



PLANEJAMENTO EMPRESARIAL PARA REPOSICIONAMENTO DA MARCA “ÓPTICA OCULAR” EM CURITIBA

Alexandre Maneira dos Santos (É mestre em Engenharia Mecânica pela UFPR com MBA em Gestão Empresarial pela FGV e graduado em Engenharia Química pela USP). Fabio Neves (É graduado em Engenharia da Computação pela Universidade Positivo e pós-graduado em Gestão de Projetos pela FAE). Milton Saddok Fernandes (É graduado em Análise de Sistema pela Universidade Positivo e pós pós-graduado em Gestão de Projetos pela FAE). Ricardo Luiz Janiski (É graduado em Engenharia Mecânica pela PUC-PR).

Contato: alexandre.maneira@hotmail.com

fabio_parana1@hotmail.com

msaddock@gmail.com

rjaniski@hotmail.com

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade auxiliar a tomada de decisão, de forma estratégica, com relação ao investimento em nova filial ou fortalecimento da marca dentro da própria matriz para uma empresa varejista do setor ótico. Para responder esta questão foi utilizada a metodologia de pesquisa-ação crítica, na qual foi realizado contato direto com a empresa afim de realizar mudanças positivas objetivando a expansão do seu negócio. Dentro desta metodologia foi aplicado um questionário aos clientes da ótica com o propósito de identificar do perfil destes clientes, e outro aos donos de óticas em formato de entrevista estruturada abrindo caminho a uma entrevista aberta. Além destas, foram aplicadas metodologias para melhorar a estratégia e fortalecimento da marca como: SWOT, análise de microambiente, BSC e análise das projeções financeiras para avaliar as duas propostas supracitadas. A partir destas análises, conclui-se que o fortalecimento da marca se viabiliza como a proposta mais interessante no momento, visto que a empresa não investe em estratégia e não acompanha as tendências de mercado.

Palavras-chave: Setor Ótico. Planejamento Estratégico. SWOT. BSC.

INTRODUÇÃO

Diante do cenário atual, as empresas do setor ótico encontram-se em um momento crítico que contempla ao mesmo tempo grandes desafios e boas oportunidades de negócio.



O comércio varejista do ramo óptico brasileiro é caracterizado pela pulverização do setor, no qual apenas 12% dos pontos de vendas pertence aos três líderes de mercado. No outro lado, tem-se uma grande quantidade de empresas que estão a décadas nesse ramo e, até o momento, não conseguiram despontar como líderes, pois, sofrem com a falta de profissionalismo para gerir seu negócio e com problemas relacionados às sucessões familiares (GAZZONI e SCHELLER, 2015).

O setor óptico do Brasil até 2013 passou por sete anos ininterruptos de crescimentos, com taxas médias de 20% ao ano. No entanto nos últimos três anos houve uma grande variação no mercado, com redução do crescimento chegando a apresentar retração no ano de 2015 (ABIOTICA, 2016).

A Associação Brasileira da Indústria Óptica (AbiÓptica) prevê uma retomada de crescimento para 2018, com consolidação do profissionalismo e com avanço das grandes redes no mercado. Comparado com outros setores de bens duráveis, o setor de ótica possui umas das mais baixas consolidações do varejo. Esse movimento de consolidação oriundo do surgimento e crescimento das grandes redes tende a criar uma necessidade de profissionalismo, melhora na produção e gestão nas pequenas empresas varejistas (ARBEX, 2017).

Este trabalho retrata a situação da empresa Ótica Ocular, uma empresa de pequeno porte do segmento varejista do ramo de ótica. As sócias proprietárias pretendem expandir o negócio através da abertura da sua primeira filial, também na cidade de Curitiba.

A partir de informações obtidas mediante entrevistas com as sócias proprietárias e donos de outras óticas, além de uma análise de mercado, foram elaboradas propostas para abertura de uma filial e para fortalecimento da marca investindo na própria matriz, a fim de orientar aos proprietários a encontrar a melhor decisão no momento para o crescimento da empresa no mercado.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 MERCADO DE ÓTICAS

Nos últimos três anos o setor de óticas sofreu com a crise na qual o país se encontra. Em 2013 o crescimento apresentado já foi reduzido de 20 para 15%, seguido por 3% de crescimento em 2014 e em 2015 um resultado negativo de 7%. Mais de 3 mil pontos de venda foram fechados entre 2014 e 2016 (ABIOPTICA, 2016).



No entanto, a partir de 2018 a tendência esperada é de uma gradativa retomada e de uma consolidação e maior profissionalismo, com o avanço consistente das grandes redes. Em 2017 será um ano de travessia, e a recuperação efetiva do setor deve começar apenas em 2018. De 2006 a 2013 tivemos um crescimento médio anual de 18%. O potencial é muito grande e prova dessas mudanças são os recentes movimentos de fusões e aquisições conforme prevê Bento Alcoforado (2017, apud ARBEX, 2017), presidente da Abióptica. Essa afirmação sobre as fusões se refere, em particular, a aquisição das óticas Carol, maior varejista do ramo ótico no país, pelo grupo italiano Luxottica.

Para Alcoforado (2017, apud ARBEX, 2017), esse movimento deve ser uma tendência a ser consolidada no setor nos próximos anos. “De fato isso vai ocorrer, até porque o ramo hoje ainda é muito pulverizado e com uma concentração pequena”. Segundo ele, existem atualmente 23 mil pontos de venda, mas as três maiores do país (Óticas Carol, Óticas Diniz e Chilli Beans) representam apenas 12% de desse total de estabelecimentos.

Yamashita (2017, apud ARBEX, 2017), aposta que movimento de consolidação que surgiu com o crescimento de grandes redes irá influenciar no sentido de criar uma profissionalização das pequenas varejistas, pois as grandes corporações irão expandir e ganhar mercado fazendo com que as lojas menores sejam obrigadas a melhorar sua produtividade e gestão.

