

**ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA O LANÇAMENTO
DO NOVO PRODUTO:
IOGURTE DE CABRA TRANSMONTANO**

Rui Miguel Teixeira da Cunha

*Dissertação apresentada à Escola Superior Agrária de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Tecnologias da Ciência Animal*

Orientado por

Professora Doutora Alda Maria Vieira Matos

Bragança, 2021

AGRADECIMENTOS

Ao longo deste período dedicado à elaboração da dissertação, foram várias as pessoas que, de diferentes formas, colaboraram para levar a bom termo o trabalho que me propus a apresentar.

Desta forma, esta Dissertação de Mestrado não teria sido possível sem o auxílio da minha família, um muito obrigado particularmente aos meus pais e irmãos pela motivação, apoio e confiança demonstrada no decorrer do Mestrado.

Um agradecimento muito especial à Filipa, por estar sempre presente em todos os momentos, onde certamente sem ela o desenvolvimento desta dissertação seria bastante mais complicado.

À minha orientadora, a Professora Alda Matos, por todas as suas indicações que permitiram traçar o caminho certo, pelo acompanhamento e pela disponibilidade para qualquer assunto relacionado com a dissertação.

Ao Eng. Inácio Neto pela grande ajuda que deu ao transmitir o seu conhecimento, sempre com rigor, exigência e sugestões para o melhoramento desta dissertação.

Gostaria de agradecer a todos os meus amigos pela paciência e incentivo que manifestaram para a conclusão deste grau académico.

À Associação Nacional de Caprinicultores da Raça Serrana, à Cooperativa de Produtores de Leite de Cabra Serrana e à Cooperativa de Produtores de Cabrito da Raça Serrana pela cedência dos dados referentes à raça caprina Serrana, bem como, todos os registos e esclarecimentos prestados para a realização do trabalho.

Por último, a todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação, o meu mais sincero obrigado.

RESUMO

Compreender como o mercado age e evolui, implica muito trabalho para o sucesso empresarial, o que compromete a constante adaptação das tarefas de marketing.

Foi com esta preocupação que se tomou como objetivo elaborar um plano de marketing para a Cooperativa de Produtores de Leite de Cabra Serrana (LEICRAS), com enfoque na elaboração de uma estratégia de marketing para o lançamento do novo produto: Iogurte de Cabra Transmontano.

Para a consecução deste objetivo, recorreu-se a diferentes fontes documentais, não documentais e à observação direta. No contexto das fontes documentais fez-se a recolha e análise de dados na perspetiva de vários autores. No contexto das fontes não documentais, foi realizada uma entrevista semiestruturada, que forneceu informação específica sobre a LEICRAS. Por último, a observação participante, desenvolvida no decorrer do estágio profissional, proporcionou o contacto direto com os procedimentos e modelos de atuação da cooperativa.

Com as fontes de informação recolhidas, foi efetuada a revisão bibliográfica para o enquadramento teórico da caprinicultura portuguesa da raça caprina Serrana e do leite de cabra. Posteriormente, procedeu-se à caracterização do iogurte, concluindo-se com uma revisão sobre as características principais a observar no Marketing, destacando-se o conceito de Marketing Social, a Estratégia de Marketing-mix nas Empresas e a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). No âmbito do trabalho empírico foi elaborado o plano de marketing para o Iogurte de Cabra Transmontano. Para além da análise da concorrência, foram realizadas a Estratégia de Marketing-mix e a Análise SWOT para a Cooperativa LEICRAS.

De harmonia com o exposto, tentou-se encontrar a melhor estratégia de lançamento do Iogurte de Cabra Transmontano para o mercado. Ao levar a cabo este desígnio, concluiu-se que este novo iogurte pode ter sucesso no mercado, uma vez que se observa uma tendência positiva na procura por novos produtos que derivam do leite dos caprinos, e conseqüentemente apresenta-se como uma oportunidade viável para dilatar o merecido reconhecimento da LEICRAS no país. Recomenda-se, assim, que a organização não descure o plano e encare o marketing como uma área fulcral para avançar com a estratégia proposta.

Palavras-chave: Leite de cabra, raça Serrana, iogurte, Cooperativa de Produtores de Leite de Cabra Serrana, valorização, Trás-os-Montes, Plano de Marketing.

ABSTRACT

Understanding how the market acts and evolves, implies a lot of work for business success, which compromises the constant adaptation of marketing tasks.

It was with this concern that the goal was to develop a marketing plan for the Cooperativa de Produtores de Leite de Cabra Serrana (LEICRAS), focusing on the development of a marketing strategy for the launch of a new product Iogurte de Cabra Transmontano.

To achieve this objective, we used different documentary and non-documentary sources and direct observation. In the context of documentary sources, data were collected and analyzed from the perspective of several authors. In the context of non-documentary sources, a semi-structured interview was carried out, which provided specific information about LEICRAS. Finally, participant observation, developed during the professional internship, provided direct contact with the Cooperative's procedures and performance models.

With the collected information sources, a literature review was carried out for the theoretical framework of the Portuguese goat farming of the Serrana goat breed and goat milk. Subsequently, we proceeded to the characterization of yogurt, concluding with a review on the main characteristics to be observed in Marketing, highlighting the concept of Social Marketing, the Marketing-mix Strategy in Companies and the SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). In the scope of the empirical work the marketing plan for the Iogurte de Cabra Transmontano was elaborated. Besides the analysis of the competition, the Marketing-mix Strategy and the SWOT Analysis for the LEICRAS Cooperative were carried out.

In harmony with the above, we tried to find the best strategy to launch Iogurte de Cabra Transmontano to the market. By carrying out this design, it was concluded that this new yogurt can succeed in the market, since there is a positive trend in the demand for new products that derive from goat's milk, and consequently presents itself as a viable opportunity to expand the deserved recognition of LEICRAS in the country. It is therefore recommended that the organization does not neglect the plan and sees marketing as a core area to move forward with the proposed strategy.

Keywords: Goats milk, Serrana breed, yogurt, Cooperativa de Produtores de Leite de Cabra Serrana, appreciation, Trás-os-Montes, marketing plan.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
ABREVIATURAS E SÍMBOLOS	ix
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1. Enquadramento do Tema, Formulação do Problema e Importância do Estudo	1
2. Objetivos e Metodologia da Investigação	4
3. Organização do Estudo.....	5
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	7
1. Enquadramento da Atividade: “Da Raça ao Iogurte”	7
1.1. Caracterização da caprinicultura em Portugal.....	7
1.2. Raça Serrana.....	9
1.2.1. Solar e Área de Dispersão	9
1.2.2. Características Morfológicas.....	9
1.2.3. Parâmetros Produtivos	10
1.3. O leite de Cabra.....	11
1.4. Historial do Iogurte	13
1.4.1. O Iogurte	13
1.4.2. Processo de Fabrico.....	13
1.4.3. Valor Nutritivo do Iogurte.....	21
2. Marketing	23
2.1. Conceito de Marketing	23
2.1.1. Marketing Social	25
2.2. A Estratégia de Marketing-mix nas Empresas	27
2.3. Análise SWOT/FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).....	30
CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	32
1. Recolha da informação, Técnicas e Procedimentos Metodológicos	32
CAPÍTULO IV – PLANO DE MARKETING	38
1. Estratégia de Marketing para o lançamento do novo produto: Iogurte de Cabra Transmontano.....	38
1.1. Caracterização da Cooperativa.....	38
1.1.1. Principais produtos da Cooperativa.....	40
1.2. Estratégia de Marketing	41
1.2.1. Segmentação e <i>Targeting</i>	43
1.2.2. Posicionamento	44

2.	Principais Resultados do Estudo de Mercado	45
2.1.	O Setor de Laticínios	46
2.2.	Análise da Concorrência Direta	48
2.2.1.	Andechser Natur.....	48
2.2.2.	Pastoret.....	50
2.2.3.	Associação de Produtores da raça Algarvia (ANCCRAL)	51
2.2.4.	Quinta do Carapinhal	53
2.3.	Resultados sobre a análise da Concorrência.....	54
3.	Marketing-mix.....	56
3.1.	Produto	56
i.	Conceito, Qualidade e Atributos	56
ii.	Gama de produtos	57
iii.	Ciclos de vida do Produto e do Mercado	57
iv.	Rótulo, <i>Design</i> e Embalagem.....	58
v.	Marca.....	60
3.2.	Distribuição.....	61
i.	Cobertura geográfica, canais de distribuição e modo de entrega	62
3.3.	Preço.....	63
3.4.	Comunicação.....	65
i.	Relações Públicas.....	65
ii.	Promoção de vendas.....	66
iii.	Publicidade.....	66
iv.	Marketing Direto.....	67
v.	Marketing Online	67
4.	Análise SWOT da LEICRAS	68
4.1.	Pontos Fortes.....	68
4.2.	Pontos Fracos	69
4.3.	Oportunidades	70
4.4.	Ameaças	71
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS		74
1.	Reflexões Sobre os Resultados de Investigação.....	74
2.	Limitações do Estudo e Perspetivas Futuras	79
Referências Bibliográficas		80
ANEXOS.....		86
Anexo A – Formulário de Entrevista ao Gestor da Cooperativa de Produtores de Leite de Cabra Serrana		86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de fabrico do iogurte sólido, batido e líquido.....	14
Figura 2 - Modelo simplificado do processo de marketing.....	23
Figura 3 - Principais ferramentas das 4 variáveis do Marketing-mix.....	27
Figura 4 - Matriz de Análise SWOT/FOFA.....	30
Figura 5 - Estrutura da análise do mercado.....	45
Figura 6 - Iogurte de cabra natural Biológico da Andechser Natur.....	49
Figura 7 - Iogurte de cabra natural da Pastoret.....	50
Figura 8 - Iogurte de cabra natural da ANCCRAL.....	52
Figura 9 - Iogurte de cabra natural Bio e natural magro Bio da Quinta do Carapinhal.....	54
Figura 10 - Logótipo referente ao Iogurte de Cabra Transmontano.....	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Sintetização dos Objetivos e da Metodologia.....	5
Tabela 2 - Efetivo de caprinos por NUTS II, em 2017.....	7
Tabela 3 - Produção de leite de cabra nos países europeus mediterrânicos, em 2018.....	8
Tabela 4 - As produções médias dos diferentes ecótipos da raça Serrana.....	10
Tabela 5 - Valor de pH do leite de cabra cru.....	12
Tabela 6 - Valor de acidez total do leite de cabra.....	12
Tabela 7 - Macronutrientes do leite de cabra, por 100 g de parte edível.....	12
Tabela 8 - Teor em matéria gorda do iogurte em percentagem (%).....	16
Tabela 9 - Concentração em sólidos e correspondente aumento do resíduo seco (%).....	16
Tabela 10 - Binómio tempo-temperatura para pasteurização do leite	17
Tabela 11 - Informação nutricional do Iogurte Natural (cabra, ovelha e vaca).....	21
Tabela 12 - Diferentes fases do Marketing.....	24
Tabela 13 - Definições de Marketing Social.....	25
Tabela 14 - Diferenças entre Marketing Tradicional e Marketing Social.....	26
Tabela 15 - Momentos epistemológicos e etapas do procedimento científico.....	32
Tabela 16 - Matriz de Ansoff.....	42
Tabela 17 - Número de empresas CAE 10510.....	46
Tabela 18 - Volume de negócios (€) das empresas CAE 10510.....	47
Tabela 19 - Consumo humano anual de leite e produtos lácteos.....	47
Tabela 20 - Resumo das empresas concorrentes.....	55
Tabela 21 - Características da embalagem.....	59
Tabela 22 - Fatores fundamentais na marca.....	61
Tabela 23 - Estratégia de distribuição traçada para o Iogurte de Cabra Transmontano.....	63
Tabela 24 - Preço médio do PVP e para intermediários.....	65
Tabela 25 - Plano Divulgação/Promoção.....	67
Tabela 26 - Matriz SWOT da Cooperativa de Produtores de Leite de Cabra Serrana.....	72

ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

PORDATA	Base de Dados Portugal Contemporâneo
DO	Denominação de Origem
DOP	Denominação de Origem Protegida
IG	Indicações Geográficas
LEICRAS	Cooperativa de Produtores de Leite de Cabra Serrana
CAPRISSERRA	Cooperativa de Produtores de Cabrito da Raça Serrana
ANCRAS	Associação Nacional de Caprinicultores da Raça Serrana
APROLEP	Associação de Produtores de Leite de Portugal
ANCCRAL	Associação de Produtores da Raça Algarvia
APN	Associação Portuguesa dos Nutricionistas
DGAV	Direção Geral de Alimentação e Veterinária
INE	Instituto Nacional de Estatística
IMAIAA	Instituto dos Mercados Agrícolas e Indústria Agro-Alimentar
INSA	Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge
INSCOOP	Instituto Cooperativo António Sérgio
NUTS	Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
FAO	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i>
AMA	<i>American Marketing Association</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
R&D	<i>Research and Development</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
PVP	Preço de Venda ao Público
CE	Comunidade Europeia
CEE	Comunidade Económica Europeia
PIB	Produto Interno Bruto
CAE	Código de Atividade Económica
MPB	Modo de Produção Biológico
ADN	Ácido Desoxirribonucleico
CO ₂	Dióxido de Carbono

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1. Enquadramento do Tema, Formulação do Problema e Importância do Estudo

Cerca de 39,5% da área total de Portugal (PORDATA, 2016) é considerada Superfície Agrícola Útil, da qual um terço é usada para pastagens permanentes e outro terço para áreas florestais de pastoreio, indicando assim, que a maioria da área agrícola nacional poderia ser utilizada para a produção animal. De acordo com a estimativa das Contas Económicas da Agricultura para 2019 (*cit. in* Carolino & Carolino, 2019), a produção animal registou um aumento de 4,9% e a produção agrícola um aumento de 3,8%.

