

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO COMERCIAL

ALEX LACERDA DA SILVA

FORMULAÇÃO DA POLÍTICA COMERCIAL DA ESSILOR BRASIL

Análise Crítica de Treinamento e Avaliação de Desempenho

Curitiba - PR
2013

ALEX LACERDA DA SILVA

FORMULAÇÃO DA POLÍTICA COMERCIAL DA ESSILOR BRASIL

Análise Crítica de Treinamento e Avaliação de Desempenho

João Baptista de Paula Vilhena Soares

Luis Roberto Gomes de Assumpção Mello

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista TURMA de Gestão Comercial 11.

Curitiba – PR

2013

O Trabalho de Conclusão de Curso

FORMULAÇÃO DA POLÍTICA COMERCIAL DA ESSILOR BRASIL

Análise Crítica de Treinamento e Avaliação de Desempenho

Elaborado por Alex Lacerda da Silva e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do MBA em Gestão Comercial Curso de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 25 de Março de 2013

João Baptista de Paula Vilhena Soares

Luis Roberto Gomes de Assumpção Mello

DECLARAÇÃO

A empresa Essilor Brasil, representada neste documento pelo Sr. Alex Lacerda da Silva, gerente regional, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, no Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Política Comercial da Essilor Brasil”, realizado pelo aluno Alex Lacerda da Silva do MBA Gestão Comercial, do programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 25 de Março de 2013

Alex Lacerda da Silva
Gerente Regional
Essilor Brasil

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Alex Lacerda da Silva abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de Outubro de 2011 a Março de 2013, declara que o conteúdo de seu trabalho de conclusão de Curso intitulado:

FORMULAÇÃO DA POLÍTICA COMERCIAL DA ESSILOR BRASIL
Análise Crítica da Política de Treinamento e Avaliação de desempenho, é autêntico e original.

Curitiba, 25 de Março de 2013

Alex Lacerda da Silva

RESUMO

Este estudo foi realizado partindo da necessidade de constituição de uma política comercial para empresa Essilor Brasil. Buscou se conhecer a empresa, sua estrutura, valores e formas de trabalho, o mercado em que esta inserida, seus produtos e clientes. Desta forma a análise possibilitou sugestões para a formatação de uma política comercial adequada a realidade do mercado. Esta política comercial contempla a manutenção das boas práticas já realizadas pela Essilor, e propõe idéias e novas formas de trabalhar de acordo com teorias modernas estudadas durante o decorrer do curso, como por exemplo, em política de relacionamento com os clientes através da criação de sistema de classificação de clientes e benefícios de acordo com o seu volume de vendas, criação de mapa de competências para recrutamento e seleção e novas ferramentas para treinamento, o envolvimento do time comercial, técnico e marketing em planos de compras principais, e propostas de ações de endomarketing.

PALAVRAS-CHAVES: política comercial, classificação de clientes; endomarketing

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 MISSÃO, VISÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	9
2.1 Valores da empresa	9
2.2 Descrição da empresa.....	10
2.3 Cultura e clima organizacional	11
2.4 Produtos e Serviços	11
2.5 Operações.....	12
2.6 Capacidades e limitações.....	14
2.7 Objetivos e desempenho atual.....	14
2.8 Análise e recursos da empresa	15
2.9 Administração.....	15
2.10 Administração de recursos humanos	16
2.11 Estilo de administração	16
2.12 Orientação para o marketing.....	17
3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVOS	18
3.1 Investimento e P&D.....	19
3.2 Logística personalizada.....	20
3.3 Volume de vendas.....	21
3.4 Crescimento de vendas.....	21
3.5 Participação de mercado.....	22
3.6 Rentabilidade	22
3.7 Conhecimento da marca	22
3.8 Retenção dos clientes/satisfação dos clientes	23
4 MERCADO	24
4.1 HISTÓRICO DE MERCADO	24
4.2 Tamanho do mercado	24
4.3 Ciclo de vida do mercado	26
4.4 Sazonalidade.....	26
4.5 Impacto da tecnologia	27
4.6 Concorrentes.....	29
4.7 Participação de mercado das principais marcas	29
4.8 Análise dos 4 P's do Marketing	30
4.8.1 Características P Produto	31
4.8.2 Características P Praça.....	32
4.8.3 Características P Preço.....	33
4.8.4 Características P Promoção.....	34
4.9 Poder de barganha dos compradores	35
4.10 Poder de barganha dos fornecedores	36
4.11 Ameaça de produtos ou serviços substitutos	37
5 CONSUMIDORES.....	38
5.1 Perfil do consumidor.....	38
5.2 Escolha pelo uso de óculos de grau.....	40
5.3 Processo de compra dos consumidores.....	41
6.1 Definição das suposições fundamentais	42
6.2 Estipulação das metas de vendas.....	42
6.3 Atividades que precisam ser exercidas para serem alcançadas as metas	44
6.4 Classificação dos canais de distribuição	46
6.5. Política de preços.....	48

6.5.1 Política de descontos	49
6.5.2. Política de prazos.....	50
6.5.3 Políticas de preços por canal	50
6.6 Política de determinação de serviços complementares	51
6.7 Política de relacionamento com os clientes.....	53
6.8 Política de recrutamento e seleção de profissionais da área comercial	54
6.9 Política de remuneração.....	56
6.10 Políticas de avaliação de desempenho	58
6.12 Programas de endomarketing	60
6.12.3 Olhar de Mercado	64
6.12.4 Olhar Essilor	65
6.12.5 Novos Olhares	66
6.13 Administração de Vendas.....	66
6.14 Orçamento.....	67
6.15 Controle, análise e avaliação	69
7 ANÁLISE CRÍTICA DE TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	71
7.1 Introdução	72
7.2 Conceito de Competências	74
7.3 Conceito de Treinamento	75
7.3.1 Programa de Treinamento	76
7.3.2 Métodos do Treinamento	77
7.3.3 Categorias de Treinamento	78
7.3.4 Tipos de instrutores de venda	78
7.4 Conceito de Avaliação de Desempenho	79
7.4.1 Justificativa para a realização de Avaliação de Desempenho.....	80
7.4.2 Critérios para Avaliação de Desempenho	81
7.4.3 Formas de Avaliação.....	81
7.5 Conclusão	83
REFERÊNCIAS	85

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário organizacional exige a adoção de uma nova visão estratégica e gerencial, garantindo vantagem competitiva. A formulação de políticas comerciais, ao promover um plano de atuação estruturado para equipe comercial, pode se tornar um diferencial estratégico para o alcance dos objetivos da empresa.

Este trabalho tem como propósito a criação de uma política comercial para a empresa Essilor Brasil - multinacional de grande porte com atuação em todo o território nacional e em mais de 170 países - através da aplicação de conceitos e técnicas de gestão comercial. Ao analisar estrategicamente a atual política comercial pretende-se identificar *gaps* e propor melhorias.

A Essilor Brasil é líder mundial na fabricação e distribuição de lentes oftálmicas. Constituída em 1993 após a aquisição da empresa que representava as marcas da Essilor internacional, vem expandindo sua atuação e investindo no mercado brasileiro com a implantação de fábricas e centros de beneficiamento regionais.

2 MISSÃO, VISÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Missão: Proporcionar a melhor visão possível à população que precisa de óculos, com produtos, tecnologia e serviços de qualidade reconhecida.

Visão: A Essilor será reconhecida como uma empresa que promove maior acesso à saúde visual, oferecendo produtos de qualidade incomparável e excelência em serviços, nos mantendo na liderança do mercado óptico de forma ética e sustentável.

2.1 Valores da empresa

Busca do aperfeiçoamento constante: persistência e determinação, com abertura permanente às novas aprendizagens, demonstrando criatividade e inovação em busca da excelência. É demonstrar espírito investigativo na hora de olhar o trabalho, é o querer ir além.

Tomar posse de seu papel: senso de propriedade, responsabilidade, disciplina, profissionalismo e atitude empreendedora. É sempre perguntar se há como fazer melhor ou se há como fazer diferente.

Idealismo: fé, confiança, otimismo e sonhos. É propor novas formas de trabalhar, de sugerir melhorias nos processos e estar aberto para novas opiniões e a ouvir críticas.

Sinceridade: abertura de espírito, respeito, ética, modéstia e transparência em todos os relacionamentos.

Senso de equipe: todos juntos, somos mais fortes que um; o trabalho em equipe e a união é que traz os melhores resultados.

Competitividade: nunca se dar por vencido, demonstrando capacidade de ir além, de superar seus limites, quebrando os seus próprios "recordes" e os do mercado. É a vontade de sempre fazer melhor que o concorrente, naquilo que o cliente considera mais importante! É a capacidade de competir de forma saudável, mantendo a humildade, característica dos verdadeiros líderes.

2.2 Descrição da empresa

A Essilor no Brasil tem como denominação “Multi-Óptica Distribuidora Ltda” atuando no ramo Óptico com sua sede localizada na rua Visconde de Ouro Preto, 231 5º andar, bairro de Botafogo, na cidade do Rio de Janeiro. Atua como filial da Essilor internacional a 17 anos no Brasil. O grupo iniciou suas atividades na década de 50 com uma fusão entre a Essel, que surgiu como uma cooperativa de trabalhadores em 1849, e a Silor que revolucionou o mercado criando as primeiras lentes orgânicas para óculos.

A Essilor é líder mundial na venda de lentes Oftálmicas (Lentes de óculos), e no Brasil não é diferente. Com um Marketing criativo lançou várias linhas de produtos que se adaptaram as necessidades dos brasileiros, além de distribuir todas as marcas mundiais como Varilux, Crizal, Styliis, Airwear e Transitions.

No Brasil possui uma grande estrutura física para gerar um atendimento diferenciado:

- a) fábrica em Manaus;
- b) sede administrativa no Rio de Janeiro com filiais em Salvador, Belo Horizonte, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre;
- c) centro de distribuição no Rio de Janeiro;
- d) 6 centros de beneficiamento de lentes (RS,PR,SP,RJ,MG e CE).

2.3 Cultura e clima organizacional

O grupo Essilor procura sempre ser aberto e transparente com seus colaboradores. Desde a sua admissão o colaborador recebe um login e senha para ter acesso à intranet, as políticas de conduta, políticas de recursos humanos e administrativas, e as políticas de segurança e de compras. Todas bem detalhadas para que se entenda e conheça as regras e benefícios da empresa.

As unidades possuem salões abertos, sem divisórias, objetivando uma fácil comunicação e transmissão das informações. O trabalho de equipe é fundamental e incentivado com reuniões periódicas (mensais ou quinzenais). A equipe compartilha casos e projetos visando uma análise conjunta que estimula a criatividade. As tarefas são realizadas por grupos de trabalho que possuem grande autonomia na execução, com isso a empresa consegue um alto índice de satisfação dos seus colaboradores.

2.4 Produtos e Serviços

A Essilor produz e comercializa uma extensa gama de produtos. Todos convergem no objetivo macro da empresa que é fornecer sempre a melhor opção para a correção de deficiências visuais através do uso de óculos.

As lentes para os óculos podem ser de vários materiais proporcionando leveza e resistência a impactos, e são segmentadas da seguinte maneira:

- a) multifocais;
- b) visão Simples;
- c) bifocais com tratamento anti-reflexo.



Figura 1 - Segundo Forbes, a Essilor é uma das empresas mais inovadoras em 2011.

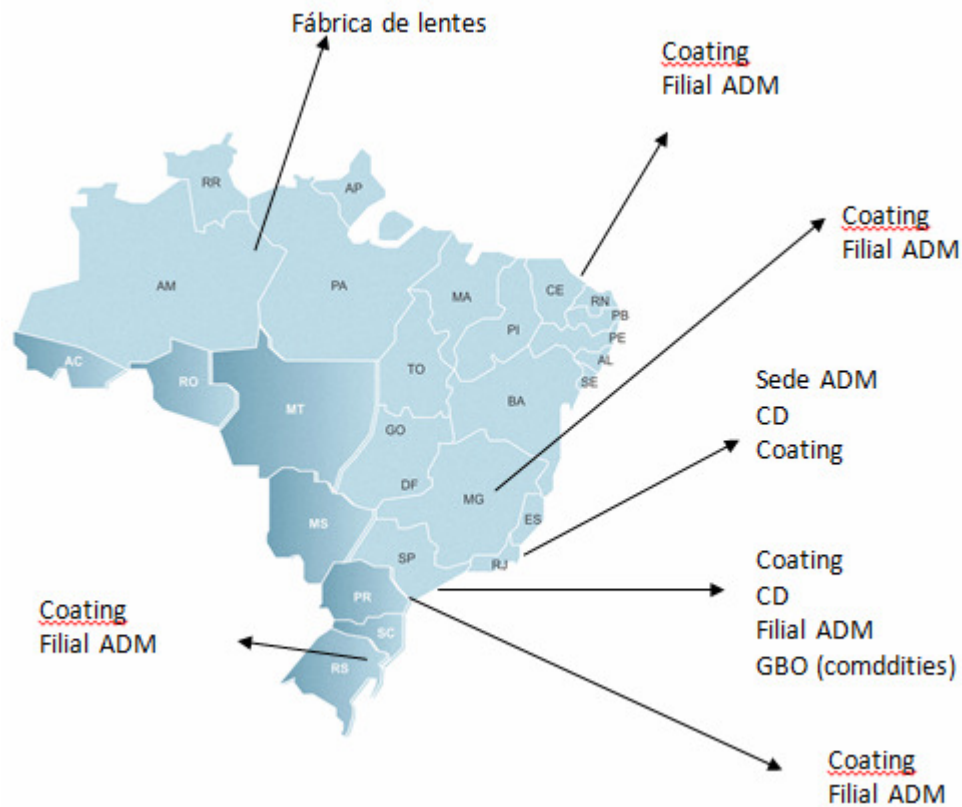
Fonte:Forbes, 2011.

Além de comercializar as lentes oftálmicas, a Essilor oferece um serviço de atendimento ao cliente com abrangência nacional, com isto garante a total satisfação dos usuários de lentes da marca Essilor.

2.5 Operações

A equipe de operações é responsável pela produção, beneficiamento e distribuição dos produtos do grupo. Hoje temos com principal objetivo aumentar o nosso desempenho junto aos clientes e reduzir custos relacionados a estas operações.

A seguir podemos visualizar as nossas unidades de negócio.



Mapa 1 : Distribuição territorial da Empresa Essilor

Fonte: ESSILOR BRASIL, 2011.

Os distribuidores estão localizados nas principais cidades do Brasil, atuam através de contratos comerciais e produtivos, que garantem a qualidade final dos produtos que saem da fábrica semi-acabados.

A fábrica em Manaus apresenta a maior produtividade do grupo, produzindo mais de 85 milhões de lentes por ano. É utilizado o método Kaizen de produção que além de otimizar o processo reduz os custos de produção.

A tecnologia é o grande diferencial da Essilor. Com 3 centros de pesquisa e desenvolvimento espalhados pela França, Estados Unidos e Singapura, conta com cientistas altamente treinados, o que proporciona atualmente um portfólio de mais de 4200 patentes. Com isso a Essilor esta sempre inovando e oferecendo tecnologia de ponta.

2.6 Capacidades e limitações

Por se tratar de uma indústria com excelente resultado ao longo da sua história, e pertencente a um grupo mundial que apresenta grande interesse em ampliar os negócios no Brasil, China e Índia, a Essilor Brasil possui grande poder de investimento. Com uma fábrica no Brasil com alto índice de produtividade que proporciona alta rentabilidade e a maior capacidade produtiva do setor, a empresa realiza frequentes ampliações em suas instalações de distribuição e atua fortemente na aquisição de grupos menores.

A limitação para a indústria é a falta de mão-de-obra especializada para acompanhar o rápido projeto de ampliação e expansão dos negócios, esta dificuldade se deve principalmente ao alto nível técnico necessário para os profissionais deste setor.

2.7 Objetivos e desempenho atual

Com mais de 17 milhões de lentes vendidas no ano de 2011, a Essilor Brasil triplicou seu volume de vendas na última década e ampliou a sua participação no mercado brasileiro. O objetivo é duplicar o volume de vendas até o ano de 2015 com aumento percentual do resultado operacional. Este objetivo será possível com o plano de expansão através da compra de indústrias nacionais e importadoras, além da ampliação da capacidade da fábrica e ajustes de oferta de produtos para o mercado nacional.

2.8 Análise e recursos da empresa

A empresa tem suas ações na bolsa de valores de Paris e apresenta excelentes resultados, mesmo neste momento no qual a Europa e a França passam por uma instabilidade econômica. Estes resultados atrelados a uma estratégia mundial sólida faz com que a Essilor atraia investidores e consiga alavancar os negócios.

No Brasil o grupo investiu em 2011 mais de 300 milhões de reais em instalações de fábricas de beneficiamento de lentes (acabamentos e tratamentos de lentes).

2.9 Administração

A Essilor possui 2.200 funcionários no Brasil divididos em 5 diretorias, sendo elas: comercial, operações, marketing, financeiro, recurso humanos e de produção.

Possui uma política de aproveitamento dos talentos internos, e a grande maioria das vagas de níveis de analista, supervisão, gerência e até mesmo de diretoria são preenchidas com colaboradores do grupo. A comunicação da vaga em aberto é feita de maneira ampla via intranet, e todos aqueles que possuem os requisitos necessários podem se inscrever e participar da seleção.

2.10 Administração de recursos humanos

Sempre buscando a excelência, a Essilor investe muito em seus colaboradores, por isso criou em todos os departamentos políticas de plano de carreira que prestigiam aqueles que possuem um bom desempenho e estão a mais de um ano na empresa, proporcionando assim avanços nas atividades desenvolvidas e um rendimento crescente e contínuo.

Além do plano de carreira, a Essilor desenvolveu dentro do departamento de Recursos Humanos uma equipe de treinamento, que desenvolve e aplica treinamentos nas variadas áreas da empresa, utilizando ferramentas de apresentação à distância, juntamente com uma plataforma e-learning.

2.11 Estilo de administração

Com forte influência francesa, a empresa busca trabalhar com o sistema de administração colaborativa, onde todos estão envolvidos e cientes do objetivo macro da empresa. Os líderes, supervisores e gerentes utilizam ferramentas de gestão que incentivam a evolução do colaborador dentro dos indicadores pré-estabelecidos, e conseqüentemente torna-se uma gestão assertiva e de altos níveis de desempenho, independente do setor analisado.

