

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

CHRISTIAN ALBERTIN LIVI

ANÁLISE SWOT DA EMPRESA ÓTICAS LIVI

Porto Alegre

2014

CHRISTIAN ALBERTIN LIVI

ANÁLISE SWOT DA EMPRESA ÓTICAS LIVI

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Walter Meucci Nique

**Porto Alegre
2014**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Carla e Roberto, por todo o amor e apoio que recebi durante minha vida, por serem exemplos de dedicação e pelas inúmeras oportunidades que me propiciaram.

À Camila, minha companheira e parceira durante esta etapa, por toda a dedicação, paciência e amor.

Ao meu irmão Henry, por todos os momentos de amizade e companheirismo que tivemos.

Aos meus avós Waly, Julio (in memorian), Elena e Saul (in memorian), pelos incríveis exemplos de vida e por todos os ótimos momentos que vivemos juntos.

Ao meu Professor Orientador Walter Meucci Nique, por compartilhar comigo incríveis experiências e ensinamentos que permitiram a realização deste trabalho.

Ao meu tio Marcos, pelos conselhos e pela disposição oferecida.

A todas essas pessoas, o meu sincero muito obrigado, por me mostrarem diferentes maneiras de ver e levar a vida!

RESUMO

O mercado de varejo de artigos óticos e relógios no Rio Grande do Sul é composto por centenas de pequenas empresas familiares, na sua maioria, conduzidos por gestão amadora e com pontos de venda apenas na sua cidade de origem. Esta pesquisa tem o objetivo de aplicar a matriz SWOT para identificar os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e as ameaças do mercado de uma tradicional empresa familiar de artigos óticos. A partir da análise de entrevistas foi montada uma análise SWOT da empresa Óticas Livi, e para avaliar o impacto de cada fator, foi criada uma escala de avaliação. Destacaram-se como pontos fortes o atendimento diferenciado, a credibilidade da empresa, além do relacionamento e negociação com fornecedores, e como pontos fracos a falta de comunicação externa, a marca sem tradição e a dificuldade de abrir novas lojas nos maiores *shoppings*. As oportunidades evidenciadas foram a necessidade do uso de óculos mais cedo em maior número de pessoas, ausência de uma empresa líder de mercado no Rio Grande do Sul e propaganda patrocinada por fornecedores. Entre as ameaças foram citadas o aumento do *market share* de redes nacionais no Estado, aumento dos concorrentes indiretos e falta de mão de obra qualificada.

Palavras chave: análise SWOT, empresa familiar, ótica, planejamento estratégico.

ABSTRACT

The optical goods retail market in Rio Grande do Sul consists of hundreds of small family-owned businesses. Most of the businesses are managed in an amateur way and the stores are usually located in the family's hometown. This research aims to apply SWOT analysis to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and the threats to the family-owned optical goods market. A SWOT analysis of the Óticas Livi company was carried out by evaluating interviews; an evaluation scale was created to assess the impact of each factor investigated. The results suggest that the strengths of this organization include: better customized services and higher credibility, on the customer's end, and good relationship and better negotiation opportunities on the supplier's end. The weaknesses, in turn, included poor external communication, lack brand tradition, and difficulty to open new stores in the bigger shopping malls. The opportunities identified included identifying, at an earlier time, the need for wearing glasses; filling a void in the Rio Grande do Sul market as the leading company in the sector, and, finally, using supplier-sponsored advertisement. The main threats to this type of family business included the increasing market share of nationwide companies in the state, the increasing number of indirect competitors, and the shortage of skilled labor.

Keywords: SWOT analysis, family-owned businesses, optical shop, strategic planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas do planejamento estratégico	16
Figura 2 – Matriz SWOT	22
Figura 3 – Resumo das forças	36
Figura 4 – Resumo das fraquezas	42
Figura 5 – Resumo das oportunidades	46
Figura 6 – Resumo das ameaças	49
Figura 7 – Escala de avaliação	50
Figura 8 – Escala de avaliação - Forças	51
Figura 9 – Escala de avaliação - Fraquezas	53
Figura 10 – Escala de avaliação – Oportunidades	54
Figura 11 – Escala de avaliação - Ameaças	55
Figura 12 – Aproveitamento das capacidades	57
Figura 13 – Minimização das limitações	58
Figura 14 – Conversão das desvantagens	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 OBJETIVOS	11
2.1 GERAL.....	11
2.2 ESPECÍFICOS	11
3 REVISÃO TEÓRICA	12
3.1 ESTRATÉGIA	12
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
3.2.1 Missão e Visão do Negócio	17
3.2.2 Análise SWOT	18
3.2.3 Formulação de Objetivos e Metas	18
3.2.4 Formulação de Estratégias	19
3.2.5 Implementação	20
3.2.6 Feedback e Controle	21
3.3 ANÁLISE SWOT	22
3.3.1 Análise Interna	23
3.3.1.1 Forças.....	23
3.3.1.2 Fraquezas.....	24
3.3.2 Análise Externa	25
3.3.2.1 Oportunidades	26
3.3.2.2 Ameaças.....	26
4 MÉTODO	28
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
5.1 OS ENTREVISTADOS.....	30
5.2 FORÇAS	31
5.3 FRAQUEZAS	37
5.4 OPORTUNIDADES.....	42
5.5 AMEAÇAS	47
5.6 ESCALA DE AVALIAÇÃO.....	49
6 CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista em profundidade com o fundador da empresa	62

APÊNDICE B – Roteiro do grupo motivacional com gerentes da empresa	65
APÊNDICE C – Roteiro da entrevista em profundidade com o principal executivo do Sindióptica RS.....	67

1 INTRODUÇÃO

O mercado de varejo de artigos óticos e relógios no Rio Grande do Sul se caracteriza por ser amador, composto por centenas de pequenas empresas familiares, limitadas à ter pontos de venda apenas na sua cidade de origem. Devido a gestão amadora e a falta de conhecimento de conceitos e ferramentas de gestão e aplicação das mesmas, o *market share* do mercado é altamente pulverizado, não havendo nenhuma empresa líder no setor nesse estado.

Historicamente, esse mercado nunca foi desenvolvido e não evoluiu, sendo muitas práticas utilizadas da mesma maneira que eram utilizadas há 50 anos atrás, como por exemplo, um controle de estoque manual através de fichas de controle. Devido a ausência de ameaças, as famílias empresárias nunca foram desafiadas a melhorar a sua gestão, ficando assim, estagnadas em sua posição atual. Porém, estão ocorrendo significativas mudanças no mercado, que estão ameaçando a sobrevivência da grande maioria dessas pequenas empresas.

Recentemente, duas empresas do setor, uma da região Sudeste e outra da região Nordeste, iniciaram um forte plano de expansão por todo o Brasil, através de abertura de novas lojas, venda de franquias e aquisições de pequenas empresas familiares. Hoje, cada uma dessas empresas possui mais de 400 lojas, entre lojas próprias e franquias. Entretanto, mesmo dividindo a liderança de mercado no âmbito Brasil, ambas as empresas possuem, juntas, menos de 10% *do market share* do Rio Grande do Sul.

Outro novo elemento relevante de concorrência neste ramo são as grandes redes de lojas de departamento que, seguindo uma tendência já consolidada nos Estados Unidos, estão entrando no mercado ótico. Devido ao seu tamanho, o poder de barganha dessas grandes empresas é imenso, o que pode comprometer as pequenas empresas com poucas lojas e baixo volume de compras. Essas grandes redes trabalhavam anteriormente apenas com marcas próprias de óculos de sol, que nada ou pouco afetavam as óticas. Porém, hoje a maioria delas já está vendendo

grifes famosas com *Gucci*, *Carrera* e *Tommy Hilfiger*, concorrendo diretamente com as óticas.

A empresa familiar Óticas Livi foi fundada em 1991 e a matriz da empresa fica localizada na Rua dos Andradas, em Porto Alegre. Além da matriz, a empresa possui outros quatro pontos de venda: a primeira filial localizada na Av. Assis Brasil, inaugurada em 2002, a segunda no Shopping Total, inaugurada em 2003, a terceira no Canoas Shopping, inaugurada em 2007, e a quarta filial, inaugurada em novembro de 2013, no Shopping Gravataí.

Todas as operações atuais da empresa apresentam bons resultados e contribuem para a estabilidade financeira da empresa, que é muito valorizada pelos seus sócios. Entretanto, percebe-se a ausência de uma estratégia definida, pois não há uma compreensão clara e embasada de todos os fatores do seu ambiente interno e externo. Como os diretores da empresa despendem bastante tempo em questões táticas e operacionais, pouco tempo é investido na criação e no acompanhamento de estratégias, sendo a maioria das decisões tomadas de acordo com o *feeling* e a experiência dos sócios.

Com a entrada de empresas profissionalizadas no ramo no Sul do Brasil, mudando a dinâmica do mercado e aumentando significativamente a concorrência no setor, é fundamental que a Óticas Livi identifique os principais aspectos relativos ao ambiente interno e externo de seu negócio e que, a partir desse diagnóstico, tenha mais embasamento nas futuras tomadas de decisão.

Para isso, será utilizada a análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, conhecida pela sigla em inglês SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que, segundo Appio et al. (2009), é um dos instrumentos úteis do planejamento estratégico. Através dessa análise pode-se relacionar e identificar tanto as forças e fraquezas, quanto as oportunidades e ameaças da organização em um ambiente real, corroborando para uma melhora no desempenho da empresa. Este instrumento foi criado na década de 1960 e é utilizado por diversas empresas de diferentes portes.

É fundamental para sua sobrevivência e para seu crescimento que as oportunidades de mercado estejam claras, assim como quais são as possíveis

ameaças e o que fazer para se precaver delas. É importante, também entender os fatores críticos de sucesso da empresa, pois são eles que ajudarão a empresa a gerar melhores resultados. Por outro lado, as fraquezas contribuem para a compreensão das áreas a serem melhoradas.

Como fundamentação teórica para o presente trabalho, foi realizado um estudo bibliográfico utilizando-se livros e artigos científicos. Baseado no referencial bibliográfico coletou-se dados através de entrevistas em profundidade com funcionários da empresa Óticas Livi e especialistas em áreas que se relacionam com o negócio. O autor deste estudo exerce o cargo de diretor administrativo e pertence a terceira geração desta empresa familiar.

A partir dos resultados gerados por esse trabalho, espera-se que os sócios da empresa Óticas Livi tenham uma importante ferramenta que identifique seus pontos fortes, seus pontos fracos, as oportunidades do mercado e as ameaças, e que também sirva como embasamento para as tomadas de decisão.

O presente trabalho objetiva, portanto, responder: Quais são as principais forças e fraquezas da Óticas Livi e que estratégias podem ser traçadas a partir das oportunidades e ameaças presentes no mercado em que atua?

2 OBJETIVOS

2.1 GERAL

O objetivo geral deste trabalho é realizar uma análise dos ambientes interno e externo da empresa Óticas Livi.

2.2 ESPECÍFICOS

- Identificar os pontos fortes da Óticas Livi, a partir de uma análise do seu ambiente interno;
- Identificar os pontos fracos da Óticas Livi, a partir de uma análise do seu ambiente interno;
- Identificar oportunidades do mercado, a partir de uma análise do seu ambiente externo;
- Identificar as ameaças do mercado, a partir de uma análise do seu ambiente externo.

3 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica do presente trabalho será dividida em três etapas. A primeira seção apresenta os principais conceitos de estratégia, com o embasamento teórico nos autores Mintzberg (2000 e 2006), Oliveira (2007), Aaker (2001) e Porter (2004). A segunda seção aborda o planejamento estratégico, a principal ferramenta de definição e acompanhamento de estratégias. Para tanto, foram revistas as teorias elaboradas pelos autores Kotler (2000), Ferrell (2000), Oliveira (2007) e Born (2007). A terceira seção da revisão bibliográfica aborda especificamente a análise SWOT, que faz parte do planejamento estratégico. O embasamento teórico será realizado a partir dos conceitos publicados pelos autores citados e Westwood (1996).

3.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia tem sua origem no século IV a.C, através das escritas do estrategista militar Sun Tzu, que escreveu um tratado militar chamado de A Arte da Guerra, e tem como seu significado “arte do general”. Os conceitos desenvolvidos para o âmbito militar foram então trazidos para dentro das empresas, devido às semelhanças das situações enfrentadas tanto pelos exércitos quanto pelas empresas.

