

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA - ISCTE



Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Marisa Cristina Sobral da Silva Pereira

Caso Prático

Mestrado de Continuidade em Gestão

Orientador:

Professor Doutor José Dias Curto, Prof. Auxiliar, Instituto Universitário Lisboa ISCTE,

Departamento de Métodos Quantitativos

Co-Orientador:

Prof. Luís Justino, Assistente Convidado, Instituto Universitário Lisboa ISCTE

Departamento de Marketing

Lisboa, Maio de 2010

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, ao Dr. Luís Justino por ter tão prontamente aceite ser meu Co-Orientador neste projecto e ter permitido que integra-se a equipa da sua empresa para o realizar.

Também o Prof. José Dias Curto teve um papel importante neste processo, estando sempre disponível para qualquer esclarecimento necessário.

À minha família e amigos, por terem estado sempre a meu lado em todos os momentos. Ao meu namorado por me ter acompanhado e incentivado nas ocasiões mais complicadas, tendo sempre um sorriso e uma palavra de ternura para me oferecer.

Obrigada Mãe e Pai, por terem sido os impulsionadores deste mestrado e projecto, por me terem sempre apoiado incondicionalmente e por serem a minha inspiração a cada dia para me tornar uma pessoa mais rica pessoal e profissionalmente, sem o vosso amor e carinho nada disto seria possível.

Índice

Agradecimentos	i
Índice de Ilustrações.....	iv
Índice de Tabelas	v
Resumo.....	1
Abstract.....	2
Caso Prático.....	3
1. O Mercado da Óptica.....	3
2. Concorrência	5
3. Perfil dos Consumidores de Óptica.....	8
a. O que compram	8
b. Porque compram.....	9
c. Onde compram	9
d. Com que frequência compram.....	10
4. Nikon	11
a. Apresentação geral	11
b. Lentes oftálmicas Nikon	12
5. A Nikpor	15
6. A Prooptica	17

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

7. <i>Joint Venture</i> Nikpor-Proóptica.....	19
8. Questões.....	21
9. Anexos ao Caso	22
Nota Pedagógica	25
1. Público-alvo do caso.....	25
2. Objectivos Pedagógicos	25
3. Revisão da literatura.....	26
a. A importância do Marketing.....	26
b. Estratégias de Marketing.....	28
c. Segmentação e Posicionamento	31
d. Marketing Mix	33
e. Marketing Relacional.....	34
4. Ferramentas de Análise	39
5. Plano de Animação.....	40
6. Questões de animação.....	41
7. Resolução	42
8. Slides de Resolução	51
9. Ilacões para a Gestão.....	54
Bibliografia.....	55

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Número de Lojas por Milhão de Habitantes	4
Ilustração 2 - Volume de Vendas por Produto Óptico (%).....	4
Ilustração 3 – Volume de negócios da concorrência Nikon em Milhões de €	6
Ilustração 4 - Quota de Mercado Grossista da Óptica.....	7
Ilustração 5 - Áreas de enfoque da Nikon.....	13
Ilustração 6 – Processo de Pedido de Lentes	15
Ilustração 7 - Estratégia de Ampulheta da Proóptica.....	18
Ilustração 8 - Hierarquia das Marcas Proóptica.....	20
Ilustração 9 - Perfil dos indivíduos que usam Óculos Graduados.....	23
Ilustração 10 - Compra de Óculos Graduados nos últimos 12 meses (lentes e armação).....	24
Ilustração 11 – Resultados Líquidos Nikpor 2005-2007	24
Ilustração 12 - Volume de Negócios da Nikpor 2006-2008.....	24
Ilustração 13 - Tempo dispendido pelo vendedor em Hard Selling.....	27
Ilustração 14 - Tempo dispendido pelo vendedor em Soft Selling	27
Ilustração 15 - Ferramentas do Marketing Relacional	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Gama de lentes da Nikon até 2008	13
Tabela 2 - Diferenciação de tipo de lentes existentes no mercado	22
Tabela 3 - Tratamentos aplicados pela Nikon nas suas lentes.....	23
Tabela 4 - Análise Swot	29
Tabela 5 - Opções estratégicas a seguir.....	30
Tabela 6 - Comparação entre Marketing Tradicional e Relacional.....	35

Resumo

O caso prático apresentado foi desenvolvido no âmbito da realização do Mestrado de Continuidade em Gestão no Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE.

Quanto à temática, centra-se no âmbito da Gestão e do Marketing Relacional aplicados á realidade do mercado português de lentes oftálmicas.

O mercado da óptica em Portugal é considerado altamente estruturado e os *players* existentes têm uma elevada notoriedade junto dos consumidores. Será analisado, tanto ao nível das lentes oftálmicas como das armações e óculos de sol.

A marca Nikon tem já um longo percurso no que diz respeito à inovação tecnológica com uma qualidade e precisão extremas. Apesar do leque de artigos comercializados por esta marca ser muito vasto, este projecto irá incidir apenas sobre as lentes oftálmicas por si produzidas.

Em 2005, este produto entra no mercado português, representado pela empresa Nikpor. Apesar do nome Nikon ter uma expressão muito forte em Portugal, este não foi suficiente para o sucesso da empresa num mercado tão competitivo e numa economia em crise. Discutir-se-á a transformação desta organização com a inserção da sua actividade na empresa Proóptica.

Este caso reflecte os esforços necessários para iniciar uma nova empresa em Portugal e para a organizar num mercado muito competitivo. Espelha igualmente as dificuldades atravessadas na gestão de uma organização jovem aos níveis operacional, comercial e de direcção.

Será demonstrado que o investimento deve ser cada vez mais centrado em estratégias de Marketing eficazes, que apresentem um nível de relacionamento elevado e que se foquem no cliente e na satisfação das suas necessidades específicas.

Palavras-chave: Gestão; Estratégia de Marketing; Marketing Relacional; Lentes Oftálmicas

Sistema de Classificação JEL: M00 – General (Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting); M31 – Marketing.

Abstract

The case study presented was developed with the completion of the Master Business Continuity Management in the University Institute of Lisbon - ISCTE.

Regarding the theme, focuses on Management and Relationship Marketing applied to the reality of the Portuguese market for ophthalmic lenses.

The optical market in Portugal is considered highly structured and the existing players have a high reputation among consumers. It will be analyzed, both in terms of ophthalmic lenses as well as the frames and sunglasses.

The Nikon brand has come a long way in terms of technological innovation with quality and extreme precision. Despite the large range of items marketed by this brand, this project will focus only on the ophthalmic lenses produced by it.

In 2005, this product goes into the Portuguese market, represented by the company Nikpor. Despite the name Nikon have a very strong expression in Portugal, this was not enough for the company's success in a very competitive market and an economy in crisis. It will be discussed the transformation of this organization with the insertion of its activity in the company Prooptica.

This case reflects the efforts needed to start a new company in Portugal and to arrange a very competitive market. Reflects also the difficulties in running a youth organization in the operation, business and management levels.

It will be demonstrated that the investment must be increasingly focused on effective marketing strategies, which have a high level of relationship and that focus on the customer and meet their specific needs.

Keywords: Management, Marketing Strategy, Relationship Marketing; Ophthalmic Lenses

JEL Classification System: M00 - General (Business Administration and Business Economics, Marketing, Accounting), M31 - Marketing.

Caso Prático

A marca Nikon, viu em Portugal uma oportunidade de comercializar, para além de aparelhos tecnológicos, também as suas lentes oftálmicas, e conquistar clientes que procuram tecnologia de ponta associada a uma qualidade inabalável, sendo com esta motivação que nasce a Nikpor.

No entanto, esta empresa não teve o sucesso que seria de esperar e cerca de 5 anos depois entra em falência técnica. As suas falhas centraram-se basicamente numa má gestão, na incorrecta constituição da equipa de vendas e fraca utilização das ferramentas de Marketing.

Ainda assim, este mercado apresentava oportunidades sustentáveis e a empresa Proóptica decidiu adquirir a representação das lentes Nikon e traçar o seu próprio caminho.

1. O Mercado da Óptica

Para o sucesso de uma empresa de distribuição de lentes oftálmicas é necessário analisar profundamente o mercado em que este produto se insere. A venda é realizada em lojas de óptica (retalhistas), e normalmente em conjunto com armações para óculos.

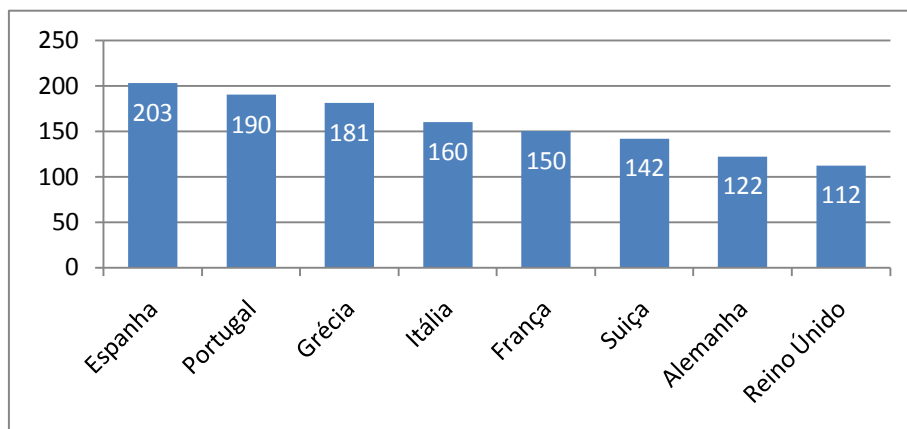
Em Portugal, este mercado tem vindo a sofrer grandes alterações, devido à crise que tem vindo a atravessar. As lojas de óptica têm procurado protecção contra as dificuldades económicas com que se deparam, agrupando-se em cadeias e grupos ópticos em que concentram o seu volume de negócios.

A nível geográfico, as vendas estão centralizadas nos principais distritos do país, Lisboa e Porto, concentrando em 2008 cerca de metade das lojas em exploração óptica. Neste ano existiam aproximadamente 1900 lojas em actividade, tendo por si responsáveis cerca de 1280 empresas gestoras.

Estes dados levam-nos a concluir que o nosso país tem aproximadamente 190 lojas de óptica por cada milhão de habitantes, o que supera a maioria dos países europeus, com excepção apenas de Espanha (ver ilustração 1).

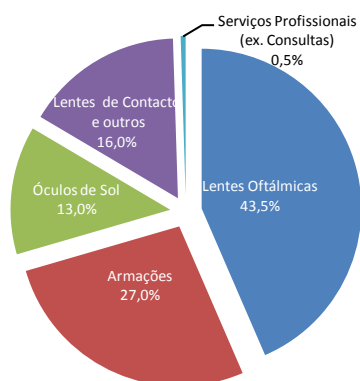
Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Ilustração 1 - Número de Lojas por Milhão de Habitantes
Fonte: FEDAO¹ (2008)



O mercado da óptica apresenta a seguinte segmentação de produtos:

Ilustração 2 - Volume de Vendas por Produto Óptico (%)
Fonte: Elaboração própria com base em estudos Marktest 2006



Alguns destes serviços ou produtos podem ser considerados substitutos à utilização de lentes oftálmicas. A cirurgia a laser é um exemplo de um serviço que pode vir a afectar o crescimento deste sector, apesar de ainda existir algum receio por parte dos pacientes. A introdução de lentes de contacto neste mercado veio abalar em parte o seu crescimento, ainda assim continuam a ser muitos os ópticos a aconselhar a utilização de ambos os sistemas, lentes de contacto e oftálmicas, para uma maior segurança e descanso dos olhos.

¹ FEDAO - Federação Espanhola de Associações de Óptica

A possibilidade de graduação de óculos de sol deve ser também considerada uma oportunidade no mercado das lentes oftálmicas, visto que nestas pode ser aplicada a generalidade de cores desejadas pelo cliente. O facto de cada vez mais os óculos de sol serem um artigo de moda e também de protecção ocular, levou a um aumento da sua procura até 2008.

Segundo estudos realizados pela DBK², até ao ano de 2007 inclusive o mercado dos óculos solares apresentava um crescimento no valor dos 5%; no entanto em 2008 e 2009 houve uma quebra na ordem dos 4,2% e 7%. A recuperação do volume de vendas deste produto é esperada apenas para 2011.

Em termos de valor, o mercado da óptica em geral teve resultados na ordem dos 423 milhões de Euros, com a maior representação em grupos como a Peral Vision, General Óptica, Optivisão e Sonae. Na sua generalidade, houve também um decréscimo de cerca de 11% entre 2007 e 2009.

2. Concorrência

O mercado da óptica em Portugal representa 440M de euros, sendo cerca de metade destes referentes à venda de lentes oftálmicas. Este valor está maioritariamente concentrado entre os primeiros quatro detentores da quota de mercado.