Grupos de líderes com funções estratégicas formam um comitê que mensalmente analisa o desempenho da empresa, criando pequenos ajustes na estratégia para que o resultado se mantenha satisfatório para os acionistas.

2.12 Orientação para o marketing

A empresa possui uma excelente imagem corporativa se mostrando uma líder mundial baseada em um trabalho ético e eficiente.

Com uma equipe de alto desempenho, o Marketing da Essilor Brasil se diferencia das demais empresas do setor, com comunicação B2C e B2B através de TV, revistas, internet e redes sociais. Impacta positivamente o cliente com informações necessárias para a escolha da melhor opção de lente corretiva, e com um SAC para o Brasil gera um serviço diferenciado aos consumidores.

A força de vendas da empresa é a maior do setor ótico, com mais de 140 integrantes, se faz presente em todos os estados do país em mais de 24 mil estabelecimentos comerciais e 7 mil consultórios oftalmológicos. Desta forma leva informações dos produtos e serviços do grupo, produtos que por se tratar de uma empresa que investe em P&D sempre estão apresentando evoluções tecnológicas proporcionando inovação aos consumidores.

3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVOS

Seguindo as estratégias corporativas de Porter, é fácil identificar a principal estratégia adotada pela Essilor, a diferenciação. Ao trabalhar com a diferenciação uma empresa precisa e depende de um maior conhecimento técnico, de mercado, e de diferenciação dos concorrentes. Uma empresa que trabalha com a diferenciação como principal foco tem um objetivo extremamente complexo, agregar maior valor ao produto e conseguir a fidelização do cliente.

Para a Essilor o contexto de diferenciação se evidencia em duas das suas principais marcas: Varilux e Crizal.

A diferenciação envolve diversos custos extras na manutenção da estratégia corporativa como campanhas segmentadas, estudo de mercado por fatias, atendimento especializado e acompanhamento rigoroso da concorrência.

Avaliamos os serviços de diferenciação da Essilor através das suas ações de vendas que caracterizam por:

- a) atendimento exclusivo ao revendedor: em qualquer região onde as marcas da Essilor estão presentes, o atendimento ao revendedor é exclusivo. Uma equipe é responsável por apresentar as novidades, acompanhar o mercado de vendas na região e principalmente, fomentar incentivos para que as vendas sejam eficientes;
- b) segmentação por classes sociais: todas as linhas de produtos da Essilor acompanham a segmentação de mercado, ou seja, cada linha tem a sua fatia. As diferenças de produtos são evidentes desde a comunicação até o seu valor no ponto de venda;
- c) acompanhamento da concorrência: atenta ao mercado e principalmente preocupada em inibir a concorrência, a Essilor trabalha com linhas de menor valor agregado, porém ainda assim, a Essilor consegue manter a diferenciação.

De nada adianta uma empresa trabalhar com a diferenciação se esta estratégia não fica ao alcance da percepção dos clientes, e como citado

anteriormente, a empresa dispõe de uma energia extra bem como um *budget* bem elaborado.

Além de trabalhar com as lentes convencionais, a Essilor também proporciona tecnologias para facilitar a escolha das armações pelo cliente, como dito anteriormente, a diferenciação também trabalha no serviço entregue ao cliente, desde a venda até o pós-venda, fator que será decisivo para a fidelização do cliente.

Para o consumidor a Essilor se diferencia pelo atendimento digital que é feito através do Visioffice, um espelho digital que grava a imagem do cliente com a armação escolhida, permitindo que o cliente tenha uma referência para a escolha do seu produto, além de proporcionar medições personalizadas e precisas.

3.1 Investimento e P&D

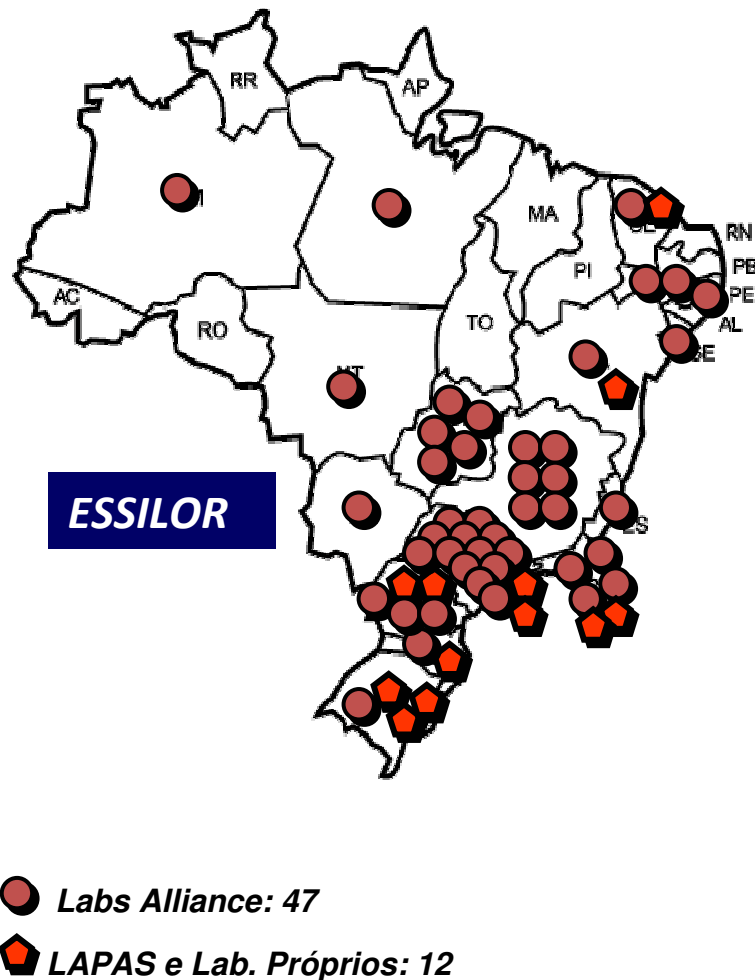
Para se diferenciar uma empresa precisa ter um grande investimento no desenvolvimento de novos produtos e tecnologia, a Essilor investe 150 milhões de Euros por ano nesta estratégia. Esta é mais uma evidência do processo de diferenciação da Essilor perante aos seus concorrentes. Um exemplo da perfeição perante a concorrência é a lente Crizal Forte, uma lente que combina a propriedade anti-reflexo e a resistência a arranhões e anti-estática, em sua chamada comercial no site da Essilor destaca-se a mesma como uma lente que resiste até 7 vezes mais contra a poeira.

Essa diferenciação torna-se essencial para pessoas que passam frequentemente por estas ações ambientais e que ao conhecer o produto certamente terão a preferência pela compra, não importando o valor e sim o benefício que o produto proporciona.

A Essilor conta hoje com 590 famílias de patentes que representa 4.200 patentes individuais e conta com 550 pesquisadores distribuídos em 3 centros de P&D localizados nos Estados Unidos, França e Singapura.

3.2 Logística personalizada

Outro fator que leva a Essilor ter destaque nacional e mundial é a sua logística, uma logística diferenciada que permite aos seus clientes rapidez na elaboração e entrega dos óculos. Abaixo segue mapa de distribuição da Essilor Brasil.



Mapa 2- Distribuição logística da empresa Essilor.

Fonte: ESSILOR BRASIL, 2011

A logística também faz parte da estratégia de diferenciação. Oferecendo rapidez e qualidade na entrega, a Essilor abre mais um meio de diferenciação dos seus concorrentes, os quais não possuem capacidade de produção e distribuição para fornecer as suas lentes, abrindo um *gap* que a Essilor opera com maestria.

3.3 Volume de vendas

A Essilor vendeu mais de oito milhões de lentes oftálmicas em 2011, em faturamento ultrapassou a casa dos 170 milhões de reais e projeta para 2013 um crescimento de 15% (ESSILOR BRASIL, 2012).

3.4 Crescimento de vendas

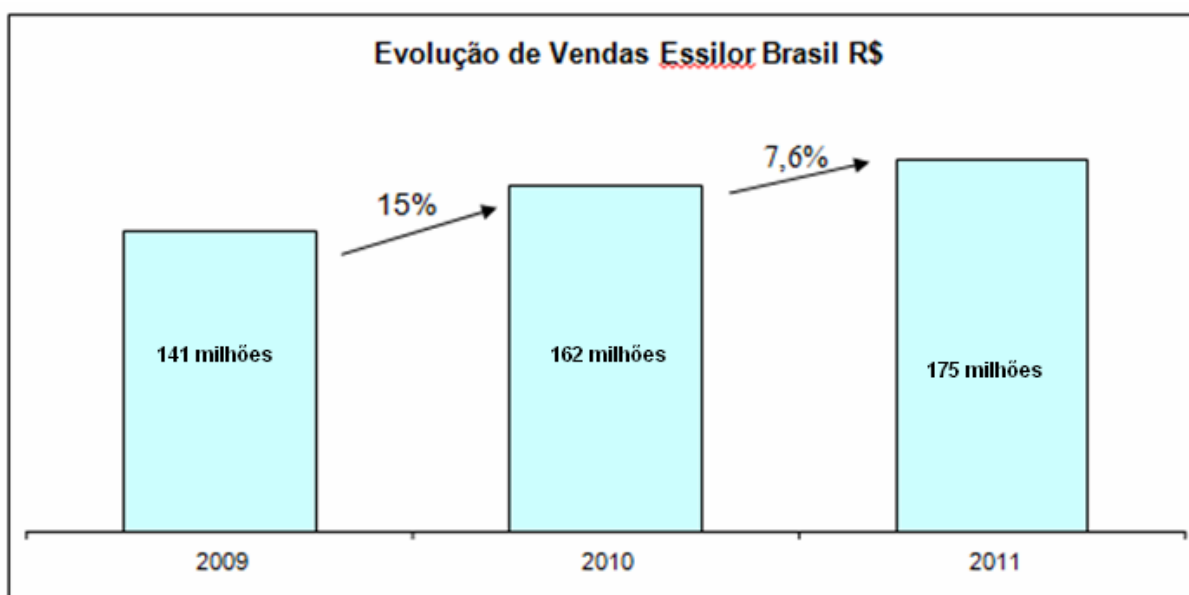


Gráfico 1- Evolução de vendas Essilor Brasil.

Fonte: ESSILOR BRASIL, 2012.

3.5 Participação de mercado

Fica claro que se trata de um mercado oligopolista e segundo o departamento de pesquisa e inteligência de mercado da Essilor, estima-se que a empresa possua 36% do mercado de lentes oftálmicas.

3.6 Rentabilidade

As empresas que trabalham com a estratégia de diferenciação, têm uma difícil e árdua tarefa, a rentabilidade. Uma vez que para se diferenciar é preciso investir mais, seja em tecnologia, propaganda, promoção e etc., os custos tendem a aumentar, porém ao trabalhar com a diferenciação a empresa coloca em seu produto um valor maior agregado, aumentando assim a margem. Rentabilidade é o retorno de um investimento descontando custos, tarifas e inflação.

A rentabilidade da Essilor em 2011 foi de 45% (ESSILOR BRASIL,2012), isto se levando em conta apenas o mercado brasileiro em seu principal foco de atuação, lentes oftálmicas.

3.7 Conhecimento da marca

Para definição de identidade da marca e conhecimento, a Essilor trabalha diretamente com os seus principais clientes, laboratórios e oftalmologistas.

Através de programas de atração por parte dos oftalmologistas, a Essilor é participante ativa de treinamentos, workshops, eventos nacionais, ações esportivas e publicações de anúncios em revistas e jornais especializados.

Como a empresa trabalha com segmentações, todos os anúncios e campanhas são direcionados de acordo com cada linha, as lentes Transitions, por exemplo, é uma das lentes mais populares e constantemente aparece em comerciais de TV.

A estratégia da Essilor é o conhecimento dos clientes pelo produto, diferente do conhecimento do meio científico onde a Essilor exerce forte influência pela qualidade atribuída a mesma. Desta forma possui um plano de comunicação projetado para cinco anos, pretendendo divulgar e tornar conhecidas as principais marcas do grupo.

Outra ação de diferenciação é o Instituto Varilux da Visão, um instituto de responsabilidade onde a Essilor promove ações que colaboram com a visão da população brasileira.

Doações de lentes são realizadas para as pessoas carentes que possuem necessidade de correção visual, milhares de pessoas já foram atendidas e tiveram sua vida melhorada.

3.8 Retenção dos clientes/satisfação dos clientes

A retenção e satisfação dos clientes se devem pela alta qualidade dos produtos, atreladas ao um serviço diferenciado, onde os consumidores recebem um produto ajustado as suas necessidades e com garantia total de adaptação que é oferecida por técnicos em todo o Brasil que podem ser agendados através do 0800 do SAC.

Após os atendimentos a equipe de atendimento ao consumidor realiza um trabalho de pós-venda para assegurar que o cliente esteja totalmente satisfeito.

4 MERCADO

4.1 HISTÓRICO DE MERCADO

O mercado óptico surgiu no século XVII, com a descoberta do vidro e da sua capacidade refrativa de aproximar e distanciar objetos, em 1785, Benjamim Franklin inventou uma lente bifocal, que como o próprio nome diz, possui dois focos corrigindo todas as dificuldades visuais da população.

O mercado brasileiro conta com uma forte mudança de cenário nos últimos cinco anos, onde a injeção de capital estrangeiro acelerou o crescimento e impulsionou o investimento em tecnologia e atualização do parque fabril, com isto percebe-se a prática produtiva em pequenas células digitais que funcionam com softwares específicos que produzem lentes de alta tecnologia, dispensando a fabricação prévia de produtos semi-acabados.

Este cenário de rápida mudança gera uma maior proximidade do consumidor e praticamente elimina a centralização da produção em gigantescos laboratórios que até então eram administrados pela indústria, ou seja, com o envelhecimento da população mais pessoas precisarão de óculos e será necessário descentralizar a produção para atender a demanda com boa qualidade e bom prazo de entrega.

4.2 Tamanho do mercado

O mercado Brasileiro conta com uma forte mudança de cenário, onde a injeção de capital estrangeiro acelerou o crescimento e impulsionou o investimento em atualização do parque industrial com um contingente de 11.511 oftalmologistas, 24.000 ópticas e 400 laboratórios.

Hoje a Essilor conta com 47 laboratórios em regime de parceria e 12 laboratórios próprios, participação bastante expressiva quando comparado com a organização de seus principais concorrentes, ganhando assim agilidade no atendimento, o que reflete no percentual de atendimento de 36% do mercado.

É conhecido que só o Estado de São Paulo, representa hoje 40% do PIB de óculos, sendo isoladamente responsável por 26% dos pontos de venda do país. Os números aumentam ano a ano puxando assim a demanda por lentes.

Conforme a pesquisa da Abiótica a região sudeste concentra 49% das ópticas levantadas, com destaque para o Estado de São Paulo com 26% das ópticas estimadas.

A relação número de habitantes por estabelecimento no país mostra uma razão bem maior na região Norte e menor em São Paulo.

Como no estudo de 2007, as ópticas do Estado de São Paulo têm um faturamento médio superior, enquanto os estabelecimentos do norte e nordeste obtêm os números inferiores. Da mesma maneira, os valores para cidades acima de 500 mil habitantes são semelhantes, mas é perceptível uma relação direta entre porte de cidade e faturamento para municípios abaixo de 500 mil habitantes.

Como em 2007, capitais concentram quase 1/3 das ópticas no Brasil, contra 24% da população. No outro extremo, as cidades menores de 50 mil habitantes possuem uma relação até superior (+ de 1/3) quanto ao número total de ópticas.

As ópticas de cidades de pequeno porte, apesar de numerosas, obtêm um resultado bem inferior às de cidades maiores, tanto em volume físico comercializado quanto em faturamento.

A região com uma evolução relativamente maior foi a Centro-Oeste, em contraste com o Norte e sul que registraram os menores índices de evolução.

O Censo Brasileiro de Oftalmologia apontou a distribuição de oftalmologistas pelo país. A região Sudeste é a que conta com o maior número de profissionais: um para cada 8.019 brasileiros. O Centro-Oeste aparece em segundo lugar com 1 oftalmologista para 9.972 indivíduos. A região Sul ocupa a terceira colocação com um especialista para 10.416 habitantes. Em penúltimo lugar, está a região Nordeste com 1 especialista para cada 16.718 moradores. E em último lugar no ranking do Censo Oftalmológico Brasileiro vem a região Norte com 1 para cada 28.794 pessoas.

Por outro lado o Nordeste ocupa uma posição de importância para o setor, pois além de ser a segunda região em número de ópticas, é um dos principais pólos de atração de multinacionais. Neste cenário, Pernambuco fica atrás apenas do Ceará, onde as empresas mantêm bons resultados graças à tradição de comercializar relógios e jóias. As informações são de uma pesquisa da Associação

Brasileira da Indústria Óptica (Abióptica), com divulgação em 05 de março de 2011.

4.3 Ciclo de vida do mercado

Em relação ao ciclo de vida deste mercado, observa-se uma fase de crescimento, porém, é dado de forma lenta, devido o tempo médio de re-consulta oftalmológica ser de um ano e meio e com isto a troca de lentes acompanha este período. Cada tecnologia, na maioria das vezes, permanece no mercado no período de três a quatro anos, desde a fase de lançamento, passando pelas fases de crescimento e maturidade até fase de declínio.

O mercado ótico brasileiro continua sendo extremamente promissor para este segmento. Fatores que definiram o crescimento do mercado:

- a) Altíssima demanda latente pela exclusão histórica de grande parte da população de acesso à informação e programas de saúde;
- b) Mudanças no perfil da pirâmide etária;
- c) Aumento do poder aquisitivo da população nas faixas inferiores de rendimentos;
- d) Expectativas de política governamental voltada a programas sociais em saúde, educação e Inclusão.

4.4 Sazonalidade

É conhecido o aumento da demanda no varejo por lentes oftálmicas junto a algumas datas relevantes, como o período de férias escolares, época em que pais levam seus filhos ao médico para a revisão oftálmica e, caso necessário, refazem os óculos.

Diferentemente de alguns setores a virada de ano não é uma boa época para a venda de lentes oftálmicas, já que a grande maioria dos oftalmologistas entram em férias e desta maneira o fluxo de receitas diminui consideravelmente refletindo uma menor procura de lentes oftálmicas.