Apesar da reduzida dimensão territorial, Portugal possui uma grande variabilidade de condições de orografia, solo, clima, estrutura fundiária, entre outros fatores, que em conjunto com as tradições sociais e culturais, conferem ao país uma enorme diversidade de recursos genéticos animais. Por sua vez, Portugal é considerado atualmente como uma das regiões *Hot Spot* de biodiversidade do planeta, com 50 raças autóctones das espécies pecuárias (Carolino, & Carolino, 2019).

A raça Serrana é a raça caprina autóctone com maior efetivo no país, desempenhando, como na globalidade das raças autóctones, um papel fundamental no meio rural, como a fixação das populações, bem como, agente produtivo, social e económico, privilegiado pela adaptação aos recursos naturais existentes. Para Sobral, *et al.*, (2014), as regiões que acolhem esta raça caracterizam-se, geralmente, por explorações agrícolas de pequenas dimensões, com grande dificuldade de mecanização, solos fracos, e ainda pelo recurso a terrenos baldios com alguma pastagem e mato para a melhoria das condições de alimentação dos animais. Atualmente, o modo de produção vigente na generalidade das explorações é extensivo, com recurso ao pastoreio de percurso, proporcionando aos animais uma alimentação diversa.

A cabra Serrana é explorada pela componente leiteira, uma vez que é de fácil manejo, possui uma elevada capacidade de adaptação ao meio envolvente, e grande potencialidade genética produtiva, mesmo em condições de alimento escasso (Almendra, 1996).

Relativamente ao leite e aos derivados lácteos de cabra, tem-se verificado um aumento na Europa, em parte, face à convicção de que é um leite mais saudável quando

comparado com o leite de outras espécies pecuárias. A composição do leite de cabra é semelhante ao leite humano (Freire, 2014), e contém vantagens relacionadas com a sua estrutura lipídica, proteica e composição glucídica, oferecendo um suplemento de minerais e vitaminas similar ao leite de vaca (Kompan & Komprej, 2012).

A globalização dos mercados e a mudança para uma economia baseada no conhecimento, revelam uma necessidade vital de se estabelecerem soluções mais inovadoras nas organizações. Este facto, aliado à crescente procura por novos produtos alimentares, cada vez mais diferenciados e enriquecidos, tornou-se uma nova tendência no mercado, ao qual não ficaram alheios os produtos lácteos. Não obstante, para dar resposta às exigências dos consumidores, tem-se verificado nos últimos anos, a entrada de inúmeros produtos que lideram o mercado tradicional de alimentos em Portugal, mais concretamente, produtos pertencentes ao segmento dos iogurtes denominados de alta qualidade, pela sua origem e/ou modos de produção e especificidades nutricionais.

Face a este contexto, o mercado nacional tem vindo a tornar-se mais competitivo, forçando os empresários do setor a elaborar planos de marketing cada vez mais eficazes para o lançamento de novos produtos. Por vezes, a falta de planeamento ou de experiência em marketing, determinam a elaboração de estratégias empresariais incorretas, resultando em fracasso. No lançamento de um produto é essencial que todo o processo seja pensado ao nível de uma boa penetração junto do seu público-alvo, de modo a obter-se a quota de mercado desejada, o posicionamento pretendido e, finalmente, conseguindo que o produto se estabeleça no mercado.

É igualmente indispensável que num mercado competitivo e sem grande margem para diferenciação, para além do plano de marketing e da análise da concorrência, sejam fortalecidas as relações de compromisso com os clientes, através da correta satisfação das suas necessidades. Atualmente, os consumidores são mais exigentes e sensíveis às variáveis do marketing-mix, sendo que, para conquistar o interesse destes, não basta comunicar o produto/serviço, é necessário facultar uma experiência que o faça relembrar futuramente esse momento. Levitt, (*cit. in* Raposo, 2015) alerta para o perigo das empresas se centrarem apenas no produto/serviço e não pensarem nas necessidades reais dos consumidores, referindo ainda que o produto/serviço deve ser encarado como um meio para chegar ao cliente e não um fim.

O marketing desempenha, pois, um papel fundamental na tentativa de solucionar estes desafios, uma vez que a economia, as operações, a gestão e outras funções organizacionais não farão sentido se não existirem produtos/serviços que permitam obter

bons resultados por parte da empresa. Desta forma, uma correta estratégia de marketing poderá significar o sucesso financeiro de uma empresa, dependendo da eficácia das ações do departamento de marketing.

De harmonia com o exposto, o desenvolvimento deste trabalho procura dar resposta a esta problemática, no sentido de propor uma estratégia de marketing para um novo produto, o iogurte, produzido por uma empresa nacional. Este constitui o principal objetivo da presente dissertação.

Desta forma, o desafio deste trabalho incide no lançamento de um iogurte que responda aos gostos e necessidades dos potenciais clientes, e simultaneamente, garanta a sobrevivência do produto no segmento de mercado dos produtos denominados de alta qualidade, pela sua origem e/ou modos de produção. A LEICRAS, entidade agroalimentar que produz queijo de cabra da raça Serrana DOP (Denominação de Origem Protegida) pretende iniciar a produção de iogurte de cabra desta mesma raça, pelo que testará o plano de marketing elaborado nesta dissertação.

Historicamente, a Cooperativa LEICRAS começou por dedicar-se à produção de queijo de cabra, mas foi com o passar dos anos que a organização tomou consciência da alteração nas preferências dos consumidores. Este facto obrigou a cooperativa a desenvolver novos produtos de consumo imediato, como o queijo fresco e o requeijão. Deste modo, a inserção do iogurte na gama de produtos da LEICRAS, vem ocupar um segmento de mercado que procura produtos com propriedades nutricionais mais saudáveis. A cooperativa pretende, assim, diferenciar o seu produto da concorrência, apostando nas especificidades nutricionais intrínsecas do iogurte, que permitirão acrescentar valor na mente do consumidor, ampliando a sua competitividade relativamente às empresas que fornecem produtos similares.

Considera-se, pois, pertinente este estudo, já que o desenvolvimento de um novo produto poderá permitir aos cooperantes um acréscimo no seu rendimento e, em simultâneo, conferir mais-valias ao leite da cabra da raça Serrana. De acordo com a Associação Portuguesa dos Nutricionistas (APN, 2013), o iogurte de cabra é uma excelente alternativa, em termos nutricionais para indivíduos com problemas na digestão da lactose (excetuando aqueles que têm intolerância total), visto conter bactérias lácticas (culturas vivas) que transformam parte da lactose em ácido láctico. Estas culturas podem continuar o seu processo de conversão mesmo após a ingestão do iogurte, facilitando a digestão da lactose. Além disso, o consumo de iogurte promove o fortalecimento do trato gastrointestinal, evitando assim algumas doenças.

2. Objetivos e Metodologia da Investigação

O presente trabalho aplica-se à realidade de uma organização nacional, de referência na produção e comercialização de derivados lácteos de leite de cabra na região de Trás-os-Montes, com experiência de mais de 25 anos – Cooperativa de Produtores de Leite de Cabra Serrana. Assim, pretendeu-se estabelecer uma ligação entre a realidade académica e profissional, através da utilização dos conceitos abordados na disciplina de Marketing e Empreendedorismo que foram ministrados no curso de Mestrado. Especificamente, procurou-se reconhecer os principais desafios que as organizações enfrentam no desenvolvimento de novos produtos e as dificuldades subjacentes à sua introdução no mercado com sucesso.

Assim, o objetivo geral desta dissertação consiste em elaborar uma estratégia de marketing para o lançamento do novo produto: Iogurte de Cabra Transmontano e para o atingir foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- caracterizar a caprinicultura em Portugal e o processo de produção de iogurte;
- compreender o conceito e as definições atuais de marketing;
- efetuar a análise da concorrência direta do Iogurte de Cabra Transmontano, de modo a obter informações relevantes sobre o mercado;
- desenvolver uma estratégia de Marketing-mix para o Iogurte de Cabra Transmontano, no sentido de melhor enquadrar o lançamento do produto no mercado;
- construir a matriz SWOT, para avaliar a posição competitiva da LEICRAS no mercado.

Nesta perspetiva, a metodologia de investigação está resumida na **tabela 1**.

Tabela 1 - Sintetização dos Objetivos e da Metodologia (Elaboração própria).

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Metodologia
Elaborar uma estratégia de marketing para o lançamento do novo produto Iogurte de Cabra Transmontano.	Caraterizar a caprinicultura em Portugal e o processo de produção de iogurte.	Fontes documentais: material bibliográfico e estatístico.
	Compreender o conceito e as definições atuais de marketing.	Fontes documentais: material bibliográfico.
	Efetuar a análise da concorrência direta.	Fontes documentais: material bibliográfico.
	Desenvolver uma estratégia de Marketing-mix.	Fontes documentais: material bibliográfico; Fontes não documentais: entrevista semiestruturada e observação direta.
	Construir a matriz SWOT.	Para identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foram utilizadas as fontes documentais e não documentais.

3. Organização do Estudo

Nesta dissertação identificam-se três partes distintas, o estado da arte, a metodologia de investigação e uma última, referente ao desenvolvimento do produto, envolvendo o plano de marketing. Tendo em conta a estrutura, o trabalho é constituído por cinco capítulos, correspondendo dois à componente teórica, e os dois seguintes à componente prática, e o último, à conclusão.

No primeiro capítulo – **Introdução** – é dado a conhecer o enquadramento do tema, a respetiva justificação e importância do estudo. São enumerados os objetivos, a metodologia de investigação e a organização do trabalho.

O segundo capítulo – **Enquadramento Teórico** – contempla o estado da arte, que permite compreender e relacionar o tema em estudo, de forma a visualizar, de modo sistémico, o setor do iogurte em Portugal. Observa-se assim, a produção de iogurte proveniente do leite de cabra da raça Serrana, encontrando-se dividido em dois pontos, o enquadramento da atividade, “da raça ao iogurte” e o marketing.

O terceiro capítulo – **Metodologia de investigação** – é caracterizado o método e descritas as técnicas e procedimentos metodológicos na recolha e tratamento da informação.

A parte prática inicia-se no quarto capítulo – **Plano de Marketing** – que apresenta a Cooperativa LEICRAS (Cooperativa de Produtores de Leite de Cabra Serrana), efetua a estratégia de marketing, a análise de mercado do iogurte e da concorrência, o marketing-

mix, e a análise SWOT.

No último capítulo – **Considerações finais** – são apresentadas as conclusões, bem como, as principais dificuldades sentidas ao longo da investigação.

