

# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Departamento de Gestão

Mestrado em Marketing e Comunicação

## Plano de Marketing: Silliker Portugal

Maria Lúcia Mourão Barriga Negra

Oliveira do Hospital, 2017



# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Maria Lúcia Mourão Barriga Negra

## Plano de Marketing: Siliker Portugal

Relatório de Estágio em Marketing e Comunicação, na especialidade de Gestão de Marketing,  
apresentado ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de  
Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof. Doutor Abel de Oliveira Martins de Carvalho, Professor Adjunto  
da ESTGOH

Arguente: Prof. Doutor Nelson Wei Ki Chang, Professor Adjunto da ESTGOH

Orientador: Prof. Doutor Nuno Miguel Fortes Fonseca Santos, Professor Adjunto da  
ESTGOH



## **Agradecimentos**

Estes últimos meses em que iniciei o projeto de plano de marketing contribuíram significativamente para o meu crescimento pessoal e profissional. Chegou assim o momento de agradecer a todos os que me ajudaram a realizar este projeto.

Quero agradecer especialmente ao meu Professor Nuno Fortes que acreditou em mim e me incentivou a realizar este trabalho que contribuiu, sem dúvida, para me superar a nível profissional.

À minha chefe Fátima Castro da Silliker Portugal por ter aceite este desafio e por me orientar e apoiar durante todo o projeto.

Ao meu colega Rui Nogueira por toda a paciência que teve comigo durante o período de trabalho, por me ajudar em tudo o que precisei e por tudo o que me ensinou.

A todos os meus colegas da Silliker Portugal que me proporcionaram momentos inesquecíveis e por me terem apoiado sempre, nos momentos fáceis e nos mais difíceis.

Ao Nuno Antunes que sempre me incentivou a não desistir quando tudo parecia tão difícil e por me lembrar que o amanhã é sempre longe demais.

Às minhas amigas que foram exímias em todos os momentos que mais precisei de um empurrãozinho. Elas sabem quem são!

Um agradecimento muito especial às pessoas que tornaram este trabalho possível, que me têm vindo a apoiar em toda a minha vida pessoal, académica e profissional e por terem sido muito pacientes comigo e me apoiarem em todas as minhas decisões, avó, irmãos e principalmente os meus pais. Este trabalho é dedicado a vocês.

Muito obrigada por acreditarem em mim e estarem sempre presentes!

## **Plano de marketing: Silliker Portugal**

**Resumo:** O mercado agro-alimentar onde se insere a Silliker Portugal tem demonstrado, ao longo dos últimos anos, uma forte evolução tecnológica e legislativa. Esta evolução, aliada à globalização deste mercado, provocou uma maior perceção na decisão de compra e avaliação dos produtos/ serviços por parte do consumidor. Surge assim um consumidor mais conhecedor e mais sensível em relação ao preço e à procura de valor do produto/ serviço.

Num mercado competitivo e sem grande margem de diferenciação, o compromisso de fortalecer as relações com os clientes, satisfazer as suas necessidades e o planeamento estratégico da comunicação e comercialização dos serviços da empresa tornou-se assim emergente.

É neste contexto que o marketing ganha relevo na empresa com o objetivo de rentabilizar e melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Silliker Portugal, melhorar a perceção da imagem da marca e da confiança junto dos clientes e aumentar a notoriedade da empresa.

Este trabalho tem como objetivo elaborar uma proposta de plano de marketing para os serviços oferecidos pela Silliker Portugal, cumprindo eficazmente os objetivos propostos pela empresa através da implementação de estratégias de marketing, devidamente monitorizadas e avaliadas.

**Palavras-chave:** Mercado agro-alimentar, Marketing relacional, Plano de marketing, Silliker Portugal

## **Plano de marketing: Silliker Portugal**

**Abstract:** The agro-food market where it belongs Silliker Portugal has shown, over the last years, a strong technological and legislative evolution. This evolution, combined with globalization of this market, has led to a better perception in the buy decision and product / services evaluation by the consumer. Thus emerges a better Knowledgeable and more sensitive consumer regarding the price and the value of the product / service.

In a competitive market and with a small margin of differentiation, the commitment to strengthen relations with customers, meet their needs and the strategic planning of communication and commercialization the company services has thus emerged.

It is in this context that marketing gains relevance in the company with the goal of improving the quality of the services provided by Silliker Portugal, improving the perception of the brand image and trust between the customers and increasing the company's reputation.

This work aims is to elaborate a proposal of a marketing plan for the services offered by Silliker Portugal, fulfilling effectively the goals proposed by the company through the implementation of marketing strategies, duly monitored and evaluated.

**Keywords:** Agro-food market, Relationship marketing, Marketing plan, Silliker Portugal

## Índice

<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
Contextualização do tema.....	3
Relevância do estudo.....	4
Problema organizacional e objetivos do trabalho.....	5
<b>Revisão da Literatura .....</b>	<b>7</b>
Uma visão global do sector da indústria alimentar .....	9
Marketing estratégico.....	11
Marketing relacional.....	12
Marketing “Business-to-business” .....	13
Plano de marketing.....	15
<b>Metodologia e Estrutura do plano de marketing.....</b>	<b>17</b>
<b>Plano de marketing da Silliker Portugal.....</b>	<b>21</b>
<b>Diagnóstico da situação .....</b>	<b>23</b>
A) Análise do meio envolvente - PEST.....	23
B) Análise da concorrência.....	25
C) Análise da atratividade da indústria: Modelo das cinco forças de Porter .....	26
D) Análise do mercado .....	31
E) Análise interna .....	32
<b>Análise SWOT .....</b>	<b>43</b>
<b>Objetivos de Marketing .....</b>	<b>45</b>
<b>Estratégia de marketing .....</b>	<b>46</b>
Segmentação e <i>Targeting</i> .....	46
Fontes de mercado .....	47
Diferenciação e Posicionamento .....	47
<b>Marketing-mix .....</b>	<b>48</b>
Serviço.....	48
Preço .....	51
Distribuição .....	52
Promoção.....	53
<b>Orçamento .....</b>	<b>56</b>
<b>Controlo e Avaliação.....</b>	<b>57</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>60</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>64</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>69</b>

## **Abreviaturas**

IAA – Indústria agroalimentar

VAB – Valor Acrescentado Bruto

CE - Comissão Europeia

DMA – Desvio máximo admissível



## **INTRODUÇÃO**



## **Contextualização do tema**

Hoje em dia, a globalização já enraizada na nossa sociedade reflete-se, cada vez mais, ao nível da indústria alimentar, sendo por vezes grande a distância que os alimentos percorrem até ao consumidor final. Por esta razão, garantir a segurança e qualidade de toda a cadeia de abastecimento alimentar tornou-se um desafio constante e emergente, constituindo assim um factor decisivo no mercado já muito competitivo deste sector (Aung & Chang, 2014). Para as empresas da indústria alimentar, isto implica focar as suas preocupações no controlo da qualidade e segurança dos produtos alimentares, na sua rastreabilidade e na produção especializada de um produto de elevado valor (Trienekens & Zuurbier, 2008). Consequentemente, a colaboração deste sector com empresas de prestação de serviços para o sector agro-alimentar, onde se inclui serviços de ensaios analíticos, consultadoria em segurança alimentar, auditorias, assessoria técnico-legal entre outros, torna-se crucial para se vingarem no mercado concorrencial, primando pela segurança e qualidade do seu produto à escala nacional e global.

Surge assim um novo negócio paralelo à indústria do comércio alimentar e, que rapidamente se disseminaram por todo o mundo, sendo atualmente um mercado muito competitivo e, por isso, meritório da atual atenção do marketing estratégico neste sector.

No decurso do mestrado em Marketing e Comunicação da Escola Superior de Educação de Coimbra, surgiu a possibilidade da realização de um estágio curricular na empresa Silliker Portugal, onde já me encontrava a trabalhar como responsável pelo Departamento de Embalagens, e de elaborar um Plano de Marketing, ainda não desenvolvido pela empresa.

A Silliker Portugal, S.A. é uma empresa independente de prestação de serviços para o sector agro-alimentar, sediada em Vila Nova de Gaia. Foi fundada em 1993, onde se integrou no grupo Silliker em 2008, líder mundial na prestação de serviços na qualidade e segurança alimentar, atual Mérieux NutriSciences. Estando hoje presente em 20 países e com mais de 80 laboratórios, a Silliker dedica-se a ajudar as empresas em todo o mundo a encontrar soluções para os desafios atuais do sector alimentar. A Silliker Portugal é formada por uma equipa de especialistas de diversas áreas do sector alimentar, garantindo uma elevada qualidade dos serviços disponibilizados com base na competência da sua equipa, na adequação dos seus métodos, na atualização permanente de procedimentos e equipamentos, e no sistema de

melhoria contínua. A Silliker Portugal oferece uma ampla gama de serviços, onde se inclui o serviço de análises microbiológico, químico e sensorial; consultadoria em segurança alimentar e desenvolvimento; auditorias; rotulagem e legislação.

### **Relevância do estudo**

As empresas já não podem desprezar a importância do marketing no seu funcionamento. Há uma década atrás o marketing foi mal compreendido por muitos gestores de empresas e, visto como sendo apenas um novo conceito no sector das vendas e publicidade. Atualmente, o marketing é visto pelos gestores como um fator central, onde a identificação e satisfação das exigências dos consumidores são um valor acrescido para a empresa, que está, desta forma, orientada para o mercado. O marketing é agora considerado o fator funcional de uma organização (Hooley, Saunders, & Piercy, 2004). Segundo Kotler o mercado já não é o que costumava ser. O mercado está em constante mudança, resultado da evolução tecnológica e legislativa e da globalização. Hoje em dia, o consumidor conta com uma maior qualidade e personalização dos serviços, sendo confrontado com uma grande diversidade de escolhas, estímulos e informação através da internet e outras múltiplas fontes. O consumidor tornou-se assim um maior conhecedor na forma como compra e avalia o produto, demonstrando uma maior sensibilidade no preço e na procura de valor do produto. Isto levou a que muitas empresas se questionassem: Como competir num mercado global e competitivo?

O compromisso de criar relações sólidas com os clientes, mantê-los satisfeitos e o planeamento estratégico e gestão articulada da comunicação e comercialização da empresa, podem ser fatores-chave nesta equação indeterminada. O Planeamento estratégico permite gerir e ajustar os objetivos, atividades e produtos/serviços das empresas às oportunidades comerciais que estão em constante mudança (Kotler, 2002). Este plano define assim a direção que a organização vai tomar e a orientação dos seus recursos e esforços no mercado.

É no contexto do plano estratégico que se desenvolve o plano de Marketing. Este, suporta todo o plano estratégico da empresa através do planeamento detalhado de estratégias de marketing específicas, de forma a obter uma maior eficiência e eficácia nas atividades das

empresas, em particular nas mais orientadas para o mercado (Hooley et al., 2004; Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 1999).

A Silliker Portugal, apesar de pertencer a um grupo multinacional, a Mérieux NutriScience, e de ser um dos maiores líderes na prestação de serviços no sector agro-alimentar, esta opera de forma independente em Portugal. Embora se apresente bem organizada e dividida por departamentos, em diferentes disciplinas do sector alimentar, as ferramentas de marketing estão ainda pouco desenvolvidas, não tendo sido elaborado nenhum plano de marketing.

Este trabalho pretende assim elaborar um plano estratégico de marketing na empresa Silliker Portugal, em prol de uma melhor orientação para o mercado, visando uma melhoria da satisfação das necessidades dos clientes e sua fidelização, através do planeamento estratégico, rentável e holístico das atividades e objetivos da empresa. A pesquisa de ferramentas de marketing-mix, incluído no plano de marketing, visa definir ferramentas economicamente mais eficientes e rentáveis, orientadas para o mercado-alvo de forma mais eficaz. Este plano permite assim o estudo interno das necessidades da empresa, das necessidades da indústria alimentar e do mercado concorrencial, utilizando diferentes métodos de análise.

A empresa Silliker Portugal, é especializada na prestação de serviços para outras empresas. Por esta razão, a elaboração deste plano e de toda a recolha da informação conceitual associada, apoia-se na comercialização e venda de serviços e como vendê-los para outras empresas e não para o consumidor final. Desta forma, faz sentido definir ferramentas de marketing business-to-business (B2B), com o objetivo de adequar o plano de marketing da empresa ao modo como esta atua no mercado.

### **Problema organizacional e objetivos do trabalho**

Em Portugal, o mercado da prestação de serviços, no sector alimentar, é marcado pela forte presença de pequenos laboratórios que prestam serviço nesta área e que, consequentemente, diluem o volume de negócio e valor das grandes empresas deste sector. Por outro lado, apesar do número reduzido das grandes empresas multinacionais, presentes em Portugal e concorrentes diretos da Silliker Portugal, estas operam no mercado nacional por um maior

período de tempo que a Silliker, providenciando desta forma alguma desvantagem face à estratégia corporativa da organização, confiança e fidelização dos consumidores.

Neste contexto, este seminário será guiado pelo seguinte problema de investigação:

Qual a melhor estratégia empresarial e de marketing a adotar pela Silliker Portugal, no mercado Português?

Face a este problema proposto, surgem assim os seguintes objetivos:

- Estabelecer as ferramentas de marketing-mix mais adequadas e eficientes para satisfazer de forma eficaz as necessidades do mercado-alvo;
- Definir a melhor estratégia de marketing para rentabilizar e aumentar a eficácia de vendas da Silliker Portugal;
- Elaborar um plano de marketing considerando o tamanho, recursos, atividades e objetivos da empresa, a partir da estratégia e ferramentas de marketing-mix previamente definidas;
- Aumentar a fidelização e carteira de clientes.

## **REVISÃO DA LITERATURA**



## **Uma visão global do sector da indústria alimentar**

O mercado alimentar Europeu tem-se vindo a desenvolver à escala global, onde surgem diariamente grandes empresas produtoras e distribuidoras de alimentos. Neste mercado imenso e competitivo, os consumidores enfrentam o desafio de escolher entre os milhares de produtos que são comercializados diariamente. Consequentemente, perante a grande oferta disponibilizada aos consumidores, são cada vez mais as exigências das grandes empresas comerciais neste sector para satisfazer as suas expectativas face a um produto.

Os consumidores já não assumem um comportamento estático e desinteressado, as suas exigências adaptaram-se à evolução do mercado. O consumidor de hoje tornou-se cada vez mais preocupado com a qualidade e segurança dos alimentos, exigindo também a disponibilidade destes alimentos no mercado a qualquer momento (Jordana, 2000). Por outro lado, a globalização do comércio dos alimentos resultou num maior trajeto a ser percorrido pelos alimentos, desde o produtor ao consumidor final. A procura neste mercado já não está confinada ao abastecimento local, mas sim internacional, onde as indústrias e distribuidores alimentares se abastecem no mundo inteiro num sistema integrado e complexo. Desta forma, a segurança e qualidade alimentar ao longo da cadeia de abastecimento alimentar tornou-se um importante desafio nos dias de hoje.

Em resposta a este desafio, determinados requisitos político-legais e normas de segurança alimentar e gestão de qualidade têm sido desenvolvidas e implementadas na indústria alimentar, permitindo a aplicação e verificação de medidas-controlo em prol de garantir a qualidade e segurança dos alimentos. Surgem com isto, sistemas integrados de gestão de segurança e qualidade alimentar, aliados a novas metodologias de análise de produtos alimentares e sistemas informáticos de rastreabilidade. As empresas diferenciam-se assim através de certificações de segurança e qualidade alimentar, criando valor para o consumidor (Trienekens & Zuurbier, 2008).

Na indústria alimentar, assegurar a qualidade do produto está essencialmente relacionada com a segurança dos consumidores. Esta qualidade é usualmente considerada um dos principais fatores no sucesso de um produto no mercado, particularmente a sua conservação ao longo do seu tempo de vida-útil. De salientar, desde os tempos remotos, que os alimentos têm desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento da sociedade humana. A aquisição

diária e segura de alimentos por indivíduos, famílias e populações inteiras, pode ser vista como um catalisador essencial no desenvolvimento educativo individual e social. A segurança alimentar é agora sinónimo de um abastecimento fiável e adequado de alimentos seguros e de qualidade. Esta segurança é, atualmente, um pré-requisito para a evolução da sociedade neste sector (Eisenbrand, 2015).

Um agente fundamental na avaliação da segurança alimentar é o controlo químico e do estado de contaminação microbiológica. Por esta razão, a segurança e a qualidade alimentar são um conjunto de condições que devem ser cumpridas em relação aos aditivos e aromas utilizados, níveis de contaminantes, resíduos químicos e características organolépticas e sensoriais, nos quais deverão ser considerados em todas as etapas de produção e comercialização dos alimentos, de forma a contribuir para a saúde humana (Bilska & Kowalski, 2014). Por este motivo, a análise sistemática de alimentos e a necessidade de avaliação e identificação de agentes de risco na segurança dos alimentos, disponibilizou o controlo de fatores biológicos, microbiológicos, químicos ou agentes físicos, presentes na alimentação humana e animal, capazes de causar efeitos adversos na sua saúde (Kuiper & Paoletti, 2015).

Os sistemas de qualidade foram assim elaborados para controlar todos os fatores que comprometem a qualidade do produto. Boas Práticas de Fabrico (BPF), *Hazard Analysis Critical Control Points* (HACCP) ou a norma ISO 22000:2005 são alguns dos pré-requisitos de uma gestão efetiva de qualidade (Ana, 2012).

Garantir a qualidade e a segurança deste tipo de produtos alimentares, por si só já é um grande desafio, devido não só ao processo de produção dos mesmos, bem como à dimensão da empresa responsável pela sua produção e distribuição. Empresas de menor dimensão têm mais dificuldade em garantir e implementar um sistema de qualidade interno, sendo o controlo analítico realizado externamente, uma vez que é impraticável para a empresa possuir um laboratório próprio, com custos muito mais elevados (Jordana, 2000). Consequentemente, a colaboração destas empresas com laboratórios de prestação de serviços, que incluem controlo analítico físico-químico, consultadoria em segurança alimentar, auditorias, assessoria técnico-legal entre outras áreas, tornou-se vital para se destacarem neste mercado competitivo, primando pela segurança e qualidade do seu produto à escala nacional e global.

A cooperação entre todos os envolvidos na cadeia de produção e abastecimento de alimentos (agricultores, produtores de alimentos, comerciantes, analistas químicos, toxicologistas, microbiologistas, entre outros) é assim fundamental para garantir planos de amostragem representativos, métodos analíticos de detecção precisos e análises de risco de alimentos (Kuiper H. A., & Paoletti C. 2015). Esta cooperação permitiu assim o desenvolvimento de grandes empresas de prestação de serviços no sector agro-alimentar, nomeadamente no mercado português.

### **Marketing estratégico**

O Marketing está em constante mudança para atender à evolução do mundo organizacional e da sociedade. Atualmente o Marketing, mais do que uma função de negócio, é a gestão rentável do relacionamento de uma empresa com os consumidores e a filosofia pela qual ela se guia. O objetivo do Marketing é atrair novos consumidores, prometendo um valor superior e manter e melhorar as relações com os consumidores atuais através da satisfação. Para alcançar estes objetivos, todos os ativos da empresa devem colaborar entre si de forma holística para providenciarem um valor superior ao consumidor (Kotler, 2002).

Nos dias de hoje, o marketing já não pode ser compreendido num sentido conservador como realizar uma venda, “telling and selling”(Kotler & Keller, 2012), mas sim segundo uma nova percepção: satisfação das necessidades dos clientes com lucro e orientação do negócio para o mercado. O marketing é agora considerado o fator funcional de uma organização (Hooley et al., 2004).

American Marketing Association (AMA) define assim Marketing como a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas de valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral. Já segundo Kotler e Armstrong marketing é o processo social e de gestão através do qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e que desejam, criando e trocando valores com outros (Association, 1995). No contexto organizacional e de negócio, estes autores defendem que o marketing é o processo no qual as empresas criam valor e constroem relações fortes com os consumidores em troca de um valor rentável. O processo prático envolve a pesquisa constante das necessidades do

consumidor, para desenvolver um produto que satisfaça estas necessidades e a qualidade esperada refletida no preço (Kotler & Armstrong, 2012). Estes processos de troca de valor envolvem trabalho, implicando a procura de compradores, identificação das necessidades, elaboração de produtos e serviços e sua promoção, armazenamento e entrega. O desenvolvimento do produto e/ou serviço, pesquisa, comunicação e promoção, distribuição, determinação do preço e serviço são algumas das atividades centrais dos marketeers.

As organizações conquistam a liderança no mercado através da compreensão das necessidades dos consumidores e na procura de soluções que os atraem através de valor acrescido, qualidade e serviço (Kotler, 2002). A chave importante do marketing é assim mobilizar os recursos mais importantes organizacionais para planear e executar a promoção da satisfação dos clientes (Hooley et al., 2004).

### **Marketing relacional**

O mercado concorrencial atual, marcado com a evolução tecnológica e a sofisticação dos sistemas de informação e comunicação, levantou a necessidade de desenvolver novas estratégias de marketing, orientadas para mercados segmentados e para o indivíduo, em prol de alcançarem os objetivos propostos pelas empresas, que são cada vez mais exigentes. Surge assim o marketing customizado e das relações (Brito, 1998).

Atualmente, o sucesso das atividades de marketing nas empresas passa por desenvolver relacionamentos de confiança e duradouros com pessoas e/ ou organizações que afetam o desempenho destas mesmas empresas. Kotler indica quatro elementos chave nas relações de marketing das organizações: clientes, colaboradores, parceiros e membros da comunidade financeira. Sugere assim um equilíbrio e uma compreensão holística das capacidades, recursos, necessidades e objetivos entre todos estes elementos. O relacionamento estabelecido entre uma organização e todos os *stakeholders*, clientes, colaboradores, fornecedores, distribuidores, retalhistas entre outros, assenta numa rede de marketing onde são construídas relações comerciais mutuamente rentáveis. Os serviços e conteúdos informativos são desenvolvidos e oferecidos de forma customizada a cada cliente, baseada em informações anteriores sobre transações, demográficas, psicográficas, entre outras. O objetivo das

empresas praticantes do marketing relacional consiste em obter um crescimento rentável durante todo o tempo de vida do cliente na empresa, apostando assim num aumento de fidelização do cliente e num maior lucro ao longo deste período (Kotler & Keller, 2012).

### **Marketing “Business-to-business”**

O marketing “business-to business” (B2B) é uma das grandes apostas da gestão e da prática de marketing de serviços, incluindo a gestão dinâmica e ativa de relações com os clientes, tratamento de reclamações entre outros (Baron, Warnaby, & Hunter-Jones, 2014). O mercado comercial B2B inclui organizações que compram produtos e serviços, usados na produção de outros produtos e serviços, e que são posteriormente vendidos, alugados ou fornecidos a outras organizações. Pode ainda incluir o comércio por grosso e a retalho, onde se adquire bens com o objetivo de revender ou alugar a outros. As vantagens associadas a este tipo de mercado alavancam-se no aumento da eficiência de vendas ou na compra a baixo custo de produtos e/ ou serviços, que é conseguido com o aumento de lucro. Este tipo de estratégia debruça-se essencialmente assim na força de vendas ou na redução de custos. Neste tipo de mercado comercial, os programas de marketing são assim desenvolvidos com o propósito de estimular o aumento de vendas, redução de custos e de cumprimento da legislação em vigor.

Num mercado “business-to-consumer” (B2C), orientado para o consumidor final, a maioria das vendas consistem apenas numa só transação, enquanto que num negócio B2B ocorrem diversas transações até se estabelecer a venda final (ver figura 1). Por esta razão, no marketing B2B é fundamental garantir a gestão, o desenvolvimento e manutenção de relações de confiança com os clientes em cada uma das transações, para o benefício de ambas as partes. Estas relações baseiam-se no cumprimento de promessas e de objetivos entre o fornecedor de produtos/ serviços e o cliente (Zimmerman, A., Blythe, J. et al. 2013).

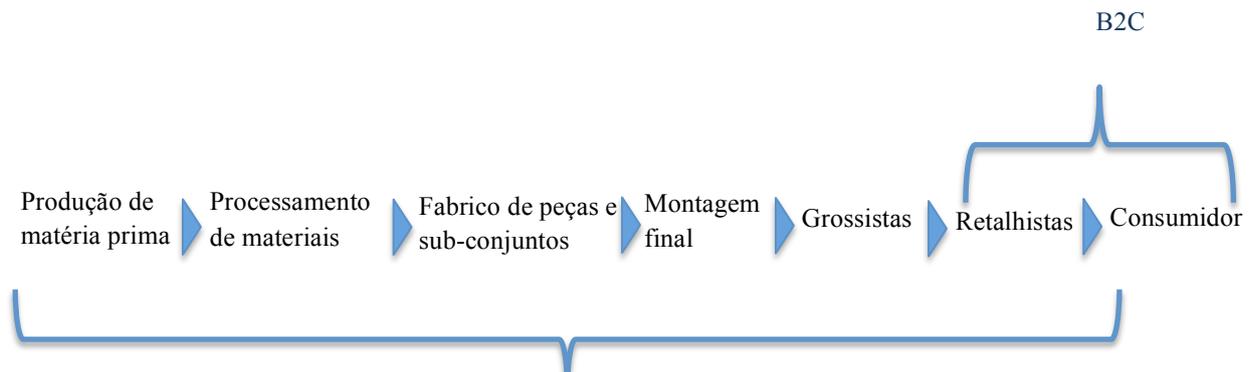


Figura 1 - Transações na cadeia de valor de um negócio B2B e B2C.

Fonte:(Zimmerman, Blythe, & Raman, 2013)

Durante as etapas de transação B2B, as interações mútuas entre o fornecedor e cliente permitem por vezes o aparecimento de inovações. Estas inovações são, normalmente, processos complexos e de alto risco mas, que permitem por exemplo o desenvolvimento de novos produtos e serviços e, conseqüentemente, a diferenciação e liderança num mercado concorrencial (Oinonen & Jalkala, 2012). Tendo em conta a elevada competitividade deste mercado, o principal desafio do marketing B2B é criar e comunicar uma diferenciação significativa dos concorrentes. Kotler e Keller descrevem assim alguns dos principais desafios a serem enfrentados pelas organizações:

- Conhecimento profundo das necessidades dos clientes;
- Identificação de novas oportunidades de negócio;
- Melhoria de ferramentas e técnicas de gestão de valor;
- Melhoria do cálculo do desempenho de comercialização e económico;
- Competição e crescimento num mercado globais;
- Ameaça de um produto e serviço acomodado, levando ofertas inovadoras ao mercado;
- Convencer o *C-level*.

Segundo estes autores, é importante uma coleta exaustiva de informação das empresas sobre os distribuidores e retalhistas, apoiando os marketeers na seleção das melhores empresas para

focarem os seus recursos e esforços de venda, conduzindo assim a um marketing B2B bem-sucedido (Kotler & Keller, 2012).

### **Plano de marketing**

As ferramentas de marketing desempenham um papel importante no plano estratégico corporativo em empresas com sucesso. Na maioria das grandes empresas, a sede corporativa é responsável pela elaboração deste plano, orientando toda a empresa e monitorizando a alocação dos recursos assim como a gestão das suas linhas de negócio (Kotler, 2002). Um plano estratégico providencia decisões e orientações tais como o segmento do mercado, identificação do público alvo, posicionamento, elementos de marketing mix e gastos associados (Association, 1995).

Um plano estratégico orientado para o mercado consiste no processo de gestão em desenvolver e monitorizar a harmonia fiável entre os objetivos, competências, recursos e as oportunidades inconstantes do mercado. O grande objetivo deste plano é moldar o negócio e produtos da organização conferindo-lhe lucro e adaptação perante qualquer ameaça do mercado. Guiado pelo plano estratégico corporativo, cada um dos departamentos da organização deverá elaborar um plano de negócios adequado a cada unidade comercial da empresa onde, por sua vez, cada uma destas unidades desenvolverá um plano estratégico comercial. Os responsáveis pela linha de produtos/ serviços e marca de cada unidade são assim responsáveis por desenvolver um plano de marketing e definir a política de marketing-mix (Kotler, 2002). O marketing-mix consiste no conjunto de ferramentas de marketing utilizado pelos marketeers para influenciar a procura dos seus produtos/ serviços, cumprindo assim com os objetivos propostos pela empresa no mercado-alvo. Estas ferramentas dividem-se em 4 principais variáveis, designadas pelos 4P's do marketing: produto, preço, distribuição e promoção. A eficácia de um programa de marketing dependerá do uso holístico e ativo de todos os elementos do marketing-mix. O sucesso das empresas dependerá da capacidades das mesmas responderem às necessidades dos clientes de forma eficaz e rentável (Kotler & Keller, 2012).