Diante de um cenário econômico desfavorável o varejo aposta em inovação, tecnologia e diversificação de mercado para se adaptar. Uma das estratégias é a redução da margem de lucro para se adequar ao novo poder de compra dos consumidores, que tem sofrido redução.

Segundo Caíto Maia (ABIOPTICA, 2016), fundador da Chilli Beans “o consumidor brasileiro não parou de consumir, você só tem que entender qual é o poder de consumo dele no momento e ajustar seu preço em relação a isso”.

1.2 HISTÓRICO DA ÓPTICA OCULAR

A empresa Óptica Ocular iniciou suas atividades no ano de 1990. Fundada em uma parceria entre o Sr. Laércio, já falecido esposo da atual proprietária, e seu pai, Sr. Lineu. Enquanto o Sr. Laércio exercia a função de técnico em ótica, Lineu era o responsável pelo atendimento e vendas para os clientes.

Após o falecimento do Sr. Laércio no mês de 2013, sua esposa, a Sra. Lúcia Helena, se viu na obrigação de continuar administrando o negócio, o qual sempre foi a principal



fonte de renda da família. Assim, ela fez o curso de especialização em técnico de ótica, o qual também foi concluído pelas duas filhas, Virgínia e Viviane em 2016. Ambas são as atuais parceiras na sociedade.

Nos últimos três anos, a empresa sofreu com a recessão do mercado, que, provocou uma redução significativa nas vendas, quase causando sua extinção. A recuperação começou em 2016, mas somente a partir de 2017 houve uma significativa melhora no movimento de clientes e nas vendas.

1.3 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

Conforme o crescimento do nível, do operacional para o estratégico, são crescentes também o risco, a abrangência, prazo e incertezas destes planejamentos. O Planejamento Estratégico é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Oliveira (2009, apud MERLO, 2011), o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao gestor definir o caminho a ser seguido pela empresa, de maneira a otimizar a atuação da organização em relação a seu ambiente. Desta forma percebe-se o quanto é importante o planejamento estratégico para organizações varejistas, visto que direciona os esforços da empresa na busca por seus objetivos corporativos de longo prazo. (Merlo 2011)

1.4 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO NA PEQUENA EMPRESA

O planejamento apresenta vantagens reais para as grandes e pequenas empresas, pois auxilia no seu desenvolvimento, acelera o ritmo de mudanças, conduz à ação eficiente e força o dirigente a ter algum controle sobre o seu futuro, conforme afirma Buchele (1980 apud TERENCE 2002).

Conforme Almeida (1994 apud TERENCE 2002) afirma, o planejamento estratégico ajuda o empreendedor a se concentrar nos fatores-chave de sucesso da empresa e em suas prioridades proeminentes. Esse planejamento não pode estar restrito apenas a empresa, precisa abranger seus concorrentes, fornecedores e clientes.

Apenas do planejamento auxiliar o pequeno empresário a detectar os problemas e a se antever a estes, ele é um processo que requer dedicação, tempo e habilidade. O sentimento de que mudanças futuras não podem ser planejadas, a falta de conhecimento



do processo, e o receito de conhecer as fraquezas e os problemas da sua empresa são alguns dos fatores responsáveis pela não elaboração de um planejamento pelos empresários, conforme afirma Megginson et al (1991 apud TERENCE 2002).

Segundo Tiffany & Peterson (1998 apud TERENCE 2002) pequenas empresas que possuem planos estratégicos apresentam crescimento e receita, em média, 50% superiores àquelas empresas que não realizam nenhum tipo de planejamento.

O processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser simplificado pois, de acordo com Almeida (1994 apud TERENCE 2002), o empresário:

- Não dispõe de tempo e recurso para um planejamento complexo;
- Não dispõe, muitas vezes, de formação adequada para realizar as tarefas mais complexas do processo;
- É imediatista, esperando resultados rápidos de seus esforços.

Para Terence (2002) o processo de planejamento estratégico não vem sendo implementado nas pequenas empresas devido à duas razões:

- As metodologias existentes foram concebidas visando atender as grandes empresas e não deve ser utilizada pelas pequenas empresas de uma maneira simplificada, pois a pequena empresa comportam-se de forma diferente em relação à identificação de suas necessidades e o estabelecimento de estratégias;
- Devem ser consideradas as especificidades, principalmente em relação ao pequeno empresário, no processo de planejamento estratégico, caso contrário ele não será um processo contínuo e os resultados esperados não poderão ser obtidos.

De acordo com Tiffany & Peterson (1998 apud TERENCE 2002) “as razões para o fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas são os seguintes”.

- Ausência de uma visão de longo prazo;
- Incapacidade de definir metas e objetivos claros;
- Compreensão equivocada do que os clientes querem;
- Visão subestimada da concorrência;
- Planejamento financeiro inadequado;
- Procedimentos e sistemas ineficazes;
- Incapacidade de mudar;
- Incapacidade de comunicar o plano para os demais membros da organização.

2 METODOLOGIA

A metodologia a ser utilizada para este projeto é a pesquisa-ação crítica, a qual a função do pesquisador será a de fazer parte do processo de mudança. Se essa mudança é percebida como necessária a partir dos trabalhos iniciais do pesquisador com o grupo, decorrente de um processo que valoriza a construção cognitiva da experiência, sustentada por reflexão crítica e coletiva. Como esta pesquisa vai assumindo um caráter de criticidade, então ela é conceituada como pesquisa-ação, que seria um mergulho na prática, ou seja, no dia a dia da empresa (FRANCO, 2005).

