



O Papel da Formação na Relação com Clientes – Impacto sobre as Vendas

[Papel da Formação na Relação com Clientes]

Vasco França Peres

Projecto de Mestrado
em Marketing

Orientadora:

Dra. Carla Luz, Directora de Marketing da Shamir Portugal

Co-Orientadora:

Professora Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Professora Auxiliar no ISCTE,
Departamento de Gestão

Dezembro 2009



Agradecimentos

A realização da Tese de Mestrado foi para mim o momento mais difícil para a obtenção do Grau de Mestre. Sem dúvida que é uma prova de auto-motivação, auto-confiança e de resistência emocional.

Pouco tempo antes de iniciar esta segunda fase do Mestrado, deparei-me com uma mudança profissional que se revelou bastante interessante e que tem contribuído para a minha realização profissional e pessoal. Devo a mudança de organização, em parte ao Professor Luís Justino cuja opinião me ajudou a tomar uma decisão.

Contei com a participação de duas pessoas para me ajudar com na orientação da Tese, a Professora Hélia Pereira que já conheço desde as aulas de Gestão de Marketing, no meu 3º ano no ISCTE. Voltámos a encontrar-nos no Mestrado Executivo e como não poderia deixar de ser, tive de a convidar para me aconselhar e dar o seu contributo pela disponibilidade que desde sempre demonstrou para a realização deste projecto. A Dra. Carla Luz que como responsável pela organização e coordenação do evento, possibilitou a recolha de informação fundamental e me ajudou a compreender o espírito do evento *Shamir Academy*.

A Família é um elemento essencial na minha vida e todos se demonstraram mais uma vez, incansáveis no seu apoio e discurso de motivação, sem o qual não seria fácil ter chegado até aqui. Agradeço aos meus pais, aos meus avós, à minha irmã, ao meu cunhado e aos meus sobrinhos porque de facto, têm vivido comigo todo este processo e são sem dúvida uma fonte de energia. Eles são os grandes responsáveis pela minha formação enquanto pessoa e pretendo dedicar-lhes este projecto, em reconhecimento do esforço e da confiança que sempre depositaram em mim.



Sumário

O Marketing e as Vendas são actualmente duas áreas inseparáveis nas organizações. Entre estes dois departamentos, a comunicação deve fluir sem que exista qualquer tipo de barreiras. Conhecer as necessidades dos clientes, gerar a sua satisfação e a criação de confiança resultam de um trabalho conjunto do *Marketing&Vendas* e que deve corresponder às expectativas criadas pelo Marketing.

Entre clientes e fornecedores estabelecem-se relações extremamente importantes de gerir e que o Marketing estuda, numa corrente que é o Marketing Relacional. A organização que melhor realizar esta tarefa, conseguirá os melhores resultados e se não o for, estará seguramente no bom caminho para alcançar a liderança de mercado.

O contacto que um consumidor tem com determinado produto ou serviço constitui a sua experiência pessoal do mesmo. No entanto, quando o cliente é um intermediário, também este tem a sua experiência de compra, uma relação de convivência comercial com o seu parceiro. A Força de Vendas desempenha neste campo, um papel fundamental, trabalhando directamente com o cliente em representação da empresa, sendo o elemento que maior impacto tem na construção da imagem que o cliente terá da organização.

Os eventos são reconhecidos como um meio de comunicação dirigida muito importante e com resultados interessantes na relação investimento/retorno. Comparativamente a campanhas de comunicação televisivas ou em qualquer outro meio *above the line* sabe-se que o evento é uma forma mais racional para aplicar o Orçamento de Comunicação disponível.

Palavras Chave: Relação, Fidelização, Parceria, Marketing Relacional



Abstract

Nowadays, In Organizations, Marketing and Sales and inseparable areas. Between these two departments, communications must flow without any kind of barriers. To find customers needs, generate satisfaction and trust, Marketing and Sales must work together as one to achieve the expectations created by marketing promises.

The relationships established between customers and suppliers are extremely important to manage and are studied by one of Marketing streams, Relationship Marketing. The Organization who better achieves this task will obtain the best results and if it's not already, will surely walk to market leadership.

When the consumer contacts with a certain product or service, his own personal experience is created. However, when a client stands as an intermediary, also has his buying experience, from the commercial coexistence with his partner. In this matter, Sales Force has a fundamental role, working directly with the client, representing the company, being the element with bigger impact on the image of the organization created by the client.

Events are acknowledged has a very important direct communication form, with interesting results on the investment/return relationship. Comparatively to television communication campaigns or in any other above the line mean, it's known that the event is a more rational way to apply the Communication Budget available.

Key words: *Relationship, Fidelization, Partnership, Relationship Marketing*



Sumário Executivo

Com a possibilidade da realização de um projecto empresa, como tese de mestrado, foi dada a abertura para trabalhar um projecto desenvolvido ou em desenvolvimento numa determinada empresa. Na área de Marketing e Vendas da Shamir Portugal, o projecto *Shamir Academy* é actualmente o mais importante, pela sua dimensão e por constituir o investimento que se considera ter maior impacto sobre os clientes.

Apesar de se tratar de uma multinacional, a estrutura de Marketing e Vendas não tem recursos humanos suficientes para se realizar uma análise exaustiva a este evento. Como tal, surgiu a necessidade de saber quais as motivações do *Shamir Academy*, quais os seus objectivos, como deve ser planeado e organizado, bem como se são alcançados os resultados pretendidos. Note-se que se trata de um evento de formação para clientes, pelo que é importante saber se existem necessidades de formação e qualificá-las.

Está em causa demonstrar a importância das relações que se estabelecem entre a empresa e os seus clientes e provar se de facto, este evento tem ou não, algum impacto no desenvolvimento dessas mesmas relações. Enquanto homem das Vendas que sou, não poderia deixar de clarificar de que forma a Força de Vendas se enquadra em todo este processo, um elemento que muitas vezes é subestimado pelas organizações.

O Marketing Relacional constitui o conceito base de todo este projecto, permitindo identificar quais os aspectos mais importantes na criação e desenvolvimento de relações entre empresas e clientes. Estando em estudo um evento institucional, é necessário compreender como se formam as relações com clientes e de que forma se pode dirigir o seu potencial no fortalecimento da relação, ou seja, na fidelização de clientes.

Nesta Tese irá demonstrar-se que é necessário planear uma intervenção que contemple a acção da Força de Vendas e o evento. A selecção dos clientes prioritários para o evento e



O Papel da Formação na Relação com os Clientes – Impacto nas Vendas

o seu compromisso de presença são tarefas que dependem essencialmente da Força de Vendas. Enquanto meio de recolha de informação junto do mercado e dos clientes, a equipa comercial dá um contributo fundamental para o desenvolvimento de todo o evento, sabendo qual a melhor forma de alcançar ou superar as expectativas que os clientes irão construir em torno do evento.

A construção de um posicionamento de parceria perante os clientes tem início pelo diálogo existente entre vendedores e clientes. Dá-se então a criação das expectativas que deverão ser alcançadas aquando da realização do *Shamir Academy* cuja essência é transmitir essa mesma postura de parceria.

A Shamir acredita que ao melhorarmos as competências dos nossos clientes estamos a ajudar o segmento de lentes oftálmicas em Portugal, melhorando o profissionalismo dos ópticos que se irá reflectir numa maior satisfação do cliente final. O reconhecimento da mudança de comportamentos nas suas equipas irá gerar uma maior propensão para a fidelização à Shamir.

O *Shamir Academy* deverá tornar-se num dos pilares do Marketing praticado pela organização, enriquecendo em termos de conteúdo e no potencial do seu impacto sobre a audiência.



Índice Geral

Sumário	II
Abstract	III
Sumário Executivo	IV
Índice Geral.....	VI
Índice de Figuras	VIII
Índice de Tabelas	VIII
Índice de Gráficos.....	VIII
1. Definição do contexto do Problema.....	1
2. Revisão de Literatura - Conceitos aplicáveis ao Tema.....	3
2.1 Marketing Relacional.....	3
2.1.1. Determinantes do Relacionamento	6
2.2 Experiência do cliente.....	11
2.3 Experiential Marketing ou Marketing Experiencial.....	14
2.4 Marketing de Eventos	17
2.5 Força de Vendas – Papel no Relacionamento	19
2.5.1. Venda Relacional – <i>Soft Selling</i>	20
3. Quadro conceptual – Esquematização das questões resultantes da revisão da literatura.....	23
4. Métodos e técnicas de Recolha de dados.....	26
4.1. Estudo Viabilidade do Evento – Orçamento Vs Crescimento Vendas.....	26
4.1.1, VAL (Valor Actual Líquido) ou NPV (Net Present Value).....	26
4.1.2, Cash Flow Líquido	26
4.1.3. Período de vida útil do projecto	27
4.1.4. Questionário anual de satisfação dos clientes/Shamir Academy.....	27
4.2. Tx crescimento vendas dos parceiros participantes no evento e variação das vendas 2008/2009	29
5. Análise de Informação e Conclusões	30
5.1. Shamir Portugal – Percurso da Organização	33
Fonte: Shamir Portugal	34
5.2. Oferta de Formação na Óptica.....	34
5.3. Caracterização da Relação entre Ópticos e Laboratórios de Lentes Oftálmicas.....	36
5.4. O Projecto Shamir Academy	39
5.5. Shamir Academy 2009 – Evolução do projecto.....	41
5.6. Posicionamento da Shamir como Parceiro de Negócio	43
5.7. Necessidades de formação da óptica - Reunião com Grupo Conselheiros da Visão	44
5.8. Análise aos dados recolhidos e conclusões	46
5.8.1. Questionários de avaliação Shamir Academy – Descrição da elaboração e objectivos	46
5.8.2. Questionários de avaliação Shamir Academy – Avaliação de resultados.....	47
5.9. Análise da Viabilidade do Evento.....	58



5.9.1.VAL	60
5.10.Taxa de Crescimento – Variação das Vendas 2008/2009	61
6.Alterações e melhorias propostas ao projecto	64
7.Conclusões (Limitações).....	68
Referências Bibliográficas	71
Anexos.....	0



Índice de Figuras

Figura 1- Pirâmide Organizacional Tradicional e Pirâmide Organizacional Orientada para o Cliente	8
Figura 2 - <i>Hard Selling</i> - Fases da Venda e Tempo Dispendido	21
Figura 3 – <i>Soft Selling</i> – Fases da Venda e Tempo Dispendido	21
Figura 4 – Presença da Shamir Optical Industry Ltd no mundo	34

Índice de Tabelas

Tabela 1– Mass Marketing VS One-to-One	5
Tabela 2 – Média das respostas às questões 1.1. a 1.8.	47
Tabela 3 – Média respostas secção 2 - Formadores	53
Tabela 4 – Média Respostas Secção 3 – Visita à Shamir Portugal	54
Tabela 5 – Orçamento Shamir Academy 2008	59
Tabela 6 – Orçamento Shamir Academy 2009	59
Tabela 7 – Elementos Cálculo VAL e VAL	60
Tabela 8 – Taxa de Crescimento – Variação das Vendas 2008/2009	62

Índice de Gráficos

Gráfico 1– Resultados questões 1.1. a 1.8.	50
Gráfico 2 – Respostas questão 1.10.	51
Gráfico 3 – Resultados Secção 2 - Formadores	52
Gráfico 4 – Respostas secção 3 – Visita à Shamir Portugal	53
Gráfico 5 – Respostas à questão 4.1	55
Gráfico 6 – Respostas à questão 4.2	56
Gráfico 7 – Respostas à questão 4.3. – Entidade organizadora da formação	57



1. Definição do contexto do Problema

Perante uma realidade concorrencial agressiva e uma situação de recessão económica, na qual o líder de mercado, a Essilor detém, na generalidade dos clientes, uma credibilidade e uma imagem de marca muito fortes, a opção de redução dos preços tem vindo a acelerar nos demais *players* do mercado. Corre-se o risco de **indiferenciação** entre concorrentes quando temos clientes focados apenas na busca de melhores preços. Enquanto **parceiro de negócio** e defensor de margens interessantes para ambas as partes, cabe ao fornecedor evitar que o mercado siga vinculadamente esse caminho. Esta postura de procura de mais-valias para ambas as partes, é fundamental para qualquer relacionamento empresa-cliente.

A Investigação & Desenvolvimento de lentes Oftálmicas, nomeadamente, as geometrias de lentes progressivas, implica avultados investimentos, pelo que o nível de rentabilidade do negócio é proporcional aos investimentos dos accionistas.

Em termos de posicionamento no mercado, a Shamir pretende ser reconhecida como especialista no desenvolvimento de geometrias para lentes progressivas. De entre os vários tipos de lentes existentes, as progressivas geram maior margem para os laboratórios. Para garantir que os accionistas continuam a investir no negócio, injectando capital para se continuar a desenvolver mais e melhores produtos, cabe à Shamir Portugal não permitir a diminuição da margem do negócio.

A empresa tem procurado outras formas de cativar o cliente, sem ser obrigada a cobrir simples **propostas de preços**. Semelhante ao que é oferecido, pelo menos pela Essilor, foi desenvolvido um projecto de formação destinado aos ópticos. A médio prazo, pretende-se conseguir uma maior **fidelização** dos clientes e desenvolver-se uma imagem da empresa como parceiro de **confiança** e maior **reconhecimento** no mercado. Pretende-



O Papel da Formação na Relação com os Clientes – Impacto nas Vendas

se **acrescentar valor** à oferta, sem pôr em causa a margem do negócio, ajudando os nossos clientes no desenvolvimento sustentado do seu negócio.

O projecto *Shamir Academy* teve início em 2008 e está em desenvolvimento. É importante compreender qual o caminho que este projecto deve tomar, em termos de temáticas de formação oferecidas e a forma como deve ser promovido antes e depois de cada evento. Para validar a continuação deste evento, é fundamental demonstrar que através da maximização dos benefícios deste tipo de eventos produz um forte impacto na **relação** com o cliente.

2. Revisão de Literatura - Conceitos aplicáveis ao Tema

Introdução

Em todos os conceitos apresentados em seguida, existe sempre um ponto comum, a relação que se estabelece entre o cliente e a empresa. Com este fio condutor, transversal aos conceitos apresentados, pretende-se demonstrar que eventos realizados por determinada empresa, independentemente do seu conteúdo e objectivos, terão um impacto sobre o cliente, na **imagem** que o cliente tem da empresa e na **relação** que se estabelece entre ambos.

Aquando da organização de um evento, existem na empresa duas áreas fundamentais cuja acção irá afectar directamente o relacionamento entre empresa e cliente, nomeadamente, a área do Marketing e a área Comercial. A ordenação dos conceitos demonstrará, no âmbito da realização do evento, o contacto pelo Marketing que termina com o início do contacto Comercial. É o trabalho conjunto e inseparável do Marketing e Vendas que permitirá alcançar os resultados desejados.

2.1 Marketing Relacional

Dada a complexidade deste tema, serão apresentadas definições de diversos autores da área do Marketing e da Gestão que salientam aspectos distintos inerentes a este conceito, permitindo uma visão multi-facetada e mais completa.

Segundo *Gummesson* (2005), Marketing Relacional pode ser definido como o “marketing baseado em interacções dentro da rede de relacionamentos.” Este conceito foi bastante focado durante os anos 90 e seguiram-se o marketing 1to1 e o CRM. Todos representam o mesmo pensamento básico, sendo o Marketing Relacional, o conceptualmente mais



amplo (*Gummesson, 2005*). A origem do CRM provém do Marketing Relacional e é definido como “os valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações práticas.

O Marketing Relacional consiste na atracção e manutenção e – em empresas multi-serviços – potenciar as relações com os clientes (*Berry,L., 1983*). Este autor estabelece igual importância entre a manutenção de actuais clientes a captação de novos e refere que um bom serviço permite manter relações com os clientes, estando a sua captação dependente das vendas.

Por sua vez, *Dwyer et al(1987)*, referem-se ao Marketing Relacional como ao casamento entre compradores e vendedores, no qual a consumação do acto é realizada pelos vendedores mas depois, tem início uma relação com a empresa. Evidenciam o potencial da relação na construção da diferenciação de produtos e de barreiras á saída do cliente (cliente perdido).

Esta nova orientação do Marketing para o cliente, foi o motivo que levou à determinação das bases onde deverá assentar o conceito de Marketing Relacional:

- Relação: Orientação do marketing para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes;
- Interactividade: Relações que se estabelecem entre vendedores e clientes para a criação e entrega mútua de valor, assentes num processo de comunicação permanente entre estes;
- Longo prazo: A criação, manutenção e desenvolvimento das relações é conseguida ao longo do tempo.

O Marketing *One to One* constitui um veio de comunicação único entre empresa e cliente individual, implicando o reconhecimento das necessidades de cada cliente e a melhor forma de as satisfazer. É uma relação de aprendizagem mútua e contínua, na qual a empresa conhece as preferências do cliente em relação ao seu produto e serviços,

trabalhando permanentemente na melhoria das trocas efectuadas (Lindon, D. et al (2004), p644).

Tabela 1– Mass Marketing VS One-to-One

Mass Marketing	One-to-One Marketing
Cliente Standard	Cliente Individual
Anonimato do Cliente	Perfil de Cliente
Produto Standard	Oferta de mercado customizada
Produção em massa	Produção customizada
Distribuição em massa	Distribuição individualizada
Comunicação de massa	Comunicação individualizada
Promoção em massa	Incentivos de compra personalizados
Comunicação unilateral	Comunicação Bilateral
Economias de escala	Economias de Extensão
Quota de Mercado	Quota de cliente
Destinada a todos os clientes	Focada nos clientes mais rentáveis
Atracção de novos clientes	Retenção de clientes

Adaptado de: Don Peppers e Martha Rogers, *The One to One Future* (New York: Doubleday/Currency, 1993).

Este quadro demonstra a passagem de uma orientação tradicional do Marketing, para o Marketing *One-to-One*, onde é focado o cliente como centro de atenções e motivo de concentração de esforços da organização. A análise desta transição pode ser feita atendendo á duração da relação com o cliente, passando do **curto** para o **longo prazo**. Mais à frente nesta Tese irá ser abordada a transição de **Quota de Mercado** para **Quota de Cliente**. Embora o Marketing *One-to-One* seja mais restrito e até extremado relativamente à essência do conceito de Marketing Relacional, permite compreender a mudança que é necessária nas empresas, que procurem uma orientação para o cliente.

Em análise nesta tese, está um dos relacionamentos clássicos definidos por *Gummesson* (2005), entre fornecedor e cliente, de entre um conjunto de 30 relacionamentos que este autor reparte entre clássicos, especiais de mercado, megarrelacionamentos e nanorrelacionamentos. O objectivo desta classificação prende-se com a vontade de operacionalizar o Marketing Relacional, sendo que um tipo de relacionamento não pode ser aplicado a todas as organizações e após a determinação do relacionamento existente, deve ser integrado no plano de marketing. Surge assim a relação **consumidor-**

fornecedor, como a relação parental do marketing, base das trocas comerciais e interacção. As duas figuras chave, nesta relação são o cliente e o fornecedor, onde o cliente é visto na sua ambivalência, como interno e externo. O cliente interno será todo e qualquer funcionário da organização e a sua performance dependerá da forma como as suas necessidades são satisfeitas pela organização. A abordagem do cliente externo, atendendo à durabilidade da sua relação com a empresa introduz o trabalho na retenção de clientes que terá menores custos do que a conquista de novos clientes.

