

MESTRADO

Reposicionamento local da marca Ergovisão

Mónica Sofia Faria Paiva Figueiredo

M

2025

FACULDADE DE ECONOMIA

Reposicionamento local da marca Ergovisão

Mónica Sofia Faria Paiva Figueiredo

Projeto

Mestrado em Gestão de Operações de Retalho

Orientado por

João Manuel de Frias Viegas Proença
Maria Antónia Gonçalves Rodrigues

NOTA BIOGRÁFICA

Mónica Sofia Figueiredo, sou licenciada em Ensino 1º Ciclo e frequento o Mestrado em Gestão de Operações e Retalho na Faculdade de Economia do Porto. Desenvolvi o presente projeto no âmbito do interesse pelas dinâmicas de marca no setor da saúde visual e retalho especializado, combinando análise teórica com investigação aplicada em contexto empresarial.

Durante o período profissional dediquei a minha atividade à área comercial, de formação e gestão de equipas.

Fundadora da marca Ergovisão em 2002, vendi+a a um grupo espanhol em 2023, ainda que com muitas dúvidas do que ser a maior franqueada da marca e esta aliança estratégica vai trazer no futuro.

AGRADECIMENTOS

A realização deste projeto representou um importante desafio pessoal e profissional, que não teria sido possível concretizar sem o apoio de várias pessoas e instituições, às quais manifesto o meu sincero agradecimento.

À minha orientadora, pelo acompanhamento rigoroso, disponibilidade constante e orientação crítica e construtiva ao longo de todo o processo.

Agradeço à equipa da Ergovisão, em especial a todos os colaboradores que participaram nas entrevistas e inquéritos, pela generosidade com que partilharam o seu tempo e conhecimento.

À minha família, pelo incentivo, paciência e apoio incondicional nos momentos mais exigentes deste percurso.

Por fim, agradeço a todos os professores e colegas do mestrado que contribuíram, direta ou indiretamente, para o meu crescimento académico e profissional.

A todos, o meu muito obrigado.

RESUMO

Este projeto analisa o posicionamento da marca Ergovisão no setor ótico português, com enfoque no seu alinhamento entre identidade interna e imagem percebida externamente. Através da aplicação de modelos teóricos de branding, como o Prisma da Marca de Kapferer e o modelo dos 6 Cs, foram conduzidos inquéritos a clientes e entrevistas a colaboradores de 20 lojas da rede. Os resultados evidenciam pontos fortes como a proximidade, confiança e qualidade no atendimento, mas também revelam desafios em termos de modernização da imagem, consistência na comunicação e maior atratividade junto de públicos mais jovens. Com base nestas conclusões, propõe-se um plano de reposicionamento assente na diferenciação local, reforço emocional, sustentabilidade e especialização técnica. O objetivo passa por alinhar a experiência da marca entre todas as lojas, fortalecer a identidade corporativa e garantir maior competitividade num mercado em constante evolução, onde a personalização e a confiança continuam a ser determinantes na decisão de compra.

Palavras-chave: Ergovisão, posicionamento de marca, branding, ótica, marketing local, experiência do cliente.

ABSTRAT

This dissertation examines the brand positioning of Ergovisão in the Portuguese optical sector, focusing on the alignment between internal brand identity and the external image perceived by customers. Using theoretical branding frameworks such as Kapferer's Brand Identity Prism and the 6 Cs model, the study includes customer surveys and staff interviews across 20 stores. Findings highlight strengths such as trust, proximity, and service quality, while also identifying improvement areas including modernization of image, consistent brand communication, and stronger appeal to younger audiences. Based on this analysis, a repositioning strategy is proposed—centered on local differentiation, emotional engagement, sustainability, and clinical expertise. The aim is to create a coherent brand experience across all locations, enhance corporate identity, and increase competitiveness in a dynamic market. In a sector where personalization and credibility remain key, Ergovisão is challenged to evolve while remaining true to its core values.

Keywords: Ergovisão, brand positioning, branding, optical retail, local marketing, customer experience.

ÍNDICE

Introdução	1
1-Enquadramento teórico	2
1.1. Marca	3
1.2. Posicionamento e reposicionamento da marca	4
1.3.Reputação da marca.....	7
2. Reposicionamento da marca ERGOVISÃO	9
2.1. Posicionamento atual	11
2.2 Clientes Ergovisão	13
2.3 Marketing-Mix – Os 7 P's	21
2.4. Análise de Mercado	23
2.5 Principais concorrentes	27
2.6. Análise PEST e SWOT'.....	32
3. Metodologia Geral	36
4. Análise dos Resultados	38
4.1. Atributos de loja.....	38
4.2. Entrevistas a clientes fidelizados	39
4.3. Inquérito de satisfação	40
4.4 Nova jornada do cliente	42
4.5. Sugestões para implementação	47
Conclusão e contributos do projeto	52
Limitações	55
<u>Bibliografia</u>	56
Anexos.....	57

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1 – Unidades de clientes por loja e por idade.....	14
Tabela 2 – Percentagem de clientes por localidade	16
Tabela 3 – CSAT – Satisfação na entrega do produto	19
Tabela 4 - Mapa de experiência de cliente (Pós-venda).....	21
Tabela 5 – Mapas de percepção (baseado em critérios observados) na região de Viseu	28
Tabela 6 - Mapas de percepção (baseado em critérios observados) na região do Porto.....	28
Tabela 7 -Grupos de lojas	30
Tabela 8 – Ticket médio.....	31
Tabela 9 – Categorias e produtos da marca Ergovisão	39
Tabela 10 - Esquema visual comparativo	45
Tabela11 – Comparativo por dimensão.....	46
Tabela 12 - Indicadores	47

INTRODUÇÃO

Aplicar, na prática, os conceitos do branding e da gestão local de marca não é uma tarefa simples. O desafio de trazer para a Ergovisão uma nova dinâmica local foi o mote para o desenvolvimento deste projeto. A empresa procura reposicionar a marca a nível local, com base em estratégias que permitem fidelizar e aumentar as vendas e o número de clientes.

Num mercado cada vez mais saturado, competitivo e em rápida mutação, a diferenciação das marcas deixou de estar apenas no que oferecem, para se concentrar também na forma como se relacionam com os seus públicos, local a local, pessoa a pessoa. O tempo em que uma única narrativa central bastava para sustentar o posicionamento de uma marca em múltiplos territórios está a desaparecer. Hoje, o sucesso exige proximidade real com as comunidades onde as marcas operam, adaptabilidade às especificidades locais e uma escuta ativa às expectativas dos consumidores de cada região.

É neste contexto que se insere o presente trabalho: repensar o posicionamento da marca Ergovisão a partir de uma abordagem mais local e centrada na jornada do cliente, mantendo os pilares estratégicos da marca a nível nacional, mas permitindo que cada loja tenha maior protagonismo e identidade no seu território. Apesar da solidez da marca, é visível uma mudança no comportamento do consumidor, que passou a valorizar mais a personalização, a confiança construída com base em relações locais, o passa-a-palavra, os eventos próximos da sua realidade e as marcas que "habitam" o seu dia-a-dia. Neste novo cenário, torna-se necessário desenvolver um plano que: aproxime ainda mais a Ergovisão dos clientes locais, aumentando os pontos de contacto e fortalecendo a presença em cada comunidade; aumente o fluxo e a conversão nas lojas físicas, trabalhando uma marca com expressão nacional, mas com ação local; redesenhe a jornada do cliente nas lojas, ajustando os momentos-chave de contacto, encantamento e fidelização; dê ferramentas às equipas e coordenadores locais para trabalharem o marketing e a comunicação de forma mais autónoma, estratégica e eficaz.

O projeto está dividido em quatro capítulos. No primeiro é feito o enquadramento teórico sobre a marca e o posicionamento. No segundo capítulo é apresentada e caracterizada a empresa Ergovisão e a marca Ergovisão. No terceiro capítulo é explicada a metodologia utilizada bem como a análise de dados do setor e as entrevistas realizadas. No capítulo seguinte, são apresentados os resultados. Por fim, são referenciadas as novas abordagens para fidelizar o cliente e reposicionar a marca a nível local. Em conclusão, são feitas as recomendações para o futuro.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo visa estabelecer as bases conceptuais. Para compreender as estratégias adotadas e os desafios enfrentados, é essencial explorar o conceito de marca, o posicionamento e reposicionamento no mercado, bem como a importância da reputação na construção e manutenção do valor da marca.

Na primeira secção, será abordada a definição de marca, as suas funções e os elementos que a compõem, com destaque para a dimensão simbólica e relacional que uma marca pode assumir. Em seguida, será analisado o conceito de posicionamento, enquanto estratégia de diferenciação, e o reposicionamento como resposta a mudanças no mercado, nos consumidores ou nos objetivos da empresa. Por fim, será explorado o conceito de reputação de marca, a sua construção ao longo do tempo e o seu impacto na percepção

1.1. Marca

A marca pode ser abordada tanto na perspectiva de marketing como na perspectiva jurídica. Na perspectiva de marketing, a marca é definida como um conjunto de elementos tangíveis e intangíveis que criam valor percebido pelo consumidor, diferenciando produtos ou serviços no mercado (Kapferer, 2008; Keller, 1998). Vai além de um nome ou logótipo, representando identidade, posicionamento, reputação e promessa de valor. É, por isso, uma ferramenta estratégica que influencia a decisão de compra e a fidelização (Keller, 1993, 1998). Na perspectiva jurídica, uma marca é entendida como um sinal distintivo protegido legalmente, utilizado para identificar e distinguir produtos ou serviços de uma entidade (WIPO, 2020). O seu registo confere direitos exclusivos de uso, proteção contra imitação ou uso indevido, e garante segurança nas relações comerciais.

Estas duas abordagens: estratégica e legal são complementares.

A marca, enquanto ativo estratégico, transcende a mera representação visual ou identitária de um produto. Aaker e Joachimsthaler destacam a importância da liderança de marca como um processo estruturado e coerente que deve alinhar a identidade da marca ao propósito organizacional. Neste contexto, uma marca deve ser construída com visão de longo prazo, consistência narrativa e capacidade de adaptação, sobretudo quando operamos em mercados multiculturais ou locais (Aaker et al., 2007).

A coerência é igualmente salientada por Kapferer, cujo modelo Brand Identity Prism conceptualiza a marca como um sistema integrado de seis dimensões: físico, personalidade, cultura, relação, reflexo e autoimagem, de acordo com o quadro 1 (Kapferer, 2008).

Dimensão	Descrição
Físico	Elementos tangíveis (cor, logotipo, produto).
Personalidade	Tom de voz, estilo de comunicação.
Cultura	Valores e princípios da marca.
Relacionamento	Tipo de ligação com o consumidor.
Reflexo	Como o consumidor ideal é visto.
Autoimagem	O que o consumidor sente ao consumir a marca.

Quadro 1 - Modelo Brand Identity Prism

Ambos os autores, Aaker e Kapferer, defendem que uma marca deve manter a sua essência, mesmo quando adaptada a diferentes contextos geográficos, o que é particularmente relevante para o reposicionamento a nível local (Aaker & MacLoughlin, 2007) (Kapferer, 2008).

O quadro seguinte foi construído com base nos conceitos dos diversos autores e bibliografia estudada:

Autor	Conceito central	Modelo	Elementos-chave
David A. Aaker	Marca como ativo estratégico	Modelo de identidade de marca	Identidade central vs. identidade
Jean-Noël Kapferer	A marca é um sistema complexo de identidade	Brand Identity Prism	Marca deve refletir missão, valores e visão a longo prazo.
Kevin Lane Keller	Valor da marca é construído na mente do consumidor (brand equity)	Pirâmide CBBE	6 dimensões da identidade: físico, personalidade, cultura, relacionamento, reflexo e autoimagem.
			4 níveis: identidade, significado, resposta e ressonância.
			Enfatiza a percepção e ligação emocional do consumidor.

Quadro 2 - Modelos de Identidade de Marca e Contributo dos Autores

A propriedade industrial desempenha a função de garantir a lealdade da concorrência pela atribuição de direitos privativos sobre os diversos processos técnicos de produção e desenvolvimento da riqueza, nos termos do artigo 1º do Código da Propriedade Industrial (CPI). A marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais, suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos letras, números, sons, cor, a forma do produto da respetiva embalagem, ou por um sinal ou conjunto de sinais, que possam ser representados de forma que permita determinar de modo claro e preciso o objeto da proteção conferida ao seu titular, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa das outras empresas, nos termos do artigo 208º do CPI. Para proteger legalmente uma marca ou outro sinal usado no comércio, é necessário fazer o seu registo junto do INPI (Instituto

Nacional de Propriedade Industrial). Só o Instituto Nacional da Propriedade Industrial pode garantir o direito de uso exclusivo de uma marca ou outros sinais usados no comércio.

O registo ajuda a proteger e desenvolver a marca, oferecendo várias vantagens, tais como: evita que outras pessoas e entidades produzam, fabriquem, vendam ou explorem comercialmente o sinal protegido, sem autorização; impede o registo de novas marcas idênticas para produtos idênticos ou similares; permite anular marcas idênticas que tenham sido registadas antes para produtos idênticos ou similares; atribui o direito ao uso exclusivo dessa marca durante um período de 10 anos.

A função essencial da marca é garantir ao consumidor lato sensu a identidade da origem do produto e/ou do serviço designado pela mesma, permitindo-lhe distingui-los, sem confusão possível, dos outros com proveniência empresarial diversa (Acórdão do TJEU de 21/1/2010, Audi/OHMI, processo C-398/08 P,EU). Tanto na doutrina, como na jurisprudência são muito importantes os seguintes princípios ou regras: o juízo comparativo deve ser objetivo, apurando-se se existe risco de confusão tomando em conta o consumidor ou utilizador final medianamente atento; para a formulação desse juízo relevam menos as dissemelhanças que ofereçam os diversos pormenores isoladamente do que a semelhança que resulta do conjunto dos elementos componentes, devendo ainda tomar-se em conta a interligação entre os produtos e serviços, por um lado, e, por outro, os sinais que os diferenciam. (Acórdão do TJEU de 21/1/2010, Audi/OHMI, processo C-398/08 P,EU).

1.2. Posicionamento e reposicionamento da marca

O posicionamento é a estratégia que define como uma marca deseja ser percebida na mente dos consumidores, destacando os seus valores, atributos e benefícios face à concorrência. Já o reposicionamento implica a redefinição dessa percepção, ajustando a imagem da marca quando necessário (Keller, 1998).

O autor (Keller & Cherney, 2024) defende que o valor de uma marca vem da percepção do consumidor pois é preciso construir a marca “de dentro para fora”, ou seja, do ponto de vista de quem a consome (Keller & Cherney, 2024). O conceito-chave é o Modelo CBBE (Customer-Based Brand Equity), representado pela famosa Pirâmide de Keller (figura 1), com 4 níveis:

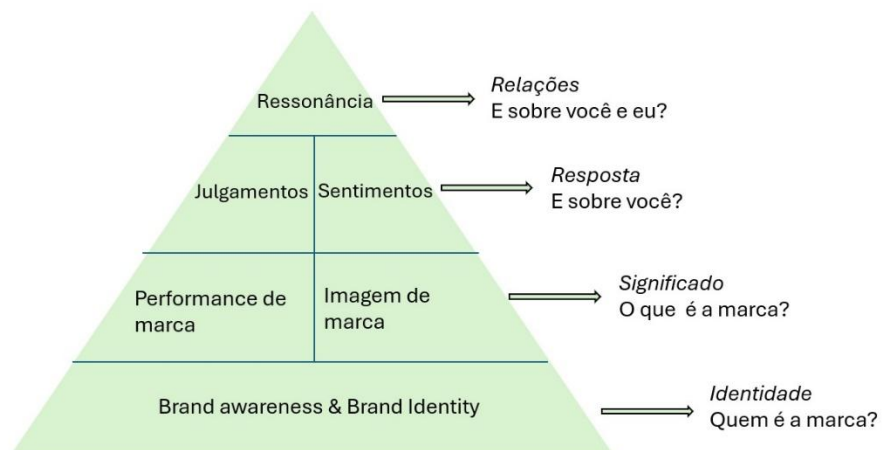


Figura 1 – Pirâmide de Keller

A percepção do consumidor, enquanto agente central na construção do valor da marca, deve ser o foco da estratégia de branding, especialmente em ambientes locais, onde a ligação emocional e a relevância contextual são determinantes.

Num contexto de saturação informacional e concorrência intensa, o posicionamento de marca assume um papel central na construção de valor e diferenciação no mercado. Segundo Ries e Trout, a verdadeira batalha do marketing trava-se na mente do consumidor, sendo o posicionamento mais eficaz do que a simples comunicação de atributos (Ries & Trout, 2006). O seu conceito, introduzido na obra “Positioning: The Battle for Your Mind”, defende que o posicionamento não se limita ao que a marca diz sobre si própria, mas sobretudo à forma como é percebida.

O posicionamento consiste, assim, na estratégia deliberada de ocupar um espaço mental claro, relevante e distinto na percepção do público-alvo. Esta percepção é construída através da clareza, consistência e simplicidade da mensagem da marca, mas também da forma como essa promessa é vivida em todos os pontos de contacto com o consumidor. Como sublinha Keller & Cherney, marcas fortes devem apresentar não apenas favorabilidade e força, mas também unicidade, ocupando um lugar diferenciado e valorizado na mente dos consumidores (Keller & Cherney, 2024).

Um posicionamento eficaz assenta em quatro pilares: simplicidade, pertinência, credibilidade e originalidade (Keller, 1998). A simplicidade facilita a memorização da proposta de valor; a pertinência assegura o alinhamento com as expectativas reais e mutáveis do consumidor; a credibilidade reforça a confiança e a coerência entre discurso e prática; e a originalidade permite ocupar um espaço ainda não explorado pela concorrência.