Hoje, a palavra estratégia é amplamente usada nas empresas, muitas vezes com significados bem diferentes. Apesar de ser um conceito já utilizado há milhares de anos, não há um consenso sobre uma definição específica do conceito de estratégia. Diversos autores desenvolveram suas definições, que convergem em alguns aspectos básicos, porém com uma abordagem divergente sobre o conceito como um todo.

Para exemplificar diferentes abordagens encontradas na literatura, o conceito desenvolvido por Porter (1989) enfatiza a estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria e para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Por outro lado, Jauch e Glueck (1980), relacionam estratégia com um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.

Diferentemente dos demais autores que criaram um conceito para a palavra estratégia, Mintzberg (2006) desenvolveu cinco definições de estratégia (plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva), pois segundo ele “o reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil”. O autor definiu estratégia como:

a) Plano: Conforme Sharplin *apud* Oliveira (2007), estratégia pode ser definida com um plano ou curso de ação vital, intensa e continuada importância para a empresa em sua totalidade. Já segundo Mintzberg (2006), quase todas as pessoas vêem a estratégia como um plano, ou seja, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) que indicam caminhos para a resolução de questões. As estratégias, segundo o autor, possuem duas características essenciais. A primeira característica é que as estratégias devem ser elaboradas antes que as ações às quais serão aplicadas ocorram, e a outra característica é que devem ser elaboradas de forma consciente e proposital. Para reforçar essa visão, podemos observar definições do conceito em diferentes áreas:

- No campo militar: estratégia está relacionada à “criação de um plano de guerra... preparação das campanhas individuais e, dentro delas, decisão do comprometimento individual” (Von Clausewitz, *apud* MINTZBERG et al., 2006, p. 24);
- Na teoria dos jogos: estratégia é “um plano completo: um plano que especifica que escolhas [o jogador] vai fazer em cada situação possível” (Von Newman e Morgenstern *apud* MINTZBERG et al., 2006, p. 24);

- Na administração: “estratégia é um plano unificado, amplo e integrado... criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos” (Glueck *apud* MINTZBERG et al., 2006, p. 24).

b) Pretexto: De acordo com Mintzberg (2006, p. 24), as estratégias, assim como os planos, podem ser gerais ou específicas. Desta forma, “como um plano, uma estratégia também pode ser um pretexto, realmente apenas uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente”. Para exemplificar, Mintzberg cita uma empresa que pode ameaçar expandir a sua capacidade produtiva em uma fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma fábrica nesta mesma região. Nesse caso, a estratégia real é a ameaça de expansão, e não a expansão em si, que é um pretexto.

c) Padrão: Diferentemente dos planos, que podem não se realizar, os padrões podem ocorrer sem terem sido concebidos previamente. Para Quinn 1992:5 *apud* Oliveira (2007), a estratégia pode ser vista como um “padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa”. Assim como os planos, se as estratégias podem ser pretendidas, elas também podem ser realizadas. A definição de estratégia como plano não é suficiente, pois, segundo Mintzberg (2006, p. 24):

“também precisamos de uma definição que englobe o comportamento resultante”.

Como exemplo, o autor traz a estratégia do comportamento do início das operações da Ford, que produzia todos os carros do modelo T na mesma cor: preta. Mintzberg conclui, então, que “em outras palavras, por essa definição, estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não”.

d) Posição: A quarta definição de estratégia é que “estratégia é uma posição – especificamente, um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de “ambiente””. Para Porter 1985:21 *apud* Oliveira (2007), a estratégia pode ser a “busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência”. Sendo assim, a estratégia como posição pode ser vista como uma força mediadora entre organização e o ambiente interno e externo (MINTZBERG, 2006).

No campo militar e na teoria de jogos, a posição normalmente é vista a partir de dois indivíduos: a própria pessoa e o seu adversário, ou seja, uma competição direta. Ao definir estratégia como posição, Mintzberg (2006) abre a possibilidade de envolver diversos outros indivíduos ao mesmo tempo na mesma situação: “Em outras palavras, embora posição possa sempre ser definida em relação a um único competidor,..., ela também pode ser considerada no contexto de diversos competidores ou simplesmente em relação aos mercados ou um ambiente como um todo”.

e) Perspectiva: A estratégia como perspectiva é definida por Mintzberg (2006) como um *conceito*, ou seja, uma maneira fixa de olhar o mundo e a consequente decisão de como competir nos mercados externos. Diferentemente da estratégia como posição, que tem seu enfoque no lado externo da empresa, a estratégia como perspectiva busca dentro de uma organização, nos seus principais estrategistas, uma visão mais ampla. Para Mintzberg (2006), “Nesse aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo”.

Ainda de acordo com Mintzberg (2006), a grande importância na estratégia como perspectiva é seu caráter coletivo, pois conforme o autor afirma “O que é de fundamental importância nesta quinta definição, porém, é que a perspectiva é *compartilhada*”. Nesse contexto, a estratégia é uma perspectiva comum a todos os membros de uma organização, seja através de suas intenções ou de suas ações.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

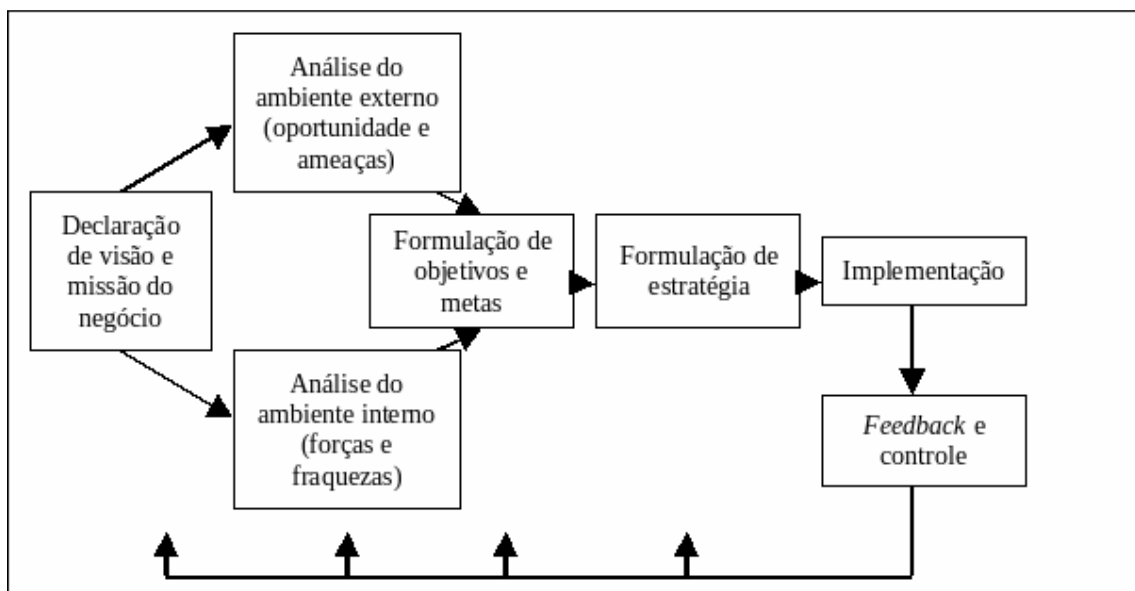
No mercado atual é fundamental que todas as empresas possuam um planejamento estratégico. Com as mudanças ocorridas nas últimas décadas, aumentando significativamente a dinâmica do mercado e a concorrência, é de muita importância que as organizações acompanhem essa evolução e tenham um plano com metas e objetivos definidos a serem seguidos.

O planejamento estratégico é um instrumento que permite avaliar as perspectivas de curto, médio e longo prazo, mantendo a empresa no rumo definido de maneira uniforme, possibilitando que a empresa se antecipe em relação à fatores externos que possam prejudicá-la, da mesma maneira que se aproveite das suas forças internas para ganhar mais destaque no mercado.

Foram desenvolvidos diversos modelos de planejamento estratégico, como os modelos de Kotler, Oliveira e Born. No modelo de Oliveira (2007), a elaboração e implementação do planejamento estratégico possui quatro fases: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação. Já no modelo proposto por Born (2007), esse processo também é dividido em quatro etapas: análise da empresa, análise estratégica, formulação estratégica e análise financeira.

Apesar de haverem diferenças na sua estruturação, esses modelos percorrem basicamente os mesmos itens e competências. Para o presente trabalho, foi feita uma análise do modelo proposto por Kotler, pois sua apresentação e estruturação clara e objetiva facilitam a visão sistêmica da organização. Este modelo está estruturado em sete etapas, conforme apresentado pela Figura 1:

Figura 1: Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

3.2.1 Missão e Visão do Negócio

A missão de um negócio deve traduzir a sua razão de existir, identificando o que a empresa representa. Conforme Born (2007), a missão de uma organização representa seu papel em relação aos seus diferentes públicos (stakeholders) com quem se relaciona. Para que a mensagem da declaração de missão seja transmitida de maneira eficaz, é necessário que seja escrita de maneira clara e concisa, deixando em evidência as atividades que a empresa realiza e porque ela se diferencia de seus concorrentes.

De acordo com Ferrell (2000), para que uma declaração de missão seja eficaz, é fundamental que todos os funcionários da organização a reconheçam e a apoiem. O autor ainda afirma que uma declaração de missão bem elaborada deve conter as respostas de cinco questões básicas:

1. Quem somos?
2. Quem são nossos consumidores?
3. Qual é a nossa filosofia operacional (crenças e valores básicos, ética etc.)?
4. Quais são nossas competências essenciais ou vantagens competitivas?
5. Quais são nossas preocupações e interesses quanto aos funcionários, à comunidade, à sociedade e ao ambiente?

Por outro lado, a visão da organização é outro aspecto completamente diferente, pois ela procura, segundo Ferrell (2000), responder à pergunta: “O que queremos nos tornar?”. Para Oliveira (2007), a visão pode ser representada pelos limites que os proprietários e executivos de uma empresa veem para um determinado período de tempo mais longo. Enquanto a missão de uma organização traz a identidade de uma empresa, a visão demonstra uma perspectiva futura, apontando para onde a empresa quer chegar. Segundo Oliveira (2007), “a visão representa o que a empresa quer ser”.

A visão de um negócio pode servir para diferentes funções, como para guiar uma estratégia, sugerindo uma direção para o negócio, ou como, talvez o mais

importante segundo Aaker (2001), “inspirar as pessoas da organização, proporcionando um propósito que seja reconhecido como valioso e nobre”.

3.2.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta amplamente usada para a análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (ameaças e oportunidades). Por abranger de maneira estruturada e integrada esses fatores, a análise SWOT é uma importante ferramenta do planejamento estratégico. Segundo Ferrell (2000), a análise SWOT possui muitos benefícios como simplicidade, custos menores, flexibilidade, integração e síntese, e colaboração.

Conforme Oliveira (2007), as questões relacionadas ao ambiente interno da empresa são aspectos que podem ser controlados pela empresa, enquanto as questões relacionadas ao ambiente externo da empresa são variáveis que não se tem controle. Portanto, o entendimento aprofundado desses fatores permite que sejam estabelecidas as questões críticas, “que representam aspectos controláveis com maior ou menor dificuldade”.

Na terceira seção da revisão teórica é elaborada uma análise mais aprofundada dessa ferramenta.

3.2.3 Formulação de Objetivos e Metas

Com o objetivo de concretizar a sua missão e alcançar a sua visão, uma organização precisa definir quais são os seus objetivos para o período do planejamento, e a melhor maneira para essa definição é através do estabelecimento de metas. Ao transformar os objetivos, que segundo Oliveira (2007) são os alvos ou

pontos que se pretende alcançar, em metas, eles podem ser facilmente mensuráveis e tornam-se tangíveis, o que facilita seu acompanhamento e avaliação.

De acordo com Kotler (2000), para que a administração desses objetivos funcione, é necessário que eles atendam a quatro critérios: os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante ao menos importante; os objetivos devem ser definidos, sempre que possível, quantitativamente; as metas devem ser realistas e os objetivos devem ser consistentes. Além disso, Oliveira (2007) também aponta a importância de que os objetivos estejam adequadamente correlacionados aos fatores internos e externos da empresa e que os sistemas de controle e avaliação sejam claros e adequados.

