

Análise Estratégica: um estudo de caso em uma empresa Familiar do Setor Óptico

Caio Graf Borges (Grupo de Estudos em Organizações - FHO) c.gb@hotmail.com
Ivana Salvagni Rotta (Grupo de Estudos em Organizações - FHO) ivanarotta@yahoo.com.br

Resumo:

A rivalidade está cada vez mais presente no mercado ao longo dos anos. Um setor que ganha destaque na economia é o óptico, que conta com a participação de empresas multinacionais fabricantes de insumos e equipamentos, bem como empresas menores, fabricantes locais. O presente trabalho tem por objetivo estudar as estratégias competitivas empregadas por empresas do setor óptico, focando em uma pequena organização fabricante de lentes oftálmicas do interior do estado de São Paulo denominada *ValueLens*, identificando suas principais forças competitivas e estratégias para uma melhor compreensão sobre seu posicionamento no mercado. Para a realização deste trabalho foi elaborada uma revisão bibliográfica sobre a importância do setor óptico, além do levantamento das principais estratégias competitivas e cooperativas utilizadas pelas empresas que nele competem.

Palavras chave: Setor Óptico, Estratégias Competitivas, Estratégias Cooperativas.

Strategic Analysis: a Study Case on a Family Business of the Optical Industry

Abstract

The rivalry is increasingly present in the market over the years. A sector that is highlighted in the economy is the optical, which includes the participation of multinational companies manufacturers of materials and equipment, as well as smaller companies, local manufacturers.

This work aims to study the competitive strategies used by companies in the optical industry, focusing on a small producer of ophthalmic lenses of the state of São Paulo named *ValueLens*, identifying its main competitive strengths and strategies for a better understanding of their market positioning.

For this work was made a literature review on the importance of the optical industry for millions of people, and a survey relating the main competitive and cooperative strategies used by companies that compete in it.

Key-words: Optical Sector, Competitive Strategies, Cooperative Strategies

1. Introdução

O setor óptico corresponde a uma parte importante da economia brasileira e mundial, envolvendo equipamentos, dispositivos para cirurgias, lentes para óculos, lentes de contato, e que conta com um potencial de crescimento anual de cerca de 2,1% em um segmento de mercado que é altamente fragmentado em várias companhias regionais (THE OPTICIAN, 2010).

O setor é importante para a manutenção do bem-estar de milhões de pessoas ao redor do mundo. Muitas pessoas ficam cegas todos os anos, e de acordo com Foster (1990) é estimado que existam cerca de 30 milhões de pessoas cegas no mundo, sendo que 80% delas poderiam ser evitadas. Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), uma das principais causas da cegueira seriam problemas refrativos mal corrigidos, que afetam cerca de 153 milhões de pessoas e seriam facilmente curadas com tratamentos comuns de assistência óptica ou até mesmo pequenas cirurgias (HOLDEN, 2007). Aproximadamente 314 milhões de pessoas no mundo apresentam algum tipo de dificuldade para enxergar (CASTAGNO et al., 2009). Já no Brasil, estima-se que cerca de 18,8% da população, ou cerca de 37,6 milhões de pessoas tenham algum problema visual (IBGE, 2010). Além do mais, cerca de 15% a 20% das crianças que apresentam idade escolar (7 anos ou mais) possuem algum tipo de perturbação visual que poderiam ser corrigidos com correção óptica, visto que os defeitos não corrigidos são a principal fonte de incidência de deficiência visual no Brasil (ARMOND; TEMPORINI; ALVES, 2001; SPERANDIO; 1999).

Dentro deste contexto, as empresas do setor óptico devem traçar estratégias que proporcionem vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

O presente estudo buscou analisar as principais estratégias competitivas do setor óptico, focando em uma pequena empresa de origem familiar produtora de lentes oftálmicas do interior do estado de São Paulo, buscando uma melhor compreensão de suas forças competitivas, através da utilização das ferramentas: 5 Forças de Porter, Estratégias Genéricas, Objetivos de Desempenho, Matriz BCG e de Estratégias Cooperativas.

2. Metodologia

A metodologia de pesquisa utilizada no trabalho foi a de estudo de caso, através da coleta de dados referentes a informações da empresa em questão, fazendo um levantamento de todo o embasamento teórico e técnico do setor óptico para o trabalho, bem como uma análise da empresa.

De acordo com Johann (1997), a pesquisa bibliográfica procura explicar e solucionar problemas sobre um ponto de vista teórico, sendo a mais comum das pesquisas pela facilidade em encontrar material publicado. Este tipo de pesquisa abrange todo tipo de material público em relação ao tema de estudo, variando de jornais, teses, monografias, pesquisas, até materiais como filmes, fitas magnéticas e cd's (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Através da pesquisa bibliográfica, foi então realizado um estudo de caso, que é definido por Gil (2010) como um estudo árduo de um objeto ou área, de forma que venha a se permitir o seu conhecimento detalhado, tarefa que seria impossível mediante outros métodos de análise. No ramo das ciências, o estudo de caso pode ser definido como um método de investigação de fenômenos contemporâneos dentro de um contexto real, onde não são perceptíveis os limites entre o contexto e o fenômeno (GIL, 2010). Nesse âmbito, o trabalho estudou e levantou dados qualitativos e quantitativos a respeito da empresa, procurando posicionar a empresa no mercado, a fim de avaliá-la de maneira consistente.

