E AGORA JOSÉ, PARA ONDE VAI A ZENIR?

Resumo
O caso apresenta a narrativa da Zenir Móveis e Eletros, uma rede de lojas que atua, por decisão estratégica, exclusivamente no território cearense. O enredo apresenta as decisões tomadas quanto aos métodos utilizados para a expansão da empresa, e outros aspectos relacionados à aplicação dos recursos físicos, materiais, humanos entre outros. Assim, prestes a atingir o limite de municípios no estado do Ceará que atende às especificidades da metodologia aplicada pela organização, o caso convida o aluno a elucidar a situação-problema de qual deve ser o novo ambiente de atuação da Zenir.
Palavras-chave: Estratégias de Marketing; Concorrência; Praça.

Introdução

José Alves de Oliveira voltou para casa às 18h, mas sua mente ainda continuava no trabalho, nas lojas das quais é dono e que compartilham do seu apelido. José teve o nome Zenir dado por Maria, sua mãe, quando criança e por seu carisma e popularidade quando adulto, as pessoas da região em que as lojas estão estabelecidas relacionaram a organização à pessoa de José, tornando-a conhecida e dando origem a um empreendimento que se tornaria o segundo maior grupo varejista de móveis e eletros do estado do Ceará.

Na tarde daquele dia, tivera reunião com seu filho Fernando, diretor administrativo da Zenir Móveis e Eletros. Nela, revelou-se que algumas estratégias deveriam ser repensadas. O negócio da família estava indo bem e o projeto de expansão das lojas físicas estava prestes a bater a meta de 50 lojas inauguradas pelo estado cearense. Todavia, já se aproximava do limite máximo estabelecido para aquela região.

Ao chegar em casa, pensou: "até parece que foi ontem que inaugurei a primeira loja, e hoje estou prestes a inaugurar a 50ª loja!". Como de costume, ligou a TV, e ainda reflexivo, passou a assistir o noticiário. Assim que o viu, Teresa, sua esposa veio lhe falar:

– Boa noite, o que te deixou assim?

– Boa noite querida, Fernando me apresentou uns estudos hoje que me deixaram em dúvida em relação ao rumo de nossa organização.

– Mas Zenir, o que Fernando apresentou? Na reunião da semana passada os relatórios apresentaram bons resultados! Sua esposa fala tensa.

– Calma querida, não é em relação aos...

Enquanto conversavam, é apresentada uma reportagem que anuncia informações sobre o mesmo segmento de atuação da empresa: "O setor de varejo necessita estar preparado para as novas formas de consumo. A constante mudança de comportamento do consumidor faz com que as organizações mudem rapidamente, as buscas por alternativas para atingir seu público levam as empresas a diversificar suas plataformas de relacionamento com os clientes, necessitando tornar seu serviço diferenciado e acessível ao consumidor...".

Zenir vira para Teresa e fala:

– Viu? Era disso que Fernando estava falando na reunião. Inquieto, Zenir se põe a pensar e a questionar sua esposa:

– Será que devemos continuar com o modelo atual ou devemos partir para novas estratégias de expansão?

A Zenir Móveis e Eletros

Inaugurada em 1992 na cidade de Iguatu, a primeira loja do grupo vendia colchões consignados. Com o aumento das vendas, a loja aumentou o mix de produtos e após seis meses seu mostruário também era composto por móveis e eletrodomésticos. Naquela época, por não dispor de capital suficiente para a compra diretamente dos fabricantes, Zenir comprava os produtos em lojas maiores e os revendia.

Em 2018, a Zenir Móveis e Eletros está entre as maiores redes de lojas físicas no estado do Ceará, presente em 11 das 14 macrorregiões do estado. A estrutura organizacional da empresa é predominantemente familiar: Zenir é o presidente do grupo, sua esposa Teresa ocupa a vice-presidência. Os filhos do casal, Gustavo, Fernando e Fabrício ocupam as direções dos departamentos comercial, administrativo e de marketing, respectivamente. Além dessa conjuntura, Carlos, que não é integrante da família atua como superintendente, presente na empresa desde 1994.

A organização adotou desde a sua fundação a política de abrir apenas lojas físicas, restringindo o estado do Ceará como área de atuação. Para tanto, hoje ela tem três centros de distribuições, para escoamento dos produtos para as lojas, localizados nas cidades de Juazeiro do Norte, Iguatu e Fortaleza.

Juazeiro do Norte se localiza a aproximados 500 km de Fortaleza, cidade pertencente ao Cariri, uma região que apresenta um desenvolvimento econômico acentuado. Fortaleza é a capital cearense e concentra a maior parte da população do estado. O município de Iguatu fixa-se no centro-sul do Ceará a 305 km da capital e se move economicamente pela agricultura do algodão, milho e feijão, tendo a presença de indústrias de transformação de alumínio. Além disso, a Zenir conta com frota de 100 caminhões, que ligam centros de distribuição às lojas, buscando atender, de forma independente, a entrega e a montagem dos produtos.