A AMA considera um plano estratégico de marketing uma parte integral do plano estratégico corporativo, que fornece orientações globais nas diversas funções de uma organização (Association, 1995). Um plano de marketing refere-se assim ao modelo integrado de decisões e escolhas de uma organização no que diz respeito ao produto, mercado, atividades de marketing, comunicação e distribuição, realizando trocas de valor com os consumidores, permitindo assim o alcance dos objetivos propostos da organização (Zimmerman et al., 2013).

A essência deste plano para uma organização é assegurar que as capacidades e competências da empresa se enquadrem no ambiente competitivo do mercado, hoje e num futuro previsível. Para isso, é necessário garantir a compatibilidade dos recursos e capacidades da organização com as necessidades e requisitos do mercado em que opera (Hooley et al., 2004).

## **METODOLOGIA E ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING**



O plano de marketing vai ser conduzido segundo uma metodologia científica de natureza quantitativa, onde se irá incluir questionários dirigidos ao mercado-alvo, recolha e tratamento dos respetivos dados, e análise de dados internos da empresa obtidos em anos anteriores.

O estágio realizado na Silliker Portugal contribuiu para o entendimento aprofundado do funcionamento interno da empresa, dos valores e da sua missão, permitindo um melhor conhecimento dos objetivos a serem alcançados pela empresa no mercado-alvo. Desta forma, o plano de marketing foi elaborado tendo como fio condutor estes mesmos objetivos, facilitando a sua concretização.

O plano de marketing a ser desenvolvido será baseado no modelo de Kotler e Keller (Kotler & Keller, 2012). Este autor identifica assim alguns processos a serem cumpridos num plano de marketing:

- Elaborar o sumário executivo, no qual é resumida a informação relativa às oportunidades e ameaças do mercado, à estratégia de marketing e aos objetivos financeiros e de marketing que irá ser apresentada ao gestor da empresa;
- Analisar a situação atual de marketing da empresa, onde é apresentado o histórico de vendas, custos, lucros, mercado concorrencial e distribuição, e analisado o macroambiente e posição onde a empresa se enquadra;
- Identificar e analisar as oportunidades/ ameaças e forças/ fraquezas da empresa;
- Criar a estratégia de marketing a ser implementada, definindo os objetivos financeiros e de marketing;
- Estabelecer o plano de ação onde se definirá ao certo o que será feito, quando, por quem e qual o custo;
- Avaliar e calcular os lucros e perdas estimados com base no orçamento definido previamente no plano de ação, para o volume de vendas previsto, custos associados ao serviço e lucro estimado;

- Monitorizar o plano de ação, controlando o cumprimento dos objetivos mensais e/ ou trimestrais e avaliando os resultados obtidos, de forma a estabelecer planos de contingência para prevenir situações adversas do mercado.

O plano de marketing propriamente dito será apresentado no quarto capítulo com o Diagnóstico da Situação, onde é feita uma análise do mercado no âmbito dos serviços prestados no sector alimentar. Aqui é realizado uma análise interna e do mercado concorrencial através de uma Análise SWOT, onde são apresentadas as forças e fraquezas da Silliker Portugal e as oportunidades e ameaças do mercado-alvo.

São depois identificados os Objetivos a serem cumpridos relativamente à quota de mercado, meta de vendas, distribuição, carteira de clientes, lucro entre outros. É também definida a Estratégia de Marketing quanto à segmentação e posicionamento da empresa.

São descritas as Ferramentas de Marketing-mix, elaboradas pela empresa, para cumprir com os objetivos propostos e criar valor para o cliente. Aqui, são definidos os elementos dos 4P's: produto, preço, distribuição e promoção.

No capítulo de Orçamento é abordado o Impacto Financeiro, no qual se apresenta os orçamentos e previsões para projetar as despesas de marketing, programar e o definir o plano de ação de marketing.

Por último - Controlo, são avaliados os resultados obtidos e identificados problemas ou variações de desempenho necessários de ação corretiva.

## **PLANO DE MARKETING DA SILLIKER PORTUGAL**



## **Diagnóstico da situação**

### **A) Análise do meio envolvente - PEST**

A análise PEST é importante na avaliação do ambiente externo de uma organização. Esta análise permite estudar os fatores externos que poderão ter um impacto macroeconómico, positivo ou negativo, no funcionamento geral da Silliker Portugal.

### **Envolvente político-legal**

A Silliker Portugal é um laboratório acreditado segundo o referencial normativo NP EN ISO/IEC 17025:2005 que estabelece requisitos gerais para competência de laboratórios de ensaio e calibração. Este fornece uma avaliação objetiva da competência técnica do laboratório e assegura a "precisão, exatidão e repetibilidade" dos resultados analíticos.

A Silliker Portugal é assim sujeita a determinados requisitos de gestão e técnicos. No âmbito da gestão inclui-se conceitos como sistema de qualidade, auditorias internas controlo de registos e documentos, entre outros. Os requisitos técnicos dizem respeito a toda a envolvente física do laboratório, recursos humanos, métodos de ensaio, validação e calibração, rastreabilidade etc (Standards, 2005).

Prestando serviços no âmbito da segurança e qualidade alimentar, a Silliker Portugal tem um forte impacto, direto ou indireto, nas empresas do setor agroalimentar com que colaboram, estando estas sujeitas a restrições legais muito estreitas. A legislação associada à indústria alimentar é, atualmente, muito ampla e muito rigorosa, o que obriga a que os laboratórios que dão apoio a empresas deste setor, se adaptem às exigências legais a que elas estão sujeitas.

Em 1997, com a criação da Direção-Geral da Saúde e da Proteção dos Consumidores (DG SANCO) na Comissão Europeia (CE), promoveu-se responsabilidades ao nível da higio-sanidade dos géneros alimentícios e, conseqüentemente, da saúde humana. Desde essa época, Portugal tem-se vindo a adaptar e a por em prática todo o processo legislativo relativo à qualidade e segurança alimentar desenvolvido pela CE, procurando desta forma implementar

todas as diretrizes e regulamentos europeus, associados ao controlo legal e fiscalização dos géneros alimentícios (Gregório & Graça, 2012).

### **Envolvente económica**

Em Portugal, a indústria agroalimentar é um dos setores mais desenvolvidos e com um crescimento exponencial.

Os dados da Deloitte referentes a 2012, demonstra que a indústria agroalimentar (IAA) é a indústria transformadora que mais contribui para a economia Nacional, quer em relação ao volume de negócios (14,6 mil milhões de euros), bem como ao Valor Acrescentado Bruto (VAB), com 2,6 mil milhões de euros. É também a segunda maior indústria transformadora empregadora, que emprega em Portugal, superando em 2012 os 104 mil empregos. Este estudo baseou-se no inquérito dirigidos aos responsáveis de 20 empresas deste sector, ao qual representam mais de 40% do total do volume de negócio da indústria IAA em Portugal (Netto, 2014).

O crescimento exponencial desta indústria, aliada ao aumento das exigências legais de controlo e segurança alimentar, que nos últimos anos tem vindo a aumentar significativamente, tem um impacto positivo no crescimento de parceiros como a Silliker Portugal no apoio às empresas da IAA, no âmbito da segurança alimentar.

### **Envolvente sociocultural**

No final dos anos 90 as intervenções na área alimentar/nutricional em Portugal alicerçaram-se nas questões da qualidade e segurança alimentar (*Food Safety*) e em ações regulares de informação e educação da população neste âmbito (Gregório & Graça, 2012).

A Silliker Portugal foi criada com o objetivo de oferecer um serviço global e personalizado de qualidade e segurança alimentar, embora com uma presença local, é parte integrante de um líder mundial na ciência alimentar com mais de 50 anos de experiência, a Mérieux Nutrisciences. Atualmente, o grupo representa a um aliado, nível mundial, para a saúde e o bem-estar dos consumidores, sendo o seu lema: “Because you care about consumer’s health”.

A Mérieux Nutrisciences coopera assim com várias empresas do setor alimentar de grande impacto social. Em 2015, oficializou parceria à escala global com a Danone. A Danone é líder mundial em quatro áreas distintas deste setor: Produtos Lácteos Frescos, Alimentação Infantil, Água e Nutrição Médica. Está também classificada entre os principais índices de responsabilidade social: Índice de Sustentabilidade *Dow Jones*, *Vigeo* e o Índice de Sustentabilidade *Ethibel*.

A Silliker atua assim como agente de responsabilidade em prol da saúde.

### **Envolvente tecnológica**

Na indústria alimentar a procura de inventar e reinventar novos produtos e processos são a chave do sucesso. Para fazer jus ao seu desenvolvimento tecnológico e, simultaneamente, ao cumprimento dos requisitos legais, é fundamental as empresas realizarem estudos científicos rigorosos para validar com segurança os seus produtos e processos.

Desta forma, a Silliker Portugal procura responder às necessidades dos clientes disponibilizando informação e resultados credíveis. Para isto, há um contínuo esforço na utilização de equipamentos e técnicas de última geração, praticando sempre os melhores métodos de análise. A Silliker desenvolve uma gama diversificada de processos de investigação e desenvolvimento aplicada à IAA através do departamento de I&T. A Silliker Portugal garante assim a máxima confiança com os seus clientes.

### **B) Análise da concorrência**

Relativamente aos concorrentes da Silliker Portugal existe um número não muito elevado de concorrentes diretos capazes de responder de forma similar ao da empresa. No entanto, existem a operar no mercado concorrencial pequenos laboratórios dos diferentes sectores que diluem o volume de negócio da Silliker Portugal. Os principais concorrentes são a ALS e a SGS. A ALS tem vindo a crescer significativamente devido à parceria com a antiga Controlvet, um forte concorrente direto. O mercado-alvo da ALS é similar ao da Silliker Portugal praticando, no entanto, uma estratégia de penetração do mercado. Os seus pontos

fortes são o preço dos seus serviços e os pontos fracos são o tempo de resposta e apoio técnico.

A SGS é uma empresa que serve um leque maior de setores. O setor agro-alimentar é apenas uma pequena parte do público-alvo da empresa. Isto permite a Silliker Portugal ser mais especializada e transmitir maior confiança aos clientes do sector. Tem como ponto forte não só o leque de serviços prestados mas também a sua notoriedade e imagem da marca, visto que opera no mercado há muitos anos. O seu ponto fraco é talvez a baixa especialização do setor concorrente ao da Silliker Portugal. A estratégia da SGS é talvez tornar-se numa marca *umbrela*.

### **C) Análise da atratividade da indústria: Modelo das cinco forças de Porter**

O modelo das cinco forças competitivas foi desenvolvido pelo Michael E. Porter em 1980. Este modelo foi desde então uma ferramenta essencial para avaliar a estrutura e os processos estratégicos das indústrias.

Este modelo destaca as oportunidades e ameaças externas às organizações como fatores essenciais na definição da estratégia empresarial. Uma estratégia competitiva deve-se basear na compreensão holística da estrutura de uma organização e na forma como elas mudam. Porter identifica assim 5 forças competitivas que modula cada indústria ou mercado. Estas forças determinam a intensidade de competição e, conseqüentemente, a rentabilidade e a atratividade de uma indústria. O objetivo de uma estratégia empresarial deve ser moldar estas mesmas forças competitivas, revelando os principais indicadores de competitividade de um mercado, de modo a melhorar o posicionamento da indústria (Porter, 2008). Tomando como base este modelo de Porter (2008), o grau de atratividade da indústria da Silliker Portugal pode ser analisado da seguinte forma:

#### **Rivalidade entre os concorrentes atuais**

A Silliker Portugal possui dois principais concorrentes diretos que atuam no sector alimentar português: a ALS e a SGS.

A SGS é atualmente uma empresa multinacional de inspeção e certificação que atua no mercado desde 1878. A empresa atua num leque grande de sectores, sendo a agricultura e alimentação um deles. A SGS é assim uma multinacional que possui uma grande notoriedade no mercado português.

A ALS Life Sciences comprou recentemente a maior concorrente da Silliker Portugal, a Controlvet. O grupo ALS estabeleceu-se na Austrália em 1863 atuando nos mercados internacionais da indústria, ambiente, minerais e energia. É também uma organização com uma notoriedade considerável face ao seu tempo de existência no mercado.

De acordo com o marketing-mix de cada um dos concorrentes diretos da Silliker Portugal, informação obtida com base na experiência dos comerciais da empresa e da relação comercial existente com os clientes, elaborou-se a seguinte tabela resumo:

<b>Concorrentes</b>	<b>ALS</b>	<b>SGS</b>	
<b>Marketing-mix</b>	Produto/serviço	Nº serviços similar Menor qualidade	Nº serviços maior Menor qualidade
	Preço	Inferior	Inferior
	Distribuição	Igual a nível Nacional Inferior a nível Nacional	Superior a nível Nacional e Internacional
	Comunicação	Inferior	Superior

**Tabela 1. Resumo marketing-mix concorrência**

Existem, no entanto, 3 principais fatores decisivos na escolha dos concorrentes diretos da Silliker Portugal por parte dos consumidores: preços inferiores, tempo de entrega de resultados reduzido e melhor notoriedade devido à longa atuação no mercado.

Paralelamente a estas duas empresas existem outros pequenos concorrentes, especializados num só serviço, como pequenos laboratórios de microbiologia e laboratórios universitários que diluem o volume de negócio e contribuem para reduzir a quota de mercado.

O contexto concorrencial considera-se médio, devido ao peso que o fator preço tem na decisão de escolha dos consumidores (demonstrado posteriormente nas respostas dos inquéritos realizados na análise do mercado interno).

### **Potencial de novas entradas**

Num mercado já muito amadurecido como o do mercado da prestação de serviços no controlo da qualidade e segurança alimentar, a probabilidade de novas entradas prevê-se ser baixa. A entrada de uma nova empresa num determinado mercado vai depender não só da reação das empresas já existentes, bem como da presença de barreiras à sua entrada.

Apesar de neste sector a fidelização dos clientes ser muito baixa, havendo uma forte possibilidade de mudança de um concorrente para outro face principalmente às flutuações de preço e/ou urgência da realização de um determinado ensaio, neste setor a confiança na empresa e nos seus serviços associados é um fator decisivo no poder de escolha do consumidor. A confiança dos resultados analíticos é um fator chave neste tipo de atividade, uma vez que são muitas vezes estes resultados que demonstrarão o cumprimento legal exigido às empresas deste setor, garantindo também a segurança e qualidade alimentar dos produtos/serviços oferecidos pelas empresas. Sendo assim, a confiança dos consumidores advém normalmente de uma boa e longa atuação de uma empresa neste tipo de mercado, o que irá resultar numa barreira a novas entradas.

Neste mercado, uma das principais barreiras são os custos elevados de investimento inicial que inclui a compra de diversos equipamentos e tecnologias avançadas e, nomeadamente, a certificação e/ou acreditação das novas empresas, requisito este cada vez mais exigido pelos consumidores, resultado da forte legislação inerente ao sector alimentar.

Sabendo que as empresas existentes possuem já uma oferta completa e consistente de serviços, uma possibilidade de entrada seria através de uma redução nos preços. No entanto, garantir um preço ainda mais competitivo face ao que já existe no mercado é muito difícil, isto porque a prestação destes serviços requer frequentemente o uso de tecnologia avançada, havendo por si só custos elevados, e recursos humanos que possibilitam dar resposta às necessidades emergentes dos consumidores, que são vulgarmente imprevisíveis em relação ao

tempo de resposta e, por exemplo, à quantidade de amostras a analisar num determinado momento.

Descritas as barreiras a novas entradas, acima referidas, prevê-se um potencial de novas entradas baixo.

### **Pressão de produtos/serviços substitutos**

Entende-se por produtos/serviços substitutos, todos aqueles que irão desempenhar funções iguais ou similares de um outro produto, respondendo às mesmas necessidades do consumidor (Porter, 2008).

Os serviços dos concorrentes atuais da Silliker Portugal satisfazem praticamente as mesmas necessidades dos consumidores deste mercado. No entanto, considera-se que a possibilidade de substituição de produtos/serviços da Silliker Portugal é muito reduzida.

A Silliker Portugal diferencia-se dos seus concorrentes pela presença de alguns fatores determinantes para a decisão de escolha. Apesar dos preços não serem os mais competitivos face à concorrência, a Silliker Portugal prima essencialmente pela qualidade e confiança dos resultados analíticos e da relação cliente-empresa. Para além do vigoroso serviço ao cliente, a empresa pratica um Sistema de Gestão da Qualidade robusto e fiável executando, diariamente, um programa de análise de amostras de controlo do processo (Daily Process Control Samples – DPCS).

O posicionamento da Silliker Portugal tem tido uma grande procura no sector alimentar, onde as exigências são cada vez mais quer das entidades autoritárias quer dos consumidores. Pode-se assim afirmar que o potencial de produtos/serviços substitutos é médio.

### **Poder negocial dos fornecedores**

Normalmente os fornecedores têm um poder negocial grande sobre uma determinada indústria, sendo eles a ditar e a influenciar as condições do negócio, uma vez que a viabilidade da indústria depende deles.

Nesta atividade são muitos os serviços e produtos providenciados pelos fornecedores desde os reagentes, equipamentos e acessórios laboratoriais, calibrações, reparações e todos os produtos de bem de consumo inerentes à limpeza do espaço físico e bem estar dos colaboradores da empresa. Relativamente a estes últimos, o acesso é muito facilitado e existe uma grande oferta no mercado, sendo por isso baixo o poder de negociação dos fornecedores dos respetivos produtos.

No que diz respeito aos produtos e serviços laboratoriais relacionados diretamente com a atividade que exerce a Silliker Portugal, o número de grandes fornecedores de material/equipamento de laboratório é ainda limitado e pouco diferenciado. Por esta razão, existe uma relação dependente e de confiança recíproca entre o fornecedor e a empresa. Sendo ainda poucos os fornecedores com capacidade de satisfazer grandes necessidades de empresas como a Silliker Portugal e tratando-se de um mercado ainda pouco diferenciado, o poder negocial dos fornecedores torna-se assim considerável.

Considera-se aqui um poder negocial médio por parte dos fornecedores em geral.

### **Poder negocial dos clientes**

A Silliker Portugal assume um posicionamento de qualidade e rigor nos serviços analíticos que dispõe, resultando custos adicionais associados a todos os processos de controlo analítico, amostras de ensaio replicadas, ensaios de contra análise e calibração. Este posicionamento obriga a que os preços praticados não sejam baixos e por vezes pouco competitivos. Embora exista uma grande tentativa de negociação por parte dos consumidores, face ao reduzido número de concorrentes diretos, o poder negocial da Silliker Portugal apesar de tendencialmente baixo, este irá também depender do volume de negócio do cliente com a empresa.

Um cliente que se comprometa com um volume de negócio muito grande, mesmo havendo redução no preço de um determinado serviço, o retorno irá ser grande e, desta forma, a empresa manterá uma relação sólida entre o cliente. Por outro lado, caso o cliente não represente uma percentagem grande da rentabilidade da empresa, a Silliker Portugal prefere correr o risco de perder o cliente, mantendo um baixo poder de negociação de preços. Nestes

casos, na maioria das vezes, a rentabilidade da empresa não é afetada com a perda deste tipo de clientes. Existe também uma forte tendência para este tipo de clientes voltar a trabalhar no futuro com a Silliker Portugal, depois de uma experiência passada com os concorrentes diretos. Daqui decorre um poder de negociação com os clientes médio.

### **5 forças de Porter**

Rivalidade entre os concorrentes atuais	<b>Médio</b>
Potencial de novas entradas	<b>Baixo</b>
Pressão de produtos/serviços substitutos	<b>Médio</b>
Poder negocial dos fornecedores	<b>Médio</b>
Poder negocial dos clientes	<b>Médio</b>

**Tabela 2. Resumo das 5 forças de Porter**

#### **D) Análise do mercado**

A Silliker Portugal debruçou-se num público-alvo com maior poder de compra, uma vez que pratica preços, de forma geral, mais elevados que a concorrência. Aposta assim num serviço fiável, rigoroso e extrema qualidade. Atualmente possui uma carteira de aproximadamente 1000 clientes.

A empresa procura alcançar, não o consumidor final, mas outras empresas com padrões de exigência elevados e com notoriedade no mercado onde operam. Oferecem ao cliente a recolha de amostras para análise nas suas instalações, cobrindo todo o mercado nacional.

A legislação que é exercida em Portugal e a nível internacional no sector agro-alimentar e nas áreas complementares, exige uma periodicidade apertada no que concerne ao controlo analítico por parte das empresas que atuam neste mercado. Desta forma, existe um grande fluxo de ensaios analíticos e de apoio técnico-legal subjacente de cada uma das empresas que trabalha com a Silliker Portugal. Os serviços prestados pela empresa estão continuamente a serem ajustados às necessidades do público-alvo que serve este mercado.

Em relação ao comportamento de consumo dos clientes pode-se salientar que as empresas com maior poder de compra são os que mais procuram os serviços da Silliker Portugal. No entanto, são também aqueles que mais procuram negociar os preços, isto porque o volume de trabalho é muito elevado durante o ano. As empresas que procuram posicionar-se como líderes do mercado ou obter a notoriedade perante a sua concorrência são também as que tendem a trabalhar com a Silliker Portugal, retirando proveito da marca e da imagem da empresa.

## **E) Análise interna**

### **Visão**

A Silliker Portugal, que integra o Grupo Mérieux NutriSciences, líder mundial na ciência alimentar com mais de 50 anos de experiência, tem como centro das suas preocupações a saúde e o bem-estar dos consumidores. Por essa razão, o seu objetivo fundamental é oferecer os melhores serviços aos seus clientes: “Because you care about consumers’ health”.

### **Missão**

A missão da Silliker Portugal é satisfazer as exigências dos clientes com o máximo rigor no sector dos alimentos, ambiente, agroquímicos, produtos farmacêuticos, cosméticos e bens de consumo, de forma a atingir o nível de qualidade desejado.

O seu objetivo é assim responder eficazmente às preocupações do cliente com um custo benefício que lhe permita aumentar a produtividade. A sua presença tem sido crescente em países emergentes como China, Brasil e Índia.

### **Valores**

A Silliker Portugal defende 4 principais valores, a integridade, excelência, responsabilidade e iniciativa.

- ❖ Integridade: Agir com ética, honestidade, trabalho em equipa e confiança.

Uma abordagem transparente para o tratamento de não conformidades laboratoriais e implementação de métodos validados.

- ❖ Excelência: Promover o conhecimento científico, focados no desempenho.

Uma força de trabalho científico credível que é referenciado pela comunidade académica, governo e indústria. Serviços padronizados com o objetivo de garantir a qualidade em todo o mundo.

- ❖ Responsabilidade: Demonstrar o compromisso, confiança e participação em cada um dos compromentimentos. Compromisso com a excelência e compreensão das necessidades específicas da indústria.

- ❖ Iniciativa: Agir com flexibilidade, proximidade, inovação, capacidade de resposta e com uma abordagem pró-ativa.

## **Estrutura da empresa**

A Silliker Portugal, S.A. é uma empresa independente de prestação de serviços para o sector agro-alimentar. Foi fundada como EGI em 1993, integrando desde 2008 o grupo Silliker, atual Mérieux NutriSciences. A empresa é formada por uma equipa de especialistas nas mais variadas áreas do sector alimentar, disponibilizando toda a sua experiência e dedicação na colaboração dos mais variados projetos e estudos com os seus clientes.

A garantia da qualidade dos serviços apoia-se em políticas e procedimentos de trabalho que visem assegurar a qualidade do serviço prestado ao cliente. Todos os ensaios realizados são sempre executados de acordo com métodos estabelecidos, segundo os requisitos dos clientes e segundo o referencial normativo NP EN ISO/IEC 17025.

A estrutura da empresa permite oferecer uma ampla gama de serviços:

- ❖ Controlo analítico de alimentos
- ❖ Controlo analítico de água

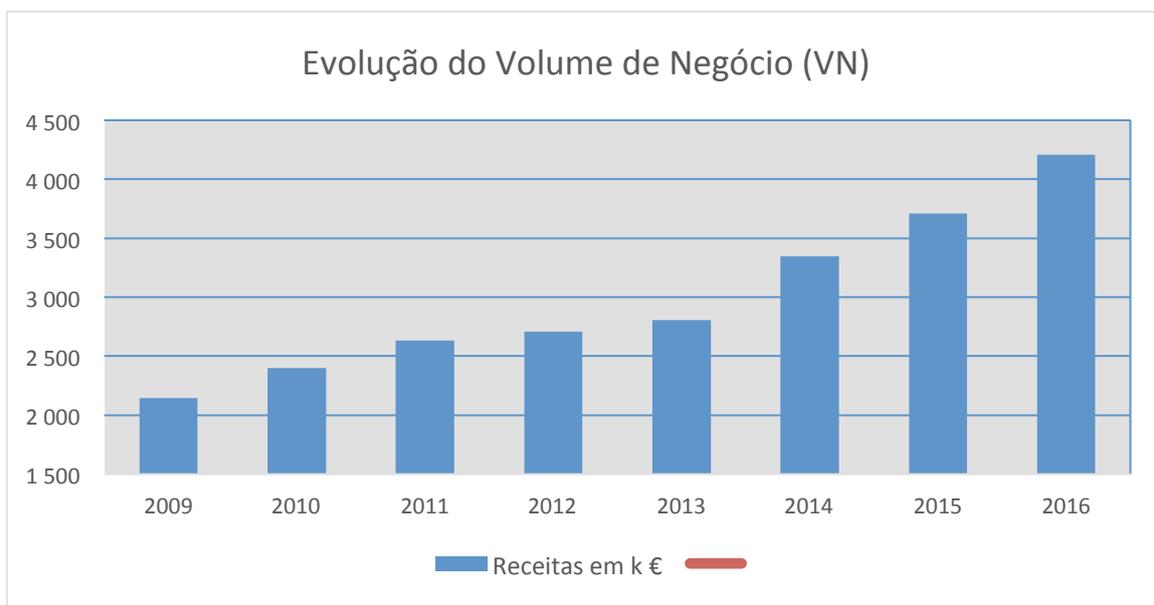
- ❖ Monitorização ambiental
- ❖ Serviços de investigação
- ❖ Consultoria em segurança e qualidade alimentar
- ❖ Análise sensorial e estudos do consumidor
- ❖ Consultoria em Rotulagem de Géneros Alimentícios
- ❖ Gestão da informação
- ❖ Formação
- ❖ Auditorias e inspeções

<b>Direção - Geral</b>	Departamento Financeiro
	Serviço ao cliente
	Laboratórios
	Operações
	Assessoria Técnica
	Inovação e Tecnologia
	Materiais de Embalagem
	Departamento Comercial
	Departamento da Qualidade
	Serviço de colheitas

**Tabela 3. Estrutura da empresa**

## Performance da Silliker Portugal

A Silliker Portugal ao integrar em 2008 o grupo Silliker, atual Mérieux NutriSciences, teve um crescimento acentuado, sendo beneficiada por toda a ação de marketing subjacente e pela imagem e notoriedade que a marca já possuía no mercado internacional. Nestes últimos 8 anos a receita da empresa tem vindo a crescer significativamente, sendo a taxa média de crescimento anual de 10,2%.



A carteira de clientes da Silliker Portugal tem vindo de igual forma a aumentar, 15% ao ano de uma forma consistente, mantendo-se atualmente, aproximadamente, nos 1000 clientes.

A quota de mercado alimentar está estimada em 20%.