Para Marconi e Lakatos (2003) o método qualitativo e descritivo é definido por uma pesquisa empírica, que tem por característica a análise de fatos, informações, ou variáveis-chaves para a verificação de hipóteses. O método quantitativo se baseou no levantamento de dados para análise posterior, através de reuniões com os donos da empresa e da aplicação de questionários, para que se tenha uma quantidade de informações relevantes a respeito da empresa.

O trabalho consiste em um estudo de estratégia competitiva em uma empresa do setor óptico, responsável pela fabricação de lentes, onde será feito, um estudo de caso de forma qualitativa

e quantitativa do processo produtivo relacionando vantagens competitivas da empresa com seus concorrentes e propondo melhorias.

3. Revisão Teórica

3.1. Estratégia Competitiva

No contexto atual, todas as empresas existentes possuem planejamentos e objetivos que lhes garantem uma posição no mercado e consecutivamente uma razão e fonte de existência. Para perseguir seus objetivos e planos, faz-se necessário o uso de estratégias, que irão conduzir a empresa e definir quais serão as ações a serem tomadas para que sejam alcançados as metas, objetivos, e desafios estabelecidos previamente (OLIVEIRA, 2005).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico está relacionado com as metas e objetivos de médio e longo prazo da empresa, que eventualmente podem afetar a condução e viabilidade de seus negócios. Os autores ressaltam que para um efetivo planejamento estratégico, este deve maximizar os pontos positivos da empresa e minimizar os pontos fracos, melhorando sua eficiência, eficácia e efetividade, maximizando a utilização de recursos (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003).

De acordo com Porter (2004) a estratégia competitiva tem por essência o relacionamento da companhia com seu ambiente, abrangendo forças sociais e econômicas, bem como a concorrência com outras empresas. Tendo em vista que toda essa abrangência de forças está além do alcance da empresa, ou seja, são forças externas, a estratégia competitiva tem justamente a função de lidar com isso, para que a empresa se mantenha competitiva frente às adversidades.

A estratégia competitiva é realizada nos níveis mais altos da companhia através do planejamento estratégico e tem por função a elaboração de objetivos e metas a serem cumpridas, bem como cursos de ação a serem realizados para que a empresa lide com forças internas e externas (OLIVEIRA, 2005).

Como definem Hayes et al (2008), a estratégia competitiva a ser realizada é algo que leva um tempo e requer a colaboração de muitos trabalhadores de diferentes setores da organização.

De acordo com Wright, Kroll e Pranell (2000), a administração estratégica envolve estágios iniciais de elaboração da estratégia, bem como a maneira como a empresa administra os ambientes internos e externos, analisando oportunidades e ameaças, analisando seus pontos fracos e fortes, estabelecendo missão e objetivos, formulando e implementando estratégias e realizando atividades para o controle e execução das estratégias (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

3.2. Forças Competitivas

Para Porter (2004), o grau de concorrência de uma indústria ou setor vai além de coincidência ou de má sorte, já que essa intensidade é relativa a cinco forças que a influenciam:

➤ Ameaça de Novos entrantes

Podem ser caracterizados pela potencial entrada de novas organizações em um determinado setor, buscando uma parcela do mercado, além de trazerem frequentemente consigo recursos e fôlego novo para a produção (ANGELONI E MUSSI, 2008).

De acordo com Wright, Kroll e Pranell (2000), um setor que recebe novos entrantes aumenta a produção de determinado produto e, a menos que a demanda por este produto esteja crescendo, irá aumentar a competição por fatias de mercado, logo os preços irão cair e os lucros do setor irão diminuir.

➤ Rivalidade

A rivalidade nada mais é que a disputa de posição entre as empresas existentes no mercado, optando por estratégias de corte de preços, aumento da publicidade, inserção de novos

produtos, melhoria de serviços prestados e garantias aos consumidores (ANGELONI E MUSSI, 2008).

➤ **Poder de Negociação dos Fornecedores**

Os fornecedores podem exercer um poder de barganha sobre as empresas para as quais fornecem, de modo que podem reduzir a qualidade de seus produtos ou ainda elevar os seus preços (PORTER, 2004).

➤ **Poder de Negociação dos Compradores**

De acordo com Hoskisson *et al.* (2009) as empresas buscam ao máximo o retorno do capital investido e em maximizar seus lucros, para isso empresas compradoras e clientes de um determinado setor negociam a compra de seus produtos pelo menor valor possível. Para Wright, Kroll e Pranell (2000) ao negociarem seus insumos por um preço menor, procurarem melhores serviços e uma qualidade maior em busca de reduzirem seus custos, as empresas compradoras colocam as concorrentes do setor umas contra as outras.