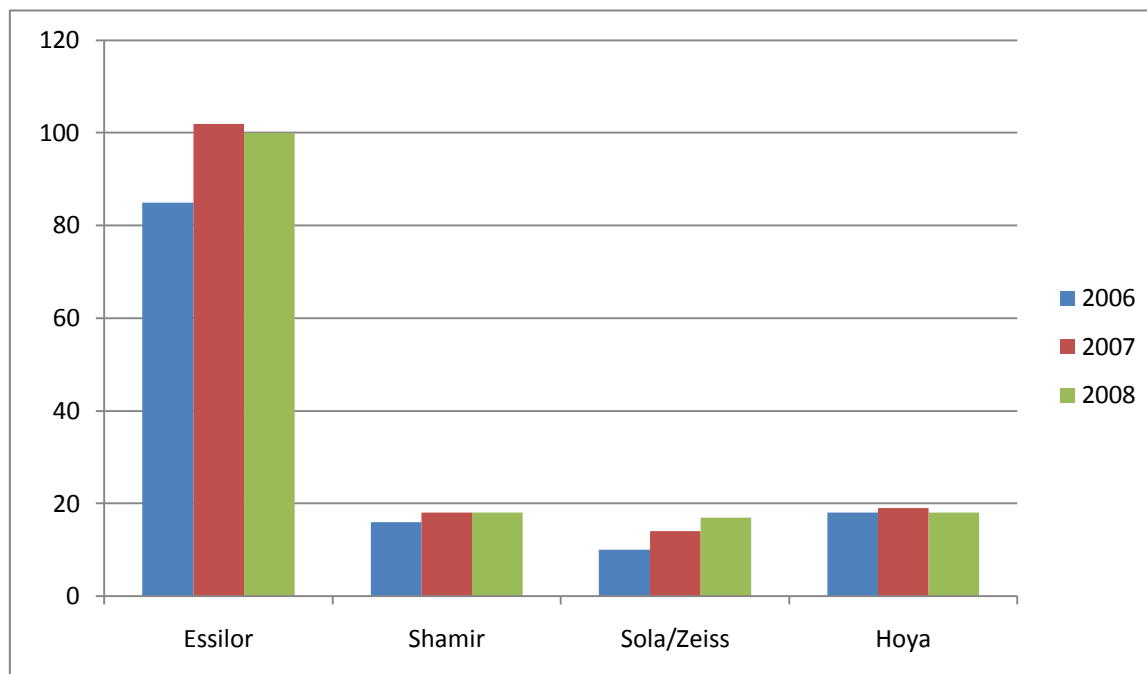
A maior distribuidora de lentes em Portugal é a Essilor, a apresentar com um conceito de qualidade, tal como o associado à Nikon. Tendo um volume de negócio bastante significativo (ver imagem 3), esta marca tem grande quota de mercado, sendo praticamente impossível para uma empresa de pequenas dimensões concorrer competir no mesmo segmento de mercado. A Essilor tem fabricação de lentes no nosso país, e o seu volume de negócios está dividido entre venda em Portugal (40M) e exportação para outros países (60M).

² DBK- empresa espanhola especializada em estudos de análise sectorial e de concorrência

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

A relação entre os diferentes volumes de venda de 2006 a 2008 pode ser verificada no gráfico seguinte:

Ilustração 3 – Volume de negócios da concorrência Nikon em Milhões de €
Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pela Proóptica



Assim, a Essilor distancia-se em muito das restantes empresas concorrentes durante todo o período. As três empresas restantes estão em 2009 praticamente equilibradas nos 19 M de euros.

Será mais fácil para a Nikon concorrer com uma das empresas com menor volume de vendas, visto que se está a inserir neste momento no mercado. A Shamir é a mais vendida nas grandes superfícies, mas está focada num nicho de mercado que procura preços baixos, havendo assim abertura para uma marca como a Nikon com uma elevada qualidade de produto.

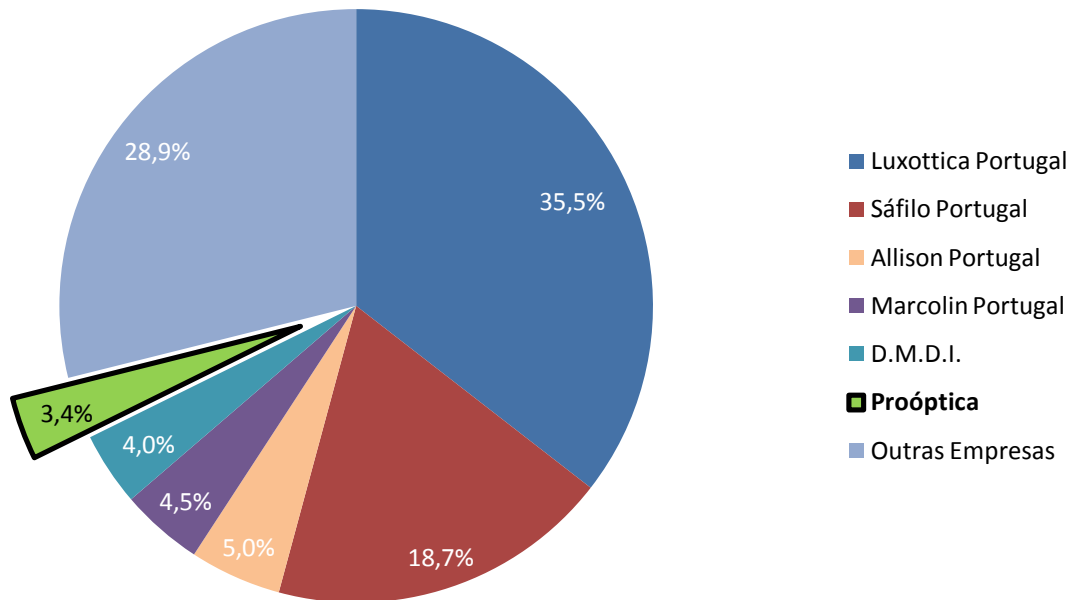
Já nas armações e óculos de sol, a Proóptica está inserida no mercado grossista dos artigos de óptica, onde a sua concorrência é bastante concentrada, estando em actividade cerca de 10 empresas vendedoras na sua área.

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

A nível de vendas, comporta 3.4% da quota de mercado de armações e óculos de sol, estando entre as 7 principais empresas do mercado, que representam na totalidade 71% do valor total das vendas deste sector.

Ilustração 4 - Quota de Mercado Grossista da Óptica

Fonte: Elaboração própria com base em estudos da empresa DBK 2007



3. Perfil dos Consumidores de Óptica

Numa empresa de pequenas dimensões como a Nikpor, as verbas para investimento em comunicação são reduzidas, como tal não é possível actuar junto das grandes massas, visto que a imagem não chegará a uma dimensão tão grande de consumidores. Assim, é importante conhecer o consumidor, adequar a oferta a este e criar uma relação de fidelidade duradoura.

a. O que compram

As lentes oftálmicas dividem-se em vários tipos, que se adequam a diversos consumidores distintos (ver tabela 1 em anexo):

Lentes unifocais – recomendadas para indivíduos com menos de 40 anos, em que a correcção de perto ou de longe é suficiente, ou com mais de 40 anos quando preferem ter dois óculos distintos (um de perto e um de longe)

Lentes progressivas – indicadas para pacientes com uma idade superior a 40 anos, que necessitam de uma correcção combinada de perto, intermédia e de longe

Lentes de meia distância – destinadas a pacientes com mais de 40 anos, mas estas apenas apresentam visão de perto e intermédia

Lentes de contacto – dependem do próprio consumidor, visto que nem todos se conseguem adaptar a estas

Também o aspecto e estilo influenciam a escolha da lente a colocar, podendo esta ser mais ou menos curva (esférica ou asférica) e mais ou menos fina. A grossura da lente depende do índice de refração da mesma, ou seja, o índice 1.5 representa a lente mais grossa comercializada pela Nikon e o 1.74 a mais fina. Não deve ser esquecido que a graduação e o tipo de armação influenciam determinantemente o índice e curvatura a requisitar na lente.

Assim, devemos analisar as faixas etárias de indivíduos que compram lentes oftálmicas para compreender quais podem ser potenciais clientes Nikon. Segundo o estudo realizado pela Marktest em 2008 (ver ilustração 11 em anexo), cerca de 41% dos indivíduos que usam

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

óculos graduados têm menos de 40 anos e 59% idade superior, o que demonstra um certo equilíbrio entre os dois.

No contexto económico actual, tem-se vindo a denotar uma escolha mais centrada no preço e não na qualidade, o que não acontecia anteriormente em que para a saúde se despendiam valores mais elevados. Assim, o consumidor racionaliza mais a compra e faz uma relação preço qualidade mais aprofundada.

O custo que cada indivíduo está disposto a pagar depende em muito da classe social em que está inserido. A percentagem de indivíduos pertencente a cada classe é a seguinte: 22.2% pertencentes a A/B³, 28.90% da classe C1⁴ e 48.90% de C2/D⁵. (ver lustração 11 em anexo)

b. Porque compram

A motivação para a compra de lentes oftálmicas centra-se muito na saúde, para resolução de problemas relacionados com a visão.

Neste ponto, é decisiva a função exercida pelo optometrista, que define que tipo de lente deve ser usada pelo paciente, ou seja, funciona como prescritor. Normalmente, existe uma confiança cimentada entre o paciente e o oftalmologista, logo não existe muita discussão em relação ao produto a colocar nos seus óculos.

Já as armações são cada vez mais um item de moda, e o consumidor perde mais tempo a experimentá-las e espera ter ao seu dispor uma gama diversificada de produto para escolher.

c. Onde compram

Com a explosão de investimento em 2008 nas grandes superfícies comerciais, os locais de oferta de produtos de óptica aumentaram significativamente e os hábitos dos consumidores em geral alteraram-se.

³ Classe A/B: alta/média alta

⁴ Classe C1: média

⁵ Classe C2/D: média baixa /baixa

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

O comércio tradicional foi amplamente afectado por estas modificações, visto que os consumidores começam a preferir deslocar-se a um único local que satisfaça todas as suas necessidades em tipos de produtos muito variados, em horários alargados, seja fácil em termos de deslocação e disponibilize estacionamento e segurança.

No entanto, pode denotar-se que o consumidor continua a procurar as lojas de rua para as consultas de optometria e compra dos respectivos óculos oftálmicos, visto que a confiança que depositam no seu óptico continua prevalecer. Quanto aos óculos de Sol e acessórios de óptica, existe uma preferência das grandes superfícies visto que têm uma maior gama disponível, o que facilita a escolha.

d. Com que frequência compram

No nosso país, a média de renovação de óculos graduados é de aproximadamente 3 anos, aumentando este período com a idade do paciente. Cada habitante despende em média 36 Euros por ano em produtos relacionados com a óptica, sendo este valor inferior à maioria dos países europeus.

Ainda assim, segundo estudos realizados pela empresa Marktest em 2006, o número de usuários de lentes oftálmicas tenderá a aumentar devido ao estilo de vida praticado pelos portugueses, principalmente pela utilização prolongada de recursos como o computador.

4. Nikon

a. Apresentação geral

A Nikon é uma marca que determina a sua posição no mercado através de um compromisso de criatividade e confiança, valores que integra nos seus produtos.

A chave do sucesso desta empresa é continuar sempre a perguntar “Mas o que querem realmente os nossos consumidores?”, aplicando uma contínua política de inovação sustentada na qualidade e precisão.

Como afirma Michio Kariva (2009), CEO da empresa:

“Face a uma economia global instável, estamos a aplicar a *paixão* e o *conhecimento* que promovem inovação constante através da competitividade na fabricação.

Todos nós na Nikon vamos continuar a servir melhor a sociedade e a atingir a nossa visão de *alcançar necessidades* e *exceder expectativas* tanto ao nível empresarial como ao nível das actividades sociais.”⁶

A história da Nikon, ao contrário do que é muitas vezes pensado, começou em 1917 com a produção de lentes oftálmicas, sendo apenas em 1947 lançado o seu primeiro protótipo de máquina fotográfica.

O início dá-se com a fusão de três das maiores empresas de produção óptica japonesas, sendo assim formada a *Nippon Kogaku Kōgyō Kabushikigaisha* ou Corporação de indústrias ópticas japonesas. O nome Nikon apenas foi adoptado oficialmente em 1946.

Tendo aperfeiçoado ao longo dos anos as suas lentes, conseguiu produzir em 1983 o primeiro tratamento de resistência anti-risco, que foi e ainda hoje é muito popular no Japão.

⁶ www.nikon-lenswear.com

Em 2000, criou a lente mais fina do mercado, ou seja, a lente de índice 1.74 (quanto maior o índice menor a espessura da lente), e apresentou também uma lente progressiva inovadora de elevada facilidade de adaptação por parte do paciente.

Nos dias de hoje, esta empresa japonesa é uma das filiais da Mitsubishi, e continua a ser uma marca com um elevado teor de qualidade, ao nível do design e dos materiais de protecção utilizados, sendo comercializada em mais de 100 países. A sua gama desenvolveu-se então para uma quantidade de produtos muito diversificada: máquinas fotográficas, lentes, flashes, filtros, binóculos, telescópios, microscópios, micro-chips, instrumentos de medida e precisão.