Seguem-se a referências bibliográficas e os anexos, que apesar de não se constituírem como capítulos, são igualmente fundamentais na presente dissertação.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Com este capítulo pretende-se efetuar uma compilação sobre dois pontos fundamentais relativos ao tema, nomeadamente o enquadramento da atividade caprina, “da raça ao iogurte”, e, um segundo ponto, onde se descreve a temática do marketing nas organizações. Torna-se, assim necessário proceder ao enquadramento do estudo, da caprinicultura em Portugal, e dos contornos que rodeiam a raça autóctone caprina Serrana. Serão também abordadas as características do leite de cabra, com breve caracterização do iogurte, contemplando o seu processo de fabrico e o seu valor nutricional. Dado que o objetivo geral da dissertação é o desenvolvimento de um plano de marketing para um novo produto, o segundo ponto pretende contextualizar a importância do marketing enquadrando as temáticas de Marketing Social, Marketing-mix e a análise SWOT nas empresas.

1. Enquadramento da Atividade: “Da Raça ao Iogurte”

1.1. Caracterização da caprinicultura em Portugal

De acordo com as estatísticas (INE, 2019), em 2017 o efetivo caprino em Portugal era de 333 milhares de cabeças, sendo que o maior número de animais se concentrava nas regiões do Centro e Alentejo, com 110 mil e 102 mil cabeças, respetivamente. As regiões do Norte e do Algarve também se destacam em termos de dimensão de efetivo com 82 e 16 mil cabeças, respetivamente (**tabela 2**).

Tabela 2 - Efetivo de caprinos por NUTS II, em 2017 (INE, 2019).

Localização geográfica (NUTS II)	Efetivo caprino (milhares)	Distribuição do efetivo (%)
Portugal	333	100
Norte	82	25
Centro	110	33
Área Metropolitana de Lisboa	8	2
Alentejo	102	31
Algarve	16	5
Açores	8	2
Madeira	7	2

Em Portugal, a caprinicultura tem evoluído com alguma intensidade, fundamentalmente com a introdução das raças exóticas de elevado potencial produtivo. No entanto, os sistemas de produção extensivos e semiextensivos continuam a prevalecer, mantendo-se os níveis de produtividade relativamente baixos (Lima, *et al.*, 2013).

Para Vieira (2015), nas explorações caprinas, os produtos principais são a carne, o leite, a pele, a fibra e o estrume, sendo que a importância de cada um pode variar consoante o local onde a exploração se encontra, a raça utilizada, entre outros fatores. Segundo o mesmo autor, o regime intensivo tem sido o *modus operandi*, que tem ganho maior expressão no País. A procura por esta atividade prende-se com as características intrínsecas do leite de cabra, que se distinguem pela sua composição e elevado valor nutricional.

Embora promissora, a caprinicultura leiteira em Portugal, convive ainda com inúmeras dificuldades. Coelho (2012), afirma que a necessidade de aumentar a produtividade nas explorações leiteiras, depende-se em três aspetos que importam melhorar: (i) o sistema de produção; (ii) o melhoramento genético; (iii) e, as condições de recolha e conservação do leite.

Quando comparada a produção de leite de cabra em Portugal com a dos restantes países europeus mediterrânicos, observa-se que a produção nacional se encontra ainda pouco desenvolvida, conforme se constata na **tabela 3**, onde se verifica que o país se posiciona em sexto lugar, numa lista de sete países.

Tabela 3 - Produção de leite de cabra nos países europeus mediterrânicos, em 2018 (FAO, 2020).

Países Europeus Mediterrânicos	Toneladas de leite em 2018	Percentagem total (%)
Portugal	27 098	1,7
Espanha	461 375	28,9
França	652 327	40,9
Itália	28 497	1,8
Grécia	397 785	24,9
Chipre	27 706	1,7
Malta	1 140	0,1
Total	1 595 928	100

1.2. Raça Serrana

1.2.1. Solar e Área de Dispersão

É necessário recuar até ao período Quaternário da era Cenozoica, ou seja, cerca de 3 milhões de anos atrás, para encontrar os ancestrais da cabra Serrana. A cabra selvagem nos seus diferentes tipos (*capra aegagrus*, *capra falconeri* e *capra prisca*), disseminada por todos os continentes, desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento da cabra doméstica, e posteriormente na origem da cabra Serrana (Outor-Monteiro, *et al.*, 2005). Segundo Almendra, (1996), acredita-se que a fixação sucessiva da *Capra pyrenaica*, na Península Ibérica, se devem fundamentalmente às ondas migratórias dos caprinos selvagens através da cordilheira dos Pirenéus.

Neste contexto, calcula-se que a cabra Serrana tenha tido origem na região da Serra da Estrela e que provenha da *Capra pyrenaica*, pertencendo ao tronco europeu e antecessora das raças caprinas ibéricas (Almendra, 1996). Da Serra da Estrela, a cabra Serrana expandiu-se assim em diferentes direções, chegando a Trás-os-Montes, alargando-se para as Beiras, Ribatejo, Estremadura e península de Setúbal (DGAV, 2013). A raça Serrana é composta por quatro ecótipos: Transmontano, Ribatejano, Jarmelista, e da Serra (Pereira, 2012).

1.2.2. Características Morfológicas

De acordo com Pereira, (2012), o perfil da raça Serrana, passa por animais eumétricos de perfil subcôncavo e de aptidão predominantemente leiteira. Tendo em vista o Regulamento do Livro Genealógico da raça caprina Serrana, os indivíduos em questão devem possuir características como:

- **a cabeça** grande e comprida, de perfil subcôncavo, de frente ampla e ligeiramente abaulada; face triangular; chanfro largo, retilíneo e com depressão na união com o frontal, focinho fino; boca pequena e lábios finos; orelhas normalmente curtas e horizontais. Já os cornos são de seção triangular, rugosos, dirigidos para trás em forma de sabre, com hastes paralelas ou divergentes, ligeiramente inclinadas para trás ou espiraladas. Os animais também podem ser “mochos” (sem hastes) e a grande maioria dos animais tem barba, com supremacia nos machos;
- **a pelagem** é de pelo comprido, com coloração preta (ecótipo da Serra e Ribatejano), castanha (ecótipo Jarmelista) ou ruça (ecótipo Transmontano). Os

cabos podem ser pretos (ecótipos da Serra e Transmontano) ou castanhos (ecótipos Jarmelista e Ribatejano). As cabras do Jarmelo (ecótipo Jarmelista) apresentam duas listas na zona frontal da cabeça de cor castanho mais claro que a restante pelagem; já nas ribatejanas estas listas podem estar presentes ou não. Na região abdominal e nas orelhas, a pelagem destes ecótipos pode ser castanha/amarelada (Carolino, *et al.*, 2016);

- **o úbere** é bem desenvolvido, globoso e por vezes pendente. Tetos pequenos e cónicos, dirigidos para a frente ou levemente para os lados, e bem destacados.

1.2.3. Parâmetros Produtivos

As cabras da raça Serrana são fundamentalmente de aptidão mista (leite/carne), onde a conjugação entre a produção de carne (cabrito) e a extração de leite, em períodos de maior quantidade/qualidade alimentar, permitem viabilizar economicamente a exploração (Lopes, 2013).

A importância da componente leiteira na raça, varia consoante a região e o ecótipo explorado, o que terá influência nos preços praticados pelo mercado. Apesar da rusticidade e da completa adaptação a um meio pobre e de pouca suplementação, os animais desta raça, vão sendo utilizados, fundamentalmente, para a produção de leite (Pereira, 2012) conjugada com a venda de cabritos em períodos específicos do ano.

Dentro dos ecótipos da raça Serrana é possível observar oscilações nos parâmetros relacionados com a produção de leite. A **tabela 4** permite verificar essas alterações, nomeadamente, a duração da lactação (dias), a produção de leite total (kg), a produção média/dia (L), a produção estabilizada aos 150 dias (L) e a prolificidade nos diferentes ecótipos.

Tabela 4 - As produções médias dos diferentes ecótipos da raça Serrana (Adaptado ANCRAS, 2015; Genpro da Ruralbit, 2020).

	Transmontano	Ribatejano	Jarmelista	Serra
Duração da lactação (dias)	177,2	170	157,8	154,6
Produção leite total (Kg)	105,3	247,7	178,4	156,2
Produção média/dia (L)	0,59	1,41	1,14	1,02
Produção leite 150 dias (L)	90,5	206,4	163,7	146,3
Prolificidade (partos)	1,45	1,63	1,37	1,38

1.3. O leite de Cabra

O leite de cabra é considerado um dos alimentos mais completos, apresentando elementos fundamentais para a nutrição humana. É constituído por proteínas de alto valor biológico e ácidos gordos essenciais, além das vitaminas e da componente mineral. Por estes fatores, o leite de cabra é utilizado por milhões de pessoas para consumo, bem como, para produção de diferentes produtos, o que traduz o seu importante papel para o desenvolvimento socioeconómico de inúmeras regiões do mundo (Garcia & Travassos, 2012).

É fundamental ter em consideração a matéria-prima utilizada na produção de todo e qualquer produto e, na elaboração de produtos lácteos, independentemente da origem, deve ter-se em conta a existência de oscilações de qualidade relacionadas com a sua complexidade e com a heterogeneidade do leite. É importante atentar à fração lipídica e a fração proteica, bem como, à presença de um bom equilíbrio mineral (proteína-cálcio, fósforo), indispensável no processo de coagulação enzimática. Deve considerar-se ainda, a qualidade microbiológica, que irá condicionar positiva ou negativamente todo o processo tecnológico (Baião, 2007).

Segundo Belanger, (*cit. in* Coelho, 2012), o leite de cabra é um líquido branco-mate, limpo, sem grumos, de odor bastante neutro e sabor adocicado a ligeiramente salgado, agradável e característico. Para Barłowska, *et al.* (2011) a cor é levemente mais branca pelo facto de o leite de cabra possuir pró-vitamina A (e não β -carotenos como o leite de vaca, responsável pela tonalidade amarelada da gordura do leite). O sabor e o aroma variam, sendo mais intensos que o leite de vaca, devido à presença de três ácidos gordos de cadeia curta específicos deste leite – ácido caproico (C6:0), caprílico (C8:0) e cáprico (C10:0). Por outro lado, o leite não pode conter qualquer tipo de cheiro ou sabor desagradável, mas caso presente, dever-se-á às más condições de higiene.

A acidez e o pH encontram-se normalmente associados à qualidade higiénica do leite e ao grau de frescura, sendo possível obter, indiretamente, algumas indicações sobre as condições de produção, conservação e, estado sanitário dos animais. É possível observar os diversos valores de pH e acidez descritos por diferentes autores nas **tabelas 5 e 6**, respetivamente.

Tabela 5 - Valor de pH do leite de cabra cru.

Valor de pH do leite de cabra cru	Autores
6,9	Mendonça, A., <i>et al.</i> (2006)
6,50 a 6,80	Park, Y., <i>et al.</i> (2006)
6,70	Gaddour, A., <i>et al.</i> (2013)
6,70	Paz, N., <i>et al.</i> (2014)
6,28	Rasheed, S., <i>et al.</i> (2016)

Tabela 6 - Valor de acidez total do leite de cabra.

Valor de acidez do leite de cabra (% ácido láctico)	Autores
0,12	Rafiq, S., <i>et al.</i> (2016)
0,15	Bhosale, S., <i>et al.</i> (2009)
0,16	Abbas, H., <i>et al.</i> (2014)
0,18	Mendonça, A., <i>et al.</i> (2006)

Os valores de pH encontram-se situados entre 6,28 e 6,9, existindo um ponto de concordância no valor de pH do leite de cabra de 6,70. Já para a acidez, os valores situam-se entre os 0,12% e 0,18% de ácido láctico.

A componente nutricional é fundamental por todas as vantagens que acarreta, sendo, possível verificar os macronutrientes do leite de cabra na **tabela 7**, segundo o Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge (INSA, 2016).

Tabela 7 - Macronutrientes do leite de cabra, por 100 g de parte edível (INSA, 2016).

Macronutrientes	Leite de Cabra
Proteína (g)	3,8
Total de glúcidos disponíveis (g)	4,6
Total de glúcidos expressos em monossacarídeos (g)	4,8
Monossacarídeos e dissacarídeos (g)	4,6
Total de lípidos (g)	4,0
Ácidos gordos saturados (g)	2,6
Ácidos gordos monoinsaturados (g)	1,1
Ácidos gordos polinsaturados (g)	0,1
Ácidos gordos trans (g)	0,1
Ácido linoleico (g)	0,1

1.4. Historial do Iogurte

É difícil determinar um lugar concreto relativo à origem do iogurte, no entanto, há indícios que apontam que este é originário da Europa Oriental, nomeadamente, na região dos Balcãs e da Turquia (Balcázar, 2011; Vieira de Sá & Barbosa, 1990).