O Marketing Interno é o primeiro passo de qualquer empresa que pretenda trabalhar num contexto de Marketing Relacional. A justificação deste passo, prende-se com a necessidade da organização compreender que o primeiro cliente que deve ser satisfeito é o que se encontra no seu interior. A atracção de pessoas competentes, a sua retenção, motivação e satisfação, dependem do marketing praticado internamente. Assume uma importância equivalente ao marketing externo, uma vez que para obter performances de excelência para com os clientes externos, a organização tem de garantir que as pessoas que trabalham para servir e satisfazer esses mesmos clientes, estão também satisfeitas. Então para satisfazer o cliente externo, uma empresa tem de, primeiro, garantir a satisfação do cliente interno (*Berry, merging Perspectives on Services Marketing, 1983*).

2.1.1. Determinantes do Relacionamento

No âmbito do Marketing de Serviços, existem uma série de modelos que foram criados no intuito de **medir a qualidade** do serviço, de onde podemos reter as principais dimensões que determinam a sua qualidade. Como já foi referido, a oferta de um produto por determinada empresa, tem sempre subjacente a prestação de um ou mais serviços, nomeadamente, pelo contacto existente com o cliente. Dessa forma interessa conhecer quais os factores que mais impacto têm na fidelização dos clientes, adaptados a uma empresa que cujo *core business* é a comercialização de produtos (*Gummesson, 2005*):



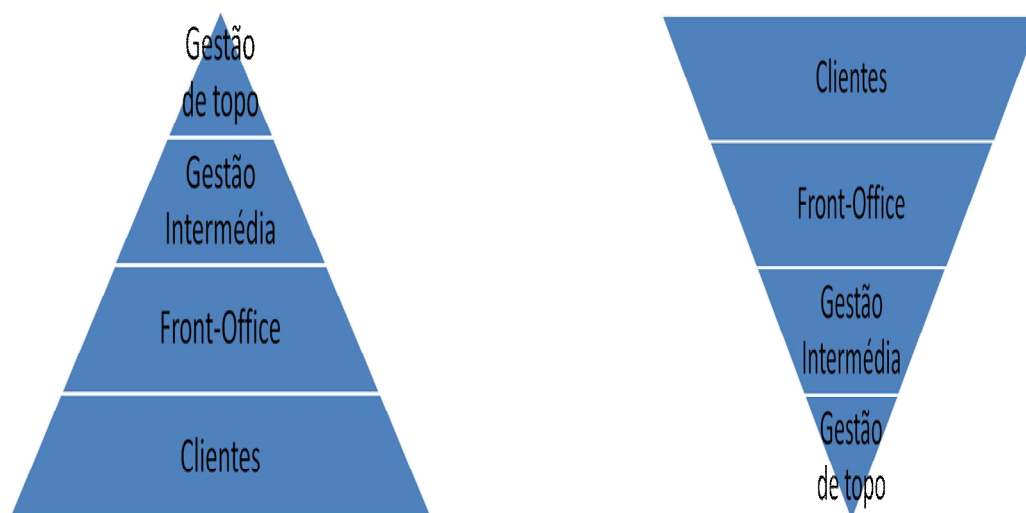
O Papel da Formação na Relação com os Clientes – Impacto nas Vendas

- confiança – capacidade de corresponder às promessas realizadas ao cliente;
- receptividade – vontade de servir os clientes;
- garantia – habilidade e credibilidade dos colaboradores que contactam com o cliente;
- empatia – atenção e dedicação ao cliente;

Com base na literatura analisada, podem definir-se 3 determinantes do Relacionamento, a **satisfação**, a **fidelização** e a **confiança**.

Os gestores que reconhecem o cliente como a verdadeira fonte de lucros, defendem que numa organização tradicional, a Gestão de Topo, no vértice da pirâmide e os clientes na base. Esta abordagem está desactualizada, perante a realidade actual, onde o **foco** tem de ser no **cliente**. Na Figura 2, observa-se que logo após os clientes vem o *Front-Office*, representando o conjunto de pessoas que tem contacto directo com o cliente e/ou que têm um papel activo na geração de satisfação do cliente. Estes são seguidos pela Gestão Intermédia, pela função de suporte ao *Front-Office* e por último, a Gestão de topo que recruta os Gestores Intermédios.

Figura 1- Pirâmide Organizacional Tradicional e Pirâmide Organizacional Orientada para o Cliente



Adaptado de Kotler e Keller, Marketing Management, 2006 p140

No esquema original, na pirâmide da direita, temos uma régua transversal em cada lado, referente a clientes e que simboliza a necessidade de todos os elementos da organização terem a consciência de que os seus esforços devem ser realizados na prossecução da **satisfação** e para servir o cliente (Kotler e Keller, 2006).

A satisfação do cliente após a compra, depende da proporção conseguida face às suas expectativas. Os clientes criam as suas expectativas com base no que o marketing lhes transmite. Como tal, a organização precisa garantir que os seus produtos e serviços estão à altura das expectativas criadas, conseguindo assim a satisfação do seu cliente (Kotler e Keller, 2006).

Os autores Kotler e Keller (2006) citam a definição de **fidelização de Oliver**, “Um **compromisso profundo** em recomprar e um determinado produto ou serviço, que se pretende consistente no futuro, de uma determinada marca ou portfolio de uma mesma marca, independentemente de factores situacionais ou esforços de marketing no sentido de uma mudança de comportamento”.

Uma organização que pretende trabalhar a **retenção** dos seus clientes tem de preocupar-se em oferecer ao seu cliente uma **proposta de valor elevado**, ou seja, a satisfação do cliente gera fidelização (Lanning, M. 2006). Esta proposta de valor, engloba todo o conjunto de benefícios que determinado produto ou serviço, podem proporcionar ao cliente (Kotler e Keller, 2006).

Na existência de uma relação de trocas eficaz, é criada ao comprador uma barreira à sua saída, o que constitui aquilo que *Porter* tem transmitido às empresas como o garante do sucesso, uma vantagem competitiva sustentável (Smith, 1985).

No entanto, quando as partes têm interesses divergentes, os custos para satisfazer as necessidades de ambas as partes podem superar os benefícios resultantes da **relação cliente-fornecedor**. Por outro lado, existem casos nos quais os investimentos em tecnologia, por exemplo, em sistemas informáticos são extremamente elevados. Este facto obrigaria a custos de mudança impossíveis de compensar, ainda que o nível de performance de um outro parceiro fosse muito superior (Jackson, 1989).

Um estudo cujos resultados são apresentados por *Gummesson* (2005), indicam que de entre os clientes que abandonam uma empresa, a maioria fá-lo, pela **indiferença** que sentiam do seu fornecedor. O segundo motivo mais apontado, são **reclamações** que não foram conduzidas da melhor forma pelo fornecedor. Em terceiro lugar, temos a **acção directa de concorrentes** e a menor fatia, é justificada por **melhores preços** noutra empresa. É de salientar que os primeiros dois motivos, são responsáveis pela grande maioria das saídas de clientes. Por outro lado, é importante ter em conta que a redução da taxa de deserção (percentagem de clientes que abandonam o fornecedor) pode facilmente representar uma duplicação dos lucros da empresa.

“ponto de vista introduzido na organização científica do trabalho, particularmente nos EUA, e que visa, sobre bases psicológicas, criar um clima favorável à marcha das



empresas, e garantir, por uma integração real de todo o conjunto do pessoal, uma colaboração confiante e frutuosa (H. Piéron, psicólogo francês, 1881-1964);”

Esta definição de **relações humanas** oriunda da **Psicologia**, identifica a **confiança** como **base de sustentação** de qualquer **relação**, onde se incluem as relações entre clientes e fornecedores, aqui em análise.

A confiança é definida por *Blau* (1964) e *Rotter* (1967) (p.103) como “*crença de que a palavra de uma das partes é confiável e que irá cumprir as suas obrigações numa relação*”.

O processo de desenvolvimento de relações pode repartir-se em 5 Fases (*Dwyer et al, 1987*), designadamente, Percepção da Existência, Exploração, Expansão e Compromisso. É na fase de exploração que se desenvolvem expectativas sobre cada uma das partes e a confiança surge como elemento que permite compreender as expectativas para a colaboração e planeamento, num relacionamento. A confiança é a variável que mais influencia os comportamentos inter-pessoais e inter-grupais (*Golembiewski and Mcconkie, 1975*).

A existência de pouca confiança por parte de um cliente, estimula atitudes e comportamentos menos favoráveis para com o seu fornecedor (*Schurr e Ozanne, 2005*). Assim, a confiança torna-se o elemento impulsionador dos relacionamentos de longo prazo, de um esforço conjunto, na prossecução da satisfação de necessidades e aumento da rentabilidade de ambas as partes (*Anderson e Weitz, 1992*).

Os pilares de sustentação da confiança nas relações foram apresentados por *Raimondo* (2000):

- Competência para fornecer o que o cliente espera;
- Integridade, pelo respeito dos princípios impostos à relação;



- Benevolência, pela intenção da outra parte em satisfazer a necessidade da primeira, da melhor forma possível, numa perspectiva desinteressada, passando para segundo plano, questões de rentabilidade.

2.2 Experiência do cliente

Este conceito surge na base de todo o contacto estabelecido entre empresa e cliente/consumidor. A sua importância para o estudo em questão, prende-se com a necessidade de demonstrar o impacto que um evento poderá ter no relacionamento com o cliente, designadamente, na atracção de clientes potenciais e na fidelização dos actuais.

Consequentemente, podemos constatar que a Experiência se confunde com a Relação, sendo que a evolução será caracterizada pela experiência do cliente, no passado, presente e expectativa de futuro.

“A experiência do cliente é a mistura do desempenho físico de uma empresa e das emoções evocadas, medidas intuitivamente contra as expectativas do cliente ao longo de todos os momentos de contacto.”

Shaw, C. e Ivens, J. (2007) p.29

O conceito apresentado por *Shaw, C. e Ivens, J. (2007)* na obra *Optimizar a Experiência do Cliente*, implica a interiorização de que a **Experiência** é algo que vamos construindo ao longo do tempo, em cada vez que contactamos com determinada entidade, empresa, produto ou serviço. Trata-se de um conceito dinâmico que vai recebendo *inputs*, cuja **valorização e somatório** é exclusivamente realizado pelo cliente. As empresas devem então considerar no seu planeamento Estratégico, quais as diferentes vias de contacto com o cliente, dada a importância que têm na formação da imagem que o cliente cria em relação a esta. As expectativas que o cliente tem relativamente a uma marca ou produto, são comunicadas pela empresa, naquilo a que se chama a **promessa da marca**. Existem riscos consideráveis para a empresa quando não considera o peso de determinadas vias de



comunicação, na formação da Experiência do cliente. Do mesmo modo, se o produto não corresponde às **expectativas do cliente** que podem inclusivamente, ser distintas das comunicadas pela empresa, aquilo que ficará guardado na sua memória será a sua Experiência e terá reflexos para o futuro, em todas as iniciativas da mesma empresa/marca.

Nos dias de hoje, a **diferenciação** pelo **elemento físico** de um produto já não é sustentável, nomeadamente, pelo facto de uma inovação técnica ou tecnológica durar pouco tempo até surgir um produto que o imita. *Shaw, C. e Ivens, J. (2007)* apontam a **inovação, velocidade e indiferenciação** como os três principais aspectos responsáveis pela perda de capacidade do elemento físico na diferenciação dos produtos.

“o tempo que vai da inovação á imitação está a reduzir-se para o espaço de semanas”

Shaw, C. e Ivens, J. (2007) p.39

Acompanhar a mudança gera um aumento de custos que se torna insustentável e torna-se fundamental uma viragem de toda a empresa para o cliente, em que todos os departamentos têm a consciência de que todo e qualquer contacto do cliente contribuem positiva ou negativamente para a sua Experiência. Esta torna-se assim na nova fonte de **diferenciação sustentável**.

No entanto, o elemento físico da Experiência do cliente continuará a ser importante e fonte de vantagem competitiva mas mais importante serão as emoções que esses mesmos elementos físicos provocam na experiência do cliente.

O cliente deve ser observado e analisado no seu todo, abrangendo o seu lado **racional** e o **emocional**. Todos os acontecimentos com que uma pessoa se confronta, geram emoções. Quando processado um acontecimento pelo nosso cérebro, o lado emocional é o primeiro a reagir e só depois o racional. Para conseguir alcançar o sucesso de forma sustentável, as empresas têm de compreender que constantemente estão a criar emoções nos clientes e



como tal, não é só o aspecto físico que é valorizado mas também e sobretudo o emocional. A formação da experiência depende destes dois elementos e como tal, nenhum pode ser ignorado.

Em termos reais, uma marca será para um determinado cliente, a sua experiência. Deve existir uma sintonia entre as actividades de Marketing e as pessoas responsáveis por concretizar a experiência do cliente. Apenas desta forma se consegue um bom resultado. Quando essa sintonia ou proximidade de mensagem não existe, a empresa quebra a promessa da marca e fica aquém das expectativas do cliente. O Marketing ajudou a construir na mente dos clientes, um **patamar de expectativas** de acordo com a promessa da marca mas se quem é responsável por concretizar a experiência do cliente, quem estabelece contacto com o cliente, não age de acordo, então temos uma experiência negativa do cliente.

2.3 Experiential Marketing ou Marketing Experiencial

Trata-se de uma corrente do Marketing que conjuga a orientação para o cliente, a imagem de uma marca ou empresa, produto ou serviço. A base de onde surgiu esta corrente é aquilo a que se chama de **Serviço ao Cliente**. Neste conceito, tudo rodeia uma **relação de proximidade** com o cliente, integrando-se no **Marketing Relacional**. Pretende chegar-se às emoções do cliente, gerando envolvimento com determinada empresa, marca, produto ou serviço (Armbruster, D., 2005).

Nos últimos tempos, as empresas têm investido na realização de **Eventos de Marketing** com o propósito de se conectarem ao público-alvo **emocionalmente**. Esses eventos devem ser organizados, planeados e controlados, tendo em conta que deverão criar uma **experiência única** na mente dos clientes/consumidores. Por sua vez, esta dinâmica surge como uma nova e eficaz forma de **diferenciação** (Armbruster, D., 2005).

Actualmente, os clientes procuram produtos, comunicação e campanhas que os deslumbrem e com aos quais se identifiquem. Procuram algo que se encaixe nos seus estilos de vida e acima de tudo, que lhes seja proporcionada uma experiência. Consoante o **nível de preenchimento** destes requisitos, que uma empresa consiga proporcionar aos seus clientes, maior ou menor será a **probabilidade de sucesso** no futuro (Schmitt, 1999).

A importância do Marketing Experiencial ou de Experiências tem crescido, devido a 3 aspectos orientadores, nomeadamente, a **percepção** deste conceito como uma forma eficiente das empresas se **interligarem com o seu público-alvo**, a **perda de eficácia** reconhecida aos demais meios e formas de comunicação tradicionais e o facto comprovado, da **ligação emocional** com o cliente ser possível através da sua experiência com a empresa, marca, produto ou serviço (Armbruster, D., 2005).

Bernd H. Schmitt, descreve as quatro características que considera essenciais para caracterizar o Marketing Experiencial:

1 – Foco nas Experiências do Cliente – Distingue-se do marketing tradicional pela preocupação em conhecer como influenciar os sentidos, o coração e a mente do cliente. Substitui os valores funcionais pela relação estabelecida entre o cliente e a empresa;

2 – Análise ao Momento de Consumo – As actividades de marketing focam-se no momento de consumo, procurando ir ao encontro das sensações, emoções e comportamentos que despertam no cliente, pretendendo aumentar o impacto da experiência;

3 – Os Clientes são Racionais e Emocionais – A orientação dos clientes é racional mas também emocional. Os clientes não podem ser considerados apenas como decisores racionais. Procuram ser entretidos, estimulados, afectados emocionalmente e desafiados;

4 – Os métodos e as Ferramentas são Ecléticos – As metodologias utilizadas no marketing experiencial são ecléticas, podendo simplesmente surgir da criatividade. No entanto, pode recorrer-se a métodos de observação dos movimentos oculares, para detectar sensações causadas nos clientes, bem como entrevistas em profundidade ou questionários. Acima de tudo, têm de ser adaptadas a cada situação, de acordo com o objectivo pretendido.

O Marketing Experiencial deve ser considerado no âmbito do **Marketing Estratégico**, por assumir extrema importância no que concerne ao posicionamento da empresa, marca, produto ou serviço. A **ligação emocional** que se estabelece com o público-alvo tem de ser devidamente **planeada** e **executada**, de acordo com a Estratégia desenhada pela empresa. Apenas dessa forma, conseguirá a empresa usufruir do investimento realizado no desenvolvimento da Experiência (*Armbruster, D.*, 2005).

O **nível de confiança** dos clientes aumenta quando se geram **emoções positivas** em relação á marca e que se pretendem que crie com esta, uma ligação emocional (*Armbruster, D., 2005*).

O autor *Dennis Armbruster (2005)*, analisa o marketing Experiencial, no âmbito da realização de um evento e descreve cinco passos para um bom planeamento, execução e controlo de um evento. No encadeamento dos conceitos importa aqui referir o último passo apresentado no artigo acima referido, o *Follow Up* do evento, que traduz em parte, a importância da Força de Vendas no processo de relacionamento entre empresa e cliente.

5º Passo - Follow Up:

Até este momento, não deve haver qualquer pressão para impulsionar a compra, devendo a empresa concentrar os seus esforços na criação de relação emocional profunda, dos clientes com a Experiência.

Após o evento, entra em cena a **Força de Vendas**, tal como acontece, segundo o autor, com empresas como a *SAP, Siebel, Oracle e Apple* que se concentram durante os eventos, apenas em **criar laços entre o comprador e a marca**. No final do evento, com informação crucial reunida, poderá a Força de Vendas avançar sobre os clientes determinados previamente.

Entre uma variedade de meios de comunicação, muitos deles bastante dispendiosos, o Marketing Experiencial constitui actualmente, uma das formas mais pessoais de aproximação ao cliente e com um **elevado impacto** em termos de **diferenciação**. As marcas procuram diariamente, formas de aumentar os resultados da empresa, tais como *e-mail, direct mail, telemarketing* que apesar de poderem ser eficazes, os resultados conseguidos por estes meios têm vindo a diminuir progressivamente. Uma das formas de crescer será através do trabalho feito para **melhorar a relação** com o cliente.

2.4 Marketing de Eventos

O Marketing de Eventos está englobado no conceito de Marketing Experiencial. Para compreendermos a importância do Marketing de Eventos e a importância de um evento realizado para um determinado público-alvo, apresentou-se o conceito de Marketing Experiencial, onde nos focamos na Experiência que se estabelece entre uma empresa, marca, produto ou serviço e o cliente. **O evento será a envolvência**, o ambiente criado entre o público-alvo e a empresa, no qual se pretende que seja criada uma Experiência de contacto com impacto positivo sobre o público presente.

Segundo Mariângela Silva (2008), autora de um estudo onde identifica o evento como estratégia na comunicação, considera que as organizações não se preocupam com o seu planeamento, como forma de **comunicação dirigida**, não reconhecendo os benefícios que estes podem proporcionar no **relacionamento** da empresa com os públicos-alvo.

