



RELISE

## INCLUSÃO DE NOVOS SEGMENTOS DE MERCADO: CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO<sup>1</sup>

*Ana Paula dos Santos<sup>2</sup>*

*Silvia Felisberto Tavares<sup>3</sup>*

*Marcela Avelina Bataghin Costa<sup>4</sup>*

### RESUMO

O mercado consumidor compõe-se por diferentes clientes com necessidades e exigências distintas. O processo de dividir um mercado em grupos distintos de compradores é chamado de segmentação de mercado. Algumas empresas orientam-se em um determinado segmento de mercado buscando a liderança de tal segmento se especializando cada vez mais no seu público-alvo. No entanto, outras decidem inserir novos segmentos a uma marca já consolidada. Este trabalho objetivou identificar os fatores considerados para a inserção de novos produtos a segmentos de mercado, por uma empresa de grande porte já consolidada, observando os fatores considerados na tomada de decisão e mudanças organizacionais necessárias para que tal processo ocorra. O método de pesquisa adotado para consecução destes objetivos foi a revisão bibliográfica seguida de um estudo de caso. A revisão bibliográfica embasou a elaboração do questionário semiestruturado aplicado durante a pesquisa de campo (estudo de caso). A aplicação do questionário ao proprietário da empresa foi realizada através de entrevista feita pessoalmente pelas pesquisadoras. A revisão bibliográfica demonstrou que para vários autores a inserção de novos segmentos é uma estratégia que visa à obtenção de uma vantagem competitiva, porém o processo deve ser feito de forma cautelosa, levando em conta diversos fatores, incluindo uma análise criteriosa sobre a possibilidade de produtos para novos segmentos prejudiquem o produto atual. Na pesquisa de campo, a empresa estudada relata como obteve sucesso com a inserção de novos segmentos ao longo de sua história, possuindo hoje trinta e quatro linhas de produtos que atendem a diferentes tipos de consumidores.

**Palavras-chave:** Segmentação de mercado; Produto; Marca; Estratégia.

### ABSTRACT

---

<sup>1</sup> Recebido em 26/02/2017.

<sup>2</sup> anap-santo@hotmail.com

<sup>3</sup> silfelisberto@hotmail.com

<sup>4</sup> marcelavelina@hotmail.com. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Campus de São Carlos.



RELISE

Consumer market is made up of different customers with different needs and requirements. The process of dividing a market into different groups of buyers is called market segmentation. Some companies focus on a certain segment of the market seeking a segment leadership that specializes more and more in their target audience. However, others decide to insert new segments for an already consolidated brand. This paper aimed to identify the factors for an insertion of new products into a market segment, by a large company already consolidated, observing the factors of decision making and organizational changes that such a process occurs. The research method adopted to achieve these objectives included a bibliographic review followed by a case study. A bibliographical review was based on an elaboration of the semistructured questionnaire applied during field research. An application of the questionnaire to the owner of the company was carried out through interviews personally by researchers. A literature review has shown that for several authors an insertion of new segments is a strategy that aims at obtaining a competitive advantage, nevertheless the process of development in a cautious way, leading in several factors, including a criterion analysis on a possibility of products For new segments detrimental to the current product. In the field research, a company studied reports how it succeeded with an insertion of new segments throughout its history, having today thirty-four product lines that serve different types of consumers.

**Keywords:** Segmentation; Product; Brand; Strategy.

## INTRODUÇÃO

Embora muitas empresas optem por se especializarem em a demanda de seu público-alvo, outras, com suas marcas já consolidadas no mercado, decidem alcançar novos públicos em segmentos diferentes do que atuam.

Observa-se que empresas como: Coca-Cola, Lupo, Walt Disney entre outras têm diversificado sua lista de produtos. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) exemplificam esse fenômeno através da Walt Disney Company, que atua no ramo do entretenimento, mas está vendendo planos de telefonia móveis para crianças. Isso merece atenção de gestores e outros profissionais. Souza e Guimarães (2012) citam que uma organização, para se manter no mercado, depende cada dia mais de conseguir se comunicar e trabalhar com novos segmentos.