Também é importante que os objetivos e metas sejam revistos periodicamente, pois a implementação de uma nova tecnologia, ou uma mudança significativa como uma intervenção do governo em um determinado setor podem tornar as metas obsoletas e muito distantes da realidade (FERRELL, 2000).

3.2.4 Formulação de Estratégias

Enquanto os objetivos e as metas mostram o que uma organização quer alcançar, a estratégia é o caminho para alcançar os objetivos e metas, afim de integrar todos os esforços de uma determinada área para alcançá-los. Segundo Born (2007), um planejamento estratégico não deve apenas determinar o que será realizado, mas também deve indicar a forma como deve ser realizado. As estratégias da empresa devem indicar os caminhos definidos pelo planejador, para que todos os envolvidos saibam por onde levar a empresa aos seus objetivos e metas.

Para que a formulação de estratégias seja eficaz, Ferrell (2000) afirma que a estratégia deve:

1. Adequar-se às necessidades e propósitos da área funcional com respeito ao cumprimento de metas e objetivos;

2. Ser realista, tendo em vista os recursos disponíveis e o ambiente da organização;
3. Ser coerente com a missão, metas e objetivos da organização.

Complementando os aspectos acima citados por Ferrel, Oliveira (2007) destaca também que “é importante expressar o que espera fazer com relação ao seu ambiente, onde estão os fatores externos e não controláveis pela empresa”. Para obter um resultado melhor, Oliveira (2007) ressalta a importância de que os executivos saibam quais são os fatores estratégicos mais adequados para o funcionamento da empresa, de maneira que sejam reconhecidos e aperfeiçoados constantemente.

O processo de formulação de estratégias é definido por Oliveira (2007) como “um momento que exige elevada criatividade, forte sustentação de conhecimentos diversos e uma coragem decisória que pode afetar – para melhor ou para pior – os resultados da empresa no curto, médio e, muitas vezes, no longo prazo”.

3.2.5 Implementação

Segundo Kotler (2000), “uma estratégia clara e programas de apoio bem arquitetados podem ser inúteis se a empresa não conseguir implementá-los com cuidado”, ou seja, a correta implementação e execução de todas as etapas anteriores do planejamento estratégico é de extrema importância para o sucesso do planejamento estratégico. Sem uma execução eficiente das atividades planejadas de acordo com as metas e objetivos, todo o trabalho feito anteriormente pode ser inutilizado.

Ferrell (2000) ressalta a existência de dois mercados-alvos durante a implementação das atividades que executam as estratégias: “um mercado externo (consumidores, fornecedores, investidores, empregados potenciais, a sociedade de um modo geral) e um mercado interno (empregados, gerentes, executivos)”, pois a execução desses planos afeta tanto o âmbito interno quanto o âmbito externo da empresa. O autor ainda destaca a importância da colaboração e compromisso dos

funcionários da organização (mercado interno), pois eles que serão os principais executores das atividades que implementarão a estratégia, portanto seu engajamento nesse processo é fundamental para que se obtenha êxito na implementação.

Oliveira (2007) reafirma a atenção que deve ser dada ao mercado interno, pois a implementação de novas estratégias traz alterações internas na empresa, tais como na estrutura organizacional, nos sistemas de informação e na estrutura dos recursos.

3.2.6 Feedback e Controle

Conforme Ferrell (2000), “as organizações elaboram a fase de avaliação e controle do planejamento estratégico para manter as atividades planejadas de acordo com as metas e objetivos”. Para Kotler (2000), “à medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes internos e externos”, ou seja, é evidente a importância do acompanhamento das atividades elaboradas nas outras etapas do planejamento. Oliveira (2007) também afirma que é necessário acompanhar o desempenho e comparar as situações atingidas com as que foram previstas no plano, verificando se os objetivos e metas estão sendo alcançados.

Born (2007) recomenda que haja uma periodicidade nos controles, realizando reuniões mensais para o controle da eficiência, ou seja, aqueles controles focados na implementação do projeto, e reuniões trimestrais para o controle de eficácia, que devem estar concentrados na obtenção dos objetivos estratégicos. É importante também que haja revisões anuais aprofundadas, observando possíveis mutações nos ambientes interno e externo.

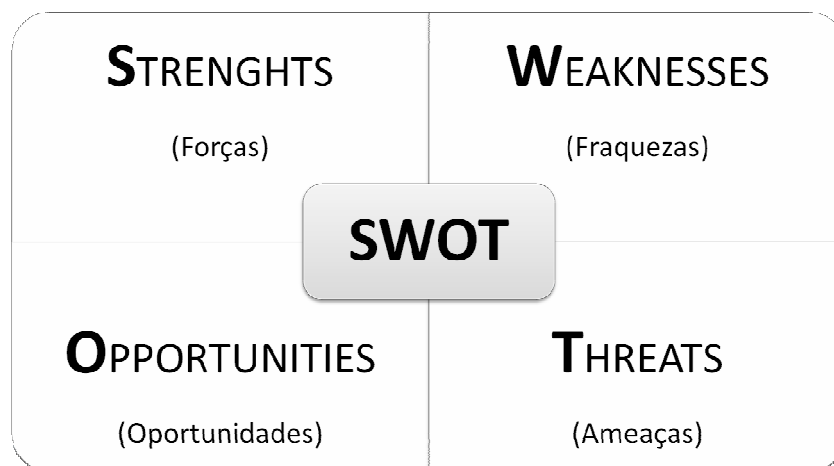
A última etapa do planejamento estratégico, a de *feedback* e controle, também pode ser vista como o começo do próximo ciclo de planejamento. Como o planejamento estratégico deve ser um mecanismo cíclico, todas as informações

coletadas nas avaliações e controles serão utilizadas na formulação do próximo ciclo de planejamento.

3.3 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*), também conhecida como análise F.O.F.A (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças), foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, ambos professores da *Harvard Business School*, e é uma ferramenta de análise que identifica de forma integrada os fatores internos, como forças e fraquezas, e os fatores externos, como oportunidades e ameaças, conforme segue na Figura 2:

Figura 2: Matriz SWOT.



Fonte: O Autor.

Segundo Born (2007), Sun Tzu, em sua famosa obra *A Arte da Guerra*, citou que para prever um resultado de uma guerra, é necessário analisar as condições de cada um dos lados, através de sete comparações. Apesar de se tratarem de fatores de comparação em uma guerra, ao trazermos essas comparações para a administração de empresas, percebemos claramente os fatores de análise interna e externa apontados pela análise SWOT: “que soberano possui a maior influência moral, qual dos comandantes tem maior competência, que lado possui condições

mais favoráveis em termos de temperatura e terreno, em qual dos lados os decretos são mais bem implementados, qual dos lados tem maior potencial de armas, qual dos lados está mais bem treinado e qual dos lados é mais rigoroso em relação a recompensas e castigos”.

3.3.1 Análise Interna

A análise interna, de acordo com Aaker (2001), tem por fim proporcionar uma compreensão detalhada dos aspectos estrategicamente importantes para a organização. A sua importância, portanto, está diretamente relacionada com os fatores críticos de sucesso da organização. Segundo Oliveira (2007), a análise interna indica as variáveis que podem ser controladas pela organização. A análise interna é realizada a partir de dois importantes aspectos, as forças e as fraquezas da organização, que serão apresentadas a seguir.

3.3.1.1 Forças

Segundo Oliveira (2007), as forças de uma organização são “as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa”.

Os pontos fortes da organização devem ser identificados de forma clara, e o objetivo da organização deve ser de sempre buscar maximizá-los, uma vez que essa maximização da força interna de uma organização é a principal forma de alcançar melhores retornos. As forças de uma organização são justamente as suas vantagens perante seus concorrentes.

As forças de uma organização podem estar nos mais diferentes setores e níveis de uma empresa, como na mão de obra, nos recursos tecnológicos, nas

estratégias definidas, na infraestrutura. A identificação dessas forças pode variar bastante para diferentes ramos de atividades.

No ramo de varejo de produtos óticos, onde todas as lojas trabalham com os mesmos produtos, as forças podem estar em uma mão de obra extremamente qualificada na equipe de vendas, que realmente ofereça um atendimento qualificado e diferenciado. Outro possível ponto forte no ramo das óticas é a sua localização geográfica, estrategicamente perto de consultórios de oftalmologistas, pois para que se realize a compra de óculos é necessário uma receita médica, sendo a conveniência de estar próximo a consultórios médicos um possível diferencial.

3.3.1.2 Fraquezas

Assim como as forças, as fraquezas de uma organização também estão intrinsicamente relacionadas ao que tange a parte interna da empresa, ou seja, são consideradas as desvantagens de uma organização perante seus concorrentes. Para Oliveira (2007), os pontos fracos são “as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa”.

É importante que haja um claro entendimento das fraquezas de uma organização, para que esses aspectos negativos sejam minimizados e que não afetem a empresa negativamente.

Da mesma forma que as forças, as fraquezas podem estar localizadas em diferentes setores e níveis de uma empresa, desde os procedimentos internos ao posicionamento da marca.

No segmento do varejo de produtos óticos, as fraquezas podem estar, por exemplo, na falta de tradição de uma marca. Por se tratar de um produto relacionado à saúde, há uma tendência de preferência às marcas mais conhecidas e consolidadas no mercado. Outro aspecto que também pode ser um possível ponto

fraco do ramo é a falta de qualificação da mão de obra, especialmente tratando-se da equipe de vendas, pois a falta de confiança no momento do atendimento pode provocar a desistência da compra de um produto que é relacionado à saúde do consumidor.

3.3.2 Análise Externa

A análise externa “envolve um exame dos elementos exteriores a uma organização”. Na análise externa, há diversos fatores que devem ser levados em consideração. Em um ambiente *macro*, segundo Kotler (2000), são relevantes os aspectos econômico-demográficos, tecnológicos, político-legais e socioculturais, enquanto em um ambiente *micro*, os aspectos a serem analisados, são clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores (AAKER, 2001).

O produto dessa análise dos ambientes *macro* e *micro* é, segundo Aaker (2001), “a identificação e compreensão das oportunidades e ameaças, tanto existentes quanto potenciais”. Uma organização que tem boa percepção das mudanças que estão ocorrendo no ambiente externo tem mais condições de se preparar e ter uma resposta mais eficaz perante as mudanças que podem afetar seu negócio, tanto no aproveitamento de oportunidades como na minimização de ameaças.

Oliveira (2007) destaca também que o ambiente em que as empresas atuam não é estável, e sim extremamente dinâmico, pois há um conjunto de forças de diferentes tamanhos e direções interagindo e influenciando o mercado. Neste contexto, portanto, as organizações devem aproveitar as oportunidades e procurar absorver ou amortecer as ameaças, ou então simplesmente adaptar-se a elas.

3.3.2.1 Oportunidades

Segundo Kotler (2000), “uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento”. A análise desse aspecto permite que a organização visualize no seu mercado, ou, em alguns casos, em outros mercados, nichos a serem explorados. Essas oportunidades podem ser originadas de diversos fatores como a dinâmica do mercado, questões políticas, novas tecnologias e fatores demográficos.

O aproveitamento dessas oportunidades, especialmente se atrelado às forças internas da empresa, podem gerar excelentes resultados para a organização.

Conforme Oliveira (2007), a oportunidade será escolhida acertadamente se:

- o foco residir na maximização de oportunidades e não na minimização das ameaças e de riscos;
- todas as principais oportunidades forem analisadas conjunta e sistematicamente;
- forem compreendidas quais oportunidades se adaptam à atividade básica da empresa; e
- houver equilíbrio entre oportunidades imediatas e de longo prazo.

3.3.2.2 Ameaças

As ameaças são fatores externos negativos que podem prejudicar os resultados que a organização espera atingir. Como não podem ser controladas, o objetivo das empresas deve ser de identificá-las e traçar planos para minimizá-las e evitá-las, impedindo que qualquer aspecto negativo exógeno inesperado comprometa os resultados da empresa.

Assim como as oportunidades, as ameaças são fatores externos à empresa, portanto não podem ser controladas pelos gestores de uma organização. Entretanto, se houver um conhecimento prévio das possíveis ameaças, a empresa estará melhor preparada para enfrentá-las. Da mesma forma, as ameaças possuem diferentes origens, como regulamentações do governo, entrada de novos *players* no mercado, produtos substitutos e novas tecnologias.