Segundo a revista Mundo da Óptica:

“Poucas marcas possuem uma aura tão forte quanto a Nikon: fabricante de tecnologia, de qualidade, de arte, de aventura e de sonho”⁷

b. Lentes oftálmicas Nikon

A origem das lentes oftálmicas está em tudo ligada à história da criação do vidro, e a sua evolução deve-se em muito à experimentação de vários materiais e combinações, bem como aos estudos sobre refração e reflexão.

Sabe-se que os nossos antepassados utilizavam pedras preciosas para facilitar a visão, temos como exemplo Nero que, por ser muito provavelmente míope, utilizava uma esmeralda para ver os combates entre gladiadores.

No mercado actual, os tipos de lentes que estão ao dispor do consumidor são bastante variados e a qualidade que estas podem oferecer em nada se compara com as antigas lentes de vidro. (Ver tipo de lentes na tabela 2 em anexo)

⁷ In Suplemento integrante da Revista Mundo da Óptica Nº 30 (2006)

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

A gama de lentes comercializadas pela Nikon até 2008 é a seguinte:

Tabela 1 - Gama de lentes da Nikon até 2008

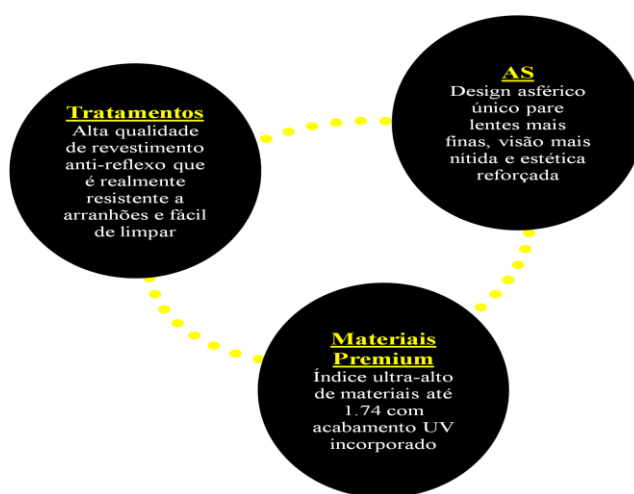
Fonte: **Elaboração própria**

Tipo de lente	Denominação Geral	Denominação Especifica
Unifocal	<i>Singe Vision</i>	<i>Seemax</i>
		<i>Aspheric Singe Vision</i>
		<i>Shperic Singe Vision</i>
Progressiva	<i>Presio</i>	<i>Seemax Presio</i>
		<i>Presio W</i>
		<i>Presio i</i>
		<i>Presio 14</i>
Meia distância	<i>Soltes</i>	<i>Soltes</i>

A Nikon dedica-se particularmente ao desenvolvimento e apresentação de três características únicas nas suas lentes (ver ilustração 6):

Ilustração 5 - Áreas de enfoque da Nikon

Fonte: Apresentação empresarial Nikon



Assim, é na protecção e limpeza da lente que a marca Nikon se distingue com uma variedade e qualidade superiores às restantes marcas no mercado, tendo uma concepção exclusiva e registada ao nível mundial. Os benefícios dos seus tratamentos inigualáveis reflectem-se na limpeza e transparência da lente, na clareza da imagem e na protecção de riscos. (Ver tipo de tratamentos na tabela 3 em anexo)

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Em 2009, a Nikon lança mais uma novidade: a lente unifocal SeeStyle. Esta é uma lente especialmente desenhada para superar o desconforto normalmente sentido com as lentes convencionais de elevada curvatura, graças ao ser design OCS⁸. A grande novidade destas está na adaptação em óculos com maiores curvaturas e que normalmente são mais difíceis ou impossíveis de graduar. Esta lente será muito importante na graduação de óculos de sol, visto que estes são normalmente mais curvos que as armações, e assim são também as suas lentes.

Apesar de ser uma grande inovação não deve ser esquecido o crescimento na oferta de óculos de qualidade inferior, em grande parte distribuídos por lojas não autorizadas. A procura deste tipo de óculos aumentou com a acentuação da crise económica, em que os consumidores esquecem por parte a saúde e apostam mais na estética, visto que as lentes que são utilizadas não possuem qualquer filtro UV, a coloração colocada faz com que o olho esteja mais exposto por ter que fazer mais esforço, bem como a possibilidade de aparecimento de alergias pelos acetatos que formam a armação.

Também no ano de 2009, a Nikon informa os seus clientes de que estão a desenvolver uma nova lente progressiva, a integrar a sua gama ainda durante esse ano. A lente *Presio Go Digital*, tem uma constituição *Free-Form*⁹ e foi concebida para se adaptar mais amplamente aos movimentos naturais do olho. Não foi esquecido o lado estético do seu design, visto que se adaptam facilmente a todos os tipos de armação e se apresentam finas e transparentes. Quanto à adaptação do próprio paciente, estas são de momento as lentes com a adaptação mais rápida e eficaz existentes no mercado, com redução da fadiga causada no olho e da sensação de balanço.

Sendo uma marca tão conhecida a nível mundial e que apresenta uma qualidade tão elevada os preços são superiores aos praticados pela concorrência em geral.

⁸ OCS – *Optical Correction System*

⁹ *Free-Form* - é uma tecnologia utilizada no fabrico de lentes oftálmicas progressivas, que aumenta a largura da visão de perto e intermédia, minimizando as distorções e aumentando a sensibilidade e contraste.

5. A Nikpor

A empresa Nikpor foi a primeira representante das lentes oftálmicas da marca Nikon em Portugal, iniciando a sua actividade no ano 2005.

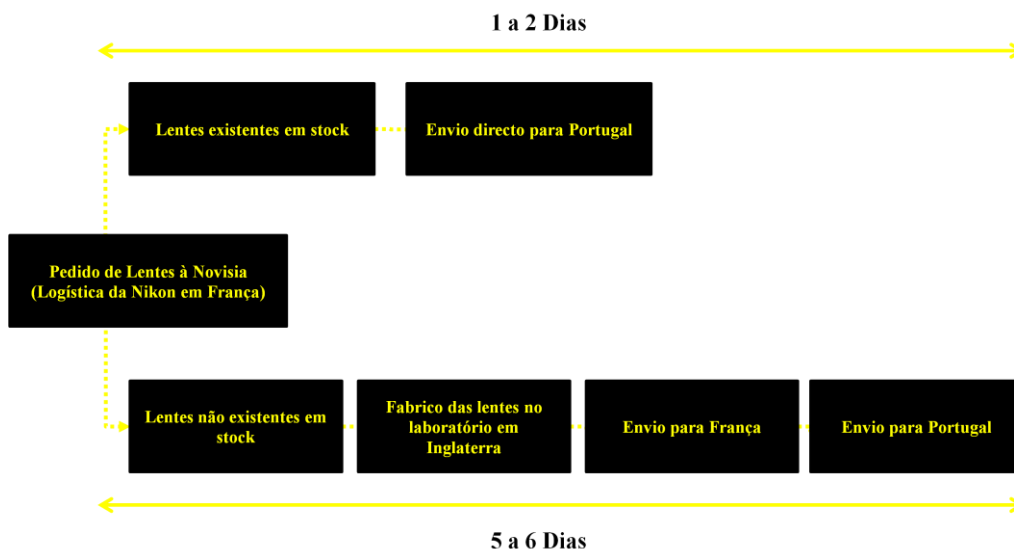
A criação desta organização centra-se no aproveitamento da oportunidade de exploração no nosso país de uma marca com reconhecimento internacional, afirmando-se como uma alternativa no mercado de lentes de alta gama. De forma simplista, podemos afirmar que a Nikpor foi criada para conquistar clientes que procuram apresentar o mais alto nível da tecnologia e procuram qualidade para a visão dos seus consumidores.

Para assumir este projecto e com base nas provas de sucesso dadas no mercado marroquino, a Nikon entrou em contacto com o Eng. Jorge Condeço. A sua formação em Engenharia Mecânica, interesse na área da qualidade e experiência no mundo da óptica, tanto no nosso país como em Marrocos, levou a que a empresa mãe o encoraja-se a difundir também em Portugal as suas lentes.

Foram reunidos os fundos financeiros necessários e uma equipa de colaboradores formados nas áreas da gestão e da óptica, dando assim início à actividade a empresa Nikpor em 2005.

Quanto ao funcionamento da distribuição das lentes, o primeiro passo é realizado pelo cliente através do pedido das lentes à Nikpor com recusos ao fax, e-mail ou telefone. Após a recepção e confirmação dos dados, a Nikpor entra em contacto com a fábrica, passando pelo seguinte processo:

Ilustração 6 – Processo de Pedido de Lentes
Fonte: Elaboração própria



Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

O tempo de entrega das lentes representaria um problema para a Nikpor, visto que apenas conseguiria entregar as lentes ao seu cliente entre 3 a 7 dias (contabilizando um dia para envio através de transportadora contratada). As empresas com produção instalada em Portugal, tal como a Essilor ou a Hoya, conseguem fazer a entrega no próprio dia do pedido, o que se torna uma grande vantagem para estas.

Apesar destes contratempos e limitações, a Nikpor continuou em 2006 e 2007 a apresentar o seu produto junto de ópticos que procuram uma qualidade elevada e um produto diferenciador, que comporta também um preço superior ao apresentado pelos concorrentes. Como argumentos de venda apresentam a segurança e qualidade das lentes e a constante inovação trazida pela Nikon em índices de refração e tratamentos, nunca esquecendo o peso de uma marca com renome a nível internacional.

Em 2006, os resultados da empresa melhoraram significativamente, obtendo um lucro de 3.703 euros. No entanto, em 2007, voltou a atingir resultados negativos na ordem dos 11.759 euros. (ver ilustrações 11 e 12 em anexo)

Na divulgação da empresa a falta de estratégia definida fez com que o Marketing não funcionasse convenientemente, visto que a equipa comercial se centrou apenas em clientes específicos, não fazendo a divulgação correcta do produto e fechando o acesso a outros ópticos que estivessem interessados. O material utilizado pelos vendedores estava também bastante desactualizado, visto que existia apenas uma tabela explicativa que fora traduzida para português no início da empresa e desde então não tinha sofrido quaisquer actualizações.

Por estar dividido entre Portugal e Marrocos, o Eng. Jorge Condeço depositou a sua confiança nos gestores da empresa sem se ter apercebido do rumo que esta estava a tomar. Muito provavelmente o facto de estes serem formados na área de gestão e não terem conhecimentos aprofundados de óptica foi mais uma razão para o insucesso da Nikpor.

Em Maio de 2007, as vendas continuam a não correr como previsto e é feita a alteração de alguns processos e contratação de colaboradores com maior potencial no mundo da óptica.

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Com estas alterações, as vendas aumentam de alguma forma, mas os custos inerentes à actividade da empresa dispararam. O esforço feito para a conquista de novos clientes consistiu em várias acções de Marketing, ofertas para experimentação e descontos elevados.

Apesar deste empenho, em 2008 a situação estava ainda em declínio, havendo uma diminuição das vendas devido à crise instalada, ou seja, os investimentos realizados foram tardios e a empresa já não conseguiu recuperar. Existiam agora resultados negativos e a equipa de vendas em nada tinha sucesso.

No ano de 2009, houve uma continuidade do investimento para angariação de clientes, mas a percentagem de endividamento já era elevada. Em Janeiro de 2010, foi dada com terminada a actividade desta empresa.

6. A Prooptica

Desde 1993, a empresa Proóptica trabalha no mercado grossista dos artigos de óptica, em Abril de 2003 lançou-se no desenvolvimento de produtos nacionais e na exportação para Angola, Cabo Verde e Espanha.

O público-alvo a que se dedica são retalhistas do tipo A e B¹⁰, que representam grande quota de mercado e, como tal, um elevado potencial de facturação.

Os produtos que comercializa representam distinção, requinte e design, que consegue através da preocupação com a criação e desenvolvimento dos mesmos, principalmente das marcas nacionais. Estes produtos têm proveniência de França, Estados Unidos da América, Alemanha e China, com um carácter de exclusividade.

Foram a primeira empresa nacional a apostar na marca Portugal como factor distintivo, licenciando colecções de óptica de estilistas portugueses de têxtil de renome como Ana Salazar, José António Tenente e João Rôlo. As marcas nacionais não ficaram esquecidas, e

¹⁰ Retalhistas de potencial alto e médio alto

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

foram traçadas parcerias com a Quebramar, Dielmar e Lanidor, empresas de raiz bem cimentada no nosso país.

Em 2002, é feito o primeiro contrato com uma empresa de acessórios para óptica, realizada de forma exclusiva em Portugal com a alemã B&S (Breitfeld & Schliekert).