RELISE

25

As possíveis vantagens observadas com essa estratégia são: aumento de clientes; vantagem competitiva quando a empresa faz uso de sua marca para tornar seu produto único e valorizado; obtenção da confiança e credibilidade, mediante sua marca; expansão da marca.

Costa (2014) observou em seus estudos que uma empresa de eletrodomésticos de linha branca com sede no nordeste, atua em vários segmentos através de participações em outras empresas justamente para abranger grande quantidade de clientes e compensar eventuais perdas. No entanto um de seus gerentes discorda deste pensamento, pois acredita que ao investir em determinado segmento, a empresa deixa de melhorar aquele que é seu principal foco.

Diante disso este trabalho levanta a seguinte questão de pesquisa. Como a inclusão de um novo segmento de mercado pode contribuir com a empresa e quais as mudanças necessárias na estrutura da organização para esse processo?

Deste modo o objetivo geral deste trabalho é identificar os fatores considerados para a inserção de novos produtos a segmentos de mercado, por uma empresa já consolidada. Especificamente, busca-se: identificar os benefícios novos da introdução de novos segmentos à sua marca e entender como uma grande empresa age para se adequar a novos segmentos de mercado e atribuir novos, além de verificar se existe e quais são as adaptações na estrutura organizacional da empresa.

A competitividade de mercado e a sobrevivência das empresas em momentos de crises econômicas fazem com que as mesmas procurem soluções criativas a fim de manterem-se ativas no mercado. Para algumas empresas uma oportunidade para prosseguirem em atividade seria através da inclusão de um novo segmento à sua marca. Isto as possibilitaria atingir novos públicos, o que além de gerar mais chances de lucro, pode contrabalancear um ou mais de seus segmentos que não estejam rentáveis naquele momento conforme defendido por Hitt; Ireland e Hoskisson (2008), justificando, portanto a relevância do tema.



RELISE

## **METODO DE PESQUISA**

Trata-se de uma revisão bibliográfica seguida de um estudo de caso. A revisão bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado, em livros, artigos de congressos e periódicos (KAUARK, 2010). Já o estudo de caso, foi realizado em uma empresa de grande porte do setor alimentício, fabricante de doces, molho de tomate e temperos. O instrumento de pesquisa adotado foi o questionário com questões semiestruturadas. O respondente foi o sócio proprietário e diretor Industrial da empresa.

## **SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

O mercado é constituído por diversos clientes, com diferentes necessidades de produtos e serviços. Os consumidores podem ser agrupados de várias maneiras, com base em fatores geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais. O processo de dividir um mercado em grupos distintos de compradores, que têm diferentes necessidades, características ou comportamentos e que podem exigir produtos e programas de marketing distintos, é chamado de segmentação de mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

Em cada segmento pode existir um produto individual ou uma linha de produtos, que segundo Kotler e Armstrong (2014), é um grupo de produtos intimamente relacionados, semelhantes, e são vendidos ao mesmo grupo de clientes, e para a estratégia do produto é necessário o desenvolvimento deste tipo de linha. Estes constituem o *mix* de produtos da empresa.

Para definir um novo mercado ou alvo, é necessário entre outros, verificar a viabilidade financeira no sentido de retorno de lucro aos sócios, pois a empresa estará incluindo um novo segmento, porém este pode já possuir outras empresas (futuras concorrentes) já solidificadas neste.

