



## Identificação da jornada de consumo e Matriz SWOT como ferramentas estratégicas para uma empresa do setor óptico

Jéssica Maria Damião de Arruda Câmara, UFRN, Brasil<sup>1</sup>

Aryane Marcolino Bezerra, UnP, Brasil<sup>2</sup>

Rayla Ingrid Tomaz da Silva, IFRN, Brasil<sup>3</sup>

### RESUMO

O aumento da concorrência exige que as empresas desenvolvam uma posição de vantagem competitiva. No setor óptico, esta realidade demanda uma estratégia de posicionamento da marca e identificação das necessidades do consumidor. Diante disso, o objetivo desse trabalho é realizar um diagnóstico da situação atual de uma empresa varejista do ramo óptico localizada na Grande Natal/RN e propor um direcionamento estratégico para a organização. A pesquisa realizada é de caráter exploratório, se enquadra como estudo de caso, e utilizou como principais ferramentas a análise ambiental a partir da Matriz SWOT e a definição do caminho do consumidor, juntamente com o arquétipo do setor. Após a avaliação dos dados, foi possível concluir que a empresa apresenta o peixinho dourado como arquétipo, evidenciando que um dos seus principais gargalos é a fidelização do cliente. A partir desse parecer, juntamente com a análise da SWOT, foi definido um direcionamento estratégico com o propósito de a empresa obter uma posição de destaque no mercado e corrigisse seus gargalos, adotando o arquétipo de gravata borboleta. Desta forma, percebe-se que, ao utilizar ferramentas de gestão estratégica, a empresa consegue se planejar de forma mais efetiva e eficaz para garantir a melhoria e manutenção da posição mercadológica.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica; Setor óptico; Matriz SWOT; Caminho do consumidor; Vantagem competitiva.

### INTRODUÇÃO

Atualmente, independentemente do seu tamanho, as empresas passam por um processo de competição empresarial acirrada, devido à expansão do número de

<sup>1</sup> jessicacamara.eq@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6066-7606>

<sup>2</sup> aryanembezerra@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-2052-586X>

<sup>3</sup> raylat127@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4235-8858>

Câmara, J.M.D.A., Bezerra, A.M., Silva, R.I.T.; Identificação da jornada de consumo e Matriz SWOT como ferramentas estratégicas para uma empresa do setor óptico. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.8, Nº2, p.88-107, Mai/Agos. 2023. Artigo recebido em 02/05/2023. Última versão recebida em 10/06/2023. Aprovado em 01/07/2023.

concorrentes e à maior exigência dos clientes. À vista disso, é necessário que as organizações invistam nas suas estratégias de negócios. É preciso que elas se dediquem na construção e mantimento de sua marca, como principal objetivo de se posicionar no mercado (Arteaga Flórez et al., 2019).

Nesse contexto, é fundamental que as empresas, ao pensar em suas estratégias de mercado, se concentrem em não só oferecer produtos ou serviços de qualidade, mas também envolver o cliente (Miake et al., 2018). Perante essa necessidade, o marketing surge como uma ferramenta que auxilia no desenvolvimento de estratégias que permitam que as organizações conheçam seus produtos e, como consequência, acertem no posicionamento com o consumidor (Villacis Zambrano et al., 2022; Rodríguez Muñoz et al., 2018).

Em adição, percebe-se que, atualmente, a sociedade é marcada pela era digital, com amplo acesso à informação advindas, principalmente, da internet. Isso mobilizou as organizações a prospectarem os seus clientes de forma ativa no meio digital, além de preverem suas necessidades, desejos e intenções de busca. Esse processo, foi acentuado e acelerado pela pandemia da COVID-19. As empresas mudaram sua estratégia de promoção e investiram mais nas redes sociais. Entretanto, deve-se destacar que o marketing digital não eliminará o marketing tradicional, eles atuam em conjunto na busca por um melhor atendimento das necessidades dos clientes (Cruvinel, 2020; Kotler, 2017).

Desta forma, observa-se que as empresas que estão sendo mais valorizadas, são aquelas que revitalizam as suas estratégias de marketing, baseadas em fortes relações com os clientes (Villacis Zambrano et al., 2022). Contudo, essas medidas não são singulares de grandes empresas. Médias e pequenas empresas de todos os setores devem investir na criação de estratégias voltadas para o cliente. Entretanto, a realidade brasileira mostra que pequenas organizações, apesar de produzir uma parte substancial dos bens e serviços oferecidos (Salinga, 2022), não dão a devida atenção a formalização da estratégia, agindo apenas de forma reativa ou adotando as tendências do mercado e seguindo seus concorrentes de sucesso (Vasconcelos & Vasconcelos, 2020).

Esse contexto não é diferente para empresas do setor óptico. Devido à grande concorrência, a qualidade no atendimento, a criação de uma estratégia e o envolvimento

Identificação da jornada de consumo e Matriz SWOT como ferramentas estratégicas para uma empresa do setor óptico

com o cliente são fatores essenciais para colocar a marca em uma posição de destaque no mercado (Câmara & Silva, 2023; Silva & Casagrande, 2022).