4.5 Impacto da tecnologia

A indústria óptica possui reconhecimento histórico em relação à inovação, é um setor que supriu o mercado com milhares de modelos e características técnicas com o intuito de melhor atender o consumidor.

Sem dúvidas a evolução da tecnologia no setor de lentes ópticas oftálmicas é fator determinante para o incremento e crescimento no setor.

As inovações em tecnologias aplicada a produção, caminham lado a lado com as inovações no sentido de proporcionar maior conforto e qualidade visual para os usuários, por isso o impacto é nítido, conforme números abaixo:

- a) 50% da receita da Essilor são gerados por produtos lançados a menos de 5 anos;
- b) 30% da receita da Essilor são gerados por produtos lançados a menos de 3 anos;
- c) 75 novos produtos foram desenvolvidos em 2007;
- d) Em poucos anos: o número de novos produtos lançados foi triplicado e o tempo de processamento nas fábricas foi reduzido a metade.

O reconhecimento mundial de duas marcas do grupo Essilor, Crizal e Varilux é conferido ao emprego de complexos desenvolvimentos de tecnologia.

A Essilor Internacional figura em 25º lugar no ranking das Empresas Mais Inovadoras do Mundo pela revista norte-americana Forbes, reconhecendo a abordagem revolucionária do Grupo na produção de lentes para óculos. A empresa é única do setor óptico no ranking, que tem por objetivo identificar as corporações que terão maior probabilidade de sucesso agora e no futuro.

“A Essilor e seus colaboradores estão honrados por sermos reconhecidos por nossa contribuição no aprimoramento visual das pessoas ao redor do mundo”, afirma Hubert Sagnieres, CEO da Essilor International. “Desde 1848, inovação sempre foi a mola motriz no coração do sucesso da empresa. Nós procuramos inovar em nossos programas de pesquisa e desenvolvimento, assim como em todos os aspectos de nosso negócio, desde a cultura corporativa até o serviço ao cliente e estratégia.”

Com 3 centros de Tecnologia e Inovação, 550 pesquisadores ao redor do mundo desenvolvendo as lentes do futuro e um investimento de 150 milhões de euros

anualmente, inovação é parte integrante da estratégia de crescimento da Essilor. Como resultado, numa indústria ainda jovem e na qual a curva de inovação promete, cerca de 40% das vendas anuais da Essilor vêm de produtos que foram lançados nos últimos 3 anos.

A abordagem inovadora do Grupo Essilor se baseia em uma extensa rede de parcerias internacionais abrangendo universidades, grupos industriais e peritos em assuntos progressistas, incluindo o Vision Institute e o CNRS (National Scientific Research Center) na França, o SERI (Singapore Eye Research Institute), o centro mundialmente famoso em ciências oftalmológicas e visuais em Singapura, e a Universidade de Montreal no Canadá.

A Essilor investe em inovação há 63 anos. Segundo o presidente da Essilor Brasil e América Latina, Thomas Bayer, o processo de criação e inovação de seus produtos conta com uma rede de parcerias internacionais, envolvendo universidades e especialistas, dentre eles o Vision Institute, na França, e o Singapore Eye Research Institute. “Desenvolvemos nossos produtos através da adaptação de tecnologias empregadas em diferentes disciplinas científicas”, afirma Bayer.

A Essilor adapta tecnologias utilizadas em diferentes disciplinas científicas no design de seus novos produtos. Este processo contínuo de renovação garante qualidade visual aprimorada e conforto aos usuários de óculos. Produtos icônicos como *Varilux*[®], a primeira lente multifocal do mundo, e *Crizal*[®], a tecnologia anti-reflexo líder, simbolizam a capacidade inovadora da Essilor.

4.6 Concorrentes

São consideradas empresas concorrentes somente as que produzem o mesmo produto, neste caso lentes corretivas, a tabela 1 abaixo demonstra as principais participantes do mercado, que juntas possuem aproximadamente 61% do mercado, todas atuam com equipe comercial própria e estão divididas por áreas comerciais, responsável pelo atendimento ao varejo e distribuidores/revendedores e a área médica e também responsável pela promoção junto a classe oftalmológica.

Tabela 1: Principais concorrentes e participação de mercado

Empresa	Nacionalidade	Participação de mercado
Grupo Carl Zeiss	Capital Estrangeiro - Alemanha	25%
HOYA Corporation	Capital Estrangeiro - Japão	10%
Rodenstock	Capital Estrangeiro - Alemanha	2%

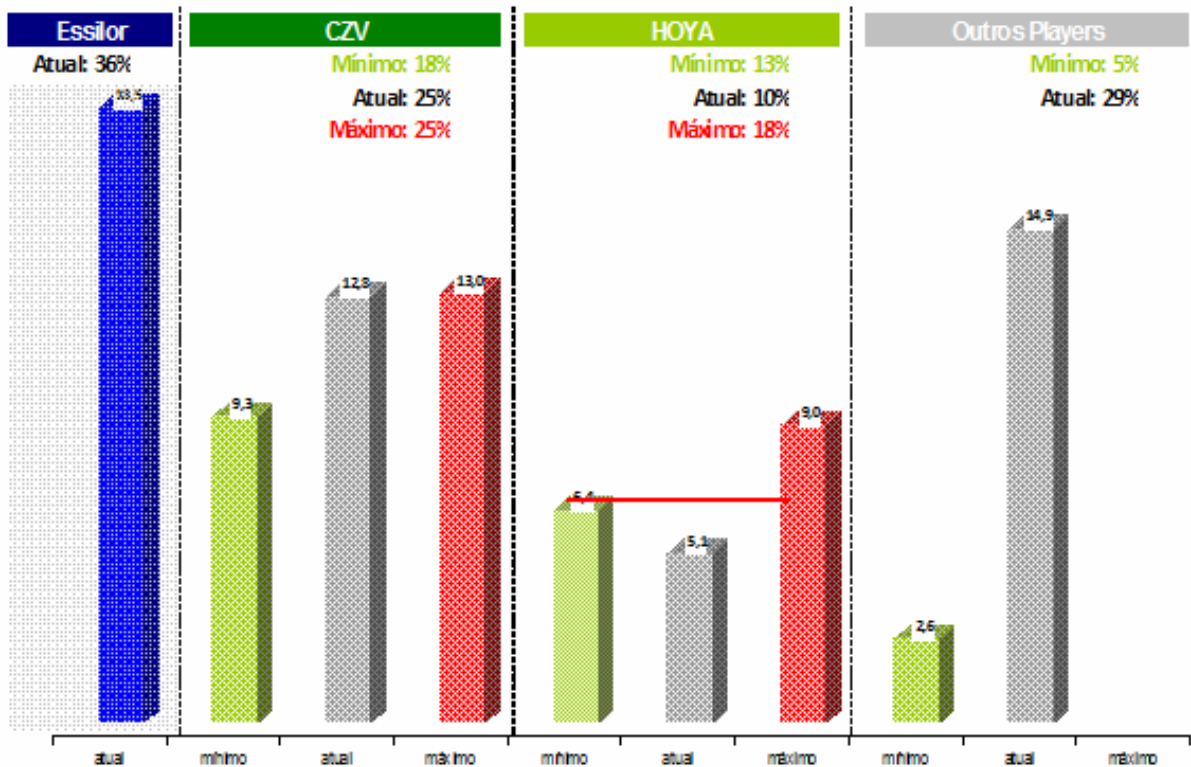
Fonte: ESSILOR BRASIL, 2012.

4.7 Participação de mercado das principais marcas

Conforme gráfico abaixo, dentre os principais concorrentes já mencionados, a Essilor está posicionada como líder de mercado com presença:

- a) Essilor posição 1,2 vezes maior que outros players mercado, incluindo Rodenstock;
- b) Essilor posição 1,4 vezes maior que Grupo Carl Zeiss;
- c) Essilo posição 3,6 vezes maior que Hoya Corporation.

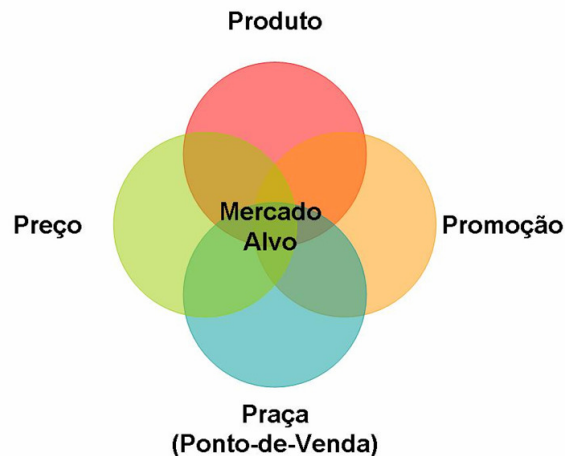
A seguir temos no gráfico um posicionamento de liderança no mercado onde a Essilor atua com 36% de market share.



Fonte: ESSILOR BRASIL, 2012.

4.8 Análise dos 4 P's do Marketing

Dando seqüência ao estudo mercadológico da empresa Essilor, analisou-se os elementos dos 4 P's do Marketing: preço, praça, promoção e produto. Pois de acordo com Kotler e Keller – Administração de Marketing (2006), é a melhor representação dos elementos do Mix de Marketing que uma empresa pode e deve ter, facilitando assim a análise e os controles contínuos dos dados para o sucesso da empresa no mercado.



Fonte: site Portal do MKT.

4.8.1 Características P Produto

O posicionamento do produto não é o que a empresa faz com o produto, mas sim como o seu cliente percebe este produto em relação aos seus demais concorrentes, segundo Porter (1991). O autor comenta que o posicionamento do produto é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes alvo.

Analisando o portfólio de produtos, a Essilor consegue atingir um público alvo dentro de todas as classes sociais. Sua linha de produtos possui os seguintes diferenciais percebidos pelo varejo:

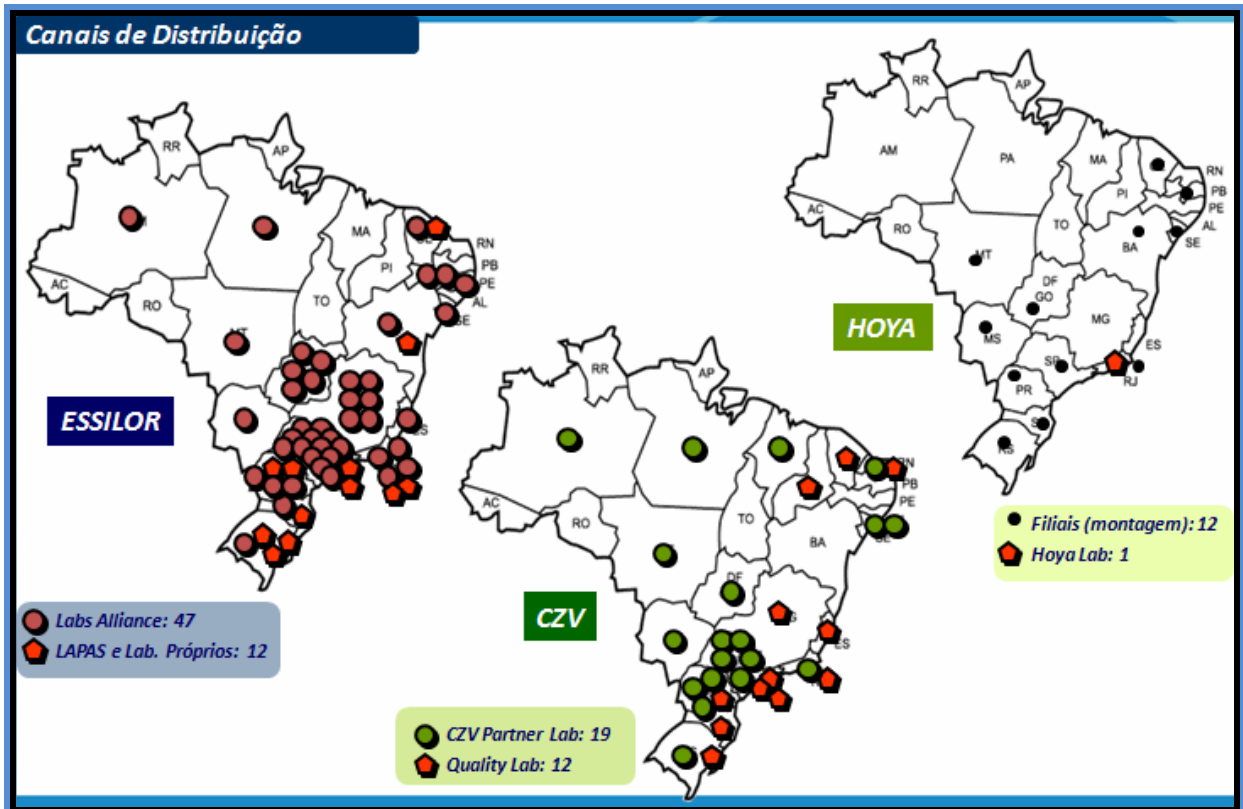
- a) Linha TOP - classes sociais A-B - usar produtos Essilor representa maior status e maior emprego de tecnologia de ponta;
- b) Linha MOP - classe social C - usar produtos Essilor representa solução de problema e desing por um preço justo e melhor que a concorrência;
- c) Linha BOP - classe D-E - aqui como a linha de produtos é mais simples de um modo geral, igualmente aos concorrentes, usar produtos Essilor atrai os consumidores pela durabilidade.

4.8.2 Características P Praça

Em relação ao elemento Praça, ou ponto de venda, é a combinação de agentes que permitem que o produto/serviço flua do fabricante aos consumidores. No caso Essilor os intermediários no canal de comercialização são laboratórios, óticas com laboratórios e apenas óticas, todos com características distintas de comercialização. Ressaltamos aqui que a empresa Essilor não comercializa seus produtos diretamente para consumidor final ou via Oftalmologistas, este último atua como um grande influenciador da compra, somente como influenciador.

- a) Laboratórios: responsáveis pelos estoques de todos os produtos do grupo, atendem as óticas do mercado com a logística e beneficiamento de lentes seguindo as prescrições dos oftalmologistas;
- b) Óticas com laboratórios: indicam a melhor opção de lentes aos consumidores, explicando as características e benefícios de todos os produtos e serviços ao consumidor. Responsáveis pela estocagem e beneficiamento de lentes seguindo as prescrições dos oftalmologistas.
- c) Óticas: indicam a melhor opção de lentes aos consumidores, explicando as características e benefícios de todos os produtos e serviços do grupo que servirão para corrigir a necessidade do consumidor.

A capilaridade de pontos de comercialização utilizando o canal Laboratórios da Essilor é 90% maior que sua segunda maior concorrente, o Grupo Carl Zeiss. Podemos observar na ilustração a seguir seguir alguns números da Essilor em relação a concorrentes.



Fonte: ESSILOR BRASIL, 2012.

4.8.3 Características P Preço

As empresas determinam o preço de venda baseado no posicionamento do seu mercado de atuação, buscando seus objetivos estabelecidos no planejamento estratégico e assim objetivando sempre maximizar seus lucros e sua participação. Preço é o elemento do composto de marketing que produz receita, os demais elementos desde processo apesar de terem o objetivo de gerar lucro acarretam somente custos, Kotler (2006).

Como comentamos acima, os produtos da Essilor atendem diferentes classes sociais, e o posicionamento de preço acompanha diretamente esta relação.

A linha TOP é a linha *premium* e adota o posicionamento de diferenciação com preço aquém dos seus concorrentes, pois seus produtos possuem um conjunto

de características únicas no mercado. Os concorrentes são seguidores dos preços aplicados pela Essilor, os concorrentes utilizam sempre preços menores.

A linha MOP utiliza de uma estratégia diferenciada de preço. Esta classe deseja relevância com qualidade, assim a Essilor criou novos produtos para este mercado, o preço deve ser acessível, diferente de “barato”. O benefício no dia-dia e a identificação social com produto são prioridades. Assim, a Essilor utiliza de sua marca que representa confiança para este consumidor. O preço da Essilor baseia-se em justificativa racional. Utiliza-se uma combinação de urgência e recompensa. Em relação a concorrência, as linha de produtos novos, durante os primeiros anos de vida tendem a ter preços mais elevados que a concorrência.

A linha BOP é uma linha mais convencional sem diferenciais entre players do mercado. Assim os fabricantes que possuem a estratégias liderança por custos, ou seja, busca de economia de escala, conseguem se manter no mercado como líderes. Nesta classe social, preço é fator de maior impacto na decisão da compra do produto. Nesta classe social a Essilor não possui o preço mais baixo em relação aos players do mercado.

4.8.4 Características P Promoção

No mercado óptico, a divulgação da marca e dos produtos é fundamental para a empresa, pois não basta criar bons produtos e disponibilizá-los ao mercado consumidor, é fundamental que exista um processo bem elaborado de comunicação e divulgação com os seus clientes.

São ferramentas de promoção utilizadas pela Essilor: publicidades, propagandas, ações na web, participação em conferências/feiras do setor e política de descontos. Publicidades com apresentações das inovações tecnológicas, auto explicação dos benefícios a seus consumidores visam influenciar no envolvimento das pessoas com a marca. A Essilor investe fortemente em anúncios mensais em revistas como a Revista Convergência, Revista mundo da Óptica, Revista Abióptica - principais periódicos deste segmento - e tem como objetivo fomentar o mercado

Óptico e incentivar o relacionamento entre profissionais do setor, óticas de alto padrão e consumidores finais.

Na WEB uma ação muito interessante é quando na compra dos óculos com lentes Essilor, perante o cadastro no site é oferecido gratuitamente mais 1 ano de garantia das lentes. Outra ação na WEB é o provador eletrônico, no qual o consumidor pode provar várias lentes baixando e utilizando um aplicativo Iphone.

A Essilor participa anualmente da feira EXPO ABIÓTICA, uma das maiores feiras da América Latina para o setor.

A política de descontos da Essilor é fixa para qualquer canal de distribuição de acordo quantidade escala comprada em R\$.

- a) acima de R\$60.000,00/mês (Desconto de 20%);
- b) acima de R\$90.000,00/mês (Desconto de 25%);
- c) acima de R\$120.000,00/mês (Desconto de 33%).

A concorrência possui uma distribuição de descontos muito mais complexa, por linha de produtos, por canal de distribuição, e por cota de distribuidores autorizados.

