniente do segmento de hardware foi obtida através das vendas às grandes redes de varejo, principais responsáveis pela concessão de crédito para as Classes C e D." (Positivo Informática)
Desafios da empresa	Oferecer produtos de qualidade com preços acessíveis e alcançar o consumidor que mora na periferia ou em cidades distantes ainda se mostraram como os principais desafios que as empresas enfrentam.	"Esse é um mercado em que a disputa está cada vez mais acirrada e em que a cada dia há novos concorrentes. Sairá vencedor quem conseguir se aproximar dele primeiro" (Coca-Cola)

Fonte : elaborado pelas autoras.

tam tanto sua estrutura de *marketing* quanto a organizacional. Algumas das empresas observadas passaram de uma estrutura por produto para uma estrutura por mercado (WEITZ; ANDERSON, 1981), enquanto outras passaram de uma burocracia mecânica para uma forma divisionalizada (MINTZBERG, 1981).

Esse trabalho expande o conhecimento existente sobre estratégias de *marketing* para a baixa renda, foco da maior parte dos trabalhos na área (ex. PRAHALAD; LIEBERTHAL, 1998; ANDERSON; MARKIDES, 2007; PARENTE; LIMEIRA; BARKI, 2008; ROCHA; SILVA, 2008), acrescentando a forma de organização necessária para realizá-las.

DISCUSSÃO

A teoria das estruturas organizacionais e, especificamente, da contingência estrutural, aplicadas pela prática gerencial, mostra que mudanças nos fatores ambientais geram a necessidade de mudar a forma pela qual uma empresa se organiza. Conforme explicado por Donaldson (1999) é necessá-

Quadro 3
Mudanças Estruturais e seus Motivos

Áreas do Marketing	*Enfoques Alternativos*	*Mudanças Observadas*	*Mudanças Estruturais*	*Motivos por Trás das Mudanças*
Produto	Modelos com design mais simples	Lançamentos de novos produtos com características mais adequadas.	Aquisição de empresas com produtos voltados à baixa renda.	Conhecimento de como a empresa trabalha os produtos nessa área.
	Projetos de produto mais baratos		Desenvolvimento de áreas ou responsáveis pela criação de produtos específicos para a baixa renda. Às vezes, com a junção de profissionais de marketing e a área de inovações da empresa.	Desenvolvimento de produtos alinhados às necessidades do cliente da baixa renda.
	Fracionamento das embalagens			
	Embalagens tamanho-família			
	Embalagens com matéria-prima mais barata	Buscam-se matérias-prima com custos inferiores.	Não observado.	Não observado.
	Produtos mais eficientes no uso de energia	Não observado		
	Marcas secundárias	As empresas lançaram marcas específicas pela baixa renda, às vezes, buscaram até distanciar a imagem da marca mãe (de enfoque de alta renda)	Em alguns casos, foram criadas diretorias e/ou gerências, em uma estrutura por produtos. Em outros casos, as empresas foram reestruturadas seguindo a segmentação por renda.	As empresas modificaram suas estruturas com o objetivo de focar e atingir um maior número de consumidores de baixa renda.
Preço	Financiamentos mais longos	O prazo de pagamento e o sistema de financiamento como formas de tornarem os produtos mais acessíveis.	Desenvolvimento de áreas voltada para análise de crediários / ou parcerias com varejistas já atuante no mercado (Ex. casas Bahias) / ou parcerias com o governo (Ex. Minha Casa, Minha Vida)	Oferecer facilidade de financiamento e possibilidade de compra pelo consumidor de baixa renda e utilizar a estrutura de parceiros que já possuem know-how em análise de crédito.
	Esquemas de pré-pagamento	Observado para as empresas de telecomunicações.		
	Aluguel em lugar de compra	No caso da Cyrela, a empresa busca prestações que sejam mais baratas ou equivalentes a aluguéis.		
	Produtos compartilhados	Um mesmo computador da Positivo é usado e pago pela família inteira.		
	Menor burocracia na concessão de crédito	Facilidade de crédito cria vantagem nas vendas.		
Distribuição	Micro-varejistas	Fortemente observado	Aquisição ou joint venture de empresas com produtos voltados à baixa renda	Acesso imediato ao público, incorporação da expertise da empresa comprada.
	Porta-a-porta	Fortemente observado	Criação de departamentos / diretorias para cuidar de novo canal de distribuição voltado para a baixa renda ou de projetos de distribuição para a baixa renda.	Fortalecimento e controle na nova atuação.
	Canais de varejo de baixo custo	Busca por grandes varejistas com esse enfoque	Contratação de profissionais com conhecimento em canais de distribuição - com ênfase para o sistema porta a porta.	Aumento na expertise no novo canal de distribuição, facilitando a implementação da nova estratégia
	Parcerias com outros canais	Fortemente observado	Formação / Treinamento específico de vendedores para atender o consumidor da baixa renda	Linguagem adequada para a venda em periferia, assim como entendimento das necessidades do consumidor.