Diante disso, o presente artigo possui como objetivo realizar o diagnóstico de uma empresa do setor óptico localizada na Grande Natal/RN e propor um direcionamento estratégico e de marketing para que a organização alcance uma posição de destaque no mercado. Para isso, foi necessário identificar os pontos fortes e fracos da empresa, como também o gargalo no contato com o cliente e propor estratégias que permitam a obtenção de vantagem competitiva no mercado de atuação. Com esse propósito, foram utilizadas as ferramentas Matriz SWOT e análise do caminho do consumidor, juntamente com a definição do arquétipo do cliente.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1. ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO EMPRESARIAL**

Em uma economia de rápida evolução, a globalização e os avanços tecnológicos proporcionam a participação de diversas empresas em um mesmo setor mercadológico. Isso acirra a concorrência e exige que as organizações adotem estratégias para garantir sua sobrevivência. Essa orientação estratégica deve ser adotada com o propósito de identificar metas, selecionar objetivos e desenvolver ações para que as empresas possam atuar de forma diferenciada no mercado (Flôr & Camacho, 2021; Vinha & Oliveira, 2021).

Diante desse ambiente complexo e competitivo, as organizações devem elaborar estratégias visando a obtenção de vantagem competitiva. Isso significa que ela deve direcionar suas ações e planejá-las, almejando a potencialização de suas capacidades para que os objetivos organizacionais sejam atingidos (Mações, 2017).

Entretanto, para que a estratégia seja bem delineada, é necessário que seja realizado uma análise do meio em que a organização está inserida. A partir disso, a empresa é capaz de identificar os fatores externos e internos que podem influenciar no seu desempenho. Uma vez realizada, as estratégias podem ser formuladas e devem estar adequadas às oportunidades de mercado. Por sua vez, estas são geridas de modo a potencializar a alocação dos recursos para os desafios do mercado (Porter, 1996).

Uma das decisões estratégicas a ser tomada é o posicionamento adotado pela empresa, uma vez que atua na percepção do consumidor, influenciando a decisão de

Identificação da jornada de consumo e Matriz SWOT como ferramentas estratégicas para uma empresa do setor óptico

compra e os resultados da organização (Masquietto et al., 2019). O posicionamento define a forma como o público-alvo percebe a empresa, ou seja, é a forma como a organização ou o seu produto/serviço se posiciona na mente do consumidor. O desenvolvimento dessa imagem, permite que, em um contexto mercadológico, seja criada uma posição clara, distinta e desejável em relação aos competidores (Franco Yoza et al., 2022).

Diante disso, ao adotar um posicionamento, a empresa define qual abordagem adotada em suas estratégias e qual segmento de mercado a companhia deseja participar. Essa identidade e posição de marca permite a criação de uma vantagem competitiva, ao ocupar uma posição sólida frente aos concorrentes. Além disso, o posicionamento permite que a empresa estruture sua estratégia de marketing (Serralvo & Furrier, 2004).

## 2.2. ESTRATÉGIA DE MARKETING

Para obter o sucesso esperado e garantir que a organização atinja seus objetivos, é primordial que, além de atender as necessidades dos seus consumidores, as empresas tenham estratégias de marketing, enquadradas de acordo com os cenários por ela esperados. Por consequência, ao realizar o planejamento das estratégias, é necessário o conhecimento de informações da situação em questão e todas as características ambientais na qual se está inserida. Esses elementos podem influenciar em cada estratégia e nas oportunidades vivenciadas pela empresa (Machado et al., 2003).

A formulação das estratégias de marketing inicia com a análise sistemática dos fatores entorno da organização e como eles são capazes de influenciar no alcance das metas. Assim, uma vez elaboradas, essas estratégias determinam as ações gerenciais para alcançar objetivos voltados para o aumento das vendas e obtenção de uma maior posição de mercado (Jaramillo Luzuriaga & Hurtado Cuenca, 2021).

Apesar da sua complexidade, as decisões relacionadas às estratégias de marketing, afetam diretamente o sucesso no lançamento de um produto ou a melhoria da performance de um serviço. Desta maneira, uma boa estratégia utiliza todos os recursos disponíveis com a finalidade de adentrar no gosto do cliente (Mena et al., 2019; Teboul, 1999).

No contexto atual, o cliente possui diversas opções de escolha. Entretanto, encara a falta de tempo para tomar decisões. Isso exige que as organizações sejam mais relevantes para os consumidores, com o objetivo de conquistar sua mente a fim de

Identificação da jornada de consumo e Matriz SWOT como ferramentas estratégicas para uma empresa do setor óptico

torná-lo defensor da marca (Lima & Figueiredo, 2020). Aliado a isso, há uma mudança no comportamento da população, que passou a utilizar de maneira acentuada a internet, exigindo que as empresas encontrem e utilizem novos canais de venda e promoção associado ao mundo digital (Giraldo & Juliao, 2016).

Como resultado, o marketing digital aparece como uma importante estratégia para as empresas, pois permite que diferentes clientes sejam atingidos através da adoção de práticas inovadoras, juntamente com as estratégias de marketing tradicional (Gibson, 2018). Assim, as empresas têm usado tecnologias da informação e da comunicação para apresentar seus produtos e conhecer seus clientes. Essas ferramentas têm se mostrado indispensáveis em auxiliar na forma como as organizações conduzem seus negócios (Wruck & Dalcin, 2023; Durmaz & Halil Efendioglu, 2016; Patrutiu, 2016).

À vista disso, o marketing digital possibilita a execução de estratégias e campanhas de maneira mais atrativa e personalizada, permitindo que o mercado tenha acesso a informação sem nenhum tipo de inconveniente (Salazar et al., 2018). Em adição, permite que as empresas atinjam vários tipos de pessoas, de forma generalizada ou segmentada, por um custo mais acessível. Isso garante que tanto pequenas quanto grandes empresas possam ser vistas (Oliveira & Lucena, 2012).