Paralelamente, reposicionamento refere-se ao processo de redefinir a forma como uma marca é percebida, sempre que a sua imagem atual deixa de ser eficaz, relevante ou atrativa. Esta estratégia torna-se necessária em resposta a mudanças no mercado, à evolução do comportamento do consumidor ou a desafios reputacionais. Como afirmam Telles & Queiroz, embora o reposicionamento seja uma prática comum na gestão de marcas, a sua abordagem exige análise cuidadosa, pois envolve riscos e decisões estratégicas que afetam a identidade, a oferta e a comunicação da marca (Telles & Queiroz, 2013).

De forma particular, Joo & Kim destacam que, no caso das marcas de luxo, o reposicionamento exige uma abordagem centrada no consumidor, capaz de integrar novos valores como autenticidade, sustentabilidade e personalização (Joo & Kim, 2021). Marcas que conseguem adaptar-se a essas exigências reforçam a lealdade do cliente e alargam a sua relevância a novos segmentos.

Em suma, tanto o posicionamento como o reposicionamento devem ser entendidos como processos estratégicos contínuos, integrando a proposta de valor da marca, a sua identidade e as

percepções reais do consumidor. A sua eficácia está diretamente ligada à capacidade da marca se adaptar, sem perder coerência, num ambiente de constante transformação social, cultural e digital. O posicionamento consiste na estratégia deliberada de ocupar um espaço mental claro, relevante e distinto na percepção do público-alvo, refletindo os atributos e benefícios que diferenciam a marca da concorrência (Keller, 1998). Caracteriza-se pela clareza, consistência, relevância e credibilidade da proposta de valor comunicada. Define-se a partir da análise do mercado, do público-alvo e da concorrência, sendo materializado através da comunicação, imagem visual, experiência de marca e canais de distribuição. Um posicionamento bem definido permite à marca ganhar vantagem competitiva, reforçar a sua identidade e promover a fidelização dos consumidores. No caso de marcas com presença física, o posicionamento local assume um papel relevante, permitindo adaptações às especificidades culturais, sociais e económicas de cada comunidade onde atua.

1.3. Reputação da marca

A reputação da marca refere-se à percepção acumulada que os consumidores e o público em geral têm da marca, baseada nas experiências, comunicação e valores transmitidos ao longo do tempo. Uma reputação positiva resulta da consistência entre o que a marca promete e aquilo que efetivamente entrega, sendo influenciada por fatores como a qualidade dos produtos/serviços, atendimento ao cliente, responsabilidade social e comunicação coerente. Esta reputação fortalece a confiança do consumidor, contribuindo diretamente para a fidelização, pois os clientes tendem a manter relações com marcas nas quais confiam. Impacta positivamente as vendas, dado que uma marca bem reputada tem maior capacidade de atrair novos clientes, justificar preços mais elevados e resistir melhor à concorrência.

A reputação de uma marca resulta da consistência entre a identidade que ela projeta e a relação emocional que consegue manter com o consumidor ao longo do tempo. Segundo Aaker, a construção de marcas fortes exige uma identidade clara, coerente e sustentada, que gere confiança e credibilidade, elementos essenciais para que a reputação se fortaleça (Aaker et al., 2007). Esta reputação torna-se então um ativo intangível que influencia diretamente a fidelização, a preferência de marca e, consequentemente, o desempenho comercial.

A reputação da marca corresponde à percepção consolidada que os consumidores têm sobre a marca ao longo do tempo, resultante da experiência com os produtos ou serviços, da consistência da comunicação, da qualidade percebida e dos valores transmitidos. Segundo Keller (2008), a reputação é parte essencial do capital da marca (brand equity), influenciando diretamente a

confiança e a lealdade do consumidor (Keller, 1993). Kapferer defende que a reputação resulta da coerência entre a identidade projetada e a percepção do público (Kapferer, 2008). Já Aaker destaca que uma reputação forte funciona como ativo estratégico, contribuindo para diferenciação e preferência da marca no processo de decisão de compra (Aaker & MacLoughlin, 2007).

A reputação da marca desempenha um papel central na fidelização de clientes, pois influencia a percepção de confiança, qualidade e consistência. Uma marca com boa reputação transmite segurança e reduz o risco percebido na decisão de compra, o que aumenta a probabilidade de recompra e recomendação. Segundo Keller, uma reputação positiva fortalece o vínculo emocional com o consumidor, essencial para construir lealdade duradoura (Keller, 1998). Para Aaker (1996), marcas reputadas destacam-se num mercado competitivo porque criam associações fortes, credíveis e relevantes. Já Kapferer reforça que uma reputação sólida, construída com coerência e autenticidade, reforça o capital simbólico da marca, um fator decisivo para manter os clientes próximos e envolvidos ao longo do tempo (Kapferer, 2008).

Cada vez que superamos as expectativas dos clientes em qualquer ponto de contacto, estamos efetivamente a investir na construção de lealdade à marca. A lealdade de marca, é um resultado natural. Em vez de esperarmos que os clientes sejam leais, acreditamos que a marca deve ser leal aos seus clientes em todas as interações positivas (Philip Kotler, 2025). Esta afirmação destaca a importância da lealdade da marca para com os clientes, defendendo que esta deve ser cultivada ativamente em cada ponto de contacto.

Em suma, a marca é a representação simbólica da promessa e experiência oferecida ao cliente. O seu posicionamento define como é percebida no mercado, enquanto o reposicionamento surge como resposta a mudanças nas expectativas do público, na concorrência ou no contexto envolvente. Uma marca bem posicionada e com reputação sólida reforça a confiança, fomenta a fidelização e contribui diretamente para o aumento das vendas (Keller & Cherney, 2024). Neste sentido, compreender como estes elementos se articulam entre si é essencial para definir estratégias eficazes de crescimento. Assim, no capítulo seguinte, será analisado como estas dimensões se aplicam ao caso da marca em estudo, com foco nas ações práticas para reposicionar localmente a marca, atrair novos clientes e fortalecer relações duradouras com os atuais.

2. REPOSICIONAMENTO DA MARCA ERGOVISÃO

Neste capítulo apresenta-se a marca e a empresa Ergovisão, a sua origem-evolução e caracteriza-se o mercado da ótica. Este capítulo está organizado em duas secções. Na primeira, pretende-se apresentar a história da empresa e os conceitos de visão, missão e valores, assim como caracterizar os seus clientes nas várias regiões onde estão localizadas as lojas, pormenorizando alguns indicadores ligados a lealdade e satisfação dos clientes. Na segunda secção, o pretendido é analisar o mercado da ótica e reposicionar a marca a nível local, de acordo com as análises SWOT e PEST. A empresa Ergovisão surgiu com o objetivo de proporcionar cuidados de saúde visual de excelência. Desde então, dedica-se à prestação de serviços de optometria e contactologia, bem como à comercialização de óculos graduados, óculos de sol e lentes oftálmicas, aliando tecnologia, conhecimento clínico e um acompanhamento personalizado.

A história da marca tem 40 anos na região de Viseu, embora só em 2002 se apresente ao mercado com a marca “Ergovisão”. Este projeto, nasceu em 2002 com a criação da empresa Ergovisão, embora com raízes familiares de quatro décadas.

Numa perspetiva de maior presença em todo o território nacional, a Ergovisão afirmou-se no mercado através de rede de franchising. Atualmente com 67 lojas, a empresa Ergovisão segue como o maior franqueado da marca.

Em janeiro de 2024, a Ergovisão estabeleceu uma aliança estratégica com o grupo internacional CECOP, visando fortalecer a sua posição no mercado português e oferecer novas perspetivas às óticas independentes.

A Ergovisão é um dos principais grupos óticos em Portugal, com uma história consolidada e um percurso marcado pela aposta na qualidade técnica, na inovação clínica e na diversidade de marcas de armações e lentes. Para além da sua forte componente comercial, é reconhecida pelo seu investimento contínuo em tecnologia, formação das equipas e na oferta de serviços clínicos especializados através das suas clínicas Dr. Ergo.

Atualmente, a marca Ergovisão caracteriza-se no sector ótico português como retalhista especializado na comercialização de produtos óticos, tais como: aros, lentes oftálmicas, lentes de contacto, óculos de sol e acessórios) e também atua com uma rede de prestação de Serviços Clínicos, no sector da saúde (Dr. Ergo – Clínica Especializada na Visão), com consultas de Oftalmologia, Optometria, Contactologia, Ortopia, Ortoqueratologia, Adaptação de Próteses Oculares Personalizadas, Exames de Diagnóstico Complementar e Prevenção Visual.

A Ergovisão posiciona-se como uma marca experiente, próxima, técnica e em expansão, aliando tradição e modernidade no mercado ótico português.

A Semiótica da Marca Ergovisão (com cor vermelha) em que o signo principal é o logotipo mais o nome da marca “Ergovisão”, combinando ergonomia com visão. Passa uma imagem de especialização técnica no cuidado da visão com foco no conforto, na saúde e na adaptação individual. A cor transmite vitalidade e energia, indica uma marca ativa e dinâmica. Passa a ideia de urgência e atenção, adequado ao setor da saúde, pois remete à importância do cuidado visual. Transmite paixão e envolvimento emocional, sugere compromisso com o bem-estar das pessoas. Também é uma cor de diferenciação sendo o vermelho destaca-se num setor onde o azul e o verde são mais comuns (saúde), o que pode reforçar originalidade.

O vermelho pode ser interpretado como um sinal de alerta positivo: “Presta atenção à tua visão”. Culturalmente, o vermelho também representa cuidado e proteção. Em Portugal, esta cor está associada à emoção e proximidade, alinhada com o estilo de comunicação mais direto e caloroso da Ergovisão. O uso do vermelho sugere uma comunicação com urgência consciente: “não deixes para amanhã o que podes ver melhor hoje”. A linguagem é próxima, empática e ativa, convida à ação, sem ser agressiva. A Ergovisão posiciona-se como uma marca que cuida da visão com paixão e energia, alertando a sociedade para a importância da saúde ocular. Representa atenção, compromisso e presença constante na vida das pessoas, da infância à idade adulta.

A Ergovisão desenvolve planos de formação e mentoria para as lideranças serem capazes de garantir a autenticidade da marca, dos seus valores a todas as equipas e locais. Dentro desta estratégia, o plano de formação é importante para reforçar as políticas e o posicionamento da marca.

A empresa Ergovisão SA conta com 20 lojas de retalho de “rua”. A venda das lojas de shopping a outros operadores, permitiu a concentração na exploração da tipologia de loja onde a empresa e a estrutura se sentem mais confortáveis e estão habituadas a trabalhar: a loja de rua, de proximidade, onde os recursos humanos se sentem melhor, nomeadamente pela questão de horários e tipologia de cliente que valoriza o serviço e as pessoas.

Atualmente os conceitos de visão, missão e valores, presente no site e em todas as lojas e documentos estratégicos da empresa, são levados muito a sério pelas equipas que dão o rosto pela marca e consistem em:

Visão: “Visionamos a máxima satisfação dos clientes, que assenta em três pilares fundamentais: tecnologia, inovação e serviço.”

Missão: “Pretendemos uma cultura organizacional forte, assente em valores que nos distinguem. A nossa ambição, conduz-nos a um compromisso - fazer bem aos olhos dos nossos clientes.”

Valores: “Confiança, Persistência, Humildade, Sabedoria, Emoção, Coesão, Responsabilidade, Excelência e Integridade. Cultivamos valores únicos, que nos permitem ganhar força competitiva no mercado onde atuamos.”

Em relação à política de qualidade, consiste em:

“Percecionar o cliente como um bem precioso para a empresa.

Ouvir o cliente, no sentido de entender, satisfazer e exceder as suas expetativas.

Cumprir os requisitos acordados e avaliar o serviço da organização.

Otimizar o nosso desempenho.

Acreditar que é sempre possível fazer melhor, aprendendo com o erro.

Valorizar a avaliação e desenvolvimento das pessoas na organização.

Comunicar eficazmente com as equipas e departamentos.

Implementar a transformação digital.

Fomentar parcerias.”

2.1. Posicionamento atual

Antes de qualquer reposicionamento, é crucial entender a perceção atual da Ergovisão no mercado, os seus concorrentes e o seu público. A Ergovisão é vista como um grupo ótico consolidado em Portugal, com um forte pilar em saúde, moda e tecnologia, e uma aposta na diferenciação através de serviços clínicos especializados (optometria, contactologia, terapia visual, exames complementares de diagnóstico). Tem estabelecidas parcerias (como empresas, universidades e instituições) e uma ampla rede de lojas. Aposta em diferentes segmentos de preço e marcas (desde a sua marca própria "Ascensão" a marcas de luxo.

A Ergovisão, tal como posicionada atualmente, não é uma marca de luxo no sentido clássico (como Cartier, Chanel ou Persol), mas sim uma marca de confiança, proximidade e qualidade acessível. No entanto, ela pode ativar elementos de luxo dependendo do contexto, produto e público. Quando oferece marcas de luxo (ex: Dior, Tom Ford, Gucci), ao criar experiências premium (consultas personalizadas, atendimento exclusivo), em parcerias com eventos de prestígio, ligados a moda ou às artes.

O marketing trabalha na captação, conversão e fidelização de clientes. O ativo mais precioso da Ergovisão é a marca, mas sem clientes não se consegue capitalizar o potencial da marca. Os grandes

desafios passam por conseguir que a marca chegue aos clientes diretos e indiretos, internos e externos com uma força tal que a notoriedade da marca leve o público a querer relacionar-se. A marca está em constante evolução e inovação, na linha da frente. O marketing tem uma grande ligação e interdependência dos restantes departamentos existentes no grupo Ergovisão: há uma ligação muito forte com a área comercial, com a área financeira, com logística, comunicação e recursos humanos.

O trabalho desenvolvido para o cliente que procura boa relação qualidade/preço e um serviço de excelência. O objetivo é conseguir consolidar este posicionamento com um plano de marketing mais virado para a emoção, para a excelência, para a saúde, para a experiência, para a inovação e claro, para a proximidade com os clientes.

O cliente de hoje é impactado através de vários canais até realizar uma compra. Muito importante desenvolver ferramentas de sedução para que o cliente crie uma relação com a marca pois é raro acontecer amor à primeira vista no mercado da ótica. São utilizadas playlist para marketing auditivo e equipamentos de cheiro semelhantes em todas as lojas (marketing olfativo)

A marca ERGOVISÃO, tem desde 2003, procedido ao registo da sua marca e logótipo, beneficiando da titularidade e direitos que decorrem do registo, protegendo e marcando a sua posição no mercado e junto dos consumidores.

Desde então e até à presente data, tem o seu posicionamento no mercado nacional vincado, tendo contribuído o trabalho desenvolvido pelo seu departamento de marketing bem como a posição da administração em converter a marca ERGOVISÃO numa marca notória e de prestígio. Para o efeito, desenvolveu internamente, políticas de acompanhamento da marca, a proteção legal e o registo de várias marcas com o sinal ERGO (Ergokids, Dr Ergo, etc) para que o consumidor identifique a marca pela cor e pelos sinais fonéticos que a caracterizam. O rigor imposto pela Manual de Identidade permitiu, atualmente, não só a nível nacional como internacional, a homogeneidade da mesma e ser reconhecida pela concorrência como uma marca de referência.

O impacto que a marca tem a nível local, torna-se mais evidente pois a marca está associada a figuras públicas, a influencers, rastreios nas escolas e o consumidor já identifica como marca de qualidade associada a serviço de excelência e garantia de satisfação.

Ao aplicar o modelo teórico, o Prisma da Marca de Kapferer, permite-nos estruturar de forma mais clara e coerente a análise qualitativa. No caso da Ergovisão, as seis dimensões propostas por Kapferer ajudam a identificar os principais traços da sua identidade de marca (Kapferer, 2008) :

- Físico: A Ergovisão apresenta uma imagem visual consistente, com lojas identificadas pela marca, campanhas regulares e uma presença física reconhecida em várias localidades. No entanto, há disparidades no grau de modernidade e atratividade das montras, o que compromete a coerência visual da rede.
- Personalidade: A marca comunica proximidade, cuidado e competência clínica. Algumas lojas demonstram uma abordagem mais moderna e emocional, enquanto outras mantêm um tom mais técnico e tradicional. Esta dualidade pode ser ajustada para criar uma personalidade mais unificada.
- Cultura: A Ergovisão assenta em valores como o cuidado com a saúde visual, a ética profissional e a confiança. Estes princípios são reconhecidos por colaboradores e clientes, embora não estejam sempre refletidos na comunicação externa ou no ambiente em loja.
- Relacionamento: A relação com os clientes é um ponto forte da marca, marcada pela empatia, escuta ativa e acompanhamento personalizado. O pós-venda e a continuidade no acompanhamento visual são diferenciadores positivos.
- Reflexo: A marca tende a dirigir-se a um público familiar, tradicional, preocupado com a saúde visual e o bem-estar. No entanto, existe uma oportunidade clara de ampliar este reflexo para um perfil mais jovem e urbano.
- Autoimagem: Os clientes veem-se como valorizados, bem acompanhados e confiantes ao escolher a Ergovisão. Ainda assim, o reforço da componente tecnológica e estética pode contribuir para elevar essa percepção.

A utilização deste modelo teórico permite, assim, consolidar a leitura do posicionamento atual da Ergovisão, ao mesmo tempo que evidencia oportunidades estratégicas de reposicionamento, nomeadamente na uniformização da imagem, no rejuvenescimento do público-alvo e no reforço dos elementos emocionais e culturais da marca.

2.2 Clientes Ergovisão

Caracterizando a base de dados de clientes da empresa Ergovisão, podemos dividir por loja e por idade os clientes registados, como podemos consultar na tabela 1. Os quase 140 000 clientes estão divididos pelos 5 distritos onde estão localizadas as lojas: Aveiro, Braga, Leiria, Porto e Viseu. As cidades sede de distrito, ocupam o topo da tabela, seguido de lojas em cidades de menor dimensão. Braga, Gondomar e Gaia contrariam esta tendência, uma vez que ocupam os últimos lugares, a nível de número de clientes.