## Análise do marketing-mix

Ainda na secção relativa à análise interna da Silliker Portugal, optou-se por realizar um questionário de satisfação, junto dos seus clientes, para avaliar alguns pontos do marketing-mix quanto aos seus produto/serviços, preços, posicionamento e comunicação. No presente estudo são também avaliados conceitos como a lealdade, notoriedade e a imagem percebida pelos consumidores sobre a empresa.

Os clientes da Silliker Portugal foram divididos em duas categorias distintas, os clientes ativos e os não ativos. Os clientes ativos correspondem a todos os clientes atuais da empresa, ou seja, clientes que trabalharam com a empresa pelo menos até há 12 meses atrás. Os clientes não ativos são os que já não trabalham com a Silliker Portugal há mais de 12 meses. A dimensão da população foi de 1318 clientes ativos e 278 clientes não ativos, sendo o número total da amostra de 193 e de 17, respetivamente. Os inquéritos de satisfação realizados aos clientes ativos foram elaborados pelo departamento de marketing da *Corporate* do grupo na qual está inserida a Silliker Portugal, a Mérieux NutriSciences. A análise estatística dos dados referentes aos inquéritos dirigidos aos clientes ativos e não ativos foi realizada no programa de SPSS (em anexo).

Devemos salientar que a amostra dos clientes não ativos não é, no entanto, representativa da população deste tipo de clientes da Silliker Portugal, pois o número de respostas obtidas dos inquiridos está longe de ser representativo, tendo em conta a dimensão da população respetiva. Isto é explicado pelo facto da maioria dos inquiridos contactados já não trabalhar nas empresas respetivas ou mesmo pelo fecho de muitas das empresas. É de referir que estes contactos são na sua maioria referentes aos anos 2008/2009, onde a Silliker Portugal integrou o grupo Silliker, atual Mérieux NutriSciences. Neste sector, os contactos que fazem parte da nossa carteira de clientes correspondem, normalmente, aos responsáveis de qualidade da empresa respetiva. Este cargo nas empresas é muito instável, visto que se verifica uma grande rotatividade deste cargo nas diversas empresas do sector alimentar, havendo uma rede de contactos que é involuntariamente partilhada ao longo da cadeia de abastecimento do setor.

### **Análise dos inquéritos**

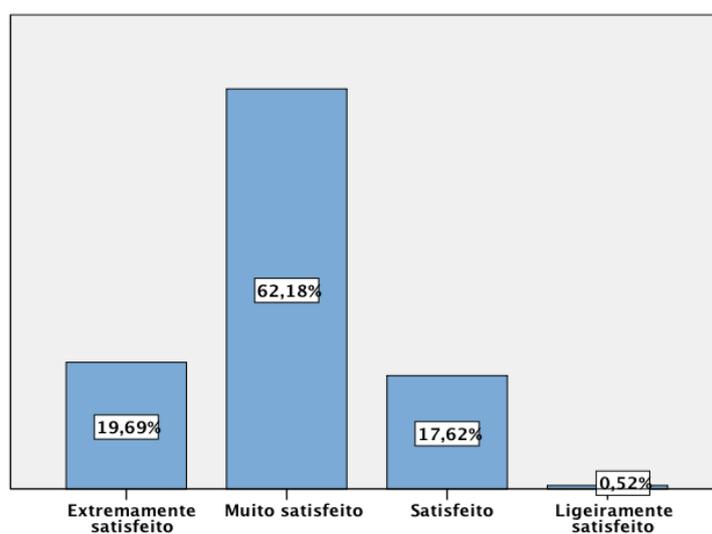
O objetivo do presente estudo visa compreender e analisar diferentes elementos que integra, o marketing-mix da empresa, ou seja, através do estudo exaustivo das respostas ao questionário pretendemos identificar e avaliar conceitos como satisfação, comportamento, atitude, lealdade e notoriedade dos consumidores ativos ou não ativos da Silliker Portugal. No entanto, e por este ser um estudo que pretende ser completo mas não repetitivo ou com conteúdo não fundamental para a nossa análise, iremos tornar relevantes apenas algumas das questões do

questionário, de forma a tornar a análise coerente mas também sucinta, estando o questionário e o tratamento de dados completos nos Anexos do plano de marketing.

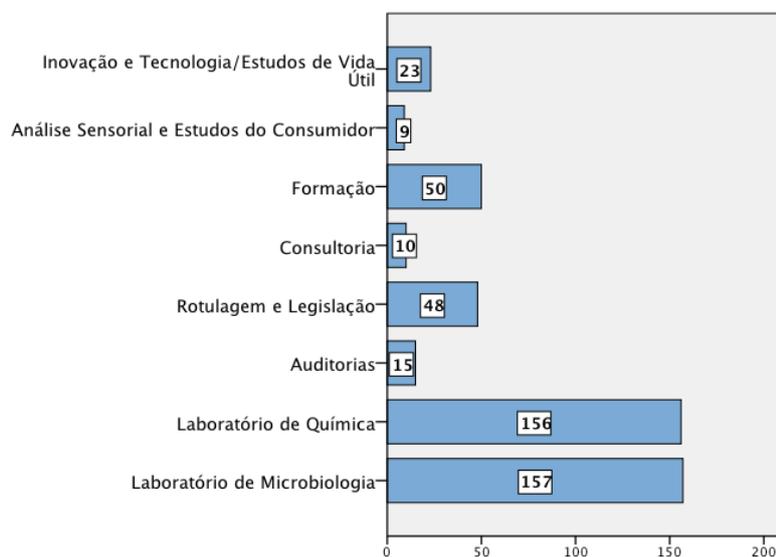
## Inquérito de satisfação a clientes ativos

*Satisfação: avaliação dos serviços*

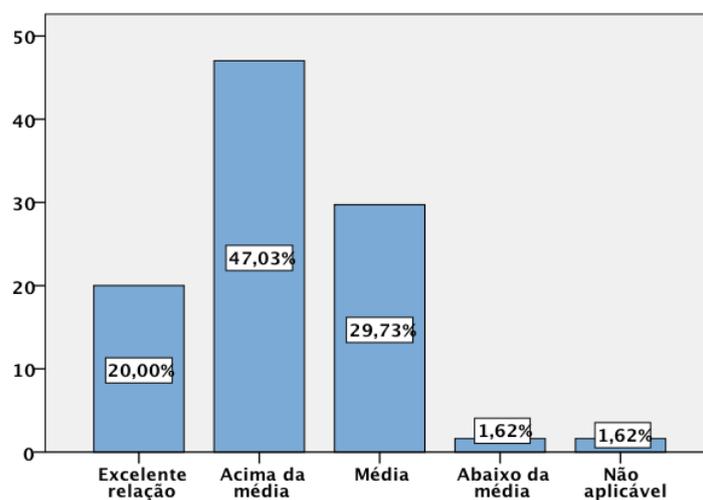
- **Tendo em conta a sua experiência global com a nossa empresa, quão satisfeito está você com a Silliker Portugal?**



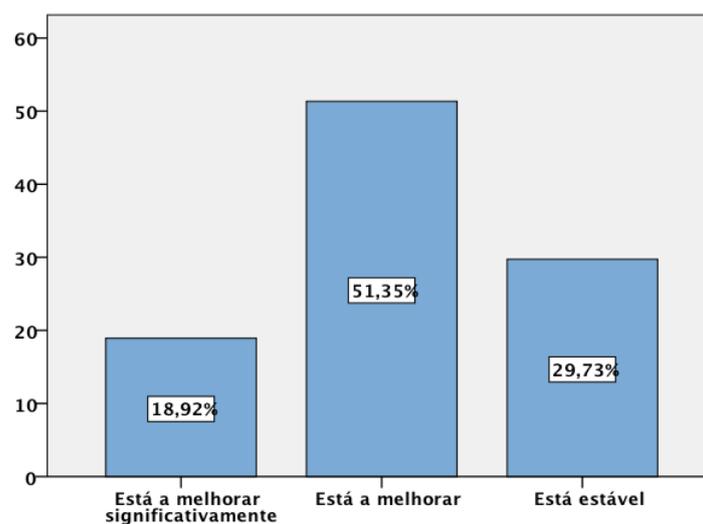
- **Quais os serviços da Silliker a que recorre?**



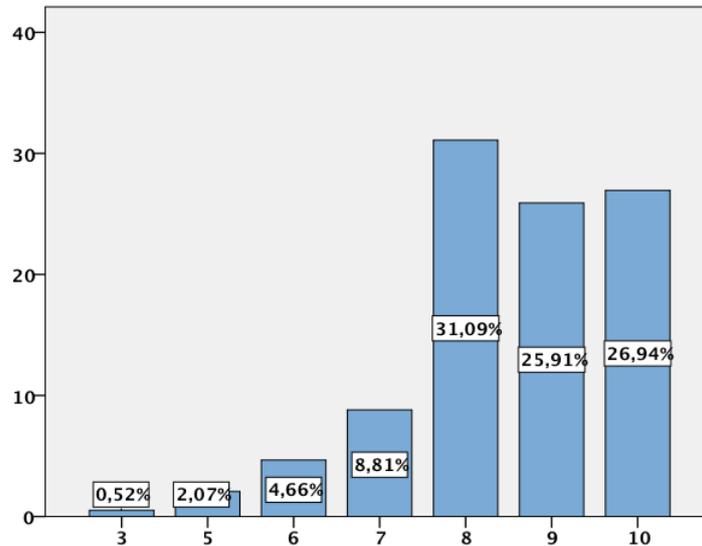
- **Considerando a relação qualidade/preço dos nossos serviços, diria que a Silliker oferece:**



- **Como observa a evolução dos nossos serviços?**



- **Qual a probabilidade de recomendar a Silliker a um colega ou a um parceiro?**  
**Selecione uma opção:**



### *Conclusão*

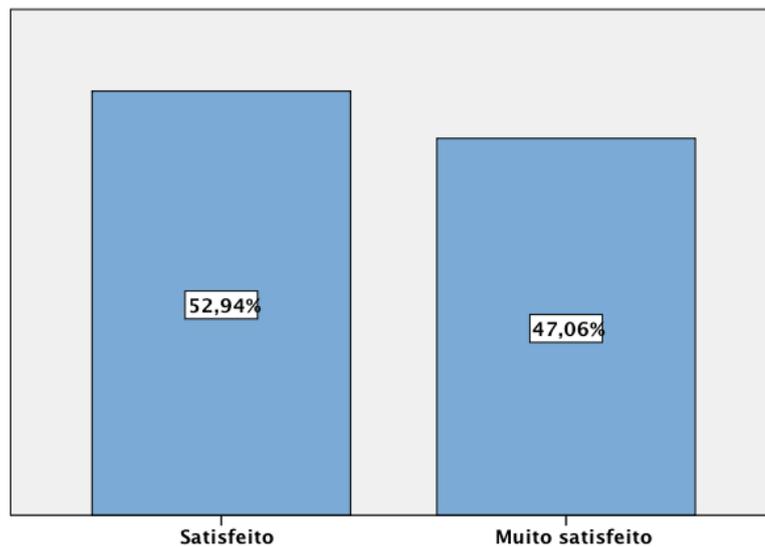
- ❖ A maioria dos clientes ativos inqueridos estão muito satisfeitos com a sua experiência global com a Silliker Portugal, com uma percentagem de 62,18.
- ❖ A Silliker Portugal presenteia uma grande variedade de serviços, sendo os mais utilizados pelos clientes o Laboratório de Química e de Microbiologia.
- ❖ Existe uma forte unanimidade na avaliação dos diversos domínios dos vários serviços oferecidos pela empresa, estando na sua maioria avaliados como “Acima da média”. Aqui destacam-se os departamentos de Auditoria e Consultoria, estando obtendo, na sua grande maioria, uma avaliação de “Excelente”.
- ❖ Um dos conceitos medidos importante na avaliação dos serviços globais da empresa foi o preço/qualidade, na qual 47,03% dos clientes avalia como “Acima da média”.

Em suma, a evolução contínua da Silliker Portugal é notada na maioria dos inqueridos, havendo uma forte confiança dos clientes nos serviços prestados em geral pela empresa, obtendo-se desta forma uma lealdade significativa pela marca.

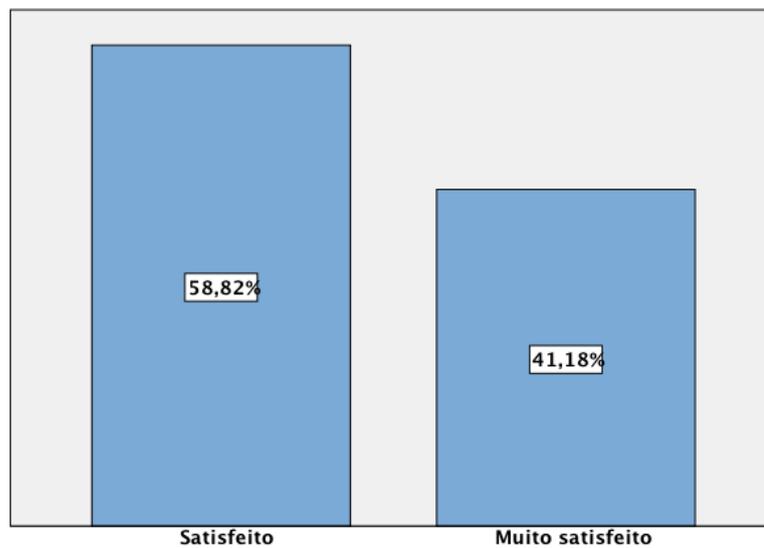
## Inquérito de satisfação a clientes não ativos

*Satisfação: avaliação dos serviços*

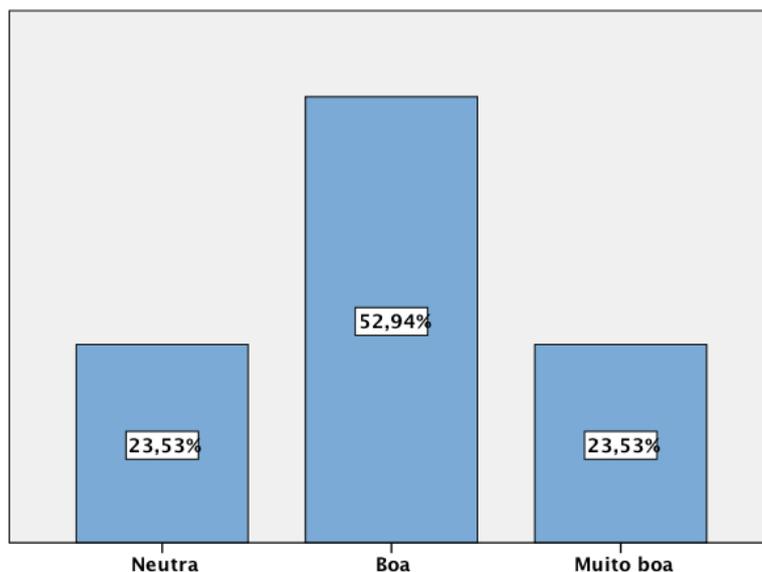
- Da sua experiência passada, indique o grau de satisfação com a Silliker Portugal?



- Indique o grau de satisfação relativamente à variedade de serviços oferecidos pela Silliker Portugal:



- Como classifica a relação qualidade/preço dos serviços da Silliker Portugal?



- Indique os domínios em que se sentiu menos satisfeito enquanto cliente da Silliker Portugal:

	Frequência	Percentagem
Qualidade dos serviços prestados pela nossa equipa	1	5,9
Tempo de resposta dos resultados analíticos	4	23,5
Logística de amostras	1	5,9
Cumprimentos com os prazos acordados	1	5,9
Clareza dos boletins analíticos	1	5,9
Apoio relativamente a conhecimentos científicos	1	5,9
Precisão da faturação	1	5,9
Nenhum	5	29,4
Preço	2	11,8
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>

*Atitude: Afectiva e Cognitiva*

**- Quais os fatores que considera decisivos na escolha dos seus fornecedores:**

	<b>N</b>	<b>Frequências</b>
Qualidade geral dos serviços prestados	17	<b>41,5%</b>
Tempo de resposta	6	<b>14,6%</b>
Prazos de envio de resultados	6	<b>14,6%</b>
Apresentação dos boletins analíticos	2	4,9%
Serviço ao cliente	2	4,9%
Variedade de serviços prestados	3	7,3%
Preço	5	12,2%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,0%</b>

*Conclusão*

- ❖ As empresas que já não trabalham com a Silliker Portugal há mais de 12 meses (clientes não ativos) pertencem principalmente aos sectores das pescas, carnes e produtos agrícolas (15%, 25% e 10%, respetivamente). Os serviços mais utilizados no último ano por estes sectores são os do laboratório de química e microbiologia (32% e 50%, respetivamente).
- ❖ A maioria dos clientes não ativos classificaram a sua experiência passada com a Silliker Portugal e a variedade de serviços que esta oferece como Satisfeitos. 52% dos inquiridos atribuiu uma “boa” relação entre preço/ qualidade dos serviços.
- ❖ Neste estudo foi importante perceber quais os fatores que são decisivo na escolha dos fornecedores dos clientes, e quais os domínios em que se sentiram em nos satisfeitos com a empresa. Os domínios em que estes clientes se sentiram menos satisfeitos com a Silliker Portugal foram o “tempo de resposta dos resultados analíticos” e o “preço”,

sendo que a maioria dos clientes respondeu que “Nenhum” motivo os levou a estarem menos satisfeitos com a empresa (29%).

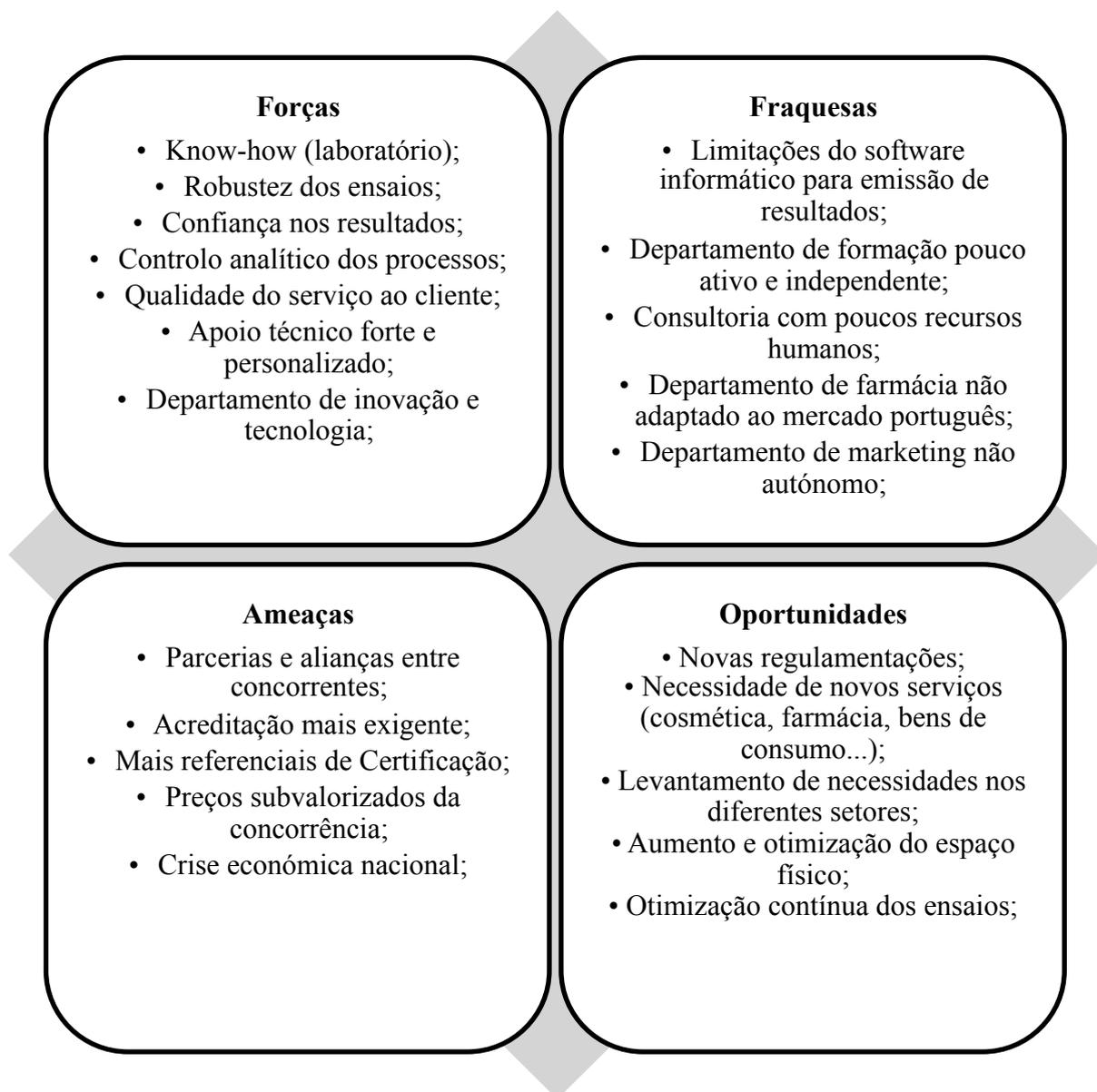
- ❖ Os fatores mais decisivos na escolha dos fornecedores são a “qualidade geral dos serviços prestados”, “tempo de resposta” e “prazo de envio de resultados”.

O tempo de resposta é aqui um fator importante, visto que teve uma percentagem alta como um dos domínios em que os clientes se sentiram menos satisfeitos na Silliker Portugal. No futuro, será importante avaliar o tempo de resposta dos serviços que foram mais usados por estes clientes, o laboratório de química e microbiologia.

### **Análise SWOT**

A análise global e a monitorização do ambiente de marketing externo e interno da Silliker Portugal será feito através de uma análise SWOT, onde são avaliadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.

As forças incluem os recursos, competências e fatores positivos que ajudam a dar resposta às necessidades dos clientes e a atingir os objetivos propostos pela empresa. As fraquezas consistem nas limitações internas e nos fatores que afetam negativamente o desempenho da empresa. As oportunidades são todos os fatores do meio externo que favorecem a empresa e que podem ser explorados por ela. As ameaças são todos os fatores externos desfavoráveis à empresa e constituem um desafio ao desempenho da mesma. O objetivo desta análise global é combinar as forças da empresa com as oportunidades atrativas do ambiente externo, trabalhando de forma construtiva as fraquezas da empresa e minimizando as suas ameaças (Kotler & Armstrong, 2012).



**Figura 2. Análise SWOT**

Análise interna	Pontos fortes	Pontos fracos
Análise externa	S	W
<b>Oportunidades</b> O	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apostar nos serviços de cosmética e farmácia;</li> <li>- Avaliar oportunidade de negócio dos bens de consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforçar o departamento de formação focando-se nos novos serviços e novas legislações;</li> <li>- Adaptar e avaliar o mercado de farmácia em Portugal.</li> </ul>
<b>Ameaças</b> T	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar o nº de ensaios acreditados;</li> <li>- Aumentar o leque de certificações do departamento de auditorias;</li> <li>- Parcerias ou compra de pequenos laboratórios que diluem o volume de negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convidar profissionais reconhecidos para realizarem seminários e/ ou ações de formação;</li> <li>- Aumentar o apoio técnico para a certificação das indústrias;</li> <li>- Reforçar o posicionamento da empresa através de newsletters de conteúdo científico apelando à qualidade dos serviços, justificando os preços praticados.</li> </ul>

**Figura 3. Matriz SWOT**

### Objetivos de Marketing

A Siliker Portugal está inserida num mercado ainda pouco concorrencial, onde os preços praticados pela concorrência são altamente competitivos face aos serviços que prestam. Tendo em conta a vantagem competitiva e posicionamento da empresa, os objetivos são definidos com base no tipo de serviço que a empresa pretende prestar ao cliente, alicerçando-se na procura da excelência, qualidade e inovação.

Pretende-se assim atingir os seguintes objetivos:

- ❖ Assumir a liderança no mercado nacional, aumentando a quota do mercado para 30% até 2020);
- ❖ Aumentar o volume de negócio anual em 5% até 2020;

- ❖ Aumentar a carteira de clientes em mais de 20% até 2020;
- ❖ Diminuir para 50% o número atual de reclamações dos clientes nos próximos 5 anos;
- ❖ Conseguir dar resposta ao pedido de todos os clientes em 48h;
- ❖ Maximizar a visibilidade da empresa no mercado português pela qualidade dos seus serviços prestados, ampliando a notoriedade da marca;
- ❖ Reforçar e consolidar a comunicação dos serviços com os clientes e potenciais clientes, bem como o impacto junto do público alvo e a percepção da imagem geral da marca;
- ❖ Promover e divulgar os novos serviços da Silliker Portugal, tais como no âmbito da cosmética e farmácia.

## **Estratégia de marketing**

### **Segmentação e *Targeting***

A empresa Silliker Portugal, presta serviços para outras empresas, apoiando-se na comercialização e na venda de serviços para outras empresas e não para o consumidor final. Desta forma, trata-se de um mercado B2B, não havendo contacto direto com o consumidor final. O segmento do mercado da empresa constitui assim um grupo diverso de clientes principalmente no âmbito do sector alimentar e de áreas associadas. Os clientes elegíveis para a oferta dos serviços da empresa são todos os que são essencialmente sedeados em Portugal, sector público ou privado e que procuram o compromisso de qualidade e eficiência.

O público-alvo irá assim incluir os seguintes clientes:

- ❖ Restauração (bares, cafés restaurantes, cantinas entre outros) e Hotelaria
- ❖ Clientes particulares
- ❖ Indústrias agro-alimentares
- ❖ Indústrias cosmética e farmacêutica

- ❖ Distribuidores alimentares
- ❖ Laboratórios concorrentes

### **Fontes de mercado**

A Silliker Portugal presta serviços que concorrem diretamente com os serviços no mercado concorrencial, operando uma estratégia de concorrência direta. No entanto, a empresa está continuamente a fazer esforços no sentido de se destacar da concorrência e atrair novos clientes através da sua inovação, qualidade e diversificação de serviços.

Desta forma, os laboratórios da Silliker Portugal têm vindo a apresentar, com o auxílio dos outros laboratórios do grupo, alguns equipamentos e técnicas analíticas de última geração oferecendo um maior rigor e uma capacidade analítica maior. Assim, a equipa de inovação e tecnologia consegue também dar resposta à maioria dos casos de estudo de grande complexidade. De salientar também que a empresa tem apresentado nos últimos anos um acréscimo de novos serviços que se destacam dos concorrentes diretos. Existe um esforço contínuo de praticar uma estratégia de concorrência alargada.

### **Diferenciação e Posicionamento**

Face ao mercado concorrencial português, a Silliker Portugal destaca-se pela qualidade e variedade dos serviços prestados, no apoio técnico e no serviço ao cliente. O seu posicionamento consiste assim em “dar resposta às necessidades dos clientes nos mais diversos sectores, com rigor e máxima qualidade.”

Depois de analisar, anteriormente, os inquéritos de satisfação realizados aos clientes atuais, concluiu-se que existe de facto uma grande notoriedade nos serviços oferecidos pela empresa, primando-se pela qualidade e pela variedade de serviços que dão resposta a inúmeras necessidades dos consumidores. Neste contexto, o preço assume também uma boa relação face à qualidade dos serviços prestados.

## **Marketing-mix**

O marketing-mix estabelece as decisões estratégicas relativas dos diferentes elementos do marketing mix (Produto, Preço, Distribuição e Promoção). São estes elementos que permitem pôr em ação a es estratégia da empresa para alcançar os objetivos propostos.

## **Serviço**

Em Marketing, um serviço deve ser apresentado ao mercado com o intuito de atender as necessidades e expectativas dos clientes, constituindo este um valor agregado para os mesmos.

A estratégia da Silliker Portugal passa por apresentar uma maior gama de serviços no sector agro - alimentar cobrindo grande parte das necessidades dos clientes. O desafio alicerça-se na constante inovação e diferenciação relativamente ao mercado concorrencial.