Para atender a parte administrativa, a Zenir Móveis e Eletros conta com escritórios localizados em duas cidades, Iguatu e Fortaleza. Na primeira, tem-se o setor de informática (TI), que está estruturado com salas de monitoramento dos programas de contabilidade e de vendas. Nesta ainda estão presentes os setores de contabilidade, análise de crédito dos clientes, recursos humanos e o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). Em Fortaleza concentram-se as áreas comercial, responsável pelo relacionamento com fornecedores, e de marketing, responsável, juntamente com uma agência de publicidade, pela imagem da organização nos canais de divulgação. Em 2018 a Zenir tem como garoto propaganda o Carlos Massa, o Ratinho, apresentador do Sistema Brasileiro de Televisão (SBT).

O Zenir e a Zenir: duas histórias em uma só

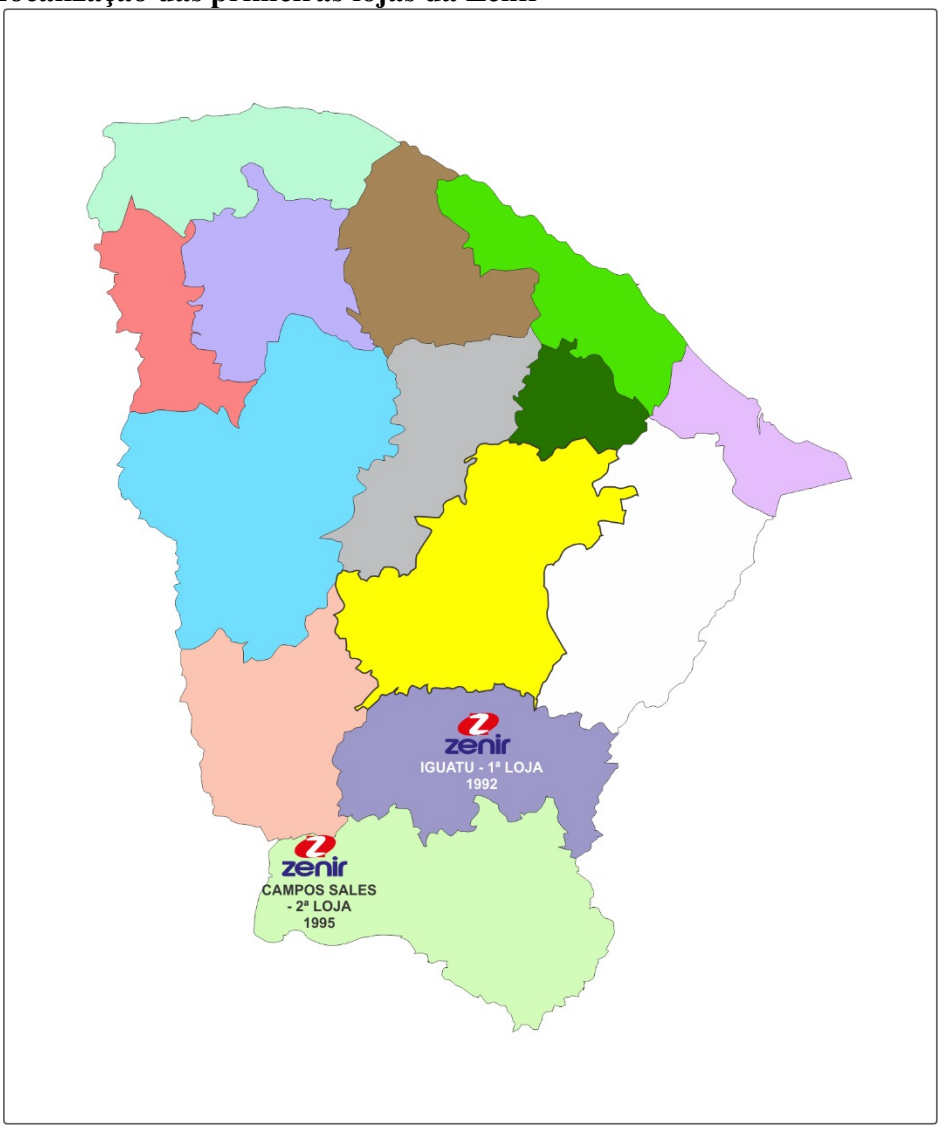
Após conversar com Teresa a respeito de suas dúvidas quanto aos caminhos a seguir, Zenir decidiu dormir mais cedo naquele dia. Ao deitar-se pôs-se a recordar de sua trajetória. Ele estudou até o nono ano do ensino fundamental, contudo, precisou se dedicar ao trabalho. Aos 14 anos, em Iguatu, um tio lhe deu oportunidade de trabalho: auxiliar de serviços gerais em sua loja, Casas Alves. Passando pelos cargos de *office boy*, vendedor e gerente da loja, nos mais de 4 anos que ficou por lá.