Segundo a tabela 1, os clientes estão divididos por 4 faixas etárias: crianças: dos 0 aos 13 anos: 3.657 (3%) , jovens dos 14 aos 25: 27.514 (20%), adultos dos 26 aos 64 anos: 69.270 (50%) ,

seniores com mais de 65 anos: 38.947 (28%). O maior número absoluto de clientes está em 3 locais: Leiria (19.141), Porto Baixa (17.098), Viseu AH (16.142). As lojas com maior peso de clientes seniores são Castro-daires Daire: 38%, Sátão: 43%, Aguiar da Beira: 45%. As lojas com mais jovens (percentagem de crianças e jovens): Viseu AH: 26% e Aveiro: 25%

Tabela 1 – Unidades de clientes por loja e por idade

Loja	Criança	Jovens	Adultos	Seniores	Total
Leiria	386	3505	10137	5113	19141
Porto Baixa	252	3342	8299	5205	17098
Porto Bom Sucesso	280	2319	7374	2520	12493
Viseu - Alexandre Herculano	604	3655	7590	4293	16142
Aveiro	281	3391	7671	3252	14595
Mangualde	196	958	2795	1837	5786
São João da Madeira	308	3087	8140	2764	14299
São João da Madeira	111	975	2432	2007	5525
Sátão	130	682	2093	2209	5114
Castro Daire	177	1159	1746	1897	4979
Nelas	146	679	2231	1665	4721
Aguiar da Beira	61	569	1555	1753	3938
Penalva do Castelo	121	573	1294	1306	3294
Oliveira Frades	92	590	1265	775	2722
Braga	90	440	1096	307	1933
Gondomar	106	422	1015	373	1916
Gaia	164	437	822	447	1870
Estarreja	55	401	896	516	1868
Viseu Liberal	47	187	498	608	1340
Lousada	50	143	321	100	614
	3657	27514	69270	38947	139388

O gráfico 1 apresenta a segmentação de clientes por faixa etária nas diferentes lojas Ergovisão, dividindo-os em Criança, Jovens, Adultos e Seniores. Leiria, Porto Baixa e Viseu Alexandre Herculano destacam-se com os maiores volumes de clientes, com predomínio da faixa adulta, seguida de seniores. Em lojas como Aveiro, S. João da Madeira e Bom Sucesso, também se observa uma forte presença de adultos, mas com representação relevante de crianças e jovens, indicando um perfil mais familiar. Lojas com menor volume de clientes, mostram uma distribuição etária mais equilibrada, mas com menor expressão global. A presença de clientes seniores é consistente em quase todas as lojas, reforçando a importância desta faixa etária no modelo de negócio. As crianças têm maior expressão em lojas com forte componente comunitária ou escolar, como Mangualde, Castro Daire e Sátão.

A maioria das lojas apresenta um público-alvo dominante na faixa adulta e sénior, com algumas oportunidades de crescimento nas faixas infantil e jovem, especialmente em zonas urbanas ou com ações escolares. Este tipo de segmentação pode orientar campanhas específicas e adequação dos serviços por perfil etário.

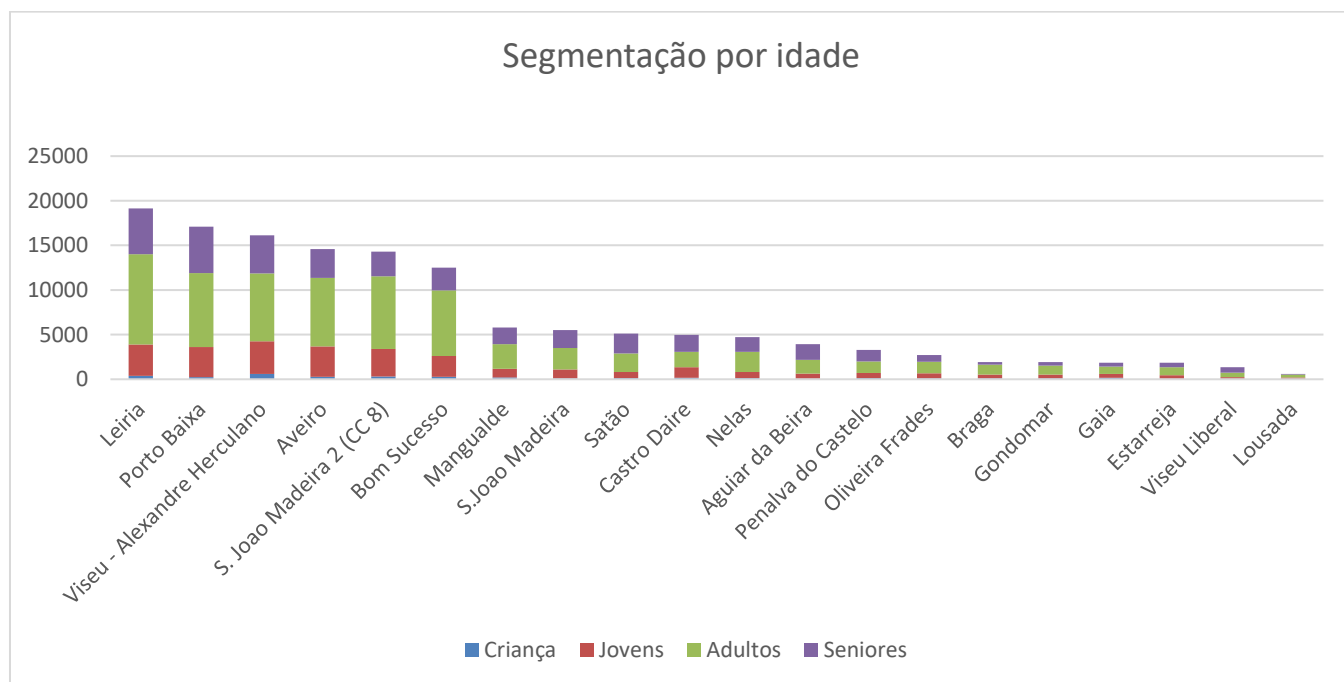


Gráfico 1 – Caracterização do número de clientes por idade

Comparando os dados da população (número de habitantes) versus o número de clientes, na tabela 2, verificamos que a idade das lojas influencia positivamente o número de clientes. As três lojas mais antigas, anteriores à criação da própria marca, têm diferentes realidades (Sátão, Aguiar da Beira e Viseu Liberal). As duas lojas de Viseu representam 20% da população, sendo que são as que melhores desempenhos comerciais têm baseado noutros indicadores como o ticket médio e a taxa de fidelização. Aguiar da Beira tem uma população muito envelhecida que não se tem renovado nos últimos anos, onde a emigração é muito elevada. As lojas de Mangualde, Nelas, Penalva e Castro Daire são lojas com uma percentagem superior a 35%, com maturidade local e uma referência local com forte proximidade dos parceiros e da comunidade. Oliveira de Frades, com menos anos, tende a aproximar-se das da mesma região de Viseu, onde a presença é forte. Porto, Leiria e Aveiro apresentam um rácio semelhante, com algumas características semelhantes no que diz respeito à excelente localização, multiplicidade dos serviços e equipas menos estáveis. As lojas de Braga, Estarreja e Gondomar, embora com alguma antiguidade, já foram deslocalizadas, ainda

estando a decorrer planos de reintegração local. Gaia, Ponte Lima e Lousada necessitam de dinâmica local para conseguirem crescer o número de clientes. A análise dos rácios entre o número de clientes e a população dos concelhos onde a Ergovisão está presente permite identificar o nível de penetração local da marca. As lojas com maior representatividade são: São João da Madeira: 148%* indica captação de clientes fora do concelho, Aguiar da Beira: 89%, Sátão: 56%, Penalva do Castelo: 48%, Castro Daire: 41% e Nelas: 38%. Estas lojas revelam forte presença local e elevada fidelização. Por outro lado, lojas em concelhos maiores como Gondomar (1%), Vila Nova de Gaia (1%), Braga (2%) ou Ponte de Lima (1%) mostram baixa penetração, indicando oportunidades para ações de comunicação, campanhas locais ou reavaliação de posicionamento. Lojas com baixa penetração no mercado (<20%) são Porto (9% + 8%), Leiria (17%), Braga (2%), Gondomar, V. N. Gaia, Lousada, Ponte de Lima (1%) Apesar de estarem em zonas urbanas densas, a marca ainda não tem expressão significativa. Enfrentam alta concorrência local, desconhecimento local da marca e falta de diferenciação percebida. Nestes casos, é crítico: reforçar o posicionamento local, apostar em comunicação emocional e de saúde e desenvolver ações de visibilidade territorial (eventos, parcerias, patrocínios locais)

A idade da loja (em anos) nem sempre é proporcional ao rácio (percentagem de clientes) : lojas antigas em zonas urbanas ainda enfrentam desafios de penetração no mercado. A estratégia deve focar-se na personalização local, comunicação segmentada e fortalecimento da proposta de valor (qualidade e saúde visual).

Tabela 2 – Percentagem de clientes por localidade (rácio)

Loja	Idade lojas	População do concelho	Nº de clientes	Racio
Viseu Liberal	40	101977	1465	1%
Aguiar da Beira	25	5302	4728	89%
Sátão	24	11138	6256	56%
Viseu AH	23	101977	18987	19%
Mangualde	21	18592	6602	36%
Nelas	21	13323	5071	38%
Porto Baixa	19	248769	23262	9%
Leiria	19	133795	22849	17%
Bom sucesso	19	248769	20780	8%
Penalva do Castelo	18	7342	3560	48%
Oliveira de Frades	15	9763	2832	29%
São João Madeira	14	23863	35291	148%*

Castro Daire	14	13732	5625	41%
Braga	14	201583	4077	2%
Estarreja	12	27097	2394	9%
Aveiro	10	86037	18067	21%
Gondomar	9	168582	2097	1%
V.N.Gaia	7	311223	1683	1%
Ponte de Lima	6	41130	453	1%
Lousada	4	48309	481	1%

- A loja de centro comercial tinha muitos clientes de Santa Maria Feira, Oliveira Azeméis e não apenas de São João da Madeira que tem pouca população

Entender a jornada do Consumidor é essencial para perceber como os clientes pesquisam e decidem onde comprar óculos/lentes (online, passa-a-palavra, recomendação do oftalmologista, campanhas publicitárias).

A jornada do consumidor na ótica inicia-se geralmente com a percepção de uma necessidade visual, dificuldade em ver ao perto, ao longe ou sensibilidade à luz. A partir daí, o cliente entra numa fase de pesquisa, que pode seguir diferentes caminhos.

Muitos consumidores recorrem primeiro ao Google ou redes sociais para encontrar óticas próximas e comparar preços, marcas e avaliações. Outros confiam na recomendação do oftalmologista, que orienta não só a necessidade de correção como também sugere locais de confiança. O passa-a-palavra continua a ser influente, especialmente em contextos locais, onde amigos ou familiares partilham boas experiências. Já as campanhas publicitárias, seja em rádio, digital ou ponto de venda, despertam a atenção para promoções, tecnologia de lentes ou serviços diferenciadores.

A decisão final depende do equilíbrio entre confiança, conveniência, variedade, preço e atendimento. A marca que se destaca ao longo da jornada com uma experiência positiva e clara tende a ser a escolhida.

Na etapa da visita à loja, o consumidor já chega com expectativas formadas, seja pelo que viu online, ouviu de alguém ou pela confiança no profissional que recomendou.

O primeiro impacto visual da montra e da entrada influencia a percepção de qualidade e profissionalismo. Ao entrar, o ambiente, a organização dos produtos e a receção por parte da equipa são cruciais. Clientes valorizam simpatia, disponibilidade e, sobretudo, atenção personalizada.

Durante o atendimento, espera-se uma escuta ativa às suas necessidades visuais, estéticas e financeiras. A explicação clara sobre tipos de lentes, armações, tratamentos e campanhas reforça a confiança. Se houver consulta no local (como nas lojas Ergovisão), a integração do exame visual com a escolha dos óculos oferece conveniência e reforça a imagem de serviço completo.

O momento da decisão de compra é influenciado pelo equilíbrio entre aconselhamento técnico, empatia no atendimento e percepção de valor

É muito importante a tomada de consciência sobre saúde ocular, o nível de conhecimento sobre a importância dos exames regulares, novas tecnologias de lentes, patologias oculares.

Reposicionar uma marca como a Ergovisão no mercado ótico português exige uma estratégia bem definida, com foco nos seus pontos fortes e nas necessidades do público-alvo.

Com este estudo, pretende-se avaliar a percepção da marca junto dos clientes atuais e potenciais, identificar os fatores de fidelização e satisfação dos clientes, analisar a posição da Ergovisão face aos principais concorrentes, avaliar o desempenho da equipa comercial na relação com os consumidores e desenvolver um plano de reposicionamento com recomendações práticas.

A Ergovisão dirige-se principalmente a adultos e seniores que valorizam a saúde visual e procuram serviços clínicos especializados, como exames visuais. Além disso, famílias com crianças em idade escolar fazem parte do seu público-alvo, especialmente pela relevância de campanhas de prevenção visual e rastreios gratuitos, como o “Ver Bem para Aprender Melhor”. Este perfil de cliente dá prioridade à confiança técnica, ao acompanhamento profissional e à credibilidade da marca. Adicionalmente, a Ergovisão atrai consumidores urbanos de classe média e média-alta, que procuram marcas diferenciadas e uma experiência de compra mais personalizada. Também trabalha com um segmento de clientes protocolares, como beneficiários de seguros e entidades com acordos, que procuram qualidade clínica aliada a condições vantajosas. O target da marca é ajustado estrategicamente consoante a localização das lojas, combinando conveniência, diferenciação e confiança clínica.

Neste target destacam-se cinco personas, que podemos encontrar na imagem 1. Da esquerda para a direita encontramos uma família preocupada com a visão, que se desloca em conjunto para as consultas e para a escolha dos óculos. A segunda persona é uma mulher com necessidades visuais complexas e a terceira, a mãe preocupada com a visão do filho. A quarta persona vem

habitualmente sozinho escolher e decidir a sua compra, é um homem preocupado com a visão. A quinta é a pessoa que valoriza a confiança e o serviço.



Imagem 1 – Personas Ergovisão

Para avaliar a satisfação e lealdade dos clientes da Ergovisão, dois dos principais indicadores utilizados são o CSAT (Customer Satisfaction Score), aquando a entrega dos óculos e o NPS (Net Promoter Score). De acordo com os dados das tabelas 3 e 4, os indicadores têm resultados bastante satisfatórios, ainda que o CSAT ainda não esteja implementado em pleno em todas as lojas e com poucas respostas em algumas lojas.

Tabela 3 - CSAT – Satisfação na entrega do produto

Loja	Média Geral	Média 2025	Nº Total	2025 nº respos
Aguiar da Beira	3,6	4	55	16
Aveiro	3,6	3,9	372	64
Braga	3,9	3,9	338	136
Castro Daire	3,7	3,6	434	171
Estarreja	3,5	3,6	270	72
Gondomar	3,7	3,9	93	26
Leiria	3,9	3,6	634	84
Lousada	3,6	3,5	198	24
Mangualde	3,8	3,8	226	73
Nelas	4	4	346	74
Oliveira de Frades	3,7	3,8	90	36
Penalva do Castelo	3,9	3,9	296	124
Ponte de Lima	3,8	4	17	5
Porto - Rua Passos Manuel	3,8	4	303	76
Porto - Bom Sucesso	3,8	3,9	145	37
São João da Madeira - Avenida R	3,7	3,7	365	122
São João da Madeira - Centro Cc	3,9	4	472	6
Sátão	3,7	3,8	166	45
Vila Nova de Gaia	3,8	3,6	135	35
Viseu - Edifício Liberal	3,9	3,9	218	79
Viseu - Rua Alexandre Herculanc	3,7	3,8	1346	246

Em relação ao NPS é realizado telefonicamente, duas semanas após o levantamento dos óculos progressivos, para que seja possível efetuar qualquer troca dentro do período de adaptação de 60 dias. Está a ser implementado o contato telefónico para os pais das crianças até aos 14 anos, para garantir a qualidade e adaptação nesta importante faixa etária. Convidar o cliente a regressar a loja para resolver qualquer queixa permite garantir o acompanhamento e cliente no futuro.

A análise dos dados relativos à adaptação dos clientes às lojas da Ergovisão revela disparidades significativas entre unidades. Com base na tabela 4, sobre os resultados do NPS (Net Promoter Score), foi realizada uma análise comparativa entre a média geral por loja e os dados mais recentes de 2025, com o objetivo de avaliar a perceção de satisfação dos clientes nas diferentes unidades da rede Ergovisão.

Verifica-se uma tendência global positiva, com várias lojas a apresentarem melhorias significativas na média de satisfação. É o caso da loja de Aguiar da Beira, que evolui de 3,6 para 4,0, e de Aveiro, que passa de 3,6 para 3,9. Também a loja de Gondomar regista progressos, passando de 3,7 para 3,9. Estes dados sugerem um impacto positivo de eventuais medidas de melhoria implementadas recentemente, bem como uma maior consistência no serviço prestado.

Outras lojas destacam-se por níveis de satisfação já elevados e estáveis, como Nelas, Penalva do Castelo, Porto – Passos Manuel, Bom Sucesso, Mangualde, Braga, S. João da Madeira – 8ª Avenida e Viseu – Edifício Liberal, com médias entre os 3,8 e 4,0. Este grupo representa um padrão de excelência, sendo fundamental manter o desempenho e reforçar estratégias de fidelização e recomendação.

Por outro lado, identificam-se casos que merecem atenção específica. A loja de Leiria, por exemplo, apresenta uma quebra na média de satisfação, de 3,9 para 3,6. Também Castro Daire, Lousada, e Vila Nova de Gaia registam médias mais baixas em 2025, abaixo de 3,6. Estes dados podem apontar para fatores como dificuldades operacionais, rotatividade de equipas, ou falhas na experiência de cliente, justificando uma análise qualitativa mais aprofundada.