4 MÉTODO

Para atingir os objetivos propostos nesse trabalho, foi determinado o método de pesquisa exploratória. Os critérios de coleta e análise de dados são descritos a seguir.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo, segundo Nique (2014), buscar dados iniciais sobre assuntos em que não há disponibilidade de informações, proporcionando assim, de acordo com Malhotra (2006), uma maior compreensão do objeto em questão. A abordagem exploratória tem como características, de acordo com Nique (2014), “a informalidade, a flexibilidade e a criatividade”.

Conforme Malhotra (2006), os dados primários obtidos com o objetivo de abordar o problema em estudo podem ser quantitativos ou qualitativos. De acordo com o autor, “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística”. O autor afirma também que os dados secundários e a pesquisa qualitativa formam parte preponderante do projeto de pesquisa, quando não se trata de pesquisa quantitativa ou conclusiva. Sendo assim, para o presente trabalho, foram realizadas pesquisas qualitativas exploratórias em uma amostra de tamanho pequeno, que Malhotra (2006), define algumas características em relação a esse tipo de estudo como “metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”.

Para o referencial bibliográfico, iniciou-se um estudo sobre a estratégia de maneira ampla, partindo então para um estudo focado em planejamento estratégico, e por fim, um levantamento sobre uma das principais ferramentas do planejamento estratégico: a análise SWOT.

Toda a obtenção dos dados qualitativos foi realizada com uma abordagem direta, que segundo Malhotra (2006), é um tipo de pesquisa em que os objetivos do

projeto são relevados e os respondentes estão cientes dos objetivos da coleta de dados.

Para a coleta de dados secundários, foram realizadas pesquisas em outros trabalhos acadêmicos, artigos científicos, revistas e dados estruturados fornecidos pela Óticas Livi, Sindióptica RS (Sindicato do Comércio Varejista de Material Óptico, Fotográfico e Cinematográfico do Rio Grande do Sul) e Abióptica (Associação Brasileira da Indústria Óptica).

Para a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa a partir do ambiente interno da organização, foi realizada uma entrevista em profundidade com o fundador e presidente da empresa no primeiro semestre do ano de 2014, conforme roteiro no Apêndice A, com o objetivo de obter informações relevantes quanto a história da empresa, suas principais estratégias, suas forças e suas fraquezas. No mesmo período, também foi realizado um grupo motivacional com funcionários de nível gerencial, conforme roteiro no Apêndice B, com o propósito de obter uma visão aprofundada a partir de um grupo de pessoas que possui um importante conhecimento sobre o assunto estudado. Além disso, também foram utilizados dados já estruturados pela empresa e observações intensas do autor desta pesquisa, que trabalha na organização desde 2008, exercendo atualmente o cargo de Diretor Administrativo.

Para a identificação das oportunidades e ameaças do mercado a partir do ambiente externo da empresa, foi realizada uma entrevista em profundidade com o fundador e presidente da empresa e uma entrevista em profundidade com o principal executivo do Sindióptica RS, conforme roteiro no Apêndice C. A finalidade dessas entrevistas foi identificar oportunidades ainda não exploradas pela empresa, coletar informações de concorrentes e fornecedores e identificar as projeções para o varejo. Também foram coletados dados de jornais, revistas, artigos científicos, órgãos públicos e sites da internet.

Para definir as questões-chave relacionadas ao aproveitamento de capacidades, minimização de limitações e conversão de desvantagens, foi realizada uma análise SWOT a partir das informações coletadas nas entrevistas com *experts* acima citadas, utilizando como embasamento o referencial bibliográfico pesquisado.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa e os dados coletados nas entrevistas em profundidade e no grupo motivacional realizado.

5.1 OS ENTREVISTADOS

O primeiro entrevistado foi o fundador e principal executivo da empresa Óticas Livi, que possui mais de 30 anos de experiência no ramo, já tendo sido um dos principais executivos da empresa Óticas Precisão, empresa da família Livi já extinta. No presente trabalho, o fundador será citado como F1.

O segundo entrevistado foi o secretário executivo do Sindióptica RS, que atua há anos como principal executivo e representante do sindicato, representando e negociando pelos interesses do comércio perante à órgãos como a Assembléia Legislativa do RS, CADE, Secretaria da Fazenda, Ministério Público, entre outros. No presente trabalho, o executivo será referido como E1.

Além das entrevistas, foi realizado um grupo motivacional com os cinco gerentes de venda da Óticas Livi e com a supervisora de vendas da empresa. Para manter o anonimato dos participantes do grupo motivacional, os gerentes serão referidos como G1, G2, G3, G4 e G5 e a supervisora de vendas será referida como S1.

5.2 FORÇAS

A partir da coleta de dados, foram determinados os principais pontos fortes da empresa:

- **Atendimento diferenciado:** O atendimento diferenciado no varejo transcende o simples ato de realizar uma venda, pois é através dele que as equipes de vendas buscam entender as necessidades dos seus consumidores e não só satisfazê-las, mas também encantar seus clientes. Para a Óticas Livi, o atendimento diferenciado é seu principal ponto forte por se tratar de uma maneira sólida de conquistar novos clientes e fidelizá-los:

“Oferecemos um atendimento diferenciado, proporcionando uma experiência de compra agradável aos clientes. Estamos sempre preocupados com o desenvolvimento de nossas equipes.” (F1)

“Na minha opinião, um dos diferenciais da empresa é essa preocupação em atender as necessidades dos clientes, pois o cliente que vem do concorrente e está pesquisando, ele entra aqui e nota essa diferença.” (G1)

“O cliente se sente seguro, valorizado (em relação à qualidade dos produtos e ao atendimento).” (G5)

Quando perguntados sobre qual o principal motivo dos clientes comprarem na Óticas Livi, G1, G2, G4 e S1 responderam:

“Por causa do atendimento.”

“Os clientes compram e falam que compraram aqui porque gostaram do atendimento, mesmo tendo encontrado um produto similar com menores preços em outras lojas, e isso para mim é primordial.” (G2)

“E também o conhecimento, que é um dos pilares do bom atendimento, pois temos o entendimento do que estamos falando, e isso transmite segurança aos clientes, somado ao tratar bem.” (S1)

“Mas realmente, os clientes sentem que tu não é apenas um vendedor, tu é amigo, eles passam na loja para te dar “oi”.” (G4)

“Os clientes se sentem bem, pois percebem nosso interesse em não apenas em vender, e sim resolver os problemas deles. E esse interesse é muito diferente do que é oferecido na maioria das lojas.” (S1)

“O cliente retorna à loja pois criamos um vínculo com eles, um relacionamento, dar a devida importância ao cliente mesmo após a compra ter sido realizada.” (G1)

Para o executivo do Sindióptica, o atendimento qualificado pode ser uma grande vantagem de uma empresa em relação aos seus concorrentes, tornando-se um importante diferencial:

“A qualificação dá a oportunidade de conquistar os clientes pela confiança e pelo conhecimento, especialmente por se tratar da saúde dos clientes. Hoje, poucas lojas se dedicam à qualificação.” (E1)

“O consumidor está ansioso por explicações e informações, e nem sempre o próprio oftalmologista proporciona isso, sendo na minha opinião a loja o momento adequado para isso.” (E1)

Diferentemente de outros setores do comércio varejista, onde o preço pode ser considerado o principal fator decisivo de compra do cliente, o setor ótico possibilita agregar valor aos produtos através de um atendimento diferenciado:

“Eu não vejo no setor ótico o preço como melhor fundamento, como sendo o principal atrativo.” (E1)

O atendimento diferenciado é, portanto, o principal ponto forte da Óticas Livi. Percebe-se claramente que esse diferencial está enraizado em todo o nível gerencial, que foi unânime ao destacar o atendimento diferenciado como principal motivo de compra dos clientes.

- **Credibilidade:** A credibilidade, que em sua definição segundo o dicionário online Dicio, “é uma característica de quem consegue ou conquista a confiança de alguém”, foi identificada como o segundo principal ponto forte da Óticas Livi:

“Procuramos sempre trabalhar com ética e honestidade, por isso alcançamos um ótimo nível de credibilidade perante o mercado.” (F1)

“A linha de frente (equipe de vendas) transmite muito isso (confiança) para seus clientes, quando os clientes entram aqui, eles sentem que não é uma relação vendedor-consumidor, e sim uma família que quer se ajudar.” (S1)

“Eu concordo, confiável e segurança.” (G4)

“Respeito com o cliente, é fazer com que o cliente saia da loja com um produto que vai lhe fazer bem, e vai retornar porque fez uma boa compra” (G3)

A credibilidade da empresa também foi citada como um importante fator em relação aos seus clientes internos, os colaboradores:

“A imagem que a empresa passa pros seus colaboradores e clientes é de uma empresa confiável, é um de seus alicerces.” (G1)

“A Óticas Livi transmite sim segurança e confiabilidade, e isso só é possível porque nós (colaboradores) acreditamos na empresa.” (S1)

“A empresa realmente é acolhedora, a gente sente que está trabalhando em um lugar bom, que tem um espírito de família e equipe. E tendo isso, a gente consegue passar para o cliente a confiança e a segurança de que não estamos ali para vender, e sim para identificar e atender as necessidades dele.” (G5)

A importância da credibilidade foi destacada também pelo secretário executivo do Sindióptica:

“O que importa na verdade é a confiança que foi depositada naquela loja.” (E1).

A credibilidade foi destacada como a segunda principal força da empresa, pois tratando-se de produtos relacionados à saúde dos consumidores, é fundamental que haja uma relação de confiança entre empresa e consumidor. Além disso, foi citado também pelos funcionários de nível gerencial a confiança e a segurança que a empresa transmite para eles e para todos os funcionários, portanto a credibilidade torna-se um diferencial não só para a conquista dos clientes externos, como também para a conquista dos clientes internos, os colaboradores.

- *Mix* de produtos: O *mix* de produtos, ou seja, toda a gama de produtos e serviços oferecidos nas lojas da Óticas Livi também foi destacado como um dos pontos fortes:

“Trabalhamos com uma variedade de produtos bem completa, com opções para os mais diversos públicos que frequentam nossas lojas.” (F1)

“Acho bem interessante em relação aos produtos a constante busca por novidades e agregar novos produtos ao mix das lojas.” (S1)

“Em relação ao mix, gosto da preocupação da empresa em ter um mix completo em termos de valores, tem desde o mais “em conta” até grifes de valor maior.” (G1)

“A empresa está sempre em busca de alternativas, do mais barato ao mais caro, sempre mantendo a preocupação em atender todo o tipo de consumidor.” (S1)

Além da variedade dos produtos oferecidos, foi ressaltada também a qualidade dos mesmos:

“Para mim, trabalhamos com produtos de muita qualidade, e esses produtos validam a qualidade que a empresa tem.” (G2)

O *mix* de produtos oferecido pela Óticas Livi também é uma importante força da empresa. Conforme foi constatado, a empresa oferece uma ampla gama de produtos para os mais diversos públicos que frequentam suas lojas, com diversas opções de linhas de produto, modelos, cores e tamanhos, sempre atualizado e constantemente recebendo novidades.

As forças citadas acima foram apresentadas ao fundador da empresa (F1), que concordou e comentou outros pontos fortes. São eles:

- Relacionamento/negociação com fornecedores: Segundo o fundador da empresa, há uma excelente relação e negociação com seus principais fornecedores:

“Mantemos uma relação muito boa com nossos principais fornecedores o que nos propicia boas possibilidades de negociações.” (F1)

Essa boa relação e possibilidade de negociações já é bem utilizada pela empresa como forma de gerar um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes:

“Há obtenção de vantagens competitivas com fornecedores em relação aos seus concorrentes. Recebemos de nossos principais fornecedores os melhores descontos e prazos de pagamento, além de subsídios para promoções internas que alavancam as vendas.” (F1)

Por se tratar de uma empresa que participa de um mercado onde a própria empresa e seus concorrentes trabalham majoritariamente com multimarcas, percebe-se que a Óticas Livi possui um diferencial em relação aos seus concorrentes através de negociações com seus fornecedores, permitindo que a empresa opere com margens superiores aos seus concorrentes, mantendo o mesmo preço de venda dos produtos. O relacionamento profissional do autor com fornecedores e representantes corrobora com esta afirmação.