Atendendo ao facto do evento ser considerado um instrumento de comunicação cujo projecto parte de decisões estratégicas, nomeadamente, no que respeita aos veículos de comunicação onde se pretende investir o **Orçamento de Comunicação e Marketing** da empresa, devem ser levados em conta, possíveis objectivos primordiais:

- 1 – Aproximar o público da empresa e do produto;
- 2 – Associar a marca ao evento ou actividade e criar um residual de lembrança;
- 3 – Criar imagem favorável junto da opinião pública;
- 4 – Reduzir barreiras existentes, originadas por acontecimentos ou factos tornados públicos que geram imagem negativa, resultantes por exemplo, de problemas com produtos;
- 5 – Ampliar o nível de conhecimento da marca (*awareness* da marca; *top of mind*).

Consoante a **tipologia de objectivos** que a empresa estipula para um determinado evento, pode este ser classificado como **Institucional** ou **Promocional**. Se o objectivo principal



O Papel da Formação na Relação com os Clientes – Impacto nas Vendas

do evento é a imagem da empresa e o seu posicionamento perante o mercado, temos um evento Institucional. Quando o evento se destina á promoção de determinado produto/serviço ou um novo lançamento, uma nova marca ou um novo conceito de marca, diz-se que o evento é Promocional (Silva, M. 2008).

2.5. Força de Vendas – Papel no Relacionamento

“A eficácia da força de vendas desempenha, quase sempre, um papel essencial no sucesso ou insucesso comercial de uma empresa: a melhor estratégia de marketing do mundo, sabiamente concebida no silêncio do gabinete, arrisca-se a falhar se não for apoiada, no terreno, por vendedores competentes, motivados e experientes.”

In Mercator XXI, p368

O Departamento de Marketing e o Departamento Comercial devem trabalhar como um só, podendo inclusivamente, formar um departamento único onde as duas áreas se complementam. Essa união tem a sua justificação, nas vantagens que a empresa tem em manter as táticas comerciais alinhadas com as estratégias de Marketing comunicando com o exterior a uma só voz. O impacto da mensagem é bastante superior e evita mensagens contraditórias por alguma falha de comunicação existente entre as duas áreas.

No desenvolvimento deste ponto, pode-se inserir o conceito de Experiência do cliente, mais uma vez pela importância de corresponder às expectativas do cliente, criadas pelo Marketing implicando deter um nível de serviço que seja transversal entre todas as pessoas que contactam com os clientes. Pelo contacto directo e permanente que estabelece com os clientes, a Força de Vendas tem de estar bem preparada e agir segundo as *GuideLines* indicadas pela empresa, seja pelo Marketing, ou pela pessoa responsável pela área Comercial.

Da exposição do conceito de Marketing de Eventos, retém-se a importância do evento na **Qualificação de Leads e detecção de Oportunidades de negócio**. Compreende-se então, que o passo seguinte recai sobre a Força de Vendas. É fundamental analisar a informação recolhida ao longo do evento, bem como a presença dos elementos da equipa, para gerar uma aproximação informal da empresa aos clientes. Os vendedores devem agir



como elemento de ligação, potenciando a imagem da empresa no cliente, um dos objectivos da realização de um evento.

O sucesso do evento depende das acções planeadas e executadas enquanto este decorre mas sobretudo, da acção que a direcção comercial irá delinear e que deverá começar logo após o evento. Essa brevidade irá permitir usufruir de uma memória fresca sobre o evento, dadas as emoções positivas geradas no grupo de clientes presentes, que irão ter um impacto positivo nos seus comportamentos, no que respeita a futuros contactos da empresa.

2.5.1.Venda Relacional – *Soft Selling*

“Vender é o resultado da relação criada entre o que pretende adquirir o produto e o que detém a resposta para a sua necessidade”

Justino, L. (2007: 9)

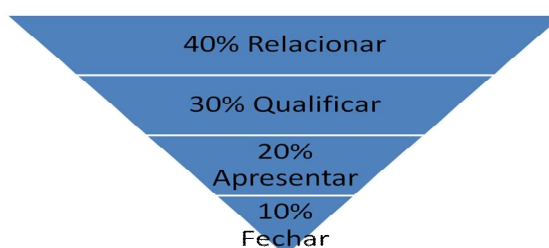
Ao longo dos tempos, as vendas têm evoluído, como todas as áreas do conhecimento. Numa Era de produção massificada, sem qualquer tipo de customização ou personalização, existia aquilo que se chama de **Hard Selling**, a Venda Tradicional. Esta caracteriza-se por uma relação de **curto prazo** entre vendedor e comprador, muitas vezes, existindo **um único contacto**. Neste formato, não existe preocupação com a satisfação do cliente pós-compra e a orientação segue no sentido da **angariação de novos clientes**, para uma primeira compra. A repetição da compra e o serviço prestados são desconsiderados (Justino, L., 2007).

Figura 2 - *Hard Selling* - Fases da Venda e Tempo Dispendido



Adaptado de Justino, L., (2007)

Figura 3 – *Soft Selling* – Fases da Venda e Tempo Dispendido



Adaptado de Justino, L., (2007)

Pela comparação das duas pirâmides, compreendemos que a mudança do ***Hard Selling*** para o ***Soft Selling*** demonstra uma **viragem para o cliente**, nomeadamente, para a **relação** estabelecida com o cliente. Como foi referido anteriormente, a **rentabilidade** do cliente depende do desenvolvimento do **relacionamento**, justificando que a maior parte do tempo do vendedor, seja dispendido, na **criação, manutenção e desenvolvimento** de relações. Os resultados aparecem como consequência da boa performance do vendedor sobre a relação.

O excesso de oferta que passou a existir desde a década de 60, clientes melhor informados, a evolução das tecnologias, redução do ciclo de vida dos produtos, entre outros factores, foi criado o conceito de ***Soft Selling*** ou Venda Relacional, tornando-se fundamental compreender as motivações de compra dos clientes, as suas necessidades e como conseguir a confiança dos clientes (Justino, L., 2007).



O Papel da Formação na Relação com os Clientes – Impacto nas Vendas

De acordo com Luís Justino (2007), neste conceito, a Força de Vendas baseia a sua actividade no Marketing Relacional, apontando os seus esforços para conhecer o cliente, trabalhar a relação e a sua fidelização. O vendedor passa a exercer funções de consultoria ao qual devem ser atribuídas as ferramentas necessárias para solucionar problemas a clientes e promover a criação de negócios.

“Entende-se assim por Força de Vendas o conjunto de pessoas que têm como missão principal vender ou fazer vender os produtos da empresa...”

Justino, L., (2007: 9)

Através do estímulo da confiança do cliente, o vendedor deve incentivar o estabelecimento de parcerias, garantindo uma maior fidelização do cliente (Justino, L., 2007).

3. Quadro conceptual – Esquematização das questões resultantes da revisão da literatura

Os conceitos definidos no ponto anterior, têm por base os pilares que servem de base ao projecto *Shamir Academy*, nomeadamente, o evento realizado, a acção da Força de Vendas, a necessidade de diferenciação, a formação a clientes e o posicionamento como parceiro de negócio.

O relacionamento entre cliente e empresa constitui a base fundamental desta Tese, pretendendo-se demonstrar como um evento de formação destinado aos clientes irá potenciar ou servir de ***kick-off para uma nova relação***. No âmbito do conceito de Marketing relacional, está subjacente interactividade entre as partes e em termos de longevidade da relação, trabalha-se para o **longo prazo**. Esta abordagem implica que os esforços de investimento na relação com cada cliente terão os seus frutos nesse mesmo horizonte temporal.

O planeamento da empresa no que respeita ao investimento nas relações com os clientes assenta em três variáveis, **satisfação, confiança e fidelização**, cuja conjugação conduzirá a relação numa evolução positiva ou negativa.

Pretende-se demonstrar o **impacto** e o **poder** do evento como instrumento de comunicação, sobre um determinado público-alvo. O conceito de Experiência do cliente é a justificação da realização do evento, enquanto meio de criação de emoções positivas no cliente, melhorar a **relação** com o cliente e aproximá-lo da empresa.

Será através da **integração deste conceito** pela empresa que se conseguirá garantir que o cliente tem experiências que correspondam às expectativas criadas pelo **Marketing** e pela **Força de Vendas**. Não só durante eventos realizados pela empresa mas em todos os momentos de contacto, entre empresa e clientes.

O Marketing Experiencial surge como corrente do Marketing que tem por base o que é definido como **Experiência do cliente**, aqui analisado numa vertente mais restrita, onde é focado o evento como resultado de decisão ao nível Estratégico do Marketing. A reter tem-se o **Follow-Up do evento**, onde analisamos o papel da Força de Vendas.

O evento em estudo, classifica-se como **institucional**, por se focar na **imagem e posicionamento** que se pretende transmitir aos clientes. É o relacionamento **empresa-cliente** que se pretende desenvolver e um posicionamento de verdadeira parceria, no qual a empresa aplica os seus esforços para melhorar as competências dos colaboradores dos parceiros, não havendo lugar, de forma directa, a qualquer promoção de produto, serviço ou imagem de marca. O **contacto com a marca**, produto e serviço será sempre uma causa e/ou consequência da presença dos clientes no evento, quando existe previamente e o evento é mais um elemento para potenciar a relação ou então, serve para despoletar uma relação com determinado cliente, respectivamente.

A reunião de uma equipa de pessoas focalizadas no desenvolvimento de relações de **longo prazo** com os clientes, trabalhando para conquistar a confiança de cada cliente, descobrir o que os satisfaz e fidelizá-los à empresa, constituirá a Força de Vendas adequada para trabalhar num conceito de **Soft Selling**.

O evento em estudo nesta Tese será uma ferramenta cujos resultados para a empresa organizadora, dependerão essencialmente, dos esforços produzidos pela equipa comercial, na promoção de evento junto dos clientes quando lhes-é feito o convite. Do mesmo modo, durante o evento, a presença da equipa para realizar um acompanhamento próximo de cada cliente, permite obter um **feedback imediato** sobre cada aspecto do evento. No pós-evento, o impacto para a empresa, surgirá por duas vias, uma primeira relativa ao reconhecimento do posicionamento pretendido pela empresa e uma segunda, verificada pela evolução das vendas dos clientes presentes no evento. É das atribuições da



O Papel da Formação na Relação com os Clientes – Impacto nas Vendas

Força de Vendas, aproveitar o investimento da organização para **cativar novos** clientes e **potenciar** as compras dos **actuais**.

4. Métodos e técnicas de Recolha de dados

4.1. Estudo Viabilidade do Evento – Orçamento Vs Crescimento Vendas

Os conceitos que serviram de base ao estudo de viabilidade, fazem parte dos critérios de análise mais utilizados na avaliação de projectos de investimento.

4.1.1, VAL (Valor Actual Líquido) ou NPV (Net Present Value)

Expectativa do ganho a obter do Investimento para além da remuneração mínima exigida pelos investidores para o seu capital, ou seja, a que resulta da aplicação de uma taxa de actualização previamente aceite. O seu valor é obtido pelo somatório algébrico do investimento com o conjunto de despesas e receitas a ele associadas e actualizadas à taxa i previamente aceite.

Na comparação de dois projectos com *Cash Flows* líquidos actualizados à mesma taxa e com igual período de vida, é mais favorável aquele que tiver VAL, positivo, mais elevado.

4.1.2, Cash Flow Líquido

Trata-se da aplicação do conceito de VAL a um projecto que não corresponde a uma empresa, casos em que é habitualmente utilizado, mas sim a um projecto realizado por uma empresa e que terá o seu impacto na geração de *Cash Flow* mas não será o único interveniente, pelo que análise dos valores deverá ter em atenção essa dimensão de possibilidades. Para realização do cálculo do VAL, assumimos que o projecto de Marketing, *Shamir Academy*, tem o seu reflexo nas vendas da empresa e como tal, o *Cash Flow* será obtido pelo valor das vendas dos clientes que participaram no evento.



4.1.3.Período de vida útil do projecto

Pode ser visto de duas perspectivas diferentes, uma primeira, onde se assume que o facto deste evento se realizar uma vez por ano, constitui o período de vida útil do projecto. Na segunda perspectiva, o *Shamir Academy* poderá ser analisado pelo conjunto sucessivo de sessões num determinado conjunto de anos que poderá corresponder a um prazo determinado a nível estratégico para alcançar determinados objectivos. Até á presente data, teríamos apenas os dados das vendas 2008/2009 e os valores dos custos inerentes a cada um dos eventos, pelo que iremos realizar esta análise para cada ano isoladamente. Assim, como ainda temos apenas valores de venda 2008/2009, iremos realizar a análise completa para o *Shamir Academy* 2008. A análise do projecto na sua actual forma poderá ser feita pela comparação dos Orçamentos, parcerias existentes e conteúdos programáticos das sessões, realçando a evolução do projecto no seu todo.

O Orçamento do Evento será portanto, o somatório de todos os custos inerentes ao projecto *Shamir Academy* e irá constituir o Investimento inicial, assumindo que todos os valores seriam pagos no mesmo dia, facilitando o cálculo do VAL.

4.1.4.Questionário anual de satisfação dos clientes/Shamir Academy

A realização do inquérito tem por objectivo avaliar o nível de satisfação dos nossos clientes, destinando-se á totalidade de clientes activos da Shamir, ou seja, aqueles que realizaram compras à Shamir nos últimos 12 meses. Ficam excluídos aqueles clientes que não fizeram qualquer compra no último ano, pelo facto das perguntas estarem construídas para quem teve algum contacto com os nossos produtos e serviços no passado ano. A listagem com este conjunto de ópticas é obtida com base nas vendas por cliente do ano transacto.



A avaliação dos resultados permitirá tirar conclusões sobre quais as áreas da empresa que o cliente considera mais eficientes e quais aquelas em que será necessária a introdução de melhorias, esperando-se uma melhoria global do nível de serviço prestado ao cliente.

Infelizmente não houve possibilidade em tempo útil, no presente ano, de realizar os inquéritos a todos os clientes activos, sendo o número de respostas existentes, manifestamente insuficiente para retirar quaisquer conclusões. Como solução, optou-se pela realização dos inquéritos no final de cada sessão do *Shamir Academy* 2009.

O facto destes inquéritos de opinião serem realizados, logo após cada sessão, permite uma maior fiabilidade das respostas, não exigindo um esforço de memória por parte dos inquiridos e com os temas da formação bem presentes, permitindo estabelecer comparações mais facilmente. Essa proximidade permite ainda uma validação ou não dos temas e conteúdos apresentados e uma opinião mais completa relativamente a sugestões de evolução ao projecto *Shamir Academy*.

Atendendo ao grupo em que foi realizado, este inquérito é um processo quantitativo de recolha de dados primários, sendo entregue e realizado na presença de colaboradores da Shamir.

O inquérito cumpre alguns dos requisitos gráficos essenciais (VER ANEXO 1):

- Cores: Preto e Branco (à excepção dos separadores entre secções);
- Sem fundos coloridos;
- O Formato de letra utilizado deveria ser Times New Roman (foi utilizado Arial);
- O Tamanho da letra foi reduzido (deveria ser 12) para que em termos de espaço se conseguisse uma redução significativa.



Em termos de dimensão, houve o cuidado de não construir um questionário extenso que há partida produzisse um sentimento de desmotivação para a resposta e/ou enviezamento das mesmas. No acto de entrega do questionário, será realizada uma breve introdução a todos os presentes, na qual se explicará o motivo da realização do questionário, a sua importância para melhorarmos o nível de serviço da Shamir e consequentemente contribuir também, de forma positiva, para o negócio dos nossos clientes.

4.2. Tx crescimento vendas dos parceiros participantes no evento e variação das vendas 2008/2009

Através da variação das vendas em valor, será possível identificar os casos de sucesso dos participantes no evento em 2008 e os clientes com os quais ainda não se conseguiu desenvolver a relação a ponto de estimular uma parceria comercial. Será com base nesta informação que se conseguirá determinar que não é só a presença no *Shamir Academy* que tem impacto na relação com os clientes, mas sobretudo a acção da Força de Vendas. O acompanhamento que é feito junto do cliente após o evento tem impacto nas compras do cliente à Shamir e como tal, é possível analisá-lo pela taxa de crescimento e variação das vendas em valor.

5. Análise de Informação e Conclusões

Introdução

“...em épocas de recessão, a fórmula mais fácil de sobreviver é vendendo mais barato. Desta forma vamos animando os negócios e as nossas contas de exploração lá vão indo.”

Catalão, J., A. (2008: 129)

A actual situação económica tem vindo a reflectir-se na Óptica em Portugal pela descida nas vendas. Consequentemente, para manter as suas margens de lucro, tem-se assistindo a um esmagamento das margens dos fornecedores, devido ao elevado poder negocial dos clientes, neste caso, os ópticos. A explicação da acumulação deste poder nos clientes deve-se á elevada variedade de fornecedores de lentes oftálmicas a actuar no mercado, bem como pela dificuldade cada vez maior dos clientes em diferenciar os produtos em cada segmento do mercado.

A consequência de todo este processo está presente em todas as negociações comerciais com as ópticas e grupos ópticos, sentindo-se um distanciamento entre tudo o que representa o posicionamento de determinada marca e o preço correspondente. Exigem-se níveis de descontos que colocam em causa a sustentabilidade dos fornecedores de lentes. Estes têm vindo progressivamente a estrangular a sua margem que passa directamente para o óptico.

“...enquanto uns discutem a crise, outros aproveitam-na para fazer algo diferente e assim surpreenderem o mercado. Não é por acaso que, normalmente quem inova, lidera.”

Catalão, J., A. (2008: 129)

Numa relação comercial saudável e durável, pressupõe-se que ambas as partes consigam manter uma determinada margem, suficiente para garantir a rentabilidade do negócio, dos



laboratórios de lentes oftálmicas e respectivo investimento em novas tecnologias, da Investigação e Desenvolvimento fundamental para a evolução dos produtos. Nomeadamente, coloca-se em causa a satisfação do cliente final, seguindo-se por um caminho que impede a garantia de níveis de qualidade e de conforto visual elevados.

O conceito de Parceria envolve tudo isso, ou seja, o estabelecimento de uma relação comercial que permita que ambas as partes consigam um retorno satisfatório e uma evolução crescente dos negócios de cada uma. A única forma de um fornecedor de lentes oftálmicas se poder posicionar no mercado como verdadeiro parceiro de negócio é conseguir proporcionar uma margem de lucro que compense a aposta do cliente nos seus produtos, proporcionando um elevado nível de eficiência no serviço prestado e uma constante evolução tecnológica dos seus produtos, garantindo a satisfação das necessidades dos pacientes cada vez mais exigentes e informados.

No entanto, o fornecedor tem de exigir ao cliente a manutenção de uma determinada margem que permita garantir ter laboratórios eficientes com processos certificados, pessoas competentes e motivadas, investir na renovação atempada do parque de máquinas, sem pôr em causa a eficiência produtiva e um desenvolvimento e uma adaptação constante de novos processos para satisfazer as necessidades dos clientes.