4.9 Poder de barganha dos compradores

Os compradores definidos destes mercados são:

- a) 400 Laboratórios/Distribuidores no Brasil;
- b) 24.000 Óticas;

Existe uma particularidade para a Essilor Brasil, onde somente redes Óticas acima de 15 lojas que possuem laboratório próprio podem comprar produtos diretamente da fábrica.

Os compradores são pulverizados, assim compram em pequenas quantidades em relação ao total de vendas do mercado. Os produtos adquiridos pelos compradores são muito específicos e diferenciados. Existe ameaça de integração futura para trás por parte dos compradores devido aos lucros gerados deste negócio, as grandes redes estão se capitalizando, e inserindo produtos de marca própria. Porém atualmente os produtos comercializados, lentes corretivas tem

muita importância e asseguram a qualidade dos serviços do comprador.

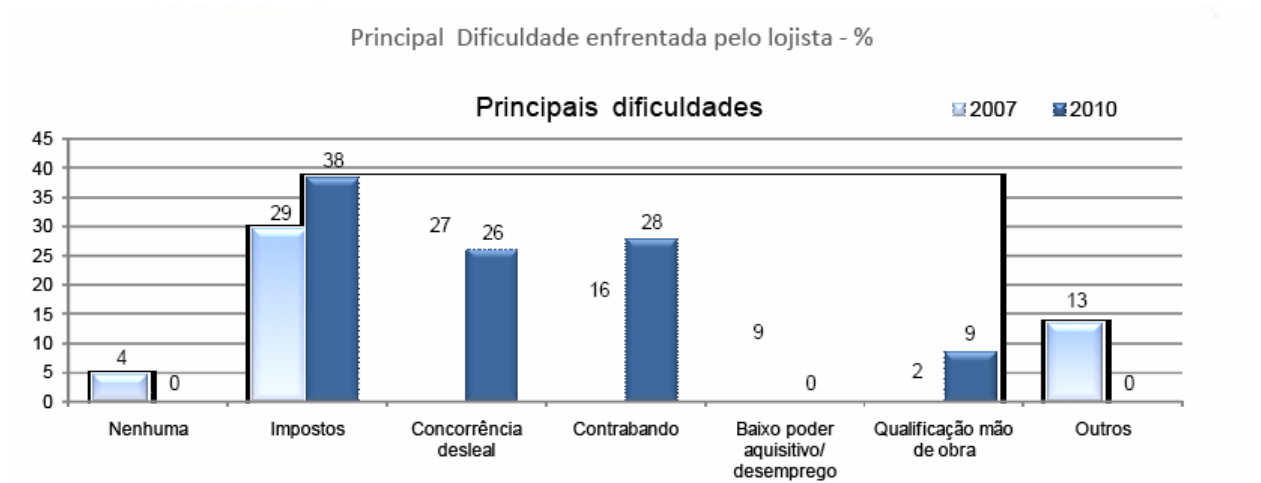


Gráfico 2- Principais dificuldades para logistas.

Fonte: ESSILOR BRASIL,2012.

4.10 Poder de barganha dos fornecedores

Atualmente as forças competitivas dos fornecedores deste mercado fabricantes/importadoras esta em evitar a tendência à informalidade e à comoditização do mercado, concentrando-se em:

- investimento em produtos Premium, seja com base em tecnologia seja em design;
- incorporação dada as possibilidades tecnológicas e de design, das lentes como elementos de moda, compondo a imagem do consumidor em seu processo de identificação/referência;
- Verticalização na cadeia produtiva, seja na integração entre produção, distribuição/processamento e comercialização, seja na sinergia entre lentes e armações;
- busca de economia de escala e de escopo, bem como agregação de diferenciais competitivos através de crescimento não orgânico com fusões e aquisições. Aqui a Essilor do Brasil tem tido já cases de sucesso nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, onde veremos mais à frente.

4.11 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Os substitutos naturais dos óculos são as lentes de contatos e as cirurgias corretivas. Em relação as lentes de contatos, estima-se que no Brasil tenha 1.700.000 usuários, se considerarmos que no Brasil siga as tendências internacionais demonstradas acima, como EUA e Japão onde o percentual da população que usa lente de contatos é de 8%, este mercado pode pular para 13.000.000, ou seja, dar um salto de 08 vezes.

Tabela 2- Penetração do uso de lentes de contato.

Uso de lentes de contato em diversos países		
Pais	%	Pop. Faixa etária dos usuários
E.U.A	8%	entre 18 e 44 anos
Japão	7%	entre 15 e 25 anos
Holanda	8,8%	entre 15 e 34 anos
Alemanha*	4%	entre 15 e 34 anos
Itália*	2%	entre 15 e 34 anos
Brasil	1,13%	entre 18 e 39 anos

Fonte: SINDIÓTICA-SP,2011

Nota: * O baixo percentual deve-se a alta faixa etária da população nesses países.

A observação é reforçada quando analisamos o retorno dos usuários de óculos para fazer reposição dos mesmos. Na melhor das hipóteses a média dos brasileiros trocarem seus óculos é a cada 2,5 anos, enquanto ele troca suas lentes de contatos hidrofílicas tradicionais a cada ano, e compra produtos para manutenção de suas lentes a cada 1,5 meses.

Em relação a cirurgias corretivas, hoje com novos equipamentos é possível corrigir distorções óticas das estruturas oculares. Os olhos têm uma capacidade muito maior de enxergar o que nós enxergamos. As cirurgias são capazes de fazer com que os olhos vejam tudo o que é capaz. Neste ponto a cirurgia refrativa pode fazer com que a expectativa em termos de segurança e efetividade da visão sejam fantásticas, e isso é um fato que está acontecendo no presente.

5 CONSUMIDORES

5.1 Perfil do consumidor

Estima-se que de 20% a 30% da população apresente algum tipo de problema de visão. A causa desses distúrbios não é totalmente conhecida, mas acredita-se que seja fruto de uma combinação de motivos genéticos e ambientais.

O consumidor não compra apenas um objeto, um bem material, ele procura realizar um sonho, a solução para um problema. Antes de ser consumidor, ele é um ser humano, com toda a sua complexidade e comportamento definido por variáveis sociais e psicológicas adquiridas ao longo de sua vida. Desta forma o consumidor é único em sua complexidade, o que impossibilita definir apenas uma teoria para explicar seu comportamento. (VINIC, et al., 2004).

Quanto à valores e costumes, hoje são mais vaidosos, ativos, consumistas e este fatores refletem como se expressam esteticamente: almejam por produtos que estejam adequados com suas necessidades e desejos. Sendo a moda um incitador de sonhos é mais do que urgente que se direcione à este nicho de consumidor para que as empresas não percam consumidores que daqui a poucos dias serão a maioria. É de grande importância desenvolver produtos a estes consumidores que expressem imagem positiva, saudável e sensual, pois o mundo está caminhando para este novo universo.

Hoje, com o aumento da expectativa de vida, a imagem deste consumidor está vinculada a cosméticos que perfumam e embelezam, vitaminas fortificantes, viagens ao exterior, passeios. Voltam à faculdade para estudar linguas estrangeiras, arte, literatura, história e até teatro. Reunem-se em grupos para assistir à espetáculos teatrais e aproveitar a vida.

O contexto psicossocial deste consumidor caracteriza-se por demanda que intensificam as reações emocionais. Saída dos filhos de casa, pais idosos, relação conjugal muitas vezes desgastadas – podendo culminar separação e estagnações pessoais. Desejo e necessidade do consumidor, hábitos de uso e atitudes do consumidor, papéis de compra.

Entre as necessidades, patológicas e fisiológicas, de correção visual, o consumidor, que é pessoa física, chamado aqui também de paciente, de lentes oftálmicas terá que escolher dois produtos distintos, as lentes oftálmicas, que corrigem os defeitos de refração, e a armação (aro) que darão sustentação as lentes. Nesta situação, um produto de escolha estética/conforto que são as armações e outro de escolha por característica técnica, as lentes.

A indústria óptica mundial investe milhões em pesquisa e desenvolvimento, de materiais a cálculo de superfície. Mas apesar de todos os avanços ligados a design de armações, bem como de geometria óptica, a maioria dos consumidores não gostam de usar óculos de grau. Na maior parte dos casos, a escolha por um óculos de grau trata-se de uma necessidade e não uma preferência.

Sempre que a indústria do cinema ou propaganda quer caracterizar uma pessoa com mais idade, estudioso, desajeitado ou feio inevitavelmente acrescenta um óculos ao personagem. Como se os óculos fossem sinônimo de pessoas idosas, pouco atraentes e com dificuldade de relacionamento. Esta imagem associada aos óculos vem sendo comunicada ao longo do tempo e desta forma os consumidores associam óculos a um acessório que transforma seu usuário em alguém feio, desajeitado e outras características desagradáveis. Por outro lado, o papel da moda e da televisão é muito importante para a dissociação desta imagem negativa do uso de óculos de grau e cada vez mais é possível ver uma tendência positiva em relação aos uso de óculos de grau como algo moderno e fashion.

Em geral este grupo de consumidores possui mais de quarenta anos. Isto devido ao fato de que a partir dos quarenta anos de idade a presbiopia, popular vista cansada, entra em ação. Obrigando pessoas que nunca apresentaram erros refrativos a usar óculos. A não aceitação do uso de óculos de grau é mais forte nas mulheres, uma vez que este conceito está relacionado ao da beleza, imagem pessoal. Os ideais de beleza são mais fortes nas mulheres, e a preferência geral por características associadas à boa saúde e juventude. Tanto homens como mulheres apresentam certo equilíbrio pela preferência sobre armações e menos pelo tipo de lentes que necessitam. Além disso, a linguagem para descrever as lentes é em geral muito técnica, e, portanto, complexa aos consumidores.

5.2 Escolha pelo uso de óculos de grau

Há muitas coisas que nossos olhos tem que fazer corretamente para que tenhamos uma visão perfeita. Se qualquer uma dessas coisas não funcionar direito, haverá a necessidade de usar óculos. Os óculos deverão ser fabricados de modo correto, lente por lente, e ajustadas uma para cada olho.

As lentes dos óculos trabalham dobrando os feixes de luz que chegam nelas de modo que eles se encontrem exatamente sobre a retina. Ela esta na parte de trás dos globos oculares. Ela transforma a luz que recebe em sinais que vão para o cérebro.

O fenômeno mediante o qual as lentes desviam os raios de luz denomina-se refração. Sua causa básica é que a luz muda sua velocidade de propagação quando passa de uma substância transparente (ar, por exemplo) para outra (vidro, por exemplo).

As lentes dos óculos alteram as direções dos raios de luz permitindo que eles sejam focalizados sobre a retina. Desta forma, óculos diferentes resolvem problemas diferentes como miopia, astigmatismo e hipermetropia.

Portanto, considerando as razões acima, a escolha do tipo de óculos dar-se á principalmente pelos seguintes fatores:

- a) de influência, em geral movidos pela necessidade ou problema; conforme acima.
- b) psicológicos, também movidos pela existência de um problema físico;
- c) sócios culturais, grupo de família, classe social; pessoais, idade, estágio de ciclo de vida, ocupação, estilos de vida e personalidade.

Óculos de grau tornaram-se acessórios muitas vezes indispensáveis em determinados estilos de vida e de vestir-se. Definitivamente o acessório passou a ser ícone de estilo, e escolher bem a armação, considerando o formato de rosto, cor de pele e de cabelo, pode favorecer muito a imagem do indivíduo. Assim como as roupas, os óculos também são influenciados pela moda.

5.3 Processo de compra dos consumidores

A compra pode ser descrita através do seguinte processo:

- a) identificação da necessidade ou problema - confirmada através do oftalmologista, quem poderá influenciar o processo de compra indicando o tipo e até mesmo a marca da lente;
- b) busca pela informação - em geral, o consumidor tem preferência por buscar o produto em óticas especializadas. Estes pontos de venda também exercem forte influência sobre a decisão de compra, uma vez que conhecem diferentes produtos e suas aplicações de acordo com cada tipo de consumidor e os seus problemas de refração. A internet e revistas de moda também são fontes de informação;
- c) Avaliação das alternativas de produto: análise dos produtos de concorrentes, marcas, preços;
- d) Avaliação das alternativas de compra: escolha do ponto de venda (ótica) de acordo com o tipo de loja, localização, reputação, serviços, etc.

O paciente, que é consumidor, em geral, inicia este processo de compra, influenciado primeiramente pelo oftalmologista, então pela ótica e eventualmente, por algum acompanhante neste processo. A decisão final é geralmente do paciente, quem também exerce o papel de comprador e usuário e sua escolha pelo produto ideal se dará principalmente pelo seu gosto pessoal, seu estilo de vida em um ponto de venda especializado no assunto e que atenda suas expectativas.

6 POLÍTICA COMERCIAL

6.1 Definição das suposições fundamentais

Para formulação da política comercial Essilor, precisamos levar em consideração mudanças no mercado ótico. Anteriormente as indústrias trabalhavam com a venda de um produto semi-acabado e que era finalizado localmente através de um laboratório ótico. Atualmente estes laboratórios podem ir além, deixando de apenas beneficiar produtos com tecnologias pré-disponibilizadas pelas indústrias e efetivamente produzir o produto. Desta forma, estão comercializando através da transferência de tecnologia e Know-How das indústrias.

Com isso as indústrias do setor estão trabalhando com foco em dois seguimentos: a tradicional venda de lentes semi-acabadas e o recente negócio de venda de tecnologia e processo de produção de lentes acabadas. O trabalho da força de vendas da Essilor será realizado através de relacionamento consultivo, pensando sempre no longo prazo.

6.2 Estipulação das metas de vendas

Segundo pesquisas divulgadas pela Essilor internacional, o mercado ótico brasileiro possui um potencial industrial de aproximadamente R\$ 735 milhões por ano, que representam aproximadamente 36 milhões de lentes ao ano. Neste mesmo estudo realizado em parceria com a Abióptica, foi divulgado a participação das indústrias de lentes oftálmicas no mercado brasileiro. Ver Figura 11.

Analisando os aspectos culturais e tratativas particulares de cada região, como população, poder aquisitivo, histórico escolar, e físicos como logísticas, existe a necessidade de recomendar 03 regiões macro de atuação:

- a) região 1 - RS, SC, PR, MS, MT, RO e AC. Atualmente esta região representa 25% do resultado do grupo;
- b) região 2 - SP, MG, GO e DF. Atualmente esta região representa 45% do

resultado do grupo;

- c) região 3 - RJ, ES, todos os estados do nordeste, PA, TO, AP, AM e RR. Atualmente esta região representa 45% do resultado do grupo.

Levando em consideração a participação atual do grupo (Figura 11) e as oportunidades existentes no mercado, a Essilor poderá ter como objetivo ao final de 2013 alcançar 48% de participação em vendas de lentes e como é pioneira na transferência de tecnologia/software de fabricação de lentes, objetiva manter os atuais 70% participação em vendas desta transferência. Para buscar este crescimento o grupo deverá utilizar indicadores:

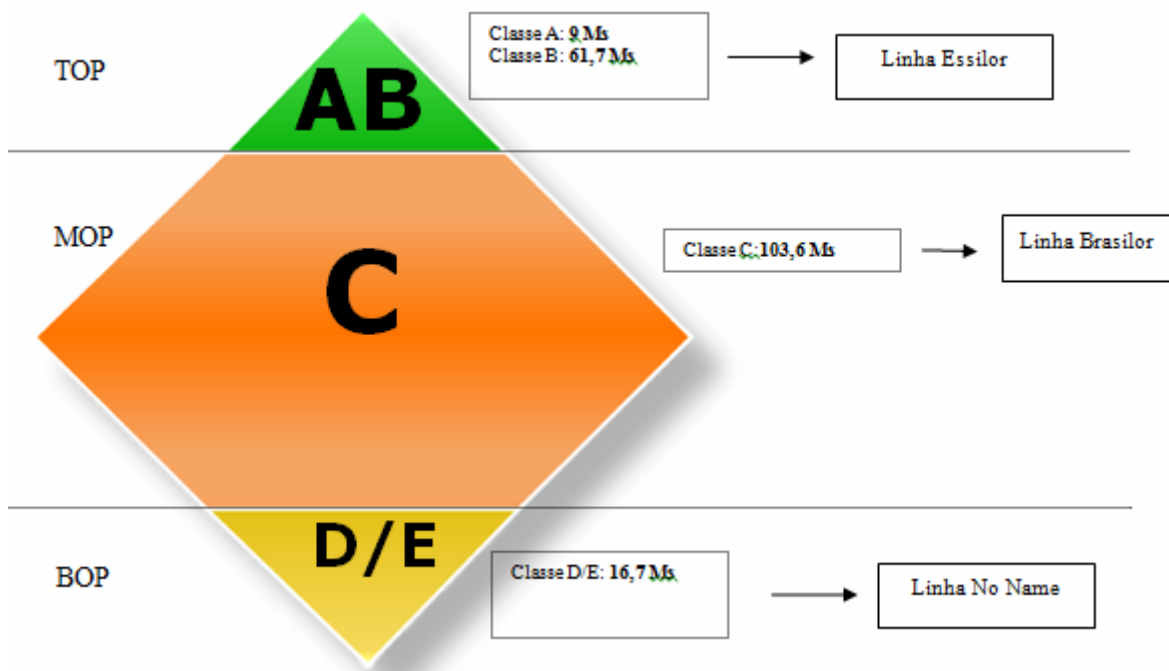
- a) crescimento do mercado de lentes;
- b) taxa de crescimento esperado (valor financeiro);
- c) resultado realizado no mesmo período do ano anterior;
- d) rentabilidade esperada pelos sócios;

Com a possibilidade de vender até R\$ 353 milhões por ano, a Essilor poderá disponibilizar para o mercado 17 milhões de lentes até o final de 2013.

A aposta do grupo para atingir o agressivo crescimento deve ser a evolução da linha de produtos que atendam a classe C e D e são classificados como Linha MOP, a Essilor Brasil trabalha com três níveis de oferta:

- a) Linha Premium é composta pela linha Essilor "TOP" (Varilux, Crizal, Styliis e Transitions) que hoje atua representa 65% do resultado do grupo em valor, e é estimado, segundo a Abióptica que a empresa possui 70% do mercado neste segmento.
- b) Linha Brasilor "MOP" (Espace, Trio Easy Clean, TFL e Acclimates) que são marcas ofertadas exclusivamente no Brasil e que hoje representam 32% do resultado do grupo em valor. Também é estimado pela Abióptica que a empresa possui 35% do mercado e por isso podemos visualizar a grande oportunidade de crescimento para o grupo. Além da oportunidade de ganho de share temos um grande crescimento de consumidores entrantes nesta classe.
- c) Para a linha commodities "BOP" no qual denominamos No Name, cuja participação é desconhecida, e que hoje representam 3% do resultado do grupo devido ao grande volume de importadores asiáticos que comercializam esta linha de produtos em sua grande maioria de maneira informal e ilegal.

