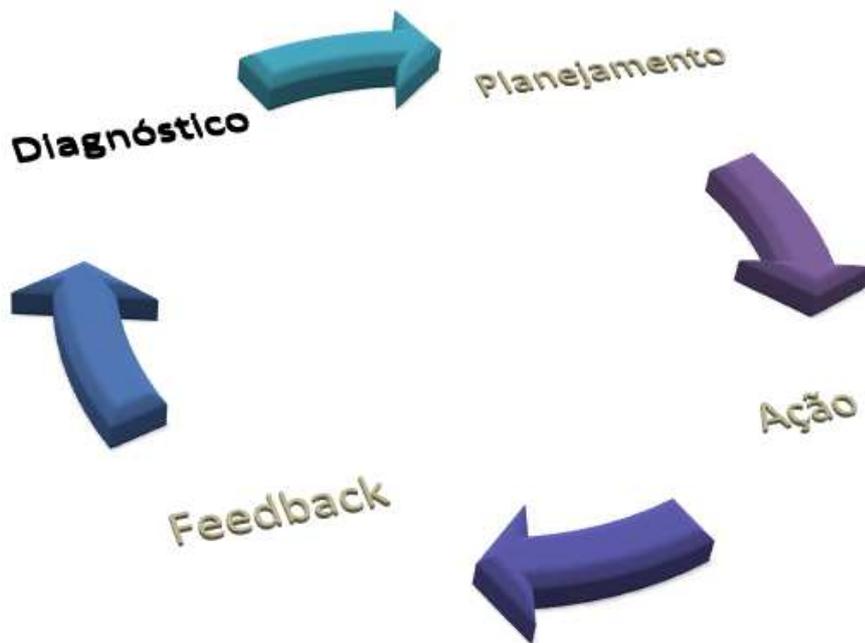


Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

# Diagnóstico Estratégico

*Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade  
do Rio de  
Janeiro*



**Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro**

**Sumário**

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>2</b>
<b>2. CONTEXTUALIZAÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2.1. A ATIVIDADE COMERCIAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA A ECONOMIA DO BRASIL E DO RIO DE JANEIRO</b>	<b>3</b>
<b>2.2. PRODUTO E CADEIA DE SUPRIMENTO</b>	<b>10</b>
<b>2.3. SITUAÇÃO SOCIOECONÔMICA DAS LOCALIDADES ANALISADAS</b>	<b>12</b>
<b>2.4. CARACTERIZAÇÃO DO EMPRESARIADO LOCAL</b>	<b>13</b>
<b>3. ANÁLISE ESTRATÉGICA</b>	<b>18</b>
<b>3.1. PERCEPÇÃO DE FORÇAS E FRAQUEZAS</b>	<b>18</b>
<b>3.2. AVALIAÇÃO DO MICROAMBIENTE</b>	<b>21</b>
<b>3.3. ANÁLISE SWOT E SUGESTÕES DE AÇÕES</b>	<b>25</b>

## Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

### 1. Introdução

Este relatório tem por objetivo gerar subsídios para o posicionamento estratégico das Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro no contexto de projeto de apoio a ser implementado pela Associação Comercial do Rio de Janeiro – ACRJ e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro – SEBRAE-RJ.

Considerando ser o micro e pequeno empresário o público-alvo do projeto, o mesmo foi concebido com o intuito de oferecer uma análise objetiva e sintética, sem prejuízo de uma sólida fundamentação conceitual.

O relatório está dividido em duas seções, a primeira voltada para a contextualização da atividade e a segunda, para a análise estratégica propriamente dita.

O objetivo da contextualização é estruturar um conjunto de informações que estimulem os empresários a olhar-se como parte de uma realidade mais abrangente (da estrutura produtiva, da cadeia de suprimento, da realidade socioeconômica local e do conjunto de empresários da atividade na localidade).

A primeira preocupação foi conceituar a atividade comercial, evidenciando a sua importância para a economia brasileira e do Estado do Rio de Janeiro. Além disso, apresentam-se dados relativos à evolução do pessoal ocupado e do faturamento das micro e pequenas empresas comerciais do Estado, evidenciando os impactos da crise financeira internacional deflagrada no segundo semestre de 2008.

## Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

Em seguida, apresentam-se a síntese da cadeia de suprimento da atividade, a situação socioeconômica das localidades analisadas e a caracterização do empresariado, com base em quarenta entrevistas presenciais realizadas em abril de 2009 em bairros das zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro.

Já a análise estratégica, alicerçada nas entrevistas realizadas com os empresários, tem por objetivo instigá-los a avaliar os seus negócios sobre esta perspectiva, a partir da discussão dos resultados apresentados. Assim, apresentam-se a avaliação do microambiente, utilizando-se o modelo das cinco forças de Michel Porter, e uma proposta de matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e riscos) desdobrada na identificação de ações voltadas para potencializar as forças, reduzir as fraquezas, aproveitar as oportunidades e mitigar os riscos.

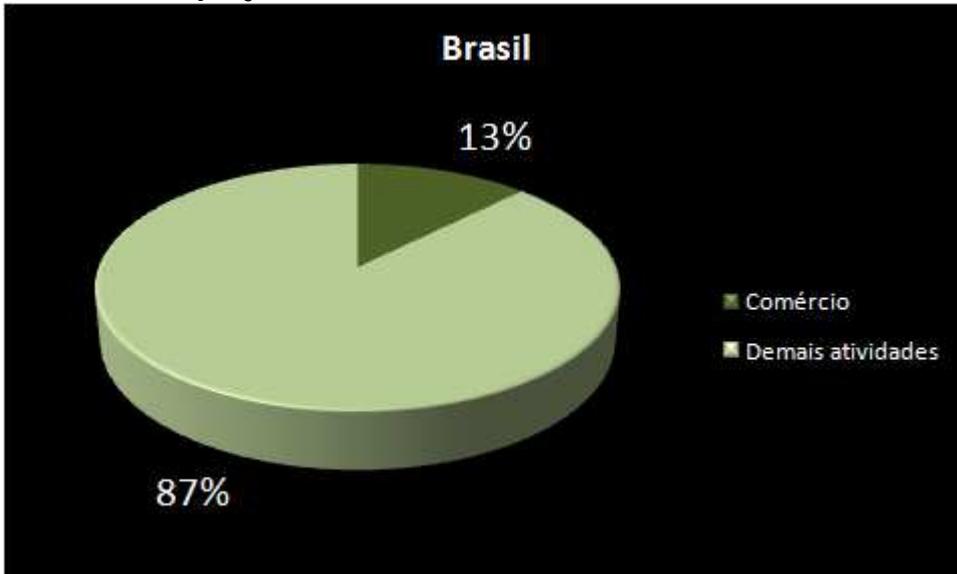
## 2. Contextualização

### 2.1. A atividade comercial e sua importância para a economia do Brasil e do Rio de Janeiro

Segundo os dados mais recentes disponibilizados pelo IBGE (2006), a atividade comercial responde por 13% do PIB brasileiro. No Estado do Rio de Janeiro, essa participação é de 10%.