Em consequência disso, as redes sociais vêm sendo muito utilizadas na aplicação de estratégias de marketing digital, uma vez que permitem a criação de uma interação imediata e em tempo real. Além disso, elas permitem a eliminação de barreiras geográficas, não há limite de espaço para propaganda e o acesso à informação é rápido (Sainz de Vicuña, 2018; Kotler, 2009). Assim, observa-se que a tendência atual é a combinação de diferentes técnicas de marketing, aliando os métodos tradicionais e novos (Mena et al., 2019; Salazar et al., 2017).

### **3. METODOLOGIA**

Essa pesquisa possui um caráter exploratório, no que se refere aos seus propósitos. Isso se deve ao fato que o estudo visa proporcionar uma compreensão inicial dos fatores limitadores e impulsionadores de uma empresa do setor óptico na obtenção de vantagem competitiva. Quanto à natureza dos resultados, essa pesquisa é enquadrada como aplicada, uma vez que aplica de forma prática os conhecimentos para a solução de um problema enfrentado pela organização foco. No que se refere à abordagem, possui

natureza qualitativa, já que as informações foram obtidas por meio de coleta de informações e observação. Por fim, o procedimento técnico adotado foi o de estudo de caso (Ganga, 2011).

Os procedimentos metodológicos aplicados foram divididos em quatro etapas: pesquisa bibliográfica, coleta dos dados, diagnóstico situacional e proposição das estratégias. Na primeira etapa, teve como objetivo aprofundar os conhecimentos sobre as tendências e estratégias de marketing, o perfil dos clientes e os fatores importantes para sua satisfação, assim como as dificuldades e tendências do setor óptico.

Na etapa de coleta dos dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com o gestor e o gerente, a fim de compreender a atual forma de gestão estratégica da empresa e os procedimentos por ela adotados nas suas operações. Além disso, esse método também permitiu obter informações sobre a percepção dos gestores acerca das oportunidades e ameaças enfrentadas no setor óptico. Em adição, também foram coletados dados adicionais através da observação in loco. Desta forma, a partir das informações coletadas, foi possível realizar um diagnóstico situacional, terceira etapa, com o auxílio das ferramentas Matriz SWOT e caminho do consumidor.

A Matriz SWOT permite a análise do contexto ambiental, interno e externo, em que a organização está inserida. No contexto interno são observados os fatores por ela controlados, sejam aqueles capazes de proporcionar vantagem competitiva, as forças, ou aqueles que dificultam o seu desempenho, as fraquezas. Já no ambiente externo são considerados os aspectos não controláveis. Estes se dividem em oportunidades, que influenciam de forma favorável o negócio, e ameaças, que podem atrapalhar o alcance dos objetivos empresariais (Leite & Gasparotto, 2018; Gurel & Tat, 2017).

Por sua vez, o caminho do consumidor permite o mapeamento da interação que o cliente tem com a empresa. Ele traça os pontos de contato desde o momento que ele ainda desconhece a marca até se tornar um comprador efetivo. Além disso, os pontos de pós-venda também são analisados. Com isso, a depender do trajeto percorrido pelo consumidor, são formados padrões específicos, nomeados de maçaneta de porta, peixinho dourado, trompete e funil. Cada um desses padrões apresenta comportamentos diferentes dos clientes e, portanto, desafios distintos a serem enfrentados pelas empresas (Fleck & Viana, 2021; Kotler, 2017).

Por fim, após o diagnóstico da situação atual, foi realizada a etapa de proposição das estratégias. Esta teve como propósito dar um direcionamento estratégico para a organização, a partir da análise por quatro combinações das dimensões da Matriz SWOT: maxi-maxi (forças/oportunidades), maxi-mini (forças/ameaças), mini-maxi (fraquezas/oportunidades) e mini-mini (fraquezas/ameaças). Essa análise permite a elaboração de estratégias que vão tirar o máximo proveito da situação, através da compreensão de inter-relações possíveis entre os fatores (Costa Júnior et al., 2021). Entretanto, ressalta-se que esse estudo se limitou a investigar os fatores e propor um direcionamento estratégico para a empresa. A aplicação dos quesitos investigados depende das ações dos gestores.

#### **4. RESULTADOS**

A empresa foco dessa pesquisa iniciou sua trajetória empresarial no ano de 2003, com interesse de atuação o mercado de varejo óptico da região metropolitana de Natal/RN. No primeiro momento, foi inaugurada uma loja em um dos shoppings centrais da cidade e, no ano de 2021, ocorreu uma expansão com a abertura de uma segunda loja em um centro comercial na cidade adjacente. Essa ampliação continuou com a inauguração de uma terceira loja. Entretanto, esse empreendimento não obteve os resultados almejados e suas atividades foram encerradas com menos de um ano de atuação no mercado.

Ao atuar no segmento óptico, a empresa comercializa óculos de sol, armações de grau e lentes de correção óptica. Contudo, observa-se que esse é um ramo de grande concorrência no mercado de Natal/RN. Estas organizações possuem, em sua maioria, estratégias agressivas de promoção com o propósito de atrair uma grande cartela de clientes. Desta forma, para se manter atuante no mercado e com um posicionamento consolidado, faz-se necessário que a empresa estudada estabeleça uma estratégia de negócios e marketing, visando a obtenção de uma posição de destaque no ramo e de fidelização dos clientes.

Nesse contexto, a elaboração e o planejamento de uma estratégia empresarial mostram-se como uma ferramenta importante na definição dos caminhos a serem percorridos pela organização para alcançar seus objetivos. Contudo, para que esse processo seja desenvolvido de forma eficaz, é necessário que os gestores tenham

Identificação da jornada de consumo e Matriz SWOT como ferramentas estratégicas para uma empresa do setor óptico

conhecimento da organização e de todos os fatores que a rodeiam, ou seja, do ambiente em que ela está inserida. Isso permite que o entendimento sobre o seu passado e presentem culminem em ações assertivas para o futuro (Flôr & Camacho, 2021; Mintzberg et al., 2006).