Globalmente, os dados reforçam a importância da monitorização contínua do NPS como ferramenta de gestão da experiência de cliente, permitindo ajustar estratégias de acordo com o desempenho real de cada loja. A combinação entre os dados quantitativos e a interpretação qualitativa é essencial para orientar decisões futuras e alinhar a proposta de valor da marca com as expectativas dos consumidores.

Tabela 4 - Mapa de experiência do cliente (Pós-venda)

Loja	Média Geral	Média 2025	Nº Total	2025 nº respos
Aguiar da Beira	3,6	4	55	16
Aveiro	3,6	3,9	372	64
Braga	3,9	3,9	338	136
Castro Daire	3,7	3,6	434	171
Estarreja	3,5	3,6	270	72
Gondomar	3,7	3,9	93	26
Leiria	3,9	3,6	634	84
Lousada	3,6	3,5	198	24
Mangualde	3,8	3,8	226	73
Nelas	4	4	346	74
Oliveira de Frades	3,7	3,8	90	36
Penalva do Castelo	3,9	3,9	296	124
Ponte de Lima	3,8	4	17	5
Porto - Rua Passos Manuel	3,8	4	303	76
Porto - Bom Sucesso	3,8	3,9	145	37
São João da Madeira - Avenida R	3,7	3,7	365	122
São João da Madeira - Centro Cc	3,9	4	472	6
Sátão	3,7	3,8	166	45
Vila Nova de Gaia	3,8	3,6	135	35
Viseu - Edifício Liberal	3,9	3,9	218	79
Viseu - Rua Alexandre Herculanc	3,7	3,8	1346	246

2.3 Marketing-Mix – Os 7 P's

A Ergovisão, como ótica especializada em saúde visual e com forte presença nacional, aplica de forma estratégica os 7 P's do marketing de serviços para assegurar uma proposta de valor diferenciada e centrada no cliente: produto, preço, praça, promoção, pessoas, processos e evidência física.

A oferta da Ergovisão inclui não só produtos óticos, como óculos graduados, óculos de sol, lentes de contacto, gotas e acessórios, mas também um conjunto completo de serviços clínicos especializados. Estes vão desde consultas de optometria, contactologia e ortóptica, até tratamentos avançados como o olho seco. A marca destaca-se ainda pelas suas coleções exclusivas, tecnologia de ponta nos exames e pelas suas clínicas especializadas Dr. Ergo.

A política de preços da Ergovisão assenta na acessibilidade e na adaptação às necessidades dos vários públicos. A marca oferece campanhas regulares (como a oferta do segundo par de lentes), descontos diretos e condições especiais para instituições e empresas com protocolos. Os preços são transparentes, com orçamentos sem surpresas e possibilidade de pagamento em prestações. A

rede de lojas Ergovisão está distribuída por todo o território nacional, privilegiando a proximidade ao cliente, com presença em centros urbanos, zonas comerciais e áreas de forte tráfego pedonal. Para além das lojas físicas, a marca aposta na presença digital, através do site institucional, Google Maps, redes sociais e canais diretos como o WhatsApp e na atuação em eventos e parcerias locais, reforçando o seu posicionamento de marca próxima da comunidade. A acessibilidade, localização e conveniência influenciam diretamente a experiência do cliente e a percepção da marca. As lojas da Ergovisão apresentam uma imagem moderna, acolhedora e funcional, com espaços pensados para o conforto e profissionalismo. A identidade visual está presente nos uniformes, sinalética, embalagens e materiais informativos. A marca reforça a sua evidência física também online, através de uma presença digital coerente e profissional.

A comunicação da Ergovisão integra campanhas sazonais e temáticas, além de ações locais em escolas e instituições. A marca utiliza uma estratégia multicanal, combinando publicidade digital, com meios tradicionais como rádio, outdoors e flyers. Está também presente em eventos locais e iniciativas de responsabilidade social, reforçando a ligação à comunidade.

O atendimento é assegurado por uma equipa altamente especializada, que inclui optometristas, técnicos de ótica e técnicos de venda, com formação contínua. A cultura organizacional valoriza o atendimento personalizado, empático e próximo, promovendo uma relação de confiança com o cliente.

A experiência do cliente na Ergovisão segue um processo bem definido: agendamento, receção, consulta técnica, aconselhamento personalizado e acompanhamento pós-venda. A integração tecnológica dos processos permite maior eficiência e qualidade no atendimento, com histórico do cliente, alertas automáticos e gestão centralizada. O pós-venda é cuidado, com ajustes gratuitos, garantias e apoio constante. O Manual de Atendimento do Grupo Ergovisão contém os principais procedimentos a adotar pelos colaboradores nas distintas situações de contacto com o cliente com o objetivo de elevar a satisfação do cliente, reconhecendo a oferta de um serviço de qualidade no âmbito da Satisfação e Fidelização do cliente. A Política de Atendimento do Grupo Ergovisão visa fortalecer os laços com os seus clientes, fornecedores e parceiros garantindo a proteção dos seus interesses através de processos eficientes, conduzidos por profissionais dotados de competências de relacionamento excecionais. Seguindo a missão de compromisso com os clientes, ambiciona-se exceder as expectativas.

2.4. Análise de Mercado

No que diz respeito ao mercado da Ótica, denota-se que o envelhecimento da população (dados populacionais) e a crescente utilização de ecrãs de dispositivos eletrónicos vão, a médio prazo, contribuir para o crescimento do mercado, de acordo com os alertas de oftalmologistas. O consumo de óculos de sol como acessórios de moda é outro motivo que poderia contribuir para sustentar este mercado, no entanto há muita venda de contrafação e produtos sem qualidade ótica em várias lojas online e/ou físicas que não as óticas recomendadas. No final de 2022, existiam cerca de 2.190 óticas em atividade em Portugal, 4,5% mais do que no ano anterior, segundo o artigo (OpticaPro, 2023) sobre os dados de Informa D&B, do mesmo ano, mais de 60% estão localizadas nos distritos de Lisboa, Porto, Braga, Setúbal e Aveiro. O mercado é liderado por um pequeno número de grandes operadores que monopolizam uma fatia muito significativa do volume de negócios de todo o setor, com mais de 95%, enquanto o peso no mercado das óticas independentes continua a descer, situando-se abaixo dos 5%. Os cinco principais operadores detinham em 2022, segundo o referido artigo, uma quota de mercado conjunta de 53% e o peso dos 10 principais rondava os 72%.

As tendências do setor da ótica, não são diferentes de outros setores. Podemos referir os pilares importantes como a sustentabilidade, a personalização, a digitalização, tecnologias e óculos inteligentes, os cuidados saúde e bem-estar e a moda e design.

A preocupação com a vida do planeta e das gerações mais jovens, traz a consciência na escolha dos materiais com que são feitos os produtos (óculos e lentes), passando pela implementação de práticas de reciclagem, até à redução de consumo de energia nas lojas.

O consumidor sensível a este tema procura comprar sempre que for possível, óculos feitos com materiais reciclados eco friendly, participar em programas de reciclagem de óculos usados, podendo oferecer a instituições, numa perspetiva de reaproveitamento. Os clientes de lentes de contacto descartáveis estão sensíveis para os temas de lixo orgânico, depositando seguramente as suas embalagens de plástico no ecoponto amarelo e as de cartão ecoponto azul.

Outra tendência relaciona-se com cuidados de saúde e bem-estar. Efetivamente estamos nesta era, em que a humanidade se preocupa com os alimentos que ingere, em fazer desporto, em tomar conta do seu corpo e mente de uma forma integral. Por isso, a saúde visual faz parte deste plano, sendo importante comunicar ao cliente os benefícios de ter uma visão cuidada e saudável, argumentar sobre os produtos e serviços de que dispomos, deve fazer parte da experiência quando visitam a ótica.

No que

toca à moda e design, os óculos estão normalmente alinhados com as tendências da estação. As cores e os padrões das marcas acompanham no eyewear, nomeadamente as transparências e o efeito cristal. A armação ideal não é apenas uma questão de estilo, mas também de conforto e funcionalidade. Quem está na ótica deve sempre avaliar o formato do rosto e as preferências pessoais para garantir o resultado perfeito. Quanto a tecnologia wearable e óculos inteligentes, estamos a coloca-los numa categoria que engloba vários dispositivos tecnológicos para serem usados. Neste caso, falamos dos óculos inteligentes (como já se usam regularmente os relógios, embora os primeiros possam proporcionar experiências ainda mais impactantes).

Os óculos inteligentes (como o Apple Vision Pro) são dispositivos que oferecem informações digitais num ecrã integrado na armação dos óculos. Podem proporcionar experiências espaciais muito poderosas, podendo ser controladas com os nossos olhos, mãos e voz. A marca Ray Ban dispõe de uns Smart glasses usáveis como óculos de moda. Permitem tirar fotografias e fazer vídeo, ouvir música, falar ao telefone, apenas tem de os conectar com uma aplicação do smartphone. Sabemos que a Essilor Luxottica (empresa detentora das marcas Ray Ban e Oakley) continua a desenvolver este acessório em parceria com a meta.

Da análise dos dados de mercado de acordo com a consultora D&B, destacamos o tamanho e o crescimento do mercado ótico em Portugal. As vendas em 2022 foram de 715 milhões de euros (+13,5% face a 2021), Vendas em 2023 foram de 780 milhões de euros (+7,6% face a 2022) e as vendas em 2024 ultrapassaram os 800 milhões de euros. Número de estabelecimentos: 2.220 (em maio de 2024).

Este é um setor onde há concentração: as 5 principais cadeias detinham 53,1% do mercado em 2023 (53,4% em 2022). As 10 principais cadeias detém 73,2% do mercado em 2023 (72,4% em 2022).

O mercado ótico em Portugal está em crescimento constante e robusto. Isso é uma excelente notícia para a Ergovisão, pois indica um ambiente favorável para o crescimento, independentemente do reposicionamento escolhido. A elevada concentração (mais de 70% do mercado nas mãos das 10 principais cadeias) sugere que a Ergovisão, como parte de um grupo consolidado, já se insere num grupo de players dominantes. O desafio é diferenciar-se dentro desse grupo e, talvez, disputar quota de mercado com os outros grandes players. O número elevado de estabelecimentos (mais de 2.200) mostra que, apesar da concentração, existe uma forte concorrência local de óticas independentes.

O setor da distribuição de ótica em Portugal continua a evidenciar uma trajetória de crescimento, embora a um ritmo mais moderado. Em maio de 2024, estavam em funcionamento cerca de 2.220 ópticas em território nacional, representando um aumento de aproximadamente 150 estabelecimentos face a 2021. Lisboa permanece como o distrito com maior concentração de pontos de venda (20%), seguido pelo Porto (16%), Braga (9%) e Aveiro (8%).

Nos últimos anos, a intensificação da concorrência tem levado à proliferação de campanhas promocionais e descontos agressivos, o que resultou na saída do mercado de muitas ópticas independentes, sobretudo de natureza familiar. Estas, incapazes de competir com os grandes operadores, têm vindo a integrar-se em grupos de compra ou redes de franchising. Esta tendência levou a que, em 2024, cerca de 95% das ópticas já estivessem ligadas às principais cadeias do setor (em contraste com 78% em 2014). Dentro desse universo, 19% das lojas são próprias, 22% são franquias e 58% fazem parte de grupos de compra. As cinco maiores cadeias controlam mais de metade do mercado (53%), enquanto as dez maiores atingem uma quota de 73%.

Em termos económicos, 2023 foi um ano positivo para o setor, com o volume de negócios a crescer 7,6% face a 2022, alcançando os 780 milhões de euros. O gasto per capita em produtos ópticos aumentou para 75,6 euros. A esmagadora maioria da faturação (96,7%) pertence às ópticas integradas em cadeias, sendo que as independentes representaram apenas 3,3%. As necessidades corretivas da visão continuam a abranger uma grande parte da população portuguesa, sendo os óculos o meio mais utilizado. No entanto, regista-se um crescimento na utilização de lentes de contacto, sobretudo entre os jovens.

Grande parte dos produtos comercializados pelas ópticas é importada. Em 2023, as lentes oftálmicas representaram 39% do valor das importações, seguidas pelos óculos de sol (23%), armações (20%) e lentes de contacto (11%). Apesar do aumento no volume de negócios, a rentabilidade do setor não acompanhou essa tendência, devido à elevada pressão competitiva. O EBITDA médio das principais empresas foi de 16,1% em 2022, ligeiramente abaixo dos 17,2% registados em 2021.

Quanto às perspetivas para os próximos anos, o setor continuará a beneficiar do envelhecimento da população e do uso intensivo de dispositivos digitais, fatores que aumentam a necessidade de correção visual. Paralelamente, a perceção dos óculos como acessórios de moda constitui uma oportunidade adicional para impulsionar a faturação. Ainda assim, o crescimento económico moderado previsto poderá limitar o ritmo de expansão do mercado, cujo valor se estima que atinja os 810 milhões de euros em 2024 (+3,8%) e 840 milhões em 2025 (+3,7%). Por fim, a crescente

concorrência dos canais online e o lançamento de novas ofertas continuarão a moldar o panorama competitivo do setor.

Estando a analisar o mercado ibérico e de acordo com os dados que foram possíveis encontrar relativos apenas a Espanha, a avaliação do mercado da óptica teve um crescimento exponencial nos últimos 5 anos. Acumulando resultados positivos em cada um dos exercícios.

Portugal não dispõe, até à data, de um estudo nacional estruturado e regular sobre o setor da visão. Em contrapartida, Espanha desenvolve anualmente o *Libro Blanco de la Visión*, um relatório detalhado que serve de principal referência para profissionais e empresas do setor ótico.

Este estudo compila dados económicos, clínicos e sociais sobre o mercado da ótica e saúde visual em Espanha. A edição de 2024 revela que o setor alcançou um volume de negócios de 2.021 milhões de euros em 2023, representando um crescimento de 5,97% face a 2022. Desde a queda provocada pela pandemia em 2020, o setor registou uma recuperação sólida, com um aumento acumulado de 32,5%.

A segmentação do mercado (2023) divide-se em: Lentes oftálmicas: 988,8 milhões de euros (48,9% do total), Armações graduadas: 384,9 milhões de euros, Lentes de contacto: 277,1 milhões de euros, Óculos de sol: 205,2 milhões de euros (crescimento de 16,3% face ao ano anterior), Produtos de manutenção para lentes de contacto: 27,2 milhões de euros.

Nos serviços óticos, a audiologia destaca-se com 103,5 milhões de euros em faturação, representando quase 75% dos serviços prestados. Os serviços profissionais e outros (como reparações e acessórios) somam os restantes 25%.

O preço médio de uns óculos completos (armação + duas lentes) é de 201,51 euros. Em termos de volume, foram vendidas mais de 15,8 milhões de lentes oftálmicas, 5 milhões de armações e 2,5 milhões de óculos de sol.

Espanha conta atualmente com 10.004 ópticas distribuídas por todas as comunidades autónomas, sendo as regiões com maior número de estabelecimentos: Andaluzia, Catalunha, Comunidade Valenciana e Madrid (FEDAO - Federación Española de Asociaciones del Sector Óptico, 2024).

Em Portugal, a ausência de um estudo semelhante limita o conhecimento real sobre a dimensão e evolução do setor ótico. Um relatório nacional permitiria compreender melhor os hábitos visuais e de consumo da população, apoiar políticas públicas para a saúde visual, valorizar o papel das óticas como estabelecimentos de saúde e fomentar investimento e planeamento estratégico no setor.

A criação de um estudo em Portugal permitiria alinhar o país com as melhores práticas europeias,

promovendo uma abordagem mais informada, justa e eficaz para todos os intervenientes no ecossistema da saúde visual.

2.5 Principais concorrentes

Em termos nacionais temos a Multiópticas (faz parte do grupo económico Essilor&Luxottica) como líder de mercado e com uma máquina de comunicação muito forte para as massas, transmitindo baixo preço. O grupo Alberto Oculista conta já com uma rede considerável de lojas, comunicam bastante e estão focados em comunicar preço, são bastante agressivos nas parcerias que estabelecem. A Opticalia e Wells são também promotores de preços baixos. Ao nível de grupos de ótica existem ainda Optivisão, Instituto Ótico e Conselheiros da Visão que acabam por constituir uma rede composta por várias óticas em que a gestão é praticamente independente. O Grupo OMB é sem dúvida o nosso concorrente mais direto a nível local, não comunica preço, trabalha com marcas de referência e está presente em muitas localidades onde Ergovisão também tem lojas; apostam bastante na realização de rastreios visuais. Em todas as localidades onde estamos presentes, há diversas óticas que trabalham muito bem os diversos aspetos do negócio conseguindo bons resultados fruto da dedicação e proximidade ao negócio habitualmente do seu proprietário. Os clientes da Ergovisão referem com alguma frequência concorrentes como Fabrica dos óculos, Mais Ótica e Alberto oculista, além de algumas óticas locais não associadas a um grupo, como em Leiria a São Ótica, em São João da Madeira a Ótica David, ou em Castro Daire a Ótica Santa Bárbara. Os mapas de perceção, como a tabela 5, são ferramentas visuais que permitem representar graficamente como se percecionam diferentes marcas em relação a determinados critérios (como preço, serviço ou qualidade). Estes mapas são especialmente úteis para identificar o posicionamento de uma marca face à concorrência e para avaliar oportunidades de reposicionamento estratégico. A tabela seguinte apresenta um exemplo prático, onde marcas do setor ótico são distribuídas num eixo que compara a localização layout, montra e atendimento. Este tipo de representação facilita a análise comparativa e apoia decisões de marketing orientadas à diferenciação e à segmentação.