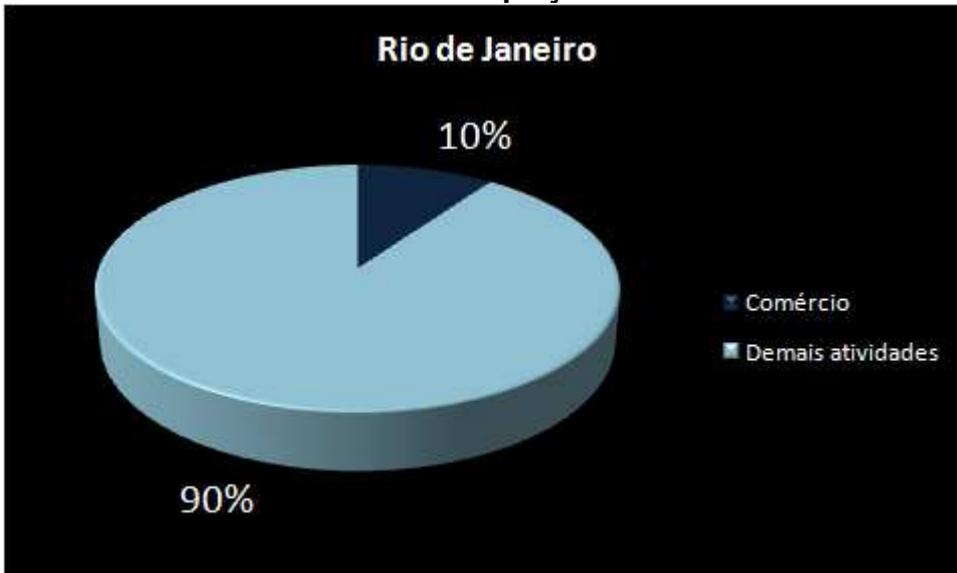
Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

**Quadro 1**  
**Brasil: Participação do comércio no PIB**



Fonte: IBGE, Contas regionais do Brasil, 2006.  
Obs.: O IBGE inclui nesse segmento os serviços de manutenção e reparação.

**Quadro 2**  
**Estado do Rio de Janeiro: Participação do comércio no PIB**



Fonte: IBGE, Contas regionais do Brasil, 2006.  
Obs.: O IBGE inclui nesse segmento os serviços de manutenção e reparação.

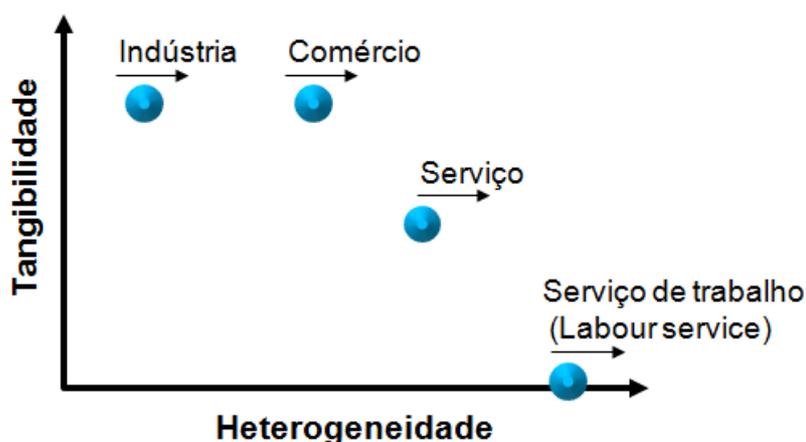
### Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

Os dados apresentados englobam tanto o comércio varejista, que tem como cliente o consumidor final, como o atacadista. Em muitos segmentos, é comum a venda direta da indústria para o comércio varejista.

O Produto Interno Bruto – PIB reflete a agregação de toda a riqueza gerada em determinada área geográfica e corresponde à soma do valor adicionado pelas diversas atividades produtivas. Os dados apresentados nos quadros 1 e 2 evidenciam a importância do comércio enquanto atividade produtiva geradora de riqueza.

A classificação das atividades produtivas segundo a tangibilidade (assunção de expressão material) e heterogeneidade (dificuldade de reprodução) do produto permite identificar algumas diferenças importantes entre a indústria, o comércio e os serviços.

#### Quadro 3 Classificação das atividades produtivas segundo a tangibilidade e heterogeneidade



Conforme ilustrado no quadro 3, o produto da atividade industrial é o que apresenta maior tangibilidade e menor heterogeneidade.

### Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

Em segundo lugar, é possível classificar o produto gerado pela atividade comercial. Principalmente no caso do comércio varejista, na medida em que este é o elo final da cadeia de distribuição de uma mercadoria, a tangibilidade é a mesma da atividade industrial. No entanto, dependendo da natureza da atividade comercial, o papel do vendedor pode contribuir em maior ou menor grau para aumentar a heterogeneidade: a mercadoria é a mesma, mas da relação entre vendedor e cliente tem uma natureza singular.

Em terceiro lugar, é possível classificar grande parte dos serviços, cujos resultados são heterogêneos, mas assumem expressão material, tais como a refeição do restaurante, o relatório da consultoria ou o laudo do laboratório de análises clínicas.

Finalmente, conforme terminologia proposta por R. Walker<sup>1</sup> configura-se o *Labour Service* ou *Serviço de Trabalho*. Tratam-se de “processos inteiramente gerados pelo fator trabalho, fornecidos diretamente aos consumidores finais,... seu produto é intangível, pessoal e único ao usuário, não sendo normalmente reproduzível”. Um exemplo clássico de *labour service* é a educação presencial.

Realça-se, assim, a importância do capital humano para o comércio, a qual se reflete na natureza mão-de-obra intensiva dessa atividade. De fato, considerando as seis regiões metropolitanas acompanhadas pela Pesquisa Mensal do Emprego do IBGE, constata-se que o comércio responde por 19% do pessoal ocupado. Na região metropolitana do Rio de Janeiro este percentual é de 18%.