Com base neste conceito foram desenvolvidas algumas etapas para atender os objetivos propostos deste trabalho:

- I. Inicialmente foi realizada uma entrevista com as sócias proprietárias buscando entender a motivação para abertura de uma filial e coletar dados e informações sobre a empresa e a sua parte financeira;
- II. O segundo passo foi aplicado um questionário com a intenção de identificar o perfil dos clientes e realizar uma pesquisa de satisfação dos mesmos em relação à Óptica Ocular. Este questionário abrange perguntas sobre perfil do cliente, satisfação e pesquisa de sondagem, a amostra utilizada nesta pesquisa foi de 27 clientes.
- III. Concomitantemente foi realizar entrevista com proprietários de óticas concorrentes, a fim de realizar um entendimento do mercado da óptica na cidade de Curitiba e verificar como é realizada a administração e gestão do negócio pelos mesmos. Para preservar a identificação das empresas as mesmas são identificadas como Empresa A, Empresa B e Empresa C.
- IV. Para atingir os objetivos propostos utilizou-se o método da pesquisa exploratória. Kothler (2006) afirma que a meta de uma pesquisa exploratória é demonstrar a real natureza do problema e sugerir possíveis soluções ou novas ideias.
- V. Estudo do negócio e definição da Identidade Organizacional;
- VI. Análise de Microambiente Externo.
- VII. Elaboração da matriz SWOT;
- VIII. Elaboração do Mapa Estratégico e painel de desempenho.
- IX. Avaliação de Investimento – utilização de métodos de análise de investimento para realizar comparativo entre a opção de abertura de uma filial da Óptica Ocular ou fortalecimento da marca buscando aumento do faturamento e crescimento das vendas.



3 ANÁLISE DE RESULTADOS

3.1 QUESTIONÁRIO

O questionário aplicado é composto por 9 perguntas, as quais foram respondidas por 27 clientes que estavam realizando alguma compra na ótica. Para incentivar o preenchimento do questionário foi arrecadado um valor de R\$ 150,00, o qual foi revertido em produtos na ótica após um sorteio para os respondentes.

Por meio das perguntas foi possível identificar que a faixa etária alvo dos clientes que é entre os 40 e 60 anos de idade. Nessa faixa etária que aparecem problemas como presbiopia que causa o cansaço da visão, impedindo também o olho de focar corretamente. Pode-se evitar o agravamento deste problema através do uso de óculos. Por meio das respostas também foi identificado o preço médio dos produtos mais vendidos, que se situam na faixa entre R\$ 500,00 a R\$ 999,00.

Foram elencados quais seriam os serviços mais importantes na visão do cliente ordenados por: 1º Atendimento, 2º Qualidade do Produto, 3º Preço, 4º Ambiente Agradável, 5º Mix de Produtos. Observou-se a ênfase para o atendimento, que também é considerado por empresários como o diferencial para um bom negócio.

Na satisfação dos clientes, o resultado obtido mostra que 85% dos clientes saem da loja muito satisfeitos com os serviços e produtos, e 15% ficaram moderadamente satisfeitos. No quesito para verificar como o cliente teve conhecimento da loja, constatou-se que: 12 deles já eram clientes, 6 estavam passando pelo local, 5 receberam indicação, 2 moravam próximo e 2 por meio de outros canais. Nenhum deles informou ter conhecido a loja por rede social ou algum tipo de propaganda.

A fim de identificar qual o meio de comunicação que mais agrada aos clientes para receber informações de produtos e promoções, a rede social *Facebook* ficou em primeiro lugar, seguido pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp*, e empatados em terceiro lugar aplicativo *Instagram* e o correio eletrônico. A empresa Óptica Ocular utiliza o *Facebook* o *Instagram*, mas as atualizações não são frequentes e apresentam informações muito antigas.

Diante deste cenário, a última pergunta do questionário indagou os clientes sobre a possibilidade de indicação da loja para um amigo. Como resultado, a totalidade dos clientes respondeu que indicariam a loja.



Nesta última análise aplicamos a metodologia do NPS para identificar clientes “Promotores” que deram nota de 9 a 10. Estes são clientes que passam a ter a vida melhor após o relacionamento com a marca, são leais e oferecem feedbacks positivos e ajudam no crescimento e o aumento do faturamento. Existem também os clientes Neutros com pontuação de 7 a 8 que só compram quando realmente precisam e, portanto, não são clientes leais. Caso a empresa concorrente ofereça um produto em melhores condições/preço, ele poderá optar pela empresa concorrente. Este cliente até pode indicar a empresa, mas com ressalvas. Por último, os clientes Detratores com pontuação de 0 a 6 são clientes totalmente insatisfeitos com a compra de produtos ou serviços prestados. Na pesquisa aplicada foram identificamos somente clientes Promotores.

3.2 ENTREVISTAS

3.2.1 Entrevistas com a Óptica Ocular

Iniciou-se uma conversa sobre as necessidades atuais da empresa buscando identificar os pontos a serem desenvolvidos quando foi apresentado o interesse das proprietárias em abrir uma filial a fim de aumentar o faturamento com rentabilidade.

Neste momento apresentamos uma proposição de desenvolver um estudo visando avaliar e comparar a ideia de aberturar de uma filial com uma proposta de desenvolver o fortalecimento da marca apenas com a loja matriz.

Para balizar a melhor decisão a ser tomada foi necessário entender a empresa e o mercado, com intuito de identificar se o momento atual é oportuno para abertura de uma nova loja ou se é mais vantajoso investir no fortalecimento da marca sem uma nova loja.

As dificuldades encontradas em entrevistas passam por administração financeira, poder de negociação com fornecedores, poder de negociação com os clientes em comparação aos concorrentes e divulgação da marca.

As sócias proprietárias da Óptica Ocular entendem que estão surgindo concorrentes cada vez mais fortes, tais como as óticas Carol que agora também está instalada em Curitiba. Além disto, os produtos substitutos (lentes e cirurgias refrativas / a laser) têm tido cada vez mais enfoque no mercado.



3.2.2 Entrevista com a empresa A

A “Empresa A” é uma empresa familiar com três lojas instaladas no interior do Paraná, sendo a matriz localizada na cidade Palmeira, que tem uma população de 32 mil habitantes. Este fato limita a quantidade de vendas em relação às grandes capitais, atingindo um total de 50 vendas de óculos completos por mês.