Sabendo que não poderia crescer mais na organização do tio, decidiu juntamente com seu irmão Francisco abrir uma loja própria, em 1992. A sociedade entre os irmãos existiu até 1996, pois Francisco não se via realizando esse tipo de negócio. Zenir não queria dividir a organização com alguém que não fosse da família. Assim, mesmo triste pela partida de seu irmão, aceitou a proposta de comprar a parte de seu irmão na loja, tornando-se o único proprietário da Zenir

Móveis e Eletros. Depois disso, buscou alguém que o ajudasse a estruturar a organização. O talento de Zenir era atender os clientes, habilidade adquirida com os anos de experiência na loja do tio. Precisava contratar uma pessoa com competência para gerenciar os departamentos administrativo e financeiro da empresa.

Zenir conhece, então, Carlos, que já possuía experiência no setor administrativo em organizações da região no setor varejista. Zenir viu nele a oportunidade de organizar sua empresa. A partir dali, contrata-o para ajudá-lo na administração e, posteriormente, no projeto de expansão das lojas iniciado em 1995, abrindo uma segunda loja em Iguatu. No processo de análise de mercado, Carlos convenceu Zenir a sair do balcão e assumir a área estratégica da empresa. Juntos atuariam em estratégias de expansão da loja para outros municípios. O primeiro deles foi Campos Sales, a 160 km de Iguatu, no ano de 1995. Em 1996 foi aberta uma loja em Quixadá, cerca de 200 km de Iguatu, assim, contabilizando 4 lojas.

Figura 1 - Localização das primeiras lojas da Zenir



Fonte: IPECE (2008), com adaptações.

O método de expansão das lojas Zenir

A Zenir sempre atuou no estado do Ceará e seus gestores nunca tiveram a pretensão de expandir para outros estados, mesmo promovendo-a em anúncios a nível nacional, nas emissoras de canal aberto SBT e Record. Suas lojas são geralmente instaladas em municípios de médio porte onde, em geral, as grandes redes do varejo não atuam. A primeira loja na capital foi aberta apenas em 2003.

No dia seguinte, Zenir dirigiu-se ao escritório em Iguatu para mais um dia de trabalho. Com a agenda cheia, esperava terminar as reuniões para falar com Carlos e Fernando sobre as estratégias de expansão. A pauta do dia tratava da inauguração de mais 3 lojas, que ocorreria na data de aniversário, no mês de maio. Os novos empreendimentos se localizariam em 2 shoppings de Fortaleza e a 3ª loja na cidade de Caucaia, cidade que integra a região metropolitana de Fortaleza.

– Carlos, estou com uma ideia e quero sua avaliação. Nossas lojas estão indo bem, nossa estratégia de expansão até o momento está indo da forma como planejamos, estamos presentes em várias regiões do estado, mas estou em dúvida em relação ao futuro. Ontem Fernando falou que estamos prestes a atingir o limite máximo na nossa área de atuação pré-definida.

Carlos, cauteloso, e após um momento pensando, respondeu:

– Olhe Zenir, já faz algum tempo que venho avaliando essa situação. Além disso, estive pesquisando sobre os novos hábitos dos consumidores e percebi que muitas coisas vêm mudando rapidamente com o passar dos anos. Não podemos nos restringir a um modelo de negócio. Vejamos, muitas empresas varejistas inovaram na sua forma de venda, criando seus *e-commerces* ou até mesmo na busca de agregar valor a sua marca, inovando na entrega, no relacionamento com o cliente.