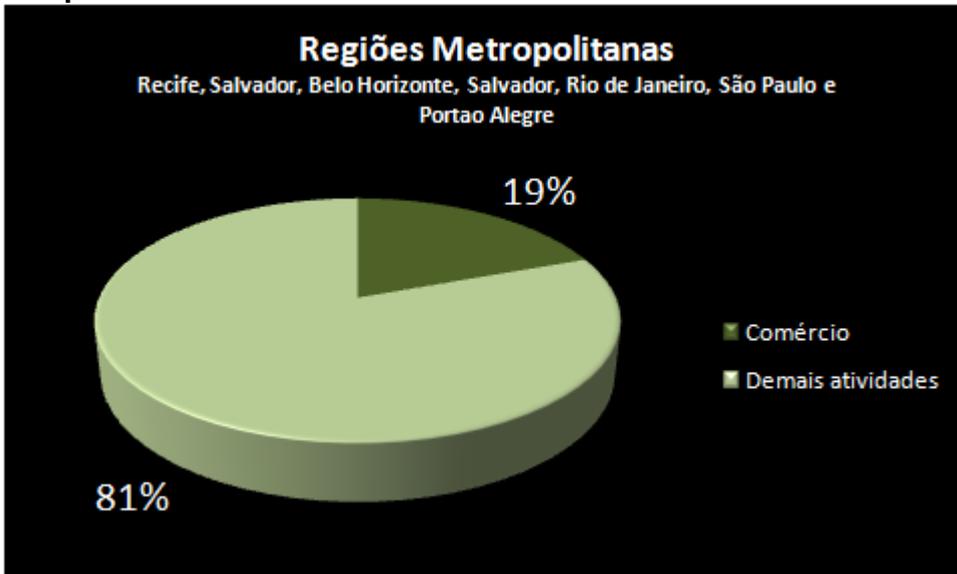
---

<sup>1</sup> R. Walker, *Is there a service economy? The Changing capitalist division of labor*. In Barnes, Trevor J., Peck, Jamie e Sheppard, Eric. *Reading economic geography*. Blackwell Publishing 2002.

## Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

### Quadro 4

Regiões metropolitanas: Participação do comércio no total do pessoal ocupado

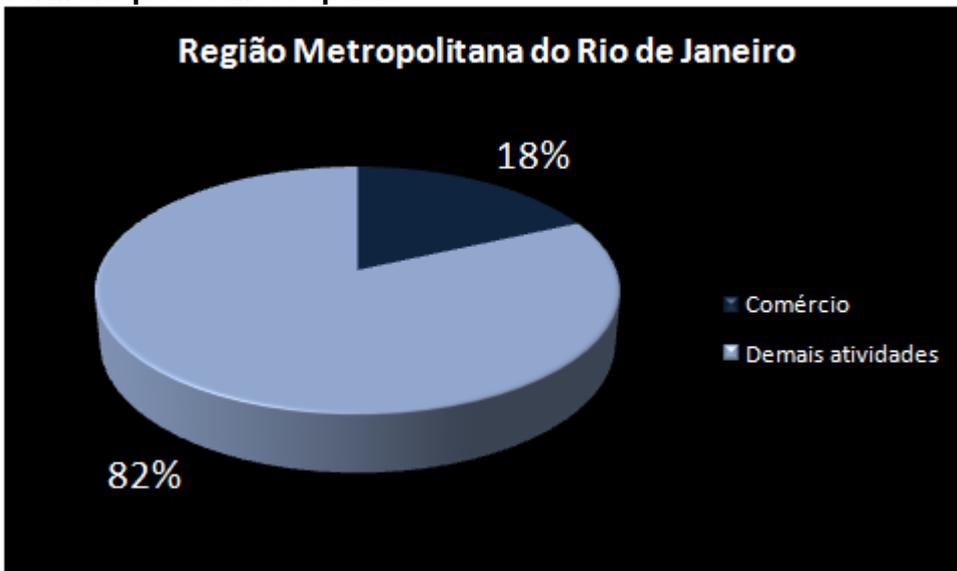


Fonte: IBGE, Contas regionais do Brasil, 2006.

Obs.: O IBGE inclui nesse segmento os serviços de manutenção e reparação.

### Quadro 5

Região Metropolitana do Rio de Janeiro: Participação do comércio no total do pessoal ocupado



Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal do Emprego, Maio de 2009.

Obs.: O IBGE inclui nesse segmento os serviços de manutenção e reparação.

É muito importante, portanto, que os empresários e trabalhadores do comércio tenham consciência da

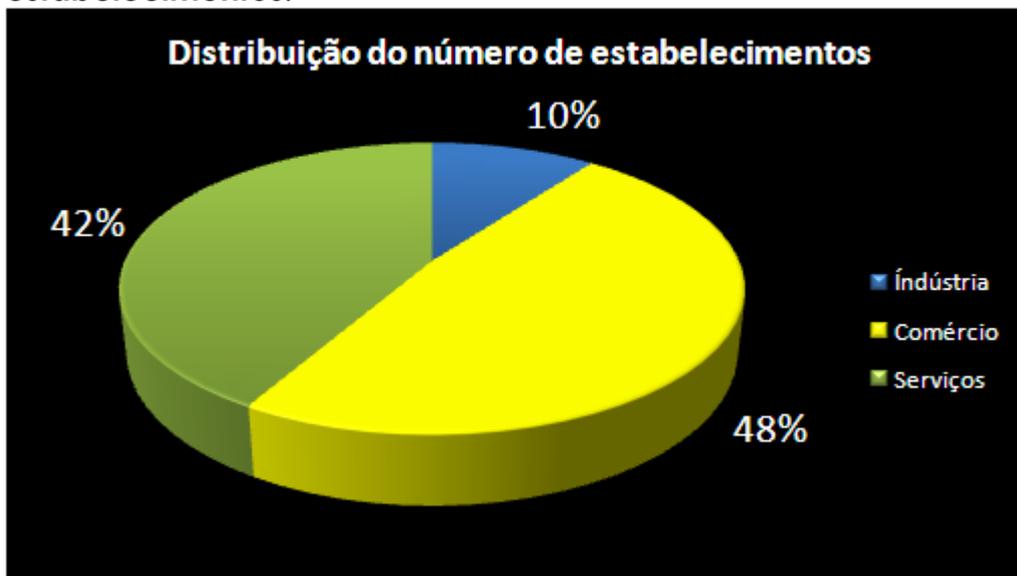
### Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

importância de sua atividade para o desenvolvimento socioeconômico brasileiro e do Estado do Rio de Janeiro.

O comércio vem a ser, também, fundamental para a atuação das micro e pequenas empresas do Estado do Rio de Janeiro, como fica patente nas informações apresentadas no quadro 6, tendo como base a RAIS 2006, utilizada para a formação da atual amostra do IDES – Índice de Desempenho das Micro e Pequenas Empresas, calculado desde julho de 2006 pela FGV e SEBRAE-RJ.

#### Quadro 6

**MPEs empregadoras do Estado do Rio de Janeiro – Distribuição dos estabelecimentos.**



Fonte: RAIS 2006/FGV

Tomando como parâmetro o número de estabelecimentos, o comércio, com 48% do total, é o primeiro em representatividade entre as micro e pequenas empresas empregadoras do Estado do Rio de Janeiro.