O poder de uma empresa compradora é exercido quando a mesma compra montantes significativos de determinados produtos, quando os produtos são diferenciados, quando os custos de mudança de fornecedores são baixos ou ainda por outras características que lhes mantenham numa posição vantajosa de barganha (ANGELONI E MUSSI, 2008).

➤ **Ameaça de Substitutos**

Segundo Porter (2004) todas as empresas estão concorrendo em meios que possa haver substitutos, e esses produtos reduzem os retornos potenciais das organizações à medida que melhoram sua relação de preço-desempenho.

Produtos que desempenham funções parecidas ou iguais aos de outra empresa são considerados produtos substitutos (HOSKISSON *et al.*, 2009).

3.3. Estratégias Competitivas Genéricas

Como citado em Porter (2004), as cinco forças competitivas da indústria podem ameaçar as organizações e para que as mesmas ocupem uma posição estável e de defesa em longo prazo, podendo superar seus concorrentes e adversidades, estas podem fazer o uso de três estratégias genéricas isoladamente ou de forma combinada, são elas:

✓ **Liderança no custo total** - consiste num conjunto de ações a serem elaboradas integralmente de forma que a organização possa oferecer para seus consumidores um produto plausível com um custo inferior aos de seus concorrentes (HOSKISSON *et al.*, 2009).

✓ **Diferenciação** - consiste em criar algum tipo de distinção no produto, algo único e inovador no âmbito do setor ao qual a empresa faz parte (HOSKISSON *et al.*, 2009).

✓ **Enfoque** - é utilizado quando uma empresa deseja focar um determinado nicho de compradores, um segmento em específico da linha de produtos ou então uma área geográfica (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003).

Para Chiavenato e Sapiro (2003) as estratégias genéricas podem ajudar as organizações a obterem altos índices de retorno, mas por outras vezes elas geram retornos apenas aceitáveis, já que são de difícil execução, por requerer foco e comprometimento total da organização.

3.4. Objetivos de Desempenho

Para Slack, Chambers e Johnston (2002), existem cinco objetivos de desempenho que as empresas necessitam perseguir em todas suas operações para que venham a satisfazer seus *stakeholders* (partes interessadas ou afetadas) e então poder conseguir implantar uma estratégia organizacional eficiente, são eles: objetivo da qualidade, objetivo da rapidez, objetivo da confiabilidade, objetivo da flexibilidade e objetivo do custo.

- ✓ **Qualidade** - busca fazer as coisas da maneira correta, proporcionando um aumento da confiabilidade dos consumidores e uma diminuição em custos.
 - ✓ **Rapidez** - busca satisfazer os tempos esperados pelos clientes para receberem suas mercadorias.
 - ✓ **Confiabilidade** – característica que pode ser adquirida ao longo do tempo, à medida que a empresa entrega seus produtos com as especificações e prazos propostos, sendo mais importante que os outros quesitos, pois se cria uma lealdade com o consumidor.
 - ✓ **Flexibilidade** - tem a ver com a capacidade da empresa em variar suas operações, tempos, volume de produção, serviços e produtos.
 - ✓ **Custo** - tem por objetivo a redução dos custos com funcionários, materiais, tecnologia e equipamentos, para redução do custo total dos produtos fornecidos.
- Slack, Chambers e Johnston (2002) definem que os objetivos de desempenho da produção são motivados por fatores competitivos, que podem ser descritos como as exigências dos consumidores para com as características do produto, como podem ser vistos na tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Fatores competitivos implicando em diferentes tipos de objetivos de desempenho. Fonte: adaptado de (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Fatores Competitivos	Objetivos de Desempenho
Preço baixo	Custo
Alta qualidade	Qualidade
Entrega rápida	Rapidez
Entrega confiável	Confiabilidade
Produtos e serviços inovadores	Flexibilidade (produtos/serviços)
Ampla variedade de produtos e serviços	Flexibilidade (variedade/mix)
Habilidade de alterar o prazo e a quantidade de produtos e serviços a serem fornecidos	Flexibilidade (volume/tempo da entrega)

3.5. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

É de extrema importância para as empresas conhecerem o potencial econômico de cada um dos produtos presentes em seu portfólio. Para isso faz-se o uso da matriz BCG ou matriz de Crescimento/Parcela que é uma ferramenta criada em 1967 pelo *Boston Consulting Group* para análise e planejamento estratégico (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a matriz BCG pode orientar uma organização a identificar cada um de seus produtos ou linhas de produtos com relação a dois atributos: a participação de mercado com relação aos competidores (eixo x) e a taxa com que ocorre o crescimento da fatia de mercado ocupado pelo produto (eixo Y).