Ao longo da sua história a Proóptica tem vindo a vincar cada vez mais a sua aposta em dois tipos distintos de produtos, com uma estratégia de ampulheta:

Ilustração 7 - Estratégia de Ampulheta da Proóptica

Fonte: Elaboração Própria



Marcas Internacionais de Luxo

Range Rover, Fred, Tag Heuer, Staffan Preutz e Gold & Wood)

- Preços mais elevados
- Público-alvo mais restrito

Marcas Nacionais

Ana Salazar, João Rôlo, José António Tenentes, Quebramar, Lanidor e Dielmar

- Preços mais competitivos
- Público-alvo mais abrangente

O segredo para o sucesso desta empresa é a aposta constante nas relações humanas, tanto dentro como fora da empresa. Junto dos seus clientes reforça constantemente a proximidade, tratando-os como parceiros de trabalho que têm um contributo activo na melhoria dos serviços e produtos apresentados. A sua equipa demonstra uma elevada simpática e eficácia no atendimento e resolução de problemas, tentando sempre solução de proximidade e entendimento mútuos.

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Ao nível da gestão, a Proóptica entra no mercado com uma estratégia de diferenciação, através da inovação nas marcas, conceitos, materiais e design acompanhada de um cariz familiar de relacionamento com os seus clientes.

Com a evolução do mercado Português, no sentido da formação de cada vez mais cadeias e grupos representantes do negócio da óptica, a Proóptica viu na Nikon uma verdadeira oportunidade de investimento.

Esta empresa já trabalhava, ao nível das armações e óculos de sol, com as principais empresas gestoras de estabelecimentos de óptica nacionais, tais como: Optivisão, General Óptica, Instituto Óptico, Cecop, Pearl Vision, OMB, Excelentóptica, Alain Afflelou, Sonae e Auchan. Com a junção de lentes oftálmicas ao seu leque de produtos, seria possível oferecer a estes grandes grupos e cadeias um serviço integrado a preços bastante competitivos.

7. Joint Venture Nikpor-Proóptica

Em 2008, os caminhos do Eng. Jorge Condeço e do Dr. Luís Justino, Director Geral da empresa Proóptica, cruzam-se em Marrocos. O interesse mútuo de representar em Portugal uma empresa de lentes de renome internacional fez com que desperta-se um interesse em criar uma *joint venture* entre as duas empresas.

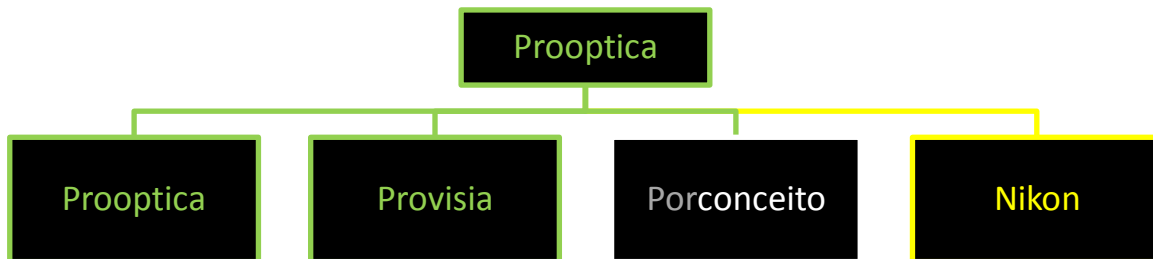
Para a Nikpor só existiam motivos de interesse nesta partilha de activos, visto que estes novos sócios traria a capacidade financeira necessária para a continuidade e recuperação da empresa.

Para a Proóptica surge a oportunidade de oferecer aos seus clientes um serviço integrado de armações e lentes.

As negociações para este acordo tardaram e apenas foram efectivadas no 2º trimestre de 2009. A Nikpor passou a exercer a sua actividade nas instalações da Proóptica, mantendo os recursos humanos até então utilizados: um comercial e um operacional.

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Ilustração 8 - Hierarquia das Marcas Proóptica
Fonte: Elaboração Própria



Na fase inicial da parceria, o negócio da empresa Nikpor toma um novo rumo, visto que se incorpora na carteira de clientes já representados pela Proóptica. Começa por se concentrar nos clientes com maior potencial financeiro, Sonae e Auchan, oferecendo-lhes um preço de pack.

Este pack incluiria: armação, montagem e lentes, e seria desta forma, possível impulsionar os vários negócios destas empresas. Esta proposta, após negociação de ambas as partes, foi aceite pelos dois grupos em questão, sendo mais amplamente implementada na Sonae. O serviço de montagem de lentes em armações seria realizado em *outsourcing* por pessoal especializado.

A importância destes dois grupos e o seu volume de compras, limitou a capacidade de resposta da empresa. Os prazos de entrega, que eram já elevados em comparação a outras empresas que serviam estes dois grupos, tornaram-se ainda mais alargados o que levou a uma quebra nos pedidos. Ainda assim, a Nikpor recebia em Dezembro de 2009 aproximadamente 50 trabalhos por dia para montagem, ou seja, a mesma quantidade que em 2 semanas do mês de Maio desse mesmo ano.

Surge então em Fevereiro desse mesmo ano a nova empresa representativa das lentes oftálmicas Nikon em Portugal: a NKWV – *Nikon World Vision*.

8. Questões

- a) Apresente a segmentação dos consumidores das lentes oftálmicas Nikon e defina o posicionamento desta marca.
- b) Esquematize os problemas enfrentados pela empresa Nikpor durante a sua actividade no mercado português.
- c) Faça uma análise situacional e reflecta sobre quais as decisões estratégicas de Marketing da empresa NKWV para o relançamento da Nikon em Portugal. (Para a análise ambiental apresente as 5 Forças de Porter e a SWOT aplicadas a este negócio)
- d) Em que medida pode o Marketing Relacional ajudar a empresa NKWV a conquistar quota de mercado.

9. Anexos ao Caso

Tabela 2 - Diferenciação de tipo de lentes existentes no mercado

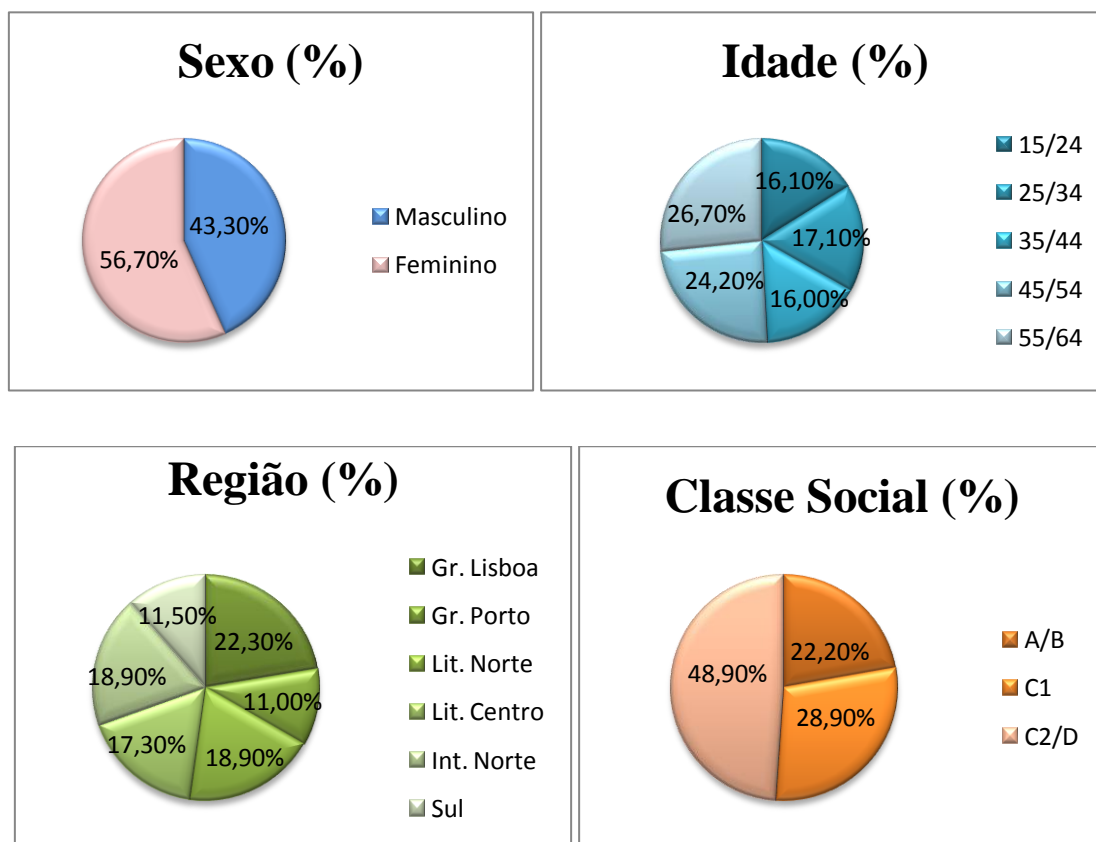
Material de constituição	Minerais
	Orgânicas
	Policarbonato
Design	Asféricas
	Esféricas
Tipo de correcção	Lentes unificais – estas destinam-se a uma correcção simples e focam-se num só campo de visão, perto ou longe; corrigem patologias como a hipermetropia, a miopia, o astigmatismo e a presbiopia.
	Lentes de meia distância – podendo também ser denominadas de bifocais, estas lentes apresentam dois focos, combinando a visão de perto e de longe através da fundição de dois segmentos.
	Lentes progressivas – são lentes que apresentam três zonas: visão de perto, de longe e intermédia, em que a transição entre zonas é suave e gradual, conferindo maior conforto ao utilizador que as lentes de meia distância.
Suplementos aplicados	Lentes prismáticas – na fabricação de uma lente podem ser aplicadas potências prismáticas (uma espessura específica num determinado bordo da lente) que permite desviar raios luminosos ou corrigir problemas como a má postura ou a dislexia.
	Lentes fotocromáticas – este tipo de tratamento permite que as lentes façam uma transição de cor dependendo da iluminação do local em que a pessoa se encontra, ou seja, a lente fica escura quando exposta a uma luminosidade mais elevada. São utilizadas as cores cinza e castanho.
	Lentes coloridas – é aplicada uma camada que confere cor à lente, podendo esta ser uniforme ou degrade.

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Tabela 3 - Tratamentos aplicados pela Nikon nas suas lentes

Tipo de tratamento	Uncoated/H (Hard) – protege as lentes de riscos e aumenta a durabilidade das mesmas
	HCC (Hard Clear Coat) – este tratamento funciona com um três em 1, combinando a clareza da visão, com a eliminação de reflexos da superfície da lente e aumentando a durabilidade da lente protegendo-a contra os riscos
	ECC (Easy Clean Coat) – o ECC é uma evolução em relação ao HCC, em que é aumentada a protecção tanto ao nível da transparência da visão como da limpeza da lente
	SCC (SeeCoat) – O tratamento SeeCoat é a mais recente inovação da Nikon, representando o mais alto nível de protecção e resistência aos riscos possível numa lente orgânica, aumentando exponencialmente a esperança de vida da lente.

Ilustração 9 - Perfil dos indivíduos que usam Óculos Graduados
Fonte: TGI – Target Group Index (Setembro 2008)



Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Ilustração 10 - Compra de Óculos Graduados nos últimos 12 meses (lentes e armação)
Fonte: TGI – Target Group Index (Setembro 2008)

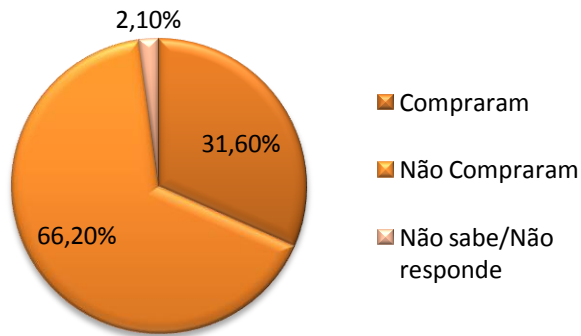


Ilustração 11 – Resultados líquidos Nikpor 2005-2007
Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pela Proóptica

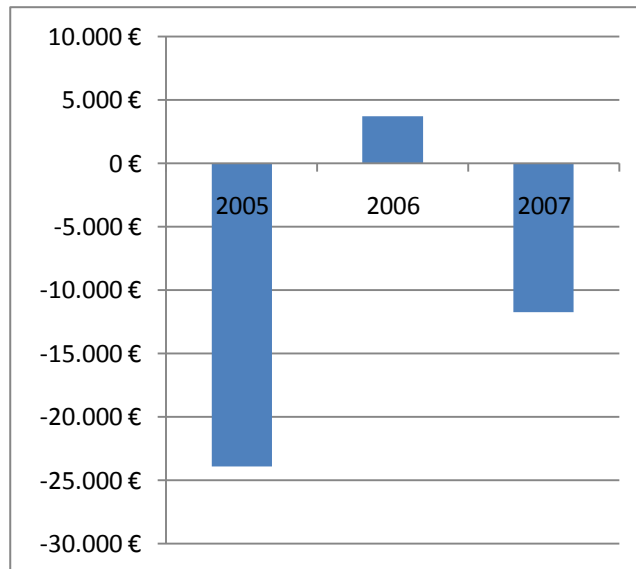
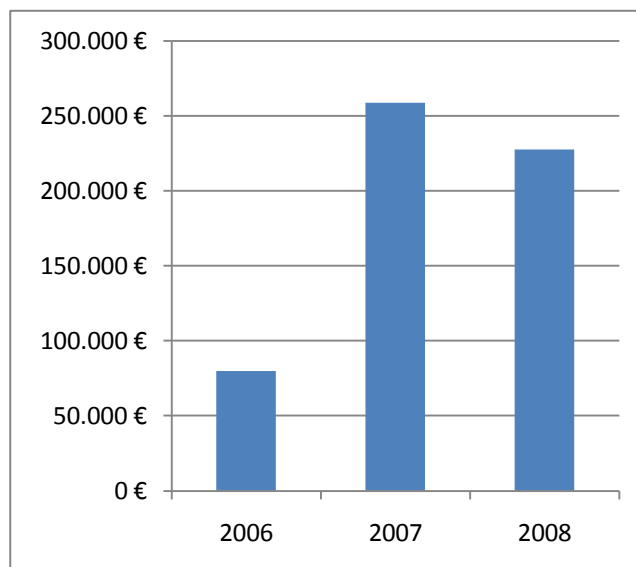


Ilustração 12 - Volume de Negócios da Nikpor 2006-2008
Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pela Proóptica



Nota Pedagógica

1. Público-alvo do caso

Este caso prático poderá ser apresentado a alunos de Licenciatura, em disciplinas relacionadas com Gestão e Marketing.