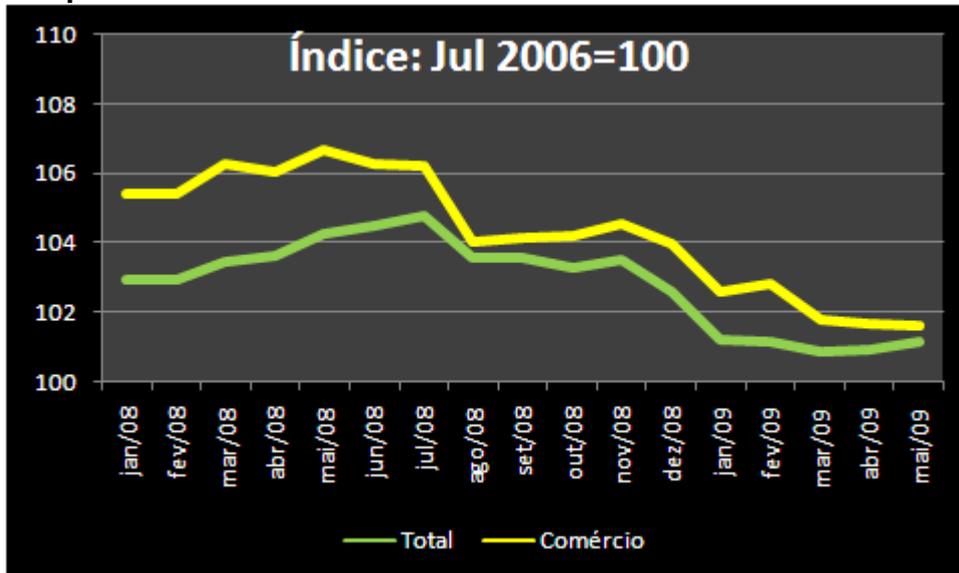
O IDES estima a evolução do pessoal ocupado, massa salarial e faturamento das micro e pequenas empresas empregadoras da indústria, comércio e serviços.

### Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

Os resultados do IDES permitem avaliar a evolução do pessoal ocupado e do faturamento das micro e pequenas empresas comerciais do Estado nos últimos três anos, evidenciando os ganhos obtidos e os impactos da crise financeira internacional deflagrada no segundo semestre de 2008.

#### Quadro 7

#### MPEs empregadoras do Estado do Rio de Janeiro – Evolução do pessoal ocupado



Fonte: FGV/SEBRAE-RJ

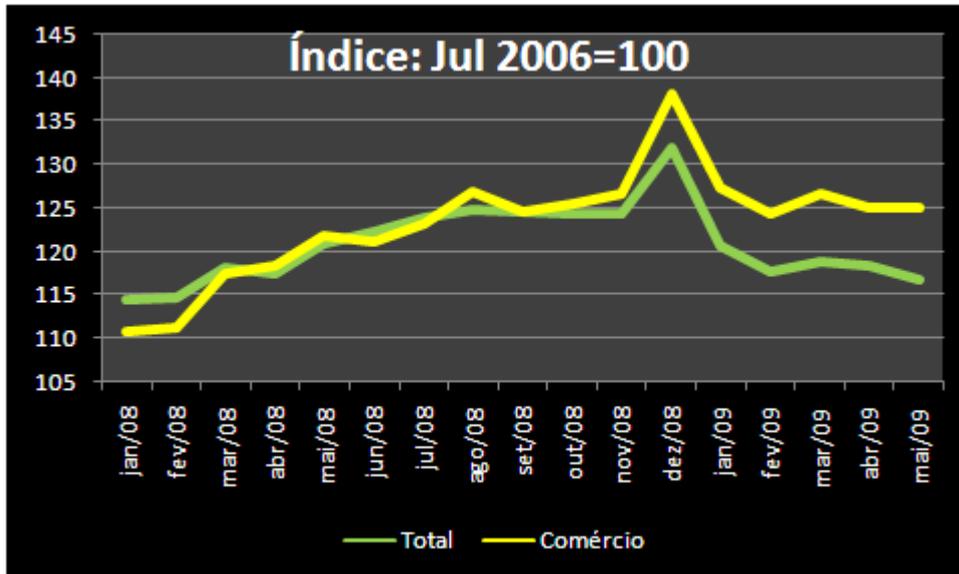
No que se refere ao pessoal ocupado, o comércio já estava aquecido no início de 2008, apresentando um crescimento em relação a julho de 2006 de 5,4% contra 2,5% da indústria e 0,7% dos serviços.

O ajuste a crise começou em agosto de 2008, quando o Governo, já captando a instabilidade da economia internacional subiu as taxas de juros internas, e aprofundou-se no início de 2009. Em maio deste ano, o pessoal ocupado das MPEs empregadoras do Estado do Rio de Janeiro havia caído 3,7% em relação a janeiro de 2008.

Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

Quadro 8

MPEs empregadoras do Estado do Rio de Janeiro – Evolução real do faturamento



Indexador: IPCA-IBGE  
Fonte: FGV/SEBRAE-RJ

Com relação ao faturamento, beneficiando-se do crescimento e melhoria da distribuição de renda o comércio experimentou um crescimento significativo em 2008. No pico, sem considerar a sazonalidade natalina, verificou-se em agosto de 2008 um crescimento de real (acima da variação do IPCA-IBGE) de 14,5% em relação a janeiro de 2008.

Embora a crise tenha acarretado uma deterioração dessa situação, o faturamento das MPEs comerciais ainda apresentava, em maio de 2009, um crescimento de 12,9% em relação a janeiro de 2008.

## 2.2. Produto e cadeia de suprimento

Conforme discutido na seção 2.1, a atividade de comércio varejista tende a ser o elo final da cadeia de distribuição de uma mercadoria, mas o produto, em muitos casos, apresenta

### **Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro**

maior heterogeneidade, em função da natureza singular da relação entre vendedor e cliente pelo vendedor.

As óticas das localidades analisadas são bastante especializadas, comercializando, fundamentalmente, lentes (simples e multifocais), armações (acetato, injetadas e de metal), lentes de contato descartáveis, óculos de sol e acessórios.

No que se refere à dimensão industrial, a cadeia de suprimento associada ao comércio varejista de produtos óticos no Brasil engloba, basicamente, a indústria de vidros e os laboratórios fabricantes/importadores de lentes.