A empresa deverá continuar a incitar nos clientes, uma imagem de qualidade em relação a todos os serviços prestados. É importante continuar a transmitir ao público-alvo que todos os serviços oferecidos estão acompanhados por um contínuo apoio técnico e científico por parte do serviço ao cliente. Este é, seguramente, o ponto forte e diferenciador no mercado em que a Silliker Portugal se insere. Atualmente, a Silliker Portugal conta com os seguintes serviços:

Nos últimos 3 anos, a Silliker Portugal apostou nos serviços de controlo analítico de alimentos, incluindo desde então análises dedicadas aos materiais de embalagem para contacto alimentar.

Em 2016, a empresa contínua a inovar, dando lugar a mais dois serviços: Farmacêutica e Dispositivos Médicos e Cosméticos e Higiene Pessoal. Os Bens de Consumo são talvez um desafio para futuro. De referir, que a Silliker Portugal está a juntar esforços para se tornar uma referência dentro do grupo Mérieux NutriSciences face às necessidades do mercado do peixe. Em Portugal, este mercado é seguramente uma promessa face à legislação existente e à grande oferta e procura quer no mercado nacional quer a nível internacional.

Estes serviços servem de complemento a todo o leque de análises oferecidas pela empresa, contribuindo para o aumento da vantagem competitiva no mercado português.



Controlo analítico de alimentos



Análise sensorial e estudos do consumidor



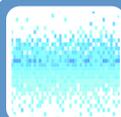
Controlo analítico de água



Consultoria em rotulagem de géneros alimentícios



Monitorização ambiental



Gestão da informação



Serviços de investigação



Programas de formação



Consultoria em segurança e qualidade alimentar



Auditorias e inspeções

### Estratégias e Programa de Ação para os Serviços:

Estratégias	Plano de ação	Prazo de execução
<b>Aumentar a eficácia e eficiência da emissão dos boletins analíticos</b>	❖ Melhorar o sistema informático	12 meses
<b>Referência no grupo Mérieux NutriSciences no setor do peixe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Levantamento das necessidades dos clientes do sector do peixe</li> <li>❖ Levantamento da legislação associada ao sector a nível nacional e europeia</li> <li>❖ Dar resposta ao maior número de análises dedicadas a este setor</li> </ul>	8 meses
<b>Expandir a carteira de clientes no âmbito dos Materiais para contacto alimentar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Entrar em força no mercado da cortiça: levantamento de potenciais clientes, principais concorrentes e legislação existente</li> <li>❖ Realizar alguns dos ensaios da cortiça nos laboratórios da Silliker Portugal, diminuindo os subcontratos e tornando a empresa ainda mais competitiva no preço e tempo de resposta</li> <li>❖ Realizar ensaios de migração global dos simulador aquosos nos plásticos nos laboratórios da Silliker Portugal</li> </ul>	6 – 10 meses
<b>Estudo do potencial dos novos serviços de Farmacêutica e Cosméticos no mercado português</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estudo do mercado através de questionários a potenciais clientes e levantamento de concorrentes nacionais</li> <li>❖ Estudo aprofundado da legislação nacional e internacional</li> </ul>	10 meses
<b>Divulgar e promover os nossos serviços de Farmacêutica e Dispositivos Médicos e Cosméticos e Higiene Pessoal</b>	❖ Incluir estes serviços no site da empresa e realizar ações comerciais de divulgação através de seminários	4-6 meses
<b>Novo serviço de Bens de Consumo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estudar a oferta de serviços para os Bens de Consumo do grupo Mérieux NutriSciences</li> <li>❖ Estudo do mercado de Bens de Consumo no mercado português</li> </ul>	18 meses
<b>Melhorar e inovar o serviço de Formação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Implementar Formações certificadas</li> <li>❖ Novas formações no âmbito dos Materiais de embalagem, Farmacêutica e Cosmética</li> </ul>	12 meses

## Preço

Os serviços oferecidos pela Silliker Portugal vai ao encontro das necessidades do cliente, estando a qualidade esperada refletida no preço. No mercado onde a empresa opera o cliente é um profissional, pertencente a uma outra empresa, sendo por isso muito conhecedor na forma como compra e avalia os serviços, analisando meticulosamente os preços da concorrência.

Os preços praticados pela Silliker Portugal são superiores aos praticados pelos seus concorrentes. Estes preços são explicados pelo posicionamento e pela vantagem de diferenciação que se encontra a empresa, oferecendo qualidade em todos os seus serviços, variedade e apoio técnico customizado. Todas estas características se refletem no preço de cada um dos serviços.

A relação entre a qualidade dos serviços e o preço dos mesmos é importante para a imagem da empresa e, conseqüentemente, para o seu posicionamento. Este posicionamento é precisamente a sua vantagem competitiva no mercado concorrencial.

### Estratégias e Programa de Ação para o preço dos serviços:

<b>Estratégias</b>	<b>Plano de ação</b>
<b>Negociação de preços dos serviços de Materiais para contacto alimentar</b>	❖ Negociar preços com o laboratório subcontratado nas migrações globais, tornando a empresa competitiva em Portugal
<b>Acompanhamento frequente dos clientes atuais e de ex clientes</b>	❖ Continuar com o trabalho comercial e de serviço ao cliente junto do cliente, percebendo o seu feedback quanto ao serviço prestado e o preço associado ❖ Reajustar preços face ao volume de negócio oferecido por um cliente ❖ Garantir a correta percepção do cliente relativamente ao preço face à qualidade dos serviços analíticos prestados e ao controlo diário dos processos (DPCS)
<b>Compreensão do sistema de gestão de qualidade dos laboratórios subcontratados</b>	❖ Conhecer a vantagem competitiva dos serviços prestados pelos laboratórios subcontratados dos materiais para contacto alimentar, Cosmética e Farmacêutica, justificando o preço elevado praticado – têm DPCS? Quais?
<b>Controlo dos preços da concorrência</b>	❖ Pesquisar e comparar regularmente os preços da concorrência do mercado português dos diferentes serviços oferecidos

## **Distribuição**

O principal canal de distribuição da Silliker Portugal é o próprio laboratório, sediado em Vila Nova de Gaia, onde as amostras são analisadas ou onde decorre a maioria do trabalho de apoio técnico e consultoria. O laboratório da Silliker Portugal, está também preparado para receber os clientes nas suas próprias instalações, usufruindo de uma sala de reuniões e conferências e de uma sala de formação para a realização de seminários e formações para internos e externos.

A empresa utiliza o website como plataforma principal para divulgar a sua mensagem corporativa, a sua missão, política de qualidade, os seus serviços, newsletters e plano de formação. Este website faz também a apresentação do grupo a nível internacional, integrando todos os serviços subjacentes ao grupo Mérieux NutriSciences.

O serviço de envio de resultados, bem como a divulgação de newsletters, seminários, formações e atualização de legislação é feita através do *direct mail*. A rede social como o Facebook é já utilizada para facilitar a informação de principais notícias e, principalmente, de seminários ou formações a serem realizados, sendo mesmo as inscrições feitas online, através do link da própria publicação.

Toda a atividade comercial da empresa consiste numa distribuição física, integrando uma estratégia essencialmente de marketing direto. Esta atividade comercial é feita presencialmente nas instalações do cliente ou da Silliker Portugal e inclui a apresentação dos serviços através da entrega de panfletos informativos dos diferentes serviços, eventuais catálogos e/ ou apoio técnico, no seguimento do acompanhamento de clientes atuais ou de novos contactos com potenciais clientes. A Silliker Portugal assegura também um serviço de colheitas realizada por técnicos especializados a nível nacional. Os técnicos de colheitas são responsáveis por recolher as amostras para análise nas instalações dos clientes. Os CTT são um canal importante também para colheita de amostras nas instalações dos clientes, complementando o serviço de colheitas dos técnicos.

## Estratégias e Programa de Ação para a Distribuição:

Estratégias	Plano de ação
<b>Atualização do estado da análise ao cliente</b>	❖ Consulta online do cliente através do website sobre o estado da análise e prazo previsto do envio de resultados, diminuindo o fluxo de chamadas no serviço ao cliente e de emails para o <a href="mailto:info@silliker.pt">info@silliker.pt</a>
<b>Transporte com caixa frigorífica na zona norte</b>	❖ Aumentar o número de carrinhas com caixa frigorífica na zona norte, dando melhor cobertura aos clientes de produtos frescos e facilitando o transporte e acondicionamento destes produtos na carrinha
<b>Curva ABC para segmentação de clientes</b>	❖ Segmentar os clientes desenhando uma Curva ABC para discriminar melhor os clientes atuais, identificando os clientes que contribuem mais para a receita da empresa (clientes premium), oferecendo um serviço mais personalizado ❖ Definir quais os clientes que deverão ser visitados com mais frequência e com um apoio técnico mais exigente ❖ Divulgação de formações e de outras informações de forma personalizada aos clientes premium

## Promoção

A promoção da empresa tem como principal objetivo divulgar os seus serviços e a imagem da empresa. A estratégia de comunicação permite assim dar a conhecer os serviços da empresa, aumentar a sua notoriedade e imprimir a necessidade de utilização dos serviços do público alvo.

A promoção da Silliker Portugal coaduna-se com uma comunicação *below the line*:

### ❖ *Marketing direto e relacional*

Os pontos de comunicação entre a empresa e os *stakeholders* faz-se através dos responsáveis comerciais sedeados no Norte, Centro e Sul do país, que procuram dar resposta às necessidades dos clientes e apoio técnico de uma forma presencial e personalizada. O objetivo aqui é desenvolver uma relação forte e próxima com o cliente, promovendo uma relação de confiança e lealdade com o cliente. Promove-se aqui a imagem e notoriedade da empresa que vai ao encontro com o posicionamento que procura atingir no mercado concorrencial.

#### ❖ Seminários e Ações de formação

É importante promover o contacto físico com os clientes num ambiente informativo, fortalecendo a mensagem da empresa de qualidade e inovação. Nestas ações permite-se estabelecer, mais uma vez, uma relação forte entre a empresa e o cliente, proporcionando um ambiente também mais informal e, por isso, mais propício ao estabelecimento de laços entre os intervenientes e de troca de feedbacks entre a empresa e clientes. Aproveitar o momento das formações para apresentar o vídeo institucional, apresentando a empresa aos novos clientes de um forma geral e mais apelativa.

#### ❖ Internet

Os canais de comunicação utilizados na divulgação dos serviços da empresa, notícias, eventos, seminários e ações de formação são o facebook e o website da empresa. O LinkedIn deverá também fazer parte dos canais de comunicação da empresa. Estas plataformas estimulam também a interação do cliente com a empresa, sendo uma forma rápida e fácil de comunicação e informação.

O *email marketing* é a ferramenta mais utilizada na comunicação direta ao cliente para o atendimento de pedidos, divulgação de newsletters, plano de formação anual, inquéritos de satisfação e até mesmo na gestão de reclamações. Aqui é importante ter o material de marketing atualizado com fotografias e conteúdos atuais e também em formato digital.

A Gestão de reclamações é também uma ação de promoção na relação da empresa com os clientes. Dar seguimento a reclamações dos clientes promove a confiança e lealdade com o cliente. O cliente sente-se ouvido pela empresa que o serve, o que o estimula a trabalhar novamente com a empresa, mesmo depois do incidente que o levou a reclamar. A gestão de reclamações baseia-se essencialmente na gestão da relação da empresa com o cliente.

#### ❖ Publicidade

A publicidade da Silliker Portugal consiste essencialmente na distribuição de panfletos informativos, dos diversos serviços prestados pela empresa, nas ações de formação e/ ou em reuniões e visitas a clientes ou potenciais clientes. As newsletters mensais, a publicidade nas

carrinhas da empresa e nas vestimentas dos técnicos de colheitas são também um meio publicitário importante, colocando a Silliker Portugal na memória dos clientes, importante para incrementar a notoriedade da empresa e a recomendação dos clientes a novos potenciais.

### **Estratégias e Programa de Ação para a Promoção:**

<b>Estratégias</b>	<b>Plano de ação</b>
<b>Acompanhamento dos ex-clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Perceber de que forma se pode atrair novamente os ex-clientes, realizando questionários a principais clientes de momento não ativos</li> </ul>
<b>Conhecer melhor os clientes e concorrentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A plataforma DB Informa permite conhecer e segmentar melhor os concorrentes e potenciais clientes, facilitando a definição do plano de promoção nos diferentes <i>stakeholders</i></li> <li>❖ <i>Pack prospeta</i> diz respeito à prospecção do mercado fornecendo relatórios ilimitados de prospecção, 5 relatórios estruturais e 2 comerciais por mês</li> </ul>
<b>Angariar novos clientes e potencializar a imagem da empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Participação de feiras agro-alimentares (SISAB, Portugal AGRO etc)</li> <li>❖ Fortalecer material de marketing promocional (físico e digital) com novos conteúdos e fotografias</li> </ul>
<b>Difundir notícias e informação de interesse para ao cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dinamizar com mais frequência o separador de notícias do website da empresa com informação útil nos diferentes sectores de clientes da empresa</li> <li>❖ Promover publicações e eventos no facebook</li> <li>❖ LinkedIn: Publicar conteúdos, associar o perfil da empresa a grupos de discussão pertinentes e associar os colaboradores à marca da empresa</li> </ul>
<b>Divulgação institucional junto de parceiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Incitar a divulgação e referência à empresa por exemplo nos produtores de vinhos que colaboram com a Silliker, em provas de degustação de vinhos e outras atividades de carácter comercial</li> <li>❖ Entregar material de marketing promocional a estes parceiros, apresentando a empresa usando o seu vídeo institucional</li> </ul>

## Orçamento

Tendo em conta os objetivos e estratégia definidos neste plano de marketing é importante realizar um plano de ações a serem implementadas para alcançar esses mesmos objetivos, o que implica a elaboração de um orçamento e do seu posterior controlo. Será assim necessário fazer um levantamento previsto de custos para cada uma destas ações.

Descrição	Objetivo	Plano de ação	ID	Custo	
Informação detalhada clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identificar os clientes com maior poder de compra</li> <li>❖ Aumentar a carteira de novos clientes</li> <li>❖ Avaliar comercialmente a concorrência</li> </ul>	❖ Pack prospeção DB Informa	1	35€/mês	<b>420€</b>
Participação de feiras (exposição)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aumentar a visibilidade</li> <li>❖ Angariar novos clientes</li> </ul>	❖ Portugal AGRO	2.1	229€	
		❖ SISAB	2.2	2200€	<b>2429€</b>
Reforço marketing	❖ Otimizar as tarefas de marketing melhorando a notoriedade da marca e carteira de clientes	❖ Estagiário curricular	3	0€	<b>0€</b>
Marketing digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aumentar a visibilidade da marca e reconhecimento no mercado</li> <li>❖ Divulgação dos serviços e de informação</li> </ul>	❖ Site	4.1	5000€	
		❖ Facebook	4.2	360€ (30€/mês)	
		❖ Mailchimp	4.3	200€	
		❖ LinkedIn premium	4.4	516€ (43€/mês)	<b>6176€</b>
Material de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dar a conhecer a marca</li> <li>❖ Criar memória da marca nos potenciais clientes - notoriedade</li> </ul>	❖ Fotografias (5x shutterstock)	5.1	49€	
		❖ Panfletos, cartões	5.2	500€	
		❖ Vídeo institucional	5.3	5000€	
		❖ Publicidade carros empresa	5.4	400€	<b>5949€</b>
Canais de distribuição física	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fortalecer a relação empresa-cliente</li> <li>❖ Aumentar a confiança do cliente</li> <li>❖ Meio publicitário - visibilidade</li> </ul>	❖ Responsáveis Comerciais	6.1	100€	
		❖ Responsáveis de colheitas	6.2	50€	<b>150€</b>
Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Beneficiar da marca, do posicionamento e do reconhecimento do parceiro no mercado</li> <li>❖ Atrair mais clientes</li> </ul>	❖ Seminário Vinhos (Enólogo)	7.1 7.2	2000€	
		❖ Parcerias futuras (diferentes setores)		Custos a definir	<b>2000€</b>
<b>Total</b>					<b>17.124€</b>

## Controlo e Avaliação

De forma a controlar a implementação dos objetivos e avaliar o desempenho do plano de marketing é importante realizar um controlo e avaliação das ações levadas a cabo e, se necessário, executar um plano de contingência com ações corretivas futuras.

Descrição	Plano de ação	ID	Data de avaliação	Método de medição	Meta de sucesso	DMA
<b>Informação detalhada clientes</b>	Relatório comercial do DB Informa	1	Trimestral	Número de novos potenciais clientes contactados	6	3
<b>Participação de feiras (exposição)</b>	Portugal AGRO	2.1	Anual	Número de contactos estabelecidos relevantes	2 por feira	1
	SISAB	2.2	Anual			
<b>Reforço marketing</b>	Estagiário curricular	3	Semestral	Avaliação de desempenho do estágio pelo responsável	Acima de 15 valores	1 valor
<b>Marketing digital</b>	Site	4.1	Mensal	Número de visualizações	1500	250
	Facebook	4.2	Mensal	Número de likes da página	20 por mês	5
	Mailchimp	4.3	Mensal	Número de cliques	500	150
	LinkedIn	4.4	Mensal	Número de ligações novas	10	5
<b>Material de marketing</b>	Fotografias (5x shutterstock)	5.1	Anual	Número de fotografias usadas	3	1
	Panfletos, cartões	5.2	Trimestral	Número de panfletos/cartões entregues (reuniões, formações, etc)	100	10
	Vídeo institucional	5.3	2 em 2 anos	Aparecimento de novos serviços e/ou aquisições ou alterações do laboratório	80% presente no vídeo	10%
	Publicidade carros empresa	5.4	Anual	Atualização do logótipo da marca ou novos carros	100%	0%
<b>Canais de distribuição física</b>	Responsáveis Comerciais	6.1	Anual	Avaliação de desempenho	$\geq 2$ (0-3)	0
	Responsáveis de colheitas	6.2	Anual	Avaliação de desempenho	$\geq 2$ (0-3)	0
<b>Parcerias</b>	Seminário Vinhos	7.1	Anual	Número de participantes	20	5
	Parcerias futuras	7.2	Anual	Número de eventos organizados com os parceiros por ano	2	1

Plano de contingência	
ID	Medidas a serem tomadas
1	Selecionar outra entidade empresarial para consultar os dados comerciais das empresas por um preço mais baixo e avaliar a necessidade deste serviço.
2.1	Selecionar feiras com preços mais baixos para exposição.
2.2	
3	Aumentar o acompanhamento do estagiário pelo responsável de marketing e/ou selecionar novo estagiário para o novo semestre.
4.1	Melhorar o ranking do site no motor de busca através da otimização do SEO do site, divulgação do site nas redes sociais, e eventualmente inscrever o site nos principais Diretórios da internet.
4.2	Promover as publicações e eventos.
4.3	Diminuir o fluxo de informação divulgada por mês e avaliar o melhor <i>timing</i> de envio.
4.4	Publicar no LinkedIn Pulse, criar conta premium para definir melhor o público alvo, agrupando pessoas por área, função e ligações.
5.1	Solicitar fotografias ao grupo Mérieux NutriSciences.
5.2	Desenvolver material em formato digital.
5.3	Aproveitar o vídeo institucional existente e acrescentar apenas as novidades (novos serviços etc).
5.4	Procura de fornecedores com preços inferiores da publicidade nas carrinhas da empresa
6.1	Estimular e motivar o colaborador ao seu melhor desempenho através de formações, isenção de horário e/ou comissões.
6.2	Estimular e motivar o colaborador ao seu melhor desempenho através de formações, isenção de horário e/ou comissões.
7.1	Fortalecer a divulgação do seminário organizado com este parceiro, promovendo o evento no facebook, ou avaliar a notoriedade do parceiro nos clientes alvo e, se necessário, selecionar um outro parceiro com maior visibilidade.
7.2	Efetuar uma lista de 5 possíveis parceiros dos sectores mais relevantes por ordem de prioridade.

O plano de marketing deve ser atualizado anualmente. No entanto, é importante salientar algumas seções do plano sujeitas a um controle e atualização mais frequentes.

<b>Secção</b>	<b>Cadência de atualização</b>
<b>Diagnóstico da situação</b>	
<b>Análise do mercado externo</b>	
<b>Análise do mercado</b>	<b>Setembro 2017</b>
<b>Análise PEST</b>	<b>Setembro 2017</b>
<b>Análise da concorrência</b>	<b>Março 2017/ Setembro 2017</b>
<b>Análise do mercado interno</b>	
<b>Estrutura da empresa</b>	<b>Setembro 2017</b>
<b>Performance da empresa</b>	<b>Março 2017/ Setembro 2017</b>
<b>Análise de marketing-mix</b>	<b>Março 2017/ Setembro 2017</b>
<b>Análise SWOT</b>	<b>Janeiro 2017/ Março 2017/ Junho 2017/ Outubro 2017</b>
<b>Objetivos de marketing</b>	<b>Setembro 2017</b>
<b>Estratégia de marketing</b>	<b>Setembro 2017</b>
<b>Marketing-mix</b>	<b>Setembro 2017</b>
<b>Orçamento e resultados</b>	<b>Setembro 2017</b>
<b>Controlo e avaliação</b>	<b>Mensalmente</b>
<b>Plano de contingência</b>	<b>Setembro 2017</b>



## **CONCLUSÃO**



Este trabalho consistiu na elaboração de um plano de marketing adaptado à Silliker Portugal (Mérieux nutriSciences), com o objetivo de melhorar o posicionamento da empresa no mercado concorrencial, aumentando a sua vantagem competitiva através de um planeamento comercial, financeiro e definição de estratégias de marketing.

A experiência profissional adquirida na Silliker Portugal nos últimos dois anos, aliado a toda a pesquisa bibliográfica efectuada durante o período da elaboração do plano de marketing, permitiram perceber melhor a dinâmica do Mercado B2B na qual a empresa opera e o tipo de marketing aqui praticado. O marketing B2B está direccionado para um conjunto de organizações e não para o consumidor final. Assim sendo, a tomada de decisão neste tipo de mercado é mais complexa, contabilizando um grupo de clientes com maior conhecimento dos produtos, preços e detalhes técnicos. Neste tipo de mercado embora o número de clientes seja mais reduzido, a compra é feita numa escala maior e a longo prazo, sendo por isso muito importante estabelecer relações de confiança entre a empresa-cliente, sobretudo através da prática de um marketing relacional.

A revisão da bibliografia associada à elaboração de um plano de marketing oferece vários modelos de abordagem, no entanto, neste trabalho seguiu-se o modelo de Kotler e Keller

(Kotler & Keller, 2012). Este plano é assim uma ferramenta de trabalho importante, na qual se definem estratégias e um conjunto de ações que contribuem para alcançar os objetivos propostos pela empresa. O plano de marketing fornece orientações sobre as tomadas de decisão da empresa face ao mercado em que opera, contemplando estratégias de ação, metas de sucesso e resoluções para eventuais incidentes futuros ou objetivos não cumpridos.

O plano de marketing iniciou-se com um diagnóstico de situação que inclui uma análise do mercado externo e interno. Esta análise permite um conhecimento interno da organização e do meio externo envolvente onde vai operar, servindo como base na definição das estratégias a serem implementadas.

A partir deste diagnóstico fixam-se a análise SWOT, os objetivos estratégicos e os elementos de Marketing-mix (Produto, Preços, Distribuição e Promoção). Estabelecem-se em seguida as estratégias/ ações e o orçamento e custos associados, com os prazos de execução estipulados, com a finalidade do cumprimento total dos objetivos a que a empresa se propôs.

No contexto organizacional, a Silliker Portugal apesar de pertencer ao grupo Mérieux NutriSciences, uma das maiores e reconhecidas empresas a nível mundial, esta opera em Portugal de forma independente e com a finalidade de orientação para o mercado. Embora tenha, nos últimos anos, conseguido um grande reconhecimento e confiança da marca no mercado português, existe ainda uma lacuna na monitorização e pesquisa do mercado, marcado pela ausência de um departamento autónomo de marketing. Já existe, no entanto, um forte esforço da empresa na melhoria e no desenvolvimento da componente de marketing. Tem havido uma aposta contínua no fortalecimento da imagem da marca e notoriedade através da melhoria nas relações de confiança e personalizadas estabelecidas com cada um dos clientes.

Este trabalho permitiu assim definir estratégias específicas de ações, adequadas ao mercado B2B e ao público alvo, tendo em conta os objetivos da empresa e as suas características, sendo crucial a sua monitorização e atualização no futuro.

A nível bibliográfico existiram algumas limitações na pesquisa teórica relativamente à análise e características do mercado agro-alimentar em Portugal. Não existem ainda estudos do mercado e estimativas de consumo referentes ao tipo de serviços que a Silliker Portugal presta. Foi assim difícil fazer uma análise concorrencial profunda em termos de valores de quota do mercado e de carteira de clientes.

Tendo em conta a exigência cada vez mais rigorosa e consciente por parte dos consumidores, é urgente uma pesquisa e monitorização contínua das preferências dos mesmos, relativamente aos serviços que procuram neste mercado e características associadas. A inovação, qualidade e customização deste tipo de serviços são a resposta para o sucesso futuro da empresa neste mercado concorrencial.

## **BIBLIOGRAFIA**



- Ana, L. (2012). Benefícios da Kaizen Lean na qualidade e segurança alimentar na Indústria Alimentar em Portugal.
- Association, A. M. (Ed.) (1995) *AMA Dictionary*
- Aung, M. M., & Chang, Y. S. (2014). Traceability in a food supply chain: Safety and quality perspectives. *Food Control*, 39, 172-184.
- Baron, S., Warnaby, G., & Hunter-Jones, P. (2014). Service(s) Marketing Research: Developments and Directions, 16 (2), 150–171.
- Bilska, A., & Kowalski, R. (2014). Food Quality and Safety Management, 10 (3), 351- 361.
- Brito, C. M. (1998). O Marketing da 3ª Vaga. (6), 75-88.
- Eisenbrand, G. (2015). Current issues and perspectives in food safety and risk assessment, 34 (12), 1286-1290.
- Gregório, M. J., & Graça, P. (2012). Evolução da política alimentar e de nutrição em Portugal e suas relações com o contexto internacional. *Revista SPCNA*, 18, Nº 3, 79-96.
- Hooley, G., Saunders, J., & Piercy, N. (2004). *Marketing Strategy and competitive Positioning* (3rd ed.): Pearson Education Limited.
- Jordana, J. (2000). Traditional foods: challenges facing the European food industry. *Food Research International*, 33(3–4), 147 - 152.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millenium Edition*: Pearson custom Publishing
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14 ed.): Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2nd ed.): Prentice Hall Europe.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14 ed.): Prentice Hall.
- Kuiper, H. A., & Paoletti, C. (2015). Food and Feed Safety Assessment: The Importance of Proper Sampling, 98.
- Netto, N. (2014). *A importância da IAA para o crescimento da economia*. Retrieved from Fipa.
- Oinonen, M., & Jalkala, A. (2012). *Supplier-Customer Co-innovation Process in B2B Markets*. Paper presented at the 28<sup>a</sup> IMP Conference.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 24 – 41.
- Standards, I. I. (2005). *ISO/IEC 17025 General requirements for the competence of testing and calibration laboratories*, 28. ISO store.

- Trienekens, J., & Zuurbier, P. (2008). Quality and safety standards in the food industry, developments and challenges. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 107-122.
- Zimmerman, A., Blythe, J., & Raman, A. (2013). *Business to Business Marketing Management: A Global Perspective* (2nd ed.): Routledge.