A sua apresentação é simples e concisa, podendo ser utilizado como introdução a estas matérias.

2. Objectivos Pedagógicos

O caso apresentado terá como intuito:

- Permitir aos alunos que estão a iniciar a sua vida académica, terem um primeiro contacto com a realidade das empresas nacionais

- Compreensão da importância da utilização das ferramentas de Marketing adequadas a cada empresa e negócio

- Identificação dos problemas atravessados por uma empresa jovem no mercado e da melhor forma de os superar

3. Revisão da literatura

a. A importância do Marketing

Na fase de crise económica pela qual atravessa o nosso país, faz sentido apostar em estratégias que diferenciem cada empresa e a tornem única aos olhos do consumidor. Também a competitividade existente faz com que as decisões de Marketing sejam definitivas para a continuação da actividade da organização, tal como afirma Pacheco (2009).

O Marketing é, de forma resumida, divulgar e promover produtos de forma inovadora, cativando e motivando os consumidores a adquiri-los com vista a satisfazer as suas necessidades.

A troca de produtos entre os indivíduos existe desde sempre, e acompanhada desta existe também o Marketing, visto que se atribuía a cada bem um determinado valor e era indispensável reunir os meios necessários para o distribuir, publicitando-o a quem estaria interessado. Nas empresas de hoje a prática não é muito diferente, pois pretendem chegar a um determinado tipo de clientes e atingir a rentabilidade.

Foi na revolução industrial que despertou a necessidade de estabelecer melhor os parâmetros associados à compra e venda de produtos, para além da constante melhoria dos processos de produção. Ainda assim, nesta época a procura era evidentemente superior à oferta, o que significava que a concorrência era praticamente inexistente em cada negócio e o poder de discussão de preço por parte dos consumidores era fraco. (Lindon *et al*, 1999)

Com o desenvolvimento acelerado das metodologias de produção nos vários sectores, o produto começa a ficar nas fábricas e os consumidores já não compravam como antes, principalmente quando se falava de bens não essenciais.

A partir da Primeira Guerra Mundial, começam a aparecer verdadeiramente os frutos do investimento realizado na indústria. Inovações como a Gillette, a Coca-Cola ou a primeira máquina de lavar eléctrica vêm alterar os hábitos dos consumidores.

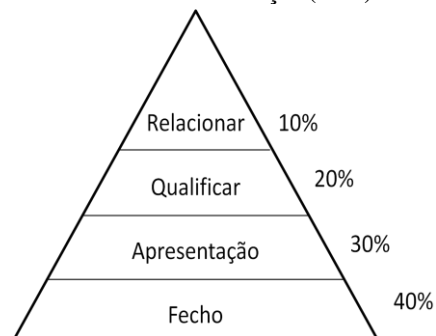
Após os anos 80, vários autores como P. T. Barnum, W. D. Scott e H.L. Hollingworth publicam livros e artigos sobre a arte da venda, sendo esta baseada na intuição do vendedor e

no poder de enganar o consumidor. Estas publicações provocaram alguma desconfiança nos vendedores das empresas da época, no entanto apresentavam algumas ferramentas que viriam a ser úteis no futuro e que foram estudadas e melhoradas por outros autores.

Depois da Segunda Guerra Mundial a concorrência começa a aumentar e surge a cultura de vender a qualquer custo. É neste ponto que o Marketing deixa de ser acessório e passa a representar uma constituinte decisiva da gestão, passando o consumidor a ser o foco central da atenção, ao contrário da produção com era feito até aí.

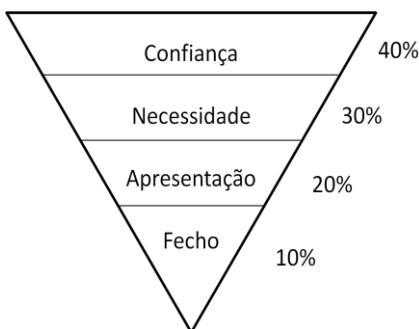
A negociação era por vezes feita de forma obscura, em que o vendedor recorria a uma técnica de *Hard Seeling*, estando simplesmente preocupado em atingir os seus objectivos acabando por “empurrar” o produto sem tentar perceber o que o cliente procura.

Ilustração 13 - Tempo dispendido pelo vendedor em Hard Selling
Fonte: Vendas e Distribuição (2005)



A garantia de sobrevivência das empresas assenta cada vez mais na melhor forma de cativar o cliente, estimulando as suas necessidades e tentando ao máximo a sua fidelização. Opera-se assim uma mudança na mentalidade de toda a organização e dos seus sectores, surgem de facto os primeiros esforços de implementação do Marketing Relacional.

Ilustração 14 - Tempo dispendido pelo vendedor em Soft Selling
Fonte: Vendas e Distribuição (2005)



Este tipo de venda é considerado *Soft Seeling* e tem provado ser muito mais eficaz visto que um cliente fidelizado acaba por comprar em maior quantidade, tem uma maior receptividade a novos produtos, não é tão sensível a mudanças de preço, afasta mais facilmente propostas da concorrência e mantém uma boa relação com a equipa de vendas, acabando por ser uma ajuda na melhoria de serviços e produtos.

Hoje em dia, as empresas em geral possuem departamentos dedicados inteiramente ao Marketing. Anualmente é realizado um Plano de Marketing em que se tem em conta várias fases: para o Marketing estratégico faz-se uma análise do meio ambiente, a segmentação do mercado, a escolha do público-alvo, o posicionamento da marca e o Marketing mix, já a um nível operacional, prepara-se a avaliação e controlo do plano sugerido.

Existe uma nova realidade apresentada pela internet, em que o consumidor passou a estar ainda mais disponível e espera que as empresas estejam em permanente contacto. Temos como exemplos destas novas plataformas o Facebook, o MySpace ou o Twitter, em que a personalização do contacto empresa-cliente é extrema.

b. Estratégias de Marketing

Cada empresa deve iniciar a sua actividade com uma ideia precisa e bem estruturada da estratégia que pretende implementar para se inserir no mercado. O autor Chandler (1962), define estratégia como o processo que combina a determinação dos objectivos a longo prazo da organização e a implementação de acções com alocação dos recursos necessários para atingir esses os mesmos.

Em 2005, os autores Wheelen e Hunger criam o Modelo Global de Formulação, em que defendem uma metodologia simples de englobar todo o processo de decisão estratégica. Este é composto pelas seguintes etapas:

- Análise ambiental/situacional
- Formulação da estratégia
- Implementação da estratégia
- Avaliação de resultados

Segundo os mesmos autores, para perceber como a empresa se encontra interna e externamente, é importante que os gestores desta respondam a uma serie de questões que colocam em perspectiva o seu passado, presente e futuro, sendo muitas vezes reveladoras de problemas que numa revisão mais descuidada não seriam perceptíveis: onde estamos?, Para onde queremos ir?, Qual o melhor caminho?, Como podemos assegurar que a estratégia escolhida nos levará ao melhor caminho?, Como garantir que os objectivos serão atingidos?.

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Já Porter (1996), afirma que devem ser avaliadas a competitividade e atractividade do mercado em que se está inserido, através de cinco forças:

- Poder negocial dos compradores
- Poder negocial dos fornecedores
- Ameaças de produtos ou serviços substitutos
- Ameaça da entrada de novos concorrentes
- Rivalidade interna na indústria

Através da análise das diferentes forças, ter-se-á uma visão mais abrangente e específica das potencialidades e ameaças do ambiente concorrencial e comercial que a empresa vai integrar, ou as suas modificações ao longo do tempo.

Fazendo uma junção entre a avaliação interna e externa da envolvente, os factores críticos de sucesso e as competências centrais da empresa e poderá realizar-se uma análise SWOT. Nesta podem ser discutidos os pontos fracos e fortes (interno), bem como as oportunidades e ameaças (externo), apurados anteriormente.

Tabela 4 - Análise Swot

Fonte: Adaptação de <http://www.pmelink.pt/>

Pontos Fortes (<i>Strengths</i>)	Pontos fracos (<i>Weaknesses</i>)
Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes	Desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
Aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa	Aspectos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

A origem desta ferramenta não está registada, como tal os autores da área discordam neste ponto. Públio (2008) afirma que foi desenvolvida por dois professores de Harvard, já Tarapanoff (2001) defende que era usada em 500 a. C. através do ditado de Sun Tzu:

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”

Existem alguns cuidados a ter ao realizar uma análise SWOT, que podem aumentar a probabilidade de sucesso da estratégia a aplicar: as ideias devem ser dificilmente imitáveis, criar valor para o consumidor, e ajudar na entrada em novos mercados.¹¹

Para facilitar a realização e posterior análise, a SWOT deve estar organizada em termos funcionas, ou seja, sempre que possível, fazer uma associação dos pontos fortes e fracos a um departamento ou área da empresa.

De forma resumida, e de acordo com vários autores da área, as hipóteses gerais de estratégias a seguir são:

Tabela 5 - Opções estratégicas a seguir
Fonte: Tese de Mestrado de Feliciano Pires Pereira

Autor e Conceito-Chave	Opção Estratégica	Descrição	Conceitos Implícitos	Principais Reflexões
Michael Porter (1980) - Vantagem Competitiva	Custo	Repercutir custos baixos, ter prejuízos iniciais, manter preços ou abandonar progressivamente.	<i>Dumping</i> Guarda-chuva Dominação Recuperação Abandono	- Definir forma de competir: custo, diferenciação ou focalização; - Identificar vantagens competitivas;
	Diferenciação	Aumento/diminuição do binómio valor/preço. A diferenciação deve ser defensável a longo prazo.	Melhoria Especialização Depuração Imitação	- Identificar qual o cliente-tipo; - Definir qual a abordagem ao nível dos produtos/serviços:
	Focalização	Especialização e procura da dimensão ajustada para obter altas taxas de rendibilidade.	Nicho Especialização	qualidade, atributos, preço, abrangência, etc.

¹¹ <http://www.pmelink.pt/>

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Wheelen & Hunger (2006) - Velocidade	Defensivas	Redutora que levará à cessação da actividade.	<i>Turnaround</i> Venda Desinvestimento Falência Liquidação	- De acordo com a análise externa e interna, definir estratégia para a empresa; - Identificar vantagens, desvantagens e adequação de cada opção; - De acordo com a opção tomada, definir linhas de acção.
	Estabilidade	Avançar com moderação para colher resultados.	Pausar Não mudar Resultados	
	Crescimento	Implica a concentração por integração ou a diversificação da actividade.	Concentração (integração vertical ou horizontal) Diversificação (concêntrica ou conglomerado).	
Igor Ansoff (1968) - Áreas de Negócio	Corporativa, carteiras ou portfolios	Conjunto de áreas de negócio onde a empresa deseja actuar.	Vantagens competitivas Sinergias	- Definir negócios preferenciais - Definir mercados a evitar; - Identificar características indispensáveis para competir em cada área de negócio.
	Competitiva ou de negócio	Forma de lidar com cada área de negócio.	Participação no mercado ou posição de mercado Diferenciação de mercado ou imagem.	

A apreciação de todos estes factores levará a empresa a decidir qual a estratégia de Marketing a adoptar, que deverá implementar junto dos seus colaboradores, dando-lhes sempre a conhecer as razões que levaram a esta e os seus objectivos, havendo assim uma envolvimento destes.

Após a implementação, o *follow-up* é essencial para que esta seja conseguida com sucesso, em que devem ser feitos os ajustamentos necessários à realidade empresarial.