Para a realização de uma avaliação detalhada do ambiente em que a empresa está inserida, foi utilizada como ferramenta a Matriz SWOT. Esse instrumento foi escolhido, pois permite a análise da posição estratégica empresarial, a partir da investigação do contexto interno e externo da empresa (Herrero Filho, 2019; Ip & Koo, 2004).

Após a coleta de dados, a partir da entrevista semiestruturada com o gestor e com o gerente da empresa e uma avaliação do contexto enfrentado pelo setor óptico na região, foi elaborada a matriz SWOT. Assim, o Quadro 1 apresenta os fatores internos e externos, sejam eles positivos ou negativos, que podem exercer influência nas suas decisões estratégicas, como também no alcance dos seus objetivos.

Quadro 1  
*Análise SWOT da empresa estudada*

<b>Ambiente Interno</b>	<b>Ambiente Externo</b>
<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
Serviço de qualidade; Atendimento personalizado; Diversidade de produtos; Rapidez na entrega; Localização estratégica.	Presença nas redes sociais; Fidelização de clientes; Networking; Novos mercados potenciais.
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
Incompatibilidade nas redes sociais; Site ocioso; Marca jovem; Não realiza <i>outbound</i> .	Aumento da concorrência; Redução do fluxo de clientes; Incompatibilidade entre os produtos ofertados e do segmento de clientes.

Fonte: Os autores (2023).

Ao analisar a Matriz SWOT, observa-se que a empresa apresenta uma série de pontos favoráveis capazes de proporcionar uma posição de destaque no mercado e de vantagem competitiva. Entre eles pode-se destacar o fato de todos os funcionários receberem um treinamento especializado, no que se refere ao conhecimento dos



Identificação da jornada de consumo e Matriz SWOT como ferramentas estratégicas para uma empresa do setor óptico

diversos tipos de lente, proporcionando um serviço de qualidade. Isso, juntamente com a anamnese realizada com cada cliente para entender suas necessidades, permite que seja realizado um atendimento personalizado, com o propósito de definir qual o produto melhor se adequa às demandas do consumidor.

Além disso, a diversidade de produtos permite que a organização trabalhe com um espectro maior de clientes, uma vez que possui mercadoria para atender diferentes gostos e faixas orçamentárias. Em adição, destaca-se o fato de a organização prezar pela rapidez na entrega das lentes de correção, visto que os óculos de grau estão diretamente relacionados à saúde e melhoria da qualidade de vida do usuário. Ressalta-se que a dimensão velocidade já foi identificada por outros autores como um fato de importância para o setor óptico. No contexto atual, os clientes exigem que as etapas de fechamento de negócio, encomenda, montagem e entregados óculos sejam realizadas com celeridade e eficiência, entretanto, sem perder a personalização no atendimento (Guimarães et al., 2021).

Entretanto, os fatores positivos podem ser ofuscados pelo fato de a empresa não possuir uma estratégia de marketing definida, gerando incompatibilidade nas redes sociais. O uso de redes sociais distintas para cada loja, sem possuir uma única pessoa designada para exercer esta atividade, acarreta em informações desordenadas e confusas para o cliente. Isso vai na contramão do contexto atual, em que os consumidores exigem acesso à informação de maneira simplificada e rápida (Jaramillo Luzuriaga & Hurtado Cuenca, 2021).

Outro ponto que deve ser mencionado, é o fato de a empresa apenas forçar nas estratégias de Inbound, abandonando totalmente as estratégias de Outbound. Apesar das ações para atrair clientes de forma voluntária no meio digital funcionar de maneira efetiva para uma parcela dos clientes e ter menores custos (Halligan & Shah, 2014), o setor óptico conta com uma grande fração do seu público-alvo em uma faixa etária mais avançada e, portanto, ainda não totalmente inserido no meio digital.

Contudo, a organização deve estar preparada para aproveitar as oportunidades de mercado. O primeiro ponto é a tendência das marcas a se posicionarem de maneira forte nas redes sociais. Isso traz grandes vantagens para as organizações, pois elimina barreiras geográficas e demográficas, permitindo a criação de conexões com os consumidores (Lima & Figueiredo, 2020; Kotler, 2017) e os fidelizando. Além disso,

pode-se mencionar a oportunidade de crescimento através da exploração do mercado de luxo, o qual não possui muitas empresas focadas em atendê-lo dentro da Grande Natal/RN.

Por fim, a empresa deve estar atenta ao aumento da concorrência e a incompatibilidade entre os produtos ofertados e as reais necessidades e desejos dos clientes. Quando o consumidor não encontra o produto com as características desejadas ou dentro do orçamento esperado, isso acarreta a sua migração para outras empresas. Em adição, a empresa deve encontrar formas de contornar a redução do fluxo de clientes em suas praças, fruto da mudança de comportamento dos consumidores, que aumentaram sua frequência de compras pela internet (Mendonça, 2016).

Além disso, como forma de complementar a análise situacional da empresa, foi mapeado a jornada ou o caminho do consumidor. Esse processo tinha por objetivo identificar os pontos de contato antes, durante e após a compra, com o propósito de conseguir identificar os gargalos que limitam a conquista do cliente (Canfield et al., 2017).