A respeito dos fornecedores, a “Empresa A” trabalha tanto com multinacionais quanto fabricantes nacionais. No entanto, de forma especial esta empresa trabalha com 90% de seus produtos originados da China, os quais partes são nacionalizados por meio de fabricantes que gravam suas marcas e o restante são vendidos através de venda direta.

No fornecimento de lentes ele trabalha com fornecedores internacionais como Varilux, Hoya, Kodak, Rodenstock e Carl Zeiss, que são os mais conhecidos no mercado, além de lentes prontas oriundas da China e Tailândia.

A negociação com os fornecedores da “Empresa A”, diferentemente das outras óticas que revendem marcas da Luxottica e seguem o rigoroso modelo de vendas padronizadas que a empresa determina, desde: valor, número de parcelas, quantidade de peças mínimas que devem ser comprados para poder adquirir peças de maior qualidade, etc, esta empresa opta por não comprar produtos da Luxottica. A Luxottica é um grupo italiano, dona das marcas Ray Ban e Oakley, fez um acordo de fusão com a fabricante de lentes Essilor e, mais recentemente, comprou as Óticas Carol.

Não trabalhando com esse mega conglomerado, a “Empresa A” consegue ampla negociação com seus fornecedores e segue a política de compra à vista para obter maiores taxas de desconto.

A empresa recebe 50% das suas vendas com pagamento antecipado, já que trabalha na maioria delas com venda sobre receituário médico; 30% com recebimento no ato da entrega e 20% com parcelamento por cartão de crédito ou crediário próprio fazendo com que o cliente tenha que ir até a loja para visitar e assim aumentando a chance de efetivas novas compras.

No quesito divulgação da marca, foi realizado um contrato com uma rádio para divulgação do estabelecimento, além de jornais e revistas locais, eventos do calendário local, veículos de som, e patrocínio de eventos de sindicatos, escolas, empresas, etc.

Para atender com qualidade seus clientes cada loja dispõe de um técnico ótico e um balconista. A empresa entende que 70% dos clientes que vão à loja são produtores rurais e o restante trabalhadores de empresas da região. O proprietário identifica que 40% dos



clientes conhecem a loja por meio de propagandas, indicações e parceria com clínicas e 60% já são clientes e realizam novas compras com este público. Com as três lojas a “Empresa A” atinge um faturamento anual de R\$ 600 mil.

Durante a entrevista, foi perguntado se o proprietário conseguia identificar quais as oportunidades e ameaças para a empresa. Ele entende que as oportunidades estão focadas no excelente trabalho que é realizado, conquistando a confiança do cliente, mesmo com preços superiores ao mercado. As ameaças são resultantes de entrada de novos concorrentes que impactam momentaneamente a quantidade de vendas, que são retomadas após cerca de um ano.

Em seguida foram questionadas quais eram suas forças e fraquezas. O mesmo identifica como o atendimento, devido a venda técnica que torna isto um diferencial, além da imagem e o prestígio já conquistado na região, e a flexibilidade para negociação. Já as fraquezas mencionadas são a ausência de um laboratório próprio, devido ao volume baixo de vendas que não justifica a implementação. Com isso, os prazos e entregas são elevados e demoram cerca de dez dias em média, perdendo parte das vendas para Curitiba, onde empresas tem laboratório próprio podendo entregar em prazos menores. No entanto, vale ressaltar que essa hipótese é limitada porque mesmo lojas de Curitiba ainda demandam contratação de laboratórios terceiros.

As últimas perguntas foram direcionadas a documentação necessária para abertura de uma loja. Esses documentos envolvem emissão de alvará de funcionamento e adequação as normas do Corpo de Bombeiros.

Finalizando a entrevista, questionou-se se na situação do mercado atual a “Empresa A” abriria uma filial. A resposta foi que, devido os impactos no faturamento anual e o mercado não apresentar sinais de crescimento, neste momento não abriria uma nova filial. Mas, segundo o empresário foram feitas reformas atualmente nas lojas adequando ao público alvo e ações de divulgação, resultando em um aumento de faturamento de 50%. O proprietário ressalta que isso é devido ao fato da loja estar localizada em cidade pequena e ter um grande potencial para este mercado.

3.2.3 Entrevista com a empresa B

A “Empresa B” também é uma empresa familiar com apenas uma loja e está situada na região de Curitiba no bairro do Hauer, local de bom movimento. A empresa passou por uma grande transformação no *layout* há um ano, que mudou totalmente o conceito da loja.



Diferente da “Empresa A” que utiliza fornecedores de armações nacional e chinesas, a “Empresa B” acompanha as tendências da maioria das óticas. Trabalha com os fornecedores que são mais reconhecidos no mercado para lentes: Essilor, Hoya, Zeiss; e para armações a Luxottica, De Rigo, Marchon, Safilo.

Como forma de divulgação da marca o proprietário cita que, como consta na visão da empresa, os maiores divulgadores da marca são nossos próprios clientes segundo as pesquisas que foram aplicadas internamente. O percentual de indicação sempre está acima de 60%, enquanto que as outras mídias tradicionais utilizadas como *outdoors*, site e anúncios esporádicos em veículos de comunicação ficam entre 30% a 40% de representatividade.

A “Empresa B” não possui um laboratório próprio, mas entende isso como um ponto positivo pois, segundo o proprietário, permite com que eles trabalhem com os melhores fornecedores do mercado tais como o Laboratório da Oakley na Califórnia e Laboratório da Hoya no Japão.

Trabalha com consertos de óculos, sendo uma pessoa designada apenas para esta função. Na sua percepção de que o grande diferencial da empresa está na prestação de serviços, sendo que cada vendedora avalia tecnicamente a necessidades dos clientes buscando então a melhor solução. A tomada das medidas óticas e escolha da armação e das lentes são realizados com o extremo cuidado, segundo o proprietário.