Para Chiavenato e Sapiro (2003) cada quadrante refere-se a uma diferente categoria que é resultado do cruzamento do crescimento do mercado e da participação relativa de mercado, são eles:

- ✓ **Estrelas** - são produtos que se encontram em uma fatia de mercado com grandes perspectivas de crescimento e que possuem uma alta atuação neste segmento.
- ✓ **Vacas Leiteiras** - quando o crescimento do setor diminui, as estrelas passam a ser vacas leiteiras, produtos que detêm uma alta participação no mercado, porém este já se estabilizou.

✓ **Pontos de Interrogação** - representa uma marca com uma participação relativa de mercado pequena, que está contida num segmento de mercado bastante competitivo e com possibilidades de expansão.

✓ **Cães ou Bichos de Estimação** - são marcas que representam uma baixa participação relativa de mercado em setores que possuem uma baixa taxa de crescimento.

As empresas devem ser capazes de identificar em que estágio do ciclo de vida se encontram seus produtos para que então sejam traçadas as melhores estratégias pertinentes (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003).

3.6. Estratégias Cooperativas

Para que sobrevivam em mercados cada vez mais competitivos as empresas necessitam adotar estratégias eficazes. Uma alternativa bastante viável atualmente é a utilização de estratégias cooperativas, ou seja, através da formação de alianças empresariais, tendo por finalidade colaborar entre si, trocando experiências e tecnologias, as empresas têm maiores chances de se tornarem mais competitivas frente à concorrência.

De acordo com Porter (2004), estratégias ou movimentos cooperativos são ações que melhoram a posição da empresa em questão e de suas parceiras.

Kanter (1994) define a vantagem colaboradora como uma habilidade das empresas em serem boas parceiras e conseguirem gerar bons frutos ao longo do tempo, tendo papel fundamental na formação das alianças estratégicas entre as organizações.

Através das parcerias as organizações conseguirão melhorar aspectos críticos como os financeiros, técnicos e gerenciais, bem como adentrar em novos mercados, dispondo de novas tecnologias e desenvolvendo novos produtos (BRAGA, 1999). Para Powell (1990) as estratégias colaborativas ajudam as empresas a ganharem um mercado global, o que se explica em parcerias com pequenas empresas para se ganhar mercados locais individualizados.

3.7. Pequena Empresa de Origem Familiar

Segundo SEBRAE (2013), há diversas classificações quanto ao porte de um estabelecimento, como é possível ver na tabela 2 abaixo:

Tabela 2 - Classificação do porte dos estabelecimentos. Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013)

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas	até 9 pessoas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas	de 10 a 49 pessoas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas	de 50 a 99 pessoas
Grande empresa	500 pessoas ou mais	100 pessoas ou mais

Analisando a tabela acima é possível dizer que a empresa analisada no trabalho, a *ValueLens*, se enquadra em uma pequena empresa do ramo industrial e também prestadora de serviços, que conta com 45 colaboradores em seu contingente.

As empresas de pequeno porte têm caráter fundamental para a economia a medida que fornecem empregos, introduzem inovações tecnológicas, estimulam a competitividade do setor e auxiliam as grandes empresas a produzirem seus produtos (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Empresa familiar tem por definição o envolvimento de dois ou mais familiares em seu funcionamento e se distingue de uma empresa comum em como ocorre a mudança de gerações (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Uma grande vantagem da empresa familiar se dá na força de suas relações familiares alinhada ao âmbito empresarial, como por exemplo, quando um gerente vê que os negócios não vão como esperado ele tende a procurar outras oportunidades, mas se isso ocorre com um familiar ele tende a buscar o êxito de qualquer maneira possível, não comprometendo o bem-estar e a reputação de sua família, além de poder sacrificar seus rendimentos para não comprometer fluxos de caixa (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Para Longenecker, Moore e Petty (1997) as empresas familiares podem ter três qualidades fundamentais para que se atinja uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, sendo elas a preservação do clima organizacional e o interesse pelos funcionários, o enfoque em longo prazo e destacar-se pela qualidade prestada para seus consumidores.

4. O Setor Óptico

O setor óptico tem uma formação bastante ramificada, onde abrange diversos laboratórios fabricantes de lentes locais, até grupos multinacionais, fornecedores de lentes, equipamentos e matérias-primas.

Geralmente os grupos multinacionais estão conectados com os pequenos laboratórios locais através de estratégias cooperativas, onde o crescimento das empresas multinacionais em mercados locais é viabilizado pela fabricação nos laboratórios menores, proporcionando um benefício mútuo.

Laboratórios menores visam inserir seus artigos no mercado, aumentando o *mix* de produtos disponíveis, melhorando em flexibilidade e custo, afim de proporcionar as melhores mercadorias com um custo x benefício e qualidade adequados para seus clientes, abrindo mão de fabricar lentes de marcas multinacionais.

Os estudos sobre o setor ainda são escassos e esse trabalho teve o propósito de possibilitar uma maior compreensão desse segmento de mercado e das estratégias utilizadas pelas empresas que nele competem, tendo como foco principal a empresa *ValueLens*, descrita abaixo.