A identificação do caminho do consumidor passa por cinco pontos cruciais: assimilação (os consumidores são expostos a informações de diversas marcas); atração (após processar as informações, o cliente define as marcas que os atraíram); arguição (os consumidores pesquisam mais sobre as marcas); ação (a compra é concretizada, juntamente com todos os passos do consumo, incluindo o pós-venda); e apologia (o cliente é fidelizado pela marca e passa a atuar como defensor). Deve-se salientar que a forma como o comprador se comporta nesse processo definem padrões específicos de arquétipo, característico de cada setor (Ghisleni & Lopes, 2019; Kotler, 2017).

Desta forma, avaliando as situações enfrentadas pela organização, como mostrado na Figura 1, identificou-se que a empresa está quadrada no arquétipo peixinho dourado. Esse modelo acontece, pois quando o setor envolve altos níveis de preço e ofertas comoditizadas, os clientes demandam um maior cuidado na comparação dos produtos e/ou serviços de uma marca. Isso acarreta um caminho do consumidor mais longo e complexo, uma vez que os consumidores exigem conhecer todos os detalhes, com o propósito de obter os melhores resultados, seja em termos de qualidade, preço e prazos de entrega, por exemplo (Romeo, 2019).

Figura 1

Arquétipo atual da empresa estudada (peixinho dourado)



Fonte: Os autores (2023).

Percebe-se que para que ocorra um crescimento da marca e, conseqüente, maior atração de clientes, é necessário que as duplas de fatores assimilação/apologia e atração/ação sejam igualadas. Isso permitirá que a empresa obtenha o arquétipo ideal de gravata borboleta e obtenha o máximo proveito das interações com os clientes.

Após realizar o diagnóstico do caminho do consumidor e da situação em que a empresa está inserida, é possível cruzar as informações para que sejam elaboradas estratégias que prezem pela obtenção de vantagem competitiva, como também pelo desenvolvimento organizacional. Elas devem ter como foco a utilização das suas forças para aproveitar as oportunidades e minimizar os efeitos das ameaças (Leite & Gasparotto, 2018).

Ao observar a dimensão mini-mini, em que há o cruzamento das informações obtidas nas fraquezas e ameaças, percebe-se que a incompatibilidade das redes sociais, junto com o aumento da concorrência e a diminuição do fluxo na sua praça são pontos de atenção na empresa que devem ser trabalhados. Desta forma, a organização deve criar um cronograma de publicações em suas redes sociais, de modo a organizar as informações transmitidas aos clientes e manter viva a lembrança da marca na mente dos consumidores.

Esse tipo de ação é de extrema importância para a consolidação da marca, uma vez que há necessidade estabelecer canais de interação efetiva com o consumidor, de

modo a conectá-lo e estabelecer um vínculo, principalmente através de conteúdos mais interativos. Além disso, é necessário destacar que estudos mostram que ao criar conteúdos visuais, principalmente com a ferramenta de vídeo, ao invés de imagens estáticas, as empresas conseguem fixar a atenção do público-alvo. Ademais, a empresa deve focar na experiência de venda global, não apenas nos atributos dos seus produtos, pois, assim, é estabelecido um vínculo, o qual permite a diferenciação dos seus concorrentes (Villacis Zambrano et al., 2022; Cruvinel, 2020).

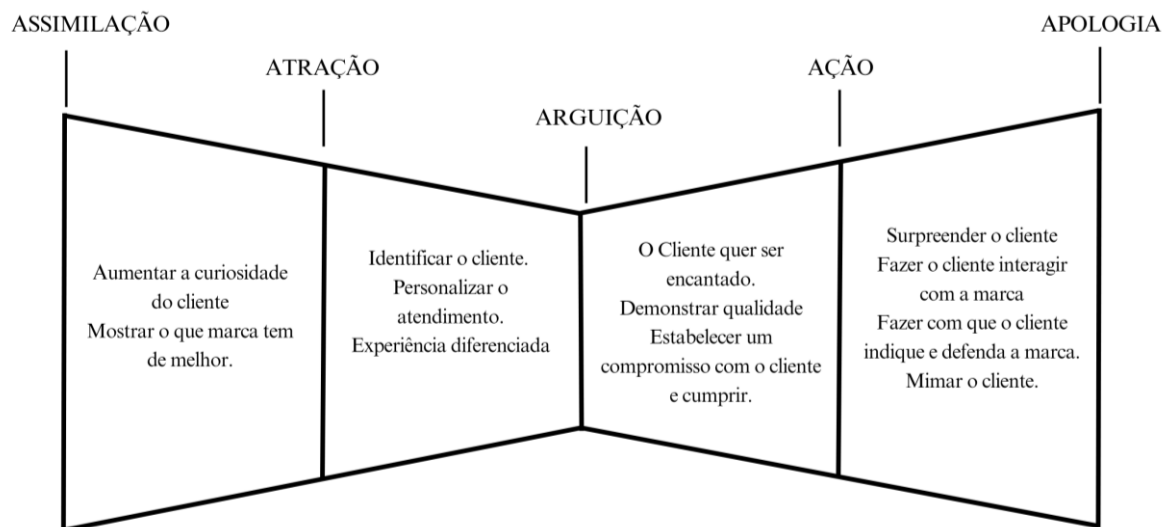
Outra dimensão que pode ser analisada é a maxi-mini (forças/ameaças). Como forma de minimizar o efeito do crescimento das marcas concorrentes e a incompatibilidade dos produtos ofertados com as necessidades dos clientes, é possível focar no serviço de qualidade e no atendimento personalizado como forma de diferenciação. O maior conhecimento que a empresa tem sobre os seus clientes, ao realizar a anamnese nos seus processos de atendimento, permite que a organização entenda seu comportamento e acompanhe as mudanças de preferência. A criação desse tipo de relacionamento melhora a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, garantindo uma maior satisfação do cliente (Miake et al., 2018).