## **ANEXOS**



## Silliker Portugal: análise do mercado interno

### Quadro Conceptual – clientes ativos (até 12 meses)

Conceito	Dimensão	Indicadores	Perguntas
Satisfação	Avaliação dos serviços	Características dos serviços Preço Serviço	<p>Tendo em conta a sua experiência global com a nossa empresa, quão satisfeito está você com a Silliker Portugal?</p> <p>Quais os serviços da Silliker a que recorre?</p> <p>De entre os serviços a que recorre, por favor, selecione aquele que deseja avaliar</p> <p>As próximas questões abordam a sua relação com:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a nossa equipa comercial</li> <li>- o nosso Serviço ao Cliente:</li> <li>- os nossos serviços de Laboratório de Microbiologia</li> <li>- os nossos serviços de Laboratório de Química</li> <li>- os nossos serviços de Auditorias</li> <li>- os nossos serviços de Consultoria</li> <li>- os nossos serviços de Formação</li> <li>- os nossos serviços de Rotulagem e</li> </ul>

			<p>Legislação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- os nossos serviços de Análise Sensorial e Estudos do consumidor</li> <li>- os nossos serviços de Inovação e Tecnologia</li> </ul> <p>Considerando a relação qualidade/preço dos nossos serviços, diria que a Silliker oferece</p> <p>Como observa a evolução dos nossos serviços?</p> <p>Por favor, partilha uma ideia ou sugestão que nos ajude a melhorar os nossos serviços</p> <p>Que novos produtos ou serviços gostaria que a Silliker disponibilizasse?</p>
Fidelização/ Lealdade	Confiança	Recomendação Valor da marca	Qual a probabilidade de recomendar a Silliker a um colega ou a um parceiro?

**Quadro Conceptual – clientes não ativos (há mais de 12 meses)**

<b>Conceito</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Perguntas</b>
Comportamento	Consumo/ compra	Quando  Quantas  Quais	Em qual dos sectores se insere a sua empresa no mercado da indústria alimentar?  Indique os serviços que utilizou no último ano.
Satisfação	Avaliação dos serviços	Características dos serviços  Preço  Serviço	Da sua experiência passada, indique o grau de satisfação com a Silliker Portugal.  Indique o grau de satisfação relativamente à variedade de serviços oferecidos pela Silliker  Como classifica a relação qualidade/preço dos serviços da Silliker Portugal?  Indique os domínios em que se sentiu menos satisfeito enquanto cliente da Silliker Portugal.  Gostaria de partilhar alguma sugestão ou comentário sobre a sua experiência?
Atitude	Afetiva	Percepção das características dos serviços	Conhece, de forma geral, a gama de serviços oferecidos pela Silliker Portugal?
	Cognitiva	Crenças e valores	Quais os fatores que considera decisivos na escolha dos seus fornecedores deste tipo de serviços?

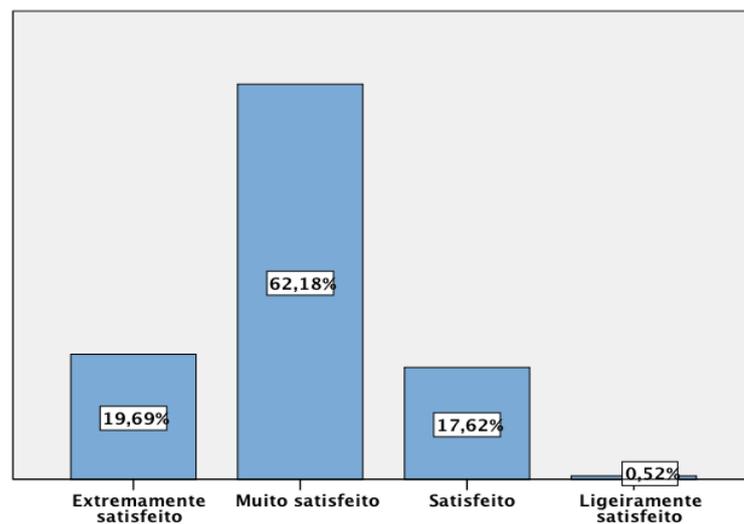
## **Análise de dados**

O objetivo do presente estudo visa compreender e analisar diferentes elementos que integram o marketing-mix da empresa, ou seja, através do estudo exaustivo das respostas ao questionário pretendemos identificar e avaliar conceitos como satisfação, comportamento, atitude e lealdade dos clientes ativos ou não ativos da Silliker Portugal. Para respondermos às seguintes questões recorreremos à determinação das frequências, sendo todas as variáveis qualitativas nominais:

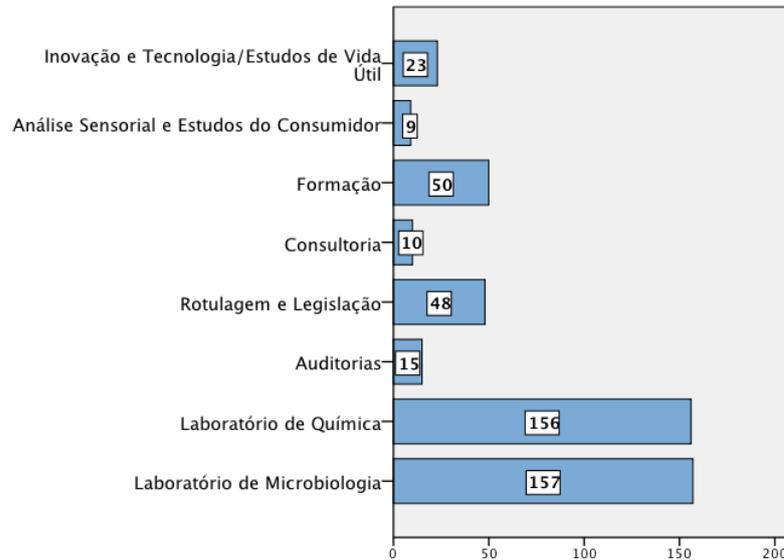
### **Inquérito a clientes ativos**

Satisfação: avaliação dos serviços

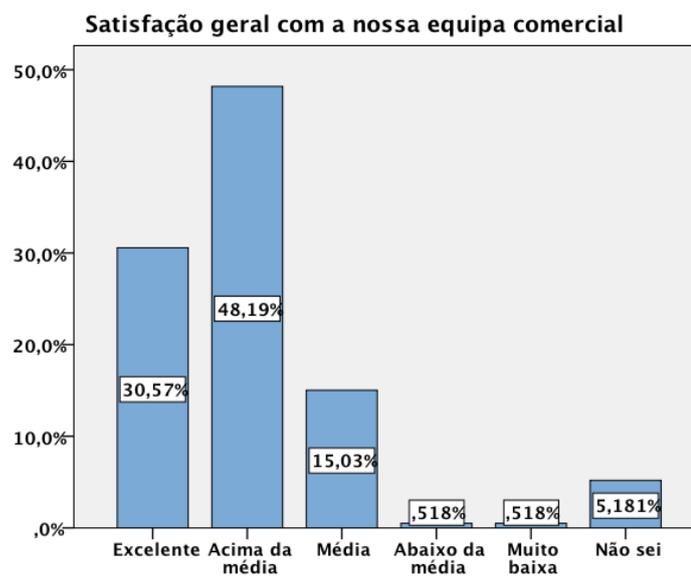
**- Tendo em conta a sua experiencia global com a nossa empresa, quão satisfeito está você com a Silliker Portugal?**



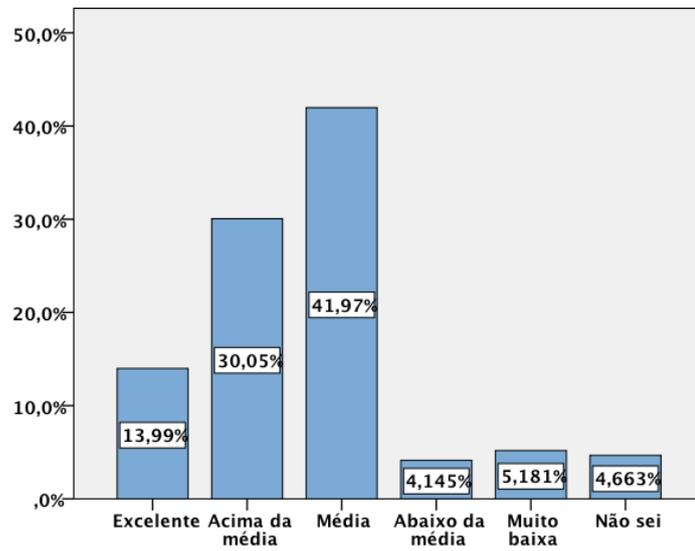
- Quais os serviços da Silliker a que recorre?



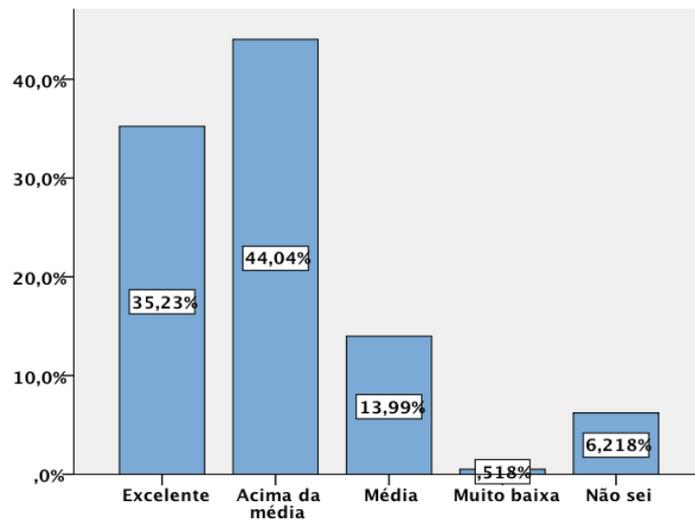
- As próximas questões abordam a sua relação com a nossa equipa comercial:



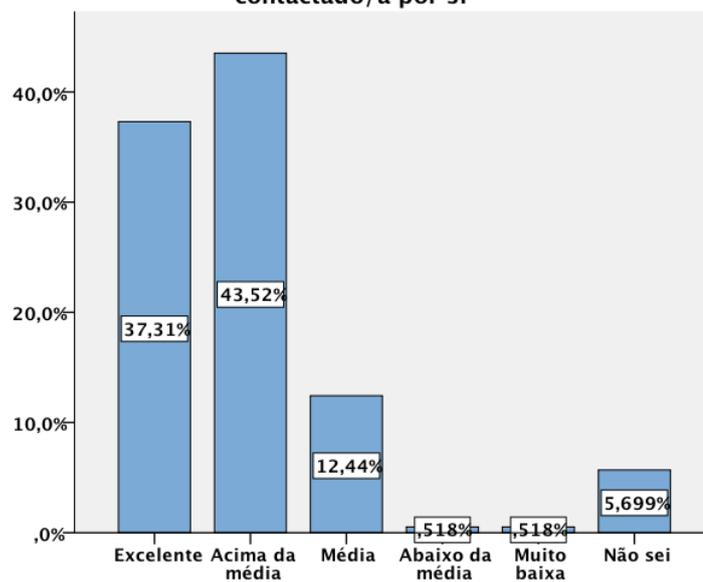
**Frequência de contacto com a nossa equipa comercial**



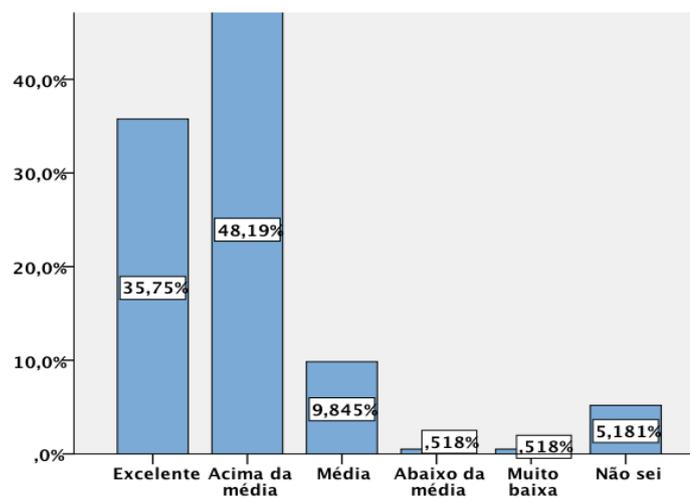
**Capacidade de resposta para lidar com os seus pedi**



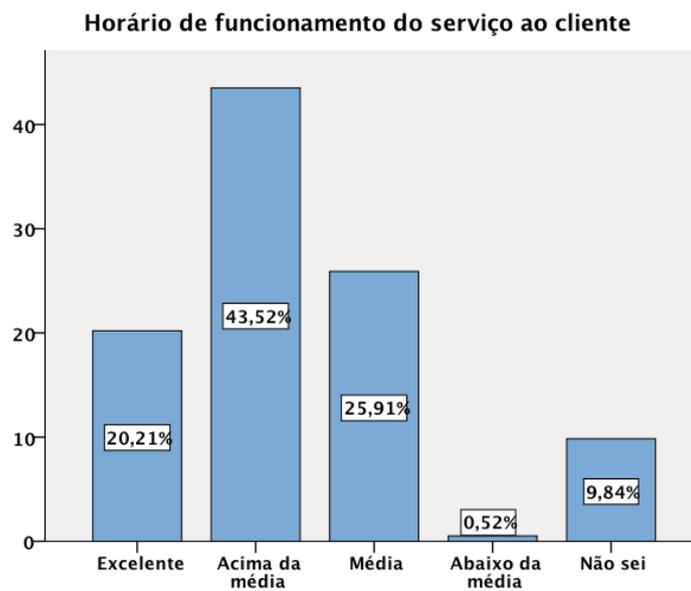
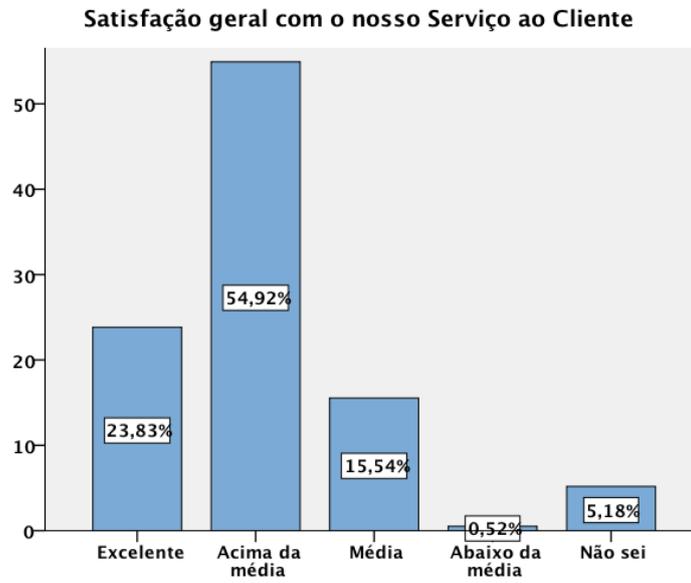
### Disponibilidade do seu contacto comercial quando contactado/a por si



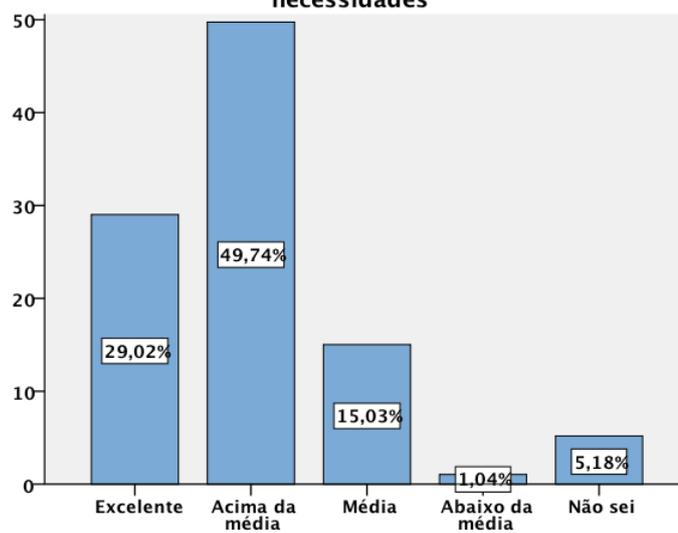
### Competências



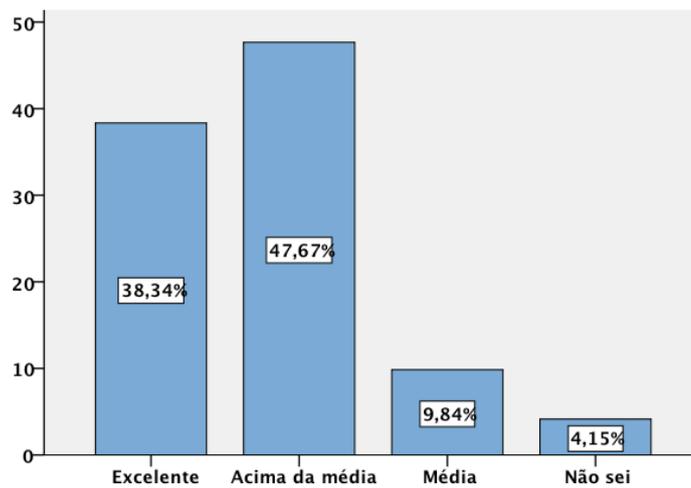
- As próximas questões abordam a sua relação com o nosso Serviço ao Cliente:



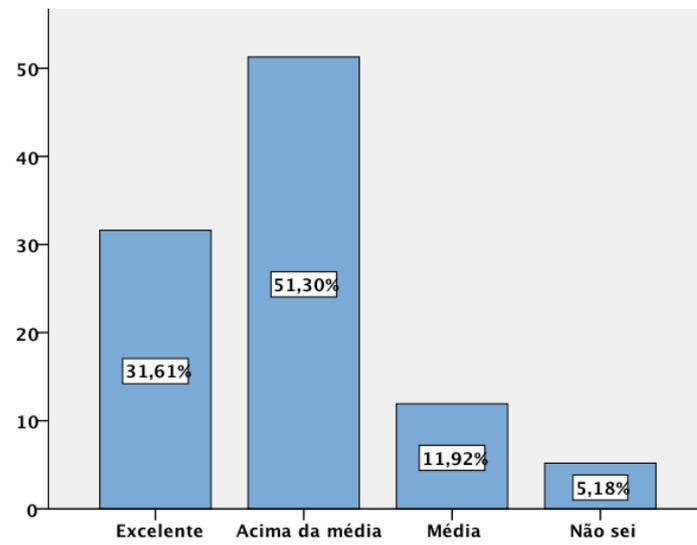
**A sua capacidade para ouvir e compreender as suas necessidades**



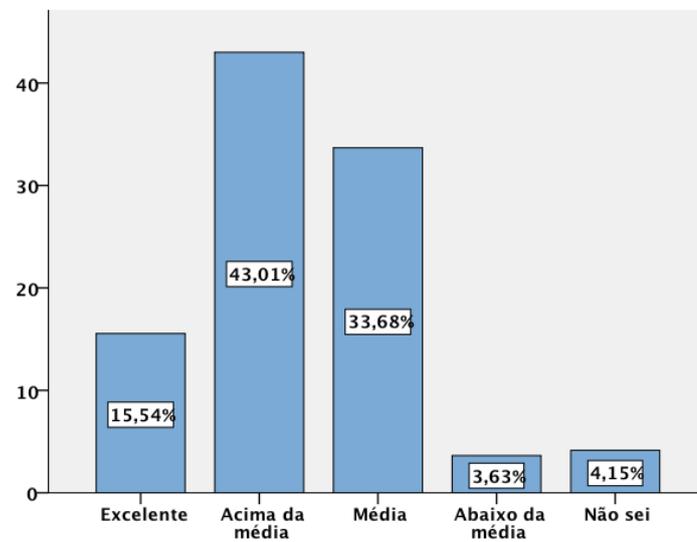
**A sua cortesia e profissionalismo**



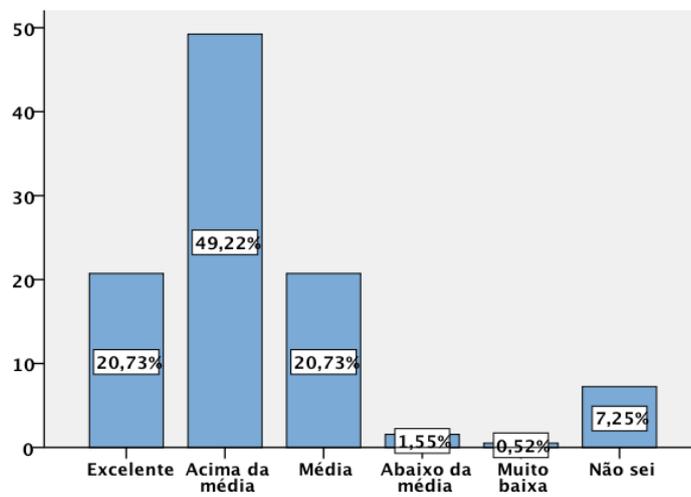
**A sua competência científica e técnica**



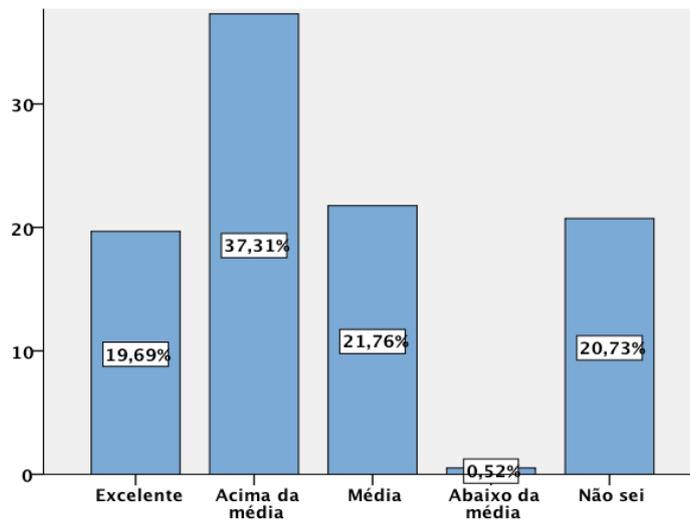
**Tempo de espera pela resposta**



**A capacidade para informá-lo de forma pró-tiva em caso de questões problemáticas**

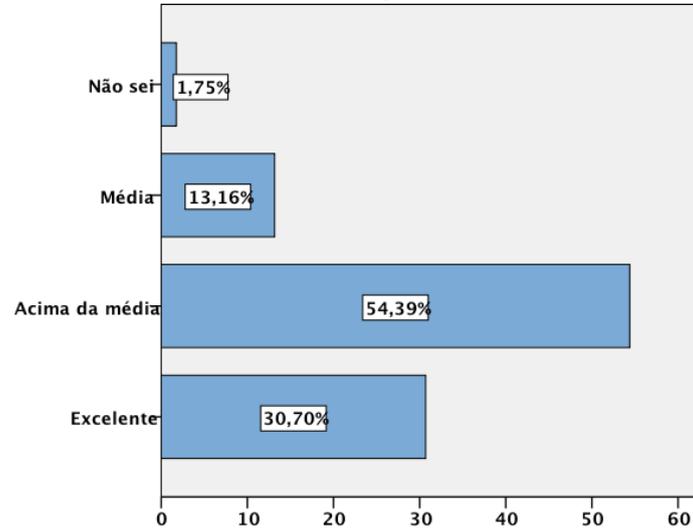


**A correta gestão das suas reclamações, se aplicável**

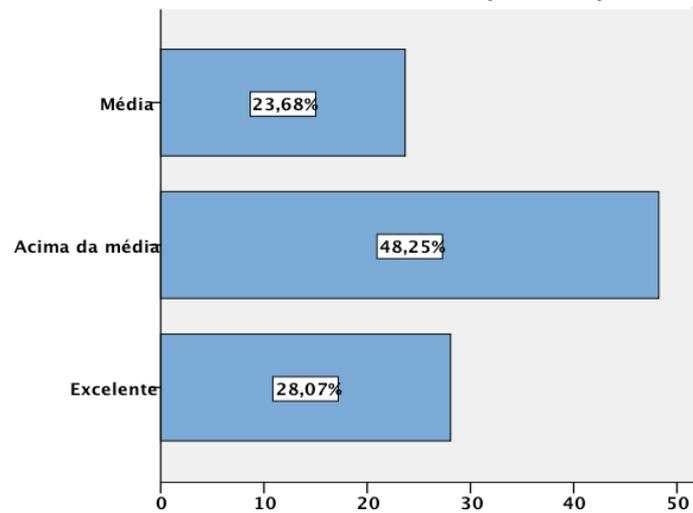


- As próximas questões abordam a sua relação com os nossos serviços do Laboratório de Microbiologia:

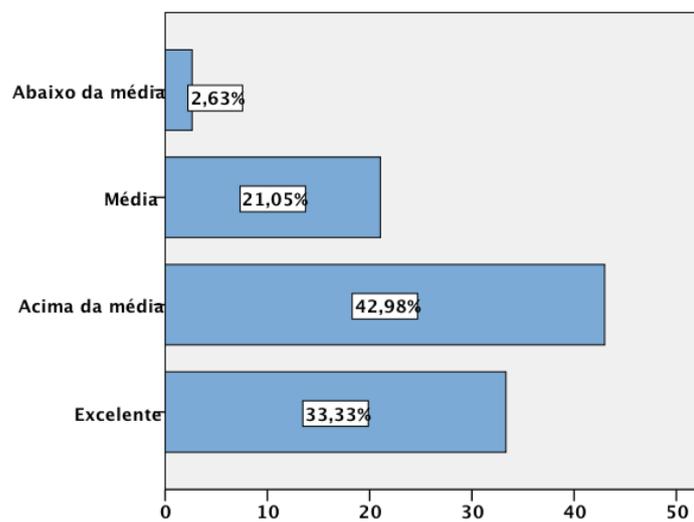
Avaliação geral da qualidade dos nossos serviços do Laboratório de Microbiologia



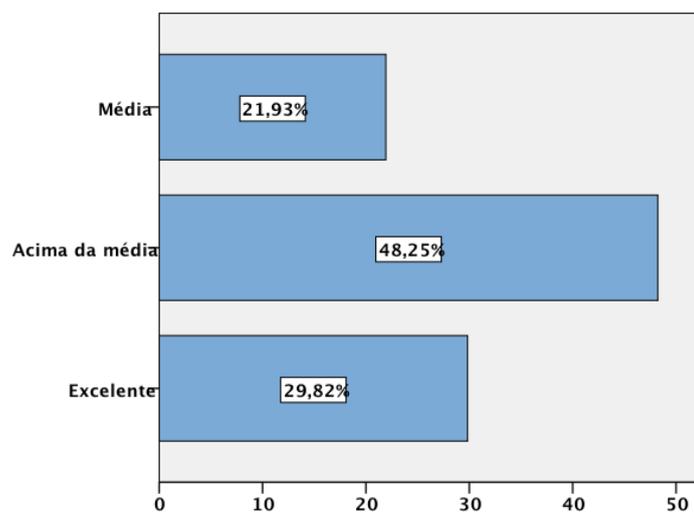
Os nossos resultados analíticos e tempo de resposta



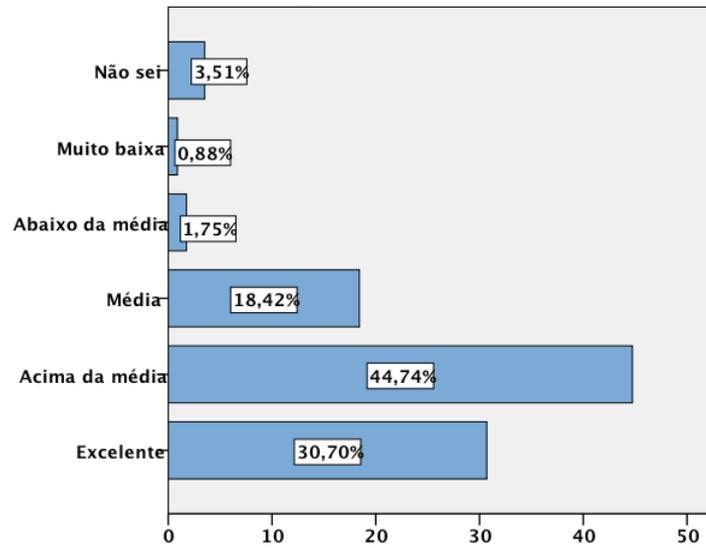
### Clareza dos nossos boletins analíticos