- Optometria: Outro aspecto apontado como ponto forte pelo fundador da empresa foi a conveniência da optometria, que vem surgindo como uma grande opção à falta de médicos oftalmologistas:

“O fato de oferecermos o serviço de optometria facilita muito aos nossos clientes.” (F1)

A optometria também foi destacada pelo secretário executivo do Sindióptica, *expert* no assunto:

“Novas possibilidades de buscar o receituário através do desenvolvimento da optometria.” (E1)

A conveniência de possuir um tecnólogo em Optometria pode ser utilizada como um importante fator de alavancagem das vendas, pois a falta de médicos oftalmologistas limita o número de receitas disponíveis no mercado, enquanto o número de pontos de venda não para de crescer:

“Hoje os pontos de venda se multiplicaram com uma velocidade muito grande; nos últimos anos saltamos de 1200 para cerca de 3000 pontos de venda no Rio Grande do Sul, e não foi proporcional o ingresso da oftalmologia no processo”. (E1)

“A Óticas Livi traz uma questão de modernidade quando ela se propõe a ingressar no mercado como um fator de alavancar o receituário através da optometria.” (E1)

Apesar de não ser um médico, o optometrista é capaz de prescrever receitas para a correção visual, elemento fundamental para realizar uma venda de um óculos de grau. Portanto, o fato do fundador ser tecnólogo em Optometria pela ULBRA e possuir um espaço e os equipamentos necessários para realizar os exames, também foi definido como um ponto forte da empresa.

- **Localização dos pontos de venda:** A localização dos pontos de vendas da Óticas Livi também foi apontada como uma importante força:

“Nossas lojas estão localizadas em pontos que apresentam bom fluxo de consumidores.” (F1)

Por praticar a segmentação geográfica, a empresa preocupa-se em sempre escolher pontos de venda com um grande fluxo de pessoas, como *Shoppings Centers* e as principais avenidas das cidades. Portanto, a localização das suas lojas também é um ponto forte da empresa.

- **Projeto dos pontos de venda:** Por fim, foi apontado como último ponto forte da empresa o seu projeto dos pontos de venda:

“O layout interno é bem distribuído e moderno. Logo na entrada da loja estão dispostos os óculos de sol, produtos que chamam a atenção de todos os tipos de consumidores. Conforme o cliente entra na loja, estão dispostos as armações para óculos de grau, divididas cuidadosamente por gênero e perfil de clientes. Já no balcão do caixa, estão localizados os acessórios de venda de impulso, como lenços e *sprays* para a limpeza das lentes.” (F1)

O projeto do ponto de venda também foi considerado uma força da empresa. Além de possuir um sistema de vitrines diferente de todos seus concorrentes, que é concebido para que o cliente seja atraído naturalmente para dentro da loja, o *layout* interno da loja também se destaca. Além disso, a organização estratégica dos produtos nos *displays* favorece às vendas.

Os principais pontos fortes da Óticas Livi estão resumidos na Figura 3:

Figura 3: Resumo das forças.

Forças
Atendimento diferenciado;
Credibilidade;
Relacionamento / negociação com fornecedores;
Optometria;
Mix de produtos;
Localização dos pontos de venda;
Projeto dos pontos de venda.

Fonte: O Autor.

5.3 FRAQUEZAS

A partir da coleta de dados, foram determinados os principais pontos fracos da empresa:

- Marca sem tradição: Uma das principais fraquezas observada foi a falta de tradição da marca Óticas Livi:

“Apesar de nossa empresa atuar no mercado há 23 anos, nossa marca tem menos de 7 anos.” (F1)

E os impactos da falta de tradição da marca podem ser percebidos:

“No shopping, muitas pessoas me perguntam: “Essa loja é nova? Abriu faz pouco tempo?”.“ (G4)

“As vezes os clientes entram na (Ótica) Vênus, (Óticas) Carol e (Ótica) De Conto mas não entram na nossa loja porque não conhecem, nunca ouviram falar, não tem como referência.” (S1)

No setor ótico, por se relacionar diretamente com a saúde dos consumidores, o aspecto tradição tende a ser muito relevante:

“A questão da tradição tem um aspecto extremamente importante.” (E1)

“Com certeza (a marca Óticas Livi ser recente) impacta bastante.” (S1)

A falta de tradição da marca Óticas Livi foi identificada como a principal fraqueza da empresa, pois em um mercado que está ligado à saúde dos consumidores, uma marca de tradição passa mais confiança e atrai mais os consumidores para a suas lojas. Apesar da empresa ter sido fundada há 23 anos e ser muito conhecida entre os fornecedores, a marca é pouco conhecida entre os consumidores.

- Preços da linha Essilor: Diferentemente dos fornecedores de armações, cujo mercado é pulverizado por mais de 100 diferentes empresas nacionais e internacionais ofertantes, o mercado de lentes oftálmicas divide-se majoritariamente entre apenas quatro grandes multinacionais: Carl Zeiss, Essilor, Hoya e Rodenstock.

A empresa, conforme citado anteriormente, possui ótimas negociações com seus principais fornecedores e tratando-se de lentes oftálmicas os principais fornecedores da Óticas Livi são a Rodenstock e a Hoya. Por realizar há anos um trabalho direcionado para essas duas marcas, nunca foi desenvolvida nenhuma negociação com a multinacional Essilor, pois o baixo volume de vendas dessa linha de produto iria limitar o poder de negociação da empresa, não sendo possível gerar nenhuma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

“Não temos uma boa negociação com os produtos Essilor que são hoje os produtos mais conhecidos no mercado.” (F1)

“Sinto falta na tabela de lentes de produtos como a lente Crizal Forte, da linha Essilor.” (G5)

“Trabalhamos forte hoje com a linha da Rodenstock, pois temos uma prioridade com eles, mas precisamos ter também a opção de outros produtos (linha Essilor) para oferecer aos clientes.” (G2)

Recentemente, a Essilor começou a realizar diversas campanhas de *marketing* em mídias de massa, fazendo com que os clientes comecem a pedir as lentes da marca, e a ausência de preços competitivos e de todos os produtos dessa linha na tabela de venda de lentes foi identificada, portanto, como um ponto fraco da empresa.

- Ausência de um laboratório próprio: Todas as lentes oftálmicas vendidas pela empresa são personalizadas para cada cliente, de acordo com as suas medidas e as medidas da armação escolhida pelo cliente. Ao realizar a venda de um par de lentes para um óculos, as lentes passam por processos de fabricação, coloração, tratamentos antirreflexo e montagem. Hoje, a Óticas Livi trabalham com oito diferentes laboratórios para realizar esses processos, todos terceirizados, fato que traz desvantagens para a empresa e foi considerado um ponto fraco:

“Nosso serviço (fabricação e montagem de lentes) é totalmente terceirizado, portanto dependemos do prazo de laboratórios que possuem vários outros clientes além de nós.” (F1)

“O prazo seria bem melhor, pois não iríamos depender de outros laboratórios” (G2)

Além do gargalo do prazo de entrega, foi identificado também que a terceirização desse serviço pode trazer em determinados casos perda de qualidade:

“A velocidade de entrega dos produtos e a qualidade também seria melhor.”
(G4)

“A qualidade do laboratório próprio seria de grande ajuda para a empresa.”
(G1)

A falta de contato direto com o laboratório também foi apontada como uma necessidade percebida pelos colaboradores da empresa. Pelo fato dos laboratórios serem terceirizados e atenderem a diversos clientes, o contato entre a equipe de vendas e os profissionais do laboratório é bem limitada:

“O laboratório próprio seria um auxílio muito grande, pois o contato direto para solucionar dúvidas e indicar a melhor solução em casos excepcionais seria mais rápido.” (G5)

“O contato direto com o laboratório e o direcionamento em certos casos ajudaria bastante.” (S1)

A ausência de um laboratório próprio foi identificada como uma fraqueza da empresa, pois torna os processos de fabricação das lentes mais lento e muitas vezes perde-se o controle de qualidade por depender de serviços de terceiros. A terceirização desse serviço também dificulta a troca de informações entre as equipes de venda e o laboratório.

- Comunicação interna falha: A comunicação interna também foi destacada como um dos pontos fracos da empresa:

“As vezes é a questão da comunicação, se houvesse uma forma mais formal de comunicação evitaria alguns conflitos.” (G3)

“As vezes foram realizadas mudanças nos processos e eu não fui avisada.”
(G1)

Foi identificado como ponto fraco da empresa a comunicação interna, que inclusive foi apontada como causadora de alguns conflitos. A ausência de meios padronizados de transmissão de informações gera em determinados momentos dúvidas nos colaboradores da empresa.

As fraquezas apontadas acima foram apresentadas e confrontadas com as opiniões do fundador da Óticas Livi. Além dos itens já citados, foram identificados em conjunto com o fundador da empresa outros pontos fracos da organização:

- Falta de comunicação externa: O primeiro ponto fraco apontado pelo fundador da Óticas Livi foi a ausência de propaganda da empresa e campanhas de marketing:

“Nós não fazemos propaganda com regularidade.” (F1)

Segundo o executivo do Sindióptica, o setor ótico é um setor que não possui a tradição de realizar campanhas em grandes mídias como televisão, rádio e jornais, apenas realizando inserções ocasionais:

“Historicamente, o setor ótico é um setor que não se expõe tanto na mídia.”
(E1)

Entretanto, com a entrada de novos concorrentes no mercado, com estrutura financeira que permite a divulgação em mídias de massa, o setor precisará se adequar a nova realidade:

“Vejo a necessidade das empresas se adequarem (à exposição na mídia) para se aproximarem do consumidor.” (E1)

Sendo uma das principais ferramentas de atração de clientes para o ponto de venda, a falta de propaganda e divulgação da empresa torna-se um relevante ponto fraco, pois o fato da empresa não utilizar esses meios de captação de clientes limita a divulgação da marca e seu reconhecimento pelo público.

- Dificuldade de abrir novas lojas nos maiores shoppings: Por se tratar de uma empresa com pouca tradição no mercado e sem grandes investimentos em divulgação, foi apontado pelo fundador que a empresa tem dificuldade de abrir lojas nos principais *Shoppings Centers* de Porto Alegre, como o *Shopping Iguatemi* e *Barra Shopping Sul*.

“Não possuímo lojas nos maiores e principais *shoppings centers* de Porto Alegre. Sem possuir uma marca forte, a entrada nesses empreendimentos é muito difícil e muito cara, havendo dificuldade de negociação de pontos comerciais dentro desses locais.” (F1)

A dificuldade de abrir novas lojas nos maiores *shoppings centers* é, portanto, um ponto fraco da Óticas Livi, pois essa dificuldade impede uma maior exposição da marca nos maiores e melhores empreendimentos e faz com que a empresa tenha que buscar alternativas secundárias para sua expansão.

- Falta de padronização nos processos internos: Outro ponto fraco indicado pelo fundador foi a falta de padronização em determinados processos internos:

“Nem todos os nossos procedimentos internos não são padronizados e manualizados, dificultando o treinamento de novos colaboradores e tornando os processos organizacionais por vezes mais lentos.” (F1)

“Nossa empresa é familiar, portanto podemos torná-la mais profissional.” (F1)

A falta de padronização em determinados processos torna o treinamento de novos funcionários mais demorado e conseqüentemente mais caro. Pelo fato de toda a gestão da empresa ser realizada pelos sócios, determinados processos são conhecidos apenas por eles, não havendo manuais e sendo suscetíveis a mudanças conforme ocorrerem as situações, portanto essa ausência de padronização foi definida como uma fraqueza da empresa.

- Ausência de loja virtual: O fundador da empresa também apontou como uma fraqueza da empresa a ausência de uma loja virtual.

“Não vendemos pela internet. Em 2011, iniciamos um projeto para abrir uma loja virtual e remodelar nosso site, porém o projeto não foi levado adiante.” (F1)

Foi identificado que o site da empresa está desatualizado e não possui nenhum canal de venda pela internet. Com o crescente aumento de vendas pela internet, a ausência do e-commerce foi considerada um ponto fraco da Óticas Livi.