Esse processo de reconhecimento das características e necessidades dos clientes também pode ser utilizado na dimensão maxi-maxi (forças/oportunidade). O maior acesso às informações, por meio da conexão criada no momento da venda, permite identificar se de fato há um mercado latente voltado para artigos de luxo e se, na atuação situação econômica, configura-se como uma oportunidade de expansão para a empresa.

Por fim, na dimensão mini-maxi (fraquezas/oportunidades), a organização deve contornar os gargalos observados no caminho do consumidor para minimizar os efeitos de ainda ser uma marca jovem e conseguir fidelizar seus clientes. Para isso, deve-se adotar ações para converter o arquétipo de peixinho dourado em gravata borboleta. Nesse padrão ideal, os consumidores conhecem a marca e a indicam, todos que possuem atração pela marca a convertem em ação de compra e, em alguns casos, não há a necessidade de pesquisa sobre a empresa (Fleck & Viana, 2021). Para que isso seja possível, a organização deve adotar um conjunto de estratégias que otimizem a curiosidade pela marca e aumentem o compromisso e a afinidade dos clientes, como mostrado na Figura 2.

Figura 2

*Arquétipo ideal para a empresa (gravata borboleta)*



Fonte: Os autores (2023).

Desta forma, a formulação das estratégias advindas da análise das quatro dimensões da Matriz SWOT, maxi-maxi (forças/oportunidades), maxi-mini (forças/ameaças), mini-maxi (fraquezas/oportunidades) e mini-mini (fraquezas/ameaças), podem proporcionar uma posição de destaque mercadológico para empresa. Ademais, deve-se destacar que a obtenção de vantagem competitiva só é possível se a empresa for flexível, a fim de comparar seus processos de venda e marketing com o da concorrência, adotando as melhores práticas (Flôr & Camacho, 2021).

## 5. CONCLUSÃO

Ao longo dos anos, o mercado sofreu inúmeras mudanças, acompanhado pelas alterações de comportamento dos clientes. Isso criou um contexto complexo e de acirrada competição entre as empresas. Em adição, a maior exigência dos consumidores para que suas necessidades sejam atendidas de maneira rápida e eficaz impôs uma realidade em que as empresas devem se manter em constante atualização. Apenas assim, as organizações conseguem acompanhar as tendências do seu setor e compreender os desejos do seu público-alvo, criando uma vantagem competitiva.

Esse panorama não é diferente para o ramo de comercialização de óculos de correção visual. Apesar do produto está diretamente ligado à melhoria da qualidade de

Identificação da jornada de consumo e Matriz SWOT como ferramentas estratégicas para uma empresa do setor óptico

vida, o cliente também exige a excelência no atendimento e no pós-venda. Diante disso, as empresas precisam trabalhar na atração de clientes e nos seus processos de venda e pós-venda para fidelização dos consumidores.

À vista disso, o presente estudo propôs a análise do ambiente interno e externo em que um empresa do setor óptico da Grande Natal/RN estava inserida, através da Matriz SWOT, como também compreender a jornada do consumidor e o arquétipo do setor. Conforme a análise, observou-se que os gargalos enfrentados pela organização a configuram em um arquétipo do tipo peixinho dourado.

Assim, esta análise, juntamente com a Matriz SWOT, permitiu a observação da situação enfrentada pela companhia e a formulação de um direcionamento estratégico para a empresa. Elas focaram na padronização das ações de marketing, principalmente através das redes sociais, e no uso da anamnese, já realizada pelos funcionários, para identificação das preferências e mudanças de comportamento dos seus clientes. Além disso, destaca-se que a organização deve focar em ações de fidelização para eliminar seus gargalos na jornada do consumidor e adotar o arquétipo ideal de gravata borboleta.

Desta maneira, verificou-se que formular estratégias, estabelecidas a partir da análise do ambiente, pela Matriz SWOT, e na identificação de gargalos na jornada do consumidor, proporciona a criação de uma posição de vantagem competitiva duradora. Isso se deve ao fato dessas ferramentas serem de utilização simples e permitir aglutinar diferentes elementos-chaves. Entretanto, ressalta-se que essa avaliação deve ser realizada de maneira contínua, com o objetivo de aproveitar novas oportunidades mercadológicas e se preparar para possíveis ameaças.

## REFERÊNCIAS

Arteaga Flórez, A. L., Pianda Estrada, E. M., & Sandoval Montenegro, X. A. (2019).

City Branding como estrategia de mercado para promocionar el turismo en la ciudad de Ipiales. *Tendencias*, 20(1), 22–52.