“Vivemos num momento histórico em que produtores e distribuidores se encontram com a necessidade de se entenderem. Os crescimentos deixaram de ser exponenciais e, na maioria dos casos, resumem-se a um dígito. Só com parcerias efectivas se consegue crescer. A batalha pela conquista do cliente só poderá ser ganha com produtos e distribuidores de mãos dadas. Vivemos a época da sinergia. Continuar a partilhar informação é desperdiçar oportunidades de negócio.”

Catalão, J., A. (2008: 83)

A parceria deve ser vista para além da troca de bens e serviços por determinado valor monetário, devendo ser considerada como uma mútua contribuição para interesses de



partes distintas. Um parceiro tem como preocupação o negócio do outro, designadamente com o seu desenvolvimento. Se o negócio do meu parceiro crescer, há uma probabilidade elevada do meu negócio acompanhar esse crescimento, pelo que na minha agenda de tarefas e objectivos, deve constar a pesquisa de formas concretas para fazer crescer o negócio do parceiro.

Em tempos difíceis, nos quais a sobrevivência surge como objectivo fundamental, esta forma de trabalhar e de estar no mercado gera maior dificuldade em transmitir argumentos válidos para conquistar novos clientes. O cliente valoriza um parceiro que se preocupa com o seu negócio e que o apoia durante as diversas fases do negócio. No seguimento desta prerrogativa, resta ao fornecedor, criar valor acrescentado nas suas propostas, envolvendo mais o cliente.

O contexto concorrencial sentido pelos ópticos é muito agressivo, tomando fundamental assumir posicionamentos diferenciadores que garantam a manutenção da actual carteira de clientes e a angariação de novos e o mais difícil, trazer clientes para as lojas dos ópticos. A necessidade de ter equipas competentes e polivalentes, capazes de servir melhor os clientes do que a concorrência, produz a necessidade de uma melhor preparação, com um conseqüente desenvolvimento de competências. Então, surge a possibilidade de um fornecedor assumir um posicionamento de apoio á formação dos ópticos e seus colaboradores, não apenas na temática dos produtos mas de qualquer tema que constitua uma necessidade de formação dos ópticos, actuando sobre o desenvolvimento do seu negócio.

Trata-se de um investimento cujo retorno deverá ocorrer de duas formas distintas, uma pelo reconhecimento que os clientes terão da empresa e da marca que esta representa, gerando maior confiança na Shamir e a outra, pela aproximação dos clientes à empresa, traduzindo-se numa maior fidelização. No evento que a Shamir elaborou para a realização da formação aos clientes, sendo o primeiro evento deste género na empresa, divulgado de forma generalizada aos clientes, estava prevista uma 1ª fase de Relações Públicas, onde



seria apresentado o laboratório da Shamir Portugal. A 2ª fase integraria as sessões de formação. Os momentos anteriores e posteriores às sessões, a recepção dos clientes nas instalações da Shamir, as refeições, os momentos de convívio, constituem o conjunto de oportunidades para investir na relação empresa/cliente.

5.1. Shamir Portugal – Percurso da Organização

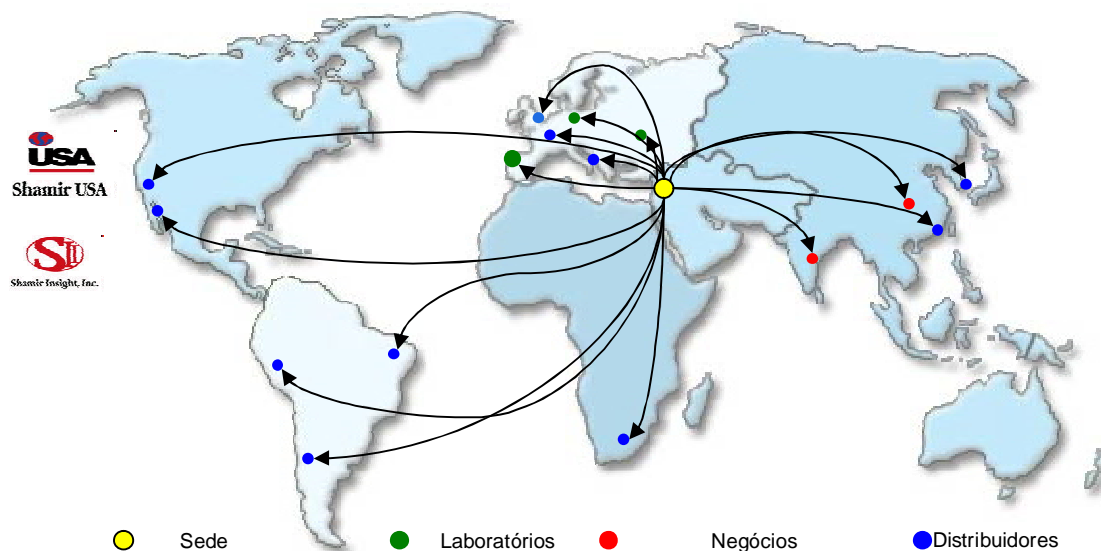
“Recriando a Visão Perfeita” é a missão da Shamir Portugal.

A Shamir nasce em 1972, com a designação Shamir Optical Industry Ltd, sendo actualmente, um dos **líderes na produção e desenvolvimento de lentes progressivas** e de elevada qualidade. É reconhecida pela Inovação, alta Tecnologia e práticas rigorosas que asseguram a melhor qualidade. O Centro de R&D (Research & Development) sediado em Israel, onde também se encontra a sede Internacional, é uma referência mundial no desenvolvimento de geometrias para lentes progressivas e na sua **rápida resposta às novas exigências do consumidor.**

Inicialmente estabeleceu-se como produtor de lentes bi-focais e em dez anos alcançou um lugar no *top ten* mundial das empresas que se dedicam ao desenvolvimento de geometrias de lentes progressivas. Uma das suas fontes de rendimento foi desde o início, a venda de direitos de utilização de geometrias desenvolvidas, sobre a forma de *Royalties*. Algumas destas, realizadas a pedido de outros laboratórios de referência mundial.

Em 1998 consegue o seu primeiro salto tecnológico, pelo lançamento do *Eye-Point Technology*. Novamente, em 2003 a Shamir evidencia-se pelo lançamento de uma lente baseada numa nova tecnologia *Direct Lens Technology*TM, revolucionando a era de lentes personalizadas.

Figura 4 – Presença da Shamir Optical Industry Ltd no mundo



Fonte: Shamir Portugal

A entrada no mercado Português deu-se, no ano 2000, com a instalação de um laboratório de lentes oftálmicas, localizado em Vila do Conde. Em termos de recursos humanos, a Shamir Portugal conta com cerca de 200 colaboradores, a sua maioria no laboratório. A capacidade produtiva ronda as 7.000 lentes/dia e o nível de produção habitual ronda as 5.000 lentes. O laboratório em Portugal tem a responsabilidade de fornecimento das filiais de Espanha, França e Reino Unido, além do mercado interno.

A Shamir Optical Industry Ltd tem presença em todo o mundo, com filiais nos EUA, Europa e a sede em Israel.

5.2.Oferta de Formação na Óptica

De entre as entidades com uma oferta de formação destinada à óptica, podem estabelecer-se alguns argumentos que permitam enquadrar cada uma. No que concerne a habilitações literárias, existem 3 principais Instituições de Ensino Superior onde se pode obter uma



licenciatura. Com equivalência ao 12º ano, quatro Instituições mais reconhecidas no mercado. As restantes mencionadas abaixo oferecem um conjunto de formações específicas para quem exerce uma profissão na óptica. De entre estes exceptuam-se os fornecedores de lentes oftálmicas que apenas organizam formações sobre produtos ou equipamentos que distribuem, uma vez que o âmbito deste projecto é a formação independente, sem referência a marcas ou produtos.

- Fomecedores de Lentes Oftálmicas
- Grupos de Ópticos (Institutoptico, Optivisão, Conselheiros da Visão)
- OcularEyeCare (Outsourcing)

O objectivo primordial da OcularEyeCare é estabelecer a ponte entre a ciência e os profissionais da óptica, reunindo uma equipa de profissionais certificados e com um percurso profissional que lhes atribui credibilidade perante os ópticos.

A actividade da OcularEyeCare está repartida em três áreas distintas:

A área de formação dirigida a profissionais do sector (Optometristas, Oftalmologistas, Ortoptistas, Técnicos de óptica ocular, Técnicos de venda e Gestores do negócio da óptica).

A área de Optometria clínica onde se desenvolverão os cuidados primários de saúde ocular (Observação e detecção);

A área Comercial, onde se buscam soluções personalizadas para a compensação ocular (óculos, lentes de contacto, acessórios ópticos e produtos relacionados).

- Dynergie – Multiópticas de Gestão, S.A. – Formação apenas para Multiópticas – Franchisados e lojas próprias.
- ANO – Curso Técnico de Óptica ocular; Contactologia;
- UPOOP – União Profissional dos Ópticos e Optometristas Portugueses – Curso de Optometria



O Papel da Formação na Relação com os Clientes – Impacto nas Vendas

- Escola Secundária de Benfica e Escola Secundária Padrão da Légua – Curso Técnico-profissional de Óptica Ocular – 12º ano
- Externato de Penafirme – Curso Técnico Profissional de Óptica Ocular – 12º ano
- Escola Secundária Fontes Pereira de Melo – Curso Técnico Profissional de Óptica Ocular - 12º ano
- Universidade do Minho e Universidade da Beira Interior – Curso de Ciências da Visão – Licenciatura
- Escola Superior de Tecnologia de Saúde de Lisboa - Ortóptica

5.3. Caracterização da Relação entre Ópticos e Laboratórios de Lentes Oftálmicas

Entre ópticas e laboratórios de lentes oftálmicas, existe uma **tendência para a repetição da compra**, neste caso, devido ao facto de se tratar de um produto cujo processo de produção é **industrializado**, não sendo realizado em série e havendo uma infinidade de possibilidades na produção de lentes. A óptica constituirá a sua preferência por determinado laboratório, em função das condições comerciais, qualidade do produto e serviço geral prestado pelo fornecedor. Salienta-se o facto das lentes oftálmicas serem consideradas **próteses oculares**, inserindo-se assim na área da **Saúde**.

Existe uma necessidade de **adaptação às metodologias** dos laboratórios de lentes oftálmicas, para garantir os melhores resultados com a utilização dos seus produtos. O trabalho da Força de Vendas de um determinado laboratório, é realizado segundo um conceito de **Soft Selling**, no qual, a maior parte do tempo do vendedor é dispendido na **criação e desenvolvimento da relação** com o cliente. Enquanto concorrente, o esforço



para conquistar um cliente que ainda não compra o nosso produto, será maior ou menor consoante a relação que o prende aos seus actuais parceiros de negócio.

O motivo pelo qual a palavra **parceria** é tão utilizada no negócio da óptica prende-se com a duração que caracteriza a maior parte das relações que se estabelecem entre fornecedores e clientes, o **longo prazo**. Note-se que o longo prazo também caracteriza muitas das relações entre as ópticas e os seus clientes. Em qualquer um dos casos, é bastante comum encontrar relações existentes há décadas. Esta especificidade deste negócio implica que a **confiança, satisfação e fidelização** dos clientes das ópticas estão dependentes da capacidade do fornecedor de lentes oftálmicas em garantir que nenhum desses elementos é colocado em causa. Estando estes devidamente assegurados, a probabilidade do relacionamento durar é superior, comparativamente às situações em que algum desses elementos não seja eficientemente trabalhado pelo fornecedor.

Há algumas décadas atrás, era bastante comum, encontrar situações de **parceria em exclusividade**, entre ópticos e laboratórios mas o aparecimento de novos *players* no mercado nacional e a actuação das respectivas Forças de Vendas quebrou essa situação. Por outro lado, os ópticos compreenderam que o seu **potencial de negociação aumentou** com a entrada de novos laboratórios, permitindo obter melhores condições comerciais, seja junto dos actuais parceiros ou com outros.

A **evolução tecnológica** que tem permitido uma **maior aproximação** entre os vários laboratórios, no que respeita à qualidade do produtos e aos **resultados terapêuticos** junto dos utilizadores. Alguns fornecedores como a Shamir, têm conseguido assumir a liderança de determinados segmentos de lentes oftálmicas, neste caso específico, nas **lentes de sol de alta curvatura**. Assim, os ópticos têm vindo a diversificar as suas compras por mais do que um fornecedor. Esta alteração foi resultado do trabalho realizado pela Força de Vendas dos vários laboratórios, desenvolvendo as relações com os clientes, de forma a conquistar uma parte ou toda a capacidade de compras dos clientes (**quota de cliente**).



A forma de trabalho dos vendedores assenta na quota de cliente, ao invés da quota de mercado que surge como fim último da organização em que se inserem. Os acordos que são estabelecidos entre ópticos e fornecedores de lentes oftálmicas criam barreiras à entrada de novos parceiros, pela garantia de determinada quota de cliente. A guerra nas vendas deste negócio é gerida por este indicador. Não sendo a Shamir uma empresa com posição de liderança no mercado, a tática comercial que é praticada, aponta esforços para de duas formas. Uma que se destina a novos clientes, onde se pretende **entrar** no cliente e conseguir que comece a comprar o produto. A outra forma é orientada para os actuais clientes, onde temos uma determinada **quota de cliente** mas sabemos que existe um **potencial de compras** que se pretende ganhar.

A preparação, formação e competências da Força de Vendas deve incidir na criação e desenvolvimento de relações com os clientes e a sua manutenção. O longo prazo é o único horizonte temporal que se pretende alcançar. A consistência na eficiência da organização e a gestão que o vendedor consegue fazer de cada reclamação do cliente têm uma importância vital na **manutenção da relação**. Outro aspecto igualmente importante é a capacidade do vendedor em proporcionar os meios e a ajuda necessária para ajudar os clientes no *Sell Out*. Tal como referido pelo estudo de *Gummesson* (2005), os clientes mudam de fornecedor, essencialmente, por ausência de pro-actividade por parte do fornecedor e pela ineficiência na resolução de reclamações. Ao contrário do que se poderia pensar, apenas uma percentagem reduzida de clientes muda de fornecedor por melhores condições comerciais.

No entanto, actualmente, sente-se uma pressão exacerbada para uma descida sem fim dos preços oferecidos pelos laboratórios de lentes oftálmicas. Esta tendência foi transformada numa oportunidade pela Shamir, com a decisão de procurar formas de acrescentar valor às nossas propostas. O evento *Shamir Academy* foi projectado com o intuito de ajudar na construção de um posicionamento de parceria perante os nossos clientes.



5.4.0 Projecto Shamir Academy

Este projecto teve início em 2008, tendo como principal objectivo, o **fortalecer das relações** entre clientes e a empresa. Durante o processo de comunicação do programa de formação, foi possível concluir que os ópticos valorizam este tipo de eventos. A duração de cada sessão de formação foi de 2 dias, sendo que no primeiro foi incluída uma visita ao laboratório de lentes oftálmicas. Este primeiro passo teve como objectivo demonstrar uma postura de **abertura** aos nossos clientes e gerar maior **credibilidade e confiança** nos nossos produtos, demonstrando cada fase do processo produtivo, as pessoas envolvidas e os equipamentos de última geração e tecnologias utilizados.

O segundo dia destinou-se à formação programada que abrangeu, nesta primeira fase do projecto, duas áreas com públicos distintos:

- Optometria Clínica – Optometristas Licenciados
- Técnicas de Vendas – Técnicos de balcão

O tema de Optometria Clínica teve como alvo Optometristas e Ortoptistas e o objectivo, estabelecer um protocolo de realização de um exame geral, pela exposição de casos clínicos e apresentação de um protocolo de exploração.

O segundo tema teve como alvo os vendedores de balcão e os técnicos de oficina que muitas vezes não desempenham funções de vendas na óptica mas são muito solicitados para prestar esclarecimentos técnicos e parecer aos pacientes na escolha de lentes e armações, pela credibilidade obtida pelo grau técnico que detêm na óptica (Ver programa de Formação no anexo 2). O Programa de Técnicas de Vendas foi desenhado, no sentido de dotar os participantes de melhores conhecimentos técnicos sobre algumas características das lentes oftálmicas que costumam ser mais difíceis de transmitir ao cliente final, bem como o facto de justificar correctamente as diferenças de preços entre a gama de lentes existente no mercado. Este tema torna-se pertinente pelas dificuldades



denunciadas por clientes, no que respeita á falta de conhecimentos das suas equipas de vendas e que fazem toda a diferença nas opções do cliente final. Os ópticos têm o dever de informar correctamente os seus clientes, sobre as diferentes opções de compra que colocam em cima da mesa, demonstrando os benefícios e desvantagens de cada opção, ficando a tomada de decisão a cargo de um cliente esclarecido e ciente das consequências da sua escolha.

A Shamir Portugal efectuou uma consulta ao mercado, para recolher informação sobre empresas de formação, especializadas na Optometria Clínica. Concluiu-se que a *Ocular Eye Care* seria a empresa com melhores competências para realizar a formação nos termos em que foi idealizada pela Direcção da empresa. Além disso, existia um conhecimento pessoal dos proprietários da empresa, o Dr. Tito Ramos e o Dr. Luis Vieira, ambos Optometristas Licenciados e com experiência no ramo da formação a equipas comerciais e a ópticos, nomeadamente, numa empresa que se dedica ao desenvolvimento e comercialização de Lentes de Contacto.

Para além dos nossos parceiros de negócio actuais, decidiu-se investir esforços em trazer para a formação alguns dos mais importantes ópticos em Portugal, pois acima de tudo, o *Shamir Academy* pretendia ser uma força de aproximação dos clientes à Shamir, com repercussões imediatas na forma como a empresa se posiciona perante os seus clientes, nomeadamente, como parceiro de negócio. Nesta condição, a Shamir pretende estabelecer relações *win-win*, nas quais ambas as partes lucram em resultando da **relação** existente.

A Shamir pretende claramente, um romper com as habituais relações comerciais existentes, que se restringem a trocas de produtos e/ou serviços por um valor monetário, assumindo que o negócio do cliente no seu todo é nossa preocupação. Por exemplo, através do desenvolvimento de programas de formação que se focam na melhoria das **competências** dos ópticos e seus colaboradores, como meio de atingirem melhores performances no seu trabalho, pelo aumento das suas vendas, o que por consequência se irá reflectir nas suas compras ao seu parceiro. Quando reconhecemos que existe um apoio



por parte do nosso parceiro que se preocupa em oferecer serviços complementares fundamentais ao desenvolvimento do negócio que como consequência maximiza a nossa rentabilidade, assumimos que estamos perante um **verdadeiro parceiro de negócio**. O mesmo pode acontecer por parte da Shamir, quando reconhecemos que um cliente nos é **fiel e leal**.

O *feedback* obtido junto dos participantes foi muito positivo, indiciando que o investimento realizado seria amplamente recompensado. Os clientes que, anteriormente ao evento, já haviam visitado outros laboratórios de lentes oftálmicas de referência internacional, reconheceram que o laboratório da Shamir se enquadrava no nível dos demais já visitados. Este primeiro passo foi fundamental para ganhar a **confiança** de alguns clientes que menos conhecem a Shamir Portugal. Para os que já conheciam e são nossos parceiros, a visita ao laboratório veio cimentar a imagem que criaram da Shamir.