Quadro 3 (continuação)
Mudanças Estruturais e seus Motivos

Áreas do Marketing	*Enfoques Alternativos*	*Mudanças Observadas*	*Mudanças Estruturais*	*Motivos por Trás das Mudanças*
Promoção Comunicação	Apresentação pictórica de informações sobre o produto	Fortemente observado	Em alguns casos, foram criadas diretorias e/ou gerências, em uma estrutura por produtos. Em outros casos, as empresas foram reestruturadas seguindo a segmentação por renda.	Maior foco permite o desenvolvimento de uma comunicação mais apropriada para esse consumidor.
	Instruções simples e objetivas, evitando linguagem técnica	Fortemente observado	Participação de funcionários de todos os cargos de marketing nas pesquisas de mercado e utilização de novas metodologias.	Aumentar e disseminar o conhecimento sobre o consumidor de baixa renda para todos os níveis da organização.
	Educação do consumidor	Quando necessário e compatível, é realizada	Reuniões rotineiras de membro da área de marketing com os clientes e possíveis clientes nas comunidades	Intenção de conhecer melhor o mercado e de divulgar o produto a baixa renda e instruir o consumidor em como utilizá-lo.

Fonte : elaborado pelas autoras

rio que as estruturas se adaptem continuamente ao ambiente.

As empresas analisadas claramente são, de acordo com a classificação de Mintzberg (1981), burocracias mecânicas. Algumas possuíam uma estrutura de *marketing* por produtos, enquanto outras uma estrutura funcional. Conforme a teoria da contingência estrutural percebeu-se que as empresas se adaptaram para atender o consumidor de baixa renda.

Entretanto, as divisões por produto e funcional não atendiam à necessidade de especialização para a baixa renda, uma vez que esse segmento tem características muito diferentes dos outros. Assim, as empresas entenderam a inadequação da sua estrutura de *marketing* e procuraram soluções que melhor se adaptassem a esse novo contexto. De modo geral podemos dizer que as principais mudanças foram:

(1) Adaptação para a estrutura por mercado, que de acordo com Weitz & Anderson (1981), é uma evolução da estrutura por produtos, na qual se tira o foco do produto e coloca-o no cliente-alvo;

(2) Criação de novas divisões (áreas, gerências, diretorias e até novas empresas). De acordo com a classificação desenvolvida por Mintzberg (1981), empresas passaram de uma burocracia mecânica para uma estrutura divisional. Conforme explica Mintzberg (1981), essa forma é apropriada para quando há uma diversificação na linha de produtos;

(3) Fortalecimento ou desenvolvimento de áreas de apoio ao marketing como Responsabilidade Social, Pesquisa e Desenvolvimento (incluindo novos métodos de pesquisa), Crédito e Novos Canais.

LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Embora esse artigo tenha analisado diversas empresas, não é objetivo generalizar os achados, nem tampouco oferecer de maneira prescritiva uma forma ideal de organização. Conforme explicado por Donaldson (1999), não existe uma estrutura ideal, altamente efetiva para todas as organizações, mas sim, diferentes formas de organização, variando o grau de centralização, formalização e especialização, de acordo com o ambiente e a natureza da tarefa. Depende de cada empresa identificar qual o melhor meio para atingir o segmento desejado e apresentar um desempenho superior (RUEKERT et al, 1985). O que se observa são situações possíveis de adaptação de estrutura organizacional, como tendências para o atendimento a esse público. Os resultados expostos neste artigo devem ser entendidos como provisórios

e passíveis de modificação, à medida que novas variações são incorporadas à teoria.