Tabela 5 - Mapas de percepção (baseado em critérios observados) na região de Viseu

Loja	Localização	Layout de loja	Atendimento	Montra
Ergovisão Viseu A.H.	8 muito boa mas pouco estacionamento, em frente à loja	10 muito moderno, muito espaçosa, layout de loja	10 muito simpático e prestável	10 Montra muito bonita e bem construída
Ergovisão Viseu Liberal	7 boa localização, centro comercial, sem entrada rua	6 loja muito pequena pouco espaço de exposição	9 muito simpático e prestável	6 Loja pequena, poucos produtos e montras pequenas
OMB	8 muito boa mas pouco estacionamento, em frente à loja	6 espaço pouco expressivo, grande mas muito disp	6,5 Normal	5 Montras muito simples e pouco chamativas
Optivisão	8 muito boa mas pouco estacionamento, em frente à loja	8 espaço bonito, bem pensado e decorado	7 Simpáticos	9 Montras muito bem trabalhadas e chamativas
Coptica	8 muito boa mas pouco estacionamento, em frente à loja	7 simples mas bem estruturado	8 Muito simpáticos	7 Montras bonitas mas simples
Instituto Optico Viseu	7 boa localização	6 espaço pequeno e pouco chamativo	7 Simpáticos	4 Montras quase inexistentes
OMB	6,5 boa localização, pouco estacionamento	6 espaço pequeno mas agradável	7 Simpáticos	5 Montras pobres e confusas
Opticenter	7 boa localização	7 simples mas bem estruturado	8 Muito simpáticos	7 Montras bonitas mas simples
Optima	7 boa localização	8 loja pequena, bonita, espaços bem distribuídos e	7 Simpáticos	7 montras simples mas bem pensadas e executadas

avaliação de 0/10

A Ergovisão A.H. tem o melhor desempenho geral: moderno, excelente atendimento e montra apelativa. Viseu Liberal perde pontos pelo layout e montra, pode beneficiar de reorganização do espaço ou uso criativo de expositores. As montras são um fator diferenciador claro: destacam-se na Optivisão e Ergovisão A.H. O atendimento é forte em quase todas as lojas, mas onde é “normal” pode ser reforçado com formação contínua.

Tabela 6 - Mapas de percepção (baseado em critérios observados) na região do Porto

Loja	Localização	Layout de loja	Atendimento	Montra
Ergovisão Porto Baixa	10 muito boa mas pouco estacionamento, em frente à loja	10 muito moderno, muito espaçosa, layout de loja	10 muito simpático e prestável	8 Apenas uma montra, mas muito bem construída
Ótica do Porto (Aliados)	10 Localização em zona de grande exposição, próximo de tran	10 Espaço amplo e elegante, bem organizado e com	10 muito simpático e prestável	9 Montra ampla, design e luxo, comunicação visual atrativa
Fábrica dos óculos	9 Zona renovada, trânsito pedonal elevado, parque de estacio	7 Layout simples e funcional, com boa exposição	9 muito simpático	7,5 Montra orientada a preço e campanhas de desconto
VisionLab	8 Rua de comércio tradicional com elevado movimento pedo	6 espaço pouco expressivo, grande mas muito disp	6,5 Normal	7 Montras muito simples e pouco chamativas
Ótica Portuense	9 muito boa mas pouco estacionamento, em frente à loja	8 Loja moderna com forte aposta tecnológica, área	7 Simpáticos	8 Montra tradicional e sóbria, exposição clássica
Ótica Bolhão	9 Zona renovada, trânsito pedonal elevado, parque de estacio	7 Espaço reduzido e simples, funcional para cliente	8 Muito simpáticos	7 Montras bonitas mas pequena
Ótica Adão	10 Rua mais movimentada da zona baixa do Porto, elevada afl	7 Loja Tradicional e funcional	7 Simpáticos	6 Montra tradicional e simples
Mais Ótica	6,5 boa localização, pouco estacionamento	6 espaço pequeno mas agradável	7 Simpáticos	5 Montras pobres e confusas
Ótica Marques Soares	9 Zona próxima da Livraria Lello e Torre dos Clérigos, eleva	9 Loja moderna e premium, com excelente exposiç	9 Muito simpáticos	9 Montras bonitas com marcas conhecidas
Multiópticas (R Santa Cat	10 Rua mais movimentada	7 espaço contacto e típico da marca	4 Não cumprimentam na entrada	6 montra diversificada com sol e vista

avaliação de 0/10

A análise comparativa das lojas de ótica localizadas no centro do Porto evidencia uma forte correlação entre três dimensões fundamentais: localização, layout da loja e qualidade da montra. As lojas melhor classificadas, como a Ergovisão Porto Baixa e a Óptica do Porto (Av. dos Aliados), beneficiam de localizações privilegiadas, com grande exposição pedonal e turística, proximidade a transportes públicos e estacionamento acessível. Estes fatores são determinantes na atração de tráfego e na percepção de conveniência por parte dos clientes. Além disso, estas lojas demonstram

um cuidado especial na apresentação do espaço físico, com layouts modernos, organizados e funcionais, que contribuem para uma experiência de compra mais agradável e profissional.

A montra, enquanto elemento de comunicação exterior, revela-se igualmente determinante. Lojas como a VisionLab destacam-se por uma montra tecnológica e impactante, com uma abordagem centrada na inovação e na diferenciação, reforçando um posicionamento premium e contemporâneo. Já a Óptica do Porto aposta num design elegante e comunicação visual limpa, valorizando a presença de marcas de prestígio. Em contraste, lojas como a Multiopticas e a Mais Optica, embora situadas em zonas movimentadas como a Rua de Santa Catarina, apresentam montras mais tradicionais e menos dinâmicas, com menor capacidade de captar a atenção e de transmitir uma imagem distintiva da marca

Por outro lado, as lojas situadas em centros comerciais, como a General Óptica e a Mais Optica (Via Catarina), apesar de beneficiarem de um fluxo interno estável, enfrentam desafios relacionados com a limitação da exposição exterior e o estacionamento pago, o que pode afetar negativamente a experiência do cliente e a captação de novos públicos. Assim, conclui-se que uma localização estratégica, aliada a um espaço comercial bem planeado e a uma montra visualmente apelativa, constitui um fator crítico de sucesso para o reposicionamento de marcas óticas em ambientes urbanos altamente competitivos.

Os mapas de perceção foram elaborados com base na observação de estagiário de marketing, que para além da perspetiva teórica, também contribuiu com a sua opinião enquanto consumidor. As 20 lojas da Ergovisão SA estão segmentadas por dois macro grupos com de um lado lojas em capitais de distrito ou grandes cidade e lojas com faturação superior a 200 000 euros /ano e por outro lado lojas em Vilas ou Cidades mais pequenas e com faturação inferior a 200 000 euros por ano. As divisões foram efetuadas por clusters Geográficos e de Desempenho.

Tabela 7 – Grupos de lojas

Grupo 1 - Grande centro
Alexandre Herculano – GC / AD
Viseu Liberal – GC / MD
Leiria – GC / MD
Porto Baixa – GC / BD
Aveiro – GC / BD
S. João Madeira – GC / BD
Castro Daire – PC / AD
Bom sucesso – GC / BD
Braga – GC / BD
V.N.Gaia – GC / BD
Grupo 2 – gestão local
Satão – PC / AD
Nelas – PC / AD
Mangualde – PC / AD
Penalva do Castelo – PC / BD
Aguiar da Beira – PC / MD
Oliveira de Frades – PC / MD
Gondomar – GC / BD
Estarreja – PC / BD
Lousada - PC / BD
AD/MD/BD= Alto, médio ou baixo desempenho
GC= Grande Centro PC= Pequeno Centro

O ticket médio global, é a média geral no valor de 320,26€ e serve como referência para identificar lojas acima ou abaixo da média.

A análise do ticket médio apresentado na tabela 8, fixado em 320,26€, permite identificar comportamentos distintos entre lojas, evidenciando oportunidades específicas de atuação. As lojas com ticket médio acima da média, como Viseu Liberal (449,37€), demonstram forte capacidade de gerar valor através da venda de produtos premium, como lentes progressivas, armações de marca ou tratamentos especializados. Também se destacam Viseu Alexandre Herculano (366,22€) e Mangualde (322,89€), cujos resultados indicam uma abordagem técnica eficaz e uma boa performance na recomendação de soluções de maior valor. Outras lojas acima da média, como Castro Daire, Leiria, Nelas e Penalva do Castelo, confirmam que, mesmo fora de grandes centros urbanos, é possível trabalhar a venda de valor com sucesso.

Estas lojas devem manter o foco numa abordagem técnica, reforçar a proposta de valor e apostar em campanhas clínicas e promocionais centradas em lentes de topo, garantindo a continuidade da performance. Por outro lado, lojas como Estarreja (144,37€), Lousada (180,18€), Braga, Bom Sucesso, Aveiro e Porto Baixa apresentam um ticket médio significativamente inferior. Este padrão,

especialmente em zonas urbanas, pode refletir uma estratégia excessivamente centrada em promoção, um perfil de cliente mais sensível ao preço ou falhas na conversão de vendas adicionais, como lentes específicas ou acessórios.

Neste contexto, as lojas com ticket médio mais baixo e fraca penetração local devem ser priorizadas em ações de reposicionamento, com foco em up-selling, argumentação de valor e revisão do mix de produto. Simultaneamente, as lojas com melhor desempenho devem ser analisadas como modelos de boas práticas a replicar, nomeadamente em termos de abordagem ao cliente, recomendação técnica e experiência de loja. Assim, a gestão estratégica do ticket médio é fundamental para equilibrar rentabilidade, satisfação do cliente e sustentabilidade da rede.

Tabela 8 – Ticket médio

LOJA	TICKECT MÉDIO
Ergovisão - Viseu Liberal	449,37 €
Ergovisão Viseu - Alexandre Herculano	366,22 €
Ergovisão Mangualde	322,89 €
Ergovisão Castro Daire	308,77 €
Ergovisão Leiria	306,65 €
Ergovisão Nelas	300,68 €
Ergovisão Penalva do Castelo	297,91 €
Ergovisão Aguiar da Beira	266,17 €
Ergovisão Sátão	263,69 €
Ergovisao Oliveira Frades	243,62 €
Ergovisão Gondomar	235,68 €
Ergovisão Gaia	229,34 €
Ergovisão S.Joao Madeira Rua	226,48 €
Ergovisão Porto Baixa	214,74 €
Ergovisão Aveiro	211,16 €
Ergovisão Porto Bom Sucesso	196,56 €
Ergovisão Braga	194,05 €
Ergovisão Lousada	180,18 €
Ergovisão Estarreja	144,37 €
	320,26 €

2.6. Análise PEST e SWOT

As análises PEST e SWot são ferramentas habitualmente utilizadas pelos coordenadores de loja, como forma de preparar de analisar o mercado, numa perspetiva interna e externa. Na preparação da estratégia de 2024/2025 foram preparadas internamente e aqui apresentadas. Na realização da análise swot, a inconsistência no serviço entre unidades e como isso afeta a experiência do cliente, justifica a necessidade da marca em reposicionar localmente para comunicar e atingir os objetivos propostos.

Tendências do Consumidor:

- Envelhecimento da população: O aumento da esperança de vida resulta num aumento da necessidade de produtos óticos, e de produtos óticos de valor acrescentado, pois cada vez mais as lentes progressivas são uma necessidade sentida durante mais anos.
- Miopia: Por outro lado cada vez mais crianças têm miopia, e com as novas soluções de lentes para o controlo da miopia, este passa a ser um segmento muito importante, tanto na venda direta de produto, mas como também na agregação do conceito família
- Preocupação com saúde visual: O aumento do uso de dispositivos digitais (smartphones, tablets, computadores) leva a problemas como a fadiga ocular e a necessidade de cada vez mais todas as lentes terem filtros específicos contra estas radiações, neste caso valorizando os produtos de qualidade em detrimento dos com menos qualidade, muitas vezes vendidos em óticas low cost ou mesmo em estabelecimentos não especializados
- Procura por produtos personalizados e de alta qualidade: Os consumidores estão cada vez mais exigentes, e cada vez mais informados, procurando óculos personalizados, de marcas premium e designs exclusivos, além de lentes com tecnologia avançada. Isto também muito graças à comunicação para os consumidores finais feita pelos fornecedores de lentes, de forma massiva em Portugal.
- Sustentabilidade e responsabilidade social: A consciência crescente sobre práticas sustentáveis influencia o mercado. A procura por óculos feitos de materiais recicláveis ou biodegradáveis está também a aumentar e teremos que estar atentos a estas tendências, assim como o interesse em marcas que se preocupam com causas sociais.

Avanços Tecnológicos

- Lentes inteligentes: Espera-se que 2025 traga um aumento no desenvolvimento e aceitação de lentes inteligentes que se conectam a dispositivos eletrônicos para monitorar a saúde ocular, controlar a glicose fazer ajustes automáticos de acordo com as condições de luz.

- Realidade aumentada (AR) e realidade virtual (VR): Empresas estão cada vez mais focadas em desenvolver óculos de realidade aumentada que podem ser usados no dia a dia, além de lentes para interfaces VR, o que pode ser uma oportunidade de expansão para o mercado ótico para além da saúde visual.
- Impressão 3D: A produção de armações personalizadas por impressão 3D deve ser mais recorrente, permitindo designs exclusivos e à medida para o rosto do cliente, com menos desperdício e custos de fabricação reduzidos.
- E-commerce e digitalização: O setor está a migrar aos poucos também para o ambiente digital, com mais consumidores a comprar óculos e lentes de contato online, impulsionado por experiências de compra virtuais. Isso torna fundamental a integração de tecnologias como IA para recomendações de produtos.

Fatores Económicos

- Crescimento em mercados emergentes: Países da Ásia e América Latina continuam a apresentar grande crescimento, com o aumento da classe média e maior acesso a cuidados de saúde visual. A urbanização também impulsiona a procura por produtos óticos nessas regiões.
- Acessibilidade e custo-benefício: Em muitos países, os consumidores estão cada vez mais sensíveis a preços, o que pode beneficiar empresas que conseguem oferecer produtos de qualidade a preços competitivos, como marcas “brancas”.
- Desafios económicos: A inflação global e o aumento de custos de matérias-primas, logística e energia podem influenciar o preço final de produtos óticos. Isso exigirá uma maior eficiência operacional das empresas para manter margens de lucro saudáveis.

Ambiente Competitivo

- Consolidação do mercado: Grandes players do setor, como EssilorLuxottica (que controla marcas como Ray-Ban e Oakley, além de fabricantes de lentes), estão a consolidar-se através de fusões e aquisições. A integração vertical pode reduzir os custos, oferecendo uma vantagem competitiva a estes players.
- Crescimento de marcas independentes: Há um aumento no número de marcas independentes que buscam capturar nichos de mercado, oferecendo designs exclusivos, produtos ecológicos ou atendimento diferenciado, como consultoria de estilo em lojas especializadas.
- Concorrência online: O comércio eletrónico cresce rapidamente, com players como Warby Parker (EUA) e Mister Spex (Europa) redefinindo a experiência de compra de óculos online. O serviço

"virtual try-on" e políticas de devolução flexíveis tornam essas marcas uma grande ameaça à ótica tradicional.

Fatores Regulatórios

- Padrões de segurança e saúde: A regulamentação de produtos óticos deve aumentar, especialmente em relação à qualidade das lentes e à segurança dos óculos inteligentes e de realidade aumentada. Normas de certificação para garantir a qualidade das lentes e armações, bem como proteção ao consumidor, serão mais rígidas.
- Mudanças nas políticas de saúde pública: Em alguns países, há políticas de subsídios para o tratamento da saúde visual, como a cobertura de óculos e lentes por sistemas de saúde pública ou planos de saúde privados, o que pode influenciar a procura, principalmente em economias emergentes.
- Políticas ambientais: Regulamentações sobre o uso de materiais sustentáveis podem-se intensificar, exigindo que as empresas adotem práticas de produção mais ecológicas e sustentáveis.

Sustentabilidade

- Reciclagem e economia circular: As empresas do sector da ótica estão cada vez mais pressionadas a adotar práticas sustentáveis, como o uso de armações recicladas, a redução do plástico nas embalagens e a oferta de programas de reciclagem de lentes e armações usadas.
- Redução da pegada de carbono: O foco em cadeias de fornecimento mais curtas e processos produtivos menos poluentes, assim como a adoção de energias renováveis em fábricas, será uma tendência forte para grandes marcas.

O mercado de ótica será marcado por inovações tecnológicas, uma procura crescente por personalização e sustentabilidade, além de um ambiente competitivo em evolução com a digitalização e o e-commerce a ganhar força. Marcas que se conseguirem adaptar a essas novas exigências e integrar soluções tecnológicas com um forte foco no consumidor terão uma vantagem competitiva no setor.



Figura 2 – Análise SWOT

3. METODOLOGIA GERAL

Este projeto adotou uma abordagem quantitativa e qualitativa de carácter exploratório, com o objetivo de analisar o posicionamento local da marca Ergovisão e identificar oportunidades de reforço da sua presença e desempenho no mercado. A metodologia centrou-se na análise de 20 lojas físicas da rede Ergovisão, distribuídas em diferentes regiões do país, permitindo uma leitura abrangente e representativa do funcionamento da marca em contextos distintos.

A recolha de dados envolveu múltiplas fontes e técnicas, garantindo a triangulação e fiabilidade da informação. Foram utilizados dados internos da empresa, como indicadores de desempenho por loja (número de clientes, clientes novos, ticket médio, e avaliações de satisfação), dados de Net Promoter Score (NPS), e resultados de questionários aplicados aos clientes.

Paralelamente, foi conduzida uma observação direta das lojas, com base numa grelha de avaliação que considerava dimensões como a localização, o layout do espaço, a qualidade do atendimento e o impacto visual das montras. Estas visitas permitiram uma análise qualitativa detalhada do ambiente físico e da experiência de cliente proporcionada por cada unidade.

Complementarmente, realizaram-se entrevistas informais com responsáveis de loja e colaboradores, com o intuito de recolher perceções internas sobre a identidade da marca, os desafios operacionais e as estratégias locais de fidelização.