4.1. A *ValueLens*

A empresa, com nome fictício de *ValueLens* foi criada por volta dos anos 2000 no interior do Estado de São Paulo, primeiramente pela visão de um dos sócios em ter um laboratório próprio em sua ótica e da deficiência do mercado ótico na época. Ao longo dos anos a *ValueLens* teve um crescimento sólido e rápido devido a grande esforço e capacidade técnica de seus proprietários e colaboradores. A empresa conta com diversos setores, preparados para confeccionar lentes oftalmológicas e variados serviços em óculos, desde o pedido de óticas parceiras até a sua expedição para o cliente final.

4.2. Produtos da *ValueLens*

➤ Lentes *BroadField*

As lentes *BroadField* são multifocais, designadas para usuários que desejam melhorar seu campo de visão tanto para perto quanto para longas distâncias, e contam com um desempenho e qualidade elevados devido a sua confecção pela superfície digital em máquinas e *softwares* de altíssimo nível de complexidade, designada prioritariamente para os públicos das classes A e B. As lentes *BroadField* podem ser divididas em:

BroadField Tradicional – lentes que buscam atender todos os tipos de necessidades genéricas dos clientes.

BroadField HD – lentes que proporcionam um campo de visão melhorado devido a um melhor acabamento topográfico e distribuição das aberrações de imagem, originado pelo uso de um *software* mais avançado que o modelo convencional.

BroadField HDI – são lentes personalizadas exclusivamente para o usuário, fazendo o uso de um *software* sofisticado e contendo informações particulares, evidenciando os campos de visão que o cliente mais utiliza.

BroadField Ocupacional – são lentes intermediárias, de uso específico para clientes que trabalham em escritório, tendo uma visão de 40cm (perto) até no máximo 4m (intermediário), tendo como principal vantagem um campo de visão específico muito maior que uma lente multifocal para esses âmbitos.

➤ **Lentes *Bright***

A marca *Bright* da *ValueLens* consiste em lentes monofocais e, possuindo somente um foco de visão, podem ser confeccionadas para que se corrijam problemas visuais mais simples, como para perto ou para longe proporcionando conforto e precisão visual para usuários que têm necessidades visuais específicas. As lentes *Bright* são:

Bright Digital – lente monofocal de alta qualidade e surfacada digitalmente.

Bright HD – são lentes monofocais que através da utilização de um *software* mais sofisticado podem proporcionar um campo de visão melhorado devido a um melhor acabamento topográfico e distribuição das aberrações de imagem.

➤ **Lentes *Quality***

As lentes *Quality* consistem em uma marca própria da *ValueLens* que possui lentes acabadas, lentes de visão simples e lentes multifocais, especialmente designada para públicos das classes C e D, proporcionando o melhor custo benefício possível para o cliente final. As lentes *Quality* podem ser divididas em:

Quality Multifocal Tradicional – lentes multifocais feitas pelo processo de surfacagem tradicional, voltada especialmente para os públicos C e D.

Quality Multifocal Digital Surfacing High Performance – lentes multifocais confeccionadas pelo processo de surfacagem digital, utilizando-se de um *software* menos sofisticado que em outras lentes da empresa, sendo voltado particularmente para um público de classe C.

Quality Acabadas – segmento de lentes monofocais que já saem prontas de fábricas para a utilização por clientes com ametropias mais simples e voltadas para públicos de classe C e D.

Quality Visão Simples Especiais Surfacadas – são lentes monofocais confeccionadas pelo processo de surfacagem tradicional, direcionadas majoritariamente para públicos de classes C e D.

➤ **Tratamento Anti Reflexo *EnhancedLight***

A marca *ValueLens* possui um tratamento antirreflexo próprio chamado de *EnhancedLight*, que proporciona uma melhor qualidade de imagem para o usuário a medida que possibilita uma quantidade maior de luz chegar até os olhos, diminuindo os reflexos, melhorando contrastes e detalhes. Estas são:

EnhancedLight Green – este tratamento melhora a transparência da lente de 86% para cerca de 99%. De tom levemente esverdeado, o *EnhancedLight Green* conta com camadas que protegem as lentes contra arranhões e impurezas como água, gordura e poeira, agregando em qualidade, segurança e facilidade de limpeza para as mesmas.

EnhancedLight SuperHydro – é um tratamento antirreflexo que contém todas as propriedades do *EnhancedLight Green*, porém de forma otimizada, tendo seus pontos fortes propriedades hidrofóbicas, antiestáticas e oleofóbicas, mantendo a limpeza da lente por um tempo maior e facilitando a limpeza, agradando clientes de preferência mais aguçada.

➤ **Serviços**

A *ValueLens* também conta com uma ampla gama de serviços que são prestados para óticas clientes, como: antirrisco tintável, antirrisco não-tintável, prisma em multifocais, prisma em

visão simples, rebaixamento de bordas, soldas, soldas em titânio, consertos em geral e vendas de livros de receitas para óticas.