O método da *Grounded Theory* não tem a pretensão de testar teorias, mas de descobrir e elaborar hipóteses conceitualmente fundamentadas nos dados que emerjam da coleta de dados. Futuras pesquisas podem testar hipóteses baseadas neste artigo com metodologia quantitativa.

Finalmente, entender como as organizações se adaptam a diferentes contextos pode contribuir para a literatura e para a prática do *marketing*, ao oferecer um arcabouço teórico que facilite os processos de reestruturação. Portanto, apontar uma relação causal entre as estruturas organizacionais e de marketing e desempenho em relação ao consumidor de baixa renda é um caminho promissor para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINI, R. **Filantropia de resultados.** Portal Exame. Disponível em: http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0952/marketing/filantropia-resultados-498392.html. Acesso em 12 Janeiro 2010.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA) Disponível em: http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx?sq=marketing+definition Acesso em: 17 Junho 2009.

ANDERSON, J; MARKIDES, C. Strategic innovation and the base of the pyramid, **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 1, p. 83-88, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo** – Lisboa: Edição 70, 1977.

BARTELS, R. **The history of marketing thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Formal Organizations**. San Francisco: Scott, Foreman, 1962.

BOLMAN, L.; DEAL, T. **Reframing organizations: artistry, choice, and leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.

BORGES, A. L. Sofisticação no Equinox, o novo navio da série Solstice da Celebrity Cruises. O Globo. Disponível em: http://moglobo.globo.com/integra.asp?txtUrl=/viagem/ mat/2009/08/11/sofisticacao-no-equinox-novo-navio-da-serie-solstice-da-celebrity-cruises-757360523.asp. Acesso 02 Abr 2010.

BUTOW, E. A. **Portfólio de Marcas para a Classe Baixa.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2007.

CALAZA, L. Programas de trainee chegam a ser mais concorridos que concursos públicos. O Globo. Disponível em: http://oglobo.globo.com/economia/boachance/mat/2010/04/01/programas-de-trainee-chegam-ser-mais-concorridos-que-concursos-publicos-916233877.asp. Acesso em 26 Abr 2010.

CARVALHO D. O sócio cristão de Elie Horn. **Portal EXAME**. Disponível em: http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0948/negocios/socio-cristao-elie-horn-485751.html Acesso em 10 de abril 2010.

CRAWFORD, E.; LEPINE, J. A Configural Theory of Team Process: Accounting for the Structure of Taskwork and Teamwork. **Academy of Management Review,** v. 38, n. 1, p. 32-48, 2013.

COCA COLA BRASIL. Disponível em: http://www.cocacolabrasil.com.br. Acesso em: 05 nov. 2009.

COLLETO, E. D. Procter & Gamble: Visão Completa do Mercado. **AC Nielsen News.** São Paulo, set. 2006. Especial, p. 1-4.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n.1, 1990.

COSTA FILHO, B.; TOLEDO, G. Marketing Estratégico e a Criação de Unidades de Negócios. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 10, 1999.

D'AMBROSIO, D. et al. **Cyrela transforma marca Living em empresa para crescer na baixa renda.** Valor Econômico Disponível em: https://conteudoclippingmp.planejamento.gov.br/cadastro/noticias/2009/5/14/cyrela-transforma-marca-living-em-empresa-para-crescer-na-baixa-renda Acesso em 14 Maio 2009.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: Clegg, S. R.; Hardy, C; Nord, W. **Handbook de estudos organizacionais**, v. 1, cap. 3, p. 105-133. São Paulo: Atlas, 1999.

DRINKIQ. **Diageo Marketing Code.** Disponível em: http://www.drinkiq.com/en-row/Pages/diageo-marketing-code.aspx?me=avkljf3vgwfgrn45wnfuc0zo. Acesso em 26 Abril 2010.

DUALIBI, J.; BORSATO, C. Ela empurra o crescimento. **Veja.** São Paulo, 2 abr. 2008. Especial, p. 82-89.

EXAME. **O incrível Huck da baixa renda.** Portal Exame. Disponível em: http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0948/gestao/incrivel-huck-baixa-renda-486148.html. Acesso em 10 Agosto 2009.