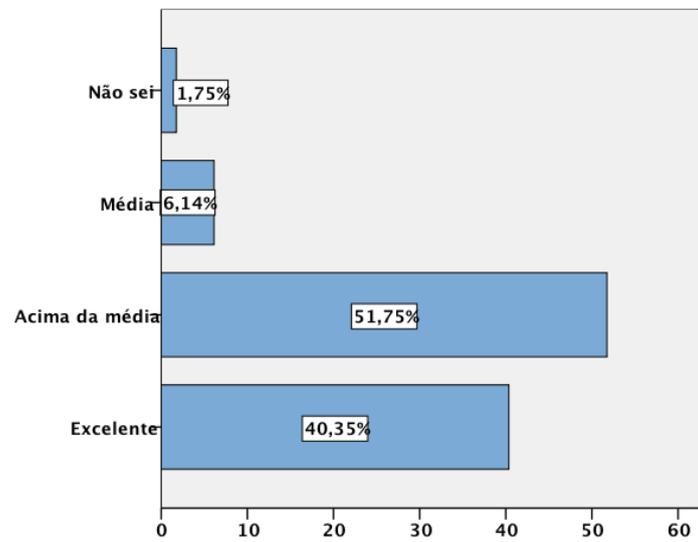
### O nosso cumprimento com os prazos acordados



**A nossa logística de amostras**

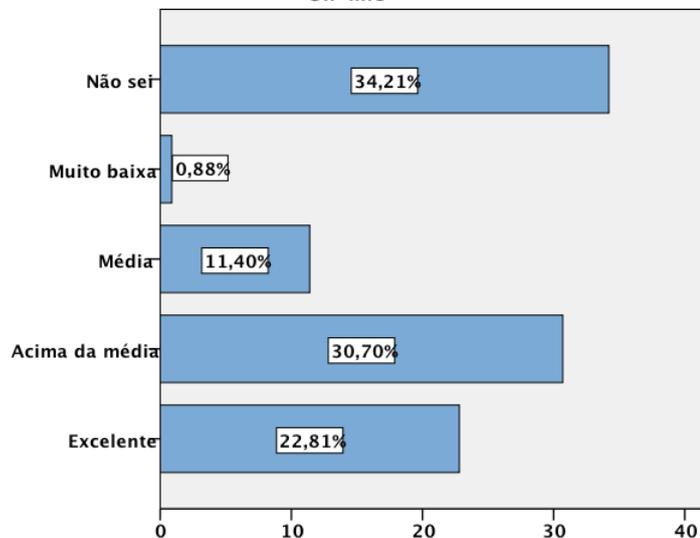


**A confidencialidade dos seus resultados**

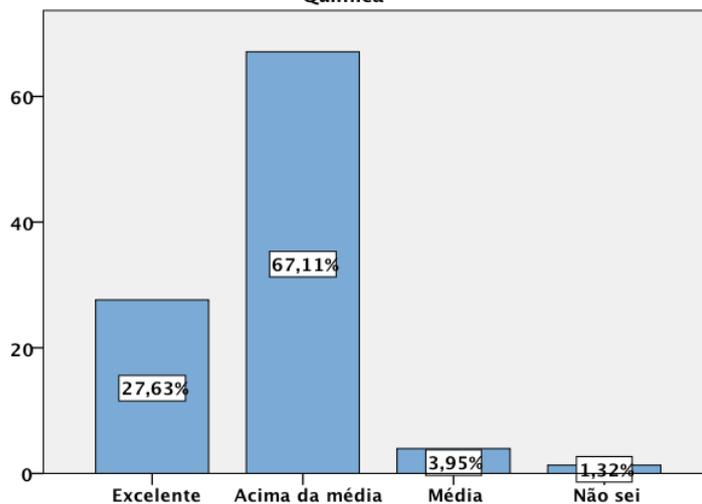


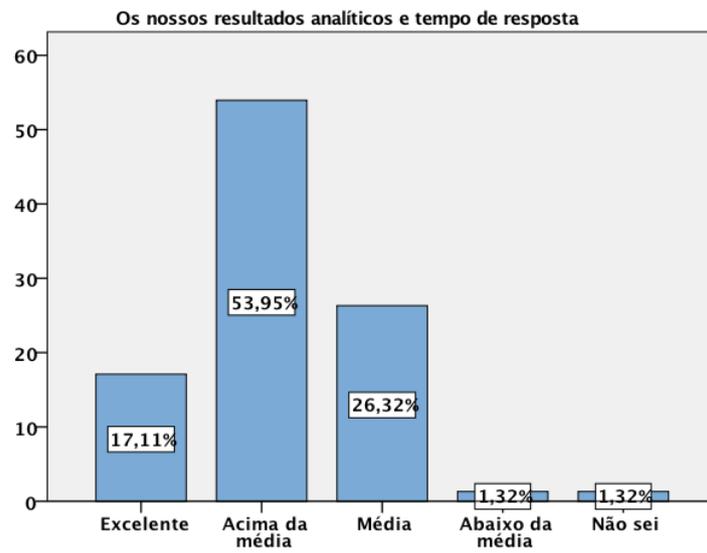
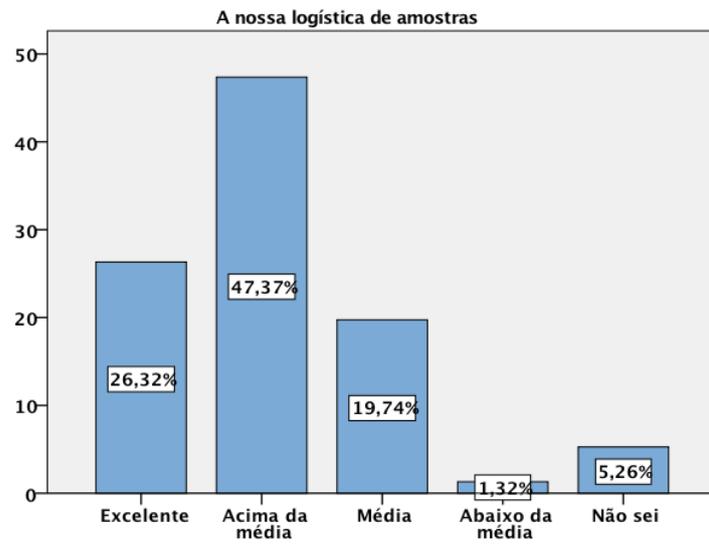
- As próximas questões abordam a sua relação com os nossos serviços do Laboratório de Química:

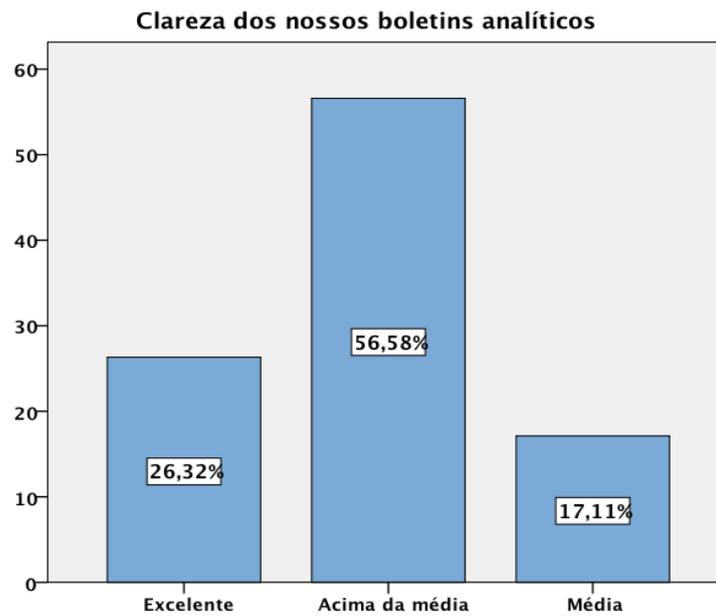
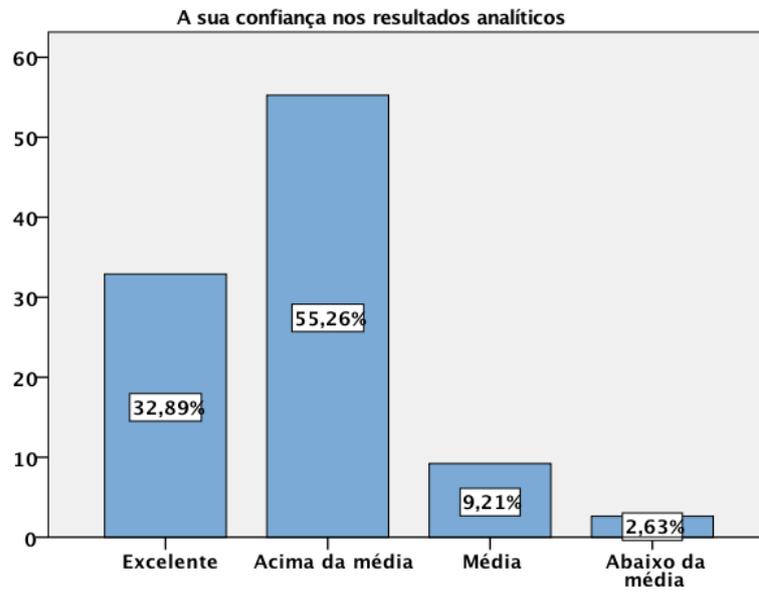
A capacidade de entrega de dados através do nosso portal de resultado On-line



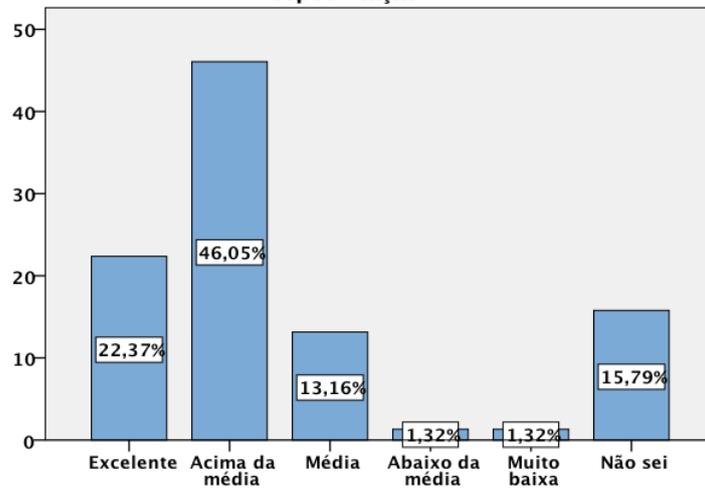
Avaliação geral da qualidade dos nossos serviços do Laboratório de Química



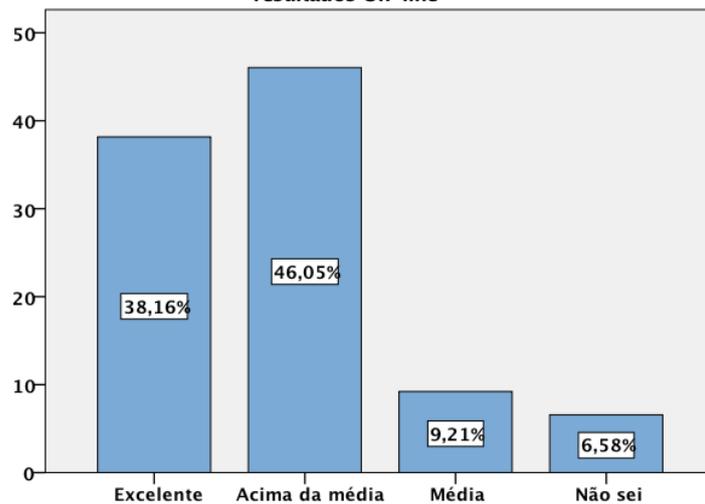




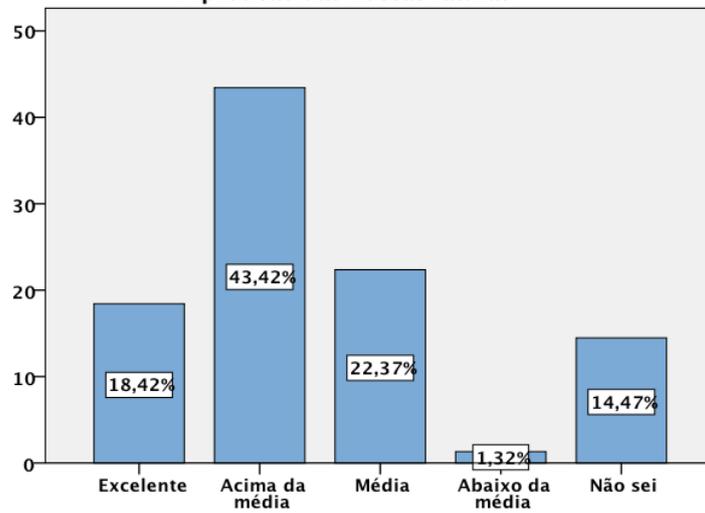
**A prontidão na comunicação de resultados fora de especificação**



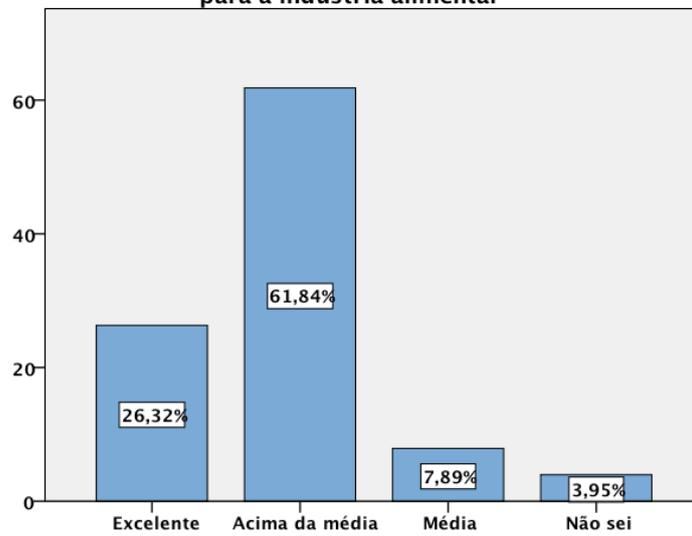
**A capacidade de entrega de dados através do nosso portal de resultados On-line**



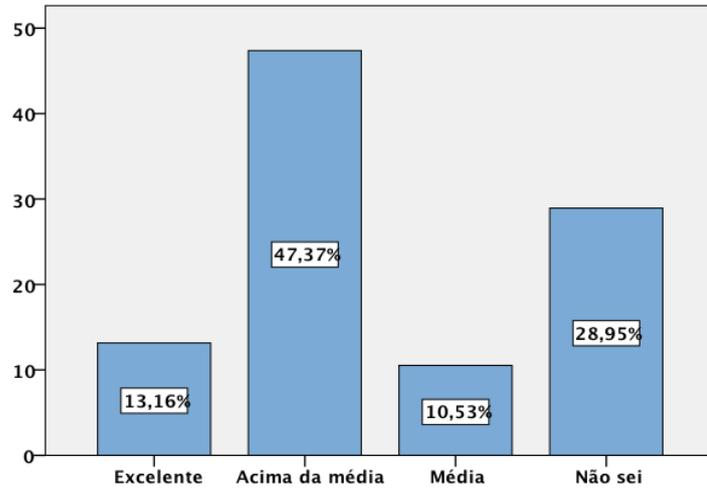
**A precisão das nossas faturas**



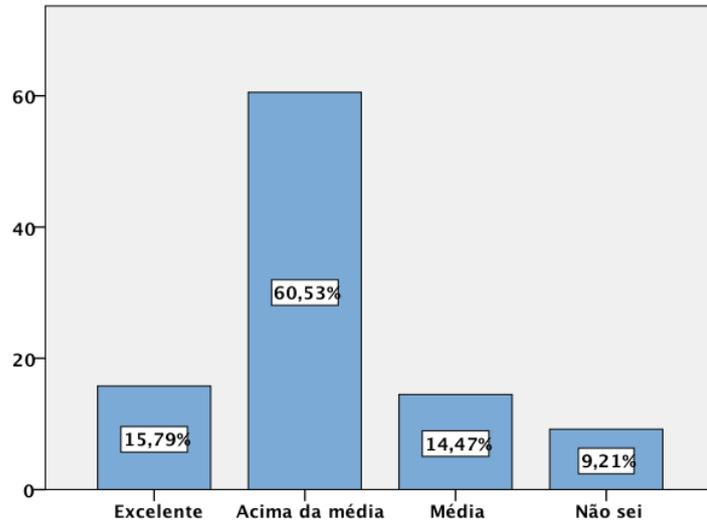
**O nosso conhecimento científico e experiência em química para a indústria alimentar**

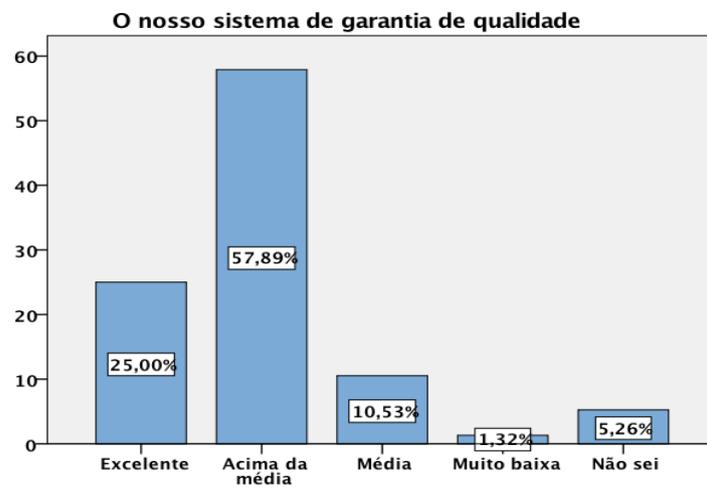


**A disponibilidade para implementação de novos métodos analíticos**

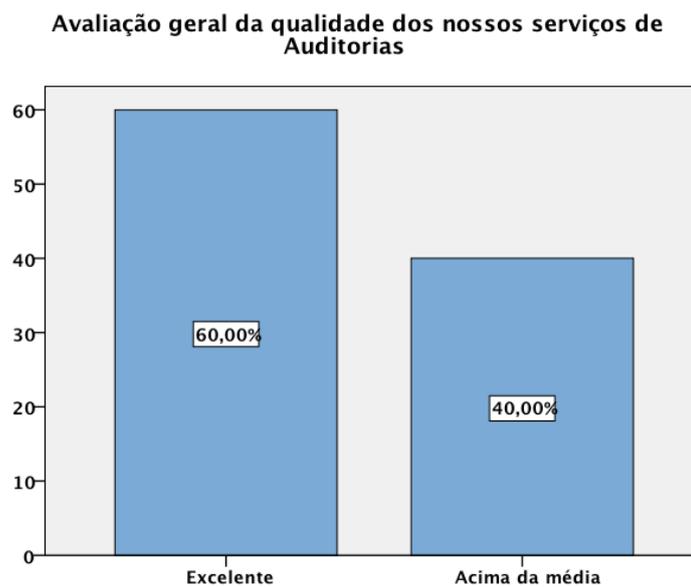


**A oferta de ensaios acreditados**

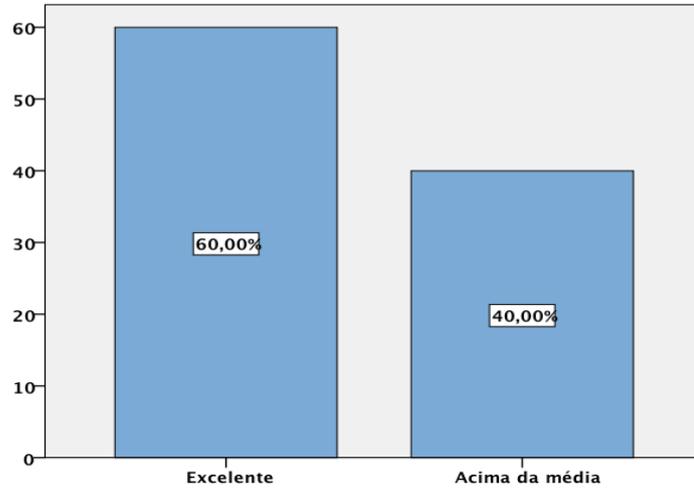




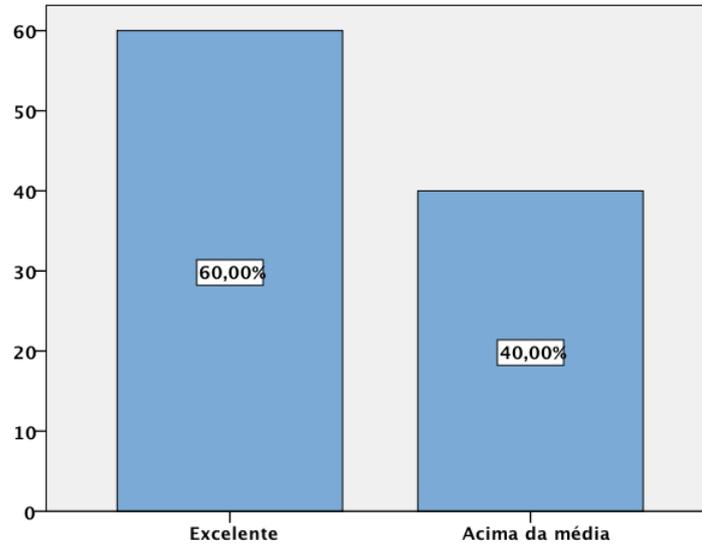
**- As próximas questões abordam a sua relação com os nossos serviços de Auditorias:**



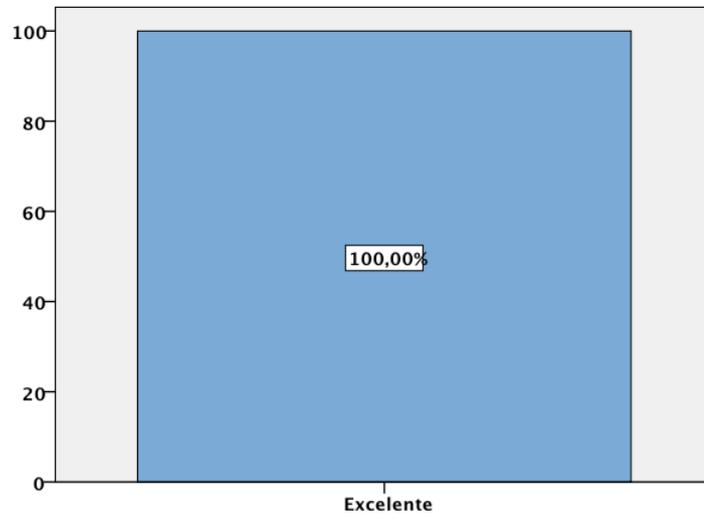
### Facilidade do processo de agendamento



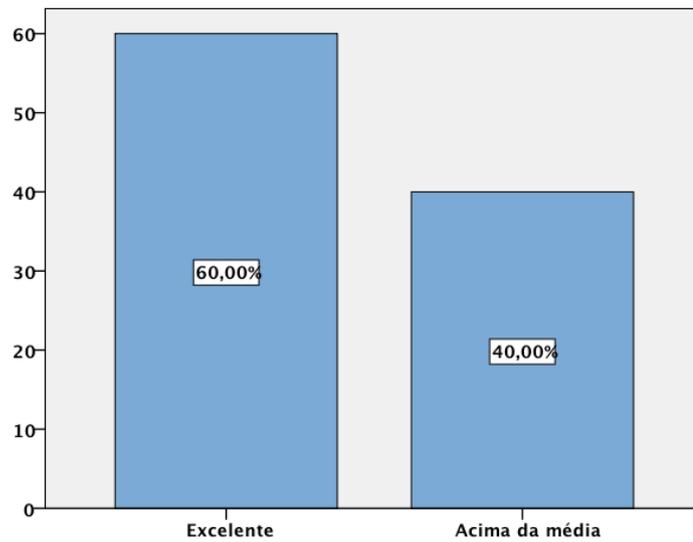
### Conhecimentos do Auditor e desempenho durante a auditoria



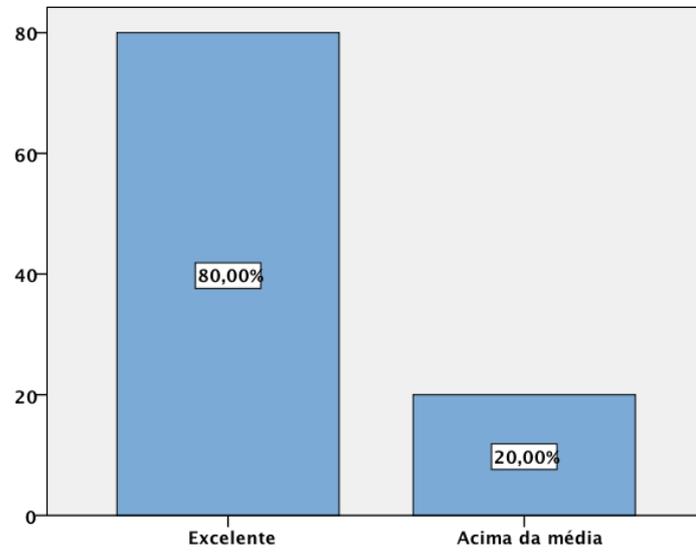
### Apoio prestado pela Equipe Auditora



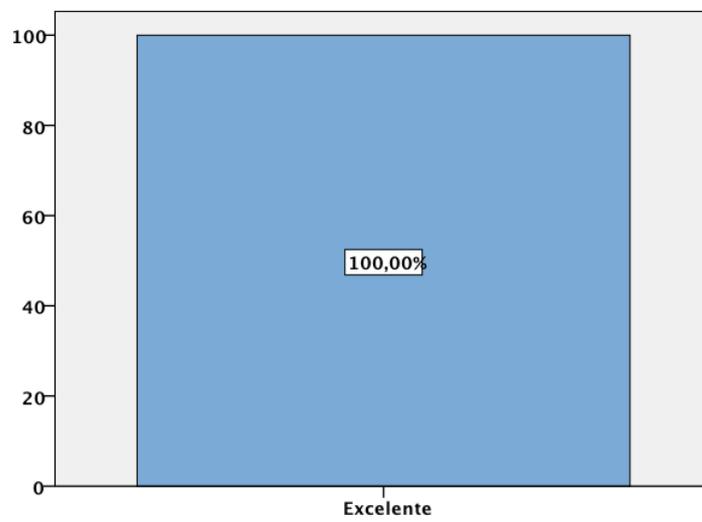
### Qualidade do relatório de auditoria



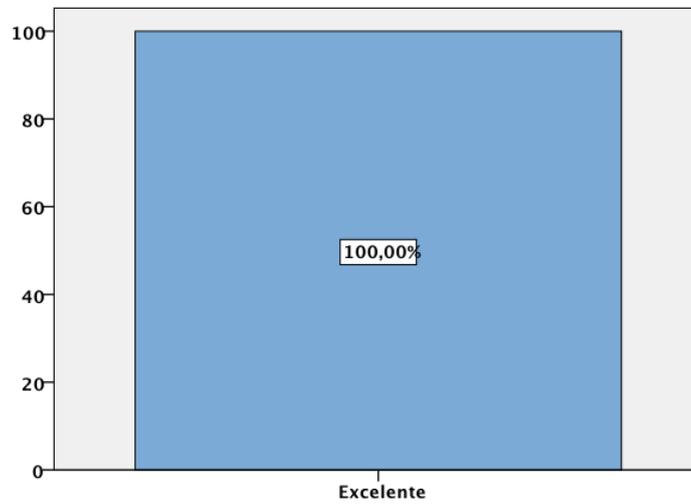
**Pontualidade dos relatórios de Auditoria**