No quadro abaixo mostramos a distribuição das marcas do grupo, e confirmamos a grande oportunidade de crescimento na linha MOP.



Esquema 1- Modelo de distribuição das linhas de produto da Essilor e seus posicionamentos de mercado.

Fonte: ESSILOR BRASIL, 2011.

A Essilor tem foco na atuação de seus clientes correntes, buscando sempre o aumento de share. Possui pouco foco em novos players do mercado devido a grande barreira da entrada e por isso precisa investir em produtos e políticas comerciais que garantam a manutenção de share na linha TOP e gerem incrementos na participação de mercado na linha MOP.

6.3 Atividades que precisam ser exercidas para serem alcançadas as metas

O grupo Essilor deverá realizar as atividades de administração dos clientes e das informações, realizar um plano de atuação e cobertura por região para território nacional, e gerar uma integração entre todos os departamentos da empresa.

O grupo precisará desenvolver um núcleo de administração de vendas, responsável pelo suporte a equipe comercial e relacionamento com o cliente após a venda. Este grupo agilizará o atendimento melhorando o atendimento ao cliente e

desenvolverá juntamente com a equipe de CRM informações que deverão ser utilizadas para a formatação da política de atuação do comercial.

O plano de atuação deverá acontecer em todos os canais, porém, o foco deverá ser dado no ponto de vendas “Varejo” e nos influenciadores “Oftalmologistas”, responsáveis pela demanda para o canal de comercialização.

Desta forma, recomenda-se que a empresa se organize com duas estruturas:

- a) Estrutura Comercial, que deve ser dividida em micro-regiões (estado, município e bairro) e que possuirá um gerente comercial que fará as negociações com os participantes do canal de comercialização. Este gerente atuará junto aos compradores e coordenará o trabalho da equipe de consultores que deverão trabalhar focados na promoção dos produtos e serviços do grupo perante a equipe de vendas dos clientes do varejo (gerador de demanda);
- b) Estrutura médica, que deve ser dividida em micro regiões com consultores de vendas que terão foco na visita de propaganda aos oftalmologistas (gerador de demanda). Estes recomendam/prescrevem as marcas do grupo em suas receitas e influencia diretamente na compra dos consumidores/pacientes.

Os aspectos da oferta que deverão ser enfatizados pelos vendedores são qualidade, tecnologia e serviços agregados ao produto (como logística, garantias e etc.). Os grandes distribuidores terão atendimento exclusivo através de um gerente de contas, e serão ditados por contratos de fornecimento.

Com o entendimento do objetivo macro da companhia os diferentes departamentos da Essilor devem trabalhar em sintonia para que possam comunicar promover, vender, fabricar e entregar os produtos e serviços com alto nível de satisfação dos clientes. Por isso um plano de metas deverá ser definido anualmente, com a participação do corpo diretivo da empresa. Quando necessários, os ajustes poderão acontecer para o alcance do objetivo macro da empresa envolvendo os departamentos relevantes para o alcance das metas.

6.4 Classificação dos canais de distribuição

O canal de venda mais indicado para o grupo Essilor é o canal de comercialização longo, devido à pulverização dos consumidores de óculos e a particularidade de necessidade de um laboratório para finalização/beneficiamento do produto. Este produto é fornecido pela indústria e por se tratar de um produto que não precisa de alto controle, o canal longo se torna fundamental devido a redução dos custos que são transferidos aos participantes do canal. Estes por sua vez serão atendidos pessoalmente pela equipe de vendas do grupo.

Sugere-se que os intermediários no canal de comercialização sejam laboratórios, óticas com laboratórios, apenas óticas e Oftalmologistas com responsabilidades diretas na qualidade do produto recebido pelo consumidor, tais como:

- a) Laboratórios: estocar todos os produtos do grupo, atender as óticas do mercado em que atua oferecendo atendimento completo, logística, beneficiamento de lentes seguindo as prescrições dos oftalmologistas e entrega dentro dos prazos acordados (Máximo 10 dias). O principal fator crítico de sucesso é a prestação de serviço que deve evoluir conforme a tecnologia evolui. Processos precisam ser revistos regularmente pelos consultores de vendas para que o valor agregado seja percebido pela ótica. Caso isto não aconteça os grandes grupos do varejo começarão a investir em laboratório e passarão a se relacionar diretamente com a indústria. Para a indústria analisamos os riscos e oportunidades para este canal.

<i>Riscos</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Menor lucratividade/rentabilidade - Poder do cliente (Relacionamento) 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior proximidade com o mercado, com isso maior agilidade na entrega. - Baixa inadimplência - Baixo custo com transporte - Alta qualidade no produto final - Melhoria no mix de produtos - Liquidez para os clientes (Varejo)

Quadro 1- Análise de cenário no canal laboratório.

Fonte: ESSILOR BRASIL,2012.

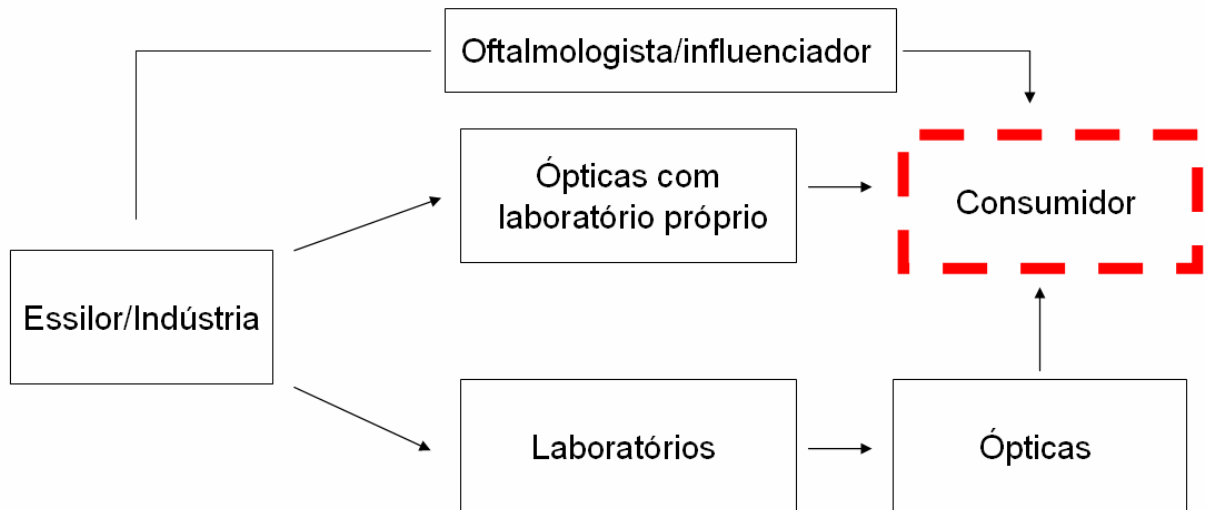
- b) Óticas com laboratórios: indicar a melhor opção de lentes aos consumidores, explicando as características e benefícios de todos os produtos e serviços do grupo que servirão para corrigir a necessidade do consumidor. Além disso, a estocagem e beneficiamento de lentes seguindo as prescrições dos oftalmologistas e entrega dentro dos prazos acordados (Máximo 10 dias). O principal fator crítico de sucesso para este canal é a avaliação custo x volume para acompanhar a evolução da tecnologia no processo de beneficiamento de lentes e ofertar sempre a melhor tecnologia aos consumidores. Para a indústria analisamos os riscos e oportunidades deste canal.

<i>Riscos</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Empobrecimento do Mix - Baixa qualidade do produto final - Inadimplência - Canibalização dos preços do produto na ponta - "Alto custo e tempo para administrar a operação (Atendimento, logística e etc) 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior "Share" no canal que mais cresce no mercado atual - Melhor rentabilidade/lucratividade - Complemento de vendas com atuação direta

Quadro 2- Análise de cenário no canal óticas com laboratório.

Fonte: ESSILOR BRASIL,2012.

- c) Ótica: indicar a melhor opção de lentes aos consumidores, explicando as características e benefícios de todos os produtos e serviços do grupo que servirão para corrigir a necessidade do consumidor.
- d) Oftalmologistas: conhecer a gama de produtos e sugerir a opção que melhor atenderá a necessidade do consumidor/paciente.



Fluxograma 1- Canal da indústria.

Fonte: ESSILOR BRASIL, 2012.

6.5. Política de preços

O Grupo Essilor utiliza o método de custeio direto ou variável, no qual apenas os custos variáveis são considerados, os custos diretos são cobertos pelo total das margens de contribuição.

A Essilor possui duas tabelas de preços com todos os seus produtos, uma delas é válida para fora do estado do Rio de Janeiro e uma apenas para o Rio de Janeiro, devido as políticas de ICMS do país.

Atualmente a formação desses preços baseia-se nos custos da matéria-prima, nos custos variáveis para a sua produção, acrescido de um fator específico para definir a margem de contribuição.

O grupo possui diferentes margens de contribuição, a linha Essilor, por exemplo, possui altas margens de contribuição, pois é considerada uma linha com qualidade e alta tecnologia, já para as linhas Brasilor e No Name as margens são menores, pois o preço é ditado pelo mercado, já que os produtos possuem as mesmas características e são reconhecidos como semelhantes pelos clientes.

6.5.1 Política de descontos

A política de descontos da Essilor deverá ser variável de acordo com a linha de produtos e canal de distribuição.

No caso da linha Essilor, sugerimos que os descontos sejam pré-determinados pelo canal, no caso dos distribuidores os descontos aplicados poderão variar entre 40% a 49%, de acordo com as classificações já existentes e definidas de acordo com o volume de negócios, sendo elas:

- a) Prata (Desconto 40%)
- b) Ouro (Desconto 44%)
- c) Platina (Desconto 49%)

Já para os clientes do varejo os descontos sugeridos variam entre 20% e 33%, que também serão definidos de acordo com o valor de compra.

- a) Acima de R\$60.000,00/mês (Desconto de 20%)
- b) Acima de R\$90.000,00/mês (Desconto de 25%)
- c) Acima de R\$120.000,00/mês (Desconto de 33%)

Na linha de produtos Brasilor, os descontos não devem possuir políticas pré-definidas e deverão ser ditados de acordo com a atuação da concorrência. Os descontos variarão entre 50% a 68%, e os gerentes comerciais poderão abrir exceções após analisarem o volume em questão e a margem de contribuição do produto negociado.

6.5.2. Política de prazos

A política de prazos do grupo Essilor deverá ser variável de acordo com a linha de produtos e canal de distribuição.

Na linha Essilor, os prazos serão pré-determinados pelo canal, no caso dos distribuidores os prazos aplicados serão os seguintes:

- a) Pedidos diários acima de R\$ 1.000,00, 30/60/90ddl;
- b) Pedidos com volumes acima de 70% da cota mensal do cliente, que segue a sua categoria (Prata, ouro e diamante) até o dia 20 de cada mês o prazo e de 90/120/150ddl.

Já para os clientes do varejo os prazos serão pré-definidos e as compras diárias acima de R\$ 1.000,00 terão o prazo de 30/60/90/120ddl.

Na linha Brasilor/NoName, os prazos deverão ser pré-determinados pelo canal, no caso dos distribuidores os prazos aplicados serão os seguintes:

- a) Pedidos diários acima de R\$ 1.000,00, 60/90/120ddl;
- b) Pedidos com volumes acima de 70% da cota mensal do cliente, que segue a sua categoria (Prata, ouro e diamante) até o dia 20 de cada mês o prazo e de 120/150/180ddl.

Já para os clientes do varejo os prazos são pré-definidos e as compras diárias acima de R\$ 1.000,00 possuem o prazo de 30/60/90/120ddl, nesta linha existe total flexibilidade para mudança do prazo, o gerente comercial juntamente com o financeiro podem analisar e ajustar de acordo com a necessidade da negociação.

6.5.3 Políticas de preços por canal

O grupo Essilor distribuirá tabelas de preços sugeridos dos produtos da linha Essilor para todos os participantes do canal de comercialização, conforme definições abaixo:

- a) Tabela PVO, que dará uma referência de prática de preços dos laboratórios para as óticas;

- b) Tabela PVC, que dará uma referência de prática de preços das óticas para o consumidor.

Estas tabelas têm como objetivo garantir uma boa lucratividade para os clientes do grupo, na linha Brasilor não existe uma sugestão e os clientes podem trabalhar de acordo com sua vantagem.

6.6 Política de determinação de serviços complementares

Como líder mundial nas vendas de lentes oftálmicas e com um forte investimento em pesquisa, a Essilor também se destaca por oferecer serviços que a diferenciam no mercado.

Com uma abrangência nacional, disponibilizará Atendimento Ao Cliente (SAC) através de chamadas gratuitas de segunda a sexta-feira das 8 as 18 horas. Este atendimento também é um suporte técnico via 0800, com uma equipe preparada para atender da melhor forma e solucionar o problema no menor tempo possível. E quando este não é suficiente para sanar as dúvidas dos clientes, ou resolver uma situação de dificuldade, permite o agendamento do atendimento pessoal de um técnico localizado mais próximo ao cliente.

No início deste ano inovou ainda com disponibilização do suporte remoto realizado através do acesso a internet com o auxílio visual de webcam, bem como o esclarecimento de dúvidas e sugestões prontamente através da sua equipe de vendas e atendimento por telefone e e-mail diretamente com a área técnica.

As óticas também estão preparadas para tirar dúvidas e ajudar os clientes nas mais diversas situações, podendo também fazer o meio de campo entre o cliente e o agendamento da visita de um técnico.

A aquisição de um produto Essilor acompanha o serviço de garantia contratual de resistência a arranhões de doze meses além dos noventa dias previstos no Código de Defesa do Consumidor. Esta garantia pode ser estendida por mais 12 meses mediante cadastro no site da empresa.

O cadastro no site, necessário para que o cliente faça uso da garantia estendida, também é um canal que pode ser utilizado para estreitar o relacionamento da marca com o consumidor final. É possível se fazer presente com

um serviço de ajuda e informações sobre os cuidados necessários com o produto adquirido, e até com a própria visão da pessoa que está usando os óculos, como por exemplo, o alerta da necessidade periódica de exames de acordo com o tipo da lente adquirida. São dicas que deverão ter o seu valor reconhecido pelo cliente, afinal trata-se de um auxílio do maior especialista em visão e lentes oftálmicas do mundo.

É preciso reconhecer que os serviços complementares são muito mais do que a oportunidade de demonstrar a qualidade e superioridade da marca, são uma forma de reafirmá-los. Para tanto não podem ficar aquém das expectativas de seus clientes. Por isso deve andar junto com a política de preços, oferecendo ao cliente designado como TOP o conforto almejado por aqueles que sabem que compraram o melhor e da melhor marca do mercado

Estes serviços complementares são oferecidos a todos os clientes Essilor, e a alguns produtos Brasilor, isto se deve as margens que são menores nos produtos de linhas mais competitivas.

Para as óticas existe a garantia para quebras de lentes, uma vez que o consumidor ao solicitar pequenos ajustes na ótica pode ter a sua lente danificada, visando o não prejuízo desta, a Essilor faz a reposição sem que a ótica arque com os custos. Através do Serviço “Busca Varilux Especialista” também é oferecido mais conforto ao consumidor final através da busca disponibilizada na internet de forma rápida das lojas credenciadas e reconhecidas pela qualidade no atendimento oferecido. Por sua vez as lojas credenciadas recebem treinamentos elaborados para o aprimoramento contínuo de suas atividades.

Para as laboratórios a Essilor poderá propor uma verba de marketing com o intuito de manter no laboratório um vendedor compartilhado que vai trabalhar exclusivamente com os produtos da marca.

6.7 Política de relacionamento com os clientes

A Essilor possui quatro canais de vendas, onde dois são diretos e outros indiretos. Os canais diretos são laboratórios e óticas com laboratórios. Os indiretos são oftalmologistas e óticas sem laboratórios..

Apesar dos canais diretos impactarem diretamente nas vendas da empresa, ela dedica igual atenção também aos indiretos, pois os consideram influenciadores muito importantes. Os clientes diretos da Essilor, tanto as óticas com laboratório como os laboratórios tem como principal função a de receber blocos de lentes e trabalhá-las de acordo com parâmetros de qualidade definidos pela Essilor e a demanda do mercado. A fim de que estes canais forneçam o melhor serviço necessitam de constante treinamento e avaliação por parte da Essilor. É imprescindível para a manutenção destes canais diretos, que eles disponham de laboratório equipado suficientemente para atender os parâmetros de produção e qualidade da Essilor, assim como a manutenção dos mesmos de acordo com estes parâmetros. Além disso, devem possuir pessoal suficiente para atender à demanda de produção, logística, vendas dos produtos e são responsáveis diretamente por ações promocionais. A Essilor através dos seus consultores de vendas fornece toda orientação a estes canais e ainda estabelece metas de vendas conjuntamente com a equipe de vendas dos seus clientes revisadas a cada visita.

Os serviços que a Essilor oferece especialmente relacionado à qualidade devem ser estendidos a estes canais, já que representam a empresa diretamente. Estes são considerados uma extensão da empresa.

Já os canais indiretos como oftalmologistas e consumidores, demandam diferentes níveis de informação. Oftalmologistas requerem informações mais técnicas que os permita, realizar a melhor indicação aos pacientes. Já os consumidores requerem informações provenientes de fontes confiáveis como televisão, revistas, jornais, oftalmologistas e óticas.

O gerenciamento de toda informação dos canais diretos já é realizado através de programas de CRM (Customer Relationship Management). No entanto, sugere-se que a Essilor adapte ao seu processo de CRM informação sobre oftalmologistas distribuídos pelas principais regiões. Hoje este fluxo de informação ocorre através de cada consultor de vendas que possui sua própria lista de contatos de oftalmologistas

e, portanto esta lista não está aberta a toda a empresa. Entende-se que isto pode gerar perda de oportunidades de negócios, uma vez que a informação sobre canais indiretos ficam concentradas individualmente assim como o histórico de ações com os mesmos.