Os dados foram organizados e analisados por dimensão temática, permitindo identificar padrões, variações e oportunidades de melhoria entre as lojas analisadas. Esta abordagem possibilitou uma compreensão integrada do posicionamento local da marca Ergovisão e fundamentou as propostas estratégicas de reposicionamento, fidelização e crescimento.

Nos anexos I, II e III estão os inquéritos ao consumidor, inquéritos sobre atributos de loja e marca e entrevistas a clientes fidelizados.

A análise utiliza uma abordagem centrada no consumidor, com base em entrevistas qualitativas e análise de perceções. O modelo proposto ajuda a mapear a distância entre a imagem atual da marca e as expectativas do consumidor. Fornece um modelo estratégico para o reposicionamento da marca Ergovisão com base em insights do consumidor. Destaca a importância do envolvimento emocional e da conexão simbólica na construção do valor da marca Ergovisão. Aponta caminhos para tornar a marca Ergovisão mais relevante e inclusiva, sem perder a sua identidade.

A amostra dos inquéritos por questionário foi constituída por clientes da marca Ergovisão, distribuídos por diversas lojas a nível nacional. No total, foram recolhidas 100 respostas válidas, abrangendo diferentes faixas etárias, géneros e níveis de contacto com a marca. A maioria dos

inquiridos encontra-se entre os 35 e os 54 anos, sendo o género feminino ligeiramente predominante. Em termos de perfil de consumo, destacam-se clientes regulares, com histórico de compra de óculos graduados e realização de consultas de optometria.

Adicionalmente, foi aplicado um inquérito interno às lojas, solicitando que classificassem a Ergovisão em diversos atributos associados à marca. Este exercício qualitativo permitiu identificar a autoperceção da marca por parte das equipas, bem como eventuais diferenças de posicionamento entre regiões. A análise cruzada entre os dados internos e externos reforça a consistência da abordagem metodológica e a utilidade da triangulação de dados para fins de diagnóstico e reposicionamento.

Esta abordagem combinada, com inquéritos a clientes, entrevistas a equipas e avaliação interna, permite uma compreensão abrangente da marca Ergovisão, tanto na sua dimensão externa (imagem percebida) como interna (identidade projetada).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os principais resultados obtidos através da análise qualitativa das entrevistas realizadas a clientes fidelizados da Ergovisão, da análise do inquérito de satisfação aplicado a clientes em geral, independentemente de se tratar da sua primeira experiência ou de uma visita recorrente, e ainda da avaliação dos atributos da loja segundo a visão dos seus colaboradores. O objetivo central é compreender de que forma as perceções, motivações e expectativas dos diferentes atores envolvidos influenciam a relação com a marca, identificando os elementos que sustentam a fidelização, os fatores que determinam a satisfação imediata e as características internas valorizadas pela equipa. Esta leitura integrada permite reconhecer os aspetos distintivos que diferenciam a Ergovisão no mercado local e, simultaneamente, evidenciar oportunidades de melhoria que podem ser potenciadas no processo de reposicionamento da marca, reforçando a sua relevância e proximidade junto da comunidade em que se insere.

No geral, a marca é valorizada internamente, mas há um consenso sobre a necessidade de reforçar a coerência da identidade, a inovação e a ligação com públicos mais jovens, garantindo uma presença mais forte e homogénea no mercado.

4.1. Atributos de loja

A tabela 9 resume a informação recolhida neste inquérito. A análise qualitativa do inquérito aos colaboradores da loja, sobre os atributos da marca, permite compreender de forma mais profunda as perceções, experiências e opiniões dos diferentes colaboradores sobre a marca, serviço e organização da Ergovisão. Esta abordagem segmenta a avaliação em áreas específicas, ou dimensões, que refletem os principais pilares da identidade e performance de uma entidade.

No contexto da Ergovisão, a análise qualitativa considerou várias dimensões, como identidade da marca, posicionamento, atendimento, comunicação, imagem, inovação, responsabilidade social, entre outras. Cada dimensão permitiu identificar consistências e disparidades na forma como a marca é vivida e transmitida em diferentes pontos de contacto.

Esta análise revelou, por exemplo, uma forte coerência nos valores da marca, mas alguma variabilidade na forma como o posicionamento é interpretado entre lojas. A dimensão da comunicação mostrou uma boa ligação emocional com os clientes, mas apontou também a necessidade de maior uniformidade visual e estratégica. A dimensão da inovação destacou contrastes entre lojas mais modernas e outras ainda pouco adaptadas às tendências do setor.

A análise efetuada permite identificar um conjunto de conclusões relevantes sobre a situação atual da marca. Verifica-se uma consistência parcial entre as diferentes lojas: os valores e a missão estão bem alinhados, mas a identidade visual e o posicionamento variam consideravelmente, o que compromete a uniformidade da experiência do cliente.

Tabela 9 – Categorias e atributos da marca Ergovisão

Categoria	Atributo Marca Ergovisão	Descrição
Identidade	Familiar, próxima, acolhedora, respeitada	Loja integrada na comunidade local, com foco no atendimento personalizado, proximidade e relação de confiança com os clientes, garantindo um ambiente acessível e acolhedor.
Inovação	Tecnologias e Serviços que complementam a oferta	Serviços de consultas oftalmologia.
Missão	Estilo, Exclusividade e Saúde Visual	Pretendemos uma cultura organizacional forte, assente em valores que nos distinguem.
Moderna	Moderna	A nossa ambição, conduz-nos a um compromisso - fazer bem aos olhos dos nossos clientes.
		Layout clean, linhas retas e montras modernas.
Personalidade	Acolhedora, empática, de confiança	Personalidade forte e diferenciadora dos outros seguimentos de lojas
Posicionamen	Posicionamento médio-alto Familiar	Loja de posicionamento sólido no mercado local, reconhecida como primeira escolha para cuidados visuais na comunidade, destacando-se pela proximidade, qualidade e histórico de fidelização.
Proposta de v.	Resolução rápida de problemas	Loja tenta dar sempre resposta rápida a qualquer o problema do cliente.
Público-Alvo	Todas as Idades, Clientes locais, famílias fidelizadas	População local, composta por famílias e várias gerações que recorrem consistentemente à loja pela confiança no serviço e pela relação construída ao longo dos anos.
Qualidade	Qualidade na oferta e nos serviços	Produtos de marcas e gamas médias e altas, linhas próprias, atendimento premium a clientes, serviços de consultas no momento.
Responsabilid	CAIS	Todo material de montras e publicadedes, devidamente separado e enviado para a instituição, CAIS que por sua vez recicla os materiais para que possam a ser reutilizados.
Tom de comun	Próximo, personalizado, atenciosa, familiar	Sofisticado, Confiante, Premium
Valores	Confiança, Persistência, Humildade, Sabedoria, Emoção, Co	Cultivamos valores únicos, que nos permitem ganhar força competitiva no mercado onde atuamos.

4.2. Entrevistas a clientes fidelizados

A análise qualitativa das entrevistas realizadas a clientes fidelizados da Ergovisão revela um conjunto de padrões consistentes que ajudam a compreender os fatores que sustentam a sua fidelização e que podem servir de base ao reposicionamento da marca no contexto local. De forma transversal, verifica-se que o atendimento próximo e personalizado é o elemento mais valorizado, sendo frequentemente apontado como a principal razão da escolha e da continuidade da relação com a ótica. Esta perceção demonstra que a experiência relacional assume maior peso do que o fator meramente transacional, reforçando a importância do capital humano na estratégia da marca. Outro aspeto recorrente nas respostas é a satisfação elevada com os produtos adquiridos e com os serviços técnicos associados, nomeadamente ajustes, manutenções e acompanhamento pós-venda. Palavras como “excelente” ou “muito satisfeita” surgem de forma reiterada, o que confirma uma perceção generalizada de qualidade e consistência. Ainda assim, alguns clientes referiram a necessidade de uma atualização mais frequente das coleções, o que sugere uma oportunidade estratégica para manter a atratividade da oferta e reforçar a diferenciação face à concorrência.

No que respeita às campanhas promocionais, a sua utilização mostra-se heterogénea. Enquanto alguns clientes afirmam valorizar e aproveitar estas iniciativas, outros declaram dar pouca importância às mesmas, recorrendo à loja apenas quando têm uma necessidade concreta. Apesar disso, identificou-se um maior interesse em campanhas associadas à manutenção preventiva e à educação visual, o que indica uma via de reposicionamento mais alinhada com as necessidades percebidas dos consumidores.

A experiência vivida em loja é descrita como positiva e harmoniosa, com destaque para o ambiente de proximidade criado pelos colaboradores. Esta satisfação traduz-se num forte efeito de recomendação, uma vez que todos os inquiridos relataram já ter recomendado a Ergovisão a familiares e amigos. Este comportamento reforça a legitimidade social da marca e a sua posição como referência no mercado local, constituindo um ativo estratégico a valorizar.

Os clientes também reconhecem uma maior proximidade da ótica com a comunidade nos últimos tempos, considerando positiva a participação em iniciativas locais. Existe, de facto, consenso sobre a relevância da presença da Ergovisão em escolas, eventos e causas sociais, o que sugere que a marca poderá reforçar o seu reposicionamento como ator comunitário, ampliando a sua identidade para além da função estritamente comercial.

Por fim, a maioria dos entrevistados não apresentou sugestões de mudança, refletindo elevados níveis de satisfação e lealdade. Contudo, surgem algumas diretrizes que podem orientar o reposicionamento: assegurar a continuidade do atendimento de excelência, renovar coleções de forma mais regular, comunicar proactivamente novidades e reforçar o envolvimento em iniciativas locais.

De forma geral, os resultados evidenciam que a fidelização dos clientes da Ergovisão assenta em quatro pilares fundamentais: confiança, qualidade percebida, atendimento personalizado e envolvimento comunitário. Estes elementos configuram a base de um vínculo emocional e racional que sustenta a relação com a marca. O reposicionamento da Ergovisão a nível local deverá, por isso, preservar estas dimensões distintivas, complementando-as com inovação na oferta e uma comunicação mais ativa, de modo a consolidar a sua posição como ótica de referência no espaço comunitário.

4.3. Inquérito de satisfação

O instrumento de recolha de perceções aplicado, constituído por 17 questões, permitiu obter informação sistemática acerca do perfil sociodemográfico dos inquiridos, da sua experiência de atendimento, da perceção relativamente aos prazos de entrega e da predisposição para

recomendar a marca, bem como sobre a forma como esta é posicionada face à concorrência. Todas as respostas foram nominais, o que revela uma predisposição positiva para o contacto futuro e confere maior fiabilidade aos dados recolhidos.

O ficheiro contém respostas detalhadas com campos como Dados demográficos: idade, género, distrito, profissão; Loja de atendimento e frequência de compra.; Avaliação do serviço e prazos de entrega (escala de 1 a 4); Recomendação da marca; Sugestões/comentários livres; Valores mais apreciados na Ergovisão (qualidade, atendimento, apoio pós-venda, etc.); Razões da escolha da Ergovisão; Concorrência: se já compraram noutras óticas e o que valorizaram lá; Disponibilidade para receber comunicações e email.

No que respeita à idade, a amostra de 100 clientes, é constituída sobretudo por indivíduos com 45–54 anos e 65 ou mais anos, seguindo-se as faixas entre 55–64, 25–34, 18–24 e 35–44. Este resultado confirma que o público da marca é maioritariamente sénior, o que justifica a pertinência de investir em ações ligadas à saúde ocular e à prevenção. Relativamente ao género, observa-se um predomínio do sexo feminino 69% face a 31% do sexo masculino, facto que sugere a relevância das mulheres enquanto decisoras de compra no agregado familiar. Quanto ao distrito de residência e a loja onde é cliente, a maior incidência encontra-se em Viseu e Porto, indicando que a base de clientes se concentra em zonas específicas e reforçando a necessidade de estratégias de ativação local.

A análise das profissões evidencia diversidade, embora se destaque o peso dos reformados e de atividades ligadas a serviços, como contabilidade, banca, enfermagem e pequenas atividades empresariais, para além da presença de estudantes. Este perfil sugere que a comunicação da marca deve privilegiar aspetos práticos da visão, como a condução noturna, a fadiga digital e o conforto no uso de dispositivos eletrónicos. Quanto às lojas frequentadas, as mais mencionadas foram a de Viseu (Rua Alexandre Herculano) e a do Porto (Rua Passos Manuel), ainda que as outras lojas também surjam representadas, o que aponta para oportunidades de segmentação local.

No que diz respeito à frequência de aquisição de produtos óticos, a resposta mais comum foi “sempre que necessário”, seguida de “uma vez por ano” e “a cada dois anos”. Tal padrão revela que as compras são, sobretudo, reativas, pelo que será fundamental criar novos motivos de visita, como workshops temáticos, rastreios visuais e jornadas de prevenção.

Com base na análise dos dados recolhidos no inquérito de satisfação dos clientes da Ergovisão, é possível concluir que o desempenho da marca é amplamente positivo. A média de avaliação

do serviço prestado foi de 3,94 numa escala de 1 a 4, enquanto a avaliação relativa ao cumprimento dos prazos de entrega registou uma média de 3,91. Estes resultados refletem um elevado grau de satisfação por parte dos clientes, tanto na qualidade do serviço como na fiabilidade dos prazos.

Os aspetos mais valorizados incluem, em primeiro lugar, o atendimento ao cliente, com 88 menções, seguido da qualidade dos produtos, com 75. Também se destacam o apoio pós-venda, a variedade de produtos e a rapidez no serviço, fatores que reforçam a perceção de profissionalismo e atenção ao detalhe por parte das equipas. Estes dados demonstram que o relacionamento humano, aliado a um portefólio de qualidade, é um dos principais diferenciais competitivos da marca.

Relativamente às motivações que levaram os clientes a escolher a Ergovisão, surgem referências à confiança, simpatia, qualidade técnica e recomendações por parte de familiares. Estes elementos apontam para uma escolha assente tanto na perceção de competência como em fatores relacionais e de proximidade.

Outro dado relevante prende-se com a lealdade demonstrada: 100% dos inquiridos afirmam que recomendariam a Ergovisão a amigos e familiares. Este indicador evidencia o forte capital relacional da marca e o seu potencial para gerar novas oportunidades através do passa-palavra e de reviews positivas.

Em suma, os resultados revelam uma marca que em Viseu está bem posicionada na mente dos seus clientes, com níveis de satisfação elevados e uma reputação sólida. Pretende-se onseguir estes resultados em todas as regiões, com a adaptação local. Para continuar a reforçar este posicionamento, recomenda-se a aposta em ações locais com impacto, o reforço da comunicação de valor e benefícios, bem como a simplificação da recolha de consentimentos para manter uma base de contactos atualizada e ativa.

4.4.. Nova jornada de cliente

A redefinição da nova jornada do cliente está organizada em seis etapas claras e complementares:

- 1.Diagnóstico da Jornada do Cliente: Mapeamento da experiência do cliente desde a perceção da necessidade até ao pós-venda.
2. Modelo de reposicionamento local: proposta para 2026/2027 como o pilar central que guia como cada loja pode atuar localmente.

3. Esquema visual comparativo entre modelo atual e modelo proposto: Representação gráfica da evolução do posicionamento da marca.
4. Plano de Ações por Loja: Conjunto de iniciativas para aproximar a marca dos clientes locais: eventos, marketing geolocalizado, parcerias, merchandising adaptado.
5. Indicadores e Métricas de Acompanhamento: Ferramentas e KPIs para monitorizar o sucesso das ações por loja.
6. Síntese Executiva: Resumo prático com recomendações imediatas para adoção pelas equipas Ergovisão.

O reposicionamento local da Ergovisão assenta numa abordagem estruturada em seis etapas complementares, que visam transformar a relação da marca com as comunidades onde está presente e potenciar os resultados comerciais de cada loja. O ponto de partida é o diagnóstico da jornada do cliente, obtido através de inquéritos de satisfação que permitem identificar pontos fortes e áreas de melhoria no serviço, nos prazos, na comunicação e na experiência global. A partir desta leitura, constrói-se um modelo de reposicionamento local, pensado para o período 2026/2027, que coloca a proximidade como pilar estratégico e reforça a atuação de cada loja no território. O princípio orientador é claro: manter a identidade nacional da marca, mas traduzida em ações autênticas e relevantes no contexto de cada comunidade.

O posicionamento local revela-se crítico por diferentes razões. Em primeiro lugar, porque a escolha de uma ótica depende fortemente da confiança e conveniência percebidas pelo cliente, sendo a proximidade relacional um fator decisivo. Em segundo, porque mensagens adaptadas à realidade cultural de cada localidade transmitem autenticidade e geram empatia, evitando a repetição indiferenciada da comunicação nacional. A este aspeto soma-se o poder do passa-a-palavra, já que relações bem cultivadas ao nível local aumentam o número de recomendações entre clientes, empresas, escolas e associações. Também o ciclo de compra tende a ser mais curto quando a marca responde a problemas concretos da comunidade, como rastreios em escolas ou empresas, que aceleram a conversão de interesse em consulta ou venda. Por fim, a diferenciação torna-se mais sustentável, uma vez que campanhas podem ser copiadas por concorrentes, mas relações genuínas e consistentes dificilmente o são.

A jornada do cliente é mapeada de forma prática para orientar a execução local. No momento da consciencialização ou da necessidade, a loja deve estar visível através de reviews recentes, presença em eventos de saúde e campanhas de montra. Na fase de descoberta e consideração, ganha peso a atualização constante do Google Business e das redes sociais, bem como parcerias com médicos e

entidades locais. O primeiro contacto, seja online, por telefone ou presencial, exige respostas rápidas e diferenciadas, enquanto a visita e o acolhimento devem transmitir simpatia, registo das necessidades e alinhamento com causas locais. A avaliação clínica e o aconselhamento devem ser claros, oferecendo três opções de solução (boa, melhor e ideal), contextualizadas com exemplos do quotidiano da comunidade. A proposta e decisão assentam em transparência de condições, reforço dos serviços e convite a indicações. Já a entrega e o pós-venda implicam acompanhamento próximo, convite à revisão anual e integração em eventos locais. Por fim, a etapa de indicação mobiliza clientes satisfeitos como promotores ativos, potenciados por mecânicas simples de recomendação e pela presença regular da loja em espaços frequentados pela comunidade.