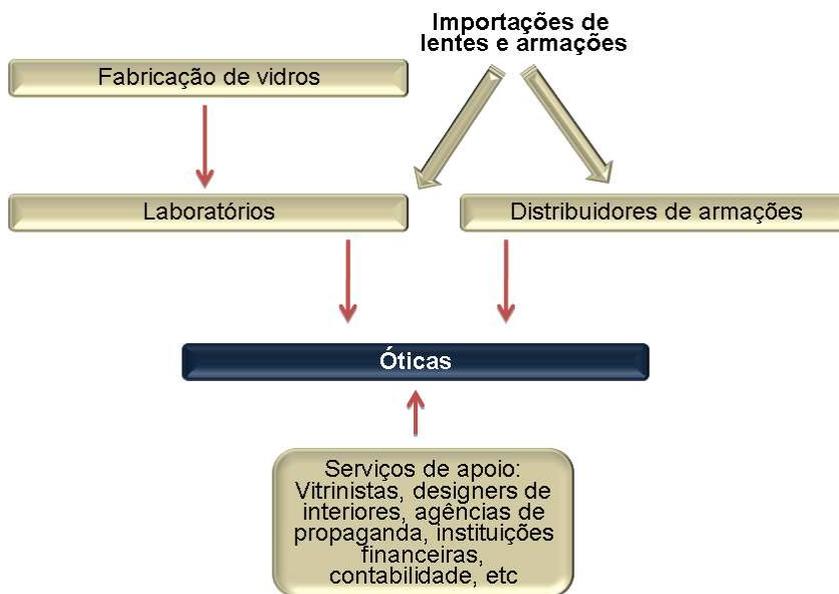
As armações são, em grande medida, importadas por distribuidores nacionais que tem na China o principal país fornecedor.

De forma geral, as óticas das localidades analisadas adquirem as armações dos distribuidores e colocam pedidos junto aos laboratórios produtores de lentes.

Finalmente, um conjunto de serviços de apoio, tais como vitrinistas, designers de interiores, agências de propaganda, instituições financeiras e contabilidade, tem um papel importante na cadeia de suprimento analisada.

#### **Quadro 9 Cadeia de suprimentos**

### Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro



### 2.3. Situação socioeconômica das localidades analisadas

Com o intuito de caracterizar a situação socioeconômica das localidades onde as empresas estão instaladas, foi adotado o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH como indicador-síntese. Este indicador permite avaliar e comparar o bem-estar de uma população em determinada área geográfica a partir da análise de três dimensões: renda, educação e longevidade.

#### Quadro 10

#### Índice de Desenvolvimento Humano – IDH das localidades analisadas

LOCALIDADE	IDH	IDH	IDH	IDH
	RENDA	EDUCAÇÃO	LONGEVIDADE	
Zona Sul do RJ	1,00	0,99	0,88	0,96
Centro do RJ	0,85	0,98	0,85	0,89
Cidade do Rio de Janeiro*	0,79	0,94	0,79	0,83

Fonte: Instituto Pereira Passos

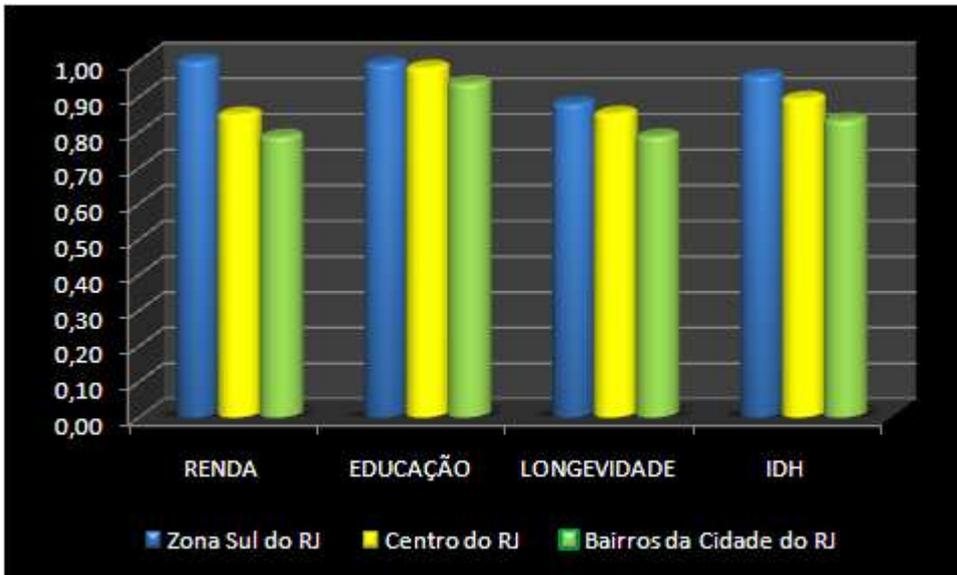
\*Mediana bairros

#### Quadro 11

#### Índice de Desenvolvimento Humano – IDH

#### Medianas das localidades analisadas e dos municípios do Estado do Rio de Janeiro

### Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro



Fonte: Instituto Pereira Passos

Os dados apresentados nos quadros 10 e 11 indicam que as localidades onde as empresas analisadas estão instaladas têm um Índice de Desenvolvimento Humano – IDH superior à média da cidade do Rio de Janeiro. Este resultado se reflete nas três dimensões do IDH, principalmente na Zona Sul.

Considerando o critério de avaliação do IDH utilizado internacionalmente, que classifica como baixos índices inferiores a 0,5, médios índices entre 0,5 e 0,8 e altos índices superiores a 0,8, pode-se considerar que as empresas atuam em uma área de renda, longevidade e educação altas.

#### 2.4. Caracterização do empresariado local

Tomando por base as quarenta entrevistas presenciais realizadas com dirigentes das empresas, foi possível esboçar um quadro das características do empresariado local.

Constata-se que a atividade é altamente tradicional nas localidades analisadas (72% das lojas estão funcionando há

### Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

mais de 10 anos), não sendo significativo o surgimento de novos empreendimentos.

#### Quadro 12 Tradição da atividade

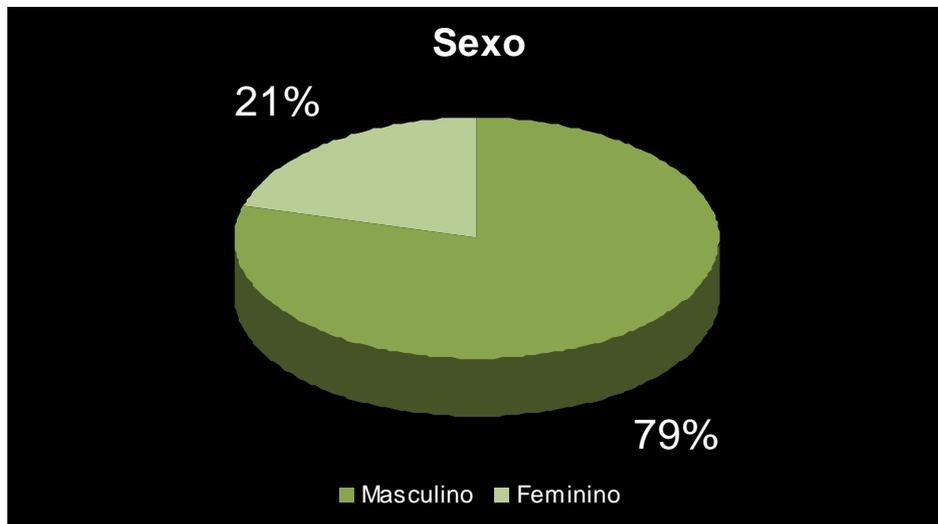


Fonte: FGV

A maioria dos profissionais é do sexo masculino, sendo apenas de 21% a participação de mulheres na direção das empresas.

Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

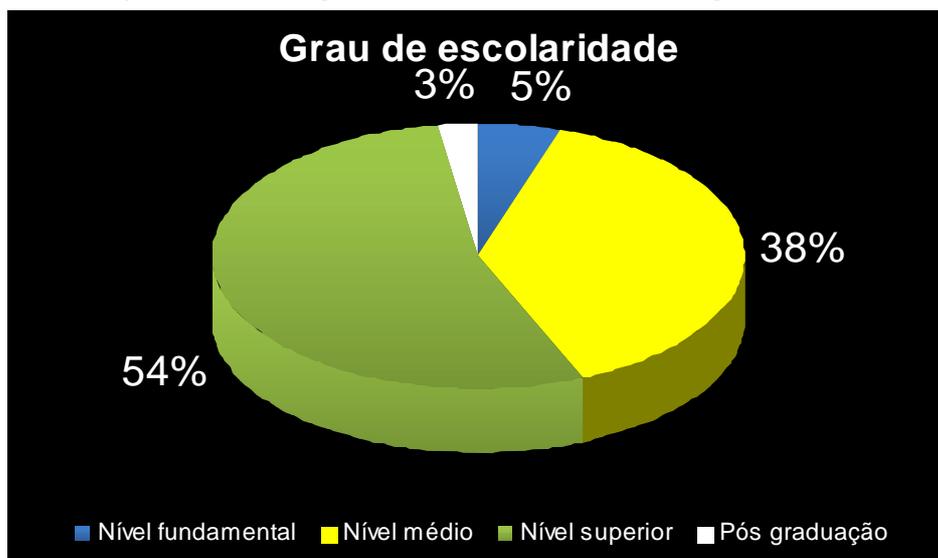
**Quadro 13**  
Distribuições dos dirigentes entrevistados por sexo



Fonte: FGV

Quanto a formação educacional, a maior parte dos dirigentes (54%) tem nível superior, embora sejam pouco expressivos os casos em que a pós-graduação foi utilizada como instrumento de capacitação adicional (3%).

**Quadro 14**  
Distribuições dos dirigentes entrevistados por grau de escolaridade



Fonte: FGV

### Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

No que se refere às oportunidades de ascensão profissional, cerca de 52% dos dirigentes entrevistados eram empregados da empresa ou de outras empresas do mesmo setor.

#### Quadro 15

#### Distribuições dos dirigentes entrevistados por atividade anterior



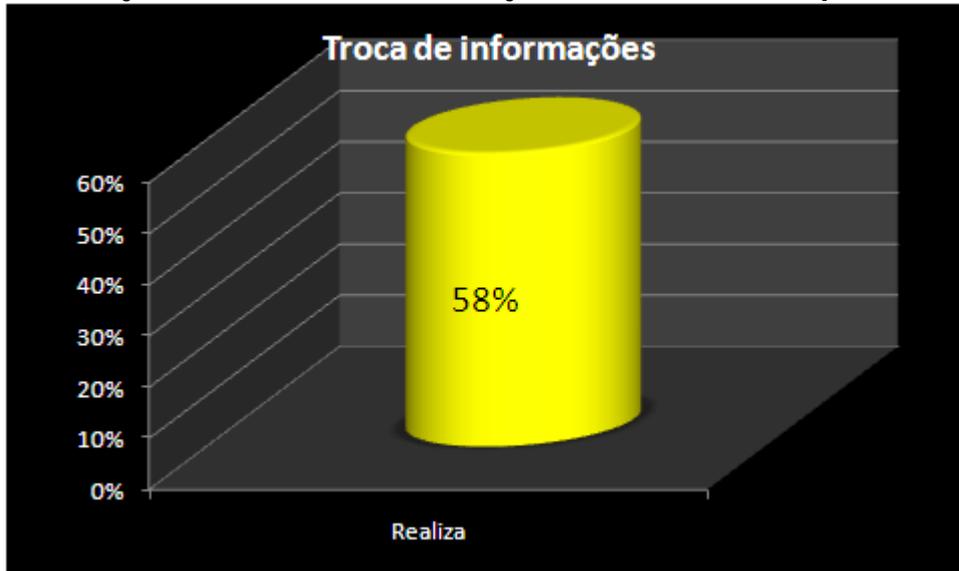
Fonte: FGV

Finalmente, no que tange à existência de uma cultura associativa entre os empresários, é razoável a troca informações sobre seus negócios com seus pares, prática adotada por 58% dos dirigentes entrevistado.

Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

**Quadro 16**

**Realização de troca de informações com outros empresários**



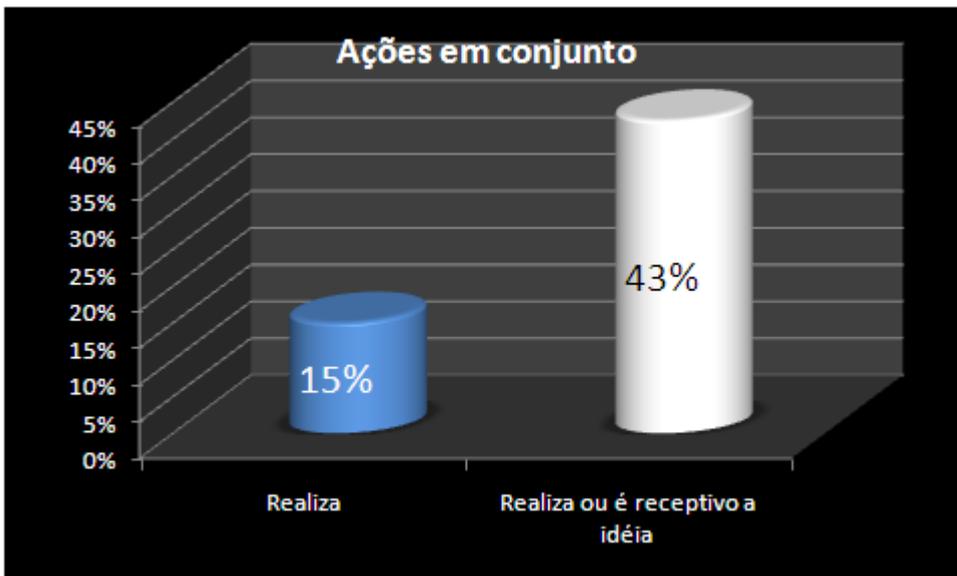
Fonte: FGV

No entanto esses canais de comunicação não se traduzem de forma abrangente em ações em conjunto, experiência detida por apenas 15% das empresas. Além disso, apenas 43% dos empresários entrevistados realizam ou são receptivos a idéia da atuação em conjunto, indicando que existem resistências à disseminação do associativismo.