Propomos que a empresa desenvolva um sistema de classificação e benefícios especiais aos clientes, de acordo com o seu volume de compra conforme item 6.5.

6.8 Política de recrutamento e seleção de profissionais da área comercial

A força de vendas da Essilor é formada pelos cargos de Consultores de Vendas, Gerentes Distritais, Gerentes Regionais e Diretoria Comercial, sendo que conta com uma equipe de suporte de vendas na fábrica de assistentes e analistas comerciais.

Os consultores de vendas são responsáveis pelo atendimento às óticas e laboratórios com foco na divulgação e promoção dos produtos e serviços. Os gerentes distritais são responsáveis pela execução das estratégias de atuação que são formatadas pelos gerentes regionais. Por sua vez a diretoria comercial define a estratégia da empresa.

Um consultor de vendas precisa possuir como destaque entre as habilidades, conhecimentos e atitudes, um senso fortemente voltado para organização, planejamento e iniciativa e dinamismo.

O processo de recrutamento Essilor é um processo comum a qualquer empresa, onde através das fontes internas e externas, deixa clara a existência de uma vaga de trabalho com as competências básicas para a contratação de um consultor. Porém a assertividade nesta contratação depende muito do trabalho da empresa terceirizada, uma vez que a mesma recebe os currículos e faz a pré-seleção para definição do gestor Essilor.

Para uma seleção de alto desempenho, é necessário que a empresa de RH comece o processo de recrutamento já focado nas competências, o que permitirá

uma qualidade maior no processo de seleção realizado pelo RH juntamente com o gestor de vendas.

Verificando o processo de seleção da Essilor, notamos que muitas etapas de uma boa contratação são deixadas de lado, como testes e perguntas diretas, por exemplo, por mais que a empresa faça uma entrevista diretamente com o candidato, nem sempre ele acaba sendo a melhor opção, pois na gestão por competência o fator atitude possui um grande valor na avaliação.

Se trabalhar apenas com o filtro da empresa especializada em RH, a Essilor deve deixar claro a especializada, suas principais necessidades e perfil de candidato

Podemos notar a falta de informações sobre a gestão por competências, pois a empresa ainda confia no feeling do gestor ao final, sem ter resultados de testes e avaliações mais exatas. Corre-se o grande risco de uma má contratação ou gasto de energia até que o consultor realmente entenda quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que a Essilor espera de seus candidatos.

É necessária desde a seleção que a empresa deixe claro que trabalha com a gestão de competências, e que forneça números e indicadores para que um processo de evolução natural dos consultores possa acontecer, afinal se eu sei o que minha empresa quer e como ela me avalia, certamente fica mais fácil desenvolver minhas competências, o que agrega maior eficiência no candidato e produz uma melhoria na empresa tanto no caráter de resultado como em produtividade.

Portanto fazem-se as seguintes recomendações:

- a) Elaboração mapa de competências mais completa e específico para a vaga de consultor de vendas;
- b) Verificação junto à empresa de recrutamento terceirizada quanto à aplicação de ferramentas de recrutamento por competências;
- c) Envio pela empresa terceirizada dados das análises das competências dos candidatos apresentados através de relatórios ao gestor da vaga;
- d) Desenvolvimento de ferramenta para seleção por competências a ser aplicada pelo gestor responsável pela vaga, exemplos: guia de seleção descrevendo etapas internas que devem ser seguidas pelo gestor; questionários para entrevistas visando identificar competências;


- e) Maior envolvimento do RH da empresa Essilor no processo de seleção interno e externo, reduzindo custos, assegurando assertividade da contratação e reduzindo “turnover”;
- f) Aplicação de testes psicodiagnósticos, psicométricos, testes de personalidade;

6.9 Política de remuneração

Com a valorização de sua equipe sempre sendo um fator essencial a Essilor apresenta como destaque dentro de sua metodologia o crescimento de seus colaboradores, tanto no pessoal quanto no profissional. Com uma equipe motivada e satisfeita a organização se mantém atuante no mercado e sempre em expansão. Esta valorização é de consciência de seus colaboradores sendo evidenciada através de sua remuneração, assim como investimentos em qualificações e plano de carreira.

Atualmente no mercado nacional atua com 103 consultores tendo como destaque a grande expansão do segmento, pois almeja como meta o crescimento desta equipe, isso se dá devido ao desenvolvimento do varejo no mercado atuante em que se encontra.

Devido a esta grande expansão conforme mencionado acima, temos como destaque dentro de seus colaboradores o plano de carreira de um consultor que esta diretamente correlacionado com a área comercial da Essilor. Conforme o exemplo que segue abaixo:

		ESTRUTURA SALARIAL CONSULTORES ÓTICOS						
		STEP'S						
NOMENCLATURA	CLASSE No	1	2	3	4	5	6	7
		81,4%	84,2%	87,1%	90,2%	93,4%	96,6%	100%
CONSULTOR TRAINEE	1	1422	1472	1523	1577	1632	1689	1748
CONSULTOR ÓPTICO I	2	1721	1781	1843	1908	1974	2043	2115
CONSULTOR ÓPTICO II	3	2083	2156	2232	2310	2391	2474	2561
CONSULTOR ÓPTICO III	4	2532	2620	2712	2807	2905	3007	3112
CONSULTOR ÓPTICO IV	5	3110	3218	3330	3446	3566	3690	3919

Na apresentação do plano de carreira através da tabela fica claro os níveis em que são divididos e deliberados os salários dos consultores assim como seu crescimento salarial. É colocado em destaque para melhor entendimento o salário fixo de um colaborador com inicial no valor de R\$ 1.689,00 + bonificação que pode alcançar 75% deste.

Esta bonificação ocorre através do cumprimento de critérios de destaques profissionais exigidos pela Essilor, como exemplo, relacionamento comercial, novas linhas de contratos de vendas, interesse em qualificação, utilização da metodologia da empresa, entre outros. O desempenho é analisado pela empresa através de avaliação de desempenho, e o bom desempenho terá o benefício de um plano de carreira dentro da organização e também uma melhoria trimestral diante do seu fixo, isso se dá devido à metodologia de remuneração voltada para o crescimento profissional

A Essilor também proporciona além do plano de carreira para seus funcionários os benefícios de auxílio conforme segue abaixo :

- a) assistência médica e odontológica;
- b) remuneração variável (bônus mensal)
- c) auxílio doença;
- d) ticket refeição ou alimentação;
- e) transporte;
- f) plano de previdência privada;
- g) gratificação por fidelidade por tempo de empresa;
- h) bonificação em lentes;
- i) PPR (Programa de Participação nos Resultados);
- j) compra de ações;
- k) seguro de vida;
- l) auxílio creche;
- m) auxílio Funeral;
- n) empréstimos .

Para quem esta se iniciando no mercado de trabalho a Essilor tem programas de estágio que objetivam desenvolver talentos, gerando no futuro profissionais mais qualificados.

Os estagiários da organização, também como seus colaboradores são peças fundamentais para a equipe possuindo benefícios que demonstram esta valorização. Estes se apresentam da seguinte forma:

- a) 30 horas semanais;
- b) bolsa-auxílio;
- c) vale transporte;
- d) ticket refeição ou alimentação;
- e) seguro de vida;
- d) assistência médica;
- e) assistência odontológica;
- f) 1 par de lentes de óculos ao ano.

Para a organização a equipe faz sua história e seu crescimento assim como ela também participa da evolução de cada funcionário. A metodologia ressalta os índices corporativos em todas as suas áreas, especificamente no comercial, volume de vendas, avaliação do desempenho individual e cobertura regional

6.10 Políticas de avaliação de desempenho

No processo adotado pela Essilor para a avaliação do desempenho dos profissionais da área comercial, são realizados diversos levantamentos como fontes de informação como os seguintes indicadores que se apresentam abaixo:

- a) análise da cobertura de área designada como de sua região;
- b) percentual de alcance das cotas;
- c) atualização de informações de CRM;
- d) treinamentos;

Dentre estes indicadores o fator de maior relevância para a avaliação do desempenho é análise da cobertura da área designada como sua região. A partir deste levantamento podemos distinguir o potencial de venda de acordo com o perfil da demanda consumidora levando em conta a cultura local, o nível salarial da população, a demanda de óticas e laboratórios que podemos encontrar no

determinado local , assim como outros fatores essenciais para a comercialização dos produtos Essilor.

O percentual de cotas se apresenta de maneira coerente ao mercado consumidor em que está localizado, colocando uma meta estimada para todos os produtos Essilor de acordo com o histórico de venda específico de cada produto em particular já pautado nos dados da organização.

A utilização de um banco dados (CRM) completo e atualizado e de grande responsabilidade da equipe, possibilita ter um acompanhamento de vendas, como também levantamento de maior produto potencial para aquele determinado cliente, histórico de vendas entre outros pontos importantes de informação. Assim tendo um CRM detalhado de informações através da equipe, a Essilor pode retirar diversas informações, tanto de mercado como do andamento de seus profissionais.

Como qualificar a equipe é um fator essencial para a Essilor o investimento em treinamentos é de grande valia, durante os treinamentos os seus profissionais são avaliados em todos os sentidos, desde participação, desenvoltura, boas notas nas avaliações e principalmente implantação do conhecimento adquirido no dia-a-dia o que é levado com um nível de maior importância.

A avaliação de desempenho é integrada as políticas de remuneração e de treinamento através da “planilha sobre os bônus”. Nesta planilha são informados o resultado de todos os critérios observados na análise de desempenho, determinando assim o percentual de bônus a ser somado a remuneração do vendedor, juntamente ao resultado de suas vendas e o resultado de vendas corporativo. A periodicidade da avaliação formal é trimestral. A avaliação informal trata-se de um check list do dia-a-dia, baseado nas observações do gestor de vendas e o seu feedback, após o trabalho de acompanhar o vendedor na visita a seus clientes.

Uma equipe com uma boa base de avaliação se fortalece em conhecimento e profissionalismo, esta é a grande busca da Essilor uma equipe cada vez mais enquadrada na sua metodologia, e qualificada dentro do que o mercado exige tendo isso como seu grande diferencial.

6.11 Política de treinamento

Atualmente a política de treinamento da Essilor da área comercial trata de mais uma atividade comum ao departamento de Recursos Humanos do que parte da estratégia de desenvolvimento organizacional.

Desta forma, a Essilor elaborará mapas de gaps de competências mais específicos para criatividade e inovação, incluindo a determinação de seus objetivos para a área comercial. Estes mapas serão desenvolvidos pelo gerente comercial com assistência da área de Recursos Humanos. Com base nestes mapas, o gerente comercial definirá as necessidades de treinamento de sua equipe de vendas, após identificar perfis e habilidades de cada colaborador. Um vez identificados os gaps entre competências identificadas nos mapas e as presentes na equipe, o gerente comercial conjuntamente com Recursos Humanos determinarão as necessidades de treinamento. Para isto, a empresa ampliará seus recursos para programas de treinamento, sejam internos ou externos.

Os treinamentos poderão ser realizados por colaboradores internos, uma vez que sejam reconhecidos como especialistas em determinadas habilidades ou temas ou através de consultores externos. Os critérios que definirão se o treinamento será interno ou externo serão: orçamento disponível, nível de prioridade, nível de especialização. Ambos sob coordenação do gerente comercial e da área de Recursos Humanos. A fim de avaliar os resultados do programa de treinamento, a empresa desenvolverá um programa de avaliação de desempenho com os colaboradores treinados de forma dinâmica e fácil, de forma a envolvê-los mais com entidade. Além disso, é importante que os colaboradores percebam claramente os benefícios do programa de treinamento para o seu trabalho e função. A avaliação da necessidade de treinamento terá periodicidade anual e será realizada pelo gerente comercial e área de Recursos Humanos. Esta necessidade será definida a partir dos resultados obtidos de treinamentos anteriores e mapas de competências.

6.12 Programas de endomarketing

O Endomarketing é fundamental em qualquer empresa, pois através dele, empresas oferecem os melhores serviços, clientes se sentem mais satisfeitos, colaboradores encontram a forma eficiente de vender seus produtos e serviços e principalmente, e todos tem acesso a cultura da empresa.

Poucas empresas possuem o trabalho de Endomarketing eficiente, o que traz falhas de comunicação entre alta gestão e equipe de vendas, desfoque do planejamento estratégico e a falta de engajamento da equipe com a empresa.

Na política comercial desenvolvida para a Essilor, reforçamos todas as possíveis propostas de ações de Endomarketing para suprir as necessidades da empresa, tanto em aspecto cultural, de serviços e de produtos.

A Essilor é uma empresa que possui aspectos simples de aplicação de Endomarketing mas a sua eficiência na comunicação é fácil e assertiva.

Tendo em vista a vasta clientela e o mix de produtos, a comunicação com a equipe de vendas deve ser pontual, ou seja, é preciso estar sempre comunicando sobre lançamentos de novos produtos, estratégias de vendas, novos clientes, novas regiões de comercialização, diretrizes da empresa, etc.

Por se tratar de uma empresa de origem francesa, a cultura deve ser algo amplamente divulgada ao seu cliente interno, ainda mais se tratando da gestão em diversos países e regiões onde a cultura local é totalmente diferente da cultura originária da empresa.

Hoje a Essilor trabalha com poucas ferramentas de comunicação interna, concentrando a informação em grande parte na sua intranet. Temos a proposta de desenvolver não apenas novos canais e programas de comunicação, mas também garantir a qualidade das informações e a busca de resultados com as ações de Endomarketing.

O Endomarketing garante a qualidade, rentabilidade e fidelização dos principais clientes de uma empresa através do Marketing Interativo, realizado entre colaboradores e clientes.

6.12.1 Ferramentas de Comunicação Essilor

Atualmente as principais informações sobre a Essilor se encontram na intranet, o que facilita a comunicação direta com o seu colaborador, mas infelizmente, nem todos os colaboradores possuem o ato de acompanhar com frequência os comunicados e informações colocadas neste canal de comunicação por alguns motivos citados abaixo:

Foco Excessivo em vendas - afeta principalmente o departamento comercial onde a principal visão neste meio é obter os números relevantes e estratégias comerciais. Raramente o departamento comercial da empresa consegue ter a atenção necessária para acompanhar programas institucionais da empresa;

Falta de conhecimento digital - infelizmente grande parte do comercial, ainda não está 100% inclusa no meio digital o que os faz encontrar dificuldades de acesso. Falta preparo para novos meios digitais e pouca vontade em adesão;

Pressão pelo resultado - ao se sentirem pressionados, principalmente a equipe comercial, esquecem de todo o âmbito corporativo e partem apenas para o que interessa, as vendas. Com apenas o foco comercial (números), todos acabam não dando a importância necessária para o Endomarketing.

Apenas a utilização da intranet, torna a comunicação ineficaz, por isso, sugerimos a Essilor novas ferramentas de comunicação interna que venham complementar o uso da intranet.

Quando desenvolvemos várias ferramentas de comunicação, corremos um grande risco, a Redundância das informações. Ter sempre as mesmas informações em todos os canais de comunicação torna-se algo ineficaz, precisamos ter as ferramentas certas com conteúdo certo, para isso apresentaremos abaixo novas ferramentas de comunicação propostas a Essilor com seu respectivo conteúdo:

EssilorMail - Uma ferramenta de Email Marketing destinada a todos os colaboradores da empresa com informações gerais da corporação. Números alcançados, novas regionais, novos países de atuação, prêmios conquistados e tudo que for relevante a imagem institucional da empresa deve ser aplicado nesta ferramenta. Com o crescimento dos dispositivos mobiles, esta ferramenta dá acesso as informações a qualquer colaborador da empresa em qualquer lugar que esteja.

Revista Essilor - Informativo impresso trimestralmente direcionado a todos os colaboradores via correio. Ao receber a revista Essilor em sua casa, o colaborador tem a tranquilidade necessária e atenção especial para os assuntos da sua organização, além de poder compartilhar todo o conteúdo com seus familiares e amigos, o que aumenta o valor da marca e seus produtos, e a torna ainda mais conhecida.

ETube - Canal interativo com os colaboradores com acessos a vídeos promocionais e demonstrativos de novos produtos, palavra da presidência, vídeos de integração entre departamentos, regiões e países, etc. Este conteúdo seria apenas de acesso interno, ou seja, um canal apenas para usuários da própria empresa.

EssilorSMS - Disparos de mensagem de texto com informações segmentadas aos departamentos. Na área de vendas isto é muito útil, pois ao receber uma mensagem informando sobre um lançamento, por exemplo, o colaborador já pode se atualizar através do ETube.

Todas as ferramentas devem ser aplicadas semanalmente para que o reforço da comunicação seja efetivo e para que a ferramenta não caia no esquecimento

Diversas ferramentas podem ser criadas para divulgação das informações, mas como citado acima, nenhuma ferramenta pode ser eficaz se não tivermos programas um conteúdo pautado para a sua utilização.

A comunicação interna garante a qualidade, o comprometimento dos colaboradores com a estratégia da empresa, a eficiência na venda, a redução de turnover e até mesmo a premiação de colaboradores pelos bons serviços e aplicação da cultura da empresa.

6.12.2 Programas de Endomarketing Essilor

Quando desenvolvemos as ferramentas de comunicação interna, encontramos um meio de nos comunicar eficientemente com os nossos colaboradores e os mesmos comunicam com os clientes.

A prática do Endomarketing melhora sensivelmente os resultados de uma organização, não apenas em lucratividade, mas como também os valores percebidos pelos clientes.

Após ter as ferramentas, a Essilor precisa de um programa que incentive os colaboradores na aplicação dos conteúdos informativos (treinamentos, institucional, vendas, etc). Desenvolvemos para a Essilor um programa de Endomarketing chamado Olhares.

O Programa Olhares, tem por objetivo facilitar as informações recebidas por meio das ferramentas de comunicação através do direcionamento eficaz do conteúdo com a sua aplicabilidade em vendas, em ações institucionais e de responsabilidade social.

O programa olhares está dividido em 03 subprogramas citados abaixo e posteriormente explicados:

- a) Olhar de Mercado;
- b) Olhar Essilor;
- c) Novos Olhares.

6.12.3 Olhar de Mercado

Olhar de Mercado trata-se de um programa focado nas novidades do mercado óptico.

Concentra-se neste programa todas as informações sobre novos produtos, concorrentes, participação de mercado, oportunidades de vendas, novas ações regionais, planejamento estratégico, etc.