Foi questionado o proprietário sobre as oportunidades e ameaças para a empresa. De maneira simplificada ele relata que a oportunidade está no número crescente de usuários de óculos multifocal. Também observa como oportunidade o entendimento da população sobre a importância de se usar óculos de sol de qualidade, além dos óculos serem considerados atualmente como acessório de moda. Ele apontou o fato de que algumas óticas diminuem a qualidade dos produtos e serviços ofertados em momentos de crise, perdendo assim *market share*.

Com relação as ameaças, foram citadas: a parceria ilegal dos médicos com as óticas; a situação político-econômica do país; o aumento de lojas físicas e virtuais do principal fornecedor de armações (Luxottica) e a escassez de profissionais capacitados na área.

No quesito forças e fraquezas, o proprietário cita o bom atendimento e ambiente agradável com alto padrão estabelecido como uma das suas forças, o qual é copiado e implementado pelos concorrentes. Como fraqueza ele aponta a ausência da empresa das mídias sociais.

Sobre a abertura de uma filial, segundo ele o momento atual não é propício devido à redução de vendas causadas pela crise econômica. Complementa informando que qual o retorno financeiro obtido com a reforma na própria loja e ações divulgação da marca propiciaram elevação em 10% no faturamento.



3.2.4 Entrevista com a empresa C

A “Empresa C”, outra oriunda do ramo familiar, possui 41 anos de atividade e tem uma rede composta por 12 lojas, divididas entre lojas de rua e shopping. A empresa conta com laboratório para realizar a montagem dos óculos, diferentemente das empresas anteriores estudadas. Outro fato interessante é que há uma inversão também da proporção de vendas entre os tipos de produtos vendidos: 60% das vendas são relativas a óculos de sol, apenas 30% óculos para óculos de grau e 10% lentes.

Uma das suas lojas dentro do shopping center recém-inaugurada em Curitiba, com aluguel próximo de R\$ 20 mil ao mês, o faturamento gira acima de R\$ 1 Milhão no ano.

A empresa revende peças dos principais fornecedores do mercado: Essilor, Hoya e Rodenstock para as lentes, e Luxottica, Marcolin e Safilo para as armações.

Na parte de divulgação da marca, a empresa se utiliza do *Facebook*, *Instagram*, *Revista View* e a indicação dos clientes. Os serviços prestados pela empresa são consertos, ajustes e serviços de montagem em laboratório próprio.

O perfil dos clientes que frequentam a loja são classe A e B. Muitos são clientes de anos e conhecerão a loja através de indicação de amigos e parentes

A empresa identifica como força seu profissionalismo, a ética e seu atendimento técnico especializado, que ao contrário da Empresa A e B, investe em treinamentos mensais para seus funcionários na área de atendimento. Parte dos treinamentos são técnicos e oferecidos pelos próprios fornecedores das lentes e armações. Uma fraqueza identificada é a falta de divulgação nas mídias televisivas e rádio, pois os concorrentes de mesmo porte já utilizam.

No quesito ameaças, são citados os médicos oftalmologistas donos de óticas ou parceiros que indicam os pacientes para essas óticas parceiras.

Na questão de documentação necessária para abertura de uma loja, igualmente informados pelas Empresas A e B, são os documentos tradicionais de uma empresa, além de autorização do Corpo de Bombeiros e Vigilância Sanitária.

Quando questionado se hoje a empresa abria uma nova filial, foi dito que devido a situação atual do mercado não seria o momento, entretanto, desde a abertura da loja em um novo Shopping em Curitiba vem sendo verificado um resultado positivo até a metade do ano de 2016. Deste período em diante houve uma queda expressiva nas vendas.



3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Foram desenvolvidas as etapas do Planejamento Estratégico para a empresa Óptica Ocular que sucedem a fase de Implementação. Os resultados abaixo obtidos são fruto de entrevistas com as proprietárias e oriundos de oriundas dos questionários preenchidos pelos clientes da empresa e dados coletados através de entrevistas com empresas concorrentes do ramo ótico.

3.4 NEGÓCIO E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Definiu-se para a empresa Óptica Ocular:

NEGÓCIO:

“Produtos óticos de qualidade, com atendimento qualificado para atender as necessidades dos nossos clientes”.

MISSÃO:

“Disponibilizar acesso aos produtos do ramo ótico, lentes e armações de óculos de grau e solar, com foco na qualidade dos produtos e no atendimento, visando atender as necessidades e satisfação dos nossos clientes. ”

VISÃO:

“Ser reconhecida até 2020 na região onde atua, como facilitadora do acesso a produtos óticos que atendam às necessidades de nossos clientes com foco na melhor relação entre o serviço prestado e a qualidade dos produtos. ”

VALORES:

- *Atender as necessidades dos nossos clientes tendo como premissa qualidade;*
- *Foco no atendimento ao cliente;*
- *Conquistar a confiança dos clientes;*
- *Respeito, ética e transparência para com nossos clientes e toda sociedade.*

FCS (FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO)

- *Manter a equipe constantemente treinada*
- *Atendimento de qualidade*
- *Oferecer produtos de fabricantes reconhecidos com qualidade comprovada;*
- *Manter o ambiente agradável e limpo;*
- *Elaborar campanhas de propaganda e marketing;*



- *Oferecer facilidade de pagamentos;*
- *Realizar convênios com clínicas óticas;*
- *Oferecer estacionamento;*
- *Realizar frequentes pesquisas de satisfação para avaliação do desempenho e correção de problemas apontados.*

3.5 ANÁLISE AMBIENTAL

Para Pagnoncelli (1992), de acordo com o conceito de Planejamento Estratégico a sobrevivência e o sucesso de uma empresa dependem da sua sintonia com o ambiente. A dependência da empresa em relação ao seu ambiente torna vital um esforço permanente de monitoramento dos ambientes externo e interno. Baseado neste contexto, foi realizada a análise do ambiente no qual a empresa Óptica Ocular está inserida.