**Quadro 17**

**Realização de ações em conjunto com outros empresários**

## Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro



Fonte: FGV

### 3. Análise estratégica

#### 3.1. Percepção de forças e fraquezas

Com base nas entrevistas presenciais realizadas com dirigentes das empresas, foi possível identificar a percepção dos mesmos em relação às principais forças e fraquezas.

Foram analisadas respostas a perguntas sobre as necessidades de aprimoramento ou sobre a adoção de procedimentos considerados consistentes com o aumento da competitividade.

O índice de percepção de forças e fraquezas foi construído considerando a proporção de respostas indicativas da inexistência de preocupação com o aprimoramento do fator.

Assim o índice nulo indica que a totalidade dos respondentes percebe o fator como uma fraqueza e o resultado de unitário que a totalidade dos respondentes percebe o fator como uma força.

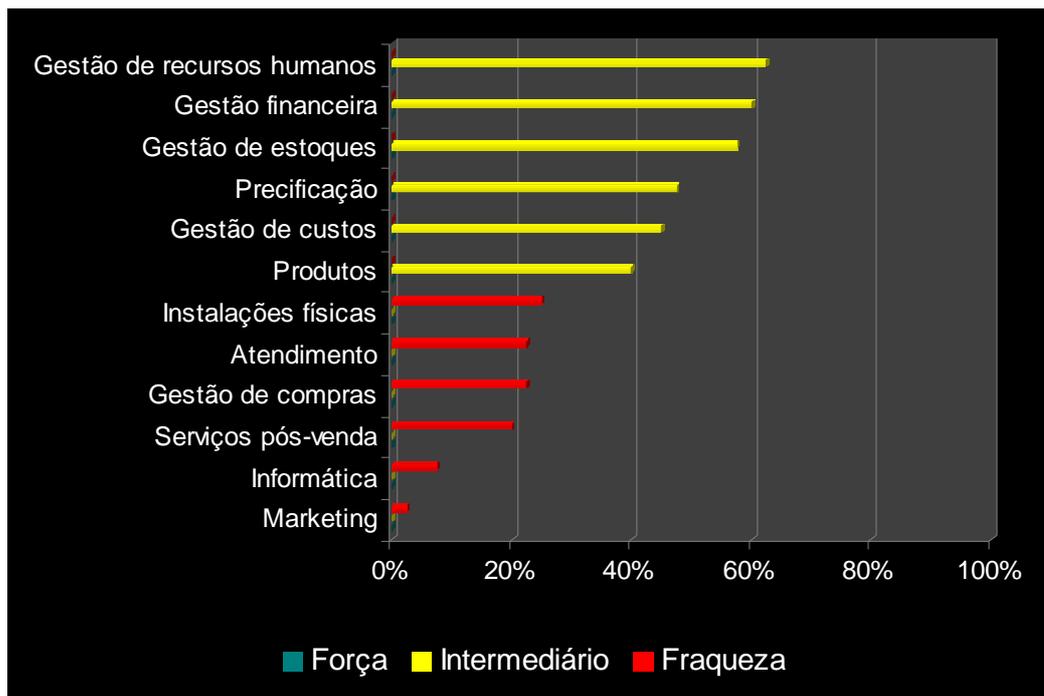
Com base nessa escala, o intervalo de resultados entre 0 e 0,35 foi considerado indicativo de percepção de fraqueza e

### Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

o intervalo entre 0,65 e 1 indicativo de percepção de força do segmento em relação ao fator. Os resultados na faixa entre 0,35 e 0,65 foram considerados intermediários.

Para efeito da análise, foram focalizadas todas as percepções de fraqueza e as percepções de força associadas a fatores considerados efetivamente relevantes para a gestão da empresa. Logicamente, a percepção dos empresários em relação à fatores menos relevantes tendem a ser mais favoráveis.

#### Quadro 18 Índice de percepção de forças e fraquezas



Os resultados obtidos não indicaram percepção de força em relação aos fatores considerados.

Com relação às fraquezas, que implicam em espaço para aprimoramento de sistemáticas, sistemas e qualificação, foram classificados como tal os seguintes fatores: informática, atendimento, marketing e serviços pós-venda. Além disso,

### Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

identifica-se a preocupação dos empresários com a necessidade de melhoria das instalações físicas.

## Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

### 3.2. Avaliação do microambiente

A caracterização do microambiente estrutural tomou como roteiro o modelo das cinco forças de Michel Porter, ilustrado no quadro 19.

**Quadro 19**  
**As cinco forças de Michel Porter**



Apresenta-se a seguir a análise do posicionamento das Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro em relação a essas forças.

#### ✦ Fornecedores

A base de fornecedores das óticas no Brasil é extremamente concentrada. Existe um número limitado de fabricantes de lentes/lentes de contato e menos de duas dezenas de distribuidores de armações.

No caso dos fabricantes de lentes e lentes de contato, é baixo o poder de negociação das óticas, cabendo ressaltar, no entanto, que elas não necessitam formar estoque, uma vez que, na verdade, apenas colocam os pedidos junto aos laboratórios.

### Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

Já no que se refere às armações, embora seja maior, também não é expressivo o poder de negociação das óticas junto aos distribuidores.

Nesse contexto considerou-se que a situação do setor em relação a este fator é de fraqueza.

#### ✦ Clientes

Embora não se verifique uma segmentação por produto, nas localidades analisadas existem óticas mais especializadas tecnicamente, cuja base de clientes não se restringe ao público local. Nesse segmento, voltado para faixas de renda mais altas, a fidelização dos clientes é intrínseca.

Outras, menos especializadas, têm como foco o público local, cabendo ressaltar a importância da população flutuante dos bairros do Centro e Copacabana, importantes pólos empresariais e comerciais da cidade do Rio de Janeiro. Verifica-se também a segmentação entre óticas mais populares e aquelas voltadas para um público de maior renda.

Na medida em que a oferta é atomizada e a fidelização dos clientes é intrínseca apenas em alguns segmentos, considerou-se a situação do setor em relação a este fator intermediária.