As estratégias de Marketing ficam fortemente vincadas na actuação da organização, mas devem ser sempre consideradas mutáveis, e acompanhar as alterações do mercado e das necessidades do consumidor.

c. Segmentação e Posicionamento

Os esforços do Marketing devem direccionados ao consumidor correcto, sem se dispersarem. Para tal a segmentação do mercado deve ser realizada de forma cuidada e extensiva, pois decidirá a quem se destina a comunicação do produto e o seu desenvolvimento (Hooley e Saunders, 1996).

A abordagem ao consumidor pode ser realizada segundo várias perspectivas (Brandt, 1966). Existem empresas que actuam numa óptica de Massas, em que de facto o público-alvo é todo o mercado, sem distinção. Este tipo de comunicação adapta-se normalmente a produtos de custos mais reduzidos e com características mais impessoais. Já outras optam por um Marketing por segmentos, em que se dirige apenas ao grupo ou grupos de consumidores são interessantes para si. Nos dias de hoje, a maioria das marcas oferece aos seus clientes um serviço altamente personalizado, aplicando a noção de Marketing Relacional.

Assim, apercebemo-nos de que o público não é homogéneo, cada indivíduo apresenta características e necessidades únicas. Uma empresa ou produto não conseguirá satisfazer as necessidades de todos estes indivíduos, então deve agrupá-los de acordo com características semelhantes e escolher aqueles que representam maior potencialidade.

Para ser possível definir um público-alvo foi criado o processo de segmentação, que ajuda a diferenciar e agrupar estas especificidades. As etapas deste processo são:

1. Escolha dos critérios de segmentação
2. Descrição das características de cada segmento
3. Escolha de um (ou mais) segmentos
4. Definição da política e marketing para cada um dos segmentos escolhidos¹²

Os critérios de segmentação do mercado podem ser divididos em 4 categorias: geográfica (região, cidade, densidade, área), demográfica (idade, sexo, ocupação, rendimento), psicográfica (estilo de vida, personalidade), e comportamental (ocasiões, benefícios, atitudes).

Os mercados estão, em geral, saturados de oferta, sendo esta abundante e diversificada, e os consumidores apenas podem escolher através da comparação da imagem das marcas que estão ao seu dispor, ou seja, através do seu posicionamento.

Para que o público-alvo consiga identificar uma marca e que a reconheça como direccionada a si, o posicionamento desta deve estar bem definido e ser comunicado tanto externa como

¹² *In Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*

internamente. Uma organização tem sempre um posicionamento definido, quer seja voluntário ou não, ou seja, se esta não o definir e comunicar o próprio público irá fazê-lo espontaneamente de forma positiva ou negativa.

Assim, o posicionamento de uma marca, serviço ou empresa consiste em criar para esta uma imagem ou identidade que ficará marcada na mentalidade do consumidor e que a diferencia da concorrência, tal como defendem os autores Houston e Hanyeski (1976).

A sua definição apresenta três premissas:

- O posicionamento é *uma política* e não um resultado;
- O posicionamento é *uma decisão estratégica*;
- Tem uma *finalidade de percepção*.¹³

A segmentação e posicionamento são duas características decisivas para a estratégia da empresa, sendo indissociáveis enquanto actuação, visto que uma complementa a outra.

d. Marketing Mix

O Marketing Mix é um conjunto de pontos de interesse que a empresa deve definir para atingir os seus objectivos, tanto ao nível do posicionamento como ao nível estratégico. Este composto foi defendido pela primeira vez pelo autor Jerome McCarthy em 1960, apresentado 4 divisões:

Política de Produto – devem ser definidas as características intrínsecas do produto, descrevendo a embalagem, definindo a marca e os serviços de pós-venda necessários

Política de Preços – determinação do preço adequado ao produto a comercializar e as condições de pagamento a aplicar

¹³ In Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing

Política de Comunicação – definição da estratégia de comunicação com o público-alvo, incluindo os meios promocionais a utilizar

Política de Distribuição – decisão dos pontos em que o produto será disponibilizado, bem como a estratégia de organização da equipa de venda¹⁴

Esta teoria é também denominada de 4 P's, havendo uma associação a 4 C's sugerida por Robert Lauterborn (1990):

Product → Solução para as necessidades do **Cliente**

Price → **Custos** inerentes à compra

Placement → **Conveniência** de deslocação ao ponto de venda

Promotion → **Comunicação** do produto e dos seus atributos

Assim, a empresa deverá fazer a conjugação destes 4 pontos, vendendo o produto adequado, aos clientes certos, por um preço correcto e no momento oportuno. Ao cumprir esta premissa os esforços alocados pelos recursos humanos envolvidos nas vendas vão diminuir visto que o próprio posicionamento da marca trabalhará a seu favor. (Drucker, 1964)

Com a proximidade cada vez mais evidente do Marketing com o cliente como indivíduo único, tem-se vindo a revelar um novo constituinte para este mix. Assim, a evolução natural é que a empresa comece a definir 5 P's, adicionando-lhe o de *People*, que virá complementar a comunicação.

e. Marketing Relacional

O Marketing Relacional tem vindo, ao longo do tempo, a tornar-se uma peça chave na vida das empresas e organizações, sendo decisivo na conquista e fidelização de clientes (McKenna, 1991). Antes de se denominar assim, a comunicação altamente personalizada era já era

¹⁴ IAPMEI

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

praticada por algumas marcas, sendo apelidada de Marketing One-to-One, Customer Relationship Management (CRM) ou Marketing Directo.

As suas diferenças para com o Marketing Tradicional são:

Tabela 6 - Comparação entre Marketing Tradicional e Relacional
Fonte: Elaboração Própria

Marketing Tradicional	Marketing Relacional
Agrupa os consumidores com características semelhantes	Identifica de forma individual os clientes
Perde o controlo do produto no canal de distribuição	Controla o produto até ao consumidor
Preocupa-se com a qualidade do produto	Preocupa-se com a qualidade das interações
A comunicação utilizada pretende construir imagem, lealdade e notoriedade	A comunicação utilizada pretende proporcionar um contacto
Relação de curto prazo e não individualizada	Relação duradoura e individualizada
Procura encontrar um número de clientes que queiram satisfazer uma necessidade	Pretende a fidelização do cliente
O cliente é mais um entre outros	Há um claro enfoque nas necessidades do cliente
O cliente tem acesso a produtos e serviços standard da empresa através de canais de distribuição e promoção massificados	O cliente é único, tendo acesso a produtos personalizados, através de canais de distribuição individualizados
Procura-se o desenvolvimento de economias de escala, aumento das vendas e da quota de mercado	Privilegia-se o investimento de relações e a quota de clientes

Na vida da organização, é cada vez mais importante inovar na forma de comunicar com o cliente, sendo o Marketing Relacional a variável que cada vez mais se tem vindo a desenvolver e a assumir um papel importante no Mix da comunicação.

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Tal como referido na Direct Marketing Magazine (1999):

“Marketing Relacional é um sistema interactivo de Marketing que utiliza um ou mais meios para provocar uma resposta ou uma transacção mensurável, sendo esta actividade armazenada numa base de dados”

Por outras palavras, é o conjunto de todas as actividades que são realizadas com enfoque no cliente, com a finalidade de reforçar e rentabilizar uma relação duradoura deste com a empresa, fidelizando-o. A sua maior arma, é o profundo conhecimento do cliente individual.

A informação de cada consumidor baseia-se em bases de dados e segmentação do mercado; sendo necessária uma comunicação personalizada e contínua para a sua constante actualização.

Segundo os estudos de Vavra (1993), os seus principais objectivos são:

- Criar valor para a empresa
- Melhorar o conhecimento do cliente
- Criação de ofertas específicas para cada segmento
- Comunicar directa e interactivamente
- Medição de resultados mais eficiente
- Criação e enriquecimento de bases de dados

Este conceito assenta em seis características básicas:

Precisão - Comunicar com um grupo-alvo específico com o objectivo de atingir o consumidor individual, reduzindo os custos inerentes à campanha

Personalização - Satisfaz o cliente através de uma comunicação personalizada, directa e contínua, fazendo com que o mesmo sinta que é fundamental para a empresa

Interacção - Promove a comunicação empresa-cliente, disponibilizando os seus contactos, para posterior esclarecimento de dúvidas, recolha de informações, sugestões, entre outros

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Mensurabilidade - Ajuda a saber com exactidão os resultados produzidos pela campanha, relativamente a taxas de resposta, *tracking* de clientes (análise da forma como foram utilizados os vales promocionais enviados), entre outros

Teste – Permite testar qual a mensagem mais eficaz, analisando as respostas dadas pelos clientes, através de critérios definidos pela empresa, sendo assim possível adaptar e personalizar campanhas futuras

Controlo - Possibilita a definição de custos, bem como a previsão e medição de resultados, controlando o conteúdo e *timing* da mensagem¹⁵

São estas características que têm vindo a fazer aumentar o interesse no Marketing Relacional. Para além destas, disponibiliza de uma quantidade variada de ferramentas:

Ilustração 15 - Ferramentas do Marketing Relacional
Fonte: Elaboração própria



A ferramenta escolhida por parte da empresa, depende directamente do target, da mensagem e do tipo de relação que se pretende estabelecer; é fundamental ter em conta a relação custo-benefício que essa técnica irá proporcionar.

O factor de sucesso de uma acção publicitária, não está dependente apenas da quantidade de recursos disponíveis, mas também do bom conhecimento e escolha correcta do consumidor a

¹⁵ Baseado na Sebenta de Comunicação em Marketing (2007)

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

alcançar. Nesta medida, é dada grande importância à informação específica e detalhada, recolhida de forma contínua, e que permite um contacto pessoal e interactivo com possíveis clientes. Uma análise e segmentação de mercado detalhada, ajudam a direccionar os investimentos promocionais, reduzindo custos e permitindo uma maior eficácia.

Em Portugal, o Marketing Relacional tornou-se um processo de comunicação incontestável ao qual recorrem diversas empresas de variados sectores. No entanto o seu aparecimento foi tardio em relação a outros países europeus, visto que as bases de dados existentes estavam mal organizadas e desactualizadas, as relações de parcerias com fornecedores de dados careciam de desenvolvimento, e as agências de criatividade não colocavam o seu talento ao dispor desta disciplina. Basicamente, havia uma falta de *know-how* generalizada neste aspecto do Marketing (Rita e Antunes, 2008).

As únicas empresas que se caracterizavam como uma excepção para esta realidade, eram as representantes de vendas à distância, que praticavam o chamado Marketing Directo.

Actualmente, no nosso país, o Marketing Relacional é muito usado como meio complementar de outras acções de comunicação e distribuição, o que torna complicado avaliar exactamente o seu peso económico.

4. Ferramentas de Análise

A análise do caso prático apresentado deve ser realizada ao nível qualitativo, tendo em conta a leitura e exploração dos dados fornecidos, com vista á resolução das questões propostas e tomadas de decisão estratégicas coerentes.

Desta forma, a informação a ser tratada resume-se aos seguintes tópicos:

- Características específicas do mercado das lentes oftálmicas, armações e óculos de sol;
- Principais concorrentes do mercado da óptica;
- Especificidades dos consumidores de artigos de óptica;
- Apresentação das empresas intervenientes, Nikpor e Proóptica;
- Valores de vendas e volume de negócios da Nikpor.

5. Plano de Animação

Sessão	Objectivos	Meios	Duração
1ª Sessão	Despertar o interesse dos alunos para a importância da resolução do caso	Distribuição do caso prático aos alunos Apresentação do caso Explicitação dos benefícios da sua resolução	20 min
Fora da Sessão	Conhecer o caso	Leitura e análise geral do caso prático	30 min
2ª Sessão	Compreender o caso e os seus objectivos	Organizar os alunos em grupos para a realização dos seguintes passos: - Identificar a oportunidade de investimento associada às lentes Nikon - Avaliar as alterações do perfil do consumidor de óptica - Assimilar as dificuldades passadas pela empresa Nikpor - Reconhecer as vantagens da Proóptica na representação de lentes oftálmicas - Compreender como o Marketing Relacional pode ser decisivo para o sucesso da empresa	90 min
3ª Sessão	Resolução do caso em aula com o acompanhamento do docente	Resolver oralmente as questões propostas no caso, pedindo a cada grupo que exponha as opiniões recolhidas entre si Apresentação por parte do docente de slides de resolução com os pontos mais relevantes	90 min

6. Questões de animação

Questão 1: Quais as mais-valias que este caso trouxe para a aprendizagem da cadeira em que está inserido?

Questão 2: Qual ou quais as maiores dificuldades que tiveram que ultrapassar para a resolução do caso? Que alterações fariam para a colmatar essas dificuldades?

Questão 3: Consideram que a implementação e resolução deste caso em aula é a melhor forma de o apresentar?

Questão 4: Adicionariam outras questões relevantes à matéria em estudo?

Questão 5: Consideram que a necessidade de aplicação de estratégias de Marketing Relacional está bem espelhada neste caso?