3.6 MICRO AMBIENTE: FORÇAS DE PORTER

Para a definição de uma estratégia foi utilizada a análise das cinco forças de Porter. Dentro de cada uma das cinco dimensões a seguir, foram identificados ao menos dois integrantes e suas respectivas forças.

FORNECEDORES:

ESSILOR	ZEISS
• Força da marca (Varilux, Crizal, Transitions); • Tecnologia mais avançada; • Contrato de exclusividade com concorrente (grupo Luxottica-Óticas Carol)	• Preços competitivos; • Força da marca (Carl Zeiss); • Vantagens/ benefícios nas vendas.

CONCORRENTES:

VISORÓTICA	ÓTICA SANTA LUZIA	ÓTICA LENS
• Localização dentro de uma galeria; • Parcelamento maior das vendas.	• Parcelamento maior das vendas.	• Presente em quase todos os shoppings de Curitiba; • Indicação dos oftalmologistas (são sócios-proprietários) que trabalham na Oftalmoclínica Curitiba ao lado.

CLIENTES:

MORADORES DA REGIÃO	CLIENTES DA OFTAMOCLÍNICA CURITIBA
• Poder aquisitivo; • Conhecimento sobre produtos e lançamentos feitos pelas marcas.	• Indicação de outras óticas; • Produtos substitutos ofertados.

SUBSTITUTOS:

LENTE DE CONTATO	CIRURGIA REFRACTIVA / A LASER
• Preços competitivos; • A maioria das clínicas oftalmológicas vendem; • Entrega imediata.	• Aceita por grande parte dos planos de saúde (verificar restrições); • Reparação definitiva em certos casos.

ENTRANTES:

ÓTICAS CAROL (Grupo LUXOTTICA)	E-COMMERCE LENTES ESSILOR
• Preços competitivos; • É da representante das marcas mais consagradas de armações; • É da fabricante de lentes Essilor (Varilux, Crizal, Transitions).	• É o próprio fabricante; • Preço mais baixo; • Delivery

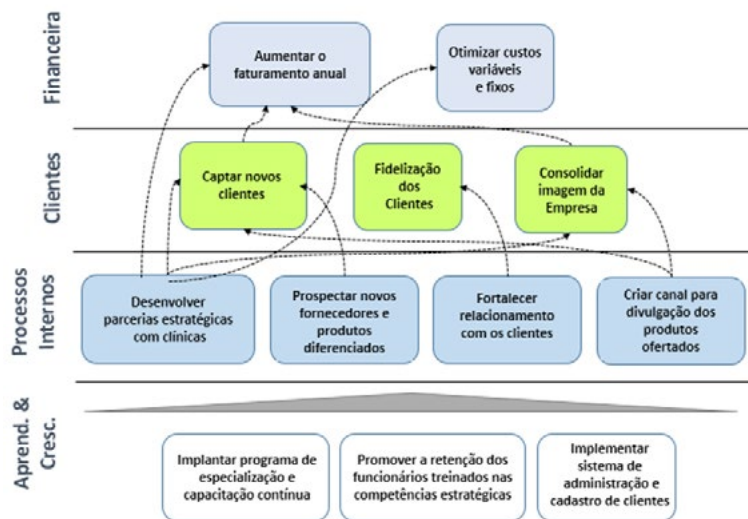
3.8 MATRIZ S.W.O.T.

Através da coleta de informações de concorrentes, bem como, a entrevista com as sócias proprietárias, foram identificados as oportunidades e ameaças do mercado e os pontos fortes e fracos da empresa.

Forças (Strengths) A1:A4	Fraquezas (Weaknesses)
• Loja localizada ao lado da Oftalmoclínica de Curitiba; • Mesma localização desde a abertura, 27 anos; • Estacionamento amplo e próprio.	• Não há capacitação contínua dos funcionários; • Falta de padronização do serviço; • Layout da loja não acompanha as tendências; • Lista de fornecedores de armações não atualizada; • Baixo poder de barganha com fornecedores de lentes e armações; • Falta de divulgação/comunicação externa; • Objetivos indefinidos.
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
• Necessidade do uso de óculos mais cedo em maior número de pessoas; • Entrada em vigor da lei estadual 19.000/17; • Convênios com clínicas especializadas; • Participação em SIPAT de empresas; • Contratos com novos fornecedores de armações	• Preço baixo dos concorrentes; • Ampliação das franquias de óticas; • Qualificação da gestão dos concorrentes; • Vendas em mercado paralelo (camelô)

3.8 MAPA ESTRATÉGICO

Com a definição do negócio, da identidade organizacional, dos fatores críticos de sucesso (FCS), somados as informações coletas dos questionários respondidos pelos clientes, bem como análise SWOT e análise das Forças de Porter, foram elaborados os objetivos estratégicos da empresa Óptica Ocular. Esses objetivos, que são a tradução da missão e da visão da empresa, de uma maneira mensurável.



3.9 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

Abaixo são apresentados os resultados da elaboração das projeções financeiras da empresa objeto de estudo, utilizando como comparativo a oportunidade de abertura de uma filial e uma proposta de investimento visando o fortalecimento da marca sem abertura de uma nova loja. Foram consideradas nas análises financeiras o VPL (do valor presente líquido), TIR (taxa interna de retorno) e o *payback*, sendo considerado o VPL como balizador para tomada de decisão. O período analisado será de 5 anos, considerando uma taxa mínima de atratividade de 10,25 %a.a. para ambos os estudos.

3.10 ESTUDO DA ABERTURA DE UMA FILIAL

Neste estudo foi considerado a nova loja como sendo uma cópia similar da loja atual. Portanto foram consideradas as premissas de abertura de uma loja em um bairro nobre da cidade de Curitiba, para atender ao mesmo público alvo da loja atual, ambiente com metragem quadrada similar, mobiliário (mostruários e balcões), equipamentos e corpo de funcionários idem. Os serviços prestados também foram tidos com os mesmos ofertados atualmente.