#### ✦ Produtos substitutos

Inexistem substitutos relevantes. As óticas comercializam bens de alta necessidade associadas à saúde do cliente, configurando uma situação de força em relação a este fator.

### Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

Em alguma medida, no que se refere às lentes e armações, assim como o vestuário, o volume de vendas se beneficia apenas parcialmente do fator moda (principalmente no que se refere ao público feminino). Nesse contexto, a elasticidade-renda pode ser considerada baixa.

#### ✦ Novos entrantes

Além de requerer conhecimentos técnicos específicos, o networking com a rede médica é um elemento de grande importância para o sucesso da atividade. Nesse contexto considera-se que existem barreiras a entrada, configurando uma situação de força em relação a este fator.

#### ✦ Rivalidade entre os concorrentes

Baixa segmentação de produtos, média segmentação de clientes e existência de barreiras à entrada fundamentam a avaliação de que o setor tem uma situação intermediária em relação a este fator.

Dada à concentração da base de fornecedores, não existem grandes espaços para concorrência via preços. A única exceção, fundamentalmente do segmento popular, são as grandes redes que atuam como distribuidores de armações, tendo maior poder de negociação junto aos laboratórios e apresentando ganhos de escala para investimentos em marketing.

De forma geral, surgem como elementos críticos do padrão de concorrência o atendimento e o networking com a rede médica, e a gestão do crédito aos clientes.

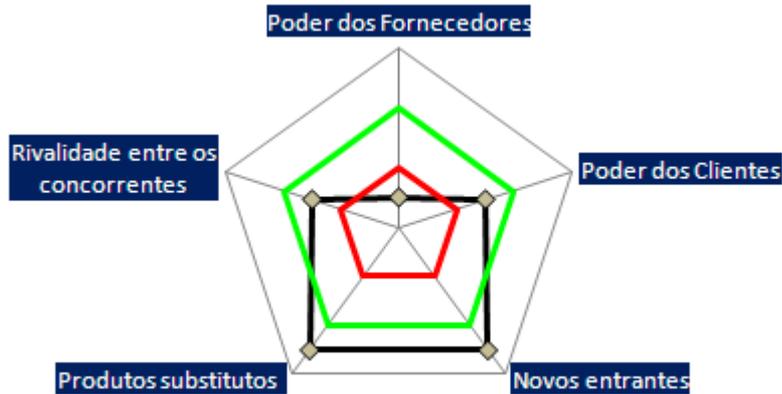
Apresenta-se no quadro 20 o resultado da análise das cinco forças.

### Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

Identificam-se situações desfavoráveis ao empresário na dimensão poder dos fornecedores, intermediária nas dimensões poder dos clientes e rivalidade entre os concorrentes e favorável nas dimensões produtos substitutos e novos entrantes.

## Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

### Quadro 20 Análise das cinco forças



### 3.3. Análise SWOT e sugestões de ações

Apresenta-se no quadro 21 o resultado da análise SWOT das Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro.

## Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

### Quadro 21 Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Parcela significativa das mercadorias é comprada sob encomenda.	Forte dependência de fornecedores
Laboratórios fornecem capacitação técnica a mão de obra.	Maior parte dos empresários aponta necessidades de melhoria nas áreas de informática, atendimento, marketing e serviços pós-venda
Existem barreiras à entrada relevantes associadas ao conhecimento técnico e ao networking com a rede médica.	Maior parte dos empresários aponta necessidades de melhoria das instalações físicas
Não existem produtos substitutos relevantes.	
Elasticidade renda baixa.	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Aumento da idade média da população.	Surgimento de redes que atuem em segmento mais altos de renda.
Verticalização de atividade para a optometria (prescrição de lentes).	Concorrência do comércio informal.
Implementação de programa de diagnose de problemas oftalmológicos, aumentando o mercado consumidor.	Crescimento do nível de exigência dos consumidores.
Maior acesso às tendências da moda visando aprimorar o mix de produtos.	

No que se refere às forças destacam-se o fato de parcela significativa das mercadorias é comprada sob encomenda, o fornecimento de capacitação técnica pelos laboratórios, a existência de barreiras à entrada relevantes associadas ao conhecimento técnico e ao networking com a rede médica, a inexistência de produtos substitutos relevantes e a elasticidade renda baixa.

A principal fraqueza é a dependência de fornecedores.

Além disso, a maior parte dos empresários aponta necessidades de melhoria nas áreas de informática, atendimento, marketing e serviços pós-venda assim como nas instalações físicas.

### Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

Com relação às ameaças, destacam-se o surgimento de redes que atuem em segmento mais altos de renda, a concorrência do comércio informal e o crescimento do nível de exigência dos consumidores.

Finalmente, no que tange às oportunidades, foram identificadas o aumento da idade média da população, a possibilidade de verticalização de atividade para a optometria (prescrição de lentes), a implementação de programa de diagnose de problemas oftalmológicos, aumentando o mercado consumidor, o maior acesso às tendências da moda visando aprimorar o mix de produtos e a implementação de ações para a fidelização do cliente.

A definição das iniciativas a serem apoiadas pela ACRJ e SEBRAE-RJ deve ser fruto de avaliação conjunta dessas entidades com os empresários participantes do projeto, tomando por base o presente diagnóstico.

De toda forma, com base na análise SWOT apresentada, as seguintes sugestões já podem ser elencadas.

- ✦ Capacitação
  - ✓ Informática.
  - ✓ Atendimento ao cliente.
  - ✓ Marketing.
- ✦ Desenvolvimento/customização de sistemas informatizados de relacionamento com os clientes voltados para a atividade.
- ✦ Maior participação em feiras e acesso a publicações especializadas.

### Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro

- ✦ Implementação de programa de diagnose de problemas oftalmológicos.
- ✦ Estabelecimento de condições favoráveis para a verticalização de atividade para a optometria (prescrição de lentes).
- ✦ Ações junto às autoridades visando à maior coibição da concorrência informal.

É importante notar que grande parte das sugestões apresentadas, sem prejuízo da participação das entidades de apoio, podem se beneficiar de iniciativas dessa natureza. Por exemplo:

- ✦ As ações voltadas para a capacitação tendem a ganhar mais eficiência e eficácia quando existe a participação dos empresários na etapa de concepção. Além disso, a garantia de demanda pode ser um fator decisivo para a mobilização da oferta.
- ✦ São patentes as oportunidades de redução de custos para participação de grupos em feiras nacionais e internacionais ou a aquisição de publicações especializadas.
- ✦ A garantia de demanda pode ser um fator decisivo para a mobilização da oferta de sistemas de relacionamento com os clientes voltados para a atividade a preços acessíveis.
- ✦ As ações de negociação de apoio do poder público são muito difíceis de serem viabilizadas por empresários individualmente.

**Óticas nas Zonas Sul e Centro da Cidade do Rio de Janeiro**