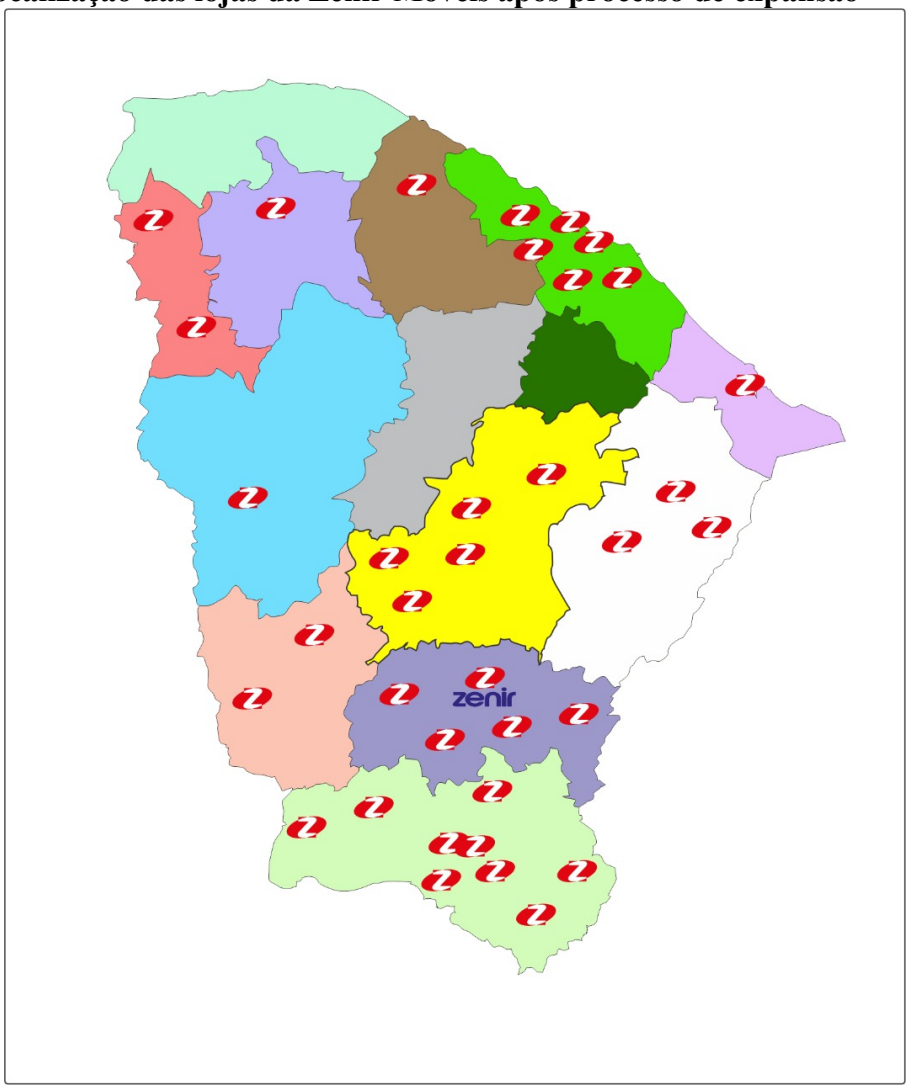
– Gosto da minha organização, da forma como ela está, tenho receio que mudanças venham afetá-la.

A Zenir iniciou seu processo de expansão planejando abrir uma loja por ano. Essa estratégia permaneceu até 2010 quando Zenir recebeu a proposta de um concorrente para comprar a rede de lojas de móveis Mathias, que atuava nos estados do Ceará e Paraíba. A decisão da venda das lojas Mathias decorreu do fato de seu proprietário optar ficar exclusivamente com a fábrica de móveis, conhecida como Madeform.

Foi feita a compra das 9 lojas Mathias, das quais 2, na Paraíba, foram revendidas para a rede de lojas Rio do Peixe, grande grupo no estado da Paraíba, visto que não era objetivo da organização sair do estado do Ceará. A Zenir, no ano de 2012, passou a ter 26 filiais no estado do Ceará, acelerando seu processo de expansão. Assim, com 26 anos a organização já contava com 50 lojas (Figura 2).

Quanto aos critérios adotados para abrir uma loja, a Zenir considera o Produto Interno Bruto (PIB) do município, a renda per capita da população, e as perspectivas de crescimento da região. Quando apto, define-se o porte da loja e a quantidade de funcionários. O custo para abrir uma loja de pequeno porte gira em torno de 3 milhões de reais, incluindo a compra do imóvel. Em média 75% dos pontos comerciais das lojas são pertencentes a organização.

Figura 2 - Localização das lojas da Zenir Móveis após processo de expansão



Fonte: IPECE (2008), com adaptações.

Depois de pensar, Zenir e Carlos retomam a conversa refletindo sobre a conjuntura do mercado varejista do estado:

- Carlos, Fernando me falou que hoje somos a segunda empresa do ramo no estado em números de lojas físicas, 50 lojas no total.

- Isso mesmo, perdemos só para a Macavi, que têm 95 lojas no Ceará. Ela também já conta com um *e-commerce*, mas pelo que percebi ainda está em processo de consolidação. Apesar disso, o site apresenta uma variedade de produtos possibilitando acesso mais rápido de seus clientes ao seu catálogo.

- E a Rabelo, como está?

- Assim, ela tem uma estratégia diferente, está atualmente com 94 lojas espalhadas pelo nordeste. Porém, em 2016 passou por um período conturbado necessitando fechar 30 lojas.

- Ela também já possui um *e-commerce*?

-Sim, também possui um site e um catálogo diversificado, onde os clientes podem efetivar suas compras, caso queiram.