Sobre este aspecto Ansoff (1977) *apud* Souza (2011), diz que a partir do momento que uma empresa vislumbra oportunidades de rentabilidade em produtos e



RELISE

27

mercados distintos aos do seu campo de atuação, e decide por entrar, a empresa formula estratégias para persegui-los, de modo a proporcionar aos acionistas a remuneração vislumbrada, a riqueza intrínseca do novo produto ou mercado. Mas, se não houver vantagem competitiva da empresa no novo mercado ou produto, em relação às empresas concorrentes, a riqueza efetiva, real, da companhia será menor do que a riqueza intrínseca ao negócio. À capacidade da empresa em aproximar a riqueza intrínseca em riqueza real, ou em gerar vantagem competitiva é denominada segundo Ansoff (1977) de “sinergia”.

Se o mercado alvo for viável financeiramente, é preciso também desenhar o perfil do público alvo desta nova segmentação para definir os objetivos a serem alcançados. Hair et al. (2014) afirmam que a pesquisa de segmentação do mercado estuda os benefícios e estilos de vida, os quais examinam as semelhanças e as diferenças nas necessidades dos consumidores. O objetivo é obter informações a respeito das características do cliente, dos benefícios do produto e das preferências por marcas. Esses dados, juntamente com as informações sobre idade, tamanho da família, renda e estilo de vida, podem ser comparados a padrões de compra de determinados produtos (carros, roupas, alimentos, eletrodomésticos, serviços financeiros e etc.) para desenvolver perfis de segmentação de mercado. Os autores ainda declaram que os estudos de segmentação também são úteis para determinar como elaborar comunicações que serão eficazes junto ao público-alvo.

Os estudos para definição dos objetivos são importantes para o plano de crescimento da empresa, pois como afirma Moraes (2004) é a partir da determinação dos objetivos que as organizações estabelecem a razão da existência do negócio. Daí a necessidade de enunciar e identificar esses objetivos. Sem um objetivo claramente definido, a organização pode se assemelhar a uma bússola defeituosa na qual o norte não é apontado.

A definição dos objetivos para o novo segmento contribui também para as estratégias de *marketing*, pois ambos devem estar em consonância. Cobra (2011)



RELISE

28

declara que a formulação de estratégia e de programas de *marketing* depende da adequação da segmentação de mercado. E para segmentar convenientemente um mercado é preciso conhecer as necessidades, atitudes e comportamentos de compra do seu público-alvo.

#### *Incorporação do novo segmento a marca da empresa*

Quando a empresa já possui nome conhecido no mercado, é preciso analisar se o novo segmento levará consigo o mesmo nome da marca, já que é necessário haver certa compatibilidade entre a marca existente com o novo produto (PINHO, 1996).

Sobre a abrangência da marca, Pinho (1996) ressalta que as políticas e estratégias de marca devem ser estabelecidas em consonância com a própria estratégia do composto de produto, ou seja, levando em conta a gama de produtos e serviços oferecidos pela empresa. A questão da marca é muito importante para a estratégia de incorporação de um novo segmento, pois a organização pode perder sua identidade ou mesmo não ter uma identidade de marca condizente com o produto oferecido.

Sobre essa identidade, Schmitt e Simonson (2002) explicam que o gerenciamento de identidade diz respeito não só a organizações, mas também a marcas.

Uma marca também representa algo. É composta de atributos e características. É fabricada ou, no caso de um serviço, planejada. Há estratégias de *marketing* associadas a uma marca, uma marca-alvo, um posicionamento..

Uma alternativa é a criação de varias marcas para diferenciar o segmento de mercado de cada produto que é fabricado. Como é o caso da pioneira GM, que segundo Norberto (2004) desenvolveu um leque não apenas de produtos, mas também de marcas inspiradas em conceitos diversos como: Cadillac, em prestígio;



RELISE

29

Buick, em luxo; Oldsmobil, em inovação técnica; Pontiac, Chevrolet (BROUSTAIL, 1992)<sup>5</sup>.

Ainda segundo Norberto (2004), Sloan, o homem que transformou a General Motors na maior empresa mundial, compreendeu que a função das marcas não seria apenas a de distinguir objetos, mas a de servir também como instrumento de identificação, distinção e demarcação de indivíduos e de grupos sociais.