Com o enfoque Olhar de Mercado, todos os colaboradores terão acesso aos conteúdos pautados acima nas principais ferramentas de comunicação elaboradas para a Essilor.

Dentro deste programa, ambientes de treinamento podem ser desenvolvidos seguindo as informações comunicadas aos colaboradores, por exemplo, ao enviar conteúdos falando sobre a projeção de vendas, um ambiente virtual pode ser utilizado para aplicação de testes sobre o conteúdo, garantindo assim, que todos os colaboradores realmente conheçam as estratégias e informações da empresa. Nenhum teste é de caráter punitivo e sim uma forma de testar o conhecimento do colaborador e demonstrar os gaps que ele possui.

Este programa torna-se também um programa de incentivo e premiação ao colaborador por conhecer e aplicar toda a estratégia da empresa.

6.12.4 Olhar Essilor

O Programa Olhar Essilor demonstra toda a característica institucional da empresa. Sempre reforçando suas principais diretrizes. O programa Olhar Essilor , vem comunicar os colaboradores através de informativos, murais na empresa e email marketing das suas inovações, do seu planejamento estratégico, das novidades na empresa e da sua interação com os colaboradores como por exemplo, novos colaboradores, novas áreas, novos gestores, recados dos colaboradores entre os diferentes países, etc.

Este programa é um espaço para interatividade institucional. Através das ferramentas de comunicação, também é possível a divulgação das práticas de gestão, premiações ganhas pela empresa, reconhecimento da marca Essilor internacionalmente e palavra da alta gestão da empresa.

6.12.5 Novos Olhares

O Programa Novos Olhares, demonstra aos colaboradores a parte de Responsabilidade Social da empresa.

Dentro deste programa, é possível citar todas as novidades que a Essilor possui em termos de Sustentabilidade, Ação Social e planejamento para o futuro. Dentro deste programa a participação do colaborador é fundamental, pois ele é um dos principais responsáveis pela divulgação de todas as ações desenvolvidas pela Essilor.

Através de um informativo desenvolvido para este programa, o colaborador tem apoio para conhecimento e divulgação do programa.

Um trabalho que pode ser realizado, por exemplo, é a Ação Essilor, onde todos os colaboradores da Essilor visitam seus clientes com Vouchers promocionais de desconto para um dia de consultas oftalmológicas gratuitas para moradores com baixa renda.

Quando aplicado e comunicado, todo programa ou ação da empresa torna-se eficaz, por isso o Endomarketing da Essilor deve ser amplamente reforçado para que seus colaboradores não se tornem apenas números e sim, parte integrante da força de vendas e da corporação.

6.13 Administração de Vendas

O gerente comercial tem como principal responsabilidade gerenciar vendas e equipes de consultores de vendas. Além disso, identificar e promover oportunidades de vendas, desenvolver e avaliar consultores de vendas, definir estratégias, objetivos e táticas de vendas, necessidades de treinamento e avaliação dos consultores.

A fim de manter a motivação da sua equipe de vendas, deverá monitorar o nível de satisfação através de reuniões regulares com toda a equipe. Ainda, implementará uma hora ao mês para cada consultor de vendas com objetivo de

realizar coaching. Esta reunião, aqui chamada “one to one”(um a um), será baseada em necessidades de desenvolvimento do consultor, objeções do cotidiano e ainda oportunidades de novos negócios. O gerente comercial ainda usará esta reunião um a um para dar feedback. No entanto, é importante que o gerente estimule constantemente o feedback construtivo entre a equipe.

A satisfação da equipe também será avaliada anualmente através de um programa corporativo de avaliação de satisfação dos colaboradores.

O gerente comercial deverá promover valores à equipe que estejam de acordo com a visão, missão e valores da empresa. Fará isto de forma a demonstrar na prática, seja em uma reunião de equipe, reconhecendo e celebrando conquistas, ou acompanhando cada consultor em visitas a clientes. Ainda, em visitas conjuntas com consultores de vendas, aplicará habilidades relevantes para cada situação, atuando como um exemplo. Também através de sessões de feedback logo após negociações entre clientes e consultores de vendas.

6.14 Orçamento

Dentro de qualquer empresa o planejamento estratégico é a base para atingir os resultados, mas de nada adianta um planejamento sem o olhar crítico do mercado, sem as perspectivas concretas de venda e principalmente, sem uma visão de rentabilidade para a empresa.

Infelizmente, muitos são os planos que possuem ideias, formatos de trabalho, mas não passam de ilusão, pois na realidade os recursos necessários para a realização e implementação dos projetos não existem.

Um bom orçamento deve partir de um histórico confiável e com grande assertividade. Empresas que não possuem uma base orçamentária não conseguem implementar novos projetos e ao contrário de assumirem riscos, passam a correr riscos devido a ineficiência no desenvolvimento de um novo orçamento.

A Essilor é uma grande empresa com desenvolvimento constante em seu orçamento.

Todos os departamentos possuem orçamentos definidos através do planejamento para obtenção das metas de vendas, implementação de novos

projetos e principalmente desenvolvimento de novos produtos, um dos carros chefes da Essilor.

Ao desenvolver o seu orçamentário, a Essilor busca informações em seu histórico para as seguintes áreas:

- a) Comercial;
- b) Marketing e Propaganda;
- c) Recursos Humanos;
- d) Benefícios;
- e) Plano de Carreira;
- f) Inovações em Tecnologia;
- g) P&D;
- h) Aquisição e fusões (pequenos distribuidores e revendedores);
- i) Logística;

Hoje, o percentual de crescimento do orçamentário se dá pelas vendas do ano anterior somados metade da porcentagem que a empresa espera crescer, por exemplo, se no ano de 2012 a empresa faturou R\$ 400 milhões e seu orçamento foi de R\$ 80 milhões. Para 2013 a empresa pretende ampliar seu faturamento em 10%, ou seja, em 2013, espera-se faturar R\$ 440 milhões, com isso, toda a estrutura da empresa passará a contar com 5% do crescimento a mais em seu budget, passando ao número de R\$ 100 milhões para distribuição entre todos os departamentos.

Para a nova política de Orçamento, sugerimos para a Essilor a composição através do plano de vendas x crescimento orçamentário com sustentação no GMD - Gestão Matricial de Despesas.

O GMD vem a controlar de forma eficaz todo o orçamentário da empresa. Seguindo as orientações da divisão dos pacotes e centro de custos, o GMD funciona como ferramenta controladora de todas as despesas de uma empresa.

A Essilor pode aplicar este conceito, transformando seus principais gestores em donos de pacotes também chamados de "pacoteiros", que supervisionam e participam das principais despesas da empresa.

Quando temos grandes volumes de vendas e de recursos orçamentários, a visão do gestor é afetada pela facilidade de gastar sem mensurar o impacto no resultado final da empresa, por isso, a implementação do GMD faz com que todos os gestores passem a ser "donos do negócio", com prestação de contas à diretoria e presidência da empresa.

Todos os donos de pacotes devem apresentar projetos de redução para a empresa baseados na continuidade da performance comercial e resultados, nenhum corte é "burro", ou seja, cortar alguma despesa que onere a perda da qualidade da empresa, seja comercialmente ou em processos. Os "Pacoteiros" sentem-se motivados por premiações da empresa para aqueles que aplicarem a gestão correta e com eficiência. As premiações de um pacoteiro chega desde o pagamento de um 14º salário até a participação de 1% nos ganhos sobre o valor reduzido do seu orçamentário.

A ferramenta de GMD transforma gestores, e a economia da empresa passa a ter bons resultados, aumentando a sua rentabilidade.

Para a Essilor, a aplicação desta ferramenta é simples, pois a empresa já possui um grande número de informações de mercado e indicadores internos, o que facilita a tomada de decisão ideal.

Se aplicado, diversas áreas estarão convergindo e certamente mais recursos serão destinados a setores mais carentes de investimento e que possam trazer crescimento para a empresa.

6.15 Controle, análise e avaliação

A Política comercial aqui apresentada deverá ser traduzida de forma clara à equipe de vendas e de forma que cada integrante sinta-se dono do seu negócio e o gerencie de acordo. Sugere-se a utilização de plano de contas para contas mais relevantes como Estratégicas, A, B, distribuidores e revendedores; e planos de ação mais simplificados para contas de médio porte. Um plano de contas deve conter informações mínimas como:

- a) Informações gerais sobre a conta: nome, endereço, CNPJ, IE, contatos relevantes, etc
- b) Histórico da conta: relacionamento entre Essilor e cliente; relatórios de visitas; atividades desenvolvidas;
- c) Objetivos, táticas, ações e responsáveis; lembrando-se que os objetivos devem ser mensuráveis, atingíveis e temporais;
- d) Oportunidades e ameaças;
- e) Informação sobre concorrência da Essilor e do cliente

O plano de contas, assim como planos de ação mais simplificados, será revisado mensalmente, ou a cada visita ao cliente ou a cada novo acontecimento em relação à conta.

O plano comercial aqui apresentado também será revisado mensalmente através de relatórios de vendas que demonstrem vendas atuais vs. planejadas vs. custos. Desvios nos orçamentos planejados deverão ser tratados caso a caso buscando aplicar ações de curto/médio prazo junto à equipe de vendas.

Ainda, revisão mensal das oportunidades de negócios através de reuniões com áreas de vendas, técnica e marketing. Esta revisão visa identificar situação atual das oportunidades, data estimada da sua realização e ações necessárias para acelerar a realização das mesmas. Estas ações deverão conter nome do responsável e prazo.

7 ANÁLISE CRÍTICA DE TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

RESUMO

O presente artigo discorre sobre a aplicação de duas importantes ferramentas de gestão comercial – treinamento e avaliação de desempenho - através de uma revisão da literatura sobre o tema e da apresentação e discussão do estudo de caso de uma empresa multinacional líder em seu segmento. Tem como finalidade ilustrar a relação existente entre a conceituação teórica e sua aplicabilidade no atual cenário da gestão do conhecimento e competências, destacando pontos críticos e propondo melhorias.

Palavras-chave: gestão comercial; competências; treinamento; avaliação do desempenho.

7.1 INTRODUÇÃO

A máxima maquiavélica de que os fins justificam os meios talvez encontre a magnitude de sua expressão na dinâmica das relações organizacionais, em que objetivo e agente metodológico coincidem: o capital humano.

Atravessamos a chamada Era do Conhecimento, do Capital Intelectual e da Inteligência Competitiva (MATTOS, 2011) onde a informação constitui a nova moeda inexorável. Neste mercado, sobressaem aqueles capazes não somente de acessá-la, processá-la e interpretá-la mas, sobretudo, transformá-la em um novo produto, serviço ou oportunidade. Aqueles que buscam excelência em suas competências.

O conceito de competência permeará todo o escopo do presente trabalho e pode ser resumido como o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades para agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY & FLEURY, 2001).

Na adoção da gestão empresarial por competências torna-se obrigatório então empreender ações que visem o constante desenvolvimento e aprimoramento humanos. Destaca-se aqui a implicação de que desenvolver pessoas envolve não apenas disponibilizar a informação, mas também promover a aquisição e transformação de hábitos e comportamentos para que as pessoas se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Dois processos gerenciais configuram-se como ferramentas importantes na melhoria da *performance* da equipe e alcance dos objetivos corporativos: o Treinamento e a Avaliação de Desempenho.

O primeiro refere-se ao processo de desenvolvimento de qualidades a fim de melhorar o desempenho profissional, tornando-se um instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho e também um fator de auto-satisfação do indivíduo. Constitui-se assim em um agente motivador comprovado, ao agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes (CHIAVENATO, 1999).

A avaliação de desempenho, por sua vez, configura-se uma das ferramentas mais poderosas na manutenção e aumento da produtividade ao facilitar o

cumprimento de metas estratégicas empresariais através da apreciação sistemática e formal do desempenho de cada pessoa no trabalho (PONTES, 1999).

Estas ferramentas, quando bem implementadas, podem conferir benefícios a curto, médio e longo prazos, beneficiando o indivíduo, a organização e a comunidade.

O objetivo do presente trabalho é realizar o estudo e análise da utilização dos instrumentos de treinamento e avaliação de desempenho na atuação de uma empresa multinacional, líder de mercado.

7.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

Vivemos um momento da história empresarial onde a informação, as habilidades e o conhecimento são as alavancas da competitividade. Como discorre-se a seguir esta é uma definição que se baseia no atual conceito de desenvolvimento de competências.

Embora o termo date do final da Idade Média, a gestão empresarial baseada em competências ainda é um método relativamente novo no cenário empresarial brasileiro.

Segundo o Dicionário Aurélio (HOLANDA, 2004), competência é a “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão”. No contexto organizacional uma definição pertinente é a proposta por Gramigna (2007:1):

Trata-se de um conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas. [...] as pessoas encontram-se em alta, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende do conhecimento e das habilidades de suas equipes.

Identificando as competências é possível ter a pessoa certa, no lugar certo, no momento certo (CARBONE,2006). Acrescenta-se aqui a importância de conceber competências não como funções cristalizadas ou inatas, mas dinâmicas e passíveis de serem adquiridas ou desenvolvidas.

Para DUTRA (2001) competência remete à qualidade das relações de trabalho ao afirmar que competência é uma entrega e que essa entrega agrega valor econômico à empresa, ao indivíduo e ao meio em que vive. Esse aspecto do conceito de competências é muito importante para determinados contextos e modelos de gestão já organizados de forma a levar em consideração não só os processos, mas principalmente resultados como base para avaliação de desempenhos e competências. Associar o conceito de competências aos resultados permite ao trabalhador maiores condições de autogestão e desenvolvimento de carreiras e competências.

A competência é assim entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada

atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Desta forma agregam valor tanto econômico como social a indivíduos e organizações à medida que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais.

Após diagnosticar as competências humanas necessárias e existentes na organização é possível então criar um programa de treinamento e avaliação das mesmas, promovendo melhora de desempenho profissional e permitindo a constante adaptação e inovação competitiva.

7.3 CONCEITO DE TREINAMENTO

Dentre as várias definições de treinamento, destaca-se a dada por Certo (1994:274), devido a seu caráter organizacional:

“Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito de treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos”.

Para Futrell (2003) o treinamento de vendas é a atividade na qual o empregador proporciona ao profissional de vendas a oportunidade de adquirir atitudes, conceitos, regras e capacidades relacionadas à função, resultando assim em melhor desempenho no ambiente de vendas. É, portanto, o meio através do qual se adquire, desenvolve ou aprimora competências.

Conforme Gramigna (2007), os modelos de competências estão classificados em: capacidade de trabalhar sobre pressão, empreendedora, negociação, comunicação e interação, criatividade e inovação, iniciativa e dinamismo, liderança, organização, planejamento, orientado para resultados, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, trabalho em equipe e visão do negócio.

Segundo Las Casas (2002), os custos de recrutamento e seleção são geralmente muito elevados, por isso o treinamento de vendas pode ser encarado

como forma de otimização dos investimentos da área. Além disso, permite a formação de uma equipe mais coesa e motivada diminuindo a rotatividade (*turnover*). O interesse das empresas em treinar está em aumentar vendas, a produtividade e os lucros, ou seja, voltado para resultados.

Ressalta-se aqui que o treinamento diferencia-se do desenvolvimento de pessoas devido a sua perspectiva de tempo: enquanto este é direcionado a desempenhos futuros, o treinamento é orientado para o presente, com foco no cargo atual e no aprimoramento de habilidades e capacidades relativas ao desempenho imediato do cargo ocupado. Ambos são processos de aprendizagem.

Como processo de aprendizagem, o treinamento de vendas instaura, altera ou reforça comportamentos para tornar os profissionais mais eficientes no cumprimento de suas metas de trabalho. É usado para o desempenho de novas funções ou ainda como oportunidade de difundir práticas bem-sucedidas. Por isso a necessidade de uma política de treinamento contínuo para os mais experientes, além dos programas completos de treinamento para novos profissionais.

7.3.1 Programa de treinamento

Os seguintes passos devem ser seguidos para a elaboração de um programa de treinamento: análise das necessidades, determinação dos objetivos, decisão do tipo de treinamento, elaboração do programa e, por fim, avaliação do programa (LAS CASAS, 2002; MOREIRA et al, 2001; CHIAVENATO, 1999). Estes passos são mais bem apresentados a seguir:

- a) Análise das necessidades: com o intuito de ajustar o programa de treinamento a real necessidade dos envolvidos, devesse começar com entrevistas junto aos vendedores e supervisores para a identificação dos pontos fracos. Para os novatos o ideal é partir de uma análise do cargo e para um programa de atualização. O mais indicado é comparar os resultados obtidos em determinado período com as expectativas geradas;
- b) Determinação dos objetivos: com base nos resultados da análise feita na etapa anterior os objetivos poderão ser definidos, como: melhor relacionamento para com o cliente; motivação da equipe de vendas; aumento das vendas; aumento da lucratividade; melhor o uso do tempo; redução dos custos de vendas; controle da força de vendas;

- c) Decisão do tipo de treinamento: basicamente o treinamento pode ser de dois tipos. No Treinamento inicial é fornecido ao novo vendedor para que o mesmo se familiarize com a empresa, conhecendo o seu histórico, desenvolvimento, situação atual, posição em relação ao mercado, benefícios oferecidos, organograma e etc. Também são fornecidas informações sobre a política de venda, produtos comercializados, psicologia, técnicas de venda, território de vendas, esforço de marketing das empresas e características dos clientes. Cobra (1994) enfatiza a importância desta etapa ao frisar que é neste momento que o vendedor realmente conhece a empresa e identifica-se ou não com ela. Já no Treinamento de reciclagem o enfoque baseia-se nos aspectos de maiores dificuldades encontrados pelos vendedores. O tempo de duração tende a ser menor, porém recomenda-se que seja contínuo, ou seja, com previsão de épocas de realização;
- e) Elaboração do programa: nesta etapa todos os detalhes devem ser planejados, tais como a época, onde será realizado, quem será o responsável, qual o conteúdo, recursos e etc. É recomendado o uso de um formulário com o detalhamento de todas as atividades necessárias para o treinamento, para que nenhum ponto seja negligenciado. A quantidade de participantes do treinamento deve também ser limitada, sendo ideal de 10 a 25 pessoas, no máximo.
- f) Avaliação do programa: forma de avaliação para verificar se programa esta atingindo os objetivos que pode ser realizada no final de um período de atividade, através de testes específicos, por meio de observação ou entrevistas, ou por comparação do volume de vendas.