Além das redes de lojas Macavi e Rabelo dentro do estado do Ceará, destacam-se grandes redes varejistas, dentre elas as Casas Bahia, Magazine Luiza e Ricardo Eletro, que contam com lojas físicas distribuídas nos principais centros urbanos do estado (Região do Cariri e a Região Metropolitana de Fortaleza), como também *e-commerce* já consolidado, com produtos, formas de pagamento e entregas variados.

E agora, José?

Após conversar com Carlos, Zenir se dirige até o escritório, onde encontra Fernando.

– Fernando, aquela pesquisa apresentada por você me deixou inquieto. Ontem quando cheguei em casa vi uma reportagem que falava exatamente o que você tinha me dito. A empresa precisa crescer, e sabemos que os novos meios de consumo estão mudando a forma como as pessoas interagem com as organizações.

– Isso é verdade. Precisamos rever nossas estratégias, mesmo a organização indo bem neste momento, entender o mercado e saber quais as necessidades dos nossos consumidores e não ficarmos para trás.

– Estava falando com Carlos agora, e ele concorda que devemos analisar nossas políticas de expansão e decidir como devemos proceder a partir de agora. Além disso, nossos principais concorrentes já estão no meio virtual, oferecendo seus produtos no *e-commerce*.

– Isso não podemos negar, pai, mas temos que ver que toda nossa estrutura hoje está montada para o ambiente físico.

– Verdade, meu filho, mas do jeito que está não dá para ficar, temos que ajustar a nossa estratégia de como expandir.

– Pai concordo com você, contudo, devemos ser cautelosos nesta decisão, visto que é um grande passo a ser dado.

– Entendo, meu filho, entendo.

Zenir inquietava-se, pois sabia da presença de uma maior personalização nas compras dos brasileiros. Fator que poderia afetar significativamente os varejistas que buscam se adaptar às novas realidades. Zenir refletia sobre os passos a seguir, com duas possibilidades, ou talvez três: com a presença no *e-commerce* sua organização apresentaria novos tipos de serviços, o que seria uma possibilidade de crescimento ou de declínio, se não bem executado. Seria esse o tempo ideal para investir nesse tipo de mercado ou ele deveria, como sua concorrente Rabelo, expandir para outros estados do Nordeste? A terceira opção seria a junção das duas estratégias, expandindo para outros estados, bem como ter uma estrutura em *e-commerce*, mas ele sabia que o investimento seria muito oneroso. Disso tudo, só havia uma questão: E agora, José?

Notas de Ensino

Aplicação do Caso e Público-Alvo

O caso contextualiza em sua narrativa uma situação problema que se enquadra em conceitos de Marketing, focando em estratégia, crescimento e praça. Seu uso é recomendado em disciplinas intermediárias de Administração Mercadológica que tenham tais temáticas em seu escopo. Assim, pode ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação (*lato sensu)* de Administração, Gestão Comercial, Marketing e afins.

Fonte de obtenção dos dados

Os dados utilizados para elaboração do enredo são de fontes primárias e secundárias. Os primários foram obtidos em entrevistas realizadas no final do segundo semestre de 2017 e no início do primeiro semestre de 2018, com dirigentes do Grupo Zenir. Para construção do caso apenas o nome do Zenir foi mantido, dos demais foram utilizados nomes fictícios. Os dados secundários são provenientes de *sites* e redes sociais da empresa e vídeos que tratavam sobre a empresa.

Objetivos pedagógicos

O caso permite que os alunos vivencie a posição dos tomadores de decisões gerenciais ocorridas no grupo Zenir. A partir da análise do caso pretende-se que estes possam refletir acerca de temas relativos a estratégias de marketing e praça, conforme destacados abaixo:

- Discutir elementos que caracterizam o mercado (concorrência);
- Analisar o perfil da empresa e suas decisões quanto à definição da praça;
- Identificar e discutir as estratégias de crescimento que a empresa utilizou e poderá utilizar em sua trajetória.

Estratégias de Ensino

Para utilização deste caso, recomenda-se o uso da discussão, que busca desenvolver, a partir do debate em sala de aula acerca do tema abordado, de forma dinâmica, a percepção dos alunos e estimulá-los a participar. Sugere-se que, para isso, realizem-se as etapas de preparação, disponibilização do caso e aplicação, constantes no Quadro 1.

Para a resolução das questões (Quadro 1), como citado anteriormente, sugere-se formação de equipes de 03 a 05 pessoas, e, após a discussão destas, que seja entregue uma versão escrita das respostas da equipe, podendo ser utilizada como avaliação na disciplina. As questões e o formato da aula expostos nestas notas para ensino poderão ser modificados a critério do professor, que poderá usar o caso para aulas expositivas em vários momentos no decorrer da disciplina, ainda assim, incentivando a participação dos alunos.