Os investimentos (obras de adequação do local, mobiliário da loja, comunicação visual, instalação de sistema de segurança & vigilância, compra de equipamentos, aquisição de mostruário e documentação para abertura da loja) totalizam R\$ 188.200,00.

As receitas, proveniente da venda de óculos completos (armações com lentes), armações ou apenas lentes, e, tendo como base a quantidade de vendas atual da loja, foram estimadas de R\$ 542.400,00 no primeiro ano, com crescimento estipulado de 5% a.a. para os anos subsequentes.

Os custos fixos são compostos por taxas referentes ao local (aluguel e IPTU, mensalidades de segurança e vigilância, limpeza, água, energia elétrica, telefone/internet, custos de funcionários (salários e obrigações trabalhistas, vale transporte e alimentação) e demais custos, tais como contabilidade e divulgação. Estes itens somados equivalem a R\$ 177.750,00 ao ano.

Já os custos variáveis, que totalizam R\$ 291.192,00 anuais, são compostos por: comissão de vendas, serviço de delivery, itens de entrega (acessórios, estojos, cordões, etc.) e pelo custo de compra das armações e lentes junto aos representantes das marcas.

Como uma empresa enquadrada no Simples Nacional, ela faz jus a unificação dos impostos que resulta nas alíquotas de acordo com a receita bruta dos últimos 12 meses. Esse imposto considerado foi de 7,54%, devido a receita bruta prevista estar na faixa entre R\$ 540 mil e R\$ 720 mil.

3.11 PREMISSAS E RESULTADOS OBTIDOS

Considerando-se as premissas de TMA de 10,25%, vendas mensais de 45 armações ao custo de aquisição de R\$ 280,00 e 80 pares de lentes ao custo de aquisição de R\$ 125,00, e as taxas de crescimento de 10% no primeiro ano e 5% para os demais anos, a tabela abaixo apresenta os valores obtidos nas projeções financeiras.

VPL	R\$40.879,37
TIR	17,09%
IL	1,22
PAYBACK	4 anos 3 meses e 22 dias



3.12 ESTUDO DE FORTALECIMENTO DA MARCA

Outro estudo realizado englobou ações e investimentos buscando o fortalecimento da marca e sua contribuição para o aumento das vendas e, portanto, do seu faturamento anual sem abertura de filial, focando exclusivamente na loja atual.

Neste caso os investimentos são referentes as obras as serem realizadas na loja atual, a fim de: adequá-lo a um novo *layout*, compra de mobiliário novo, custos com propaganda e comunicação visual e instalação de sistema de segurança & vigilância. Esses itens totalizam R\$ 55.700,00, o que é uma redução considerável em relação a todas as benfeitorias que estão previstas para serem feitas em um local novo, caso da abertura de uma filial.

Da mesma forma que a proposta anterior, as receitas são provenientes da venda de óculos completos (armações com lentes), armações ou apenas lentes. Para as quantidades vendidas atualmente, 50 armações/mês e 90 pares de lentes/mês, foi estipulado um crescimento previsto de 10% no primeiro ano e 5% a.a. nos anos subsequentes. Este dado foi baseado nas informações coletadas nas entrevistas com proprietários de outras lojas óticas similares que apresentaram taxas de crescimento superiores à 10% após as reformas e ações para divulgação dos seus estabelecimentos. Com isto, estimou-se receitas de R\$ 60.600,00 no primeiro ano. Os custos fixos para implementação desta proposta de fortalecimento da marca são relativos a: treinamento dos funcionários, divulgação e propaganda e mensalidade do sistema de segurança e vigilância, que somam R\$ 16.800,00 ao ano.

Esta quantia, quando comparada a proposta da abertura da filial, é consideravelmente menor devido a não incorporação de custos do local (aluguel e IPTU), contratação de novos funcionários e contabilidade, que representavam 83% dos custos da proposta anterior.

Os custos variáveis são os mesmos da proposta de abertura de uma filial: comissão de vendas, serviço de delivery, itens de entrega (acessórios, estojos, cordões, etc.) e pelo custo de compra das armações e lentes junto aos representantes das marcas. A contribuição para os custos variáveis, em virtude do crescimento das vendas, é de R\$ 32.490,00 por ano.

Devido a previsão de um crescimento da receita bruta prevista, a alíquota do imposto do Simples Nacional sofrerá um pequeno acréscimo de 7,54% para 7,6% a partir do terceiro ano, com receita bruta acima dos R\$ 720 mil para os últimos 12 meses.

3.13 PREMISSAS E RESULTADOS OBTIDOS

Para efeito de comparação, tendo como premissa a mesma TMA de 10,25%, além de vendas mensais de 50 armações ao custo de aquisição de R\$ 280,00 e 90 pares de lentes ao custo de aquisição de R\$ 125,00, e as taxas de crescimento de 10% no primeiro ano e 5% para os demais anos, os valores obtidos nas projeções financeiras são:

VPL	R\$63.293,30
TIR	36,76%
IL	2,14
PAYBACK	3 anos 2 meses e 30 dias

3.14 AVALIAÇÃO COMPARATIVA DOS RESULTADOS OBTIDOS

Mediante a avaliação dos resultados obtidos das duas propostas de investimento (abertura de uma loja filial e fortalecimento da marca) é possível concluir que ambos os projetos são viáveis tecnicamente.

Ambos apresentam um valor presente líquido (VPL) maior que zero e uma taxa interna de retorno (TIR) maior que a TMA definida em 10,25%, indicando que é mais vantajoso aplicar o capital como investimento para viabilizar estas propostas, ao invés de mantê-lo investido em uma aplicação bancária de rendimento de baixo risco.

Conclui-se que a proposta de investimento para fortalecimento da marca demonstrar ser mais vantajosa nos quatro métodos de análise financeira calculados.