<https://doi.org/10.22267/rtend.192001.106>

Câmara, J., & Silva, R. (2023). Gestão da qualidade: um estudo de caso em uma empresa do setor óptico. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 10(18), 104-116. <http://dx.doi.org/10.5380/relainep.v10i18.89802>

Identificação da jornada de consumo e Matriz SWOT como ferramentas estratégicas para uma empresa do setor óptico

- Canfield, D. de S., Gallon, S., & Corte, V. F. D. (2017) O design thinking na jornada do consumidor em uma steakhouse no Brasil. *Caderno Profissional de Marketing – Unimep*, 5(3).
- Costa Júnior, J. F. da, Bezerra, D. de M. C. ., Cabral, E. L. dos S. ., Moreno, R. C. P. ., & Pires, A. K. S. . (2021). The SWOT Matrix and its Subdimensions: A Conceptual Innovation Proposal. *Research, Society and Development*, 10(2), e25710212580. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12580>
- Cruvinel, I. B. (2020) Marketing digital em tempos de pandemia. *Gestão & Tecnologia Faculdade Delta*, 1(30), 54-57.
- Durmaz, Y., & Halil Efendioglu, I. (2016). Travel from Traditional Marketing to Digital Marketing. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(E2), 35–40. <https://doi.org/10.34257/GJMBREVOL22IS2PG35>
- Fleck, F. C., & Viana, L. P. (2021) Estratégias de engajamento e identificação da jornada de consumo dos clientes da empresa Lambe Lambe Mix. *Revista Ciências Gerenciais em Foco*, 13(11), 30-55.
- Flôr, C., & Camacho, M. (2021). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Business Strategy in an SME - A Case Study. *E3 - Revista De Economia, Empresas E Empreendedores Na CPLP*, 7(2), 089–108. <https://doi.org/10.29073/e3.v7i2.497>
- Franco Yoza, J. A., Pisco Moran, S. L., & Plaza Merchán, C. J. (2022). Estrategias de posicionamiento y desarrollo empresarial, caso: Asociación de agricultores 11 de octubre. *RECIMUNDO*, 6(suppl 1), 82-91. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.82-91](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.82-91)
- Ganga, M. D. (2011) *Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC): Um guia prático de conteúdo e forma*. UAB-UFSCar.
- Ghisleni, T. S., & Lopes, D. de M. (2019) A adaptação e integração das ações de marketing on-line e off-line do Monet Plaza Shopping em Santa Maria (RS). *Revista Observatório*, 5(6), 786-820. <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2019v5n6p786>

Identificação da jornada de consumo e Matriz SWOT como ferramentas estratégicas para uma empresa do setor óptico

Gibson, C. (2018) The Most Effective Digital Marketing Strategies & Approaches: A Review of Literature. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(2), 12–16.

Giraldo, M., & Juliao, D. (2016) *Gerencia de Marketing*. Ecoe Ediciones.

Guimarães, I., Sampaio, D. P., Scherer, N., Ceretta, F. C. da C., & Wegner, R. da S. *Dimensões da qualidade em serviços: levantamento em uma loja pertencente ao setor óptico*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2021, Ponta Grossa. *Anais...Ponta Grossa: 2021*. Disponível em: <  
[https://admpg.com.br/2022/anais/arquivos/08302022\\_180838\\_630e7a76212c2.pdf](https://admpg.com.br/2022/anais/arquivos/08302022_180838_630e7a76212c2.pdf)  
> Acesso em: 26 maio 2023.

Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10, 994-1006.

Halligan, B., & Shah, D. (2014) *Inbound Marketing, Revised and Updated, Attract, Engage, and Delight Customers Online*. Willey.

Herrero Filho, E. (2019) *Balanced scorecard e a gestão estratégica: Uma abordagem prática*. Alta Books.

Ip, Y. K.; Koo, L. C. (2004) BSQ strategic formulation framework. *Managerial Auditing Journal*, 19(4), 533–543. <https://doi.org/10.1108/02686900410530538>

Jaramillo Luzuriaga, S. A., & Hurtado Cuenca, C. D. . (2021). Las estrategias de marketing y su importancia en las empresas en tiempos de COVID. *Espíritu Emprendedor TES*, 5(1), 45–68. <https://doi.org/10.33970/eetes.v5.n1.2021.234>

Kotler, P. (2017) *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Editora sextante.

Kotler, P. (2009) *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Atlas.

Leite, M. S. R., & Gasparotto, A. M. S. (2018). Análise SWOT e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. *Revista Interface Tecnológica*, 15(2), 184–195. <https://doi.org/10.31510/infa.v15i2.450>



Identificação da jornada de consumo e Matriz SWOT como ferramentas estratégicas para uma empresa do setor óptico

- Lima, R. L., & Figueiredo, G. L. A. de S. (2020) Novas estratégias do marketing 4.0 para as organizações. *JNT-Facit Business And Technology Journal*, 1, 138-149.
- Mações, M. (2017) *Da Gestão Tradicional à Gestão Contemporânea*. Atual Editora.
- Machado, E. P., Gomes, L. F. A. M., & Chauvel, M. A. (2003) Avaliação de estratégias em Marketing de serviços: um enfoque multicritério. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 4(2), 61-85. <https://doi.org/10.1590/1678-69712003/administracao.v4n2p62-85>
- Masquietto, C. D., Corrêa, D. A., & Pizzinatto, N. K. (2019) Avaliação da comunicação do posicionamento estratégico: medição do impacto de uma marreta ou análise do envolvimento de uma neblina? *Navus*, 9(2), 51-60. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n2.p51-60.843>
- Mena, D., Angamarca, M., Ballesteros, L., & Silva, I. (2019). Estrategias de Marketing Digital en Empresas E-Commerce: Un acercamiento a la perspectiva del consumidor. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(5-1), 108-122. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.123>
- Mendonça, H. (2026) E-Commerce. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 4(2), 240-251. <https://doi.org/10.5585/iptec.v4i2.68>
- Miake, A. H. de S., Carvalho, R. B. de, Pinto, M. de R., & Graeml, A. R. (2018). Customer Knowledge Management (CKM): Model Proposal and Evaluation in a Large Brazilian Higher Education Private Group. *Brazilian Business Review*, 15(2), 135–151. <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.2.3>
- Mintzberg, H., et al. (2006) *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados*. Bookman.
- Oliveira, R. B. de, & Lucena, W. M. (2012) O uso da internet e das mídias digitais como ferramentas de estratégia de marketing. *DESTARTE*, 2(1), 94-105.
- Patrutiu, L. B. (2016) Digital marketing mix specific to the IT Field. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 9(58), 33–44.
- Porter, M. (1996) “What is Strategy?”. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