Sobre as respostas, enfatiza-se que elas, como esperado, poderão divergir, uma vez que as situações gerenciais contextualizadas no caso poderiam, ainda que respaldadas pela teoria, ter mais de um direcionamento. Ainda assim, faz-se, nestas notas, uma contextualização analítica do caso em que possíveis respostas são apresentadas, a seguir.

Quadro 1 – Estratégia sugerida de uso do caso

Preparação	**Leitura básica**: Se faz necessário que o aluno, durante a aplicação, tenha aprendido os conceitos que se quer discutir. Para isso, caso o docente não tenha trabalhado os conceitos no decorrer da disciplina, uma bibliografia básica deverá ser indicada. Apresentam-se sugestões de bibliografia na contextualização teórica deste caso, na seção seguinte desta nota.
	Tempo: Indica-se que a bibliografia básica deva ser disponibilizada, pelo menos duas semanas antes da discussão (caso não tenha discutido o tema/conceito).
	Canal: a bibliografia poderá ser encaminhada aos discentes por meio virtual, pelo sistema educacional ou e-mail, podendo ser encaminhado o arquivo, em caso de artigo, ou a referência em caso de livro (por questões de acesso, recomenda-se verificar a disponibilidade de exemplares na biblioteca da Universidade/Faculdade antes de fazer a indicação, além disso, o professor poderá fazer outra indicação, caso acredite ser mais apropriada).
Disponibilização	Deve ser disponibilizado apenas o caso e as questões a serem discutidas e resolvidas em equipes compostas de 03 a 05 alunos (caso deseje, as respostas dos alunos poderão ser utilizadas como avaliação pelo docente, a fim de atribuir-lhes nota na disciplina). Isso, uma semana antes da aplicação do caso em sala de aula, por meio virtual em canal identificado como mais adequado.
Aplicação	Nesta parte, o docente deve aplicar o caso, com tema previamente determinado. Abaixo, faz-se uma sugestão:
	Tema: Estratégias, Crescimento e Praça
	Objetivo: discutir aspectos de tomada de decisão, referentes às decisões relacionadas ao processo de crescimento e definição de praça, com base na problemática do Zenir.
	Duração: 120 minutos (2h/a)
	Início (20 minutos): o professor apresenta o caso, conta a narrativa abordada nele, podendo utilizar uma apresentação com uso de PowerPoint ou quadro.
	Debate/Discussão (90 minutos): o docente deverá mediar, fomentando a discussão entre as equipes, que deverão estar munidas das respostas das questões (respondidas de acordo com as normas da ABNT, relacionadas com a teoria em discussão, citando e referenciando autor/data) abaixo elencadas. A sugestão dos autores é que cada questão seja discutida em 15 minutos, e o professor estimule a participação de todos os alunos. A disposição das cadeiras pode ser em "U", ou como o professor considerar mais adequado. **Questões**: a) Com base nas informações relatadas no caso, identifique e caracterize as estratégias de marketing utilizadas pela Zenir Móveis e Eletros. b) Como o ambiente de marketing (concorrência, tecnologia, economia, clientes, etc.) tem influenciado nas decisões da Zenir Móveis e Eletros? Descreva. c) Qual decisão estratégica você considera mais acertada para o crescimento da Zenir Móveis e Eletros? Analise essa questão considerando as estratégias de Praça adotadas pela empresa, identificando as variáveis envolvidas.
	Encerramento (10 minutos): Comentários do docente. Síntese dos pontos. Momento em que o docente deverá retomar a discussão para si, elencando os pontos, que para ele são considerados principais

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Análise e contextualização teórica do caso

O processo de formular/implementar uma estratégia de marketing é considerado uma das competências de marketing, e pode ser uma vantagem competitiva à organização (TOLADO et al., 2013). As estratégias de marketing estão relacionadas com o comportamento organizacional

diante de vários aspectos, como dentro da organização, nas relações entre organizações e com o ambiente (VARADARAJAN, 2015). A partir disso, conforme o autor, a empresa define as estratégias voltadas à concorrência, sua orientação de mercado, atuação, contexto, processos, dentre outros.

De modo geral, uma estratégia de marketing, mesmo que tenha um conteúdo similar entre organizações, tem sua forma de implantação diferenciada e, por isso, pode levar a organização a uma vantagem competitiva (FINOTI et al., 2018). De todo modo, deve-se ressaltar os processos básicos do marketing que são as atividades de informações de marketing [que se referem à coleta, análise, classificação, etc.; atividades estratégicas de marketing (como segmentação e posicionamento) e o operacional (relacionado a preço, praça, produto, marca, comunicação, distribuição e vendas), ambos constituem-se como orientação de marketing (BOCCONCELLI et al., 2016).