Para maior aprofundamento no tema, seguem mais detalhes sobre os métodos e categorias de treinamento bem como tipos de instrutores de vendas.

7.3.2 Métodos de treinamento

Futrell (2003) aponta três métodos básicos de treinamento:

- a) Discussão – através de estudo de casos onde grupos pequenos fazem o estudo e depois apresentam suas conclusões para o grande grupo;
- b) Role Playing – nesta atividade o participante do treinamento representa a venda de um produto ou serviço para um comprador hipotético, nas circunstâncias de um problema definido, como exemplo do lançamento de um novo produto. É solicitado que o treinando reflita sobre o assunto e descreva a conta de maior potencial assim

como seu comprador. Num segundo momento o instrutor ou outro participante fica com o papel do comprador. Várias situações podem ser treinadas com as mais diversas orientações de ação para o comprador, possibilitando um treinamento de objeções específicas. A apresentação frequentemente é acompanhada através de filmagem, o que auxilia na análise para discussão;

c) Treinamento no Trabalho – quando novos vendedores acompanham os gerentes e observam os contatos de venda. A princípio o gerente faz todas as apresentações, depois um cliente que não apresente um grau de dificuldade grande é selecionado para o que o treinando faça a apresentação com pouca ou nenhuma assistência. Como tem o acompanhamento do gerente, o *feedback* acontece logo após que o cliente não se faça presente no ambiente.

7.3.3 Categorias de treinamento

O treinamento é algo contínuo, pois acontece sempre que o superior possa ser observado em suas tarefas de avaliação ou em campo. Para tanto pode ser subdividido em duas categorias (Idem, 2003):

a) Treinamento centralizado – é feito em um lugar central e oferecido aos profissionais de vendas de todas as áreas geográficas servidas pela empresa. Costumam ser realizados no escritório ou fábrica central ou em suas proximidades, complementando o treinamento básico feito pelos profissionais de vendas no campo;

b) Treinamento descentralizado – é a principal forma de instrução, pois pode ser realizada em qualquer lugar, no escritório regional, no carro do profissional de vendas, no local de trabalho do cliente, na casa do vendedor ou até num quarto de hotel. Há vantagens como custos baixos e a motivação gerada pela informalidade da conversa, e a desvantagem esta no risco de o gerente da filial não ser um instrutor adequado.

Las Casas (2002) comenta que há administradores que preferem levar a sua equipe para um lugar distante do ambiente de trabalho para que a atenção ao treinamento possa ser exclusiva. Recomenda ainda que a época e a duração dos treinamentos considerem a manutenção da produtividade da empresa e qualidade de vida dos vendedores.

7.3.4 Tipos de instrutores de vendas

Para Futrell (2003) existem três tipos básicos de instrutores de vendas:

- a) Instrutores Corporativos – responsáveis pela criação, administração e coordenação de programas de treinamento e desenvolvimento, geralmente não fazem parte do setor de recursos humanos, normalmente este profissional reporta-se a alguém de nível executivo superior, como o vice-presidente de vendas. Auxilia a gerência de vendas a identificar necessidades de treinamentos, aos quais organizam e coordenam;
- b) Profissional da Força de Vendas - representados principalmente por representantes de vendas sênior e gerentes de vendas distritais e regionais possibilitam aos treinados conhecimentos de anos de experiência. Assim sendo, este profissional precisa ser eficiente exímio professo;
- c) Especialistas em Treinamento Externos – vindos de fora da empresa podem ser consultores especializados. Estes devem ser selecionados com cuidado para que atenda as necessidades da empresa. Os custos são vantajosos quando se trata de empresa de pequeno porte, por isso, não tem como manter uma equipe de treinamento interna.

7.4. CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação é a comparação de um objetivo proposto com um resultado obtido. Desempenho é o grau de habilidade atingido por uma pessoa que recebe informações em relação ao objetivo proposto (HOLANDA,2004).

Uma revisão das publicações sobre o tema (LACERDA, 2013) mostra que não há consenso sobre o que exatamente constitui “desempenho” nem de como avaliá-lo. Campell, McCloy, Oppler e Sager (1993) afirmam que o conceito de desempenho é mal compreendido e que é preciso distinguí-lo do conceito de eficácia.

Desempenho é sinônimo de comportamentos, é o que as pessoas efetivamente fazem e pode ser observado. O desempenho inclui aquelas ações que dizem respeito às metas da organização e pode ser medido em termos da proficiência de cada indivíduo, ou seja, diante de seu nível de contribuição. A

eficácia refere-se à avaliação dos resultados do desempenho e está além da influência ou do controle do indivíduo. As medidas de eficácia, embora de grande importância para a organização, são distorcidas por fatores sobre os quais o funcionário tem pouca influência.

Chiavenato (1999), um dos maiores estudiosos brasileiros no assunto, define a Avaliação de Desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela realiza, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Ela pode ser vista também, com um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o desenvolvimento da organização.

Para Bergamini (1988), a avaliação é o instrumento de maior expressão para medir o resultado da relação custo x benefício, para a organização e para o indivíduo. Murphy e Cleveland acrescentam que as avaliações de desempenho possam ajudar as organizações de várias maneiras, levando a maioria delas a contar com sistemas de avaliação de desempenho formais. Os resultados de um programa de avaliação de desempenho podem ser aplicados a muitas funções.

7.4.1 Justificativa para a realização de Avaliação de Desempenho

As razões para que tanto empregador quanto empregado realizem avaliações são:

- Pela perspectiva do empregador: apesar da medição imperfeita, há diferenças individuais de desempenho; a documentação da avaliação de desempenho e de *feedback* pode ser necessária como defesa legal; a avaliação proporciona uma base racional para o estabelecimento de um sistema de bônus; as dimensões e os padrões de avaliação podem operacionalizar metas estratégicas e esclarecer expectativas de desempenho; dar *feedback* individual é parte de um processo de gestão; os critérios de avaliação podem incluir trabalho em equipe e as equipes podem ser o foco da avaliação.

- Pela perspectiva do empregado: o *feedback* do desempenho é necessário e desejado; a melhoria do desempenho requer avaliação; a imparcialidade requer que as diferenças nos níveis de desempenho possam incentivar um desempenho melhor.

7.4.2 Critérios para a Avaliação de Desempenho

Critérios para a avaliação devem contemplar, necessariamente, a análise do desempenho do cargo, bem como o alcance de metas e objetivos. Esta deve ser uma análise objetiva do desempenho, baseada em comportamento e não em características ou impressões subjetivas de hábitos pessoais; deve se relacionar a funções específicas e ser aceita tanto pelo avaliador quanto pelo avaliado. A avaliação do desempenho pode tanto focar o cargo ocupado pela pessoa quanto as competências que esta oferece à organização como contribuição ao sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Alguns pontos a serem desenvolvidos na avaliação de desempenho incluem a possibilidade dela ser percebida como uma situação de recompensa/punição pelo desempenho passado ou como um processo injusto e tendencioso; ênfase repousar mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho; comentários desfavoráveis do avaliador podem conduzir a uma reação negativa do avaliado; e base em fatores que não conduzem a nada e não agregam nenhum valor (GIL, 2001; TACHIZAWA, 2001; CHIAVENATO, 1999).

7.4.3 Formas de Avaliação

A seguir, algumas formas de realizar a Avaliação (MARRAS, 1999):

- a) Auto-avaliação: cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa;
- b) Gerencial: cabe ao gerente a responsabilidade pelo desempenho dos seus subordinados e pela sua constante avaliação e comunicação dos resultados. A assessoria do órgão de RH é essencial, pois ele estabelece os meios e os critérios para a avaliação;
- c) O indivíduo e o gerente: o envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte. O gerente é o elemento de guia e orientação, enquanto que o funcionário avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente;

- d) Equipe de trabalho: os membros da equipe avaliam o seu próprio desempenho e estabelecem providências para a sua melhoria;
- e) Avaliação por cima: a equipe avalia o seu gerente. Se e como ele proporcionou os meios e os recursos para a equipe alcançar os objetivos e como ele poderia incrementar a eficácia da equipe;
- f) A comissão de avaliação de desempenho: trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessadas no desempenho dos funcionários. Ela é formada por membros permanentes e transitórios;
- g) O órgão de RH: o órgão de RH assume todas as responsabilidades pela avaliação de todas as pessoas da empresa..

Os métodos de Avaliação de Desempenho mais tradicionais são os Relatórios verbais, Relatórios escritos, Escalas gráficas, Escolha forçada, Pesquisa de campo, Incidentes críticos e Listas de verificação (GIL,2001; CARVALHO & NASCIMENTO, 1997).

Para Pontes (1999) estes programas de avaliação falham devido a inúmeros fatores, principalmente, ao fator subjetividade.

Considerando os três dos principais objetivos de um programa de avaliação de desempenho (provocar a melhoria contínua do desempenho da organização e das pessoas; alavancar o crescimento dos funcionários e melhorar o processo de comunicação entre os diversos níveis da empresa) a escolha do método deve englobar uma análise retrospectiva e prospectiva, concomitantemente. Ou seja, o método deve estabelecer um plano de ação futuro baseado naquilo que foi aprendido com o passado.

Nesse sentido o método de avaliação por objetivos é o que atualmente parece melhor contemplar esta proposta. Segundo Pontes (1999), quando é adotada uma metodologia de avaliação por objetivos ou por resultados, sem dúvida todo o processo da retroinformação é em muito simplificado. É necessário envidar maiores esforços quando adotada qualquer outra metodologia, visto que as características de desempenho a serem discutidas são mais próprias do indivíduo que dos resultados do trabalho. A retroinformação impõe um trabalho acurado por parte dos líderes das empresas.

7.5 CONCLUSÃO

Como objeto de estudo e discussão teórica analisou-se as características de implantação e desenvolvimento dos processos de treinamento e avaliação de desempenho da empresa Essilor do Brasil.

Em relação à política de treinamento, constata-se que a empresa possui uma área específica de treinamento e desenvolvimento de pessoas, subordinada a diretoria de Recursos Humanos e Comercial. Esta área tem como finalidade manter os profissionais treinados para os cargos atuais e conscientizá-los sobre quais serão as melhorias necessárias para a sua evolução técnica e humana dentro da organização. Quando um colaborador entra no grupo Essilor Brasil, recebe um treinamento inicial de integração. Nesta ocasião, o objetivo é apresentar a estrutura física da empresa, a missão, visão, compartilhar valores, regras, benefícios bem como conteúdos técnicos que serão fundamentais para a atuação na nova função. Após o treinamento inicial o profissional entra no processo de treinamento contínuo chamado de reciclagem, executado *on-line* mensalmente através do sistema diferenciado denominado Essilor Academy (plataforma *e-learning*). No ambiente digital a Essilor consegue atuar com todos colaboradores do departamento comercial, em todas as regiões do Brasil, com alto grau de assertividade e com custos relativamente baixos. Verifica-se que ocorre nesta plataforma uma excelente metodologia de treinamento em que, através da aplicação de testes, são analisadas as necessidades individuais dos participantes, seguindo os objetivos e competências pré-definidas para cada cargo. Após esta primeira etapa é elaborado um programa de treinamento e desenvolvimento por módulos, sendo que o treinamento tem dois propósitos, o imediato para o cargo atual e o desenvolvimento de aspectos necessários para futuras oportunidades. Durante o intervalo dos treinamentos presenciais o profissional de vendas recebe o acompanhamento de um dos 15 instrutores de treinamento da Essilor que poderão ajudá-los a colocar em prática todos os conceitos e técnicas apresentadas no ambiente de treinamento. Após o fechamento de cada módulo são realizadas avaliações de desempenho para identificar a efetividade do programa, além da própria comprovação estatística gerada pela evolução das vendas.

Analisando as atividades acima, conclui-se que a Essilor Brasil atua com excelência no treinamento dos colaboradores da força de vendas e, por ser uma empresa que possui como estratégia a diferenciação, investe na formação e manutenção da sua força de vendas.

Em relação ao processo de avaliação de desempenho, constatou-se que em uma empresa de grande porte como a Essilor, este procedimento é uma prática constante e já implementada, proporcionando uma evolução contínua aos seus colaboradores. O processo se inicia com o alinhamento das necessidades relacionadas a cada cargo e conseqüentemente são criados critérios objetivos levando-se em consideração resultados alcançados, metas de vendas e comportamentos dentro de um determinado período, criando um ambiente de clareza e confiança entre os colaboradores. Atualmente a forma de avaliação ocorre pelo modelo 'indivíduo e gerente', de forma presencial, sendo que todas as informações são consultadas no sistema interno (intranet), permitindo que após este procedimento se inicie um plano de ações com prazos definidos para corrigir deficiências e potencializar tarefas que já estavam sendo bem feitas e ainda possam ser melhoradas. Visto que o alto nível de competitividade do mercado atual faz com que a avaliação de desempenho seja fundamental para que a empresa se mantenha no topo da pirâmide, atesta-se que a atual metodologia da Essilor segue conceitos de grandes especialistas da área.

Conclui-se assim que a avaliação de desempenho da Essilor Brasil segue um padrão satisfatório, dentro dos métodos definidos e aplicados. No entanto, é importante ressaltar a necessidade da avaliação 'por cima', que atualmente não é executada na empresa, ignorando recursos que poderiam ser disponibilizados ou aperfeiçoados para equipe, objetivando uma maior eficácia.

O presente trabalho proporcionou uma maior interação entre as teorias estudadas e a realidade empresarial através da análise da aplicação dos processos de treinamento e avaliação de desempenho como estratégias de diferenciação comercial. Permite a partir de então, elaborar uma proposta que auxilie na obtenção de vantagem competitiva para a empresa diante dos concorrentes, garantindo com isso um crescimento sustentável.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática, São Paulo: Atlas, 2004.

BANOV, Marcia Regina. Recrutamento, seleção e competências, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Avaliação do desempenho humano na empresa. São Paulo, Atlas, 1988.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Thomas A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas, v 41, n.1, p. 8-15,2001.

CAMPBELL, J.P; MCCLOY, R.A.; OPPLER, S.H.; SAGER, C.E. A theory of performance, San Francisco, Jossey-Bass, 1993.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo. Et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento, 2ª ed., Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira de & NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de Recursos Humanos. Vol. 1 São Paulo: Pioneira, 1997. p 17-55 e 77-151.

CERTO, Samuel C. Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment, Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 274.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____ Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. São Paulo: Atlas, 1998.

COBRA, Marcos. Administração de vendas. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1994.

COELHO, Marcos P. C.; FUERTH, Leonardo R. A influência da gestão por competência no desenvolvimento profissional. Revista Cadernos de Administração ano 2, vol. 1, nº 03 jan– jun/2009.

DUTRA, Joel Souza. Et al. Gestão por competências. 2.ed. São Paulo: Gente, 2001.

EDWARDS, Marck R; Ewen A. 360° Feedback: the Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement. New York: Amacon,1996.

EDWARDS, Marck R.; EWEN, Ann J. – Feedback de 360 graus – Revista HSM Management, nº 6, jan/fev/1998 . S. Paulo

FAISSAL, Reinaldo et al. Atração e seleção de pessoas. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

FISCHER, A. L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas. 1998. 392f. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo. 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: ENANPAD, 29. Anais Brasília: Anpad, 2005.

FUTRELL, Charles M. Vendas fundamentos e novas práticas de gestão. 1ª ed., São Paulo: Saraiva, 2011.

GIL, Antônio C. Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. Et al. Modelo de competência e gestão de talentos. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

GREEN, Paul C. Desenvolvimento competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos e estratégicos organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GRIGOLETTI, Áurea. Faça do recrutamento e seleção de pessoas o seu melhor investimento, 1ª ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

GUIMARÃES, T.A., BORGES-ANDRADE, J.E., MACHADO, M.S. & VARGAS, M.R.M I. Diagnóstico de competências essenciais em ambiente de inovação tecnológica, No prelo,1999.

HAGER, P.; GONCZI, A. & Athanasou, J.. General issues about assessment of competence. Oklahoma: Eval=high,1994.

HOLANDA, Aurélio Buarque. Dicionário aurélio da língua portuguesa, 8ª ed., Curitiba: Positivo editora, 2010.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Kaplan e Norton na prática. 1ª ed., São Paulo: Campus, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing conceitos, exercícios, casos. 4° ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEME, Rogério, Et al. Avaliação de desempenho com foco em Competências – a base para remuneração por competência, 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark 2009.

LEME, Rogério, Et al. Seleção e Entrevista por Competência, com o Inventário Comportamental, 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark 2009.

LIMA, Marcos Antonio Martins – Desmistificando a avaliação de desempenho.

LUCENA, Maria Diva. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

MATTOS, João. A Sociedade do conhecimento. Revista Mente & Cérebro, 2011. p. 21.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 1999.

MENDONÇA, Marcia C. F. Et al. Como reter talentos por meio de reconhecimento e recompensa. 186f. Dissertação (Mestrado) – Ebape/FGV, Rio de Janeiro, 2002.

MOREIRA, Julio Cezar Tavares (Coord.). Administração de vendas. São Paulo: araiva, 2001.

MURPHY, K. R; CLEVELAND, J. N. Performance appraisal – An organizational perspective (3rd ed.), Boston: Allyn and Bacon, 1991.

OLIVEIRA, Ana P. S. Arapiraca – Entrevista de seleção por competência. <<http://www.rh.com.br>>. Consulta de 15 Fev. 2013.

PIERRY, Felipe. Seleção por competências. São Paulo: Vetor, 2006.

PONTES, B.R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. São Paulo: LTr, 1999 .7a ed.

RABAGLIO, Maria Odete. Jogos para Seleção: com foco em competências. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RABAGLIO, Maria Odete. Gestão por Competências: ferramenta para atração e captação de talentos. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

REIS, Germano Glufke. Avaliação 360 graus: Um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P. & FORTUNA, Antônio A.M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001 - (Coleção FGV Negócios)

TERRY, Gillen. Avaliação de desempenho. Editora Nobel, 2003.

WEISS, Donald. Entrevista de seleção: como conduzi-la com êxito. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1992.

ZUNIGA, V. F.40 Perguntas sobre competência laboral. Montevideo: Cinterfor, 2004. <<http://ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>> Consulta em 14 Nov. 2010.