No que respeita às sessões de formação, os participantes reconheceram a utilidade dos temas estudados e a sua completa ausência de ligação à Shamir, como aliás mencionaram que não acontece com outros fornecedores de lentes oftálmicas no mercado. Constatou-se, de facto, que há ópticos que valorizam a formação, enquanto melhoria das competências das suas equipas. O *Shamir Academy* não foi cedido gratuitamente, existindo uma parte do valor, por pessoa, que é suportado pelo óptico. Desta forma, sabemos que o óptico apenas participará se reconhecer interesse e valor ao evento.

5.5. Shamir Academy 2009 – Evolução do projecto

No Segundo ano deste projecto, foi repensada a formação em técnicas de vendas, nomeadamente, através da integração uma segunda empresa de consultores especializados em formações para equipas comerciais – ACG Consultores.



Esta parceria teve por base a necessidade de melhorar os conteúdos apresentados pelo projecto, comparativamente ao ano inicial, no qual dispnhamos de uma empresa especializada na formação em Optometria Clínica. Esta parceria com a ACG irá permitir-nos usufruir de uma vasta experiência na formação a comerciais, onde se inclui a equipa comercial da Shamir e equipas comerciais de empresas concorrentes, bem como a clientes ópticos que contratam os serviços de formação especializada da ACG.

Os dois parceiros neste evento têm em comum, o facto de participarem em eventos semelhantes desenvolvidos pelos nossos concorrentes e deste modo, apresentam-se como duas das empresas com maior experiência neste tipo específico de evento (ver programa de formação – Anexo 3 - Programa de Formação *Shamir Academy* 2009).

O *Shamir Academy* é um projecto de continuidade cuja evolução dependerá em primeiro lugar dos resultados que a empresa consiga alcançar junto dos seus clientes, garantindo a continuação do investimento. Em segundo lugar, dependerá dos seus participantes e respectivo feedback que validará ou não a prossecução do evento. Por último, dependerá da detecção de necessidades de formação dos ópticos que irá enriquecer os conteúdos

No segundo ano deste projecto, contou-se com a presença de alguns clientes que estiveram presentes no *Shamir Academy* 2008. Obteve-se um feedback muito positivo e o reconhecimento das transformações em comparação com o ano anterior. Nomeadamente, nas diferentes metodologias utilizadas pela *OcularEyeCare* e pela entrada da ACG consultores, com uma forma muito própria de abordagem às técnicas de vendas.

Uma das **mais-valias** deste evento, é a criação de um **ambiente intimista**, de maior proximidade entre a Shamir e os seus clientes. Os vendedores têm a possibilidade de conviver **informalmente** com os clientes, o que se revela uma forma de potenciar o relacionamento existente. A presença dos clientes no *Shamir Academy* possibilita um avanço na relação com o cliente que pode levar muito mais tempo, pelas visitas realizadas às ópticas. Este factor justifica a presença da Força de Vendas durante o evento e reduz



claramente os custos com as visitas realizados aos clientes presentes, uma vez que o relacionamento pode passar para um estágio mais avançado, com maior confiança por parte dos clientes, o principal alicerce da relação. Assim, não só o número de visitas por cliente poderá reduzir mas também o esforço exercido para trabalhar o cliente.

5.6. Posicionamento da Shamir como Parceiro de Negócio

Definição de Parceria - Relação de colaboração entre duas ou mais pessoas com vista à realização de um **objectivo** comum.

In Dicionário Priberam da Língua Portuguesa

Definição de Parceiro – cada um dos indivíduos ou empresas que se associam para realizar ou desenvolver projectos comuns, permitindo a cada uma das partes servir melhor os interesses da outra.

In Infopédia, Enciclopédia e Dicionários Porto Editora

No mercado da óptica em Portugal, a Shamir é uma das organizações que mais parcerias tem realizado. As parcerias têm maior ou menor valor quanto maior seja o equilíbrio nos benefícios resultantes para ambas as partes. Neste sentido, podemos salientar as parcerias estabelecidas com os grupos da Grande Distribuição, SONAE e AUCHAN, desde os seus primeiros passos na óptica, em Portugal.

A Shamir tem como princípio manter as portas abertas para qualquer organização que a pretenda contactar, seja para iniciar uma parceria ou para outros fins. Foi estabelecido um protocolo com uma escola de Técnica Ocular da região Norte (formação para técnicos de oficina – montagem/reparação/afinação de óculos), através do qual são realizados os estágios dos alunos nas instalações do laboratório da Shamir Portugal.

Uma vez que trabalhamos junto dos clientes, num horizonte temporal de longo prazo, a criação de parcerias torna-se essencial para sustentar a empresa. A fidelização dos



clientes garante um determinado nível de compras à Shamir que se pretende seja cada vez mais elevado. Aos clientes **fidelizados** e nos quais a quota de cliente seja mais elevada, dispõem de um nível de serviço e condições que não são disponibilizadas a todos os clientes. Os clientes **fidelizados** são sem dúvida, o conjunto que está mais **satisfeito** com o trabalho realizado pela Shamir e que ajudam ao desenvolvimento da organização, com críticas construtivas que facilitem o fluir dos processos que se estabelecem entre a Shamir e os clientes e aumentem a eficiência da organização.

5.7.Necessidades de formação da óptica - Reunião com Grupo Conselheiros da Visão

Na reunião com a administração dos Conselheiros da Visão foram apresentados alguns aspectos relacionados com a formação na óptica em Portugal, salientando a área da **gestão** com uma matéria alvo de formação, no sentido de **melhorar o negócio** dos clientes. O defeito apresentado para todas as formações sobre gestão ou outras áreas não técnicas da óptica, é o facto de não irem de encontro às **especificidades do negócio** e serem demasiado abrangentes ou generalistas. Desta forma, os objectivos propostos na formação, na melhoria de aspectos práticos na gestão do negócio no dia-a-dia não são alcançados, pelo facto de serem transmitidos os conceitos mas não existir uma ligação com a prática específica para o negócio da óptica.

No que respeita a necessidades de formação, existe um consenso relativamente á **gestão de compras** e á **gestão de clientes**. No primeiro tema, as razões devem-se aos diferentes tipos de propostas que são apresentadas aos ópticos pelos vários fornecedores a actuar no mercado nacional. As dificuldades sentidas na sua avaliação levam a consequências para as duas partes, para os clientes pela dificuldade em **avaliar** correctamente as **propostas** e as suas vertentes, podendo levar o óptico a optar por um fornecedor menos competitivo, comercialmente, assumindo que o cliente já realizou uma triagem prévia, seleccionando os fornecedores que mais o satisfazem em termos de produto e serviço. Por outro lado, o



fornecedor corre o risco de apresentar uma proposta à qual o seu cliente não atribui o devido valor, por desconhecer a forma como valorizar o que nela consta.

O segundo tema, a gestão de clientes envolve a necessidade de trazer mais clientes para a loja e o objectivo de apresentar algumas ferramentas para o óptico conseguir medir a satisfação dos seus clientes, uma vez que a compra de lentes, em média, deverá ocorrer de 2 em 2 anos. Assim, torna-se fundamental para o óptico, saber se o seu cliente sai da sua loja, satisfeito e fidelizado, regressando á loja, quando necessitar de trocar as suas lentes. Ainda neste campo, os ópticos devem realizar uma gestão activa da sua carteira de clientes actual e obter as ferramentas e métodos necessários para captar mais clientes.

No sentido de melhorar o *Sell Out*, o Grupo entende que uma forma de o fazer seria através do recrutamento de um promotor da óptica. Esta função teria como objectivo a divulgação da óptica, dos seus produtos e serviços, estabelecendo parcerias com empresas locais ou qualquer tipo de associação ou organização sem fins lucrativos, onde se encontram potenciais clientes.

No entanto, existe uma abertura para o tema da Gestão que pode ser transmitida via módulos de formação. Estes devem ser de curta duração, dada a pouca disponibilidade de tempo dos ópticos em geral e deve ter por base um estudo do negócio da óptica e realizar o enquadramento de alguns conceitos fundamentais para ajudar na gestão do negócio que facilmente possam ser aplicados pela maioria dos ópticos.

No que respeita ao grupo, existe a vontade de trabalhar no sentido de proporcionar aos seus constituintes, os meios necessários para melhorar o negócio e há interesse no tema da formação em geral e ficou a confirmação de que a gestão exercida pelos membros do grupo deverá ser mais cuidada e profissionalizada possível. Será então possível, verificar os efeitos desse desenvolvimento de competências, pelo impacto nos resultados do negócio.



5.8. Análise aos dados recolhidos e conclusões

5.8.1. Questionários de avaliação Shamir Academy – Descrição da elaboração e objectivos

Na construção do questionário de avaliação do *Shamir Academy*, utilizou-se sobretudo a **escala ordinal matricial**, estabelecendo-se comparações hierarquizadas entre factores, a que se chamam variáveis que ajudam a caracterizar o evento, na perspectiva do cliente. Ao contrário do que acontece nas **escalas ordinais vectoriais**, pode-se repetir classificações, distinguindo o número de factores do número de hipóteses de classificação. Cada participante pode analisar isoladamente cada factor e classificá-lo, com alguma independência relativa aos demais factores.

Relativamente às questões colocadas, temos dois objectivos distintos, o primeiro é a recolha do feedback sobre o evento *Shamir Academy*, enquanto contribuição para dotar os participantes de novas competências, ou melhorá-las. O segundo objectivo prende-se com um vazio na formação profissional da maioria dos ópticos em Portugal, a gestão empresarial. Junto de alguns ópticos e com base numa reunião efectuada com a administração do Grupo Conselheiros da Visão, concluiu-se que existe além da necessidade de formação, a vontade em encontrar uma solução que permita chegar a todos os ópticos, ou pelo menos, à maioria. Inclusivamente, esta administração efectuou alguns contactos com Instituições de Ensino Superior, onde se inclui o ISCTE, a fim de avaliar a possibilidade de construir um programa de formação na área de Gestão, específica para o negócio da óptica.

A dificuldade premente é a diversidade de formações literárias e profissionais que encontramos nos responsáveis de ópticas, sendo possível encontrar Técnicos Oculares, Optometristas Licenciados (Instituição Superior), Optometristas (Outras instituições/associações de ópticos), bem como pessoas de outras áreas profissionais e que fizeram uma viragem para a Óptica ou sem formação específica. Existe um enorme



dificuldade em encontrar uma linguagem para a formação que seja acessível a todos e que permita a transmissão e interiorização de conceitos práticos de Gestão e Marketing.

5.8.2. Questionários de avaliação Shamir Academy – Avaliação de resultados

Dos cerca de 1100 clientes activos da Shamir Portugal, ou seja, aqueles dos quais existe pelo menos uma compra no presente ano, conseguiram-se realizar 70 inquéritos, durante a presença no evento *Shamir Academy*. No ano anterior esses inquéritos enviaram-se para os clientes, alguns meses após a realização do *Shamir Academy 2008*. Os inquéritos reenviados para a Shamir foram em número bastante reduzido, uma vez que os clientes tendem a dar pouca importância a este tipo de pedidos pela parte do fornecedor. Por outro lado, quanto maior o período de tempo passado entre o evento e a chegada do inquérito, maior é a dificuldade do inquirido em fornecer informação de acordo com a sua opinião logo após a sessão, perdendo parte da sua fiabilidade.

Tabela 2 – Média das respostas às questões 1.1. a 1.8.

Questão	Média
1.1. Conteúdo formativo (Pertinência dos conteúdos)	4,41
1.2. Qualidade e adequação dos meios didácticos (documentação/ferramentas audiovisuais/métodos utilizados)	4,44
1.3. Duração da formação	4,20
1.4. Local da formação	4,36
1.5. Dias e horários escolhidos para a formação	3,91
1.6. O evento/formação foi de encontro às expectativas?	4,47
1.7. Considera que a acção contribuiu para a aquisição/actualização dos seus conhecimentos	4,60
1.8. Considera que houve troca de experiências/debate entre participantes e formadores trazendo mais valor acrescentado à formação?	4,60

Fonte: Questionários Shamir Academy 2009

Pela média das respostas às questões 1.1 a 1.8, constata-se que o valor mais baixo está próximo de 4, ou seja, está próximo de **muito satisfeito**, no que respeita aos horários e dias da formação. O valor mais elevado, de 4,6, foi obtido nas questões 1.7 e 1.8,



demonstrando, o reconhecimento do *Shamir Academy* pela ajuda na evolução das competências dos participantes, bem como a dinâmica criada durante as sessões.

No quadro abaixo (Gráfico 1), temos a análise às respostas das questões 1.1 a 1.8, as quais eram dadas segundo uma escala matricial. Assim, identifica-se como se repartiram as respostas dos inquiridos, salientando as questões onde surgiram piores ou melhores classificações.

As respostas à questão 1.5 sobre os horários e agendamento das sessões do *Shamir Academy* permitem concluir que houve maior insatisfação, sendo necessário cruzar com os resultados obtidos na questão sobre o agendamento preferencial segundo o inquirido.

Na questão 1.4, verificaram-se algumas respostas menos positivas, reflectindo-se a necessidade de saber com exactidão, através de uma questão complementar e reformulação da primeira em termos de escala, fazendo a triagem, qual a localização ideal para a realização da acção de formação. Importa referir que para conter os custos, as sessões foram realizadas na sala de conferências da sede da Shamir Portugal.

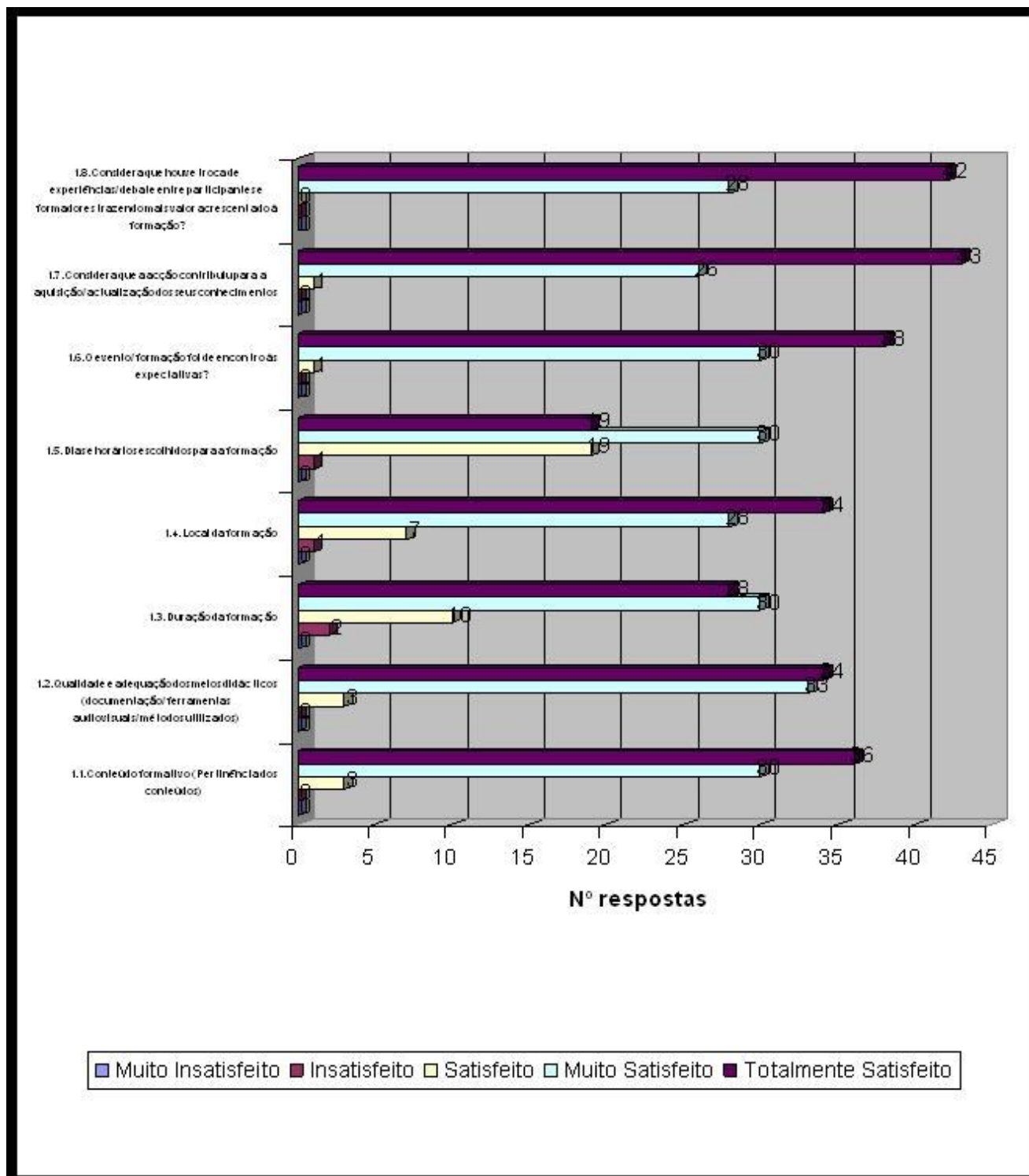
No que respeita à duração da formação, seria importante compreender vários elementos, nomeadamente, se as pessoas menos satisfeitas assumem a necessidade de um maior número de horas de formação ou se vêm a possibilidade de serem realizados módulos de formação que dêem continuidade ao módulo apresentado. Esta questão (1.3.) será aprofundada na secção 4, sobre os temas de formação nos quais os inquiridos afirmam ter maior necessidade e interesse.

Relativamente à continuidade do evento, questão 1.9, todos os inquiridos responderam afirmativamente, constatando-se que se torna numa questão retórica para os participantes. Então, esta questão deve ser substituída por outra que nos indique relativamente aos temas de interesse e necessidade de formação, a viabilidade de realização de módulos seguintes aos que já foram dados.



Os resultados obtidos na primeira secção do questionário indicam um nível de satisfação elevado, com poucas respostas a manifestar insatisfação por parte dos inquiridos, nomeadamente, 4 respostas, repartidas entre as questões 1.3., 1.4. e 1.5. que deverão ser abordadas em detalhe pela Direcção da Shamir Portugal e reflectir uma reformulação de algumas das questões presentes no inquérito de 2009. De igual modo, deve ser revista a escala ímpar utilizada pelo seu valor central não representativo de uma posição neutra ou de indiferença. Este pode induzir em erro as conclusões retiradas da análise aos resultados, por forçar o respondente a remeter a sua pontuação para a parte esquerda da escala, caso queira demonstrar alguma insatisfação em qualquer das questões.

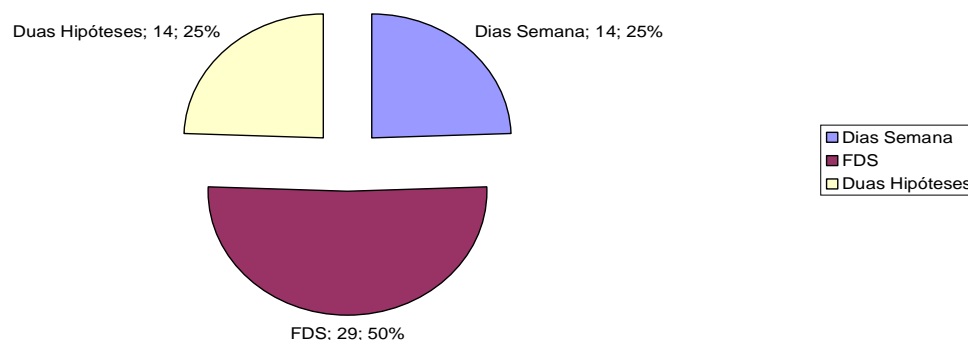
Gráfico 1– Resultados questões 1.1. a 1.8.