O plano de ações concretiza estas orientações em iniciativas replicáveis. Entre elas destacam-se as parcerias com empresas para rastreios, que levam a marca ao local de trabalho e geram marcações de baixo custo; a participação em eventos comunitários, que aumenta visibilidade e credibilidade; ações em escolas, que criam impacto social e fidelização familiar; e iniciativas em lares de idosos, com elevado potencial clínico e social. Acrescem a ativação das redes sociais de cada loja, com conteúdos genuínos e resposta rápida a mensagens, e as parcerias com outras marcas locais, especialmente no desporto e bem-estar. Também o apoio a instituições sociais reforça a reputação e o propósito, enquanto as Jornadas da Saúde, realizadas mensalmente em loja, permitem educar e converter interesse em visitas. As parcerias com Câmaras Municipais, pela sua natureza institucional, legitimam a atuação local e ampliam o alcance em canais oficiais. Finalmente, os workshops em escolas, empresas e associações colocam a equipa como referência técnica, com temas relevantes como miopia infantil, fadiga digital ou visão no desporto.

Para operacionalizar a estratégia, podemos consultar o quadro 4, comparando o modelo atual e o modelo local, distinguindo elementos imutáveis (identidade visual, claims clínicos, políticas de garantia, cumprimento legal e padrões técnicos) dos personalizáveis (mensagens-âncora, calendário de ações, parceiros locais, vitrinas, conteúdos digitais e tom de proximidade). Cada loja deve preencher o seu one-pager, definindo promessa local, mensagens-chave, arquétipo (urbano, residencial, empresarial, turístico ou interior), parceiros prioritários e programas a executar num período de quatro meses. Entre três a cinco programas podem ser escolhidos, combinando rastreios em empresas, escolas, lares, Jornadas da Saúde, workshops, parcerias desportivas ou ações em parceria com Câmaras. A ativação digital inclui otimização do Google Business, dinamização das redes sociais da loja e guião de resposta rápida. A medição deve ser simples, com três

indicadores centrais (respostas, percentagem de orçamentos e de follow-up), complementados por reuniões mensais de melhoria contínua.

A Ideia-chave é manter a coerência nacional, ganhando expressão local através de pontos de contacto reais, cadência de ações e métricas simples por loja.

Tabela 10 – Esquema visual comparativo — Modelo atual vs. Modelo local

MODELO ATUAL	MODELO PROPOSTO (LOCAL)
Narrativa e campanhas predominantemente nacionais	Mensagens locais + calendário de ações (comunidade, empresas, escolas, lares, jornadas)
↓	↓
Presença digital genérica (site/rede central)	Presença digital por loja (Google Business, rede social da loja, conteúdos locais)
↓	↓
Ações em loja pontuais (campanhas + rotina)	Programas contínuos de proximidade (rastreios, workshops, parcerias, domicílio)
↓	↓
Medição concentrada em indicadores globais	Medição simples por loja (leads, tempo resposta, orçamentos, follow-up, reviews)

O plano de ação é desenhado para cada grupo regional de lojas (Norte I e II, Dão I e II, Centro Litoral e Interior), mas sempre com adaptação à realidade local.

Grupo 1 – Norte I: Porto (2), Braga
Grupo 2 – Norte II: Gaia, Gondomar, São João da Madeira
Grupo 3 – Região Dão I: Viseu (2), Nelas + Clínica
Grupo 4 – Região Dão II: Mangualde, Sátão, Penalva do Castelo, Aguiar da Beira
Grupo 5 - Centro Litoral e Interior - Aveiro, Castro D'Aire, Oliveira Frades, Estarreja e Íria

Assenta em princípios de simplicidade e repetição, autenticidade comunitária, coerência de marca, respeito pelo RGPD e medição sistemática. O one-pager de cada loja deve explicitar objetivos (ações realizadas, novos clientes, orçamentos, vendas e valor de vendas), programas escolhidos e calendário, complementados por ações digitais (Google Business, redes sociais, guião de resposta), físicas (parcerias e Jornadas da Saúde), de equipa (formação e pedidos de reviews) e de ativação (ações externas e comunicação sistemática).

Na tabela 10 podemos comparar as várias dimensões dos modelos actual e proposto (local).

Tabela 11 - Comparativo por dimensão

Dimensão	Modelo Atual	Modelo Proposto (Local)
Marca e Comunicação	Mensagem centralizada; ativações sobretudo nacionais	Mensagens-âncora por loja; montra e conteúdos alinhados à comunidade
Geração de Procura	Campanhas gerais e tráfego orgânico	Programas locais recorrentes: empresas, escolas, lares; eventos; Jornadas da Saúde
Canais Digitais	Site e redes centrais; menor voz local	Google Business otimizado por loja; rede social da loja; interação Loja-Cliente
Experiência em Loja	Padrões RAIO-X/A PONTE	Mesmos padrões + exemplos do quotidiano local + V3R3
Pós-venda e Fidelização	Follow-up variável; pedidos de review ocasionais	Follow-up 48-72h; pedido de review estruturado; programa simples de indicações
Relações Institucionais	Parcerias pontuais	Parcerias com Câmaras/Juntas/IPSS; clubes/ginásios; consultas ao domicílio
Coordenação	Diretrizes centrais; execução heterogénea	One-pager por loja; Visita Guardiões; Visita Coordenadores
Medição	KPIs globais, visibilidade agregada	KPIs por loja: leads, resposta, % orçamentos, % follow-up, reviews/mês

A monitorização do plano baseia-se em seis indicadores: número de ações realizadas, tráfego qualificado para a loja, consultas efetuadas, vendas, valor de vendas e indicações geradas. A análise deve comparar períodos iguais antes e depois da implementação local, garantindo rigor e evitando enviesamentos por campanhas nacionais ou factos externos. Cada indicador do quadro 6 traz pistas de melhoria: se ações aumentam mas tráfego não acompanha, deve-se mudar a convocatória ou o parceiro; se há tráfego mas poucas consultas, reforça-se o acolhimento; se há consultas mas

poucas vendas, trabalha-se a proposta e o follow-up; se as vendas crescem em número mas não em valor, explora-se a venda complementar; se as indicações não aumentam, incentiva-se pedidos ativos de reviews e recomendações.

Tabela 12 – Indicadores

Camada	Modelo Atual	Modelo Proposto (Local)
Narrativa e Campanhas	Narrativa e campanhas predominantemente nacionais	Mensagens locais + calendário de ações (comunidade, empresas, escolas, lares, jornadas)
Presença Digital	Presença digital genérica (site/rede central)	Presença digital por loja (Google Business, rede social da loja, conteúdos locais)
Ações em Loja	Ações pontuais (campanhas + rotina)	Programas contínuos de proximidade (rastreios, workshops, parcerias, domicílio)
Medição	Foco em indicadores globais	Medição simples por loja (leads, tempo resposta, % orçamentos, % follow-up, reviews)

A síntese executiva distribui responsabilidades claras. À Administração cabe definir princípios imutáveis, indicadores únicos, regras de RGPD e validação de parcerias institucionais. Ao Marketing compete fornecer kits nacionais (templates, guias de consentimento, materiais digitais), otimizar presença online e suportar ações locais. Os Coordenadores ajudam a escolher e iniciar ações por loja, consolidam indicadores, ajustam estratégias e difundem boas práticas. Os Responsáveis de Loja executam as ações no terreno, mantêm presença digital viva, pedem reviews e consentimentos e registam semanalmente os indicadores. O cronograma deve ser construído por cada grupo de lojas, listando parceiros e eventos, escolhendo ações, distribuindo responsabilidades, definindo recolha de indicadores e reservando momentos fixos de revisão. A avaliação é uniforme em toda a rede, comparando antes e depois das ações locais com base nos seis indicadores. A mensagem final é clara: simplicidade, proximidade e cadência. Cada loja adapta a execução ao seu território, mas a rede garante coerência, apoio e leitura comum dos resultados, assegurando que o reposicionamento local se traduz em maior procura, mais consultas e melhores vendas, sustentadas por uma relação genuína com cada comunidade.

4.5. Sugestões para implementação

Este estudo permitiu traçar um diagnóstico rico e orientado para a ação, identificando oportunidades concretas de melhoria e alinhamento estratégico.

Para reforçar o posicionamento da Ergovisão como uma marca com valor premium, sem perder os seus pilares de acessibilidade, confiança e proximidade, é possível implementar uma série de estratégias orientadas para a sofisticação da experiência, do produto e da comunicação

Uma das primeiras ações passa pela escolha de produtos. É essencial dar maior destaque às marcas de luxo já presentes na oferta, criando espaços exclusivos na loja com uma apresentação mais elegante e storytelling associado a cada coleção. Esta valorização pode ser acompanhada por uma experiência personalizada, com atendimento por marcação, experimentação de óculos com conforto e exclusividade (incluindo elementos como café, vinho do porto ou ambiente premium) e aconselhamento visual e estético.

Para implementar a estratégia de reposicionamento da marca a nível local no serviço ao cliente, é essencial alinhar a experiência do cliente com os valores da marca e com as especificidades da comunidade onde a loja está inserida. A aplicação prática desta estratégia passa por um conjunto de etapas que integram o atendimento diário com a identidade institucional da Ergovisão.

O primeiro passo é realizar um diagnóstico e personalização local. Antes de qualquer ação, é necessário entender o perfil do cliente local: os seus hábitos de consumo, preocupações visuais, poder de compra e preferências de serviço. Estas informações podem ser recolhidas através de observação direta, questionários informais ou análise interna de dados. Com base nesta análise, a abordagem de serviço pode ser ajustada ao contexto específico de cada loja.

Segue-se a formação da equipa com foco local. A equipa deve ser treinada não só para conhecer os valores da marca, mas para saber aplicá-los no seu contexto. O plano de formação desenvolvido para o efeito inclui módulos específicos sobre posicionamento local e jornada do cliente.

No âmbito da estratégia de reposicionamento da marca Ergovisão a nível local, foi desenvolvido um plano de formação direcionado às equipas operacionais com o objetivo de reforçar a coerência da comunicação, melhorar a experiência do cliente e promover a diferenciação da marca nos territórios onde está inserida. Este plano visa não só alinhar os colaboradores com a identidade da marca, mas também capacitá-los para atuar de forma mais sensível e eficaz em relação às particularidades da comunidade local.

O principal objetivo deste plano de formação é capacitar as equipas para comunicarem de forma alinhada com o posicionamento local da marca, assegurando simultaneamente uma experiência de excelência em todos os momentos da jornada do cliente. Pretende-se que cada colaborador compreenda e aplique os valores e diferenciais da marca adaptados à realidade da sua loja e da sua envolvente.

O plano formativo está organizado em quatro módulos principais, concebidos para promover a integração teórica e prática dos conceitos centrais ao reposicionamento local da marca.

No primeiro módulo, é explorada a missão, visão e valores da Ergovisão, destacando os elementos que constituem a sua proposta de valor diferenciadora. Discute-se a importância da adaptação da comunicação à realidade sociocultural da loja e são apresentados exemplos de boas práticas de posicionamento local implementadas noutros pontos de venda.

No segundo módulo, analisa-se o percurso típico do cliente, dividido em cinco fases essenciais: pesquisa, visita, atendimento, compra e pós-venda. Para cada etapa, são identificados os pontos de contacto críticos, bem como oportunidades de encantamento que contribuem para a fidelização. O módulo contempla ainda a apresentação de ferramentas, tanto digitais como físicas, que apoiam esta jornada e fortalecem a ligação cliente-marca.

O terceiro módulo foca-se em técnicas de escuta ativa, empatia e linguagem adequada ao posicionamento da marca. Inclui o treino de scripts e abordagens adaptadas a diferentes perfis de cliente, com ênfase na personalização e no uso de estratégias de upselling e cross-selling de forma ética e eficaz.

Por fim, o quarto módulo privilegia a componente prática, com a realização de simulações de atendimento em loja. Os exercícios são desenhados para permitir aos formandos testar a sua capacidade de adaptar a linguagem ao cliente local, comunicar ofertas de forma clara e atrativa, e ultrapassar objeções com empatia, mantendo o alinhamento com os valores da marca.

Ao reposicionar a marca na mente do profissional e do consumidor, a Ergovisão torna-se uma marca educativa, familiar e confiável. Ativar a presença local com campanhas educativas e visibilidade comunitária, uniformizar a mensagem em todas as lojas. Envolver as equipas internas no reposicionamento com formação e alinhamento cultural.

Cada colaborador deve ser capaz de refletir a identidade da marca na sua interação com os clientes locais. O acolhimento e a primeira impressão são momentos críticos do atendimento ao cliente. A receção deve refletir o espírito da marca: empática, profissional e próxima. Pequenos gestos adaptados ao local, como usar expressões típicas da região, reconhecer clientes regulares ou demonstrar conhecimento sobre eventos locais, contribuem para criar uma relação de confiança.

A comunicação personalizada é outro pilar da estratégia. A linguagem utilizada no atendimento deve ser clara, empática e alinhada com o posicionamento da marca, mas com espaço para

adaptação. A escuta ativa permite ajustar a fala ao perfil e necessidades de cada cliente, garantindo uma comunicação eficaz e eficiente.

Na apresentação de produtos e serviços, é essencial destacar o valor percebido. O colaborador deve ser capaz de demonstrar como a solução proposta responde às necessidades do cliente, valorizando os diferenciais da Ergovisão, como a presença de optometristas qualificados, a diversidade de quadros e os serviços de acompanhamento pós-venda.

A análise integrada dos resultados permite identificar convergências e divergências relevantes entre as percepções dos clientes fidelizados, dos clientes em geral e dos colaboradores da loja.

Do lado dos clientes fidelizados, sobressaem elementos de continuidade relacional: a tradição familiar, a confiança no atendimento e a proximidade com os colaboradores são os principais fatores que explicam a sua lealdade. A experiência é descrita de forma globalmente positiva, com elevada satisfação nos serviços técnicos e um forte efeito de recomendação. As críticas são residuais, incidindo sobretudo na necessidade de atualização mais frequente das coleções.

Nos clientes em geral, abrangidos pelo inquérito de satisfação, observa-se uma visão mais imediata e funcional da experiência em loja. A maioria associa a satisfação à qualidade dos produtos, à rapidez no atendimento e à clareza na comunicação. Contudo, emergem também dimensões mais críticas, como o preço ou a percepção de diferenciação em relação a outras óticas. Assim, enquanto os clientes fidelizados valorizam sobretudo a relação de confiança construída ao longo do tempo, os clientes ocasionais evidenciam maior sensibilidade a atributos tangíveis e comparáveis.

Já a perspectiva dos colaboradores destaca atributos internos associados ao posicionamento da loja, nomeadamente o profissionalismo no atendimento, a capacidade técnica da equipa e a relação próxima com a comunidade. Os colaboradores reconhecem a importância de transmitir confiança e proximidade, mas também identificam a necessidade de reforçar aspetos como a comunicação externa e a modernização da imagem da loja, para acompanhar as exigências de um público mais jovem e de novos clientes.

Em termos comparativos, verifica-se uma clara convergência na valorização do atendimento personalizado e da proximidade comunitária, presentes tanto na percepção dos clientes como na autopercepção dos colaboradores. Contudo, enquanto os clientes fidelizados demonstram forte lealdade e níveis elevados de satisfação, os clientes em geral revelam-se mais exigentes em aspetos de preço, inovação e diferenciação. Os colaboradores, por sua vez, mostram consciência crítica da necessidade de modernização e de reforço comunicacional, confirmando a pertinência de um reposicionamento orientado para maior dinamismo local.

Assim, esta triangulação de perspetivas permite concluir que a Ergovisão possui uma base sólida de confiança e lealdade junto da comunidade, mas o seu reposicionamento a nível local deverá integrar a continuidade da proximidade relacional, a inovação na oferta e imagem e uma comunicação mais ativa, de modo a responder simultaneamente às expectativas dos clientes habituais, às necessidades dos novos consumidores e às perceções internas da própria equipa

A empresa pretende reposicionar a marca a nível local, adotando estratégias que permitam reforçar a sua presença no mercado e criar uma ligação mais sólida com a comunidade. Este reposicionamento passa por compreender melhor as necessidades e preferências dos consumidores locais, ajustando a proposta de valor, a comunicação e a experiência em loja. A fidelização torna-se um objetivo-chave, através de um serviço personalizado, campanhas direcionadas e uma presença mais ativa nos canais digitais. Ao mesmo tempo, pretende-se atrair novos clientes, ampliando a base de consumidores e fortalecendo a notoriedade da marca. Este conjunto de ações visa gerar um impacto direto nas vendas, tornando cada ponto de contacto com o cliente uma oportunidade para consolidar a relação e aumentar o valor percebido da marca.

A fase de pós-venda e fidelização também deve ser contextualizada. A relação com o cliente deve continuar após a compra, através de contactos personalizados, convites para eventos locais ou campanhas dirigidas à comunidade. Essa continuidade reforça a conexão emocional com a marca e contribui para a fidelização. Por último, a monitorização e a melhoria contínua são fundamentais. A recolha regular de feedback, tanto dos clientes como da equipa, permite ajustar práticas, melhorar processos e partilhar boas práticas entre lojas. Esta abordagem de melhoria permanente reforça o serviço ao cliente e consolida o posicionamento local da marca Ergovisão.

Trabalhar os dados do NPS é uma oportunidade valiosa para escutar os clientes, compreender o seu nível de satisfação e ajustar estratégias de forma a melhorar a experiência global. A abordagem deve começar por identificar e resolver as causas da insatisfação, contactando diretamente os clientes menos satisfeitos e demonstrando empenho em corrigir falhas. Esta atitude proativa pode ajudar a recuperar a confiança e transformar experiências negativas em relacionamentos duradouros. Simultaneamente, é essencial atuar junto dos clientes neutros, otimizando os pontos de contacto e aprimorando a proposta de valor, com o objetivo de os tornar mais envolvidos com a marca. Já os clientes promotores devem ser valorizados e incentivados a partilhar as suas experiências positivas, contribuindo para o reforço da notoriedade da marca e a atração de novos consumidores. Quando bem trabalhado, o NPS transforma-se numa ferramenta estratégica.