- Ausência de marca própria de óculos de sol e armações: Por fim, também foi identificado como ponto fraco da empresa a ausência de uma marca própria:

“As vantagens de possuir uma marca própria são os preços de custo bem inferiores ao que conseguimos hoje, aumentando significativamente as margens. a boa qualidade dos produtos e a exclusividade. Hoje,

dependemos de preços, prazos e disponibilidades de estoque dos nossos fornecedores.” (F1)

Atualmente a Óticas Livi trabalha apenas com a venda de produtos multimarca desenvolvido por fornecedores, que são os mesmos oferecidos pela maioria dos seus concorrentes. Devido a competição entre os concorrentes, as margens desses produtos são frequentemente diminuídas e a Óticas Livi depende da disponibilidade de estoque dos seus fornecedores e do prazo de entrega deles, que em determinados casos pode demorar até 90 dias, tornando-se então uma fraqueza da empresa.

Os principais pontos fracos da Óticas Livi estão resumidos na Figura 4:

Figura 4: Resumo das fraquezas.

Fraquezas
Marca sem tradição;
Falta de comunicação externa;
Dificuldade de abrir novas lojas nos maiores shoppings;
Falta de padronização nos processos internos;
Preços da linha Essilor;
Ausência de loja virtual;
Ausência de marca própria de óculos de sol e armações;
Ausência de laboratório próprio;
Comunicação interna falha.

Fonte: O Autor.

5.4 OPORTUNIDADES

A partir das entrevistas com o fundador da empresa e com o executivo do Sindióptica, *experts* no assunto, acrescentadas das observações do autor, foram determinadas as principais oportunidades do mercado em que a empresa atua:

- Necessidade do uso de óculos mais cedo em maior número de pessoas: Há um aumento significativo no número de pessoas que precisam utilizar óculos, assim como também houve um avanço no poder de consumo de grande parte da

população, tornando-se mais acessível a identificação da necessidade do uso do óculos:

“Existe um aumento da necessidade cada vez maior de uso de óculos pela população (miopização).” (F1)

“Tem crescido o número de pessoas necessitadas, praticamente 50% da população precisa utilizar óculos.” (E1)

Conforme apontado pelo executivo do Sindióptica, cerca de 50% da população necessita de correção visual. Esse número tem crescido consideravelmente, ampliando significativamente a demanda pelos produtos oferecidos pela Óticas Livi, sendo portanto uma oportunidade a ser explorada pela empresa. Há também um aumento no uso de óculos do público infantil, setor pouco explorado pelo mercado.

- Ausência de uma empresa líder de mercado forte no RS: Segundo os entrevistados, não há hoje no Rio Grande do Sul nenhuma empresa que possua uma fatia de mercado muito maior que a do seus concorrentes, sendo o *market share* extremamente pulverizado entre os mais de 3000 pontos de venda existentes no estado:

“Não há hoje no mercado uma empresa que tenha uma fatia de mercado muito maior que as demais. O mercado hoje é dividido de maneira similar entre os principais concorrentes.” (F1)

A ausência de uma empresa líder mostra que há muito espaço a ser conquistado no mercado, fator que poder ser explorado pela Óticas Livi.

- Propaganda patrocinada por fornecedores: Para o representante do Sindióptica, é muito importante que haja uma nova postura em relação às propagandas das empresas do ramo ótico:

“Agora com essa nova postura de mercado, novos concorrentes, a mídia é fundamental para que atraia o consumidor.” (E1)

Segundo o fundador da empresa, a boa relação com seus fornecedores pode colaborar com a empresa nesse aspecto:

“Devido à nossa boa relação com os fornecedores, acredito que exista a possibilidade de fazermos campanhas em conjunto com eles. Inclusive já

fizemos uma divulgação na rádio em 2009 com um fornecedor e em 2013 colocamos um encarte nos jornais da região metropolitana de Porto Alegre.”
(F1)

Os principais fornecedores da Óticas Livi são grandes e reconhecidas empresas que possuem verbas significativas destinadas ao marketing. Como forma de divulgar a marca Óticas Livi sem grandes custos, foi identificada como uma oportunidade as propagandas patrocinadas por fornecedores. Apesar de esse tipo de propaganda já ter sido utilizada duas vezes, é um quesito que pode ser explorado com muito mais frequência e impacto.

- Crescimento do número de receitas: Assim como o aumento do número de pessoas que necessitam utilizar óculos, existe também um significativo aumento do número de receitas prescritas.

“Há um significativo crescimento da optometria e do conseqüente número de receitas. Em países da Europa e nos Estados Unidos, a grande maioria dos exames de refração são realizados por optometristas, cabendo aos oftalmologistas apenas o tratamento de doenças e realização de cirurgias.”
(F1)

Com o desenvolvimento da optometria, fica mais fácil e acessível aos clientes que identifiquem suas necessidades de uso de óculos. O maior poder de consumo das classes C e D também proporciona maior acesso à consultas médicas e permite que as pessoas dêem mais importância para sua saúde visual.

- Convênios: A realização de convênios com grandes empresas e sindicatos, como forma de atrair um número de significativo de novos clientes, também foi observada como uma oportunidade:

“Os convênios com outras organizações podem ser uma interessante forma de alavancar a captação de novos clientes.” (F1)

Negociar convênios com grandes organizações foi outra oportunidade identificada, pois é uma ferramenta que pode trazer muitos novos clientes para a empresa e o custo de captação desses clientes é baixo e variável. Esta forma de captação de clientes ainda não foi explorada pela empresa e torna-se interessante porque todo o seu custo é gerado a partir das vendas realizadas, na forma de

desconto, ao contrário de outras formas tradicionais que exigem um investimento inicial alto sem a certeza do retorno.

- Importação direta de óculos de sol e armações – criação de marca própria: Outra oportunidade apontada pelo fundador é a importação direta de óculos de sol e armações:

“Poderíamos nos diferenciar dos nosso concorrentes através da importação direta da China e criação de uma marca própria.” (F1)

“A possibilidade existe (importação direta da China), porém os volumes exigidos pelos fabricantes, principalmente os chineses, são grandes.” (F1)

Através da importação direta, existe a possibilidade de criar uma marca própria:

“Entre as vantagens da marca própria importada diretamente do exterior temos a exclusividade e a maior lucratividade, pois não é necessário pagar pela marca de terceiro, o que permite reduzir significativamente os custos e aumentar as margens.” (F1)

Como forma de se diferenciar de seus concorrentes, foi identificado como uma oportunidade a importação direta de uma marca própria de armações e óculos de sol, sem depender de intermediários e marcas licenciadas. Como vantagens, há o aumento da lucratividade, devido às maiores margens, a exclusividade e uma forma de fidelizar e captar novos clientes.

- Surgimento de novos centros comerciais: Segundo o jornalista Políbio Braga, através de dados do Ibope Inteligência, 103 novos *shoppings centers* serão inaugurados no Brasil nos próximos 4 anos. Na região Sul do Brasil, serão 16 novos empreendimentos. Além disso, apenas em Porto Alegre, segundo Políbio Braga, há 18 projetos de novos *shoppings centers* tramitando na prefeitura da cidade. O fundador da empresa também compartilha essa percepção:

“Como temos certa dificuldade de abrir lojas nos principais shoppings já consolidados de Porto Alegre, os novos empreendimentos são uma boa alternativa de expansão da empresa. Além disso, temos o desenvolvimento de novos centros comerciais, como por exemplo a consolidação da Av. Wenceslau Escobar, na zona sul de Porto Alegre.” (F1)

A abertura de lojas em novos empreendimentos foi identificada como uma oportunidade de expansão da empresa. O crescimento e consolidação de novos centros comerciais apresentam novas oportunidades de expansão da empresa.

- Necessidade crescente de uso de proteção UV: Outra oportunidade indicada pelo executivo do Sindióptica é a necessidade crescente de uso de proteção UV:

“O óculos de sol é hoje o grande salto que as óticas poderiam dar em termos de impulso econômico nos seus estabelecimentos, dependendo mais da questão de conscientização da população em relação à radiação.”

(E1)

Acredita-se no crescimento da preocupação a proteção dos raios UV e na conscientização da população em relação aos seus malefícios. A conscientização da população em relação a isso pode vir a aumentar significativamente a procura por óculos de sol com esse tipo de proteção, que possua lentes de qualidade e sejam confiáveis, produtos oferecidos pela Óticas Livi.

As principais oportunidades do mercado em que a empresa atua estão resumidas na Figura 5:

Figura 5: Resumo das oportunidades.

Oportunidades
Necessidade do uso de óculos mais cedo em maior número de pessoas;
Ausência de uma empresa líder de mercado forte no RS;
Propaganda patrocinada por fornecedores;
Crescimento do número de receitas;
Convênios;
Importação direta de óculos de sol e armações – criação de marca própria
Surgimento de novos centros comerciais;
Necessidade crescente de uso de proteção UV.

Fonte: O Autor.

5.5 AMEAÇAS

A partir das entrevistas com o fundador da empresa e com o executivo do Sindióptica, *experts* no assunto, acrescentadas das observações do autor, foram identificadas as principais ameaças do mercado em que a empresa atua:

- Aumento do *market share* de redes nacionais no RS: Como principal ameaça, o fundador da empresa e o executivo do Sindióptica identificaram o aumento do *market share* de redes nacionais no mercado do Rio Grande do Sul:

“Temos a chegada de grandes redes internacionais e nacionais que possam pegar parcelas grandes do mercado atual.” (F1)

“Hoje estamos vivendo um momento um pouco diferente devido ao ingresso de franquias de novas redes.” (E1)

Nos últimos anos foi identificada a entrada de grandes redes de óticas de outros estados, com uma estrutura e gestão profissional e um forte plano de expansão através do sistema de franquias. Essa forte expansão e consequente ganho de mercado foi identificada como a principal ameaça à Óticas Livi.

- Aumento dos concorrentes indiretos: Outro ponto apontado como uma ameaça pelo fundador da empresa é o aumento dos concorrentes indiretos:

“É preocupante também a entrada de novos concorrentes que não são do ramo atualmente como magazines, butiques e surfshops.” (F1)

Além da entrada de grandes redes de concorrentes do ramo de ótica, foi identificado também como uma significativa ameaça o aumento dos concorrentes indiretos. Hoje, já existem lojas de departamento e lojas de roupas vendendo óculos de sol como acessório, e há uma tendência também que possam passar a vender óculos de grau. Além disso, as redes de lojas de departamento vendiam apenas produtos de sua linha própria, que eram diferentes dos produtos oferecidos pela Óticas Livi. No entanto, algumas redes já começaram a trabalhar com determinadas grifes iguais às que as óticas oferecem, porém com um custo mais baixo devido ao seu forte poder de negociação.

- Falta de mão de obra qualificada: A falta de mão de obra qualificada também foi apontada pelo fundador da Óticas Livi como uma ameaça:

“Temos hoje grande dificuldade na contratação de colaboradores qualificados. Para suprir essa falta, precisamos investir muito em treinamento de novos colaboradores sem experiência no ramo.” (F1)

Por se tratar de um serviço com certo grau de especialização e necessidade de conhecimento técnico, foi considerado uma ameaça a falta de mão de obra qualificada disponível no mercado, especialmente tratando-se da equipe de vendas. Já percebe-se atualmente uma dificuldade de contratação de colaboradores qualificados, sendo necessário cada vez mais investimento em treinamentos, em um mercado de trabalho onde o *turn over* é crescente.

- Aumento de vendas pela internet: Por fim, foi apontado pelo fundador da empresa como uma ameaça o aumento de vendas pela internet:

“Aumento das vendas pela internet, principalmente de óculos solares e lentes de contato, que pela conveniência e facilidade pode fazer com que muitos clientes migrem das lojas físicas para as lojas virtuais.” (F1)

Devido ao crescente número de pessoas com acesso à internet, há um aumento exponencial nas vendas pela *web*. Por ser um mercado inexplorado pela Óticas Livi, foi classificado como uma potencial ameaça.

- Qualificação da gestão dos concorrentes: Foi identificado também pelo representante do Sindióptica como ameaça a qualificação da gestão dos concorrentes:

“Antes (da entrada das grandes redes) não havia uma disputa de mercado, pois era um mercado que satisfazia as óticas, onde havia um número de receitas compatível com o número de óticas. As empresas precisam aprimorar a sua gestão e estão buscando isso.” (E1)

Com a entrada de concorrentes com gestão profissionalizadas, as empresas do ramo ótico estão buscando se profissionalizar, acirrando a concorrência e tornando o mercado cada vez mais competitivo. Portanto, a melhor qualificação da gestão dos seus concorrentes também foi identificada como uma ameaça à empresa.