Fonte: Questionários Shamir Academy 2009

Gráfico 2 – Respostas questão 1.10

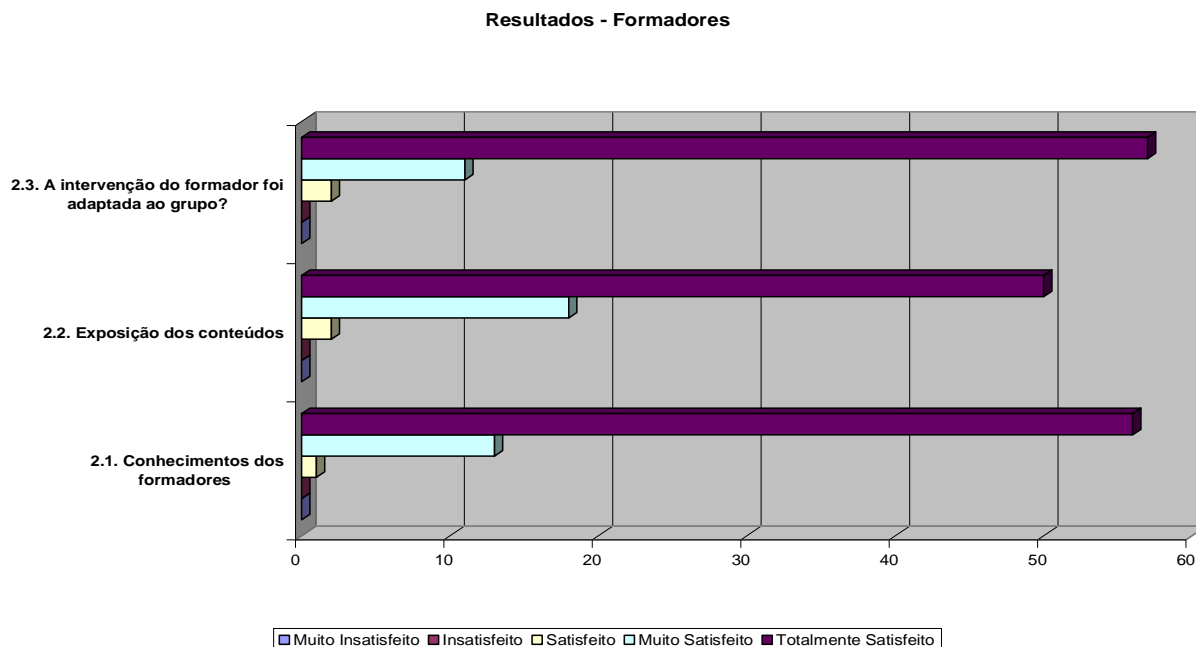
1.10. Prefere as formações apenas ao fim-de-semana ou também nos dias de semana?



Fonte: Questionários Shamir Academy 2009

No seguimento da análise à figura 34 (gráfico barras), combinam-se as respostas à questão 1.5 com a da questão 1.10. Tendo por base que o *Shamir Academy* se realiza nos Fins-de-Semana e que 50% das respostas concordam com esse agendamento, acrescentando a esse valor, 25% dos inquiridos assumem uma postura de indiferença em relação ao agendamento, o que representa 75% de participantes satisfeitos com o agendamento do evento. Existe de facto, alguma coincidência entre o número de pessoas que deram pontuação mais baixa na questão 1.5 e o número de pessoas que preferiam a realização das sessões durante os dias de semana., 20 e 14, respectivamente.

Gráfico 3 – Resultados Secção 2 - Formadores



Fonte: Questionários Shamir Academy 2009

O primeiro aspecto a mencionar relativamente à segunda secção, sobre os formadores, respeita à não existência que insatisfação. Nesta secção específica, atendendo ao facto de se trabalhar em parceria com duas empresas para áreas de formação específica, deveriam ser identificados os questionários quanto ao tema da formação. Assim seria possível retirar conclusões sobre a actuação de cada um dos parceiros.

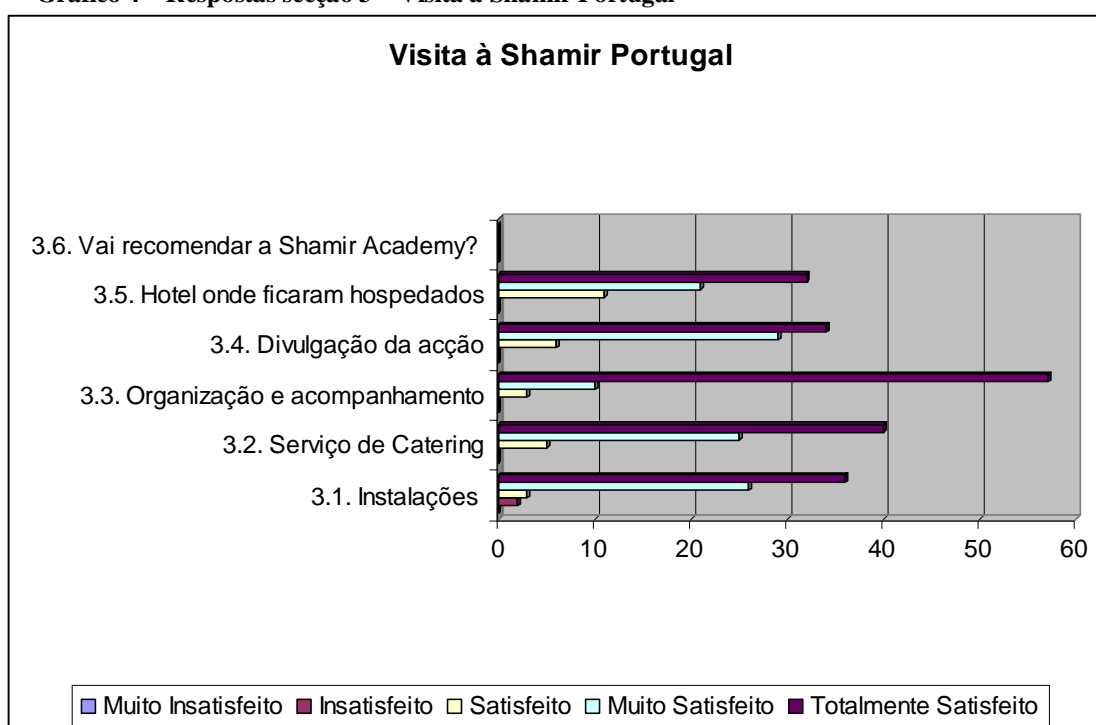
No entanto, os resultados apresentam um nível de satisfação muito elevado com médias acima dos 4,5, próximo do nível máximo, *Totalmente Satisfeito*. A Shamir Portugal pode assumir que as parcerias com a *OcularEyeCare* e com a *ACG Consultores* têm uma boa parte da responsabilidade na satisfação dos clientes na globalidade do evento *Shamir Academy*.

Tabela 3 – Média respostas secção 2 - Formadores

Questão	Média
2.1. Conhecimentos dos formadores	4,79
2.2. Exposição dos conteúdos	4,69
2.3. A intervenção do formador foi adaptada ao grupo?	4,79

Fonte: Questionários Shamir Academy 2009

Gráfico 4 – Respostas secção 3 – Visita à Shamir Portugal



Fonte: Questionários Shamir Academy 2009

Na secção 3, sobre a visita à Shamir Portugal, deve-se salientar que a questão com melhores classificações respeita à organização e acompanhamento durante o evento. Constatase que a presença da Força de Vendas, estabelecendo a ligação entre os demais elementos da organização, participantes e formadores, foi um elemento extremamente valorizado. Está em causa o desenvolvimento da relação existente, impulsionado pelo ambiente intimista do evento. Note-se que o nível de convivência estabelecido nestes eventos é diferente da relação profissional que se estabelece durante as visitas efectuadas



pela Força de Vendas. Essa é seguramente uma das mais-valias mais importantes do *Shamir Academy* e desta tipologia de eventos.

Tabela 4 – Média Respostas Secção 3 – Visita à Shamir Portugal

Questão	Média
3.1. Instalações	4,43
3.2. Serviço de Catering	4,50
3.3. Organização e acompanhamento	4,77
3.4. Divulgação da acção	4,41
3.5. Hotel onde ficaram hospedados	4,33

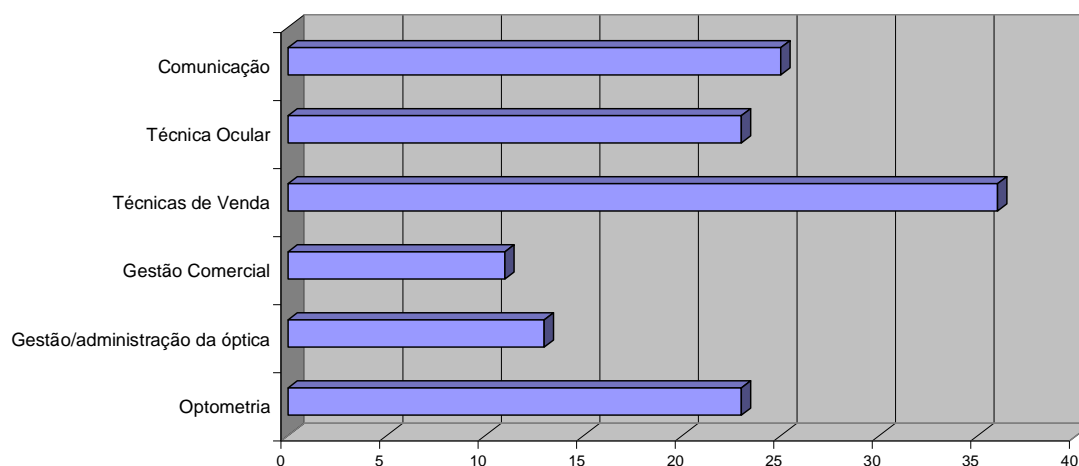
Fonte: Questionários Shamir Academy 2009

Da análise conjunta da média para cada questão com a Tabela 4, conclui-se que as instalações, o hotel onde ficaram instalados os participantes e a divulgação da acção, obtiveram os piores resultados em termos de insatisfação. Na questão relativa às Instalações, verificam-se as respostas de maior insatisfação. Outro dos aspectos que deverá ser alvo de maior atenção é o hotel onde os participantes ficaram hospedados durante cada fim-de-semana, pelas 11 respostas de nível 3. Apesar de não haver registo de **insatisfação**, foram mencionadas pela Força de Vendas pequenas reclamações relativamente ao hotel.

A divulgação do *Shamir Academy* teve por base a comunicação realizada directamente pela Força de Vendas e uma brochura enviada por correio para todos os clientes. Nos contactos apresentados houve o apoio do Departamento de Marketing no sentido de esclarecer as questões e dúvidas apresentadas pelos clientes. Um motivo apontado pelos clientes como ponto a melhorar, respeita à proximidade entre a recepção da brochura e as datas da realização das sessões.

Gráfico 5 – Respostas à questão 4.1.

4.1. No âmbito da continuidade do projecto Shamir Academy, quais as áreas que sente maior necessidade de desenvolver através da formação?



A questão 4.1. teve como objectivo uma triagem das necessidades de formação de acordo com um conjunto de opções pré-definidas, nas quais se incluíram 3 áreas que habitualmente não são consideradas no que respeita a formação na óptica. Fala-se da Gestão da óptica, Gestão Comercial e Comunicação. Estas áreas poderão ser alvo de apreciação eventualmente incluídas em futuras sessões do *Shamir Academy*. A Comunicação é aqui referida enquanto área do Marketing que se dedica a produzir e a gerir a informação dirigida para o interior e exterior de uma organização. De entre as 3 áreas não habituais na óptica, a Comunicação é a área identificada pelos participantes como de maior interesse ou necessidade de desenvolvimento. Relativamente aos participantes que apontaram a Gestão da óptica e a Gestão Comercial como área a desenvolver, podem tratar-se de proprietários de ópticas, bem como colaboradores que no futuro ponderem a hipótese de investir num negócio próprio e pretendam estar melhor preparados para esse desafio.

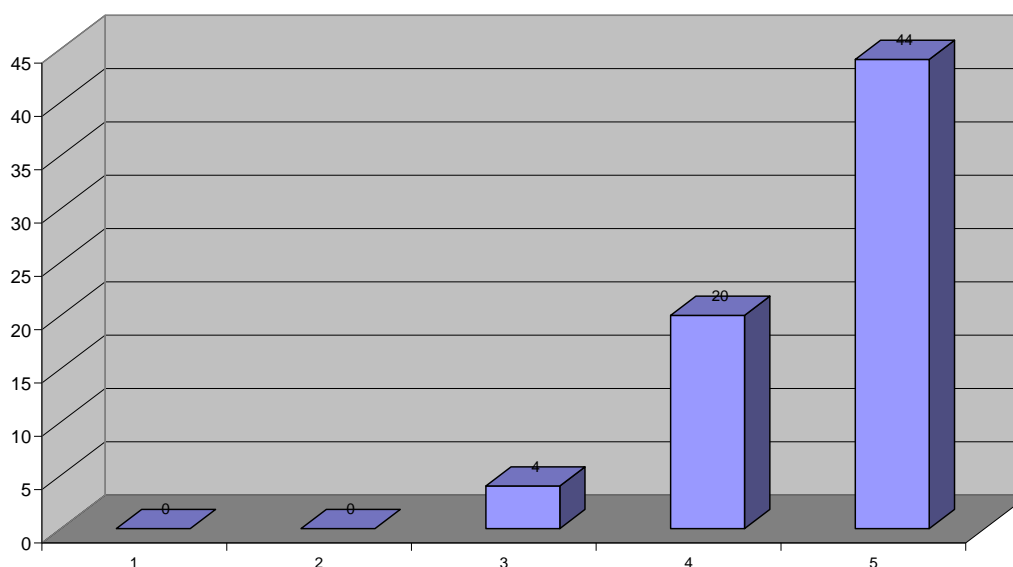
As Técnicas de Vendas são o tema que tem maior número de interessados, podendo depreender-se, pelo número de respostas e pelo facto de esse já ser um dos temas

desenvolvidos pelo *Shamir Academy* que os participantes pretendem que exista uma continuação em módulos futuros. O mesmo pode ser referido para o tema Optometria Clínica. De entre as áreas específicas da óptica, salienta-se o valor obtido pela Técnica Ocular, escolhida por 23 pessoas em 70.

A Shamir Portugal sabe que na maioria do tecido óptico em Portugal, constituído na sua maioria, por micro-empresas, não existe a capacidade para investir na formação profissional das pessoas que as incorporam. Algumas ópticas conseguem através do grupo onde se inserem, ter acesso a alguma formação ou aquelas que possuem uma dimensão e facturação que o possibilite. É com intenção de preencher esta lacuna que se torna importante um projecto como o *Shamir Academy*.

Gráfico 6 – Respostas à questão 4.2.

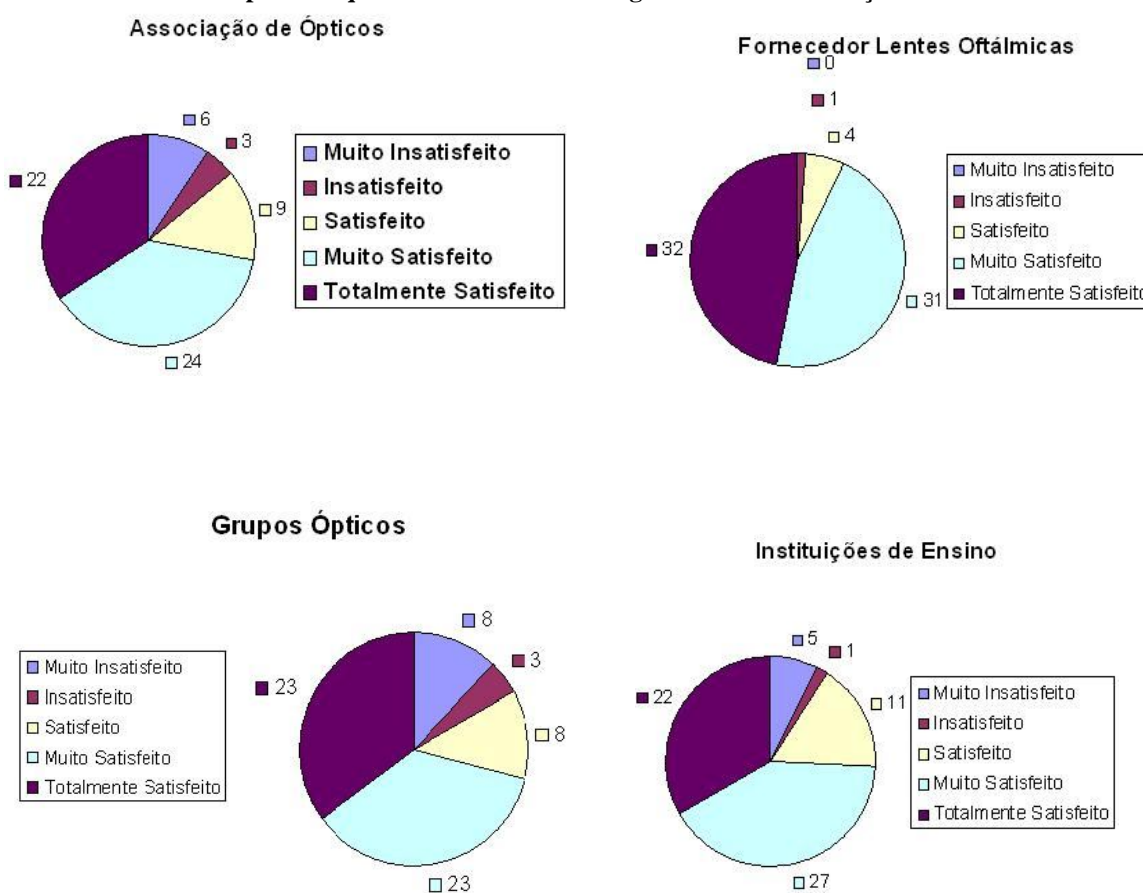
4.2. Indique qual é para si o grau de importância de uma formação em gestão com conteúdos adequados à óptica



De acordo com as repostas dadas pelos participantes, a grande maioria considera muito importante uma formação em Gestão com conteúdos adequados à óptica. O público-alvo de uma formação seria à partida, o conjunto de proprietários e gerentes de ópticas em Portugal. Em conversa com alguns clientes, sabe-se que existe esse interesse e a disponibilidade económica para atender a um curso, se por exemplo, fosse coordenado

em conjunto com uma instituição de ensino superior. Ainda que a maioria dos proprietários de ópticas não possuam uma licenciatura, as pessoas da segunda ou terceira geração que já gere ou que irá gerir as ópticas num futuro próximo já são licenciadas. Pretende-se alcançar um patamar de gestão profissional, assente em conceitos científicos e que irá contribuir para o negócio da óptica no seu todo.