5. Análise e Discussão de Dados

5.1. Forças Competitivas

O mercado de lentes oftálmicas sofre com a potencial entrada de grandes grupos multinacionais, já que o custo de tecnologia e investimento inicial para que sejam produzidas as lentes deixam pequenas empresas entrantes em desvantagem.

No entanto, pequenas empresas similares à *ValueLens* abrangem o mercado regional, no qual a empresa se encontra. Nesse aspecto os principais rivais da *ValueLens* são laboratórios como Laboratório Óptico *Halley* (Campinas/SP), *Grown Optical* (Campinas/SP), *Multivis* (Campinas/SP), *Technopark* (Campinas e São Paulo/SP), *Optview* (São Paulo/SP), *Interlab* (Araras/SP) e *Fhocus Optical Coating Serviços Ópticos* (São Carlos/SP). A rivalidade ocorre também contra grandes grupos, visto que muitas vezes estes fazem o uso de laboratórios menores para fabricação de seus produtos, como é o caso das multinacionais *Essilor*, *Hoya* e *Carl Zeiss Vision*.

A *ValueLens* conta com diversos fornecedores, sendo que muitas vezes o seu poder de barganha para com eles é baixo, fato que é explicado com exemplos como a compra dos blocos (matéria-prima) para a confecção das lentes de um único fornecedor multinacional que é dono de uma fabricante nacional, ou ainda a compra de equipamentos que têm grande tecnologia agregada, sendo muito especializados e que devem “conversar entre si”.

Já em relação ao poder de barganha expresso pela *ValueLens* em relação aos seus compradores, pode-se dizer que é algo entre intermediário e elevado, visto que esta produz diversos tipos de lentes para melhor atender seus clientes, mas os mesmos irão sempre querer negociar os preços e prazos de acordo com as quantidades a serem adquiridas.

O setor de produção de lentes oftálmicas no qual a *ValueLens* atua pode contar com algumas ameaças de produtos substitutos. Estas ameaças podem vir da parte do uso de lentes de contato, produto bastante desejado pela sua praticidade e aparência estética imperceptível (ACUVUE, 2016).

Novos produtos entrantes também podem afetar as forças competitivas da *ValueLens*, como o popular óculos de farmácia, que, por ser de preço bastante acessível, acaba tomando uma fatia substancial do mercado devido ao seu uso emergencial por pessoas que conhecem suas dioptrias e possuem ametropias mais simples, impactando diretamente nas marcas próprias da empresa, provocando um aumento da rivalidade e segmentação do mercado, abrangendo nichos sociais mais elevados como A e B até uma fatia da população com menor poder aquisitivo como C e D (EXTRA, 2013).

5.2. Estratégias Genéricas

A *ValueLens* utiliza-se de duas principais estratégias genéricas para lidar com as principais ameaças às suas forças competitivas, são elas:

Utilização da estratégia genérica de diferenciação sobre a estratégia de custo. A *ValueLens* procura criar produtos de extrema qualidade para satisfazer seus clientes, mas não foca exclusivamente no custo do produto final. Os seus produtos são similares e mais competitivos em relação às lentes de concorrentes internacionais.

A estratégia do enfoque é também utilizada pela *ValueLens*, a qual dispõe de um grande portfólio para atender diversos nichos de mercado.

5.3. Objetivos de Desempenho

A *ValueLens* foca em objetivos de desempenho para atender as principais exigências do consumidor.

O mais importante objetivo de desempenho empregado pela *ValueLens* é produzir os bens com a mais alta qualidade possível, fazendo com que o cliente fique satisfeito com o produto adquirido. Outro fator bastante importante para a empresa é a rapidez com que executa seus serviços, tendo uma média de 330 pedidos/dia e os realizando em prazos de até 2 dias em produtos próprios. Estes dois objetivos irão agregar no objetivo de confiabilidade, proporcionando uma lealdade do cliente para com a *ValueLens*.

Outros objetivos significativos para a *ValueLens* são a flexibilidade necessária para produzir diversos produtos e serviços, em quantidades e tempos diferentes, além de não abrir mão do custo envolvido em todo o processo produtivo, procurando reduzir custos com funcionários, matérias-primas e equipamentos para que o preço do produto final seja atrativo aos consumidores.

5.4. Matriz BCG e Ciclo de Vida do Produto

Para uma melhor orientação das atividades econômicas da empresa *ValueLens* e para posicionar seus produtos no mercado, foram feitas duas matrizes BCG, uma com foco nos produtos da empresa e outra com foco em todos os produtos que são produzidos no laboratório.