Identificação da jornada de consumo e Matriz SWOT como ferramentas estratégicas para uma empresa do setor óptico

- Rodríguez Muñoz, D. C. R., Rubio Erazo, D. R., & Solórzano, P. (2018). Propuesta para integrar el trabajo en las asignaturas Metodología de la investigación y Fundamentos del marketing. *Revista Conrado*, 14(64), 179-187.
- Romeo, R. (2019) *Vendas B2B: como negociar e vender em mercados complexos e competitivos*. Senac.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2018) *El plan de marketing digital en la práctica*. ESIC Editorial.
- Salazar, A. C., Paucar, L. C., & Borja, Y. B. (2017) El marketing digital y su influencia en la Administración empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 1161–1171. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.jul.1161-1171>
- Salazar, M. T., Salguero, N. B., & García, C. S. (2018) Marketing digital una nueva estrategia para los emprendedores. *Polo Del Conocimiento*, 3(8), 524–530. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i8.652>
- Serralvo, F. A., & Furrier, M. T. Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7, 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: 2004. p. 1-11.
- Salinga, G. M. (2022) O Empreendedorismo: Factores para Sustentabilidade das Micro e Pequenas Empresas em Projecção no Mercado da Província do Huambo. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 7(3), 154-170.
- Silva, I. M., & Casagrande, D. J. (2022). A utilização das ferramentas da qualidade diagrama de Ishikawa e FMEA-análise de modos e efeitos de falhas nas empresas. *Revista Interface Tecnológica*, 19(2), 961–973. <https://doi.org/10.31510/infa.v19i2.1503>
- Teboul, J. (1999) *A era dos serviços*. Qualitymark.
- Vasconcelos, P. S., & Vasconcelos, P. E. A. (2020). Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. *Revista Interdisciplinar Do Direito - Faculdade De Direito De Valença*, 18(1), 163–182.

Identificação da jornada de consumo e Matriz SWOT como ferramentas estratégicas para uma empresa do setor óptico

Villacis Zambrano, L. M., Román Vélez, V. M., & Álvarez Zambrano, L. M. (2022). El marketing experiencial una nueva formación educativa como estrategia de mercado. *Revista Conrado*, 18(85), 252-258.

Vinha, L. L., & Oliveira, V. M. de. (2021) A comunicação com o cliente como uma estratégia de posicionamento: caso Nubank. *Gestão – Revista Científica*, 3(1), 1-16.

Wruck, G.D., & Dalcin, D. (2023) O uso de estratégias de marketing digital na rede social Instagram das lojas Renner e Riachuelo. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 8(1), 18-36.

## **Identification of the consumer journey and SWOT Matrix as strategic tools for a company in the optical sector**

### **ABSTRACT**

Increased competition requires companies to develop a position of competitive advantage. In the optical sector, this reality demands a brand positioning strategy and identification of consumer needs. In view of this, the objective of this work is to carry out a diagnosis of the current situation of an optical retailer located in Greater Natal/RN and to propose a strategic direction for the organization. The research carried out is of an exploratory nature, fits as a case study, and used as main tools the environmental analysis from the SWOT Matrix and the definition of the consumer path, together with the archetype of the sector. After evaluating the data, it was possible to conclude that the company presents the goldfish as an archetype, showing that one of its main bottlenecks is customer loyalty. From this opinion, together with the SWOT analysis, a strategic direction was defined with the purpose of the company obtaining a prominent position in the market and correcting its bottlenecks, adopting the bow tie archetype. In this way, it is clear that, by using strategic management tools, the company is able to plan more effectively and efficiently to ensure the improvement and maintenance of its market position.

**Keywords:** Strategic management; Optical sector; SWOT matrix; Consumer path; Competitive advantage.

## **Identificación del viaje del consumidor y Matriz DAFO como herramientas estratégicas para una empresa del sector óptico**

### **RESUMEN**

El aumento de la competencia requiere que las empresas desarrollen una posición de ventaja competitiva. En el sector óptico, esta realidad exige una estrategia de posicionamiento de marca e identificación de las necesidades del consumidor. Frente a eso, el objetivo de este trabajo es realizar un diagnóstico de la situación actual de una óptica minorista ubicada en el Gran Natal/RN y proponer una dirección estratégica para la organización. La investigación realizada es de carácter exploratorio, se encuadra como estudio de caso, y utilizó como herramientas principales el análisis ambiental a partir de la Matriz DAFO y la definición del camino del consumidor, junto con el arquetipo del sector. Luego de evaluar los datos, se pudo concluir que la empresa presenta al pez dorado como un arquetipo, mostrando que uno de sus principales cuellos de botella es la fidelización de clientes. A partir de esta opinión, junto con el análisis FODA, se definió un rumbo estratégico con el propósito de que la empresa obtuviera una posición destacada en el mercado y corrigiera sus cuellos de botella, adoptando el arquetipo de pajarita. De esta forma, queda claro que, al utilizar herramientas de gestión estratégica, la empresa puede planificar de manera más eficaz y eficiente para garantizar la mejora y el mantenimiento de su posición en el mercado.

**Palabras clave:** Gestión estratégica; sector óptico; matriz FODA; trayectoria del consumidor; Ventaja competitiva.