As principais ameaças à organização estão resumidas na Figura 6:

Figura 6: Resumo das ameaças.

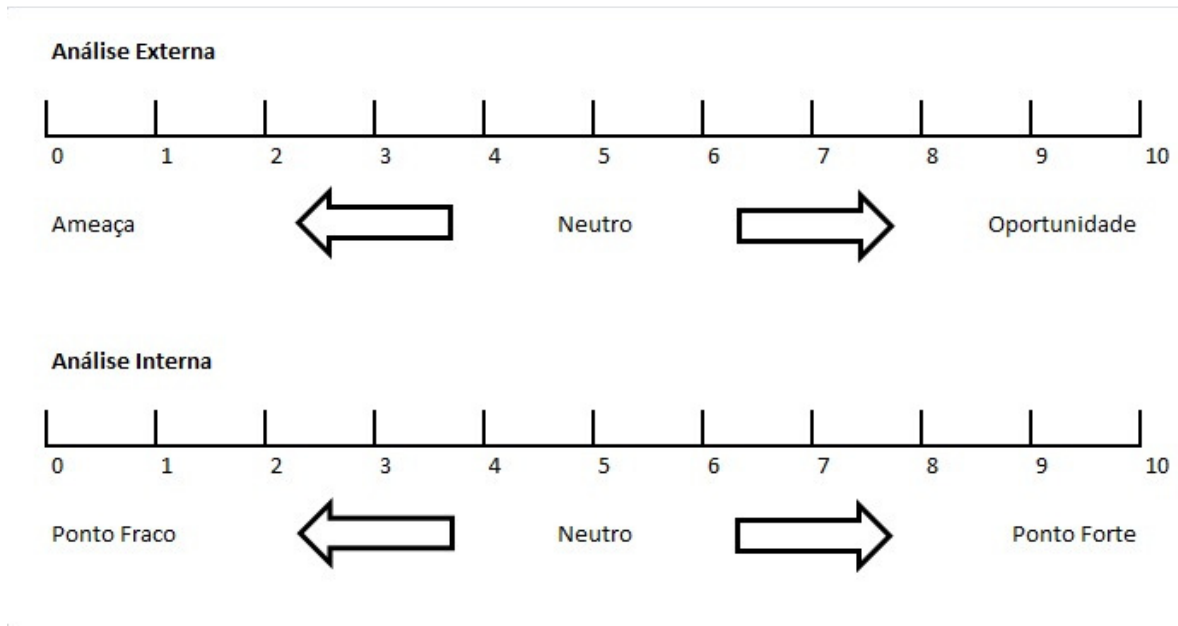
Ameaças
Aumento do <i>market share</i> de redes nacionais no RS;
Aumento dos concorrentes indiretos;
Falta de mão de obra qualificada;
Aumento de vendas pela internet;
Qualificação da gestão dos concorrentes.

Fonte: O Autor.

5.6 ESCALA DE AVALIAÇÃO

A partir da análise de entrevistas foi montada uma análise SWOT da empresa Óticas Livi, e para avaliar o impacto de cada fator, foi criada uma escala de avaliação. No que tange a análise externa, a pontuação zero representa a ameaça mais significativa, enquanto a pontuação dez representa a oportunidade mais significativa. Em relação a análise interna, utiliza-se o mesmo critério, porém a pontuação zero representa o ponto fraco mais representativo, enquanto a pontuação dez representa o ponto forte mais representativo, conforme representado na Figura 7:

Figura 7: Escala de Avaliação.



Fonte: O Autor.

Após a identificação de todos os fatores que compõem as análises interna e externa, foi realizada em conjunto com o fundador da empresa uma análise de como todos esses aspectos influenciam nos resultados da empresa, e a partir dessa análise foram definidas as pontuações de cada um dos itens:

- **Forças:**

Os pontos fortes atendimento diferenciado e credibilidade receberam respectivamente as pontuações dez e nove. Por se tratar de um bem atrelado à saúde dos consumidores, esses dois fatores que já são muito bem trabalhados pela empresa se destacam. O atendimento diferenciado foi considerado o aspecto mais importante pois é através dele que se possibilita a captação de consumidores, que ao perceberem a credibilidade da empresa após a realização da compra, somada ao atendimento diferenciado, serão fidelizados. Outro aspecto muito relevante é o relacionamento e negociação com fornecedores, que recebeu a pontuação nove pois traz importantes vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, que também são percebidas tanto pelos clientes externos quanto pelos clientes internos.

A optometria e o *mix* de produtos receberam a pontuação oito, pois ambos são aspectos importantes para o negócio mas que veem em segundo plano. A optometria é um fator de conveniência que pode ser utilizado como uma ferramenta alternativa para captação de novos clientes, e o *mix* de produto também é outro aspecto de importância secundária, pois suas deficiências podem ser convertidas através de técnicas de atendimento.

A localização dos pontos de venda recebeu a pontuação sete, pois esse item é complementar aos outros citados acima. Apesar de sua importância, a localização dos pontos de venda serve principalmente para atrair novos clientes para dentro das lojas, não sendo um sinônimo de efetivação de vendas.

O projeto dos pontos de venda recebeu a pontuação seis porque além de a loja estar bem localizada, é necessário para atrair os consumidores que ela tenha um projeto atrativo que desperte nos consumidores a vontade de entrar e o desejo de comprar os produtos.

Na Figura 8, apresentamos um resumo com as forças e suas respectivas pontuações:

Figura 8: Escala de Avaliação – Forças.

Forças	Pontuação
Atendimento diferenciado;	10
Credibilidade;	9
Relacionamento / negociação com fornecedores;	9
Optometria;	8
<i>Mix</i> de produtos;	8
Localização dos pontos de venda;	7
Projeto dos pontos de venda.	6

Fonte: O Autor.

- **Fraquezas:**

A falta de comunicação externa foi classificada como o principal ponto fraco da Óticas Livi, recebendo a pontuação zero, pois a falta de mecanismos de comunicação externa diminui bastante o número de potenciais clientes que lembrariam da marca quando precisassem ir a uma ótica.

A marca sem tradição foi elencada como o segundo principal ponto fraco, recebendo a pontuação um, sendo ela uma consequência direta do primeiro ponto

fraco, a falta de comunicação externa. Por se tratar de um bem relacionado à saúde, os consumidores de produtos óticos consideram importante a tradição da empresa que comprarão seus óculos. Além de não realizar campanhas de divulgação externa, a marca Óticas Livi existe há apenas sete anos, outro fator que pesa para sua falta de tradição.

A dificuldade de abrir novas lojas nos maiores *shoppings* recebeu a pontuação dois pois é um considerável entrave para a expansão da empresa e conseqüentemente para outros fatores como a confiabilidade da empresa, uma vez que as empresas que possuem lojas nos principais *shoppings* da cidade são mais reconhecidas e lembradas pelo público.

Os fatores falta de padronização nos processos internos, preços da linha Essilor, ausência de loja virtual e ausência de marca própria de óculos de sol e armações receberam a pontuação três, por se tratarem de aspectos que podem ser melhorados pela empresa mas que não afetam com tanta relevância atualmente as operações

A ausência de um laboratório próprio recebeu a pontuação quatro porque, apesar de ser um aspecto negativo que pode ser aprimorado, seus impactos são atualmente minimizados pela boa relação e negociação com os laboratórios terceirizados. A comunicação interna falha também recebeu a pontuação quatro pois trata-se de uma questão pontual de transmissão de informações, que pode ser facilmente corrigida e que não afeta significativamente os resultados da empresa.

Na Figura 9, apresentamos um resumo com as fraquezas e suas respectivas pontuações:

Figura 9: Escala de Avaliação – Fraquezas.

Fraquezas	Pontuação
Falta de comunicação externa;	0
Marca sem tradição;	1
Dificuldade de abrir novas lojas nos maiores shoppings;	2
Falta de padronização nos processos internos;	3
Preços da linha Essilor;	3
Ausência de loja virtual;	3
Ausência de marca própria de óculos de sol e armações;	3
Ausência de laboratório próprio;	4
Comunicação interna falha.	4

Fonte: O Autor.

- Oportunidades:

A necessidade do uso de óculos mais cedo em maior número de pessoas foi a principal oportunidade identificada, recebendo pontuação dez, por se tratar de um aumento significativo na demanda pelos produtos oferecidos pela empresa.

A ausência de uma empresa líder de mercado no RS recebeu a pontuação nove, porque representa uma importante lacuna de mercado que pode ser preenchida. Além da crescente demanda, há também muito espaço a ser conquistado no mercado.

A propaganda patrocinada por fornecedores também recebeu a pontuação nove, pois apresenta uma interessante possibilidade de divulgar a marca Óticas Livi e ao mesmo tempo endossá-la ao associar com grandes fornecedores conhecidos nacionalmente.

O crescimento do número de receitas foi outro aspecto que recebeu a pontuação nove, devido ao seu importante papel no crescimento da demanda pelos produtos ofertados pela Óticas Livi, apesar de não ser tão impactante quanto a necessidade do uso de óculos mais cedo em maior número de pessoas.

A realização de convênios recebeu a pontuação oito, porque também trata-se de um mecanismo de alavancagem do número de consumidores, mas com menos impacto do que os itens citados anteriormente, pois sua abrangência se limita às instituições conveniadas. Outro aspecto que recebeu a pontuação oito foi a

possibilidade de importação direta de óculos de sol e armações – criação de marca própria, pois seus resultados dependem diretamente da efetividade da atração de consumidores às lojas.

O surgimento de novos centros comerciais recebeu a pontuação sete, pois trata-se de uma alternativa de expansão da empresa em novos pontos de comércio, mas que tendem a demorar um certo tempo para se consolidarem.

A necessidade crescente de uso de proteção recebeu a pontuação seis porque atualmente há pouca conscientização da população acerca do assunto.

Na Figura 10, apresentamos um resumo com as oportunidades e suas respectivas pontuações:

Figura 10: Escala de Avaliação – Oportunidades.

Oportunidades	Pontuação
Necessidade do uso de óculos mais cedo em maior número de pessoas;	10
Ausência de uma empresa líder de mercado no RS;	9
Propaganda patrocinada por fornecedores;	9
Crescimento do número de receitas;	9
Convênios;	8
Importação direta de óculos de sol e armações – criação de marca própria	8
Surgimento de novos centros comerciais;	7
Necessidade crescente de uso de proteção UV.	6

Fonte: O Autor

- Ameaças:

O aumento do *market share* de redes nacionais no RS foi identificado como a principal ameaça à empresa, portanto recebeu pontuação zero, pois esse aspecto significa um grande aumento na concorrência, com uma gestão muito qualificada e com muito poder de barganha com fornecedores.

O aumento dos concorrentes indiretos foi classificado como a segunda principal ameaça, recebendo a pontuação um, pois também trata-se de um significativo aumento de concorrência, porém não de forma tão direta como no primeiro item citado.

A falta de mão de obra qualificada apresenta-se como outra ameaça significativa, recebendo a pontuação dois. A dificuldade de contratar novos funcionários qualificados pode se tornar um entrave às operações da empresa.

O aumento de vendas pela internet recebeu a pontuação três, pois percebe-se um aumento significativo de consumidores comprando pela internet, porém quando tratam-se de produtos relacionados à saúde, este número ainda não é tão representativo.

A qualificação da gestão dos concorrentes recebeu a pontuação quatro, pois pode tornar o mercado mais competitivo.

Na Figura 10, apresentamos um resumo com as ameaças e suas respectivas pontuações:

Figura 11: Escala de Avaliação – Ameaças.

Ameaças	Pontuação
Aumento do <i>market share</i> de redes nacionais no RS;	0
Aumento dos concorrentes indiretos;	1
Falta de mão de obra qualificada;	2
Aumento de vendas pela internet;	3
Qualificação da gestão dos concorrentes.	4

Fonte: O Autor

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou analisar os ambientes interno e externo da empresa Óticas Livi, através de uma análise SWOT, a fim de oportunizar aos sócios da organização uma ferramenta que sirva de embasamento para tomadas de decisões.

Para a realização dessa análise foram feitas entrevistas com o fundador da empresa, com objetivo de entender o ambiente em que a organização atua, e com o principal executivo do Sindióptica RS, visando identificar oportunidades ainda não exploradas pela empresa. Além dessas, foi realizado um grupo motivacional com os funcionários de nível gerencial da empresa a fim de obter informações de uma perspectiva tática e operacional.