#### *Alterações na Missão, Visão e Extensão dos produtos*

Além da marca, outras características da organização precisam ser consideradas para evitar conflito (concorrência interna e externa) com novos produtos. Internamente produtos diferentes podem disputar os mesmos recursos de capital, tecnologia e recursos humanos. Externamente é necessário cuidado para não criar produtos substitutos ou similares.

Para Kotler (2000), a Missão da empresa pode perder força quando ela decide incorporar novos segmentos, pois os novos produtos podem não se identificar com a atual Missão. Outro ponto importante é a Visão que o consumidor tem da marca, é outro fator delicado neste processo.

No caso de uma marca já consolidada no mercado, existe uma imagem que o consumidor criou sobre aquela determinada marca, e isso pode ser afetado com a inclusão de novos segmentos. Para Kotler (2000), a imagem que o consumidor tem da marca vai variar de acordo com as suas experiências. O autor ainda diz que imagem é o conjunto de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem em relação ao objeto. A incorporação de novos segmentos pode tanto usar essa imagem para lançar novos produtos, mas pode também acabar atrapalhando a imagem do segmento anterior se o novo segmento não agradar.

A Extensão de marca também envolve riscos, pois o novo produto pode desapontar os compradores e afetar a qualidade percebida dos outros produtos da

---

<sup>5</sup> BROUSTAIL, J. (1992), "L'éternel retour de l'automatisme". Culture Technique, 25: 40- 48, Neuilly-sur-Seine, CRCT.



RELISE

30

empresa. Deste modo se faz um estudo aprofundado sobre o novo segmento e o público alvo que se deseja alcançar, para que não haja contradições dentro da mesma marca que oferecerá produtos distintos entre si. (KOTLER, 2000)

### *Adequações da estrutura organizacional da empresa*

Estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Inclui a descrição dos aspectos físicos (maquinário, ferramental, materiais entre outros), humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos (ROBBINS, 2006).

A forma como a empresa está estruturada organizacionalmente dita de certa forma seu funcionamento. Patini et al. (2010) observam que os responsáveis pela gestão das empresas têm sido unânimes em dizer que a adequação de suas estruturas organizacionais é um dos primeiros passos para colocar as empresas em condições de competitividade.

Chandler (1962), ao pesquisar quatro grandes empresas americanas (DuPont, GM, Standard Oil<sup>6</sup> e Sears), constatou que as respectivas estruturas eram continuamente ajustadas às suas estratégias. Para eles, a estrutura depende das circunstâncias de cada organização em determinado momento. Existem variáveis que contribuem para isso: a sua estratégia, o mercado no qual opera, a tecnologia de que dispõe e as características de seus participantes.

Outra condição importante é o ambiente em que a organização atua e que é caracterizado por três tipos:

- O ambiente estável, com pequena variação, que quando ocorre é previsível e controlável;
- O ambiente em transformação, em que as tendências de mudanças são visíveis e constantes;

---

<sup>6</sup> Em 1911 o tribunal supremo dos Estados Unidos decidiu pelo desmantelamento do monopólio e ordenou a criação de 34 novas empresas menores, das quais emergiram a Exxon, Chevron, Atlantic, Mobil e a Amoco.



RELISE

31

- O ambiente turbulento, em que as mudanças são velozes, oportunistas e, não raro, surpreendentes.

Observa-se, portanto, que diversas variáveis são consideradas ao se tomar a decisão de segmentar o mercado da empresa. Torna-se necessária uma análise cuidadosa e um estudo que respalde não só a decisão, mas as ações posteriores, para que a empresa tenha uma maior probabilidade de sucesso em um mercado cada vez mais competitivo.