EXAME. **Fornecedores sustentam aposta da Procter & Gamble na baixa renda.** Portal Exame. Disponível em: http://intelog.net/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecaoID=538090&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=726493&Titulo=Fornecedores%20sustentam%20aposta%20da%20Procter%20

%26%20Gamble%20na%20baixa%20renda. Acesso em 23 abril 2010.

FONTENELLE, E. C.; MELHADO, S. B. **As melhore s práticas na gestão do processo de projeto em empresas de incorporação e construção**. São Paulo, 2002. Artigo Técnico. Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, 22 p.

FRAZÃO, F. **Operadoras de celular criam recarga de R$ 1 para atrair consumidor de baixa renda.** Mobile News. Disponível em http://www.mobilenews.com.br/index.cfm? fa=contentNews.newsDetails&newsID=40014&from=list. Acesso em 23 abril 2010.

FUSTAINO, J.; YAMAMOTO, C. O Consumo de Crédito no Mercado de Baixa Renda: Fatores Contribuintes para o Aumento das Dívidas. **XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, 19-23 Setembro, 2009.

GERRY, J. **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. UK: Prentice Hall International Ltd, 1989.

GIOVINAZZO, R. A. **Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil.** Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. Brasil, 2003.

GOULDING, C. Grounded theory: a magical formula or a potential nightmare? **The Marketing Review**, v. 2, p. 21-34, 2001.

GRÖNROOS, C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

IACOMINI F. Vitória da democracia sem fio. **Veja.com** Disponível em: http://veja.abril.com.br/201099/p_166.html Acesso em 20 abril 2009.

JULIBONI M. **GP Investimentos avalia entrar no setor de imóveis de baixa renda**. Revista EXAME Disponível em: http://exame.abril.com.br/negocios/gp-investimentos-avalia-entrar-setor-imoveis-baixa-renda-528920.html Acesso em 10 Abr 2010.

KRAUSE, D. **Value creating business strategies at the base of the pyramid: assessing a customer perceived value approach via value chain activities within the Brazilian food processing industry to suit low-income consumer preferences.** Dissertação de mestrado. University of Twente, Holanda, 2012.

LODI, J. B. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

MARISCAL, J.; RIVERA, E. New trends in the Latin American telecommunications market: Telefonica & Telmex. **Telecommunications Policy,** v. 29, p. 757–777, 2005.

MARSOLA, C. **Grandes marcas apostam em baixa renda.** HSM Online. Disponível em: http://br.hsmglobal.com/notas/42213-grandes-marcas-apostam-em-baixa-renda. Acesso em 23 Abr 2010.

MELLO, B. Por dentro do Marketing da Coca-Cola. Sobre Administração. Disponível em: http://www.sobreadministracao.com/por-dentro-do-marketing-da-coca-cola/. Acesso em 26 Abr 2010.

MOTTA, F. P. **Teoria geral da administração: uma introdução.** São Paulo: Pioneira, 1995.

MINTZBERG, H. Organization design: fashion or fit? **Harvard Business Review**, January-February, 1981.

NADLER, D., GERSTEIN, M., and SHAW, R. **Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

NAPOLITANO, G.; SALGADO, E. Uma aposta no popular. **Revista EXAME.** Disponível em: http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0944/financas/aposta-popular-473216.html Acesso em 10 abril 2010.

NOGAMI; V. K. C.; VIEIRA, F. G. D. Marketing e Baixa Renda: Publicações Brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos,** v. 9, n. 1, p. 97-99, 2012.

OKTAY, J. S. **Grounded theory**. Oxford University Press, 2012.

ONAGA, M. A Telefônica Bate na Porta da Baixa Renda. **Exame**. São Paulo, 21 abr. 2010. Primeiro Lugar, p. 13.

OUCHI, W.; VAN DE VEN, A. "Antitrust and Organization Theory" in **Antitrust Law and Economics**, Houston, TX: Dame Publications, Inc., 1980.

PARENTE, J.; LIMEIRA, T. V.; BARKI, E. **Varejo para a Baixa Renda**. Porto Alegre, Bookman, 2008.

PEREIRA, M., GUEDES, L. **Perspectivas da Comunicação Móvel no Brasil.** Revista Digital On Line. Vl 2. 2004 Disponível em: www.revdigonline.com Acesso 02 Fev 2010.