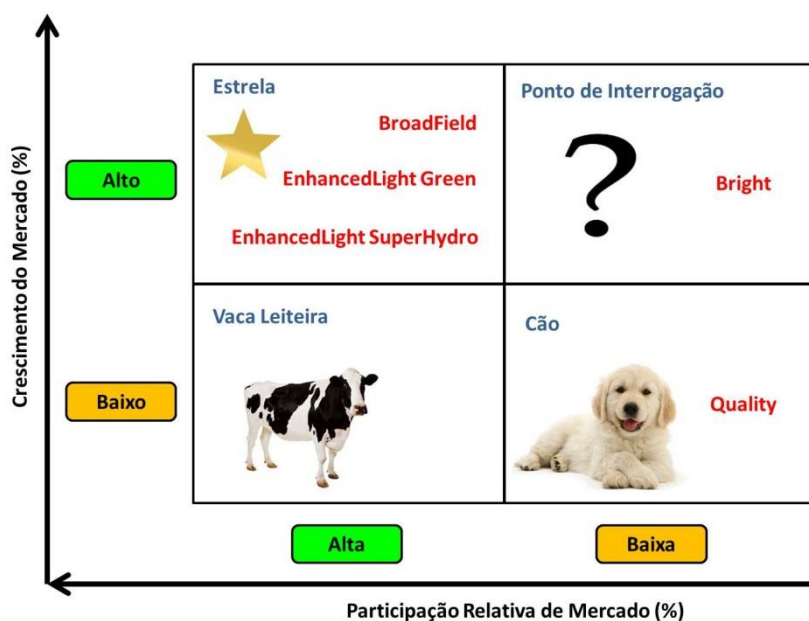


Figura 1 – Matriz BCG de Produtos.

Como mostra na Figura 1 acima, os produtos de marca própria são o grande trunfo para a empresa *ValueLens*, tendo em marcas como *BroadField*, *EnhancedLight Green* e *EnhancedLight SuperHydro* seus principais produtos, as estrelas, são produtos que tem uma alta rentabilidade, visto que ocupam uma parcela significativa do mercado onde atuam e possuem uma grande capacidade de expansão junto com o mesmo.

As lentes *Quality* se encontram localizadas no cão, já que são produtos consolidados e possuem uma representatividade de baixa a moderada, em um mercado com baixo potencial de crescimento e margem de lucro.

Já as lentes *Bright* representam o ponto de interrogação, pois são produtos que se encontram em um bom mercado, porém com baixas vendas e margem de lucro.

Para a figura 2 expressa abaixo, representando o que é produzido na *ValueLens*, ou seja, uma visão de como a empresa enxerga seus produtos perante seu mercado.

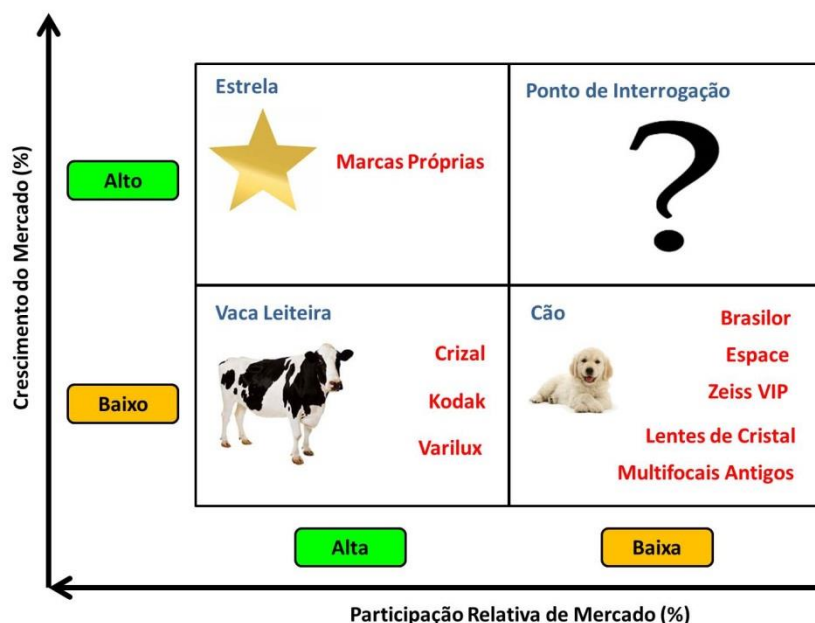


Figura 2 – Matriz BCG de produtos produzidos no laboratório.

Na estrela tem-se as marcas próprias, produtos que a empresa obtém uma maior lucratividade e abrangem um maior público, sendo também um ótimo custo x benefício para os clientes.

Vacas leiteiras são todos os produtos que apesar de não serem estrelas, são consolidados no mercado, como os produtos da *Essilor*, multinacional parceira da *ValueLens* que é responsável pelas marcas *Crizal*, *Kodak* e *Varilux*.

Para o cão temos as marcas que estão caindo em desuso, algumas pela defasagem ao longo dos anos e outras justamente pelo benefício mútuo (para cliente e empresa) de se utilizar de marcas próprias.