Gráfico 7 – Respostas à questão 4.3. – Entidade organizadora da formação



Fonte: Questionários Shamir Academy 2009

No que concerne à entidade que organiza a formação, existe algum descontentamento relativamente aos Grupos Ópticos, às Associações de Ópticos e às Instituições de Ensino, todos apresentando entre 6 a 11 pessoas insatisfeitas com o trabalho realizado. A maior avaliação respeita aos Fornecedores de Lentes Oftálmicas, onde temos 63 participantes



muito satisfeitos com a prestação na organização de eventos de formação. Estes resultados indicam sobretudo que os Fornecedores de Lentes Oftálmicas podem ser reconhecidos como um parceiro de negócio, com um papel activo no desenvolvimento de competências dos colaboradores das ópticas. O relacionamento que se estabelece entre os clientes e o fornecedor tem aqui também, uma importância fundamental, pelo facto de ser possível conhecer melhor as necessidades de formação nas ópticas, algo que só é possível quando existe **confiança**. A **satisfação** dos clientes no fornecedor é visível nos resultados apresentados pelos inquéritos, deixando poucas dúvidas quando é solicitada uma comparação entre as várias entidades organizadoras de formações.

5.9. Análise da Viabilidade do Evento

No seguimento da metodologia utilizada e mencionada na definição dos métodos e técnicas de análise utilizados, foi apresentada a análise da viabilidade do evento em causa, o *Shamir Academy 2008*. Em termos de informação reunida, tem-se a descrição de toda a informação respeitante ao orçamento do evento, juntando-se todas as despesas por categorias. O seu somatório constituirá o valor do Investimento Inicial do projecto.

Dos valores presentes no quadro abaixo, constata-se que a maior parte do investimento recai sobre a Formação, onde se inclui a empresa contratada para o efeito. O *Shamir Academy 2008* totalizou um custo total de 45.000€ Parte deste custo é suportado pelos participantes, designadamente, 120€ por pessoa. O número de participantes rondou os 120. Assim, os clientes suportaram o valor de 14.400€, restando 30.600€ a cargo da Shamir Portugal.



Tabela 5 – Orçamento Shamir Academy 2008

Orçamento Shamir Academy 2008		
Formação	24.750 €	55 %
Hotel	4.500 €	10 %
Refeições	6.750 €	15 %
Merchandising	2.250 €	5 %
Comunicação	6.750 €	15 %
Total Custos	45.000 €	100%
<hr/>		
Prestação a cargo dos clientes	14.400 €	
<hr/>		
Total investimento a cargo da Shamir	30.600 €	

Fonte: Shamir

No Orçamento de 2009, nota-se um aumento dos custos totais do evento para 59.000€ onde uma vez mais, a maior parte é destinada à formação. Este aumento deve-se sobretudo à presença de uma segunda empresa, ACG consultores. O número de participantes permanece praticamente igual, com 121 pessoas, embora o valor cobrado por pessoa tenha aumentado para 170€. Deste modo, os participantes suportaram um total de 20.570€, sendo os restantes 38.430€ suportados pela Shamir. Apesar do aumento do custo por participante, as sessões esgotaram rapidamente, nomeadamente, as de Técnicas de Vendas, sendo o seu público-alvo em maior número do que os Optometristas.

Tabela 6 – Orçamento Shamir Academy 2009

Orçamento Shamir Academy 2009		
Formação	32.450 €	55%
Hotel	5.900 €	10%
Refeições	8.850 €	15%
Merchandising	2.950 €	5%
Comunicação	8.850 €	15%
Total Custos	59.000 €	100%
<hr/>		
Prestação a cargo dos clientes	20.570 €	
<hr/>		
Total investimento a cargo da Shamir	38.430 €	

Fonte: Shamir Portugal



5.9.1.VAL

Para o cálculo do VAL deste projecto é necessária uma taxa de actualização. Esta deverá corresponder ao valor da Euribor para os depósitos a prazo de igual período de vida útil do projecto. Neste caso, temos 12 meses de vida útil, assumindo uma análise ao *Shamir Academy 2008*, sem ter em conta que se continuará a realizar no futuro, até porque não existem mais dados sobre o mesmo. O valor de referência da Euribor a 12 meses, é actualmente, 1,224% de acordo com o site do *Santander Totta*.

Tal como foi referido anteriormente, o valor do *cash flow* corresponderá à variação das vendas registadas durante um período de 12 meses, entre Setembro de 2008 e Setembro de 2009. Para os 44 clientes presentes no *Shamir Academy 2008*, a variação total das vendas foi de 102.060€

Tabela 7 – Elementos Cálculo VAL e VAL

Cash Flow	102.060,00 €
Investimento Inicial	30.600,00 €
Taxa Actualização	1,224%
Factor de Actualização	100.825,89 €
VAL	70.225,89 €

Tendo em conta o VAL apresentado, o projecto *Shamir Academy* foi largamente rentabilizado em termos de custos suportados pela Shamir Portugal. No entanto, não foi esta a motivação do evento mas sim a necessidade de assumir uma postura diferenciada no mercado que se coaduna com o posicionamento de parceiro de negócio que a organização pretende alcançar, junto dos seus clientes. O reflexo positivo na evolução das vendas é um resultado da presença dos clientes no evento mas sobretudo da acção da Força de Vendas antes e após o evento.



5.10. Taxa de Crescimento – Variação das Vendas 2008/2009

Tal como já foi referido na descrição das metodologias de análise utilizadas, pretende-se demonstrar que o evento de formação por si só, não garante o crescimento das vendas. No quadro abaixo estará o reflexo de um ano de trabalho da Força de Vendas, após a realização do *Shamir Academy* 2008.

De acordo com os valores apresentados, 3 dos 44 clientes presentes no evento, não efectuaram compras à Shamir. Cada um destes clientes tem actualmente acordos com os concorrentes que dificultam a entrada de um novo fornecedor. Ainda assim, significa que a Força de Vendas não conseguiu conquistar a confiança destes clientes, dificultando o desenvolvimento da relação com o cliente. É necessário compreender se a visita ao laboratório aumentou a confiança na marca ou se é necessário tomar outras iniciativas que tenham peso na decisão do cliente.



O Papel da Formação na Relação com os Clientes – Impacto nas Vendas

Tabela 8 – Taxa de Crescimento – Variação das Vendas 2008/2009

Cliente	2008	2009 Jan/Set	previsão 2009	Var Valor	Var %
Cliente A	20.000,00 €	14.000,00 €	18.666,67 €	- 1.333,33 €	-6,67%
Cliente B	5.000,00 €	6.250,00 €	8.333,33 €	3.333,33 €	66,67%
Cliente C	10.000,00 €	9.000,00 €	12.000,00 €	2.000,00 €	20,00%
Cliente D	10.000,00 €	9.000,00 €	12.000,00 €	2.000,00 €	20,00%
Cliente E	20.000,00 €	23.000,00 €	30.666,67 €	10.666,67 €	53,33%
Cliente F	10.000,00 €	5.000,00 €	6.666,67 €	- 3.333,33 €	-33,33%
Cliente G	1.000,00 €	600,00 €	800,00 €	- 200,00 €	-20,00%
Cliente H	- €	- €	- €	- €	0,00%
Cliente I	20.000,00 €	36.000,00 €	48.000,00 €	28.000,00 €	140,00%
Cliente J	- €	1.000,00 €	1.333,33 €	1.333,33 €	0,00%
Cliente K	30.000,00 €	21.000,00 €	28.000,00 €	- 2.000,00 €	-6,67%
Cliente L	20.000,00 €	10.000,00 €	13.333,33 €	- 6.666,67 €	-33,33%
Cliente M	10.000,00 €	12.000,00 €	16.000,00 €	6.000,00 €	60,00%
Cliente N	10.000,00 €	8.000,00 €	10.666,67 €	666,67 €	6,67%
Cliente O	1.000,00 €	8.000,00 €	10.666,67 €	9.666,67 €	966,67%
Cliente P	30.000,00 €	39.000,00 €	52.000,00 €	22.000,00 €	73,33%
Cliente Q	500,00 €	750,00 €	1.000,00 €	500,00 €	100,00%
Cliente R	2.000,00 €	5.000,00 €	6.666,67 €	4.666,67 €	233,33%
Cliente S	500,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €	1.500,00 €	300,00%
Cliente T	20.000,00 €	23.000,00 €	30.666,67 €	10.666,67 €	53,33%
Cliente U	70.000,00 €	49.000,00 €	65.333,33 €	- 4.666,67 €	-6,67%
Cliente V	10.000,00 €	7.000,00 €	9.333,33 €	- 666,67 €	-6,67%
Cliente W	30.000,00 €	24.000,00 €	32.000,00 €	2.000,00 €	6,67%
Cliente X	30.000,00 €	29.000,00 €	38.666,67 €	8.666,67 €	28,89%
Cliente Y	10.000,00 €	6.000,00 €	8.000,00 €	- 2.000,00 €	-20,00%
Cliente Z	30.000,00 €	25.500,00 €	34.000,00 €	4.000,00 €	13,33%
Cliente AA	5.000,00 €	11.300,00 €	15.066,67 €	10.066,67 €	201,33%
Cliente AB	2.000,00 €	1.000,00 €	1.333,33 €	- 666,67 €	-33,33%
Cliente AC	- €	- €	- €	- €	0,00%
Cliente AD	5.000,00 €	3.000,00 €	4.000,00 €	- 1.000,00 €	-20,00%
Cliente AE	60.000,00 €	12.000,00 €	16.000,00 €	- 44.000,00 €	-73,33%
Cliente AF	- €	- €	- €	- €	0,00%
Cliente AG	2.000,00 €	12.000,00 €	16.000,00 €	14.000,00 €	700,00%
Cliente AH	30.000,00 €	28.000,00 €	37.333,33 €	7.333,33 €	24,44%
Cliente AI	5.000,00 €	5.500,00 €	7.333,33 €	2.333,33 €	46,67%
Cliente AJ	- €	200,00 €	266,67 €	266,67 €	0,00%
Cliente AK	500,00 €	20,00 €	26,67 €	- 473,33 €	-94,67%
Cliente AL	1.000,00 €	2.250,00 €	3.000,00 €	2.000,00 €	200,00%
Cliente AM	10.000,00 €	18.000,00 €	24.000,00 €	14.000,00 €	140,00%
Cliente AN	5.000,00 €	2.000,00 €	2.666,67 €	- 2.333,33 €	-46,67%
Cliente AO	20.000,00 €	18.000,00 €	24.000,00 €	4.000,00 €	20,00%
Cliente AP	5.000,00 €	4.000,00 €	5.333,33 €	333,33 €	6,67%
Cliente AQ	2.000,00 €	3.800,00 €	5.066,67 €	3.066,67 €	153,33%
Cliente AR	5.000,00 €	1.000,00 €	1.333,33 €	- 3.666,67 €	-73,33%

Somatório Variações 102.060,00 €

Fonte: Shamir Portugal

Dos cinco clientes participantes que não compraram à Shamir em 2008, dois começaram a comprar ainda que um volume reduzido. Entre as variações negativas mais elevadas, destaca-se o cliente AE que reduziu as suas compras à Shamir em 44.000€. À luz do que defende *Gummeson* (2005), a redução deste cliente teve por base o motivo menos comum mas também importante, a intervenção da concorrência.



O Papel da Formação na Relação com os Clientes – Impacto nas Vendas

No lado das evoluções positivas, salienta-se que 14 em 44 clientes presentes no *Shamir academy* 2008 cresceram acima de 50%, relativamente ao ano anterior. Neste conjunto específico notam-se efeitos de fidelização dos clientes e um resultado extremamente positivo para o evento e do trabalho da Equipa de Vendas, na capitalização deste investimento na relação com o cliente. Atendendo ao facto do crescimento anual do mercado das lentes oftálmicas rondar os 3% (Dados internos da Shamir), significa que houve um crescimento significativo da quota de cliente da Shamir Portugal.

Os valores das vendas previstos para 2009 foram calculados com base na proporção de vendas no último trimestre de 2008 que ronda os 25%.

A conclusão fundamental relativamente à variação das vendas é o somatório positivo, no valor de 102.060€, pela diferença entre um conjunto de variações positivas no valor de 175.067€ e negativas, no valor de 73.007€. O aumento da eficiência da Força de Vendas, na criação e desenvolvimento da relação, bem como a melhoria de alguns aspectos do *Shamir Academy*, apontados como pontos fracos, irá permitir melhorar consecutivamente este valor.



6. Alterações e melhorias propostas ao projecto

A **essência** do *Shamir Academy*, o seu principal propósito é **ajudar os parceiros** da Shamir, actuais e futuros, através do **desenvolvimento das competências** dos seus colaboradores. A aprendizagem da experiência indica que o evento tem um **impacto positivo na relação** com o cliente.

Em 2008, no primeiro ano do *Shamir Academy*, uma das figuras mais importante foi a **visita ao laboratório**. Esta tinha como objectivo, **conquistar a confiança** dos parceiros nos produtos Shamir, criando uma **imagem de transparência** na qual o processo de produção de lentes seria apresentado a todos os participantes. Conhecer as fases e a complexidade do processo de fabrico e alguns detalhes técnicos, ajuda o cliente a ser mais **compreensivo** nas suas exigências ao fornecedor.

No segundo ano deste projecto, optou-se por não se realizar a visita ao laboratório, o que foi motivo de frustração para alguns participantes, nomeadamente, aqueles que nunca o visitaram. Uma das alterações a ter em conta para o próximo *Shamir Academy*, deverá ser a inclusão da visita no programa do evento.

A **comunicação do evento** deve ter início com alguns meses de antecedência, o que não aconteceu nestes dois primeiros anos. É fundamental ter em conta que o planeamento das idas ao *Shamir Academy* pode ser bastante complexo para os clientes, dado que o Sábado é um dos dias da formação, o que obriga a alterações dos horários dos colaboradores nas lojas. Quanto mais tempo houver para se comunicar o projecto aos clientes, por via de brochura e respectivo vendedor, maior a possibilidade de procurar os clientes com **maiores necessidades de formação** e de cativar estes e os que ainda não são nossos parceiros.



No que respeita aos temas de formação a incluir no *Shamir Academy 2010*, sabemos que existe interesse nos temas que actualmente já são apresentados mas deve ser estudada a possibilidade de realizar módulos de **técnica ocular**, bem como **gestão e administração de ópticas**. Também deve ser alvo de avaliação, a realização de módulos de continuação aos que já foram transmitidos nas sessões anteriores. Está em causa delinear qual o caminho que este projecto deve seguir, **transmitir competências base** aos participantes e angariar consecutivamente, participantes distintos para cada sessão, ou atribuir **continuidade** para os parceiros que já estiveram presentes.

É importante ter em conta que em Portugal, a Shamir tem cerca de 1100 clientes activos e de acordo com a **Lei de Pareto**, pode considerar que 20% destes são responsáveis por 80% da sua facturação. Este motivo é suficiente para compreender que os nossos **actuais parceiros** têm de continuar a estar presentes neste evento mas isso só é possível, com a construção de novos módulos de formação.

Em alguns casos específicos, onde a **dimensão e potencial do cliente** o justifique, deve ser considerada a hipótese de realizar uma **formação customizada**, especificamente de acordo com as necessidades de formação do cliente. Dada a dimensão de determinados clientes, existe alguma dificuldade em deslocar grupos de grande dimensão ao *Shamir Academy* e rapidamente esgotariam as vagas para outros parceiros. Este tipo de acção também terá **efeitos positivos na relação** com o cliente e a sua **satisfação** perante este nível de exclusividade deverá aumentar.

Criar um programa de Gestão com conteúdos específicos para a óptica em Portugal pode ser uma hipótese a considerar para o futuro. Estabelecer uma parceria com uma ou mais Instituições de Ensino Superior, para criar um **programa de formação para licenciados** que se dedicam ou futuramente se irão dedicar à gestão de ópticas. Uma segunda alternativa será construir um programa que seria leccionado também por professores universitários mas abrangente em termos de público-alvo, integrando também os **não licenciados**.



Aproveitando o conhecimento dos excelentes resultados que o *Shamir Academy* tem conseguido, poderão ser realizados outros eventos **durante o ano** com o intuito de **apresentar o laboratório e produtos**, recentemente introduzidos no mercado ou novos lançamentos. O mesmo pode ser utilizado para apresentar os equipamentos recentemente introduzidos no mercado pela Shamir. Desta forma, poderemos corresponder à **necessidade de formação sobre as lentes Shamir** que alguns clientes manifestam e esta pode ser suprimida, aproveitando para aproximar o cliente à empresa, pela visita ao laboratório e esclarecimentos sobre o processo produtivo.

Os acordos entre fornecedores de lentes oftálmicas e ópticas, começam a ser negociados no último trimestre do ano, pelo que coincide com o actual agendamento do *Shamir Academy*. Já ficou comprovado que este evento, como os demais realizados com os clientes e a organização, têm um efeito muito importante sobre a relação entre estes. Permite **poupar tempo** dispendido em visitas para trabalhar a relação, o que torna o **pós-evento**, num período muito importante. A memória viva dos acontecimentos irá gerar uma **maior abertura** por parte dos clientes para iniciar uma negociação comercial e a probabilidade de ter sucesso também, pela **predisposição existente** da parte do cliente.

A Direcção Comercial deve, em conjunto com a Força de Vendas, **planear** quais os clientes em que pretende apostar com a presença no evento e delinear qual a **táctica** a seguir pela equipa no seguimento do evento, aproveitando para **fechar o maior número de acordos possíveis**. Neste âmbito, os clientes que se pretendem cativar devem seguir uma prioridade em função do seu potencial, bem como aqueles que ainda não são parceiros de negócio da Shamir Portugal e aqueles que estão a iniciar as suas compras. Como será óbvio, os actuais parceiros não podem de forma alguma ser deixados de parte neste evento mas os esforços da equipa comercial têm de ser orientados, de forma a aproveitar o **potencial do Shamir Academy** para estabelecer **novas parcerias**.



No caso da Shamir Portugal ponderar uma evolução do projecto *Shamir Academy*, no sentido de enriquecer a **variedade de temáticas de formação**, deve ser realizado um **levantamento das necessidades de formação**, por meio de inquérito, a todas as ópticas em Portugal ou a uma amostra representativa desse universo. Com base no despiste conseguido pelos inquéritos aos participantes no *Shamir Academy 2009*, sabemos que existem outras necessidades de formação mas para as qualificar com um maior nível de confiança, deve ser estendido a um conjunto maior de inquiridos. A palavra dos Grupos de Óptica e das Associações de Ópticos também deve ser levada em conta, uma vez que ajudar na formação aos associados é também uma das suas preocupações.

Relativamente à **concorrência**, deve ser efectuado um levantamento exaustivo de todas as **iniciativas de formação a clientes** existentes no mercado, para se conhecer a oferta de formação a clientes proporcionada por fornecedores de lentes oftálmicas e lentes de contacto, como concorrente indirecto de maior importância. Note-se que com essa informação disponível, poderemos concluir também se a formação sobre produtos ou serviços que sabemos serem realizadas pela concorrência, têm efeitos positivos sobre as vendas. Não se enquadrando no espírito do *Shamir Academy*, iniciativas dessa natureza, devem ser realizadas em épocas distintas.



7. Conclusões (Limitações)

A Shamir Portugal pretende estar no mercado como uma empresa **orientada para o cliente**, estabelecendo **relações de longo prazo** com os seus clientes. A Força de Vendas trabalha **isoladamente** cada cliente, com o objectivo de aumentar a sua **quota de cliente** em cada caso específico.