**Clareza e objetividade das constatações de Auditoria**

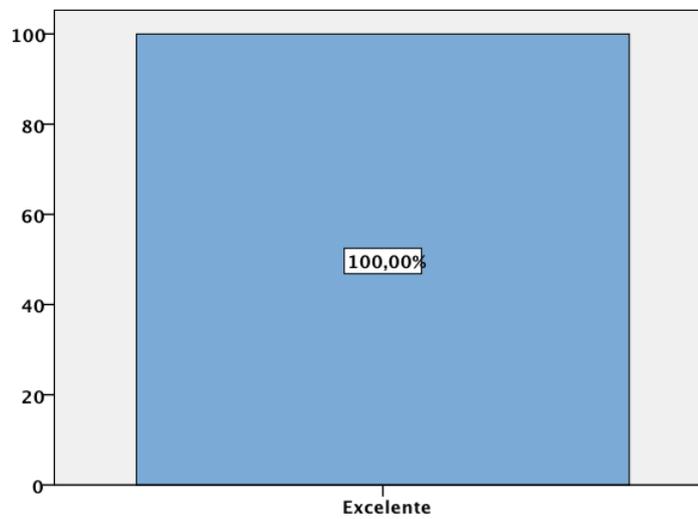


**Conhecimento técnico e experiência em Auditorias na indústria alimentar**

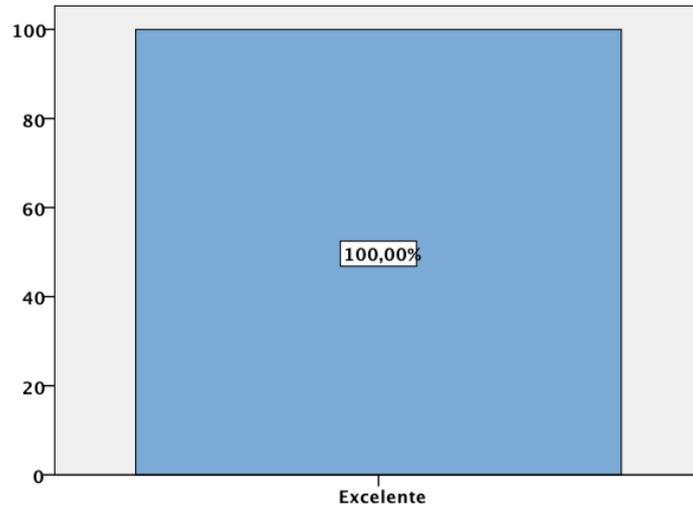


**- As próximas questões abordam a sua relação com os nossos serviços de Consultoria:**

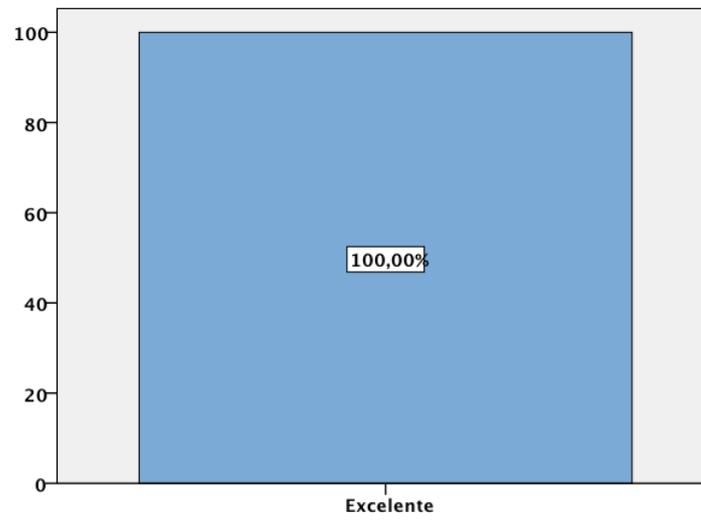
**Facilidade no agendamento de atividades de Consultoria**



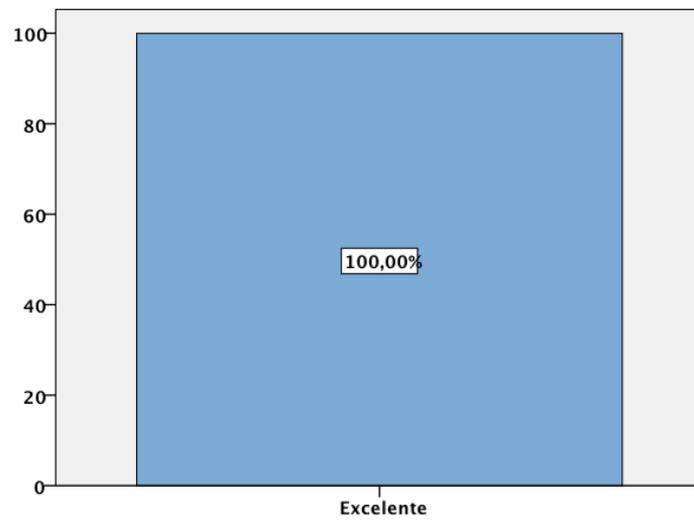
### Conhecimentos e competências do Consultor



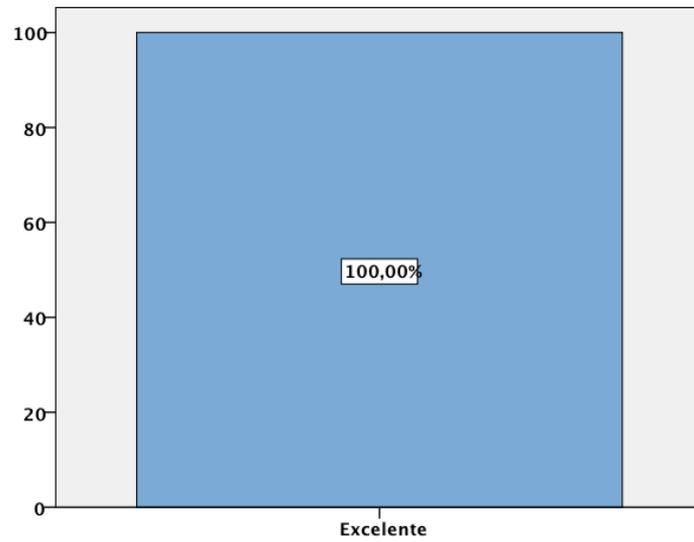
### Interações do Consultor com o cliente



### Confiança na equipa técnica de Consultoria

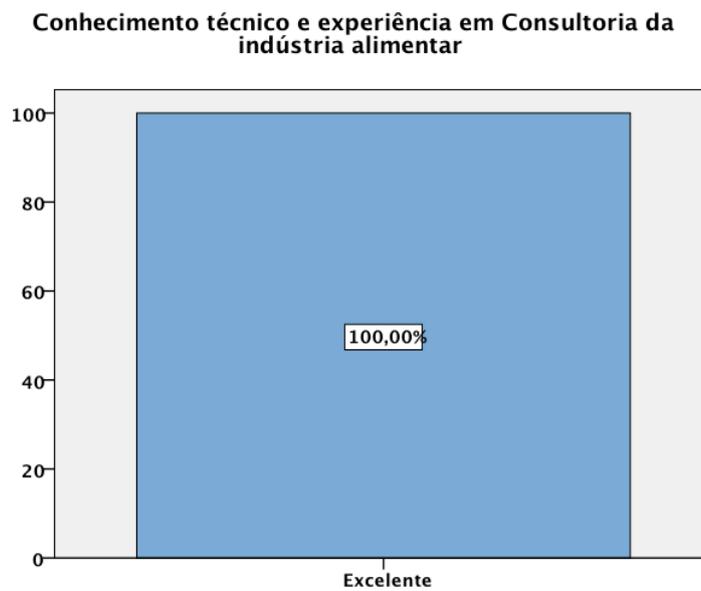


### Confiança nos relatórios de Consultoria

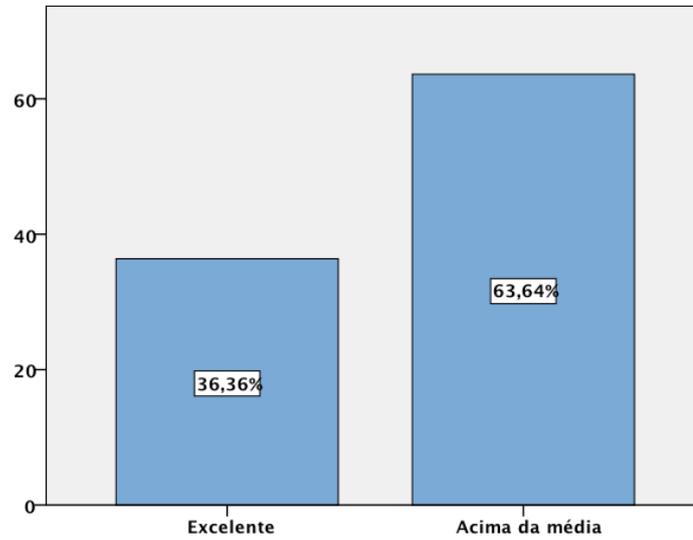




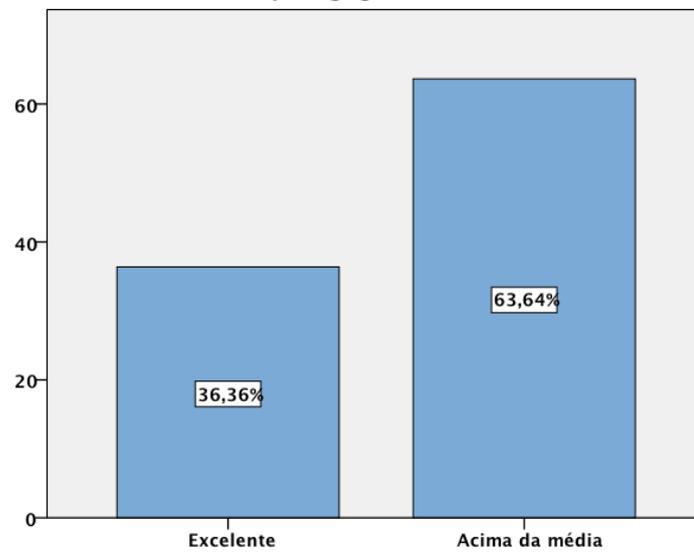
**- As próximas questões abordam a sua relação com os nossos serviços de Formação:**



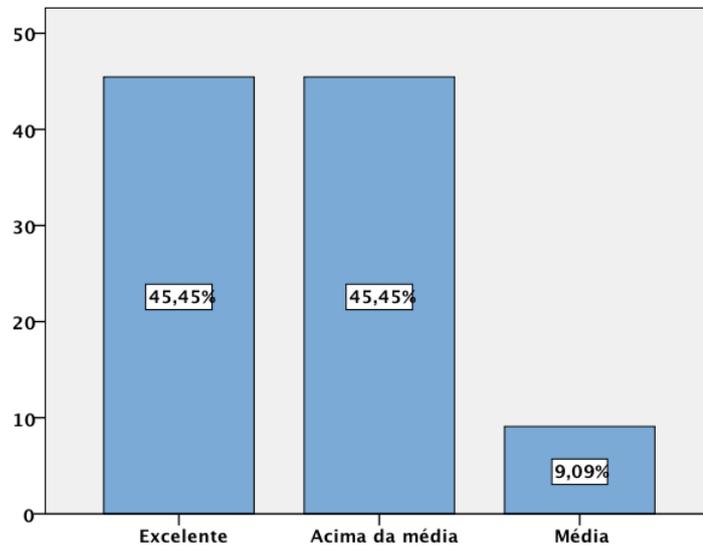
Satisfação geral com os nossos serviços de Formação



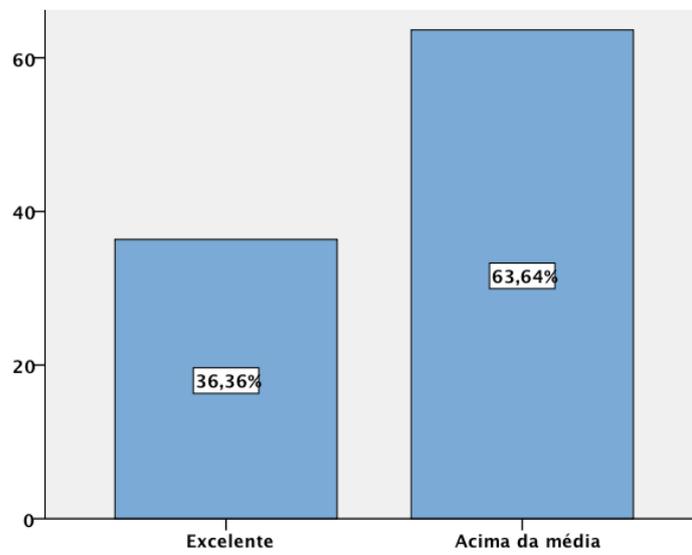
Qualidade pedagógica do formador



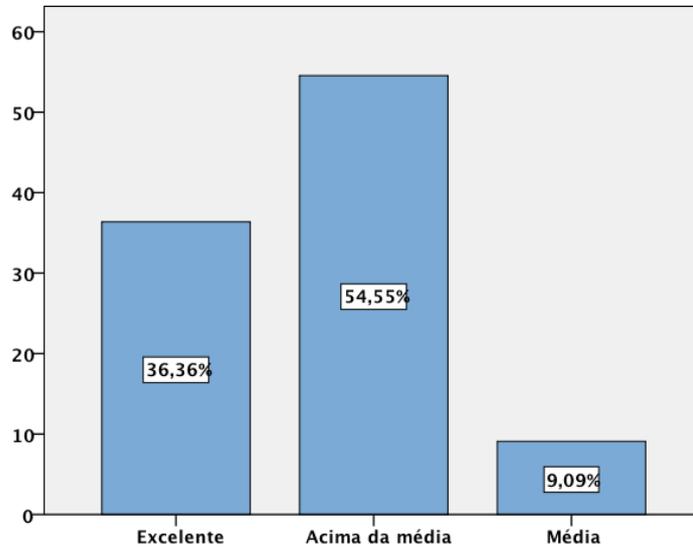
**Utilidade dos conteúdos**



**Relação e confiança na equipa de Formação**

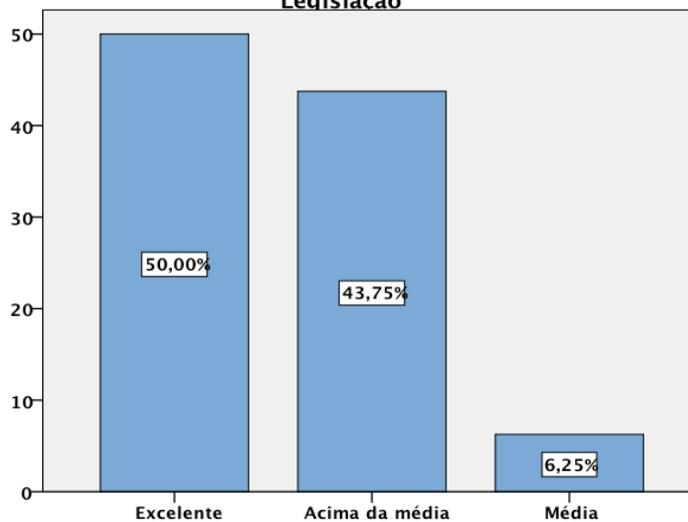


**Relação do tema da Formação com as suas necessidades**

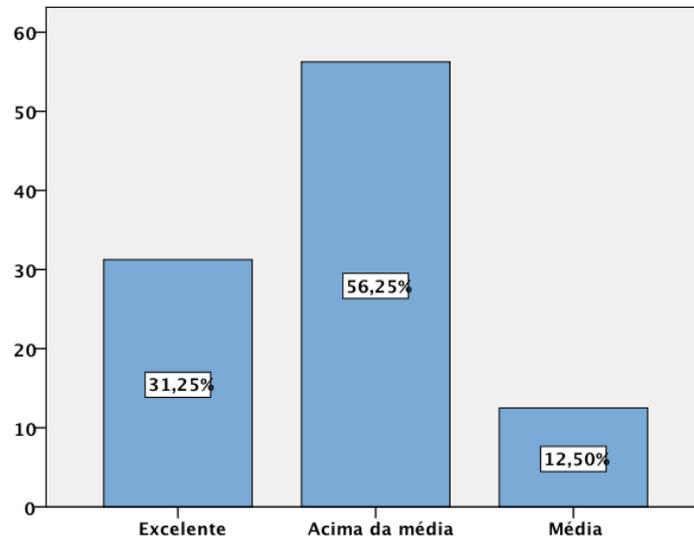


- As próximas questões abordam a sua relação com os nossos serviços de Rotulagem e Legislação:

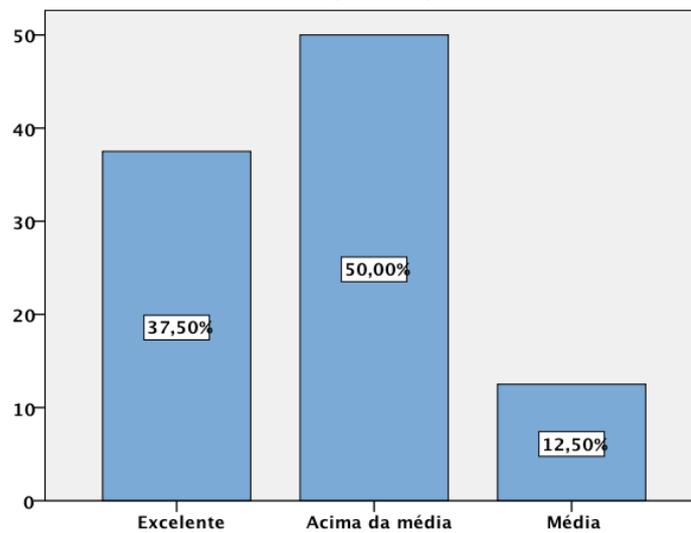
**Satisfação geral com os nossos serviços de Rotulagem e Legislação**



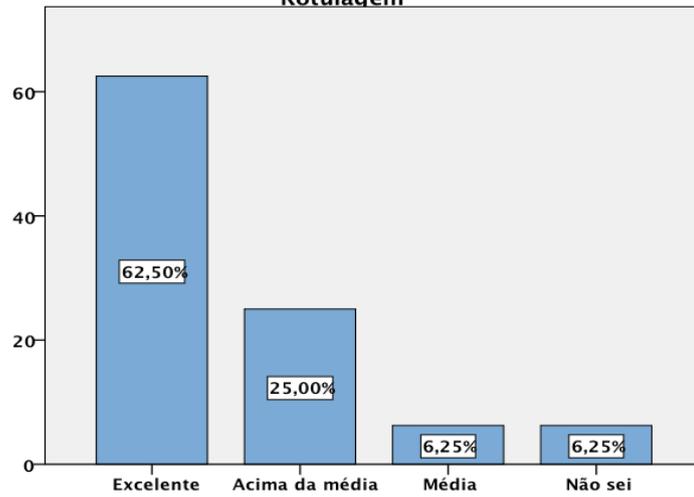
O nosso cumprimento com os prazos acordados



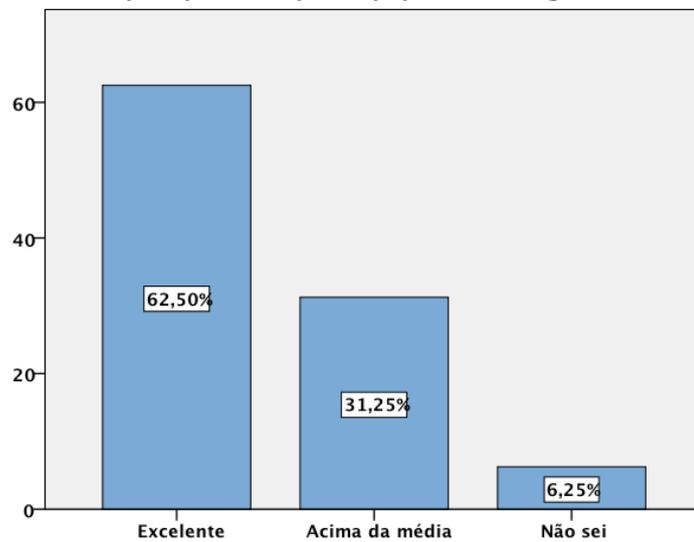
O nosso tempo de resposta



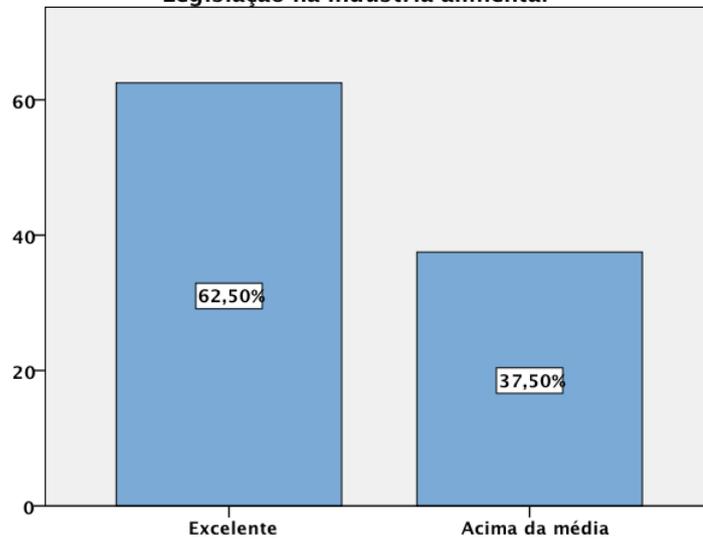
**Confiança nos resultados e orientações dadas pela equipa de Rotulagem**



**Apoio prestado pela equipa de Rotulagem**

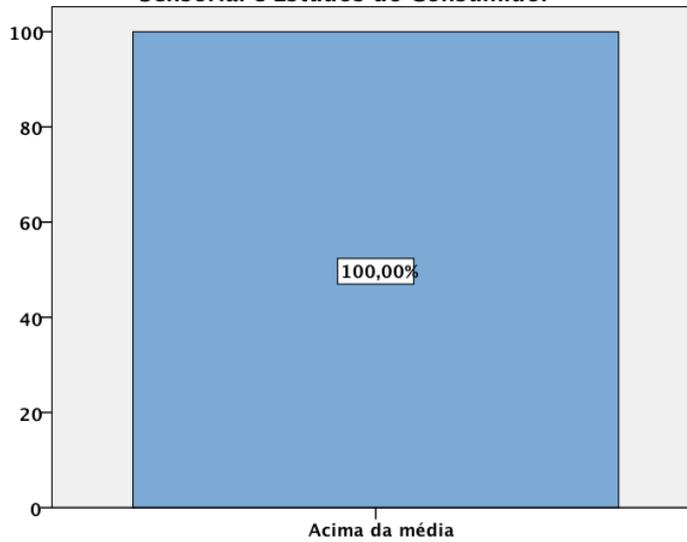


**Conhecimento técnico e experiência em Rotulagem e Legislação na indústria alimentar**

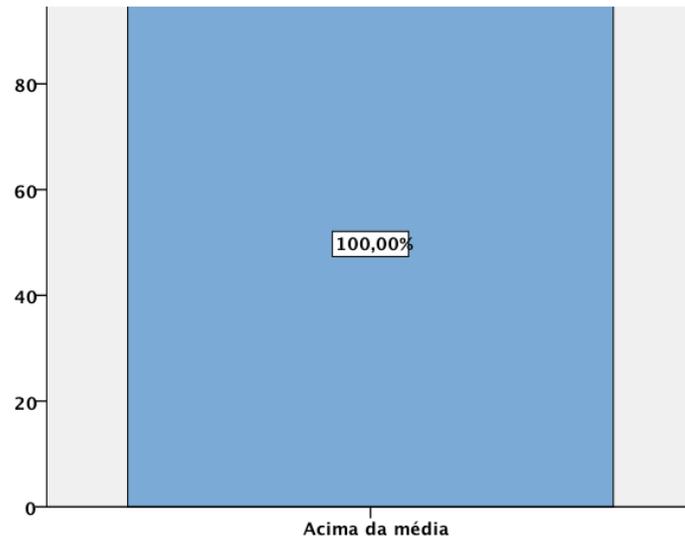


- **As próximas questões abordam a sua relação com os nossos serviços de Análise Sensorial e Estudos do consumidor:**

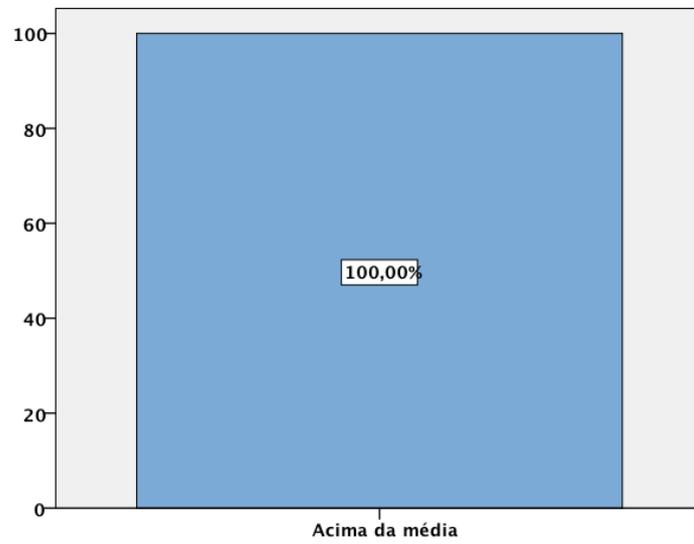
**Avaliação geral da qualidade dos nossos serviços de Análise Sensorial e Estudos do Consumidor**



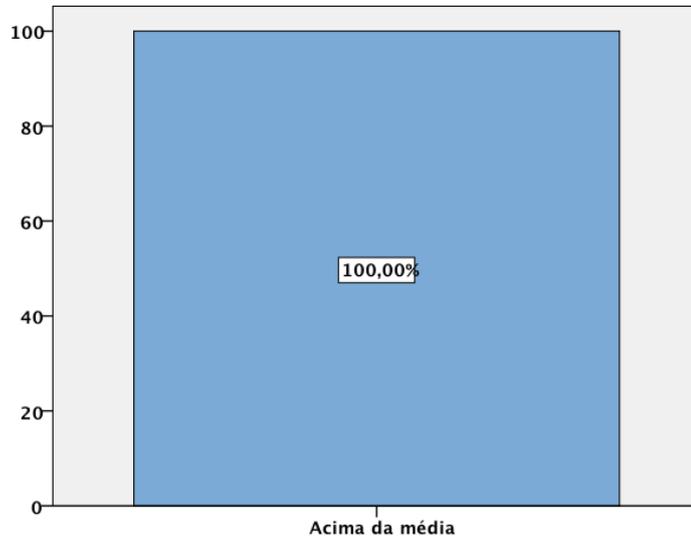
**Qualidade da interação com a equipa técnica**