7. Resolução

a) Apresente a segmentação dos consumidores das lentes oftálmicas Nikon e defina o posicionamento desta marca.

Sendo a NKWV uma empresa de dimensões reduzidas, os fundos que dispõe para investimento em comunicação são reduzidos, assim deverá praticar uma abordagem por segmentos de clientes. Desta forma, apenas aplicará os seus esforços na criação de relações duradouras com os clientes que realmente desejam comprar lentes Nikon, preocupando-se em satisfazer as suas necessidades.

Apesar de o cliente final ser o utilizador das lentes e armações, o alvo da empresa NKWV é o óptico que as irá apresentar. Assim, os critérios de segmentação fundem-se ao nível do cliente e do consumidor, devendo ser todos analisados:

- Área geográfica: existe uma diferenciação no potencial de procura dependente se o consumidor habita numa zona rural ou metropolitana, devido às características dos consumidores associadas e aos recursos disponíveis.
- Idade: esta vem influenciar a escolha do tipo de lente e o período de renovação de óculos oftálmicos
- Estilo de vida: a evolução para um dia-a-dia cada vez mais cansativo leva a que os problemas de visão se manifestem mais cedo e em maior número de pacientes
- Rendimento: a classe social a que pertencem os consumidores vai ser decisiva no tipo de lente a adquirir, visto que a qualidade destas influencia o seu preço;
- Tipo de loja de óptica: verificar qual a preferência dos consumidores, grandes superfícies ou no comércio tradicional

Junto do segmento-alvo escolhido a estratégia específica de marketing a implementar é a comunicação através de Marketing relacional, visto que os clientes esperam uma abordagem personalizada e um acompanhamento permanente.

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

A marca Nikon posiciona-se no mercado das lentes de carácter elevado de qualidade, diferenciando-se da sua concorrência através do constante investimento em *Research & Development*. A contínua procura da inovação faz com que apresente ao mercado produtos únicos e altamente desenvolvidos, que podem satisfazer desde os clientes com patologias mais simples até aos mais exigentes.

Ainda assim, é necessário ter cuidado na divulgação da qualidade como vantagem competitiva, visto que a empresa Essilor também a utiliza como vertente de sucesso. Com a Shamir isso não acontece, pois os preços baixos por si praticados revelam a qualidade reduzida dos seus produtos.

b) Esquematize os problemas enfrentados pela empresa Nikpor durante a sua actividade no mercado português.

Os problemas principais da empresa Nikpor foram:

- A contratação inicial de recursos humanos inadequados, praticamente sem experiência no mercado da óptica, que não foram capazes de definir a estratégia da empresa tanto no Marketing como na Gestão;
- A constituição da equipa comercial não foi correcta, visto que apenas se dedicaram a certos clientes, tendo como consequência o afastamento de potenciais interessados na comercialização das lentes Nikon;
- Falha no investimento realizado em Marketing, visto que não foi planeado e os recursos financeiros dispendidos foram superiores ao que a empresa podia alocar;
- Utilização de ferramentas de comunicação desactualizadas, que não demonstravam a potencialidade da marca Nikon nem apresentavam todos os produtos que comercializa;
- Prazos de entrega em muito superiores à sua concorrência;
- Investimento geral desproporcional em relação ao nível de vendas, o que levou à falência da própria empresa.

- c) Faça uma análise situacional e reflecta sobre quais as decisões estratégicas de Marketing da empresa NKWV para o relançamento da Nikon em Portugal. (Para a análise situacional apresente as 5 Forças de Porter e a SWOT aplicadas a este negócio)**

Para se definir qual a estratégia a adoptar, a NKWV deve traçar pormenorizadamente a sua situação interna e externa, respondendo às seguintes questões:

- Onde estamos? A iniciar a actividade de uma nova empresa no mercado, com a segurança de apresentar uma marca com notoriedade internacional como a Nikon e com a associação à empresa Proóptica, que conquistou o seu lugar no mercado das armações, óculos de sol e artigos para óptica através de uma relação de profissionalismo, confiança e personalização com o seu cliente.

- Para onde queremos ir? Atingir uma quota de mercado que permita a esta nova empresa ter lucro e apresentar um crescimento sustentável, de acordo com objectivos realistas e adequados à sua realidade no mercado.

- Qual o melhor caminho? Através da criação de relações fortes e duradouras com os clientes, oferecendo-lhes um serviço personalizado e a garantia de que o nosso produto é rico em qualidade e segurança.

- Como podemos assegurar que a estratégia nos levará ao melhor caminho? Como garantir que os objectivos serão atingidos? Deve ser feito um constante estudo da satisfação dos clientes, de forma a obter feedback para melhoria de serviços; bem como ter a estratégia sempre bem definida e em permanente mutação, acompanhando o mercado e as necessidades dos consumidores

Para a decisão da estratégia a adoptar, também o Marketing Mix da empresa deve estar bem definido:

Política de produto: é oferecido ao cliente um produto de elevado teor de qualidade, segurança e inovação tecnológica, com uma garantia de que o consumidor se irá adaptar facilmente a este; o produto que segue em embalagem própria.

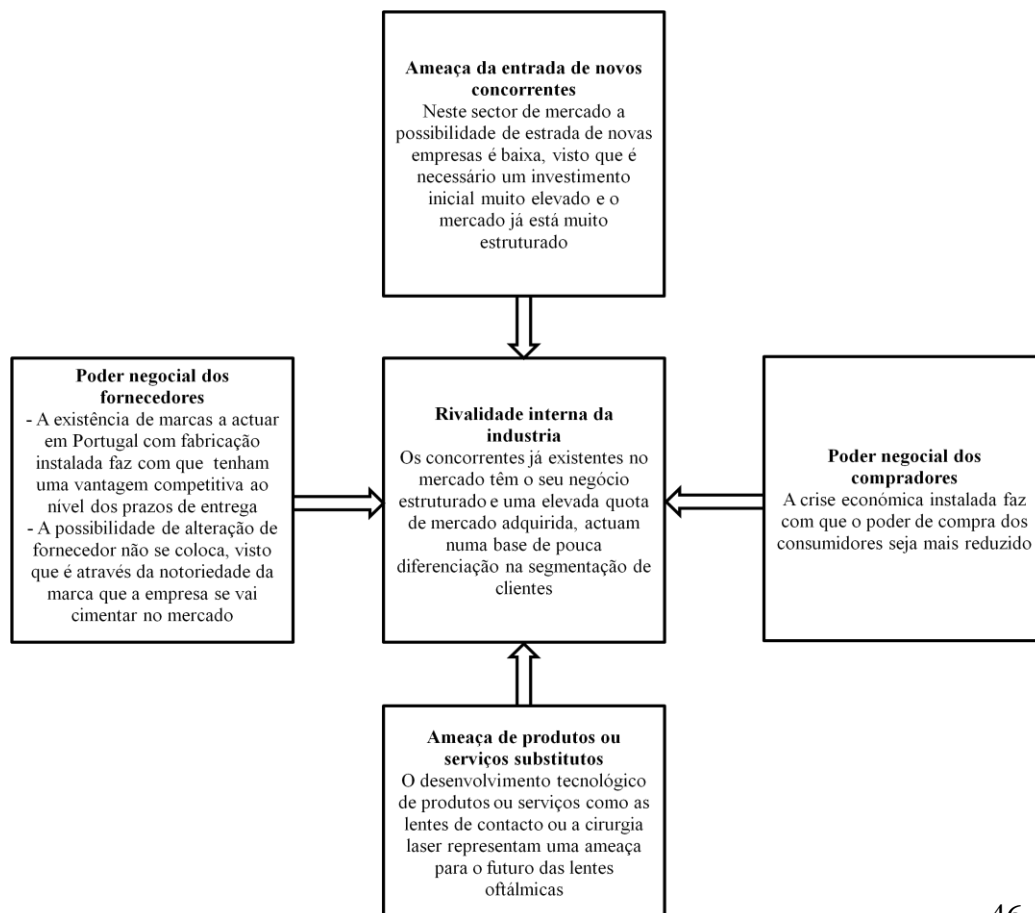
Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Política de preço: o preço das lentes Nikon está acima da média do mercado, numa óptica de desnatação, visto que o preço é adequado ao nível de qualidade do produto apresentado; as condições de pagamento são adaptadas a cada cliente, tendo em conta o conhecimento já adquirido na Proóptica.

Política de distribuição: os pedidos chegam à NKWV através de e-mail, fax ou telefone; são reencaminhados para a logística em França, que enviará as lentes posteriormente; após a chegada das lentes a Portugal, são entregues ao cliente através de empresa de estafetagem contratada, tendo em conta um prazo entre 3 a 7 dias.

Política de Comunicação: o tipo de comunicação a utilizar será o mais personalizado possível, como forma de diferenciação das restantes marcas a operar no mercado; sendo dirigido a clientes que pretendam alcançar consumidores que procuram qualidade elevada para a sua visão.

Para avaliar a competitividade e a atractividade do mercado devem ser estudadas as 5 forças de Porter:



Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Da análise dos factures internos da NKWV e do mercado em que está inserida, foi possível desenhar a seguinte matriz SWOT:

Interno	<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notoriedade da marca Nikon - Qualidade e inovação tecnológica dos produtos comercializados - Inserção de lentes com características únicas no mercado português - Grande carteira de clientes angariada pela Prooptica - Oferta de serviço integrado (lentes+armação) 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prazos de entrega - Marca do passado da Nikpor - Inexistência de material de actualizado - Não existe estratégia de Marketing traçada - Necessita renovação da equipa comercial - Inexistência de website da empresa
Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da procura de serviços integrados - Cliente deseja um serviço personalizado - Procura das grandes superfícies para compra de artigos de óptica - Crescente preocupação com o design e moda - Aumento das actividades de dia-a-dia que promovem o cansaço visual 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes de peso no mercado - Crise económica - Aumento do período de troca de lentes e óculos com a idade do indivíduo - Existência de produtos substitutos como as lentes de contatos e as cirurgias a laser

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Com a análise do Marketing Mix, das 5 forças de Porter e da matriz Swot, foi possível retirar as seguintes ilações e recomendações para a definição da estratégia de Marketing da empresa NKWV:

- Definição rápida da estratégia de Marketing a utilizar pela empresa, com enfoque num serviço personalizado, apoiado numa noção de design, moda e conforto;
- Criação de material adequado à utilização pela força de vendas, de forma a apresentar as lentes Nikon em plenitude, bem como desenvolvimento do website da empresa;
- Continuação da aposta na venda do serviço integrado junto das grandes superfícies, tentando oferecer-lhes sempre novas hipóteses de *packs* promocionais;

Após a análise pormenorizada de todos os dados recolhidos, concluímos que a estratégia a seguir pela NKWV será de diferenciação de produto, com ênfase no binómio valor/preço como política de desnatação, associada à focalização e especialização em determinados nichos do mercado.

d) Em que medida pode o Marketing Relacional ajudar a empresa NKWV a conquistar quota de mercado.

A empresa NKWV está a reentrar num mercado muito desenvolvido e estruturado como representante das lentes Nikon, o que significa que deve adoptar uma atitude distinta da utilizada pelos seus concorrentes de forma a destacar-se, ser ouvida pela cliente e criar uma relação de confiança com este.

Tendo em conta a sua dimensão, não poderá nunca concorrer de igual com as grandes marcas já existentes no mercado, visto que não tem verbas para tal e não é esse o seu objectivo. Assim, o Marketing Relacional será a ferramenta adequada para chegar aos clientes pretendidos, tendo em conta que os concorrentes na área adoptaram uma estratégia mais focalizada nas massas.

Desta forma, pode afirmar-se que os maiores contributos do Marketing Relacional para a NKWV serão:

- Construção de uma imagem de confiança no serviço prestado e no produto fornecido;
- A abordagem personalizada faz com que o cliente se sinta único e especial, abrindo mais facilmente as suas portas para receber os comerciais da marca;
- Permite medir resultados mais facilmente e, desta forma, as suas acções podem ser ajustadas rapidamente de acordo com o *feedback* dos clientes;
- Levará à constituição de uma base de dados personalizada de clientes com potencial ou não para as suas vendas.

No entanto, deve ter-se em conta que este tipo de abordagem de Marketing acaba por ter custos elevados. Como exemplo, poderia ser realizada uma campanha de Telemarketing, em que o próprio vendedor entraria em contacto com cada potencial cliente, explicaria resumidamente o tipo de produtos oferecidos pela NKWV, oferecendo um desconto especial num determinado número de lentes a adquirir durante um mês, desde que houvesse agendamento de reunião para firmar as condições de compra depois do período de desconto. Nessa mesma altura, o cliente seria incentivado a falar e explicitar aquilo que espera encontrar


Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

num serviço de distribuição de lentes e quais as características específicas do produto que procura. Com este método, seria possível iniciar contacto com o cliente, fazendo sempre a ponte com a Proóptica, que já é para si conhecida; oferecer a oportunidade de experimentação das lentes Nikon em condições especiais e realizar esta acção como menor nível de custos possível.

