RAG
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DO GESTOR

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.