CONCLUSÃO E CONTRIBUTOS DO PROJETO

O presente projeto procurou analisar o posicionamento da marca Ergovisão, explorando a sua identidade, comunicação, experiência de cliente e percepção do mercado local. Através da aplicação de modelos teóricos de branding, como o Prisma da Marca de Kapferer, cruzados com dados qualitativos e quantitativos recolhidos junto de clientes e colaboradores, foi possível concluir que a Ergovisão apresenta uma base sólida de confiança e proximidade, mas com desafios ao nível da uniformização da imagem e da adaptação regional.

O reposicionamento proposto visa reforçar a ligação emocional com o consumidor, elevar a percepção de valor da marca e destacar atributos diferenciadores face à concorrência, especialmente através da modernização das lojas, da aposta em responsabilidade social e da comunicação segmentada por região.

O novo posicionamento da marca pretende reforçar esses pilares, mas com uma abordagem mais local, ou seja, adaptada às especificidades de cada região. As diferentes lojas da rede operam em contextos socioeconómicos distintos, com públicos-alvo, hábitos de consumo e níveis de concorrência variáveis. O novo reposicionamento propõe, por isso, uma estrutura comum a toda a marca (valores, missão, imagem), mas com uma personalização operacional local, nomeadamente nas campanhas, comunicação, especialização clínica e experiência em loja. Assim, uma loja em Braga poderá destacar tecnologia e inovação, enquanto uma loja em Penalva do Castelo foca a confiança e acompanhamento familiar.

Este posicionamento cumpre os requisitos teóricos de clareza, relevância, diferenciação e consistência. A diferenciação face à concorrência será feita através da personalização do serviço clínico, da integração com a comunidade local, da oferta visual e digital atualizada, e da coerência entre discurso e prática. A materialização ocorrerá nas montras, na comunicação interna e externa, no reforço da vertente clínica, e no ajustamento dos serviços às necessidades locais identificadas.

Este alinhamento entre teoria e prática permite à Ergovisão fortalecer a sua identidade como marca nacional de ótica, com presença local forte, diferenciada e emocionalmente relevante.

Uma marca ou uma empresa não deve escolher uma estratégia ao acaso, nem seguir cegamente a concorrência. Reforçar a Ergovisão como marca próxima, especializada e humana é fundamental reposicionamento local.

A Ergovisão deve reposicionar-se no mercado local, com uma política de boa relação qualidade/preço privilegiando produtos de alta gama e de marcas reconhecidas. Potenciar o pagamento a crédito permite aumentar o valor médio de compra, assim como a sua frequência.

Ao desenvolver campanhas de âmbito nacional e local, campanhas temáticas, melhorar a comunicação interna e externa, uniformizar a comunicação e trabalhar melhor os pontos de venda e marcas próprias. Pretende-se incluir cada vez mais tecnologia nos pontos de venda bem como nas ativações desenvolvidas fora das lojas.

As lojas do futuro não vendem produtos, vendem experiências. Este princípio destaca a necessidade de tornar o ponto de venda num espaço emocional e relacional, onde o cliente experimenta, aprende e se envolve. No contexto da Ergovisão, isto implica transformar a loja num local de educação visual, saúde preventiva e aconselhamento personalizado.

O sucesso do retalho moderno depende mais da cultura organizacional do que da tecnologia. Empresas resilientes são aquelas que incentivam a aprendizagem contínua e a experimentação, algo que pode ser refletido na forma como a Ergovisão forma as suas equipas e responde às novas necessidades dos consumidores

Com base na análise, a Ergovisão poderia seguir algumas direções para o seu reposicionamento, reforçando a sua identidade e atratividade. Pode tornar-se a referência em saúde ocular preventiva e personalizada, utilizando tecnologia de ponta e uma equipa de especialistas altamente qualificada. O foco estaria na importância atribuída aos exames regulares, rastreios visuais gratuitos e prevenção de patologias oculares, assim como na liderança de uma comunicação sobre literacia visual. As famílias, indivíduos preocupados com a saúde a longo prazo e pessoas com necessidades visuais mais complexas seriam o segmento de mercado principal. Poderia apostar-se localmente em trabalhar para ser o parceiro de confiança para a visão de toda a família. O posicionamento seria reforçar a imagem de uma ótica confiável e próxima, que oferece soluções completas de saúde visual para todas as idades, desde crianças a seniores. O atendimento personalizado exige treinar as equipas para um atendimento ainda mais empático e focado nas necessidades individuais de cada membro da família. A comunicação acessível para usar uma linguagem simples e direta, focando-se na proximidade e na construção de relações duradouras com os clientes. Um dos atributos a desenvolver seria a responsabilidade social, no envolvimento em iniciativas comunitárias relacionadas com a saúde ocular infantil ou dos idosos. Dentro do segmento das famílias, teríamos pais preocupados com a visão dos filhos, e pessoas de todas as idades que valorizam a confiança e o serviço próximo.

Para implementar o reposicionamento da marca Ergovisão, deveríamos reforçar o serviço ao cliente e comunicar consistentemente. As lojas deveriam espelhar o novo posicionamento e os

colaboradores tornam-se os embaixadores da marca. Seria fundamental entender e incorporar o novo posicionamento no seu dia a dia e na interação com os clientes.

Identificam-se também várias oportunidades de evolução: modernizar a imagem e as montras das lojas, uniformizar a comunicação da missão e valores em toda a rede, atrair um público mais jovem, desenvolver campanhas mais emocionais e menos centradas no preço, e estruturar de forma corporativa a responsabilidade social da marca. Estas conclusões permitem definir estratégias que reforcem a coesão, atualizem a imagem e consolidem o posicionamento da marca no mercado local.

Este trabalho coloca a Ergovisão mais perto das pessoas e das comunidades, sem perder a força da marca nacional. A abordagem é prática: ouvir, atuar, medir e melhorar. O sucesso não depende de grandes campanhas, mas de cadência local bem executada e de poucos indicadores revistos com disciplina.

Se cada loja cumprir o plano, alimentar os seis indicadores e repetir as ações que provam impacto, veremos: mais clientes a entrar mais consultas marcadas e realizadas, mais vendas e melhor valor por cliente, mais indicações e reputação online sólida. O caminho está desenhado. Agora é executar com consistência, aprender todos os meses e escalar o que resulta em toda a rede.

LIMITAÇÕES

Apesar dos esforços para garantir a maior fiabilidade e abrangência possíveis, este projeto apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Em primeiro lugar, a análise qualitativa baseou-se em perceções recolhidas através de entrevistas e inquéritos a colaboradores e clientes da rede Ergovisão, o que pode introduzir algum grau de subjetividade nas respostas. Embora se tenham cruzado várias fontes, a interpretação dos dados pode refletir enviesamentos individuais ou institucionais.

Em segundo lugar, a dimensão local do reposicionamento foi abordada com base em 20 lojas da rede, o que, embora representativo, não permite generalizações absolutas para toda a marca ou para o setor da ótica em Portugal. Além disso, algumas observações e mapas de posicionamento foram elaborados por elementos internos com formação em marketing, mas com experiência limitada no terreno, o que pode afetar a neutralidade da análise. Ainda assim, estas perceções são relevantes, uma vez que refletem também a visão do consumidor interno.

Outra limitação prende-se com o tempo disponível para recolha de dados e a dependência de disponibilidade de equipas locais para responder aos inquéritos. Nem todas as lojas responderam de forma completa ou no mesmo período, o que pode gerar assimetrias na comparação entre localizações.

Por fim, a evolução do reposicionamento de marca é um processo dinâmico e contínuo, sendo que este estudo capta apenas um momento específico da estratégia da Ergovisão, não podendo antecipar totalmente os efeitos futuros das ações implementadas.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A., Joachimsthaler, E., Nunes, A., & Marques, F. (2007). *Liderança de marca* / David A. Aaker, Erich Joachimsthaler ; trad. Ana Nunes, Francisco Marques. s.n.
- Aaker, D. A., & MacLoughlin, D. (2007). *Strategic market management* / David A. Aaker, Damien McLoughlin (European ed.). John Wiley & Sons.
- FEDAO - Federación Española de Asociaciones del Sector Óptico. (2024). *Libro Blanco de la visión en España*
- Joo, B. R., & Kim, H. Y. (2021). Repositioning luxury fashion brands as intentional agents: the roles of consumer envy and admiration. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 25(4), 606-624. <https://doi.org/10.1108/Jfmm-06-2019-0135>
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term* / Jean-Noël Kapferer (4th ed.). Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management : building, measuring, and managing brand equity* / Kevin Lane Keller. Prentice-Hall.
- Keller, K. L., & Cherney, A. (2024). *Administração de marketing*. Bookman Editora.
- OpticaPro. (2023). Setor da ótica cresce em 2022. 2025(01/06/2025). <https://www.opticapro.pt/2023/10/31/setor-da-otica-cresce-em-2022/>
- Philip Kotler, G. S. (2025). *O Futuro do Retalho*. Atual Editora.
- Ries, A., & Trout, J. (2006). *Marketing de guerra : edição histórica - 20 anos* / Al Ries e Jack Trout. Makron.
- Telles, R., & Queiroz, M. M. (2013). POSICIONAMENTO DE MARCA: UMA PERSPECTIVA DA EVOLUÇÃO DO CONCEITO. *Revista Científica Hermes*(8), 187-207.

Anexo I

Inquérito sobre Atributos de loja e marca

Ergovisão - Atributos de Loja e Marca

Este questionário tem como objetivo perceber melhor como cada profissional, vê a sua loja e a marca Ergovisão. As perguntas são sobre a sua percepção/perspetiva, sobre a imagem que transmitemos aos clientes, os nossos pontos fortes e fracos, o tipo de loja e o tipo de público que mais nos procura e o relacionamento com o cliente.

carolina.burton@ergovisao.com.pt [Mudar de conta](#)

Não partilhado

*** Indica uma pergunta obrigatória**

1. Qual é a sua loja ? *

A sua resposta

2. Identidade *

Como caracteriza a imagem da sua loja e que mensagem considera que esta transmite aos clientes?

A sua resposta

3. Missão *

Como define a missão da Ergovisão e de que modo acredita que esta se traduz nas suas funções na loja?

A sua resposta

4. Valores *

Quais considera serem os valores mais importantes da sua loja (por exemplo: confiança, honestidade, profissionalismo, estilo) e de que forma procura aplicá-los no dia a dia do seu trabalho?

A sua resposta

5. Inovação *

Considera a sua loja inovadora ou tradicional e que tipo de inovações poderiam resultar na sua loja?

A sua resposta

6. Personalidade *

Descreva a "personalidade" da sua loja.

☐ Simpatia;

☐ Séria;

☐ Acalhedora;

☐ Descontruída;

☐ Impessoal;

☐ Familiar;

☐ Formal;

☐ Profissional;

☐ Divertida;

☐ Calma;

☐ Feliz;

7. Layout de loja *

Como considera a sua loja ?

☐ Funcional, bem organizada e apelativa;

☐ Agradável e funcional;

☐ Repetível, com margem de melhoria;

☐ Pouco funcional e com necessidade de reorganização;

☐ Confusa pouco apelativa;

☐ Sem opinião formada;

8. Tom de comunicação *

Que tipo de comunicação tem com o cliente?

☐ Próxima;

☐ Profissional;

☐ Tática;

☐ Informal;

☐ Familiar;

☐ Comercial;

☐ Objetiva;

☐ Personalizada;

☐ Modé;

9. Proposta de Valor *

O que diferencia a sua loja das restantes lojas Ergovisão?

☐ Qualidade;

☐ Preço;

☐ Prestígio;

☐ Tipo de cliente;

☐ História;

☐ Localização;

☐ Atendimento;

☐ Leque de serviços disponíveis;

10. Público-Alvo *

Indique os 4 tipos de clientes que mais visitam a sua loja.

☐ Crianças;

☐ Jovens;

☐ Adultos;

☐ Seniores;

☐ Famílias;

☐ Pessoa com rendimento alto;

☐ Pessoa com rendimento médio;

☐ Pessoa com rendimento baixo;

☐ Estudantes;

☐ Turistas;

☐ Atletas;

☐ Parceiros / Parceiras;

11. Responsabilidade Social *

Na sua visão a loja e a marca, têm preocupação com causas sociais ou ambientais? Se sim quais?

A sua resposta

12. Posicionamento *

Na sua opinião, como é que os clientes percebem a sua loja em comparação com a concorrência local?

☐ Acessível;

☐ Especializada;

☐ Próxima e atenciosa;

☐ Moderna;

☐ Antiquada;

☐ Premium;

☐ Básica;

13. Tipo de campanha *

Que tipo de campanha considera que é benéfico para a sua loja ?

☐ Preço fechado;

☐ Desconto;

☐ Emocional;

☐ Venda cruzada;

☐ Consultiva/Especialidades;

☐ Ativação de marca em loja;

☐ Educação/Sensibilização;

☐ Lançamento de novo produto;

☐ Dicas/Mitos/Fatos;

☐ Protocolos;

☐ Eventos / Ações Promocionais (Fora de loja);

14. Observações / Sugestões *

Aqui pode deixar observações e ou sugestões, sobre a loja, a marca ou o trabalho que fazemos no dia a dia.

Pode sugerir ideias para melhorar o atendimento, a comunicação com os clientes, a forma como nos apresentamos, ou até o ambiente de trabalho.

Todas as sugestões são bem-vindas e importantes para melhorar a experiência de todos, tanto da equipa como dos clientes.

A sua resposta

Anexo II

Inquérito de Satisfação de clientes

Inquérito de Satisfação de Clientes ERGOVISÃO

carolina.batista@ergovisao.com.pt [Mudar de conta](#)

Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Relação com a Ergovisão

Loja em que é cliente? *

Braga

Frequência com que adquire produtos óticos?

☐ Uma vez por ano

☐ A cada dois anos

☐ Sempre que necessário

☐ Outra: _____

Avaliação do Serviço

Como avalia o serviço prestado? (Escala de 1 a 4, sendo 1 Muito Mau e 4 Muito Bom)

Muito Mau 1 2 3 4 Muito Bom

☐ ☐ ☐ ☐

O prazo de entrega correspondeu às suas expectativas? (Escala de 1 a 4, sendo 1 Muito Mau e 4 Muito Bom)

Muito Mau 1 2 3 4 Muito Bom

☐ ☐ ☐ ☐

Recomenda a Ergovisão a amigos/familiares? (Assinalar apenas 1 opção)

☐ Sim

☐ Não

Tem alguma sugestão ou comentário?

A sua resposta _____

Perceção da Marca

O que mais valoriza na Ergovisão?

☐ Qualidade dos produtos

☐ Atendimento ao cliente

☐ Rapidez no serviço

☐ Variedade de produtos

☐ Apoio pós-venda

☐ Outra: _____

O que o(a) levou a escolher a Ergovisão?

A sua resposta _____

Já adquiriu produtos semelhantes noutras óticas? Quais?

A sua resposta _____

O que valoriza nessas marcas concorrentes?

A sua resposta _____

Comunicação

Gostaria de receber notícias da Ergovisão no seu email?

☐ Sim

☐ Não

Se sim, indique o seu email?

A sua resposta _____

Anexo III

Entrevistas a clientes fidelizados

Entrevista para Clientes Fidelizados

A sua opinião é essencial para continuarmos a melhorar os nossos produtos e serviços. Pedimos apenas alguns minutos para partilhar a sua experiência conosco - obrigado e seu feedback!

avertina.brites@ergovias.com.pt [Mudar de conta](#)

Não partilhado

* indica uma pergunta obrigatória

Nome do cliente *

A sua resposta

Este é uma pergunta obrigatória

Loja *

A sua resposta

Experiência com a marca

Como conhece a Ergovias?

A sua resposta

Lembra-se do que o/a fez escolher-nos pela primeira vez?

A sua resposta

O que o/a faz continuar a ser nosso cliente?

A sua resposta

Produtos e Serviços

Está satisfeito com os produtos que adquiriu na Ergovias? Algum destaque?

A sua resposta

Como avalia os nossos serviços técnicos (ajustes, manutenções, pós-venda)?

☐ Muito Fraco

☐ Fraco

☐ Acetável

☐ Bom

☐ Excelente

Já utilizou campanhas promocionais? O que achou?

A sua resposta

Atendimento e Relação

Como se sente quando visita a nossa loja?

A sua resposta

Acha que o atendimento é personalizado e próximo?

☐ Sim

☐ Não

☐ Outro

Já recomendou a Ergovias a outras pessoas? Por que motivo?

A sua resposta

Engajamento Local

Nos últimos tempos, tem notado alguma mudança na forma como a nossa loja comunica ou se apresenta?

☐ Sim

☐ Não

☐ Outro

Sente que estamos mais próximos da comunidade? Pode dar um exemplo?

A sua resposta

Acha importante que uma ótica participe em ações locais (feiras, eventos, causas sociais)?

☐ Sim

☐ Não

☐ Outro

Que tipo de iniciativas gostaria de ver mais da nossa parte aqui na zona?

A sua resposta

Melhoria e Futuro

Há algo que sente que poderíamos melhorar?

A sua resposta

Há algum serviço ou produto que gostaria que oferecêssemos?

A sua resposta

Como podemos surpreendê-lo(a) positivamente numa próxima visita?

A sua resposta

Muito obrigada pelo seu tempo e pela partilha sincera

A sua opinião vai ajudar-nos a continuar a evoluir e a servir melhor a comunidade. Se desejar, podemos avisá-lo(a) quando houver novidades relacionadas com as ações locais. Gostaria?

☐ Sim

☐ Não