Balcázar (2011), considera que o iogurte foi descoberto por acidente, isto porque, nas regiões descritas, os povos nómadas transportavam o leite fresco que recolhiam dos animais, em bolsas fabricadas com pele de cabra, que, devido ao calor existente, em simultâneo com o contacto da bolsa, ocorria uma alteração biológica na qual as bactérias se multiplicavam e se obtinha um leite fermentado de consistência semissólida e coagulada. Esta descoberta permitiu conservar o leite durante mais tempo, com o prolongamento da vida útil do produto e a atribuição de uma série de características organoléticas agradáveis (Aranceta & Serra, *cit. in* Balcázar, 2011).

A primeira referência relativa ao nome iogurte, foi no século VIII na atual Turquia, como *Yogurut*. Ao longo dos tempos foram aparecendo numerosas variantes desta palavra, que muda consoante o país onde o produto é produzido (Salcedo, *et al.*, 1988; Vieira de Sá & Barbosa, 1990).

Inicialmente o iogurte era feito de leite de ovelha e búfala, e parcialmente de leite de cabra e vaca, em recipientes de madeira ou argila. A propagação da fermentação era feita através de pequenas quantidades de leite, previamente coaguladas (fermento-mãe), que funcionavam para “semear” o novo leite anteriormente fervido. O iogurte era utilizado como alimento, quer para consumo direto na sua forma natural, quer enriquecido com vegetais e especiarias (INE, 2019).

1.4.1. O Iogurte

Segundo o *Codex Alimentarius* e a Portaria nº 742/92, de 24 de julho de 1992, iogurte, é o produto coagulado obtido por fermentação láctica devido à ação exclusiva de *Lactobacillus delbrueckii subsp. bulgaricus* e de *Streptococcus thermophilus* sobre o leite e produtos lácteos. Neste processo, imposto pelas bactérias lácteas, o leite sofre modificações das suas propriedades sensoriais (Ordóñez, *cit. in* Ravers, 2016). O iogurte expressa todos os constituintes nutricionais do leite, com exceção da lactose, que é reduzida graças à fermentação (Tamime & Robinson, *cit. in* Ravers, 2016).

1.4.2. Processo de Fabrico

A produção de iogurte consiste numa técnica bastante antiga, transmitida de

geração em geração. No entanto, durante as últimas décadas e com a evolução científica, particularmente nas áreas da microbiologia, bioquímica e da engenharia alimentar, o iogurte tornou-se um produto amplamente aceite para consumo recorrente de relativa facilidade e simplicidade.

Por sua vez, para cada tipo de iogurte (sólido, batido ou líquido) é necessário um processo de fabrico distinto, correspondente ao que se pretende no produto final. Na **figura 1** são apresentados os diferentes processos de fabrico de iogurte, tendo em conta os distintos tipos de iogurtes correspondentes.

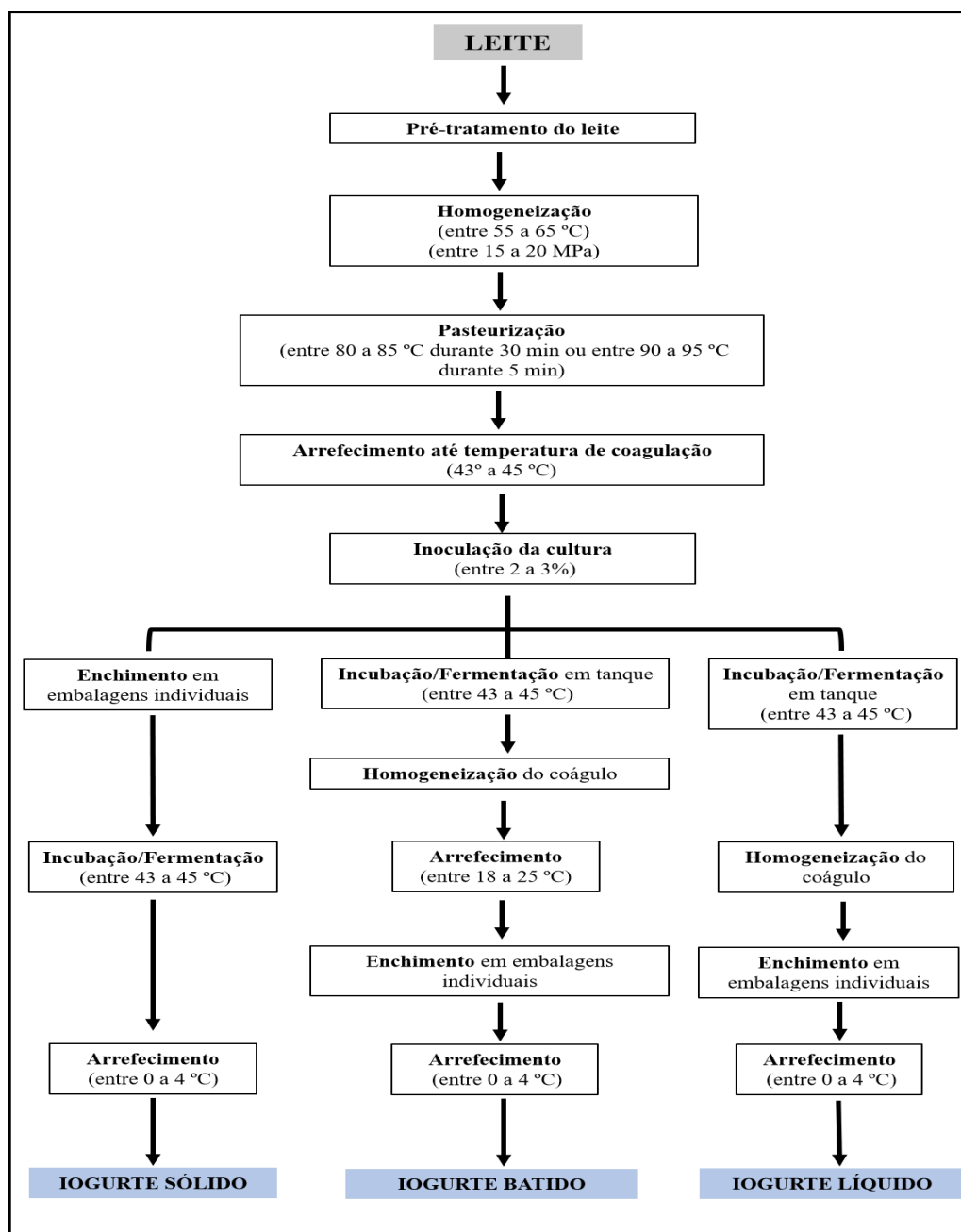


Figura 1 - Processo de fabrico do iogurte sólido, batido e líquido (Adaptado de Vieira de Sá & Barbosa, 1990; Weerathilake, *et al.*, 2014; Corrieu & Béal, 2016).

1.4.2.1. Seleção do leite

A matéria-prima imprescindível na produção de iogurte é o leite (Chandan & Arun, *cit. in* Revers, *et al.*, 2016). Desta forma, é da maior importância a seleção do leite que vai servir para o fabrico do iogurte, que deverá seguir as seguintes condições:

- leite fresco, significa, que no momento da utilização, o seu grau de acidez seja normal, cerca de 16° D;
- não contenha colostro nem seja leite proveniente de animais com mamites;
- não possua resíduos de inibidores (e.g. antibióticos, sulfamidas);
- não exiba resíduos de conservantes;
- seja isento de microrganismos patogénicos;
- não congelado, para evitar alterações na textura;
- possua aroma e sabor normais;
- contenha alto teor de sólidos solúveis.

O tipo de leite a ser utilizado depende da variedade ou tipo de iogurte a ser processado. Por exemplo, o leite inteiro é usado para a produção de iogurtes gordos/normais e o leite parcialmente desnatado é usado para iogurtes com baixo teor em gordura (Weerathilake, *et al.*, 2014). Para Chandan & Arun (*cit. in* Revers, *et al.*, 2016), a composição do leite deverá ser modificada de forma a possuir características ideais para a correta transformação em iogurte. Estas alterações podem ocorrer através de processos físico-químicos ou da adição de outros ingredientes.

1.4.2.2. Pré-tratamento do leite

Segundo Weerathilake, *et al.*, (2014), esta etapa envolve, essencialmente, a padronização dos teores de lípidos e proteínas.

O leite para produção de iogurte deve possuir um extrato seco, isento de gordura, entre 3,5% e 12,5%. Assim, a padronização do teor de lípidos consiste na remoção de gordura (por centrifugação a 55°C) e na posterior adição da mesma até uma concentração não superior a 3% (Chandan & Arun, *cit. in* Revers, *et al.*, 2016; Corrieu & Béal, 2016; Tamime & Robinson, *cit. in* Revers, *et al.*, 2016) conforme observado na **tabela 8**.

Tabela 8 - Teor em matéria gorda do iogurte em percentagem (%) (Vieira de Sá & Barbosa, 1990).

Teor em matéria gorda	Percentagem (%)
Iogurte gordo	3
Iogurte meio gordo	1,5
Iogurte magro	0,1

A padronização de proteínas corresponde, à adição, ao leite líquido, a quantidade de leite em pó suficiente para atingir uma concentração não superior a 2,7% (Corrieu, G., & Béal, C., 2016), ou submeter o leite líquido a uma evaporação suficiente para se atingir o mesmo resultado (**tabela 9**) (Vieira de Sá & Barbosa, 1990).

Tabela 9 - Concentração em sólidos e correspondente aumento do resíduo seco (%) (Vieira de Sá & Barbosa, 1990).

Concentração em sólidos	Aumento do resíduo seco (%)
Evaporação (10 – 25%)	1,5 – 3,5
Adição de leite em pó desnatado	1,5 – 3,5

A fortificação do leite através da adição de leite em pó pode ter desvantagens associadas, como a produção excessiva de ácido e sabor indesejável. Esta sobreprodução é decorrente do alto nível de lactose, bem como, do aumento da concentração de nutrientes resultantes da proliferação microbiana. O objetivo destas operações é a obtenção de um coágulo firme e por consequência, de mais fácil transporte, menos dessorável e com melhor apresentação.

É evidente que aumentando o extrato seco, conseqüentemente também se eleva o valor nutritivo. O incremento da proteína que advém do enriquecimento em extrato seco tem ainda a vantagem de, além de melhorar a textura, mascarar o excesso de acidez (Vieira de Sá & Barbosa, 1990).

1.4.2.3. Homogeneização

Como o leite utilizado pode ser totalmente desnatado, semidesnatado ou inteiro, deve proceder-se à sua homogeneização, caso contrário, pode ocorrer a separação da gordura por afloramento (Vieira de Sá & Barbosa, 1990).

Sfakianakis & Tzia, (2014), defendem que os lípidos tendem a colidir entre si devido à partilha da membrana ou ao princípio de Laplace (refere que a pressão é maior

dentro de pequenas moléculas do que em grandes moléculas). Este fenómeno força os lípidos do leite a ascenderem à superfície, criando a separação do soro.

O objetivo desta fase é melhorar a estabilidade e a consistência do iogurte, bem como, a aparência comercial do mesmo, evitando o aparecimento de uma camada espessa de nata à superfície e elevando a capacidade de retenção de água, que permite maior firmeza do iogurte.

1.4.2.4. Tratamento térmico

O leite concentrado e homogeneizado deve sofrer um tratamento térmico, (pasteurização), que pode variar consoante as circunstâncias. Este aumenta consideravelmente a firmeza do iogurte, uma vez que a deposição de proteínas séricas desnata eleva a fração volumétrica da proteína agregada (Walstra, *et al.*, 2006; Chandan & Arun, *cit. in* Revers, *et al.*, 2016).