Como consequência dos resultados obtidos, através de uma análise das questões-chave relacionadas ao negócio da Óticas Livi, foram traçadas estratégias a partir de três esferas de atuação que estão descritas abaixo:

- Aproveitamento das capacidades:

O aproveitamento de capacidades é a combinação das forças da empresa com as oportunidades que seu mercado oferece. São traçadas estratégias a partir dos pontos fortes da empresa, que são considerados seus diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes, para que as oportunidades do mercado sejam aproveitadas. Na Figura 12, apresentamos as estratégias propostas através do cruzamento de forças da empresa e oportunidades do mercado:

Figura 12: Aproveitamento das capacidades.

Oportunidades	Forças	Estratégia
Propaganda patrocinada por fornecedores.	Relacionamento / negociação com fornecedores.	Negociar anúncios conjuntos com fornecedores, com o pagamento da mídia por parte da Óticas Livi que receberia em troca mercadorias desse fornecedor como bonificação, aproveitando as verbas de marketing que os grandes fornecedores possuem.
Necessidade do uso de óculos mais cedo em maior número de pessoas.	Optometria.	Desenvolver ações em conjunto com escolas e grupos de idosos oferecendo a consulta do optometrista sem custo, para que haja a identificação da necessidade do uso de óculos de grau. Nesta ação, poderia haver também a venda de óculos ou a indicação para que esses futuros clientes visitem uma das lojas da Óticas Livi.
Ausência de uma empresa líder de mercado forte no RS; Crescimento do número de receitas.	Atendimento diferenciado; Credibilidade.	Utilizar o principal diferencial da Óticas Livi, o atendimento técnico diferenciado, para converter clientes de outras empresas e aumentar o seu <i>market share</i> , ao mesmo tempo que conquistar novos clientes que são novos usuários de óculos e fidelizá-los a partir de um atendimento que transmita segurança e confiança, fatores essenciais por se tratar um produto relacionado a saúde.
Convênios.	Atendimento diferenciado; Optometria.	Negociar convênios com grandes empresas, sindicatos e associações com o objetivo de alavancar a captação de novos clientes e fidelizá-los através do atendimento diferenciado. Utilizar a optometria como multiplicador para a emissão de novas receitas e identificação de novos usuários provenientes desses convênios.

Fonte: O Autor.

- Minimização de limitações:

A minimização das limitações é a combinação das fraquezas da empresa com as oportunidades do mercado. A existência de oportunidades no mercado permite que estratégias sejam definidas para que as limitações da empresa sejam minimizadas. Na Figura 13, apresentamos as estratégias propostas através do cruzamento de oportunidades do mercado e fraquezas da empresa:

Figura 13: Minimização de limitações.

Oportunidades	Fraquezas	Estratégia
Importação direta de óculos de sol e armações – criação de marca própria	Ausência de marca própria de óculos e armações.	Prospectar possíveis fornecedores na China, Índia e Itália e avaliar a viabilidade financeira do negócio, analisando fatores com preço, quantidade, design e prazo de entrega.
Propaganda patrocinada por fornecedores.	Marca sem tradição; Falta de comunicação externa.	Negociar com anúncios conjuntos com fornecedores e reforçar o nome da Óticas Livi perante o mercado. A presença conjunta de grandes e conhecidos fornecedores pode servir de endosso a marca Óticas Livi.
Surgimento de novos centros comerciais.	Dificuldade de abrir novas lojas nos principais shoppings.	Expandir a empresa através da abertura de loja nos diversos novos empreendimentos comerciais que estão surgindo e sendo lançados no Rio Grande do Sul, como o Alvorada Praça Shopping, Cavalhada Praça Shopping e Viva Open Mall, e em centros comerciais que estão se expandindo e se consolidando, como a Av. Wenceslau Escobar, bairro Humaitá e o futuro Cais do Porto.
Convênios.	Marca sem tradição.	Negociar convênios com grandes empresas, sindicatos e associações com o objetivo de captar novos clientes e tornar a marca conhecida entre todos os funcionários e associados dessas organizações.

Fonte: O Autor.

- Conversão das desvantagens:

A conversão das desvantagens é um cruzamento das fraquezas da empresa com as ameaças do mercado. Conhecendo as fraquezas e ameaças, são traçadas estratégias para converter as desvantagens que a empresa possui. Na Figura 14, apresentamos as estratégias propostas através do cruzamento de forças da empresa e oportunidades do mercado:

Figura 14: Conversão de desvantagens.

Ameaças	Fraquezas	Estratégia
Aumento do <i>market share</i> de redes nacionais no RS.	Marca sem tradição.	Reforçar a marca Óticas Livi e torná-la conhecida pelos consumidores e pelo público em geral.
Qualificação da gestão dos concorrentes.	Comunicação interna falha; Falta de padronização nos processos internos	Otimizar os processos e a comunicação interna da empresa, tornando-os claros e de fácil compreensão.
Aumento de vendas pela internet	Ausência de e-commerce.	Desenvolver um novo site institucional com loja virtual.

Fonte: O Autor.

Portanto, pode-se observar que os objetivos do presente trabalho foram atingidos e que a partir da obtenção dos resultados foram sugeridas estratégias de atuação para a empresa, de forma que suas forças sejam associadas à oportunidades do mercado, de maneira que as capacidades da Óticas Livi sejam aproveitadas, que suas fraquezas sejam associadas às oportunidades para minimizar as limitações da empresa e, por fim, que haja uma conversão das desvantagens através da associação das fraquezas da organização com as ameaças.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ALDAY, H. E. C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista da FAE. Curitiba, PR., v. 3, n.2, 2000.

ANSOFF, H. I. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

APPIO, J.; SCHARMACH, A. L. da R.; SILVA, A. K. L.; CARVALHO, L. C.; SAMPAIO, C. A. C. **Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.

Braga, P. Disponível em: <<http://polibiobraga.blogspot.com.br/2014/04/16-novos-shopping-centers-sairao-no-sul.html>> Acesso em 10 de maio de 2014. Blog Políbio Braga

Braga, P. Disponível em: <<http://polibiobraga.blogspot.com.br/2014/01/18-novos-shopping-centers-poderao-sair.html>> Acesso em 10 de maio de 2014. Blog Políbio Braga

Born, R. **Construindo o Plano Estratégico: Cases Reais e Dicas Práticas**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

Dicionário Online. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/credibilidade/>>. Acesso em 30 de maio de 2014.

FERREL, O. C., LUCK, D. J., GEORGE, L. Jr., HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUCE, F.B. ; ROSSI, C. A. V. **Construção e Proposição de um Modelo de Planejamento Estratégico baseado em 10 anos de experiência**. In: Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD 2002). Salvador, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre:Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. **O Processo de Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NETO, J., M. dos S. **História da óptica no Brasil**. São Paulo: Códex, 2005.

NIQUE, W. M. ; LADEIRA, W. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Para o Mercado Brasileiro**. 1ª ed. Porto Alegre: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

WESTWOOD, J. **O Plano de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZOUAIN, D.M.; VIEIRA, M.M.F. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista em profundidade com o fundador da empresa

ABERTURA:

- Apresentação pessoal
- Apresentação da pesquisa
- Solicitação de permissão para gravar a entrevista

QUESTIONAMENTOS GERAIS SOBRE A EMPRESA:

- Quais são as principais atividades da Óticas Livi?
- Qual é o público-alvo da Óticas Livi?
- Quais são os diferenciais em relação à concorrência?
- Quais são os pontos fortes da empresa?
- Quais são os aspectos que poderiam ser melhorados na empresa?
- Qual é o principal objetivo da empresa em relação ao longo prazo?

QUESTIONAMENTOS SOBRE OS FUNCIONÁRIOS:

- Quantos funcionários trabalham na Óticas Livi?
- Quais são os setores da empresa e como eles estão organizados?
- Como e com que frequência são realizados os treinamentos internos dos funcionários?
- Na sua opinião, qual a importância dos funcionários para o sucesso da empresa?
- Os funcionários da Óticas Livi se identificam com a missão e os valores da empresa?

QUESTIONAMENTOS SOBRE OS FORNECEDORES:

- Com quantos fornecedores a empresa trabalha atualmente?
- Quais são os principais fornecedores da Óticas Livi?

- Quais são os critérios para a escolha dos fornecedores?
- Como é a relação comercial com os fornecedores?
- Há obtenção de vantagens competitivas com fornecedores em relação aos seus concorrentes? Quais?
- Há possibilidade de importação direta, sem utilização de distribuidores? Quais as dificuldades e vantagens?
- A empresa possui marca própria?
- Caso não possua marca própria, já planejou desenvolver uma?
- Na sua opinião, quais são as vantagens e desvantagens de possuir uma marca própria?

QUESTIONAMENTOS SOBRE A COMUNICAÇÃO EXTERNA:

- Quais são os canais de comunicação externa utilizados atualmente?
- Destes canais utilizados, quais são os canais que possuem o melhor retorno?
- No que a empresa se diferencia dos seus concorrentes em relação à comunicação externa?

QUESTIONAMENTOS SOBRE OS PONTOS-DE-VENDA (PDV):

- Em relação aos pontos-de-venda (PDV), quais são os principais diferenciais da empresa?
- No que a empresa se diferencia dos seus concorrentes em relação ao PDV?
- Os PDV's são atrativos? No que se destacam?
- Quais são os critérios utilizados para a escolha do local de um PDV?

QUESTIONAMENTOS SOBRE O MERCADO:

- Quem são os principais concorrentes da Óticas Livi?
- Desses principais concorrentes, no que eles se diferenciam da Óticas Livi?
- A empresa visualiza a entrada de novos concorrentes no mercado?
- Como é dividido o *market share* do mercado? Há alguma empresa líder?

- Quais são as suas perspectivas em relação ao mercado de consumo?
- Você acredita na manutenção/aumento do poder de consumo das classes C e D? Por quê?
- Em termos de ambiente externo, quais são as principais oportunidades na área?
- Em termos de ambiente externo, quais são as principais ameaças na área?

APÊNDICE B – Roteiro do grupo motivacional com gerentes da empresa

ABERTURA:

- Boas vindas ao grupo
- Apresentação pessoal
- Solicitação de permissão para gravar o grupo

REGRAS DA MODERAÇÃO:

- Como será guiado o grupo
- Apresentação dos objetivos
- Apresentação do contexto
- O que é um grupo motivacional
- Apresentação da pesquisa

APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES

- Nome
- Escolaridade
- Cargo
- Tempo na empresa
- Tempo atual na função

PERGUNTAS

- Como é trabalhar na Óticas Livi?
- Na sua opinião, qual é a imagem que a empresa passa para seus colaboradores? E para seus clientes?
- Quais são os pontos fortes da empresa?
- Quais são os aspectos que podem ser melhorados pela empresa?
- Na sua opinião, porque um cliente compra na Óticas Livi?
- Quais os motivos que fazem os clientes retornarem à Óticas Livi?

- Quais são as oportunidades que você vê no mercado?
- E as ameaças?
- Na sua opinião, quais são os diferenciais da Óticas Livi?
- Gostariam de fazer mais alguma colocação?

FECHAMENTO

- Explicação de como os dados serão utilizados
- Agradecimentos

APÊNDICE C – Roteiro da entrevista em profundidade com o principal executivo do Sindióptica RS.

ABERTURA:

- Apresentação pessoal
- Apresentação da pesquisa
- Solicitação de permissão para gravar a entrevista

QUESTIONAMENTOS SOBRE O MERCADO:

- Na sua opinião, quem são os principais *players* do ramo de varejo de artigos óticos e relógios no Rio Grande do Sul?
- Como você enxerga a Óticas Livi dentro desse mercado?
- Quem são os principais concorrentes da Óticas Livi?
- Desses principais concorrentes, no que eles se diferenciam da Óticas Livi?
- Você visualiza a entrada de novos *players* no mercado?
- Como é dividido o *market share* do mercado? Há alguma empresa líder?
- Quais são as suas perspectivas em relação ao mercado de consumo?
- Você acredita na manutenção/aumento do poder de consumo das classes C e D? Por quê?
- Na sua opinião, qual classe de consumo terá o aumento mais significativo nos próximos 5 anos?
- Em termos de ambiente externo, quais são as principais oportunidades na área?
- Em termos de ambiente externo, quais são as principais ameaças na área?