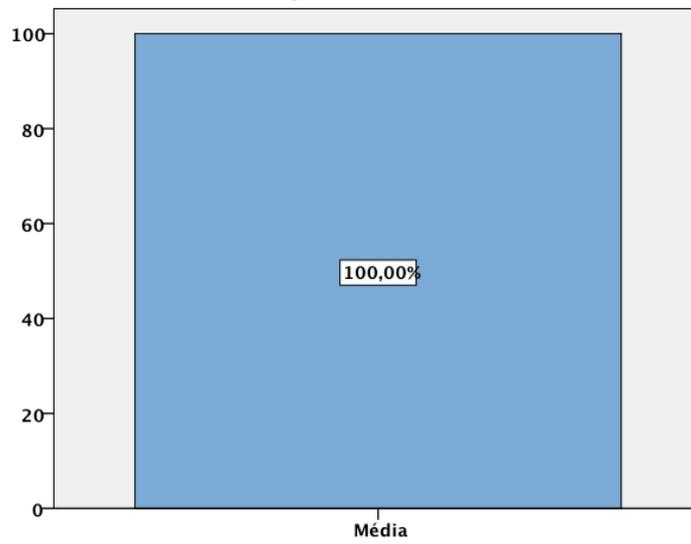
**Pontualidade dos relatórios finais**

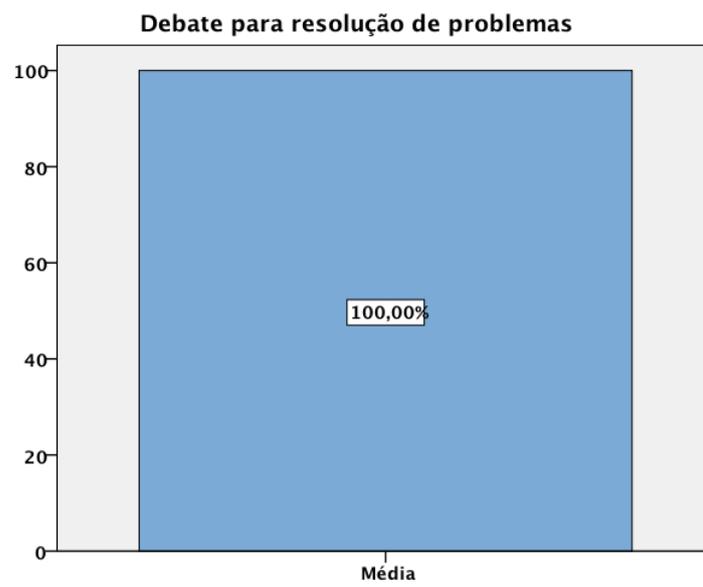
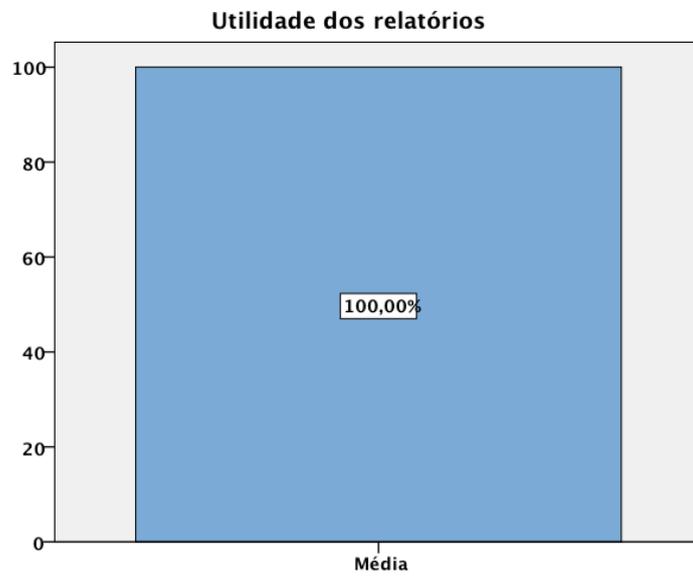


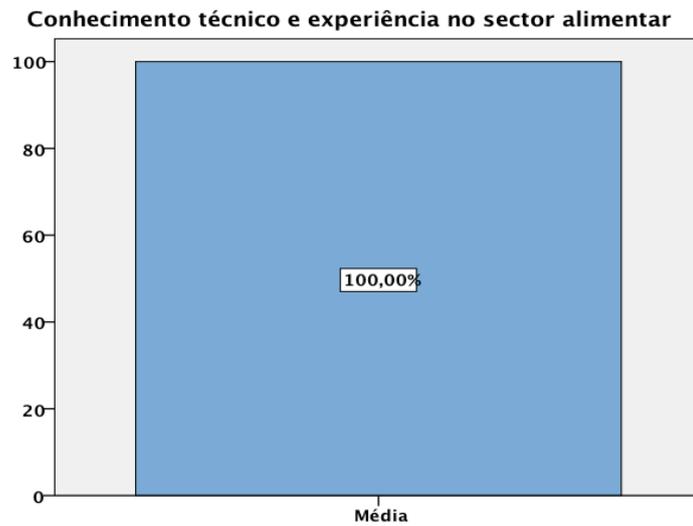
**Facilidade do planeamento ou agendamento de projetos**



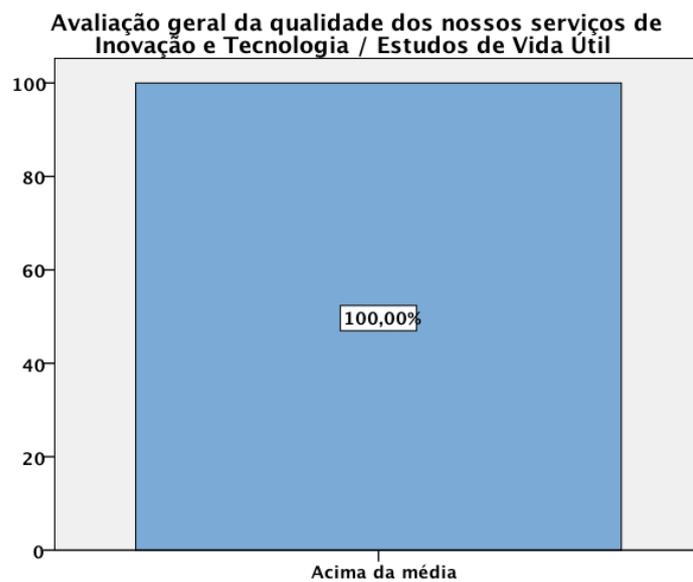
**Confiança nos resultados**

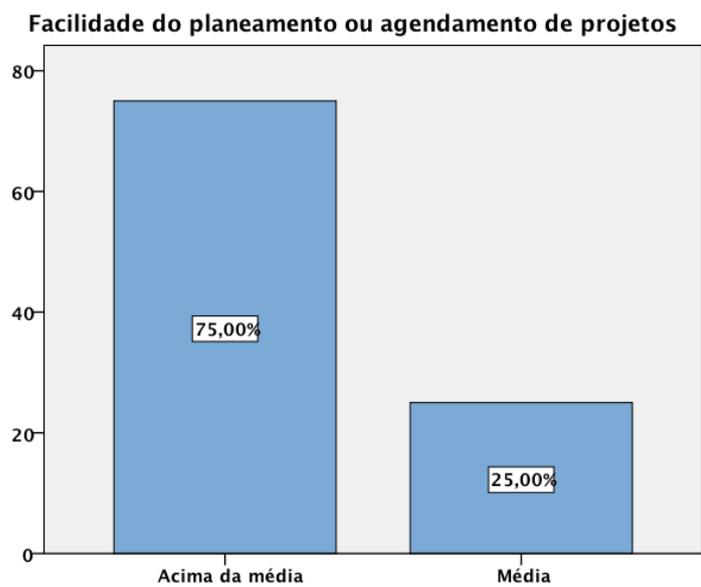


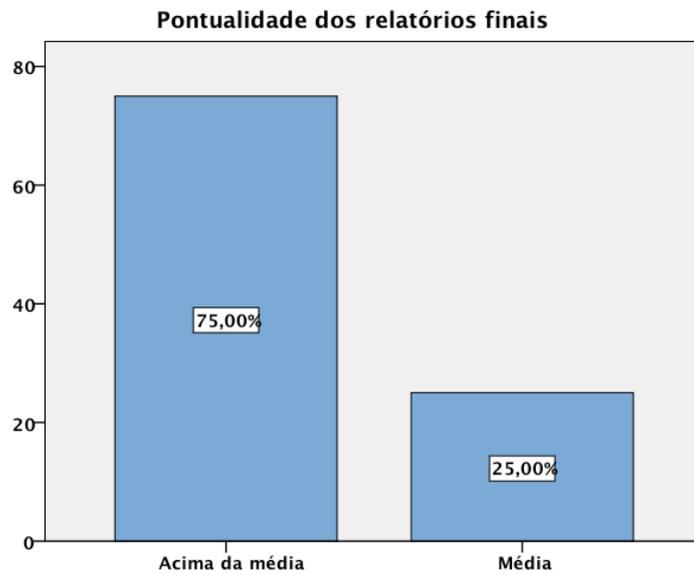
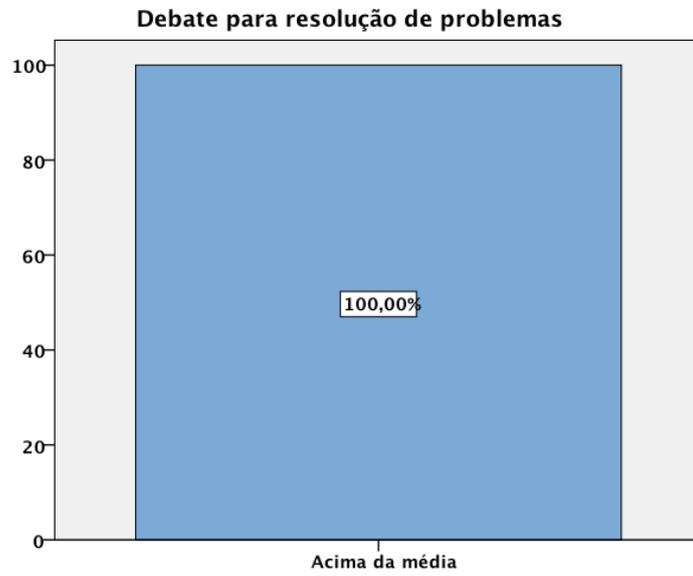




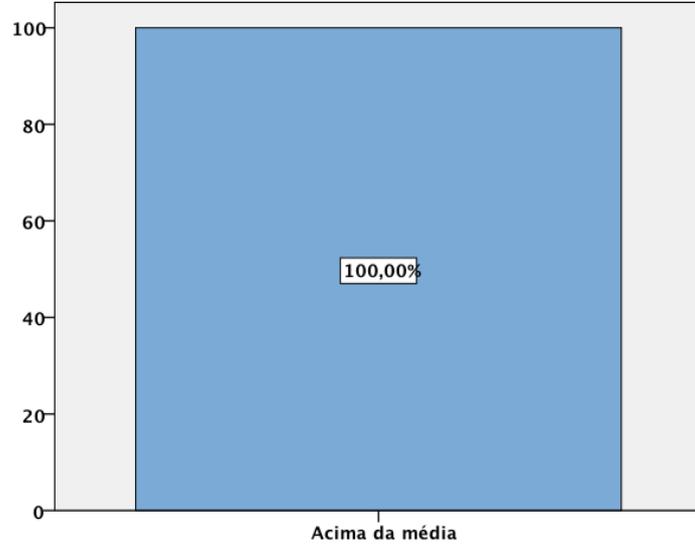
- As próximas questões abordam a sua relação com os nossos serviços de Inovação e Tecnologia / Estudos de Vida Útil:



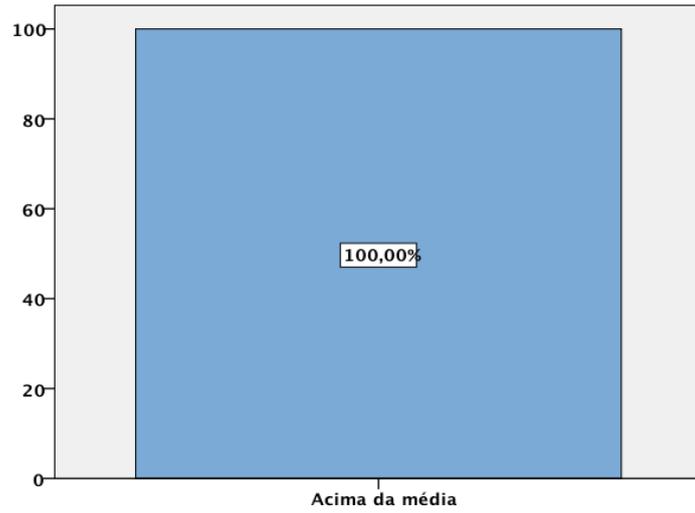




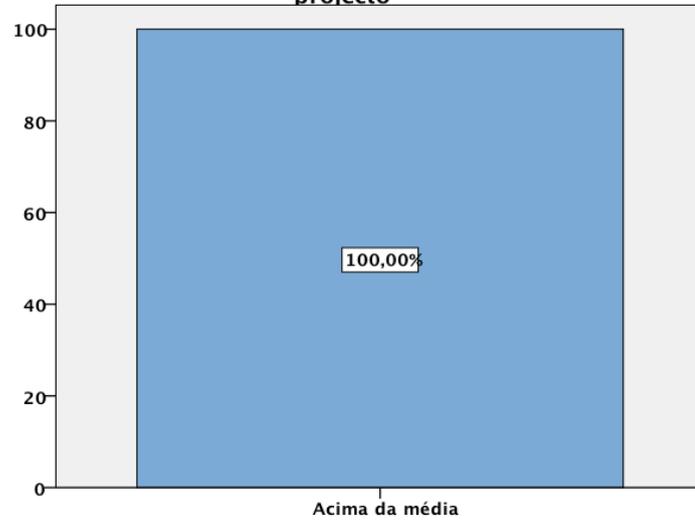
**Conhecimento técnico e experiência no sector alimentar**



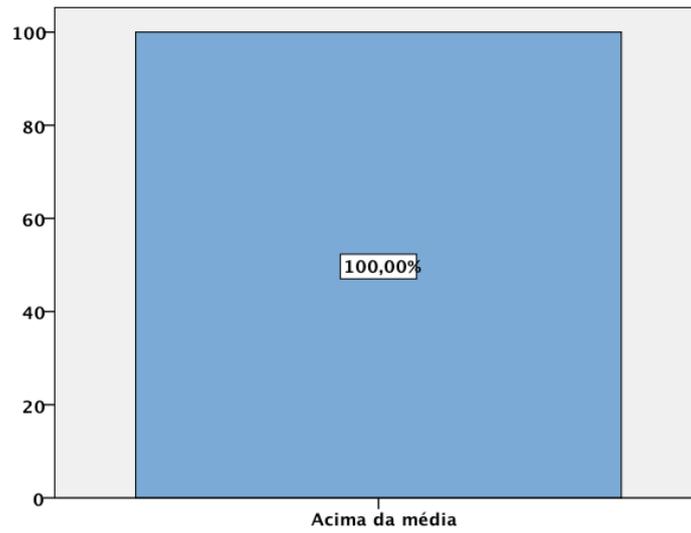
**Confiança nos resultados**

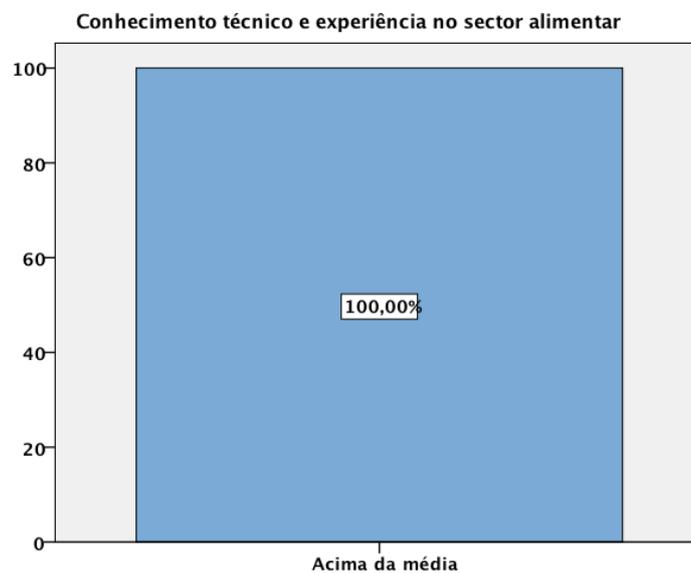


**Clareza e profissionalismo na comunicação em cada etapa d  
projecto**

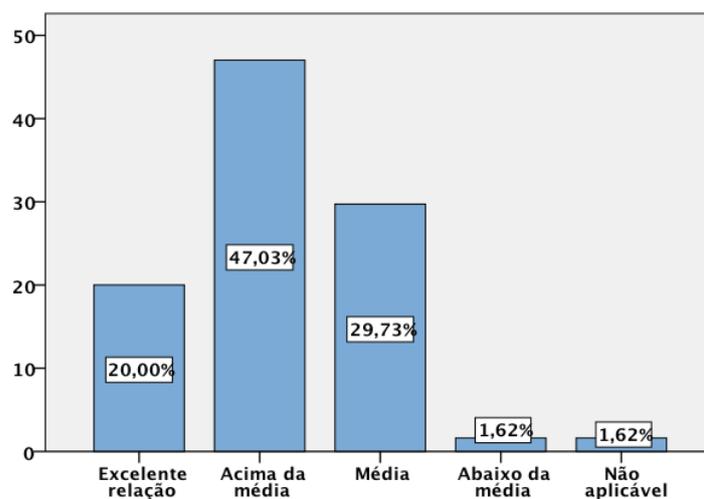


**Utilidade dos relatórios**

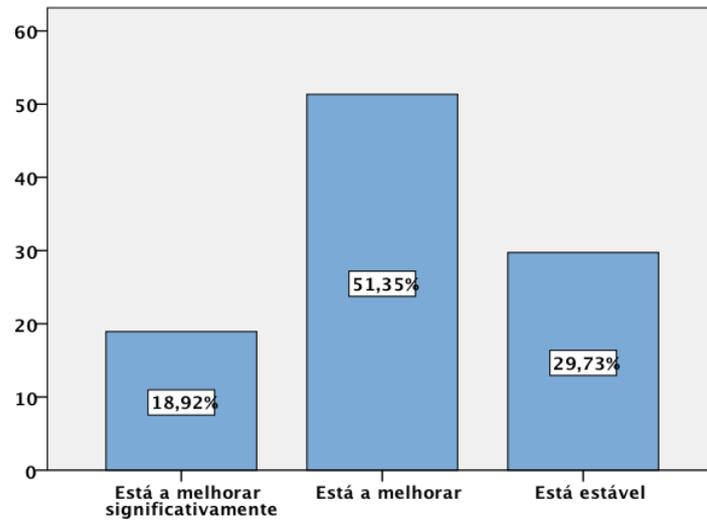




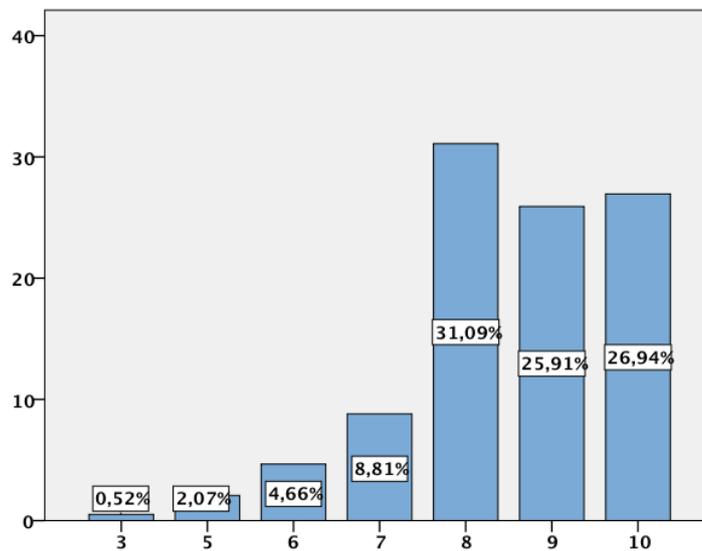
**- Considerando a relação qualidade/preço dos nossos serviços, diria que a Silliker oferece:**



**- Como observa a evolução dos nossos serviços?**



**- Qual a probabilidade de recomendar a Silliker a um colega ou a um parceiro?**  
Selecione uma opção:



### Inquérito a clientes não ativos

Comportamento: consumo/ compra

- Em qual dos setores se insere a sua empresa?

	Respostas	
	N	Frequências
Pescado e produtos derivados	3	15,0%
Carnes e produtos derivados	5	25,0%
Produtos agrícolas	2	10,0%
Alimentos prépreparados	1	5,0%
Doces e compotas	1	5,0%
Óleos e gorduras	1	5,0%
Indústria de café e chocolate	1	5,0%
Bebidas	1	5,0%
Não Alimentar	1	5,0%
Laboratório	1	5,0%
Consultadoria	1	5,0%
Indústria de sopas	1	5,0%
Laticínios	1	5,0%
Total	20	100,0%

**- Indique os serviços que utilizou no último ano?**

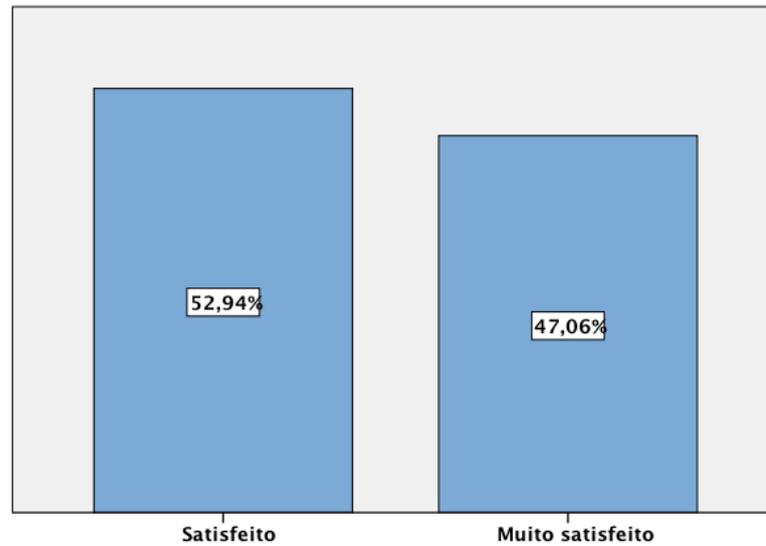
	Respostas	
	N	Frequências
Laboratório de Química	7	<b>31,8%</b>
Laboratório de Microbiologia	11	<b>50,0%</b>
Rotulagem e Legislação	2	9,1%
Nenhum	1	4,5%
Formação	1	4,5%
Total	22	100,0%

**Tabela cruzada entre os que utilizaram os serviços da Silliker no ultimo ano:**

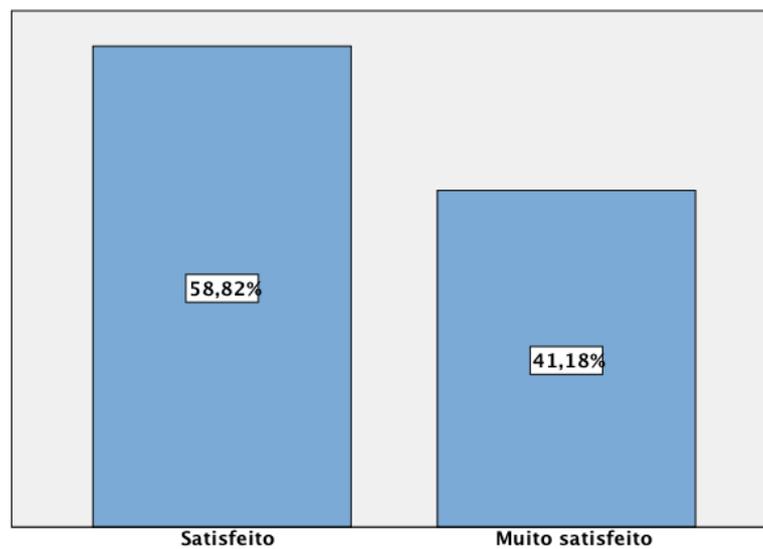
Em qual dos setores se insere a sua empresa?	Indique os serviços que utilizou no último ano?			
	Laboratório Química	Laboratório Microbiologia	Rotulagem e Legislação	Formação
Pescado e produtos derivados	7,4%	11,1%	0,0%	0,0%
Carnes e produtos derivados	7,4%	14,8%	0,0%	3,7%
Produtos agrícolas	0,0%	7,4%	0,0%	0,0%
Alimentos pré-preparados	3,7%	3,7%	0,0%	0,0%
Doces e compotas	3,7%	3,7%	0,0%	0,0%
Óleos e gorduras	0,0%	0,0%	3,7%	0,0%
Indústria de café e chocolate	3,7%	3,7%	0,0%	0,0%
Bebidas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Não Alimentar	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%
Laboratório	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Consultadoria	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%
Indústria de sopas	0,0%	0,0%	3,7%	0,0%
Laticínios	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	33,3%	51,9%	7,4%	3,7%

### Satisfação: avaliação dos serviços

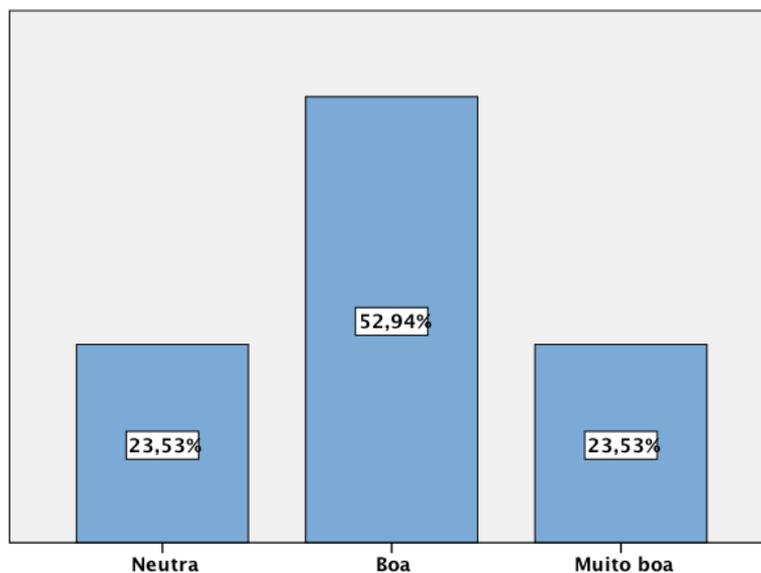
- Da sua experiência passada, indique o grau de satisfação com a Silliker Portugal?



- Indique o grau de satisfação relativamente à variedade de serviços oferecidos pela Silliker Portugal:



- Como classifica a relação qualidade/preço dos serviços da Silliker Portugal

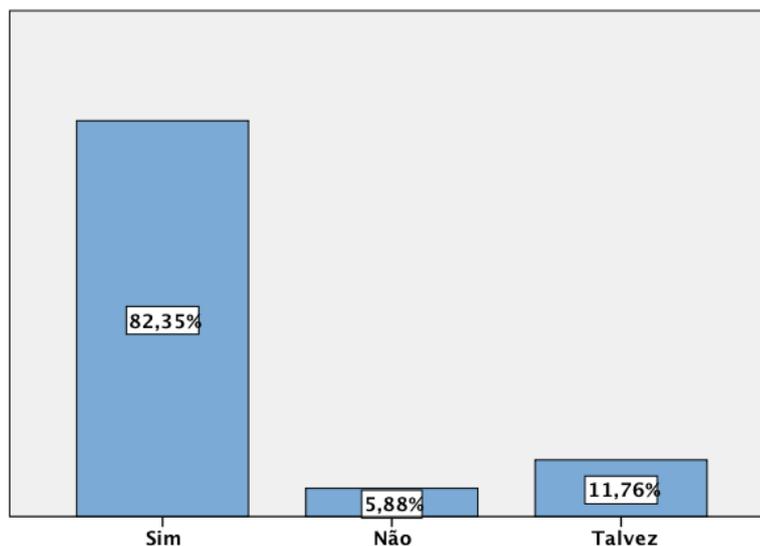


- Indique os domínios em que se sentiu menos satisfeito enquanto cliente da Silliker Portugal:

	Frequência	Porcentagem
Qualidade dos serviços prestados pela nossa equipa	1	5,9
Tempo de resposta dos resultados analíticos	4	<b>23,5</b>
Logística de amostras	1	5,9
Cumprimentos com os prazos acordados	1	5,9
Clareza dos boletins analíticos	1	5,9
Apoio relativamente a conhecimentos científicos	1	5,9
Precisão da faturação	1	5,9
Nenhum	5	<b>29,4</b>
Preço	2	<b>11,8</b>
Total	17	100,0

**Atitude: Afectiva e Cognitiva**

**- Conhece, de forma geral, a gama de serviços oferecidos pela Silliker Portugal?**



**- Quais os fatores que considera decisivos na escolha dos seus fornecedores:**

	Respostas	
	N	Frequências
Qualidade geral dos serviços prestados	17	<b>41,5%</b>
Tempo de resposta	6	<b>14,6%</b>
Prazos de envio de resultados	6	<b>14,6%</b>
Apresentação dos boletins analíticos	2	4,9%
Serviço ao cliente	2	4,9%
Variedade de serviços prestados	3	7,3%
Preço	5	12,2%
Total	41	100,0%