5.5. Estratégias Cooperativas

A grande maioria das empresas do setor óptico utilizam-se de estratégias cooperativas, sejam grandes grupos multinacionais ou laboratórios de pequeno e médio porte. Empresas multinacionais como *Hoya*, *Essilor* e *Carl Zeiss Vision* buscam a expansão em mercados locais através de parcerias com laboratórios menores, como é o caso da *ValueLens*, que também se beneficia de produzir suas lentes, monetariamente e tecnologicamente. Estes benefícios mútuos adquiridos para as empresas podem significar a sobrevivência de ambas em um mercado bastante competitivo.

6. Resultados Esperados

Os estudos sobre o setor ainda são escassos e esse trabalho terá o propósito de possibilitar uma maior compreensão do segmento óptico e das estratégias utilizadas pelas empresas que nele competem. Foi feito um mapeamento do setor em busca de proporcionar uma melhor clareza sobre as estratégias utilizadas por empresas deste segmento e um melhor posicionamento da *ValueLens* em seu mercado de atuação.

Foram utilizadas diferentes ferramentas para analisar a empresa e o seu mercado, como as 5 Forças Competitivas de Porter, Estratégias Genéricas, Objetivos de Desempenho, Matriz BCG e Estratégias Cooperativas.

Conclui-se que as Estratégias de Cooperação são fundamentais para o setor óptico, onde grandes empresas se utilizam de laboratórios menores para produzirem seus produtos e ganharem novos mercados, o que também é benéfico para o outro lado, que ganha com a

produção de itens já consolidados no mercado e é forçado a melhorar suas tecnologias para se manterem mais competitivos no mercado.

A *ValueLens* utiliza-se de uma mescla de competição e cooperação como principais estratégias competitivas para se desenvolver no mercado de produção de lentes oftálmicas, já que cerca de 42,81% de sua produção é constituída por lentes próprias e 30,23% representam as vendas de produtos de marcas de grandes empresas que lhe procuram para ganharem mercados locais, sendo o restante os serviços por ela prestados.

Referências

- ACUVUE. *Por que usar lentes de contato?*. Disponível em: <<https://www.acuvue.com.br/informacao-sobre-lentes-de-contato/os-beneficios-de-usar-lentes-de-contato>>. Acesso em: 2 set. 2016.
- AMBRÓSIO, A.; AMBRÓSIO, V. *A Matriz BCG passo a passo*. Disponível em: < http://acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/2005/jul_ago/a_matriz_bcg.pdf > Acesso em: 09 jul. 2016.
- ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Org.). *Estratégias: formulação, implementação e avaliação : o desafio das organizações contemporâneas*. Ademar Dutra. São Paulo, SP: Saraiva, 2008. 297p.
- THE OPTICIAN. *Optical sector forecast to grow 2.1% per year*. London, v. 240, n. 6283, p. 6, Dec 17 2010.
- ARMOND, J.; TEMPORINI, E.; ALVES, M. *Promoção da saúde ocular na escola: percepções de professores sobre erros de refração*. Arquivos Brasileiros de Oftalmologia, v. 64, n. 5, p. 395-400, 2001. doi: 10.1590/S0004-27492001000500005.
- BRAGA, Suzana R. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASTAGNO, V. et al. *Carência de atenção à saúde ocular no setor público: um estudo de base populacional*. Cadernos de Saúde Pública, v. 25, n. 10, p. 2260-2272, 2009. doi:10.1590/S0102-311X2009001000016
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003. 415p.
- EXTRA. *Óculos 'de farmácia' são acessíveis, mas consumidor deve ter atenção na hora de comprar*. Extra Online, 2013. Disponível em: <<http://extra.globo.com/noticias/economia/oculos-de-farmacia-sao-acessiveis-mas-consumidor-deve-ter-atencao-na-hora-de-comprar-8043999.html>>. Acesso em: 2 set. 2016.
- FOSTER, A. *World Blindness and its Prevention*. British Journal of Ophthalmology, v. 74, n. 2, p. 127-127, 1990. doi:10.1136/bjo.74.2.127-b.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2010. 184 p.
- HOLDEN, B. *Blindness and poverty: a tragic combination*. Clin Exp Optometry, v. 90, n. 6, p. 401-403, 2007. doi:10.1111/j.1444-0938.2007.00217.x
- HOSKISSON, Robert E. et al. *Estratégia Competitiva*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 499 p.
- IBGE. *Censo Demográfico 2010*. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.
- JOHANN, Jorge Renato. *Introdução ao Método Científico: Conteúdo e forma do conhecimento*. 2. ed. Canoas: Ulbra, 1997.
- KANTER, RM. *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*. Harvard Business Review. 72, 4, 96, July 1994. ISSN: 00178012.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997. 868 p.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2003. 311 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. 22. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2005. 335 p.
- PORTER, M.E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409p.
- POWELL, W. W. *Neither Market nor hierarchy: networks forms of organization*. Research in Organizational Behavior, 12: 295-336, 1990.
- SEBRAE. *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*. 6. ed. Brasília: Sebrae, 2013. 284 p.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. Tradução de Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo, SP: Atlas, 2000. 433p.