Considera-se como importante decisão, numa estratégia de marketing, a alocação de recursos, sejam recursos financeiros, internos ou externos, bem como recursos não financeiros, como equipamentos, pessoas e tempo (FINOTI et al., 2018), além de recursos físicos, legais, humanos, organizacionais e relacionais (HUNT, 2017). No caso da Zenir Móveis é possível perceber uma série de decisões que se relacionam quanto à adoção de estratégias de marketing, como destaque para o marketing operacional onde a empresa se posiciona quanto ao ambiente de atuação.

A empresa decidiu atuar apenas no estado do Ceará, exclusivamente com lojas físicas. Nesse aspecto, denota-se uma estratégia relacionada à praça, distribuição e vendas (BOCCONCELLI et al., 2016). Além disso, observam-se aspectos relacionados aos investimentos da empresa (FINOTI et al., 2018), quando esta opta por comprar os prédios para a composição de cada loja (que passa a compor o ativo imobilizado do grupo), tem frota própria de caminhões para a entrega dos produtos dela aos clientes finais e é responsável pela montagem dos móveis que vende.

Para além disso, a Zenir também adota uma postura estratégica diferente de seu direcionamento quanto à distribuição. É natural, bem como uma necessidade, que as empresas desenvolvam estratégias de marketing quanto à comunicação (SETA; MAINARDES; SILVA, 2016). Contudo, cabe-se, pelo menos a título de indagação, ponderar sobre a forma como a Zenir atua. Relembre que, mesmo atuando apenas no Estado do Ceará, a empresa tem propagandas veiculadas em emissoras de televisão de nível nacional, e mesmo que os cearenses sejam parte da audiência daquelas, não seria a maioria atingida. Assim, questiona-se quanto ao retorno desse investimento à organização. Há também investimentos em comunicação estratégica através de propagandas em encartes, *outdoors* e site institucional. *(Fundamentos para resolução da questão 1)*.

A orientação de mercado emerge da estrutura do marketing, possui o foco central no cliente e também no mercado (SILVA; CASAS, 2018). Nessa perspectiva existem pontos que compõem os processos de análise de ambiente, como um *overview* do mercado, tanto em aspectos históricos quanto mais recentes à empresa (RODRIGUES; MURANDIAN; CAMPOMAR, 2014) considerando questões voltadas à empresa (estrutura) e quanto ao ambiente. O Ambiente de Marketing é definido como um conjunto de "variáveis ambientais [que] podem ser vistas como um oceano, onde as empresas, analogicamente embarcações, devem adaptar-se para atingir os seus objetivos (LAS CASAS; 2010, P. 107).

Estas variáveis ou forças do ambiente de marketing são econômicas, político-legais, socioculturais, naturais, tecnológicas, demográficas e concorrentes (LAS CASAS, 2010). Econômicas se referem às condições e/ou oscilações econômicas que afetam, principalmente, os

hábitos de consumo; como avaliar o desempenho da organização em períodos de crise ou de crescimento econômico. Político-legais, interferem constantemente nas empresas, principalmente em termos de regulamentação e normalização das atividades; como exigência de pagamento de tributos específicos ao setor de atuação. Socioculturais, que refletem na adequação das organizações para atender às especificidades culturais, como crenças e valores de determinada população. Um exemplo dessa influência está na escolha exclusiva de atender os clientes por meio de lojas físicas. Esta escolha advém de hábitos de compra dos moradores da região, ainda pouco adeptos às compras virtuais, por questões de relacionamento entre comprador e vendedor e pela possibilidade de ver e testar os produtos. Naturais, preocupações com o meio ambiente, e as questões voltadas à natureza; essas forças interferem no tipo de produto oferecido pela organização aos clientes, bem como nas facilidades ou dificuldades enfrentadas pelo clima da região no momento de entrega dos pedidos, por exemplo. Tecnológicas, maior impacto nas estratégias das empresas. Permite novas formas de comunicação, planejamento de produtos, inovação, etc; A tecnologia, neste caso, é variável determinante para (possíveis) mudanças na forma como atender os consumidores atuais e potenciais, bem como influenciadora de uma possibilidade estratégica a ser adotada pela organização para definir a continuidade de seu crescimento, em ambiente virtual, em parceria com a expansão das lojas físicas. Demográficas, considerando condições familiares, de tamanho, por exemplo, e características como idade, gênero, escolaridade, estilo de vida e outros. A decisão estratégica da Zenir de atuar nos limites geográficos do estado do Ceará lhe possibilita conhecer, de forma aprofundada, o perfil do consumidor, com hábitos e características afins. No caso de decidir ultrapassar esses limites demográficos, a organização se depara com o desafio de estudar e lidar com novos mercados, de perfis heterogêneos e necessidades diferenciadas e mais complexas que as enfrentadas até o momento. Concorrentes também exercem muita influência nas decisões da empresa, uma vez que estão em disputa por clientes. No caso da Zenir, o questionamento central do caso aborda uma análise de posicionamento dos principais concorrentes, já adeptos do *e-commerce* e consolidados num tipo de mercado que a Zenir ainda tem incertezas quanto à sua inserção, o ambiente virtual. Devido aos elevados investimentos, estratégias específicas de gerenciamento, além de uma decisão de atendimento à novas praças, que implicaria num crescimento exponencial da organização, bem como uma necessidade de adaptação.