A existência de relações de longo prazo entre os clientes e os actuais parceiros, implica a existência de uma **barreira à saída** que impossibilita ou dificulta a tomada de clientes a 100%. Há que ter em conta que em cada óptica existe uma equipa de colaboradores com **hábitos de venda** criados e uma matriz de conhecimentos em função das actuais relações existentes com fornecedores, **constituindo a sua área de conforto**. Desse modo, existem sempre **duas fases** cujo sucesso irá permitir a entrada num novo cliente. A primeira respeita à negociação com o responsável de compras da óptica e após conseguir-se o fecho de um acordo, tem início a segunda fase, na qual tem de ser dada formação aos colaboradores da óptica e conquistar a sua confiança na marca, caso contrário, mantêm-se os hábitos de compra anteriores e não aumenta a quota de cliente.

As transições dos clientes entre fornecedores são feitas num **processo de avaliação contínuo** da performance entre o actual e o novo parceiro. Com base nos trabalhos realizados, a confiança que se está a criar, vai-se consolidando ou não. Apenas um **nível de insatisfação elevado** pode acelerar um **processo de transição**, pretendendo o cliente demonstrar exactamente esse aspecto ao seu parceiro comercial.

Sabendo que os motivos que justificam a maioria das perdas de clientes são a **indiferença** por parte do fornecedor, ou seja, a inexistência de uma **parceria activa e dinâmica** com iniciativas de ambas as partes, bem como o tratamento ineficiente das **reclamações** de clientes, é fundamental manter uma relação saudável entre cliente e fornecedor, na qual a **informação circula continuamente**, permitindo solucionar qualquer entrave que possa



surgir. A **retenção** e **desenvolvimento** dos clientes actuais requer um **menor investimento** do que na conquista de novos clientes e evitar algumas perdas contribui para um **aumento substancial dos lucros**.

Neste projecto clarificou-se que o Marketing Relacional é uma corrente do Marketing que pode ser desenvolvido pela realização de **eventos** que integrem a participação dos clientes, com resultados importantes em termos da sua **confiança** e **fidelização** no fornecedor. O evento estudado segue um caminho pouco comum, pois os habituais são eventos para promover novos produtos, marcas, enquanto eventos **promocionais**. E os **institucionais** habitualmente focalizam-se no posicionamento que a empresa pretende assumir perante o público-alvo.

Os eventos de formação organizados pelos fornecedores de lentes oftálmicas são focalizados nos produtos e marcas que representam. Pelo contrário, o *Shamir Academy* pretende realmente ajudar no desenvolvimento profissional das equipas presentes nas ópticas. A Shamir consegue assim demonstrar que é um **verdadeiro parceiro**, não obrigando os clientes a uma focalização nos seus produtos mas **atribuindo competências** que irão melhorar o negócio dos parceiros.

O investimento efectuado pela empresa com a organização e realização do evento é totalmente recuperado e superado pelo reflexo na variação das vendas dos clientes. Constitui-se assim um forte motivo para **continuar a investir** no Shamir Academy, nomeadamente, naquilo que constitui a sua oferta aos clientes, sendo um objectivo da Shamir Portugal, que este projecto continue a crescer e que ganhe um espaço importante na óptica em Portugal.

O tema desenvolvido nesta Tese foi ainda pouco abordado pela literatura existente. Quando falamos de eventos promovidos pelas organizações, regra geral estamos a falar de promoção de marcas, promoção da instituição junto do público-alvo ou do lançamento



de novos produtos ou serviços. No que respeita ao tema da formação, a literatura aborda o tema numa perspectiva interna, para os colaboradores de determinada empresa.

Assim, o contributo deste projecto vem demonstrar que a **formação** também deve ser vista como uma **ferramenta** para **impulsionar as vendas** e o negócio, em geral. As parcerias têm subjacente um princípio de **inter-ajuda** que vai além dos descontos em produtos, para além de actividades para dinamizar os pontos de venda. É fundamental que as empresas compreendam que clientes **melhor preparados** vão aumentar a **qualidade das suas vendas**, a satisfação dos seus clientes. Quando uma estrutura empresarial como a Shamir Portugal opta por apostar nos seus clientes em vez de concentrar o seu Orçamento de comunicação em meios *above the line*, conseguirá junto do cliente final, neste caso o utilizador, um retorno igualmente importante. Nomeadamente, conseguirá um melhor esclarecimento sobre o produto que por sua vez resultará numa maior confiança na marca que é **promovida no ponto de venda**.

Pelos resultados obtidos em termos de vendas, pela avaliação do evento com base nos inquéritos realizados, sabe-se que um evento como o Shamir Academy é um meio com poderoso impacto sobre os clientes e que tem potencial para permitir a conquista de novos clientes, bem como o desenvolvimento dos actuais. Sem dúvida que o seu futuro passará pela **realização de mais sessões**, pela abrangência de uma **maior variedade de temas** que enriqueçam o seu conteúdo enquanto evento de formação e uma maior eficiência em termos de resultados obtidos nos clientes.

A **Força de Vendas** é um elemento chave em todo o processo ao redor do evento e no sentido de melhorar os resultados, devendo o Marketing trabalhar em conjunto com a área Comercial, de forma a introduzir as devidas alterações ao evento, em termos de planeamento, comunicação, conteúdos e acompanhamento, antes e depois das sessões de formação.



Referências Bibliográficas

- Anderson E. e B. Weitz (1992), The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, Vol.29, pp.18-34
- Araújo, A., J., M. (2003) Manual de Análise de Projectos de Investimento
- Armbruster, D. (2005) Experiential Marketing Comes Alive
www.amaphoenix.org/files/Experimental%20Marketing.doc
- Berry, (1983) Merging Perspectives on Services Marketing
- Blau (1964) e Rotter (1967) Marketing Management: Seeking The Origins of Relationship Marketing, 2005, p 103
- Edgar, J. e Harker, M., J. (2005) Relationship Marketing: Seeking The Foundations, vol.1, pp 56 a 64, pp 93-115, pp 155-166
- Catalão, J., A. E Penim, A., T. (2008) Negociar e Vender: 40 Reflexões e Ferramentas Negociais Comentadas Por Líderes de Opinião
- Dwyer, Shurr e Oh, (1987) *Journal of Marketing* 51, pp 11-27
- Golembiewski and Mcconkie, (1975) Marketing Management: Seeking The Origins of Relationship Marketing, 2005, p.103).
- Gummesson, E. (2005) Marketing de Relacionamento Total: Gerenciamento de Marketing e Abordagem de CRM para economias de rede, pp 22-48, pp 220-226, pp 268-281
- Jackson, (1989) *Harvard Business Review* 63 1985: Build Customer Relations That Last, pp 120 – 128
- Justino, L. (2007) Direcção Comercial
- Kotler, P. e Keller, K. (2006) Marketing Management, pp 138-171
- Lanning, M. *In* Marketing Management 2006, p 143
- Lindon D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., Lévi, J. e Dionísio, P. (2004) Mercator XXI: Teoria e Práctica do Marketing
- Raimondo (2000), The Measurement of Trust in Marketing Strategies: A Review of



O Papel da Formação na Relação com os Clientes – Impacto nas Vendas

Models and Methodologies, in *Proceedings of the IMP Conference 2000*,
http://www.bath.ac.uk/management/imp/pdf/14_raimondo.pdf

Shaw, C. e Ivens, J. (2007) *Optimizar a Experiência do Cliente*

Shmitt, B., H. (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to SENSE, THINK, ACT and RELATE to your Company and Brands*

Schurr e Ozanne, (2005) *Marketing Management: Seeking The Origins of Relationship Marketing*, p 104

Smith, (1985) *In Marketing Management, Seeking The Origins of Relationship Marketing*, 2005

Silva, M., R. (2008) *O Evento Como Estratégia na Comunicação das Organizações: Modelo de Planejamento e Organização*
<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/eventosecerimonias/0321.htm>



Anexos



Anexo 1 – Questionário de Avaliação da Satisfação do *Shamir Academy*

CARO CLIENTE,

A sua opinião é fundamental, agradecemos por isso, a sua colaboração e disponibilidade!
A sua opinião sobre esta formação irá contribuir para o aperfeiçoamento de futuros eventos.

LEGENDA: 1 – Muito insatisfeito 2 – Insatisfeito 3 – Satisfeito 4 – Muito satisfeito 5 – Totalmente Satisfeito

POR FAVOR, INDIQUE-NOS O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS SEGUINTEIS ITENS DE ACORDO COM A ESCALA:

1. Acção Formação

1.1. Conteúdo formativo (Pertinência dos conteúdos)	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5
1.2. Qualidade e adequação dos meios didácticos (documentação/ferramentas audiovisuais/métodos utilizados)	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5
1.3. Duração da formação	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5
1.4. Local da formação	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5
1.5. Dias e horários escolhidos para a formação	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5
1.6. O evento/formação foi de encontro às expectativas?	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5
1.7. Considera que a acção contribuiu para a aquisição/actualização dos seus conhecimentos	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5
1.8. Considera que houve troca de experiências/debate entre participantes e formadores trazendo mais valor acrescentado à formação?	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5
1.9. Gostaria que este evento tivesse continuidade?	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não						
1.10. Prefere as formações apenas ao fim-de-semana ou também nos dias de semana?	<hr/>									

2. Formadores

2.1. Conhecimentos dos formadores	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5
2.2. Exposição dos conteúdos	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5
2.3. A intervenção do formador foi adaptada ao grupo?	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5

3. Visita à Shamir Portugal

3.1. Instalações	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5
3.2. Serviço de Catering	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5
3.3. Organização e acompanhamento	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5



O Papel da Formação na Relação com os Clientes – Impacto nas Vendas

- 3.4. Divulgação da acção 1 2 3 4 5
- 3.5. Hotel onde ficaram hospedados 1 2 3 4 5
- 3.6. Vai recomendar a Shamir Academy? Sim Não

4. Conteúdos

4.1. No âmbito da continuidade do projecto Shamir Academy, quais as áreas que sente maior necessidade de desenvolver através da formação?

- ✓ Optometria
- ✓ Gestão/Administração da óptica
- ✓ Gestão Comercial
- ✓ Técnicas de Venda (balcão e técnicos de oficina)
- ✓ Técnica Ocular
- ✓ Comunicação (Marketing/gerir e explorar potencial clientes)
- ✓ Outro – qual? _____

4.2. Indique qual é para si o grau de importância de uma formação em gestão com conteúdos adequados à óptica.

- ✓ 1. Não é importante
- ✓ 2. Pouco importante
- ✓ 3. Importante
- ✓ 4. Bastante importante
- ✓ 5. Fundamental

4.3. No que respeita à entidade que organiza a formação, avalie de 1 a 5, as seguintes hipóteses:

- ✓ Instituição de ensino (área da óptica) 1 2 3 4 5
- ✓ Associação de ópticos 1 2 3 4 5
- ✓ Grupos ópticos 1 2 3 4 5
- ✓ Empresas fornecedoras de lentes oftálmicas 1 2 3 4 5

4.4. Em sua opinião, qual a duração adequada (tempo/conteúdos/internalização dos conceitos) para um curso de gestão específico para a óptica?

5. Apreciação Final

- 5.1. Como considera o evento "Shamir Academy" na sua globalidade 1 2 3 4 5

Sugestões



O Papel da Formação na Relação com os Clientes – Impacto nas Vendas

OBRIGADO pelo tempo que investiu no preenchimento deste questionário.

Nome da Óptica: _____ E-mail: _____ N° Cliente: _____

Preenchido por (opcional): _____

Data: ___/___/___

Este questionário também pode ser enviado por fax pelo número verde (800 287 519)



Anexo 2 – Programa de Formação *Shamir Academy* 2008

Optometria clínica

INFORMAÇÕES GERAIS :

PROGRAMA: MÓDULO I – OPTOMETRIA CLINICA

METODOLOGIA: METODOLOGÍA INTERACTIVA BASEADA EM CASOS CLÍNICOS E DIAGNÓSTICO POR IMAGENS

DURAÇÃO DA ACCÇÃO: 1 dia em sala com práticas incluídas (6 horas)

Objectivo: Nós entendemos que não podemos ser bem sucedidos se os nossos profissionais da visão não o forem. Desta forma, para ajudá-los na sua prática Clínica e também para motivá-los e envolvê-los com os produtos e com a empresa Shamir, vamos desenvolver cursos de formação (Prescritores e Comerciais) (OcularEyecare).

PROGRAMA do Curso (detalhes):

1. Protocolo Geral de Consulta

Objectivo: Estabelecer um protocolo de realização de um exame geral.

Método: Exposição de casos clínicos. Apresentação de protocolo de exploração.

Conteúdo: Considerações clínicas mais relevantes relacionadas com o exame geral.

- Apresentação de protocolo geral. Historia do caso;



O Papel da Formação na Relação com os Clientes – Impacto nas Vendas

- Testes Preliminares;
- Saúde Ocular; Visão Binocular; Exploração neurológica.
- Refracção:
- Exames Objectivos
- Exames Subjectivos
- Treino Visual

2. A prescrição do primeiro ao penúltimo passo

Conteúdo: Considerações clínicas sobre a importância de acompanhar a realização do que foi prescrito. Estudo das diferentes opções na compensação de um problema de visão. Considerações gerais sobre o trabalho em equipe para atingir o sucesso.

Método: Exposição de casos clínicos.

Objectivo: Estabelecer um protocolo terapêutico e de prescrição

Medição e montagem dos Prismas

Objectivo: Saber medir e montar prismas.

Conhecer toda a sua amplitude de aplicações clínicas.

Método: Revisão dos conceitos relacionados com a prescrição dos prismas, com uma orientação prática e com a ajuda de imagens e casos clínicos.

Aplicação Clínica dos Prismas

Conteúdo:

- Conceitos básicos sobre a acção dos prismas na visão monocular e binocular.



O Papel da Formação na Relação com os Clientes – Impacto nas Vendas

Medição e montagem em óculos.

- Estudo dos diferentes tipos de prismas e suas características. Análise das aplicações clínicas dos prismas.
- Características especiais a considerar na sua utilização.

Técnicas de Vendas

INFORMAÇÕES GERAIS:

PROGRAMA: A venda do conhecimento

Metodologia: Interactiva/Prática/Role-Plays

Duração das Acções: 1 dia em sala com práticas incluídas (6 horas)

Objectivo: Nós entendemos que não podemos ser bem sucedidos se os nossos profissionais da visão não o forem. Desta forma, para ajudá-los na sua prática Clínica e também para motivá-los e envolvê-los com os produtos e com a empresa Shamir, vamos desenvolver cursos de formação (Prescritores e Comerciais).

PROGRAMA do Curso (detalhes):

1. REFRACÇÃO E PRESCRIÇÃO

Óptica e refração

2. AS LENTES OFTÁLMICAS, MATERIAIS E TRATAMENTOS



O Papel da Formação na Relação com os Clientes – Impacto nas Vendas

Benefícios

Argumentos de Venda

3. ÓCULOS E AS SUAS FUNÇÕES

4. AS LENTES OFTÁLMICAS E A RELAÇÃO COM A AMETROPIA

Novos designs

5. INTERPRETAÇÃO E REALIZAÇÃO DO RECEITUÁRIO

6. A ESCOLHA IDEAL: ARMAÇÃO E LENTES OFTÁLMICAS

Orientar o Cliente na escolha dos seus óculos

7. AJUSTES NOS ÓCULOS. QUANDO E PORQUÊ?

8. PROTOCOLO DE RESOLUÇÃO DE QUEIXAS RELACIONADAS COM A CORRECÇÃO

9. ALENTE DE CONTACTO COMO OPÇÃO

- Conceitos e terminologias
- O uso ocasional
- Complicações associadas ao uso de lentes de contacto
- Tipos de lentes de contacto
- Líquidos de manutenção
- A lágrima como complemento



Anexo 3 – Programa de Formação Shamir Academy 2009

CALENDÁRIO SHAMIR ACADEMY 2009

- 12 e 13 de Setembro
TÉCNICAS DE VENDAS - ACG Faicão Ramos
Consultores e OcularEyeCare
- 26 e 27 Setembro
OPTOMETRIA CLÍNICA - OcularEyeCare
- 10 e 11 Outubro
OPTOMETRIA CLÍNICA - OcularEyeCare
- 24 e 25 de Outubro
TÉCNICAS DE VENDAS - ACG Faicão Ramos
Consultores e OcularEyeCare
- 21 e 22 de Novembro
OPTOMETRIA CLÍNICA - OcularEyeCare

Técnicas de Vendas Optometria Clínica

HORÁRIO DAS FORMAÇÕES	
Sábados	14h30 Boas vindas
	15h00 Início da Formação
Domingos	18h30 Fim
	20h30 Jantar
Sábados	10h00 Início da Formação
	13h00 Almoço
	14h00 Formação
	17h30 Fim / despedida
Sábados	14h30 Boas vindas
	15h00 Início da Formação
Domingos	19h00 Intervalo com deslocação para o hotel
	20h30 Continuação de actividade de Formação com Jantar
Sábados	10h00 Início da Formação
	13h00 Almoço
	14h00 Formação
	17h30 Fim / despedida

classe presencial para os fins de semana de 26 e 27 de Setembro + 10 e 11 de Outubro + 21 e 22 de Novembro

classe online para os fins de semana de 12 e 13 de Setembro + 24 e 25 de Outubro

Formação - Optometria Clínica

Nº formadores: 3
 Nº total de horas/Formação: 9

PROGRAMA DE CURSO: Protocolo Geral de Consulta.
OBJECTIVO: Estabelecer um protocolo de realização de um exame geral.
CONTEÚDO: Considerações clínicas mais relevantes relacionadas com o exame geral.
APRESENTAÇÃO DE PROTOCOLO GERAL: Historial do caso...
 Testes Preliminares.
 Refracção.
 Visão Binocular.
 Saúde Ocular.
 Exploração neurológica.
 3 formadores OcularEyeCare.
MÉTODO: Formação em rotação definida em três consultórios complementares.
 Gabinetes de Optometria que proporcionam uma abordagem directa à prática clínica.
 Formação interactiva.

Formação - Técnicas de Vendas

Nº formadores: 2/3
 Nº total de horas/Formação: 12

Para OcularEyeCare
OBJECTIVO, MÉTODO E CONTEÚDO:
 Desenvolver conhecimento básico e tecnológico das lentes oftálmicas. Protocolo de resolução de queixas e reclamações.
Jantar de trabalho
 • METODOLOGIA INTERACTIVA com Audience Response System.
 • Casos práticos e utilização de imagem (Ocular EyeCare).

Para ACG Faicão Ramos Consultores
OBJECTIVO, MÉTODO E CONTEÚDO:
 • Dar às participantes das técnicas que permitam aumentar a satisfação e fidelidade dos clientes.
 • Treinar em sala as metodologias de desempenho no conselho e venda a clientes da Óptica nos Produtos Lentes Oftálmicas.
 1. O conselho e atendimento como plataforma para vendas.
 2. O que é realmente levar a efeito metodologias de vendas com clientes.
 3. Os diferentes tipos práticos de comunicação em vendas.
 4. A argumentação e o conselho / venda.
 5. A proposta de compra / fecho da venda.