PEREIRA, V. **Cyrela prevê entregar até 21 mil unidades em 2010.** Veja.com. Disponível em: http://veja.abril.com.br/agencias/reuters/reuters-brasil/detail/2010-03-26-973752. shtml. Acesso 02 Abr 2010.

PEREIRA, V. **Cyrela tem vendas maiores no 1o tri e mantém metas até 2012.** Veja.com. Disponível em: http://veja.abril.com.br/agencias/reuters/reuters-brasil/detail/2010-03-26-974817.shtml. Acesso 02 Abr 2010.

PERROW, C. **Complex Organizations**. New York: Random House, 1986.

POSITIVO INFORMÁTICA - RI. Disponível em: http://www.mzweb.com.br/positivo/web/ conteudo_pt.asp?tipo=3744&idioma=0&conta=28 Acesso 26 abril de 2010.

PRAHALAD, C.K., LIEBERTHAL, K. The End of Corporate Imperialism. **Harvard Business Review**, July 01, 1998.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation, **Harvard Business Review**, p. 79-91, May/June, 1999.

PRAHALAD, C. **A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro**. Porto Alegre, Bookman, 2005.

PROCTER & GAMBLE. Disponível em: http://www.pg.com/pt_BR/news/press_releases/corporativo/070302.html Acesso 20 abril 2010.

QUINTÃO C. Cyrela: Living atinge meta de lançamento de 2009. **Revista EPOCA.** Disponível em: http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI110144-355,00-CYRELA+LIVING+ATINGE+META+DE+LANCAMENTO+DE.html Acesso em 10 abril 2010.

ROCHA, A.; SILVA, J. Inclusão Social e Marketing na Base da Pirâmide: Uma Agenda de Pesquisa, **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 2, Art. 23, jul./dez. 2008.

ROYAL CARIBBEAN. Disponível em http://www.royalcaribbean.com.br/ourCom pany/messageFromPresident.do. Acesso em 26 Abril 2010.

ROYAL CARIBBEAN BRASIL. Disponível em http://www.royalcaribbeanbrasil.com.br/. Acesso em 26 Abril 2010.

RUEKERT, R.; WALKER, O.; ROERING, K. The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 13-25, 1985.

SENA, J. J. A Era do Crédito. **Veja.** São Paulo, 2 abr. 2008. Especial, p. 90-91.

SHARE MARKETING GROUP. **Marketing Strategies Summit Brasil.** Disponível em http://www.smgmarketing.com.br/consultoriaemmarketing/portugues/artigos/marketing-strategies-summit-brasil.html. Acesso em 23 abril 2010.

SHORE, L. A.; SHAW, R. A conceptual model of the role of marketing employees in marketing performance. In: International business trends contemporary readings 2004 Edition. **Academy of Business Administration**, p. 217-225, 2012.

SOBRAL, M. C.; ASSIS, E. E.; FARIAS, J. J. N. O processo decisório no lançamento de um produto popular. O caso Ideale. **Anais do Seminários em Administração da FEA-USP**. São Paulo, SP, Brasil, 2005.

THOMPSON, J. D. **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory.** New York: McGraw-Hill, 1967.

TOTTAL MARKETING. **Positivo Informática amplia estrutura de negócios corporativos para atender e conquistar pequenas e médias empresas.** Disponível em: http://www.tottalmarketing.com/descricoes_noticia.php?go=4&index=4652&PHPSESSID=0c69946a930b77 Acesso 26 de 2010.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VERGARA, S. C. **Metodologia de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, D. **Café: Sara Lee adquire a brasileira Café Moka.** Portal Exame. Disponível em: http://portalexame.abril.com.br/ae/negocio/m0168022.html. Acesso 02 Abr 2010.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. (orgs). **Pesquisa Qualitativa em Administração.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WEBER, Max. **Economy and Society**. Edited Guenther Roth and Claus Wittich. New York: Bedminister Press, 1968.

WEBSTER JR, F. E.; MALTER, A. J.; GANESAN, S. The decline and dispersion of marketing competence. **Image**, 2012.

WEITZ, B.; ANDERSON, E. "Organizing and Controlling the Marketing Function," in **Review of Marketing 1981**, B. M. Enis, and K. J. Roering, Chicago: American Marketing, 134-142, 1981.

WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J., PARNELL, John; **Administração estratégica: conceitos** – São Paulo: Atlas, 2000.