Neste processo são eliminados os microrganismos patogénicos e grande parte da flora banal existente através do binómio tempo-temperatura (Portelinha, 2013; Vieira de Sá & Barbosa, 1990). Também a modificação na estrutura das proteínas, tornando a lactoglobulina e a lactoalbumina mais estáveis, contribuí para uma melhor consistência e estabilização do produto final. Além disso, o tratamento térmico facilita a remoção de oxigénio dissolvido no leite, proporcionando o crescimento da cultura iniciadora, particularmente para a *Streptococcus thermophilus* (Vieira de Sá & Barbosa, 1990; Weerathilake, *et al.*, 2014). Outra consequência deste processo é o desnaturamento das enzimas e das proteínas do soro.

Tabela 10 - Binómio tempo-temperatura para pasteurização do leite (Portelinha, 2013; Vieira de Sá & Barbosa, 1990; Weerathilake, *et al.*, 2014).

Tipo de pasteurização	Temperatura (°C)	Tempo de espera
Baixa temperatura durante mais tempo	62,8	30 min.
Alta temperatura durante pouco tempo	71,7	15 seg.
Ultrapasteurização	137,8	2 seg.
Temperatura Ultra-alta	135 a 150	4 a 5 seg.

1.4.2.5. Arrefecimento

Antes de proceder à inoculação da cultura iniciadora é necessário arrefecer o leite pasteurizado, até uma temperatura de incubação entre os 42 e 45°C (Chandan & Arun, *cit. in* Revers, *et al.*, 2016; Weerathilake, *et al.*, 2014; Corrieu & Béal, 2016). Este passo é

muito importante para o correto procedimento de fabrico do iogurte, uma vez que os fermentos lácteos só iniciam o seu processo fermentativo a uma determinada temperatura.

1.4.2.6. Fermentação

Vulgarmente designada por acidificação, é uma etapa característica e essencial para o fabrico do iogurte, dividindo-se em duas fases: inoculação da cultura iniciadora e posterior incubação.

i. Inoculação da cultura iniciadora

De acordo com Vieira de Sá & Barbosa, (1990) a inoculação ou “sementeira” consiste na adição dos dois microrganismos específicos do iogurte: *Streptococcus thermophilus* e *Lactobacillus desbrueckii subsp. Bulgaricus*. A inoculação deverá ser de 2% (podendo esta variar de 1 a 7% consoante o tipo de iogurte que se pretende), numa proporção de 1:1. Estas bactérias desenvolvem-se por simbiose, a uma temperatura ótima de 45°C, mas pode baixar até 42°C.

ii. Incubação/Fermentação

É nesta fase que ocorre a acidificação e que se diferenciam as tecnologias do iogurte sólido e batido. No primeiro, a incubação ocorre na embalagem final, resultando num produto de elevada consistência, enquanto que no segundo, esta sucede-se em cubas e só posteriormente o iogurte é batido, arrefecido e embalado (Chandan & Arun, *cit. in* Revers, *et al.*, 2016). Durante a incubação, a acidificação do leite dá-se pela produção do ácido láctico a partir da lactose, como resultado do metabolismo homofermentativo dos dois microrganismos presentes (Vieira de Sá & Barbosa, 1990).

A fermentação pode ser conduzida a temperatura constante ou a temperatura decrescente. Segundo, Vieira de Sá & Barbosa (1990), esta última técnica tem como finalidade evitar a sobreacidificação, diminuir a acidez, bem como, o ritmo de crescimento dos microrganismos.

A temperatura de incubação, é fundamental, e pode influenciar a resposta dos fermentos lácteos, devendo encontrar-se entre 40-45°C (Shelly & Lagarriga, 2004; Weerathilake, *et al.*, 2014).

iii. Sinergia entre *Streptococcus thermophilus* e *Lactobacillus delbrueckii subsp. bulgaricus*

A produção de ácido láctico, consequência do desenvolvimento das bactérias no leite, é mais acelerado na presença combinada de diferentes bactérias lácteas, ocorrendo mútuo estímulo de crescimento, fenómeno conhecido como sinergia (Shelly & Lagarriga, 2004). O tempo e a temperatura de incubação, bem como, a percentagem de inoculação das bactérias, são essenciais na influência desta (Walstra, *et al.*, 2006; Shelly & Lagarriga, 2004)

De acordo com Angelov, *et al.*, (2009), esta sinergia pode ocorrer em duas fases de crescimento exponenciais separadas por uma fase de transição com menor crescimento. A primeira fase inicia-se com a produção de enzimas por parte de *Lactobacillus desbrueckii subsp. bulgaricus*, possuindo atividade proteolítica moderada e libertando peptídeos pequenos e aminoácidos que favorecem o crescimento de *Streptococcus thermophilus* que, por sua vez, produz ácido fórmico a partir de ácido pirúvico, em condições anaeróbias e na presença de CO₂. Ambas as substâncias são necessárias para o desenvolvimento de *Lactobacillus desbrueckii subsp. bulgaricus*, embora o seu o crescimento seja mais lento (Shelly & Lagarriga, 2004).

Durante esta fase, sucede-se o transporte da lactose do leite através da membrana celular de *Streptococcus thermophilus*, pela enzima galactoside permease, sendo posteriormente hidrolisada pela enzima lactase. O ácido láctico, gerado por estas reações provoca a coagulação da caseína, iniciada a pH 5,2-5,3 e concluída quando esta é completamente libertada das suas ligações com os sais, a pH 4,6-4,7 (Vieira de Sá & Barbosa, 1990).

O crescimento de *Streptococcus thermophilus* diminui durante a fase de transição, devido à formação de ácido láctico e à escassez de aminoácidos (Goin, 2010).

Já na segunda fase de crescimento, verifica-se o incremento de *Lactobacillus desbrueckii subsp. bulgaricus*, bem como, da expressão do gene da protéase prtB, que aumenta as concentrações de oligopeptídeos disponíveis, originando um novo crescimento de *Streptococcus thermophilus* e de *Lactobacillus desbrueckii subsp. bulgaricus*. No final da incubação, além de ácido láctico, ambas as bactérias produzem acetaldeído, diacetil e polissacarídeos que contribuem para o desenvolvimento das características organoléticas do iogurte (Mchiouer, *et al.*, 2017; Sieuwerts, 2016).

Um pH 4,6 ou inferior (ponto isoelétrico das proteínas do leite) será o valor ideal para terminar a fermentação do iogurte (Chandan & Arun, *cit. in* Revers, *et al.*, 2016;

Salviano, *et al.*, 2012).

Segundo Vieira de Sá & Barbosa, (1990), a consistência do iogurte pode ser afetada principalmente pelos fatores que provocam a hidratação das proteínas, tais como: (i) o teor proteico do leite; (ii) o tratamento térmico; (iii) a desnaturação das proteínas solúveis; (iv) a acidificação; (v) a temperatura; (vi) as enzimas proteolíticas; (vii) e, o equilíbrio dos sais. Quer a excessiva hidratação das proteínas, quer a insuficiente desta, pode prejudicar a consistência do iogurte, pela diminuição da solidez do coágulo.

Desta forma, a sinergia entre as bactérias específicas do iogurte permite que a incubação ocorra nas melhores circunstâncias, sendo que a existência de um desequilíbrio na proporção das mesmas pode afetar a fase a nível microbiológico e organolético.

1.4.2.7. Arrefecimento

Quando a acidez atinge um determinado valor (70-120°D conforme o tipo de iogurte, sólido ou batido), é necessário parar a acidificação inibindo o desenvolvimento dos fermentos lácteos, baixando de imediato a temperatura para valores inferiores a 15°C (Chandan & Arun, *cit. in* Revers, *et al.*, 2016). Segundo o tipo de iogurte, o arrefecimento é feito de formas distintas (Vieira de Sá & Barbosa, 1990).

Os iogurtes sólidos arrefecem na câmara frigorífica com forte ventilação ou em túneis de arrefecimento com temperaturas muito baixas e com arejamento, antes de entrarem na câmara frigorífica para serem armazenados a 2-4°C. Já nos iogurtes batidos, este arrefecimento ocorre através da passagem por diferentes arrefecedores de placas, uma vez que o tanque de arrefecimento seria muito lento e provocaria um excesso de acidificação.

É de salientar que a passagem do iogurte pela bomba e pelo arrefecedor de placas dá-lhe uma viscosidade e textura desejadas e, nestes casos não necessita de ser batido no tanque de incubação (Vieira de Sá & Barbosa, 1990).

1.4.2.8. Acondicionamento

De acordo com a Portaria nº 742/92, de 24 de julho de 1992, iogurtes aromatizados ou não, leites fermentados e leites fermentados aromatizados, apenas podem ser comercializados em embalagens de origem com garantia de integridade e que obedeçam ao disposto na legislação em vigor.

Vieira de Sá & Barbosa, (1990), acrescentam que o seu acondicionamento deve

ser feito em embalagens do género de boiões de vidro, copos de plástico ou em embalagens de maiores dimensões (250 ml, 500 ml) de cartão, revestido de uma película plástica laminada.

As embalagens devem estar convenientemente rotuladas, segundo a legislação em vigor, e ter em vista a classificação quanto à composição, ao tipo e à matéria gorda. Relativamente à lista dos ingredientes, deve observar-se por ordem decrescente da proporção ponderal no momento da sua incorporação, derivada da palavra “ingredientes”, sendo obrigatório declarar o teor de todos os componentes. A data limite do consumo deve ser indicada pela expressão «consumir até ...», com a indicação do dia e do mês.

As embalagens devem ainda indicar a quantidade líquida, expressa em gramas, e no caso de iogurtes sólidos ou batidos, e em centilitros, quando líquidos. A temperatura de conservação indicada pela Portaria nº 742/92, de 24 de julho de 1992 é entre 0 e 6°C.

Numa indústria, a escolha do tipo de máquina de envasilhamento deve merecer ponderação e ser adequada à infraestrutura e à dimensão da produção, dado que a embalagem possui também função de marketing, desde a sua forma, ao aspeto, tipo de impressão, informação presente, entre outros fatores (Vieira de Sá & Barbosa, 1990).

1.4.3. Valor Nutritivo do Iogurte

O valor nutritivo do iogurte é muito similar ao do leite do qual é proveniente, com um teor proteico ligeiramente superior. O valor calórico nos caprinos, em média, é de 78 Kcal/100g, quando constituído de leite completo não açucarado.

Na **tabela 11** podemos observar a comparação dos fatores nutricionais principais observados no iogurte natural entre três espécies distintas, nomeadamente caprinos, ovinos e bovinos.

Tabela 11 - Informação nutricional do Iogurte Natural (cabra, ovelha e vaca) (FatSecret Platform API, 2018).

(Valores médios por 100g)			
	Cabra	Ovelha	Vaca
Energia (kcal)	78,0	115,0	63,0
Lípidos (g)	5,1	6,4	1,55
dos quais saturados (g)	3,0	4,2	1,0
Hidratos de Carbono (g)	4,7	3,2	7,04
dos quais açúcares (g)	3,9	3,2	7,04
Proteínas (g)	3,4	8	5,25
Sal (g)	0,25	0,11	0,18

Neste contexto, a característica principal do iogurte reside no facto de ser um produto vivo, devendo as suas características à especificidade da flora viva. Por outro lado, o consumo de iogurte aumenta a atividade lactásica da parede intestinal aumentando a biodisponibilidade do cálcio. Este permite uma melhor absorção dos nutrientes, devido à ação das bactérias e as suas proteínas são facilmente digeridas, graças aos processos da sua produção, nomeadamente as etapas de homogeneização e pasteurização (Martin, 2002).

No que toca às vitaminas, sabe-se que o iogurte possui dez vezes mais vitamina B₉ ou ácido fólico que o leite utilizado na sua elaboração. As restantes vitaminas do complexo B presentes são as vitaminas B₁, B₂, B₃ (ácido nicotínico ou niacina), B₄, B₅ (ácido pantoténico), B₆, B₇ (biotina), B₈ e B₁₂. E ainda, possui vitaminas A e C (Salado & Andrade, *cit. in* Martin, 2002).

Relativamente às bactérias lácteas (*Lactobacillus desbrueckii subsp. Bulgaricus* e *Streptococcus thermophilus*), estas permitem impor a redução de outros organismos, nomeadamente patogénicos (Martin, 2002).

O iogurte é ainda recomendado para pessoas com dificuldade em digerir a lactose, dado que este hidrato de carbono se encontra parcialmente hidrolisado (Vieira de Sá & Barbosa, 1990).

2. Marketing

2.1. Conceito de Marketing

As organizações mais bem sucedidas estão fundamentalmente voltadas para o consumidor e profundamente comprometidas com o marketing e comunicação, motiva os seus colaboradores a desenvolver relações duradouros e estáveis com os clientes.