## ESTUDO DE CASO

### *Caracterização da empresa estudada*

A empresa estudada neste trabalho foi constituída no centro da maior região produtora de goiaba do Brasil, no município de Matão, no distrito de São Lourenço do Turvo, Estado de São Paulo, no ano de 1990.

Seu parque industrial é formado por cinco unidades industriais, que utilizam tecnologia de ponta na fabricação dos produtos e geram 1.300 empregos diretos, a maioria ligada à área de produção e cerca de 100 empregos ligados às áreas administrativas do grupo. No total direta e indiretamente a empresa gera aproximadamente 5.000 empregos.

A empresa iniciou suas atividades na produção de goiabada e com o passar dos anos incluiu novos segmentos da área alimentícia criando um parque industrial em dois estados da Federação Brasileira, São Paulo e Minas Gerais. Hoje a empresa conta com um *mix* amplo de produtos, totalizando 225 itens, destacando-se Doces, Geleias, Atomatados, Vegetais, Molhos Saudáveis, Linha Premium, Condimentos, Linha Light, Linha Institucional, entre outros.

A empresa ainda fabrica produtos para outras marcas. Os principais produtos são: Molho Shoyo; Molho de alho; Molho Inglês; Molho Salada; Figo em Calda e Pêssego em Calda.



RELISE

32

### *Análise dos resultados*

Esse estudo foi realizado por meio de entrevista pessoal em abril de 2016 com o Sócio Proprietário e Diretor Industrial da empresa estudada.

A finalidade da entrevista foi identificar os fatores importantes para a tomada de decisão e como a empresa realizou a inclusão de novos segmentos à sua marca. Procurou-se ainda verificar como a empresa administra essa diversidade.

Quando perguntando sobre qual o significado para a empresa da segmentação da marca principal, o entrevistado respondeu que essa segmentação traz grandes benefícios às empresas como a possibilidade de abertura de novos mercados com a produção de novos produtos, alcançando um público maior e a satisfação dos clientes já que é o próprio mercado que demanda essa diversificação.

Um critério secundário adotado na decisão de inclusão de novos produtos é a escolha de itens que possam utilizar-se das linhas de produção existentes sem a necessidade de grandes investimentos em tecnologia e espaço físico. Segundo o entrevistado, a inclusão de novas marcas ao grupo de empresas é puramente estratégica, pois acaba contribuindo como um todo, ajudando a proteger a marca principal da organização de forma que, quando uma marca não vai bem, se tem outras para continuar ofertando ao mercado e gerando retorno. Outra intenção é obstruir os concorrentes, pois o grande objetivo dos grandes produtores alimentícios é colocar ao menos três de suas marcas do mesmo produto com a mesma qualidade, em uma gôndola de supermercado, algo muito difícil de conseguir.

A forma estratégica utilizada pela empresa intenciona alcançar aos consumidores das estratificações econômicas de A a D (vide Quadro 1), com diferença de valores de mercado entre marcas com a mesma qualidade.



RELISE

33

Quadro 1- Classes Sociais por Faixas de Salário-Mínimo

| Classe | Número de Salários-Mínimos (SM) |
|--------|---------------------------------|
| A      | Acima de 20 SM                  |
| B      | De 10 a 20 SM                   |
| C      | De 4 a 10 SM                    |
| D      | De 2 a 4 SM                     |
| E      | Até 2 SM                        |

Fonte: IBGE (2016)

Em relação à inclusão de um novo segmento de mercado, o entrevistado afirmou que a escolha de um novo produto é feito através da análise de tendências de mercado. A empresa também participa em feiras nacionais e internacionais buscando ideias através de contatos com fornecedores e clientes. Quando a empresa toma a decisão por lançar um novo produto, é gerada uma grande expectativa na organização. Tanto os funcionários, quanto os diretores ficam na expectativa para saber qual será a reação do mercado a este novo produto. O mercado por sua vez também tem certa expectativa sobre os novos produtos da empresa por esta já ser conhecida, sendo os novos produtos logo associados à marca.