Mensalmente, deverá ser feito um acompanhamento da satisfação dos clientes que compraram Nikon, questionando-lhes se o produto correspondeu às suas expectativas e quais os pontos a melhorar na sua distribuição.

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

8. Slides de Resolução



Implementação das lentes oftálmicas Nikon em Portugal

Índice

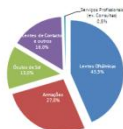
- Apresentação do Problema
- Mercado Português de Óptica
- Concorrência
- Perfil dos Consumidores de Óptica
- Nikon
- Nikpor
- Proóptica
- Joint Venture Nikpor-Proóptica
- Questões

Apresentação do Problema

- Oportunidade de implementar lentes oftálmicas Nikon em Portugal
- Mercado da óptica muito estruturado
- Insucesso da empresa representante: Nikpor
- Criação de nova empresa para comercio de lentes Nikon: NKWV

Mercado Português da Óptica

- Crise económica
- Mercado muito estruturado
- Segmentação de produtos

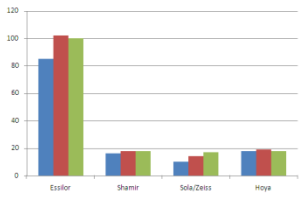


Valor de Vendas por Produtos Óptica (%) - Market 2006

- Artigos substitutos: lentes de contacto e cirurgia laser

Concorrência

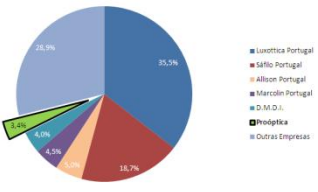
- Concorrência das lentes oftálmicas



Volume de vendas da concorrência Nikon em Milhões de €

Concorrência


- Concorrência das armações, óculos de sol e artigos de óptica




Quota de Mercado Global da Óptica (%)

Perfil dos Consumidores de Óptica


Sexo (%)




Idade (%)



Região (%)



Classe Social (%)



Perfil dos indivíduos que usam Óculos Graduados
Fonte: TGI - Target Group Index (Setembro 2006)

Nikon

- Marca de confiança e grande notoriedade
- Histórico de sucesso mundial
- Gama de produtos diversificada: máquinas fotográficas, lentes, telescópios, micro-chips, instrumentos de medida e precisão, etc.

"Poucas marcas possuem uma aura tão forte quanto a Nikon: fabricante de tecnologia, de qualidade, de arte, de aventura e de sonho"
In Suplemento integrante da Revista Mundo da Óptica Nº 30 (2006)

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Nikpor

→ Primeira representante das lentes oftálmicas da marca Nikon em Portugal (2005)

→ Processo de distribuição de lentes

1 a 2 Dias

5 a 6 Dias

Nikpor

- Vários problemas estratégicos e de gestão
- Resultados de exploração negativos
- Falência técnica em 2010

Proóptica

- Desde 1993 no mercado grossista dos artigos de óptica
- Público-alvo são retalhistas do tipo A e B
- Aposto no design, inovação e moda

→ Estratégia de Análise da Proóptica

Joint-Venture Nikpor Proóptica

- Resulta da falência da Nikpor e do interesse da Proóptica em comercializar lentes oftálmicas
- Interesse da Nikpor: novos sócios com capacidade financeira para a continuidade e recuperação da empresa
- Interesse da Proóptica: oferecer aos seus clientes um serviço integrado

Joint-Venture Nikpor Proóptica

- Inicia-se em 2009

- Principais clientes: Grupos Sonae e Auchan
- Dá origem à NKWV em Janeiro 2010

Questões

a) Apresente a segmentação dos consumidores das lentes oftálmicas Nikon e defina o posicionamento desta marca.

- Critérios de Segmentação: área geográfica, idade, estilo de vida, rendimento e tipo de loja de óptica
- Posicionamento: Mercado de lentes de elevada qualidade, com diferenciação através do investimento em *Research & Development*

Questões

b) Esquematize os problemas enfrentados pela empresa Nikpor durante a sua actividade no mercado português.

- Contratação inicial de recursos humanos inadequados
- Constituição da equipa comercial não foi correcta
- Dedicção apenas a alguns clientes sem segmentação
- Falha no investimento realizado em Marketing
- Ferramentas de comunicação desactualizadas
- Prazos de entrega superiores à concorrência
- Investimentos desproporcionais em relação ao nível de vendas

Questões

c) Faça uma análise situacional e reflecta sobre quais as decisões estratégicas de Marketing da empresa NKWV para o relançamento da Nikon em Portugal. (Para a análise ambiental apresente as 5 Forças de Porter e a SWOT aplicadas a este negócio)

- Onde estamos?
 - A iniciar a actividade de uma nova empresa no mercado
- Para onde queremos ir?
 - Atingir uma quota de mercado que permita lucro e crescimento
- Qual o melhor caminho?
 - Criação de relações fortes e duradouras com os clientes
- Como podemos assegurar que a estratégia nos levará ao melhor caminho? Como garantir que os objectivos serão atingidos?
 - Constante estudo da satisfação dos clientes e da evolução do mercado

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Questões

c) Continuação

Nikon

Marketing Mix

- Política de produto: elevado teor de qualidade, segurança e inovação tecnológica
- Política de preço: o preço das lentes Nikon está acima da média do mercado, numa óptica de desnatação, e as condições de pagamento são adaptadas a cada cliente
- Política de distribuição: os pedidos chegam à NKWV através de e-mail, fax ou telefone e são entregues ao cliente por estafeta num prazo entre 3 a 7 dias.
- Política de Comunicação: abordagem personalizada como forma de diferenciação das restantes marcas a operar no mercado

Questões

c) Continuação

Nikon

→ 5 Forças de Porter

Questões

c) Continuação

Nikon

→ Análise SWOT

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notoriedade da marca Nikon - Qualidade e inovação tecnológica dos produtos comercializados - Inserção de lentes com características únicas no mercado português - Grande carteira de clientes angariada pela Prooptica - Oferta de serviço integrado (antes=umação) 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prazos de entrega - Marca do passado da Nlqov - Insistências de material de actualizado - Não existe estratégia de Marketing traçada - Necessita renovação da equipa comercial - Inexistência de website da empresa
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da procura de serviços integrados - Cliente deseja um serviço personalizado - Procura das grandes superfícies para compra de artigos de óptica - Crescente preocupação com o design e moda - Aumento das actividades de dia-a-dia que promovem o cansaço visual 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes de peso no mercado - Crise económica - Aumento do período de troca de lentes e óculos com a idade do indivíduo - Existência de produtos substitutos como as lentes de contacto e as cirurgias a laser

Questões

c) Continuação

Nikon

→ Recomendações

- Definição rápida da estratégia de Marketing a utilizar pela empresa
- Criação de material adequado à utilização pela força de vendas
- Desenvolvimento do website da empresa
- Continuação da aposta na venda do serviço integrado junto das grandes superfícies

→ Conclusão

A estratégia a seguir pela NKWV será de diferenciação de produto, com ênfase no binómio valor/preço como política de desnatação, associada à focalização e especialização

Questões

d) Em que medida pode o Marketing Relacional ajudar a empresa NKWV a conquistar quota de mercado.

Nikon

- Construção de uma imagem de confiança no serviço prestado e no produto fornecido
- Abordagem personalizada facilita apresentação de propostas de negócio
- Medição de resultados eficiente
- Constituição de base de dados personalizada de clientes

Questões

d) Continuação

Nikon

→ Exemplo de implementação:

Campanha de Telemarketing

↓

Vendedor entra em contacto com cada potencial cliente

↓

Explica o tipo de produtos oferecidos pela NKWV

↓

Oferece desconto especial em troca de agendamento de reunião

↳ Permite: perceber o que o cliente procura e criar condições especiais para experimentação do produto

9. Relações para a Gestão

O mercado português atravessa um período de crise económica preocupante, o que faz com que algumas empresas não consigam sobreviver à mudança dos tempos. Será natural que a adaptação às novas condições do mercado intervenha na estratégia de cada organização.

A informação apresentada neste caso baseia-se exclusivamente aos artigos e ao mercado da óptica, que tem crescido em valor nos últimos anos em Portugal. Pretende demonstrar como analisar estrategicamente uma empresa que vem reintroduzir o conceito de lentes oftálmicas da marca Nikon em Portugal, remetendo a sua acção principal para a criação de relações de fidelidade duradouras centradas na opinião do cliente como agente influenciador.

Assim, é revelada a importância do investimento no Marketing Relacional para comunicar uma marca de grande notoriedade junto do consumidor, mas que é menos conhecida ao nível da comercialização de lentes oftálmicas.

Bibliografia

Livros e teses:

- Benjamin, L. (2007); *A Brief History of Modern Psychology*; United Kingdom: Backwell Publishing.
- Brochand, B.R.; Vicente, J.; Lendrevie, J.; Dionísio, P. (1999); *Publicitor*; Lisboa, Portugal: Dom Quixote.
- Chandler, A.D. (1962); *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*; USA: MIT Press.
- Drucker, P. (1964); *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*, Harper Collins Publishers.
- Freire, A. (1997); *Estratégia - Sucesso em Portugal*; Portugal, Verbo.
- Hooley, G.J.; Saunders, J. (1996); *Posicionamento Competitivo: Como estabelecer e manter uma estratégia de Marketing no mercado*; São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Hollingworth, H.L. (1913), *Advertising and selling: principles of appeal and response*, Duke University Library.
- Lauterborn, R. (1990); *New Marketing Litany: Four P's Passe; C-Words Take Over*; Crain Communications, Inc.
- Leocádio, J. (1994); *Manual Elementar da Óptica*; A. Winter, LDA.
- Lindon, D.; Vicente, J.; Lendrevie, J.; Dionísio, P.; Lévy, J. (1999), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*; Lisboa, Portugal: Dom Quixote.
- McCarthy, J.E. (1960); *Basic Marketing: a Managerial Approach*; United States: McGraw Hill.

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

- Simões, V.C. (1996); *Inovação e Gestão em PME Industriais Portuguesas*; Lisboa, Portugal: GEP (Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Economia).
- Pereira, F.P. (2009), *O Modelo de Negócio da Starbucks e a sua Aplicação ao Caso Português*, Relatório de Mestrado em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press.
- Vavra, T.G. (1993); *Marketing de Relacionamento: after marketing*; São Paulo: Atlas.
- Vieira, J.M.C. (2000); *Inovação e Marketing de Serviços*; Braga, Portugal: Editorial Verbo.
- Wheelen, T. e Hunger, J. (2005), *Strategic management and business policy: concepts and cases*, Pearson.
- PESQUISA DE MARKETING: UMA ORIENTAÇÃO APLICADA Por Naresh K. Malhotra 2004 Brasil Bookman

Manuais:

- Vendas e Distribuição – Manual N° 8; Produção da Audax e Formedia, 2005
- Esteves, E. (2007); *Sebenta de Comunicação em Marketing*; Mirandela: ESTGM.
- *Strategor - Política Global da Empresa*; Publicações Dom Quixote; 2ª edição; 1993

EBooks:

- Barnum, P.T. (1880); *The Art of Money Getting*; www.gutenberg.org

Artigos:

- “Partimos com um nome prestigiado”; *ÓpticaPro* nº 42; 2005.
- “O que se procura na óptica”; *ÓpticaPro Online*; 9 de Fevereiro de 2010.
- “Ópticas na rua?”; *ÓpticaPro Online*, 24 de Novembro de 2010.
- Antunes, J. e Rita, P.; “O marketing relacional como novo paradigma - uma análise conceptual”; *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*; Abril de 2008.
- Beirão, A., “O marketing relacional já não é uma vertente do Marketing, ele é o próprio Marketing”, *Briefing*, 2008.
- Brandt, S.C.; “Dissecting the Segmentation Syndrome”; *Journal of Marketing*; Outubro de 1966.
- Houston, F.S.; Hanieski, J.F.; “Pooled Marketing and Positioning”; *Journal of advertising*; 1976
- Mckenna, R.; “Marketing is everything”. *Harvard Business Review*, 1991.
- Moita, M., ”Marketing Móvel – o caminho para a proximidade”, *Briefing*, 2008.
- Pacheco, M.; “Oito tendências globais para 2009”; *Meios & Publicidade*; 12 de Dezembro de 2008.
- Porter, M., “Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance”, *The Free Press*, 1985.
- Scott, W.D.; “The Psychology of Advertising”; *Atlantic Magazine*; Janeiro de 1904.
- Suplemento integrante da Revista Mundo da Óptica Nº 30 (2006)

Implementação das Lentes Oftálmicas Nikon em Portugal

Páginas de Internet:

- <http://www.laboratoriorigor.com.br/>
- <http://www.nikon-lenswear.com/>
- http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php#M
- <http://www.mktonline.net>
- <http://marketing.about.com/>
- <http://www.pmlink.pt/>
- <http://www.iapmei.pt/>

Outros:

- Materiais fornecidos e anotações nas diversas disciplinas da formação académica.