Segundo Brito, (1998), o marketing procura responder a três aspetos importantes na viabilidade das empresas: (i) identifica necessidades e oportunidades de mercado que possam ser transformadas em bons negócios; (ii) auxilia no desenvolvimento dos mesmos, não só na conceção do produto/serviço, como também do preço, da distribuição e de possíveis serviços associados; (iii) e, contribui para a correta e eficaz ação de promoção e comunicação.

Marketing pode então ser definido como o “conjunto de instituições e processos para criar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.” (AMA¹ *cit. in* Gomes & Kury, 2013).

Ferreira, *et al.* (2012), consideram o marketing como um conjunto de atividades que objetivam a análise, planeamento, implementação e controle de programas destinados a obter e a servir a procura de produtos/serviços, de forma adequada, atendendo aos desejos e necessidades dos consumidores e/ou utilizadores, com qualidade e lucro para a organização.

Segundo Kotler & Armstrong (*cit. in* Ferreira, 2013), o processo de marketing é constituído por cinco passos, conforme observado na **figura 2**.

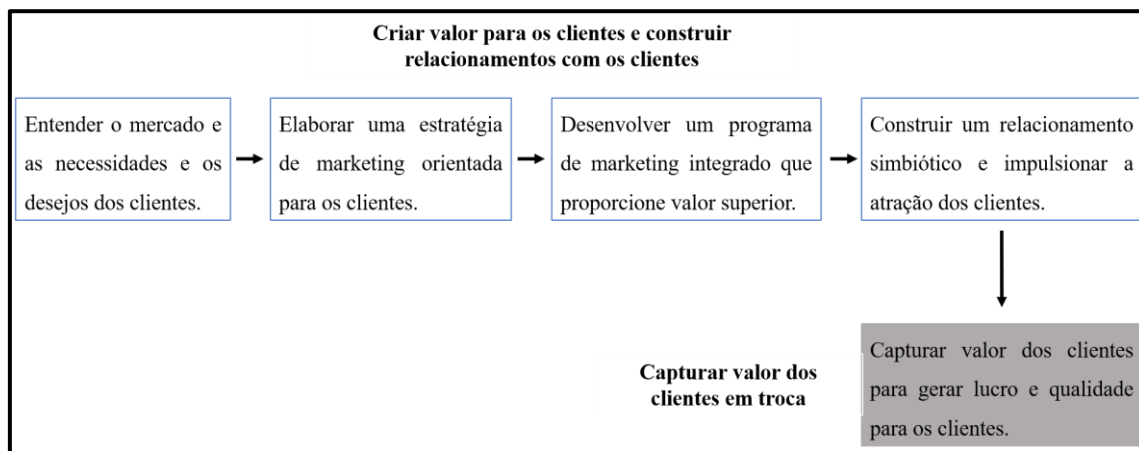


Figura 2 - Modelo simplificado do processo de marketing (Kotler & Armstrong, *cit. in* Ferreira, 2013).

¹ American Marketing Association.

Segundo a **figura 2**, as empresas trabalham maioritariamente na compressão do cliente, criando valor e construindo um forte relacionamento com este, e apenas por último recolhem os benefícios dessa criação de valor e convertem em vendas, lucros e valor para o cliente a longo prazo.

O conceito de marketing tem evoluído ao longo dos tempos e a grande mudança encontra-se relacionada com a crescente relevância que este ponto tem assumindo no mundo dos negócios e na área da gestão empresarial (Kotler & Keller, *cit. in* Azevedo, 2019).

Na **tabela 12** são apresentadas de forma sucinta as diferentes gerações de marketing por Tarabasz (2013).

Tabela 12 - Diferentes fases do Marketing (Tarabasz, *cit. in* Azevedo, 2019).

	Marketing 1.0 Centrado no produto	Marketing 2.0 Voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Movido pelos valores	Marketing 4.0 Marketing virtual localizado
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Transformar o mundo num local melhor	Criar o Futuro Hoje
Forças impulsionadoras	Revolução Industrial	Tecnologias de informação	Novas tecnologias (redes sociais)	Revolução cibernética
Como as empresas observam o mercado	Compradores em massa com necessidades básicas	Consumidores mais inteligentes com mentes e corações	Seres humanos completos com mente, coração e espírito	Coletivo de compradores totalmente conscientes, cocriação de produtos
Conceito-Chave	Desenvolvimento do produto	Diferenciação	Valores	Personalização em massa
Diretivas de marketing	Especificação de produto	Posicionamento corporativo e de produto	Missão, visão e valores empresariais	Valores, visão e antecipação
Interação com o consumidor	Transação “um para muitos”	Relação “um para um”	Colaboração “muitos para muitos”	Muitos para muitos, cocriação e cooperação

É de reter que o ser humano, visto como um agente consumidor, está em constante evolução, construindo e desconstruindo valores, sendo necessária a constante adaptação do marketing às preferências do público-alvo.

Atualmente, o grande desafio das empresas é compreender este cenário imposto pelo Marketing 4.0 (como observado na **tabela 12**), onde tudo está hiperconectado e com uma visão mais horizontal e inclusiva do mercado.

2.1.1. Marketing Social

O marketing social permite colocar ao serviço de causa sociais (“não mercantilistas”), todas as técnicas conhecidas do marketing tradicional. Surgiu pela primeira vez em 1971 por Philip Kotler e Gerald Zaltman, no artigo científico “*Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*” publicado no *Journal of Marketing*, onde foi definido como:

(...) *desenho, a implementação e o controlo de programas elaborados de forma a influenciar receptividade de ideias sociais que envolvem o planeamento do produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.* (Kotler & Zaltman, *cit. in* Almeida, 2004).

Enquanto o marketing tradicional visa criar impacto no comportamento dos consumidores, o marketing social pretende influenciar comportamentos sociais e de saúde, através de práticas similares, “influenciando comportamentos, utilizando um processo de planeamento sistemático que se aplica a princípios e técnicas de marketing, concentrando-se em segmentos de público-alvo prioritários, e entregar um benefício positivo para a sociedade” (Kotler & Lee, *cit. in* Fernandes, 2015). Deste modo, o marketing social é uma ferramenta estratégica que associa um negócio a uma causa relevante, conectando a empresa a valores sociais e promover benefícios mútuos para a causa e para a organização (Esolidar, 2020).

Como observado na **tabela 13**, as definições de marketing social são muito semelhantes ao marketing tradicional.

Tabela 13 - Definições de Marketing Social (Adaptado de Almeida, 2004; Fernandes, 2015).

Autores	Definição de Marketing Social
Mushkat (1980)	“O Marketing Social é um processo complexo que inclui uma planificação, desenvolvimento, manutenção e/ou regulamento de relações de intercâmbio desejadas com relevância pública.”
Andreasen (2004)	“Marketing Social passa pela adaptação das tecnologias do Marketing Tradicional a programas desenhados para influenciar o comportamento voluntário do público-alvo para melhorar o seu bem-estar pessoal e o da sociedade do qual faz parte.”
Kotler (2002)	“Marketing Social utiliza os princípios e as técnicas para influenciar o público-alvo a aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar voluntariamente um comportamento em benefício de indivíduos, grupos ou da sociedade em geral.”
Gordon, et al. (2011)	“Marketing Social analisa criticamente o Marketing Tradicional, de modo a aprender com os seus sucessos e reduzir os seus excessos.”

Ao analisarmos estas definições é possível detetar os principais elementos do marketing social, nomeadamente: (i) aumentar a aceitação de uma determinada ideia social e influenciar comportamentos; (ii) emprega um processo (análise, planeamento, execução e controlo) em que são aplicados os princípios e técnicas de marketing tradicional; (iii) centra-se em grupos prioritários; (iv) e, fornece benefícios positivos para os indivíduos e para a sociedade em geral (Tarradellas & Molina, 2014).

É importante salientar que o marketing social não é o mesmo que educação ou publicidade. A sua aplicação envolve diversos fatores, como: pesquisa de marketing, projeto ou identificação de um produto que atenda as necessidades do consumidor, determinação de um preço que o mesmo possa pagar, localização de um local onde o cliente possa obter o produto, e, promoção desse artigo por meio de publicidade. Assim, o marketing social deve promover trocas comerciais, seguindo a linha tradicional do Marketing-mix.

A **tabela 14** sistematiza as principais diferenças entre Marketing Tradicional e Marketing Social.

Tabela 14 - Diferenças entre Marketing Tradicional e Marketing Social (Adaptado de Tarradellas & Molina, 2014; Fernandes, 2015).

	Marketing Tradicional	Marketing Social
Ano	1950	1971
Objetivo	Obter Lucros.	Beneficiar a Sociedade.
Produtos	Colocar no mercado produtos ou serviços por intermédio de ideias.	Privilegiar as ideias a apresentar ao mercado, em detrimento dos produtos ou serviços.
Segmento	Conquistar novos clientes, mas mantendo os atuais.	Capacidade de atingir o público para aceitar a mudança.
Motivação	Motivação empresarial.	Motivação social.
Concorrência	Empresas que vendem produtos e serviços similares.	Comportamento atual do público-alvo e os benefícios que este aproveita com esse comportamento.

No marketing tradicional, o objetivo passa por tornar a relação de troca lucrativa, quer para a organização, quer para o consumidor, ou seja, uma comercialização de produtos/serviços. No marketing social, o objetivo básico é garantir uma mudança planeada, através da perspectiva de troca, subsistindo a ideia social como produto (Ikeda, *et al.*, 2000).

As organizações devem procurar identificar as necessidades dos consumidores e

dar-lhes respostas através de produtos úteis que este prefira aos dos concorrentes e que contribuam para o seu desenvolvimento, bem como, da sociedade em que se inserem:

- ética nos negócios (e.g. colaboradores, acionistas, clientes, concorrentes, fornecedores);
- consciência ecológica (e.g. tecnologias de produção e produtos “amigos do ambiente”);
- responsabilidade social (apoio na empresa com cantina, creche, entre outros).

2.2. A Estratégia de Marketing-mix nas Empresas

A elaboração de um plano de marketing exige um minucioso estudo do ambiente interno e externo da organização, que envolve a conjuntura em que está inserida, a visão que possui de si mesma e a imagem que pretende salientar, o que considera como estratégico e como base para a atuação no mercado, a forma como o seu corpo técnico está estruturado e as vantagens competitivas que possui ou precisa desenvolver.

Neste contexto, qualquer plano de marketing deve incluir uma estratégia de Marketing-mix, que defina os produtos/serviços da empresa e o modo como se vão apresentar no mercado, envolvendo um conjunto de 4 variáveis, “4 p’s” (*product, price, promotion and place*) controláveis pela empresa, com a finalidade de influenciar a resposta do consumidor aos seus produtos/serviços.

Na **figura 3** podem observar-se as principais ferramentas das 4 variáveis do Marketing-mix.

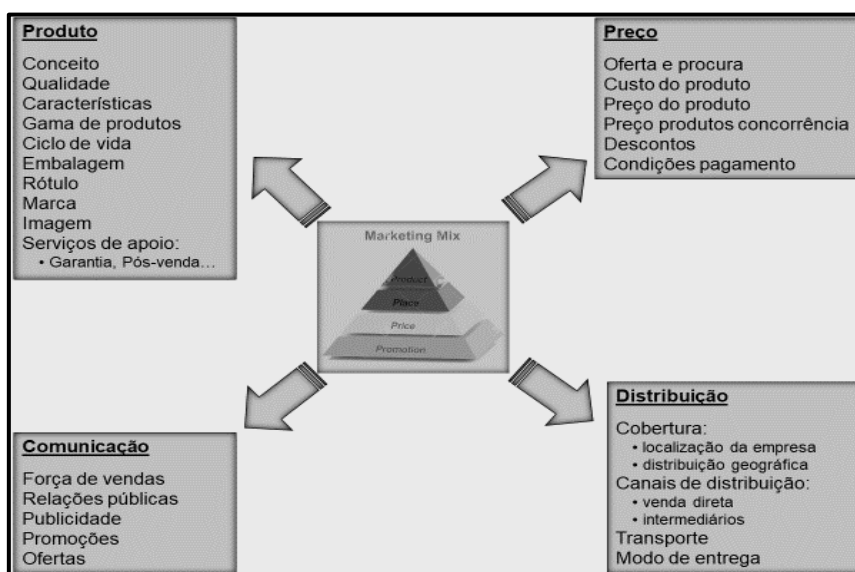


Figura 3 - Principais ferramentas das 4 variáveis do Marketing-mix (Barroso & Madureira, 2005).