Ainda existe a linha de produtos produzidos pelo Grupo com marcas de terceiros, Carrefour, Dia, Extra, Makro, Frida, Valor, Sakura, Ajinomoto, Habib's, Perdigão, Blue Dragon, BR Foods, Minerva, entre outros. Estes também trazem grande retorno ao grupo, pois em seu rótulo cita a empresa produtora. Tudo é elaborado e produzido dentro das empresas do grupo como as embalagens e rótulos com logotipo e marca da contratante. O produto sai da unidade industrial da empresa pronto para ser comercializado e consumido.

O Grupo ainda exporta para 56 países entre eles: EUA, Portugal, Canadá, Alemanha, Paraguai, Uruguai, Austrália, Suíça, Japão, Angola, muitos países da Europa, sendo que os produtos mais exportados das marcas são: milho verde em grãos, ervilha, goiabada, *catchup*, molho refogado, todos com a marca própria.

Para os EUA, além da marca própria são exportados os produtos de outras sete marcas diferentes e para Portugal quatro marcas de terceiros. O tempo de



RELISE

34

retorno de vendas de novos produtos é de aproximadamente sessenta dias, pois não demandam investimentos. As linhas de produção atendem a praticamente todos os produtos comercializados pelo grupo.

Quanto à questão de estrutura administrativa para tantos produtos e marcas, cada empresa administra a própria, no entanto existe um controle geral que monitora todas as compras de insumo e vendas das marcas.

O público alvo vai da Classe A a D, pois a empresa produz desde as linhas básicas até as linhas Premium incluindo produtos em tamanhos diferenciados para cozinhas industriais e restaurantes. Os maiores volumes de vendas da empresa são para as classes C e D.

Segundo o entrevistado, 90% dos equipamentos utilizados nas linhas de produção são importados da Itália, Espanha, Coreia e Argentina já que o Brasil ainda não domina tecnologia necessária para a fabricação de todos os bens de capital utilizados no setor alimentício.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da observação da inclusão de novos segmentos de mercado em empresas com marcas consolidadas, expõe-se uma questão estratégica que pode agregar valor à marca e à empresa de uma maneira geral.

Esta observação está em consonância com Pinho (1996) que diz que ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem, ele compra todo o conjunto de valores atribuídos à marca.

Para a execução desse trabalho foi efetuada uma revisão bibliográfica demonstrando que tal estratégia deve ser precedida de um estudo de viabilidade financeira e análise de possíveis mudanças nas características da organização. Realizou-se também um estudo de caso em uma empresa de grande porte com o objetivo de verificar mudanças necessárias na estrutura organizacional e vantagens da segmentação.



RELISE

35

A empresa estudada atua no setor alimentício. Foi fundada em 1990, sendo constituída de capital totalmente nacional com o objetivo de produzir goiabada, apenas, e atender ao público alvo das classes C e D. Hoje tem em seu portfólio trinta e quatro linhas (225 itens) de produtos com variadas versões de quantidade e sabores, incluindo-se produtos para cozinhas industriais, restaurantes e ainda produtos de linha Premium. Exporta cinco de seus produtos para cinquenta e seis países e ainda atende a demanda de diversas empresas adicionando sua qualidade as marcas dessas empresas.

Atualmente com cinco pisos industriais, localizados entre os Estados de São Paulo e Minas Gerais, atende a todas as classes, de A a D, e segue na busca de novos produtos para atendimento de demandas solicitadas pelo público.

Pôde-se constatar também uma estratégia de proteção à marca principal com a inclusão de outras marcas, com mesma qualidade dos produtos da marca original, porém com valores inferiores aos comercializados.

Deste modo, pode-se concluir que a estratégia de inclusão de novos segmentos a marca já solidificadas traz grandes benefícios à empresa e também aos consumidores já que com essa diversidade de produtos e a competitividade do mercado o cliente tem mais opções de escolha.