Dentre eles destaque-se o VPL, que foi definido como o balizador para tomada de decisão, com resultado de R\$ 63.293,30 para a proposta de fortalecimento da marca ante R\$ 40.879,37 da proposta de abertura de uma filial.

	Proposta Investimento Abertura de Filial	Proposta Investimento Fortalecimento da marca
VPL	R\$40.879,37	R\$63.293,30
TIR	17,09%	36,76%
IL	1,22	2,14
PAYBACK	4 anos 3 meses e 22 dias	3 anos 2 meses e 30 dias

CONSIDERAÇÃO FINAIS

Como resultado da análise do perfil de cliente, o questionário elaborado e aplicado nas pessoas que frequentaram a loja nos últimos meses mostrou que o público alvo da Óptica Ocular é formado por pessoas com idade superior a 40 anos. Ao visitar a loja a principal intenção dos clientes é a compra de óculos, composto por armação e lentes, seguida pela compra ou troca de pares de lentes para as armações que já possuem. Os valores médios gastos na aquisição destes produtos estão situados na faixa entre R\$500,00 e R\$ 1.000,00.

Na visão do consumidor final o serviço mais importante prestado pelas empresas que ofertam produtos óticos é o atendimento, seguido pela qualidade do produto, preço e ambiente agradável. Dentre os canais de comunicação, foi constatado que primeiramente a rede social *Facebook* e depois o aplicativo *WhatsApp* são os preferidos pelos clientes para recebimento e a atualização quanto as promoções e divulgação dos produtos.

A análise de mercado mostrou que o setor de venda de produtos óticos é altamente competitivo e sofreu grandes mudanças nos últimos anos. O crescimento das grandes redes de franquias atuando na cidade de Curitiba, que são provenientes de outros Estados ou até mesmo aquisição de franquias nacionais por fabricantes de armações e lentes, que têm substituídos as redes regionais e as empresas familiares, tornaram o crescimento e a sobrevivência um grande desafio para as pequenas empresas.

Apesar do surgimento destes grandes players e consequente busca ampliação do seu *marketshare*, o mercado varejista do ramo ótico ainda é bastante disseminado e apresenta oportunidades e espaço para crescimento. Se por um lado há dificuldade de competição em termos de preços ofertados, há possibilidade de fidelização dos clientes no quesito que eles consideram como ponto chave do negócio: o atendimento. Mesmo a empresa Óptica Ocular não aplicando nenhuma metodologia de gestão e planejamento estratégico, os seus consumidores consideraram o atendimento satisfatório e acima do esperado.

A partir do levantamento por meio de entrevistas realizadas com proprietários de outras óticas foi constatado que o investimento que estes empresários efetuaram em comunicação, divulgação da marca e modificação do *layout* da loja para acompanhar as tendências atuais, proporcionou um crescimento do faturamento mensal que supera os 10%. Estes proprietários identificaram a excelência no atendimento prestado como sendo um fator crítico para o sucesso do negócio até porque, de maneira geral, os produtos ofertados são basicamente os mesmos. A constante atualização técnica dos atendentes é fundamental se adequar as exigências do mercado atual, pratica que ainda não ocorre com a empresa Óptica Ocular.



Tendo como base os dados obtidos nas pesquisas realizadas com os clientes da Óptica Ocular e as entrevistas com proprietários das outras óticas, foi possível concluir que a empresa tem muito espaço para desenvolver e se profissionalizar, aplicando metodologias de gestão e planejamento estratégico que não foram utilizadas até o presente momento. Como não há um planejamento estratégico implementado, é perceptível a ausência de um foco para priorizar a alocação dos recursos e um objetivo estratégico definido.

Os resultados obtidos com as análises de investimentos das duas propostas mostram que é mais vantajoso aplicar recursos em prol de ações que busquem fortalecimento da empresa, tais como comunicação visual, criação de canais de comunicação para divulgação externa, modificação do *layout* da loja para seguir as tendências atuais, criação de parcerias com clínicas, e implementação de programas de especialização e capacitação contínua para padronização do atendimento, entre outros, ao invés de investir capital na abertura de uma filial visando crescimento da receita.

A abertura de uma filial sem levar em consideração uma profunda pesquisa sobre o mercado ótico, que atualmente tem sofrido várias modificações, informações sobre o público alvo e a elaboração de um planejamento estratégico para traçar o rumo e definir os objetivos estratégicos da empresa, não é considerada a melhor proposta.

Fica iminente que é possível alcançar o crescimento das receitas, objetivo almejado com a abertura da filial, investindo na gestão do negócio e divulgação da loja atual em busca do seu fortalecimento, tendo como base as informações coletadas sobre o público alvo, seus ensejos e análise do mercado. Isto foi comprovado através de uma análise de investimento que se apresentou mais rentável em um período de 5 anos avaliado.



REFERÊNCIAS

ABIOPTICA. **Setor óptico se reinventa para não perder clientela.** Disponível em: <http://www20.opovo.com.br/app/economia/2016/04/16/noticiaseconomia,3603876/setor-optico-se-reinventa-para-nao-perder-clientela.shtml> Acesso em 10/05/2016.

ARBEX, Pedro. **Retomada das óticas fica para 2018 e setor deve se consolidar.** Disponível em: <http://www.abiotica.com.br/retomada-das-oticas-fica-para-2018-e-setor-deve-se-consolidar/> Acesso em: 10/05/2017.

GAZZONI, Marina; SCHELLER, Fernando. **Óticas buscam consolidação durante a crise,** O Estado de São Paulo. Acesso em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,oticas-buscam-consolidacao-durante-a-crise-imp-,1651536> Disponível em: 09/04/2017.

MERLO, Edgard Monforte; VIANA, Adriana B. Noronha; *et al.* **Administração de Varejo – com foco em casos brasileiros.** Rio de Janeiro, 2011.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso empresarial planejado.** Rio de Janeiro, 1992.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa.** São Carlos. 2002.