A variável **Produto** é uma ideia, serviço ou, bem, podendo ser uma combinação destes. Num contexto económico cada vez mais competitivo, a inovação do mesmo é, para as empresas, um meio essencial de conservação e conquista do mercado onde atua. Num setor onde o investimento em desenvolvimento e investigação para o lançamento de um novo produto representa sempre elevados custos, desnecessário será dizer que cada produto lançado deverá ter sucesso no mercado em que se insere, atingindo o volume de vendas e rentabilidade pretendidos. Portanto, o modo como o produto é introduzido no mercado marca crucialmente o futuro destino do mesmo.

Para De Mooij (2010), os gestores das empresas devem oferecer produtos apropriados de acordo com os valores dos consumidores e a cultura local, devendo também analisar as vantagens e desvantagens das estratégias de standardização e adaptação, considerar a capacidade competitiva e optar por uma estratégia de produto apropriada para cada mercado.

De recordar que o ciclo de vida de um produto é constituído por 4 fases: Lançamento, Crescimento, Maturidade e Declínio, sendo que “o ciclo de vida do produto é uma variável dependente, determinada pelas ações do mercado, não sendo por isso uma variável independente à qual as empresas devam adaptar os seus programas de marketing” (Dhalla & Yuspeh, 1976; Levitt, 1965).

A variável **distribuição** é o processo pelo qual um produto segue um percurso, desde o ponto de produção até ao local onde será adquirido para consumo (Coelho, 2013). Segundo Lindon, *et al.* (2004), as características da distribuição são as seguintes:

- ser uma variável indispensável, mesmo que o canal de distribuição seja curto;
- ser pouco flexível, em virtude de organizar uma competente rede de distribuição;
- ser difícil de controlar, uma vez que é feita a transmissão jurídica para o primeiro intermediário.

Viana & Hortinha (*cit. in* Coelho, 2013), afirmam que o comprimento do circuito de distribuição varia consoante o país em causa, sendo certo que quanto maior este for, mas caro será o produto a cobrar junto do consumidor final, devido, fundamentalmente, ao número de intermediários existentes até ao final da cadeia de distribuição. Acrescentam ainda, que, a extensão do circuito poderá inviabilizar a entrada em certos mercados.

Para Dionísio, *et al.* (*cit. in* Fernandes, 2009), existem três estratégias de distribuição:

- distribuição intensiva: exposição elevada do produto;
- distribuição exclusiva: através de um intermediário;
- distribuição seletiva: assenta num número limitado de locais.

Viana & Hortinha (*cit. in* Coelho, 2013), aditam a importância da coordenação dos circuitos de distribuição e identificam quatro etapas nesse mesmo processo: (i) determinar o nível de serviços desejados pelos consumidores; (ii) delinear papéis no canal de distribuição; (iii) usar o poder para motivar os canais; (iv) e, lidar com os conflitos entre distribuidores.

Fixar o **preço** de um produto no momento do seu lançamento, é uma decisão altamente estratégica, sendo o posicionamento, a imagem do produto e todo o seu futuro económico que estão em jogo, uma vez que, segundo Nagle, *et al.* (2002) “quando feito corretamente, o preço torna-se num veículo importante para conduzir ao crescimento da rentabilidade, e à realização dos objetivos de negócio estratégico.”

A sensibilidade ao preço e a importância do *status* dos compradores difere significativamente entre culturas. Macdonald & Sharp (2000) acrescentam que o valor escolhido para o produto pode ser colocado no mercado pelas seguintes formas: ir pelo menor preço (evitar riscos financeiros e impor maior competitividade entre os produtos concorrentes) ou pelo maior preço (obter a diferenciação pela qualidade do produto).

A decisão sobre o preço de lançamento é assim fundamental, comprometendo a política posterior de preços. Como avança Lindon, *et al.* (2004), “É difícil subir um preço. É mais fácil diminuí-lo, mas pode ser irreversível”, sendo importante a definição e assertividade desta variável no marketing-mix, sobretudo na fase de lançamento.

A variável **comunicação** representa as ferramentas disponíveis que a empresa pode usar no mercado para comunicar com potenciais consumidores, atingindo as diferentes audiências, com o objetivo de as informar e influenciar (Viana & Hortinha, *cit. in* Coelho, 2013). Afeta a organização ao nível de imagem pública, do produto/serviço e da moral dos colaboradores.

A comunicação observada nos mercados de consumo tradicionais de alimentos (hipermercados e supermercados), transitou da “idade do preço” para a “idade da comunicação”, manifestando-se pela diferente forma de publicitar os produtos, onde cada

vez mais se observa a necessidade de transmitir emoções ou informações factuais (Barcelos, 2011).

As diferentes tipologias de comunicação desempenham funções distintas (Keller, 2009), permitindo que as empresas associem as suas marcas a pessoas, lugares, eventos, experiências, sensações e objetos, de forma a desencadear um efeito psicológico sobre o consumidor, demonstrando-lhe a necessidade de adquirir determinado produto.

Das ferramentas utilizadas, as técnicas promocionais de redução do preço, provas de degustação ou entrega de brindes são algumas das mais utilizadas no setor, bem como, a comunicação direta (*direct mail* e *telemarketing*) e o recurso aos patrocínios (Barcelos, 2011).

Ter bons produtos, vendidos a preços atrativos no mercado atual, não é o suficiente para assegurar o sucesso num mercado competitivo. Para gerar rentabilidade e vendas, os benefícios dos produtos devem ser comunicados aos consumidores, devendo ser realizado através de estratégias promocionais da empresa.

2.3. Análise SWOT/FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)

A análise SWOT (**figura 4**) consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado, através de uma matriz de dois eixos, compostas por duas variações: análise interna (forças e fraquezas) e análise externa (oportunidades, e ameaças).

		Análise Interna	
		Strengths (Pontos Fortes)	Weakness (Pontos Fracos)
Análise Externa	Opportunities (Oportunidades)	Utilizar os pontos fortes para conseguir vantagens competitivas, de forma a maximizar as oportunidades.	Desenvolver estratégias para reduzir ou ultrapassar os pontos fracos e maximizar as oportunidades.
	Threats (Ameaças)	Utilizar os pontos fortes para evitar ou reduzir as ameaças ou transformá-las em oportunidades.	Reduzir ou abandonar a ação prevista, ou realizar acordos estratégicos com outras organizações.

Figura 4 - Matriz de Análise SWOT/FOFA (Adaptado Pahl & Richter, 2007).

A matriz SWOT tornou-se assim, uma ferramenta imprescindível para a formação de planos e definição de estratégias de negócio, onde as empresas devem avaliar as possibilidades de manter as suas diversas competências distintivas face à concorrência e sustentar essas vantagens para ter êxito no mercado.

Estas decisões retratam a análise que os gestores de marketing têm de realizar antes de delimitar objetivos e estratégias de marketing (Ferreira, *et al.*, 2012). É fundamental que esta análise seja dinâmica, dado que a organização sofre mutações e o ambiente externo não é constante ao longo do tempo (Santos, 2003).

Para Lindon, *et al.* (2004), o estudo do ambiente (interno e externo) da empresa é essencial para qualquer tipo de organização, indistintamente do seu setor de atividade. A forma como a organização está estruturada, bem como, os processos que permitem responder às necessidades dos seus clientes, são pontos-chave para a avaliação do seu desempenho e sucesso, devendo por isso ser identificados. O reconhecimento dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), é distinto em cada empresa e em cada segmento de mercado em que esta atua.

Segundo Santos (2003), para reconhecer os FCS, a empresa deve olhar para o seu interior e procurar detetar os seus pontos fortes e fracos. Os pontos fortes, para serem considerados como tal, devem permitir que a empresa atinja e reforce os FCS para adquirir vantagens competitivas relativamente à concorrência. Por sua vez, os pontos fracos são elementos que contribuem para diminuir a possibilidade, insucesso e/ou impedimento de alcançar os FCS. Tanto as forças como as fraquezas, são variáveis controláveis pela empresa e o seu levantamento é realizado através do diagnóstico interno da mesma.

Por outro lado, a análise externa tem como finalidade estudar a relação existente entre a organização e o seu ambiente, bem como, a sua posição no mercado atual e futuro. As empresas devem procurar beneficiar das oportunidades e amortecer ou absorver as ameaças, podendo adaptar-se a estas.

Para que esta análise seja eficaz, é importante que seja uma conclusão da análise interna e externa, devendo identificar constituintes-chave que permitam estabelecer prioridades (Lindon, *et al.*, 2004). Se a análise interna e externa forem efetuadas devidamente, é possível identificar as capacidades da organização (pontos fortes), as dificuldades (pontos fracos), reconhecer as oportunidades a aproveitar no mercado (oportunidades) e identificar os problemas e riscos que a organização deve ultrapassar ou antecipar (ameaças) (Nunes & Cavique, 2001).

CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

No presente capítulo apresenta-se a metodologia de investigação no sentido de alcançar o objetivo proposto, elaborar uma estratégia de marketing para o lançamento do novo produto: Iogurte de Cabra Transmontano. Para execução do presente trabalho tornou-se necessário construir o quadro teórico de referência orientador da investigação, com vista a tomar conhecimento do leque de conteúdos a incluir na problemática.

Assim, a problemática e os objetivos de investigação foram expostos no Capítulo I – Introdução; a definição do estudo a desenvolver, no Capítulo II – Enquadramento Teórico; a Metodologia de investigação é tratada neste capítulo; o tratamento e análise das informações, no Capítulo IV – Plano de Marketing; e, finalmente, a interpretação dos resultados e exposição das limitações do estudo no Capítulo V – Considerações Finais.

1. Recolha da informação, Técnicas e Procedimentos Metodológicos

A concentração na leitura de textos de análise e interpretação dos fenómenos de estudo de âmbito diversificado, permite retirar uma ideia mais clara da abordagem pretendida. Estas teorias são importantes na medida em que possibilitam a construção do quadro conceptual inerente ao fenómeno de estudo (Matos, 2003).

Para Quivy & Campenhoudt (*cit. in* Costa, 2011), num trabalho científico, as hipóteses teóricas devem ser confrontadas com os dados de observação ou de experimentação, e é constituído por três momentos que englobam sete etapas (**tabela 15**).

Tabela 15 - Momentos epistemológicos e etapas do procedimento científico (Quivy & Campenhoudt, *cit. in* Costa, 2011).

Momentos epistemológicos	Etapas do procedimento científico	
Rutura epistemológica	Etapa 1: A pergunta de partida	
	Etapa 2: A exploração	
	As leituras	As entrevistas exploratórias
	Etapa 3: A problemática	
Construção	Etapa 4: A construção do modelo de análise	
Verificação	Etapa 5: A observação	
	Etapa 6: A análise dos dados	
	Etapa 7: As conclusões	

O primeiro momento passa pela RUTURA EPISTEMOLÓGICA dos preconceitos e falsas evidências, enquadrando três etapas: a pergunta de partida, o estudo exploratório e a problemática.

A **pergunta de partida**, deve refletir o problema da pesquisa, e deve ser

considerada e/ou revista sempre que necessário. No presente trabalho, a questão primordial foi a seguinte: “*Tendo em conta que é o mercado externo a colmatar o segmento de mercado do iogurte natural proveniente dos caprinos, será promissor lançar no mercado português um iogurte proveniente do leite da cabra Serrana?*”, sendo que, no final do estudo, é necessário alcançar uma resposta clara e precisa, que se adeque aos resultados obtidos e que encerre a preocupação científica dos indivíduos envolvidos (Quivy & Campenhoudt, *cit. in* Costa, 2011).

Já o **estudo exploratório** tem como principal função contribuir para a obtenção do maior conhecimento possível relacionado com o estudo, e as implicações teóricas que esses saberes poderão acarretar. De harmonia com o exposto, em primeira instância, recorreu-se à *leitura* de documentos análogos ao tema, facultados pelos arquivos públicos e privados. Foram consultados documentos oficiais (legislação nacional sob a forma de estatísticas ou não), centrais e locais, de origem governamental ou administrativa e trabalhos de investigação (artigos, estudos, dissertações, relatórios) relacionados com o tema.