Em relação às mudanças na estrutura da organizacional, no caso estudado, essas são minimizadas já que as linhas de produção são totalmente aproveitadas e com *setups* rápidos. Administrativamente, com o processo de informatização da empresa estudada, não houve grandes mudanças.

A contribuição acadêmica do estudo foi evidenciar a pouca necessidade de mudanças organizacionais, mesmo com a inserção de muitos novos produtos no mercado. Esta otimização estrutural é um grande diferencial num mercado cada vez mais competitivo.

Importante ressaltar que embora atue em mercados diversos, a empresa produz somente itens do setor alimentício, e isso auxilia e ameniza a necessidade



RELISE

36

de mudança. Não é possível, portanto afirmar que o mesmo ocorreria em outras empresas.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. H. **Estratégia Empresarial**, 1977. In: SOUZA, F. F. A. **Análise das influências das estratégias de diversificação e dos modelos de negócios no desempenho das empresas de real estate no período 2005 a 2010**. Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Engenharia. São Paulo, 2011.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. 2nd ed. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. CHIA, R.; MACKAY, B. Disponível em <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Estrutura\\_organizacional](https://pt.wikipedia.org/wiki/Estrutura_organizacional)> Acesso em 11 de maio de 2016.

COBRA, M. **Marketing Básico: uma abordagem brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COSTA, C. C. **Estratégia de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

**Estratégias de marketing garantem o sucesso do produto no mercado**, Saiba com utilizar estratégias de marketing para conquistar as mentes e corações dos consumidores com seus produtos e serviços. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Estrat%C3%A9gias-de-marketing-garantem-o-sucesso-do-produto-no-mercado>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

HAIR JR, J. F.; CELSI, M. W.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos das Pesquisa de Marketing**. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 7.ed. São Paulo: Thomson, 2008

KAUARK, Fabiana da S. MANHÃES, Fernanda C. MEDEIROS, Carlos H. **Metodologia de Pesquisa: um guia prático**. 1. ed. Itabuna: Litterarum, 2010. Disponível em: <<http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/livrodemetodologiadapesquisa2010.pdf>> Acesso em: 03 de fevereiro de 2017.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall - BR, 2000.



RELISE

37

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall - BR, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

MORAES, A. M. P. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MOTA, Anderson. **Estratégia Competitiva**. 1. Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

NORBERTO, Elaine. Estratégias corporativas de marcas e estratégias sociais de diferenciação. **Tempo Social**: revista de sociologia da USP, v. 16, n. 2, p.203-223, novembro de 2004.

PATINI, Aline C. G.; FIGUEIRA, José Carlos G.; FERNANDES, Vagner. Mudança na Estrutura Organizacional na Visão dos Trabalhadores em Nível Gerencial – Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Do Setor Químico. **Revista Administração em Diálogo Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**. São Paulo. RAD Vol.12, n.3, Set/Out/Nov/Dez 2010, p.111-135. Disponível em <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/4285/3242>> Acesso em 11 de maio de 2016.

**Pesquisa e Desenvolvimento**. Disponível em:

**Pesquisa e ensino: considerações e reflexões**. Disponível em: <[http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RE/article/viewFile/26/pdf\\_23](http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RE/article/viewFile/26/pdf_23)> Acesso em 30 abr. 2016.

PINHO, J.B.: Evolução, Natureza e Funções da Marca no Composto de Marketing: **O Poder das Marcas**. São Paulo: Summus Editorial, 1996. p 11-28.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

ROBBINS. S. P. **Administração – Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006. Disponível em <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Estrutura\\_organizacional](https://pt.wikipedia.org/wiki/Estrutura_organizacional)> Acesso em 11 de maio de 2016.

SCHMITT, B.H.; SIMONSON, A.: Expressões corporativas e de marca: **Estética do Marketing**, São Paulo: Nobel, 2002. p 69-95.