Uma das principais decisões abordadas na narrativa é quanto à estratégia operacional da empresa, relacionada às vendas e distribuição dos produtos (BOCCONCELLI, et al., 2016). Atualmente a empresa se depara com o questionamento de como seguir estrategicamente, se permanece apenas com lojas físicas ou se adere, assim como os seus maiores concorrentes, ao *e-commerce***.** O segmento de mercado eletrônico tem crescido no Brasil e tem projeções elevadas de faturamento, atendendo a uma mudança no perfil dos consumidores, o que exige e gera mudanças significativas nas operações das empresas (NAGAKAWA, GOUVÊA, OLIVEIRA, 2013; ZILBER; ROSA, 2013; SANTOS; MIRANDA, 2015). Todavia, a adoção de uma nova perspectiva quanto ao ambiente de atuação, saindo do físico para o virtual, requer uma transformação no modo de conduzir o negócio (ZILBER, 2005).

As mudanças estão relacionadas com a postura quanto a canais de distribuição, a proposição de novos serviços e produtos, ativando uma reação em cadeia ao longo da estrutura organizacional, dentre eles sistemas de preços, estoque, logística, crédito e distribuição e demais atividades na cadeia de abastecimento (ZILBER, 2005). Ainda, conforme a autora, existe a necessidade de altos investimentos em aplicativos para a administração da cadeia de abastecimento, como o *e-procurement* (compra de materiais pela Internet), administração de

relacionamento com o cliente e de gestão do conhecimento. *(Fundamentos para resolução das questões 2 e 3)*.

REFERÊNCIAS

BOCCONCELLI, R.; CIOPPI, M.; FORTEZZA, F.; FRANCIONI, B.; PAGANO, A.; SAVELLI, E.; SPLENDIANI, S. SMEs and marketing: a systematic literature review. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 227-254, 2016.

FINOTI, L. L.; DIDONET, S. R.; TOALDO, A. M. M.; COSTA, J. C. N. A Influência da Inovatividade no Processo de Estratégia de Marketing e o Impacto sobre o Desempenho Organizacional: Evidências do Setor TIC. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 2, p. 166-186, 2018.

HUNT, Shelby D. *A*dvancing marketing strategy in the marketing discipline and beyond: from promise, to neglect, to prominence, to fragment (to promise?). **Journal of Marketing Management**, v. 34, n. 1-2, p. 16-51, 2018.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

NAGAKAWA, Sandra Sayuri Yamashita; GOUVÊA, Maria Aparecida; OLIVEIRA, Braulio. A lealdade ao canal de comercialização e ao fornecedor nas compras em ambientes físico e online. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 06-37, jan. 2014.

SETA, R. C.; MAINARDES, E. W.; SILVA, ?. R. T. Ações de Marketing de Relacionamento Utilizadas pelas Agências de Publicidade e Propaganda. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 2, p. 281-296, 2016.

RODRIGUES, D. R.; MURADIAN, M. B. de A.; CAMPOMAR, M. C. A Análise da Situação no Plano de Marketing: Comparando Abordagens. **RIMAR** v. 4, n. 2, p. 49-58, 2014.

SANTOS, A. S. D.; MIRANDA, G. J. E-commerce no Brasil: se o segmento é promissor, por que empresas atuantes estão no vermelho?. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 1, p. 54-68, 2015.

SILVA, R. L.; CASAS, A. L. L. A Reputação do Departamento de Marketing nas Instituições Comunitárias de Ensino Superior Brasileiras e sua Influência na Orientação para o Mercado. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 305-343, 2018.

TOALDO, A. M. M.; BIEGAS, S.; SEMPREBOM, E.; VIVAN, L. A.; MARCHETTI, R. Z. Formulação e implementação da estratégia de marketing: produção científica brasileira – 2001 a 2010. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 6, n. 3, p. 305-317, 2013.

VARADARAJAN, Rajan. Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. **AMS review**, v. 5, n. 3-4, p. 78-90, 2015.

ZILBER, S. N. Os impactos da adoção de atividades de comércio eletrônico sobre a estrutura organizacional das empresas: três estudos de caso na indústria automotiva brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 41-71, 2005.

ZILBER, S. N.; ROSA, M. S. Adoção de E-business por indústrias: mudanças na logística e na estrutura organizacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, p. 56-70, 2013.