Ao analisarmos a bibliografia, constatámos que por um lado essa análise nos foi útil, na medida em que a mesma temática pode ser abordada sob várias perspetivas, onde o investigador poderá retirar evidências que fundamentam as suas afirmações. Acresce que as fontes documentais podem ser consultadas várias vezes e possuem baixo custo financeiro (aumentando a acessibilidade), auxiliando na ratificação, validação e/ou complementaridade das informações obtidas através de outras técnicas de recolha de informação.

Todavia, apesar de existir uma vasta bibliografia sobre os temas abordados, no que toca à produção de iogurte de cabra em Portugal, o material bibliográfico publicado é escasso, não possui a abordagem pretendida e/ou a informação não se encontra agregada.

Nesta perspetiva, a primeira parte do trabalho, enquadramento teórico, teve origem em fontes de informação documentais, que permitiram proceder à definição de alguns conceitos inerentes ao objetivo de estudo. Portanto, efetuou-se a caracterização do setor caprino, seguindo-se uma menção sumária sobre a raça Serrana, o processo de produção de iogurte e a análise do conceito de marketing.

As fontes não documentais integram a informação produzida por meio de entrevistas exploratórias, entre outras, sobre um assunto específico. Uma das características das entrevistas exploratórias é o facto de ser confidencial e responder com

precisão às questões colocadas (Matos, 2003). Segundo vários autores, a maior vantagem das fontes não documentais é a possibilidade de recolha própria dos factos, percepções e opiniões, e, ao contrário da técnica documental, permite a formulação do tipo de questões adequadas ao estudo. As restrições prendem-se com o custo e a morosidade desta prática, sendo que apenas deve ser utilizada quando os dados não se encontram disponíveis de outra forma (Helfer & Orsoni, *cit. in* Matos, 2003). Neste sentido, para complementar a técnica documental adotada na primeira parte do estudo exploratório, recorreu-se, numa segunda fase, à recolha de informações não documentais.

De acordo com Boni & Quaresma (2005), os tipos de *entrevista* mais utilizados são: a entrevista estruturada, a entrevista semiestruturada, a entrevista aberta, a entrevista com grupos de foco e a entrevista projetiva. Neste trabalho, para a colheita dos dados primários efetuou-se o contacto direto com um indivíduo relacionado com o tema em estudo, o gestor da LEICRAS (Eng.º Inácio Neto), através da técnica de entrevista semiestruturada. Este entrevistado funcionou também como informante-chave ao longo da investigação.

A entrevista foi efetuada com o auxílio de um formulário semiestruturado em questões abertas (anexo A), sendo integralmente executada pelo próprio, no dia 20 de julho de 2020, nas instalações da cooperativa.

A elaboração do formulário da entrevista foi posterior à recolha de material bibliográfico relativo ao setor, à história evolutiva da LEICRAS e aos produtos desenvolvidos, de modo a proporcionar uma visão mais próxima da realidade.

O objetivo primordial da entrevista foi o de captar o modo como a organização foi criada e se desenvolveu, bem como, os desafios atuais e futuros do mercado para que esta se mantenha em atividade, centrando as questões, no modo de criação da LEICRAS, na sua relação com os cooperantes e no destino comercial dos produtos oferecidos. Desta forma, o formulário da entrevista pretendeu captar os seguintes elementos:

- identificação da empresa, dados pessoais e outras atividades;
- história evolutiva da Cooperativa de Produtores de Leite de Cabra da Raça Serrana;
- produção (recolha e transporte da matéria-prima, tipo de fornecedores, produtos desenvolvidos, armazenamento, mão-de-obra necessária);
- comercialização (transporte dos produtos, locais de venda, tipo de clientes, valor dos produtos, itinerários comerciais, expedição e mercados geográficos, concorrência e industrialização);

- rentabilidade dos produtos;
- mercado envolvente (aspetos relacionados com o setor).

Ainda no contexto da segunda etapa foi efetuada a *observação participante*, no seio da cooperativa. A observação poderá apresentar diferentes formas, consoante se trate de uma observação direta ou indireta (Quivy & Campenhoudt, *cit. in* Costa, 2011).

A observação direta e presencial é uma técnica de investigação qualitativa muito utilizada em estudos deste género, nomeadamente quando se pretende observar: (i) o comportamento dos indivíduos relacionados com a organização; (ii) a gestão, as estratégias de marketing e outros pontos essenciais; (iii) e, o modo como a cooperativa reage ao mercado envolvente. A observação participante insere-se assim numa abordagem de observação etnográfica, na qual o observador participa ativamente nas atividades de recolha de dados (Pawlowski, *et al.*, 2016). Permite aceder a informações que seriam difíceis de captar através de entrevistas ou fontes documentais, e favorece o contacto direto, frequente e prolongado do investigador com os atores sociais, nos seus contextos culturais, sendo o próprio investigador o instrumento de pesquisa. (Hammersley & Atkinson, *cit. in* Mónico, *et al.*, 2017).

No decorrer do Estágio Profissional da licenciatura em Engenharia Zootécnica foi desenvolvido algum trabalho prévio através do contacto direto e aprofundado com os procedimentos e modelos de atuação da cooperativa. A observação participante veio proporcionar o primeiro contacto com a LEICRAS, o mercado envolvente e a problemática em análise. Embora antecipada no tempo, constituiu-se como uma técnica de investigação complementar à entrevista semiestruturada para o desfecho desta segunda etapa do procedimento científico.

Para Quivy & Campenhoudt (*cit. in* Costa, 2011), a **problemática** é “a abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar para tratar o problema formulado pela pergunta de partida. É uma maneira de interrogar os fenómenos estudados. Constitui uma etapa-charneira da investigação, entre a rutura e a construção”. No contexto desta investigação, e com o conhecimento já adquirido, este passo permitiu efetuar uma reflexão sobre a abordagem a esta problemática, no sentido de procurar romper com os preconceitos e as falsas evidências.

O segundo momento, o da **CONSTRUÇÃO**, pretende articular teorias e factos, que possibilitam a construção do modelo de análise (quadro conceptual). É nesta etapa que o investigador coloca as proposições explicativas do fenómeno a estudar, o plano de

pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências observadas. Para tal, desenvolveu-se, na medida do possível, um modelo de análise da concorrência interna e externa do país, no segmento de mercado dos iogurtes de cabra, com a finalidade de elaborar uma descrição integrada dos concorrentes diretos a observar no mercado nacional. Posteriormente, foi desenvolvido um esboço da estratégia de Marketing-mix do produto e a análise SWOT.

O terceiro momento, o da **VERIFICAÇÃO**, engloba as três últimas etapas dos momentos epistemológicos, nomeadamente a observação, a análise dos dados e a apresentação das conclusões.

A **observação** engloba o conjunto das operações através das quais o modelo de análise (questão de partida, hipóteses e conceitos) é submetido ao teste dos factos e confrontado com os dados observáveis. A **análise de dados**, baseia-se na revisão das fontes documentais e não documentais, para reorganizar os dados analisados, explicando os resultados da investigação e a interpretação que se faz dos mesmos.

Sendo dominante a informação qualitativa, foi efetuada a análise de conteúdo da informação primária e secundária, pela seleção e organização racional dos diferentes capítulos do trabalho. Com assento na recolha de dados, foi possível, descrever as etapas necessárias para desenvolver um plano de marketing eficaz, tendo em conta as dinâmicas principais do setor de produção e do mercado dos produtos lácteos. No âmbito da informação quantitativa, foi utilizada, basicamente, a estatística descritiva, que organiza, sistematiza e descreve os dados de três formas: (i) tabelas; (ii) gráficos; (iii) e, medidas descritivas. Das formas apresentadas apenas se recorreu a tabelas e a medidas descritivas. Para além disso, o recurso a notas escritas efetuadas pelo próprio entrevistador, permitiu transmitir o sentido exato e pessoal no momento do estudo e possibilitou a descrição em pormenor das ações observadas.

Face ao exposto, a observação e análise de dados permitiram enquadrar os diferentes pontos: (i) o *modi operandi* da caprinicultura em Portugal; (ii) a descrição do perfil da raça Serrana; (iii) a análise do leite de cabra; (iv) a narração da evolução histórica do iogurte; (v) o reconhecimento da importância do marketing nas organizações; (vi) a elaboração de uma estratégia de Marketing-mix; (vii) e, a execução do diagnóstico interno e componente externa da atividade, matriz SWOT.

O objetivo principal da análise é permitir, ao investigador, o estabelecimento das **conclusões**, a partir da seleção e organização racional dos dados recolhidos, ou seja, o tratamento e análise de dados tem como finalidade tornar compreensível o objetivo de

estudo. Nesta investigação, depois da observação e análise de dados, tornou-se possível ordenar e sistematizar os resultados obtidos de forma a alcançar algumas considerações e reflexões válidas. Assim, as considerações finais passaram pela estruturação das últimas ilações com base nos resultados obtidos. Compreenderam três partes: (i) uma retrospectiva das grandes linhas do procedimento; (ii) uma apresentação dos contributos para o conhecimento imposto pelo trabalho em causa; (iii) e, algumas considerações de ordem prática.

CAPÍTULO IV – PLANO DE MARKETING

O presente plano de marketing incide sobre um novo produto que a Cooperativa de Produtores de Leite de Cabra Serrana pretende desenvolver. O novo produto é um iogurte proveniente do leite de raça caprina Serrana, explorada na região de Trás-os-Montes.

Para o desenvolvimento e estruturação deste Plano de Marketing, e de acordo com os conceitos expostos anteriormente, será executado:

- a Estratégia de Marketing para o lançamento do novo produto: Iogurte de Cabra Transmontano;
- principais resultados do estudo de mercado;
- a estratégia de Marketing-mix;
- análise interna e externa da Cooperativa LEICRAS (SWOT).

1. Estratégia de Marketing para o lançamento do novo produto: Iogurte de Cabra Transmontano

Neste ponto é feita uma análise do contexto em que a Cooperativa de Produtores de Leite de Cabra Serrana se insere. Apresenta-se a caracterização da cooperativa e os produtos atualmente desenvolvidos. Posteriormente, é feita uma análise que engloba os objetivos e a estratégia de marketing para o lançamento do novo produto: Iogurte de Cabra Transmontano.

1.1. Caracterização da Cooperativa

O associativismo socioprofissional em Portugal foi intensificado após a integração do país na Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986. A inclusão do país no mercado comum europeu possibilitou, de uma forma geral, aumentar a coesão económica, social e a promoção dos fundos europeus estruturais e de investimento, desencadeando a criação de inúmeras associações de produtores (animais e outras). Foi neste âmbito, que, em 1990, a Associação Nacional de Caprinicultores da Raça Serrana foi constituída, com o objetivo principal de apoiar e conservar a raça caprina Serrana.

De acordo com o Eng.º Inácio Neto (2020), gestor da LEICRAS:

Na década de 90 as diretivas comunitárias apontavam para o aparecimento da proteção dos produtos tradicionais. Desta forma e com o intuito de comercializar produtos caprinos, nomeadamente queijo e cabrito, da região transmontana, bem como, melhorar as condições dos associados, foi criado em 1994 duas cooperativas, a LEICRAS – Cooperativa de Produtores de Leite de

Cabra Serrana e a CAPRISSERRA – Cooperativa de Produtores de Cabrito da Raça Serrana. Assim sendo, foi solicitado ao IMAIAA², o reconhecimento da ANCRAS como organismo privado de controlo e certificação dos produtos beneficiários da DO “Queijo de Cabra Serrano Transmontano”, e a LEICRAS como entidade responsável pela produção e gestão da DO, decretado pelo despacho normativo n.º 293/93 de 1 de outubro.

No despacho acima citado encontravam-se também as normas de produção do “Queijo de Cabra Serrano Transmontano”, nomeadamente, a área geográfica de produção, as características do queijo, o acondicionamento e conservação, a rotulagem e a comercialização, bem como, os critérios aos quais os produtores teriam de obedecer.

Durante o ano de 1995 e com a perspetivação de produção de queijo, elaboramos uma candidatura aos fundos nacionais/comunitários para a construção de uma queijaria. A construção da queijaria deve-se ao facto de naquela altura não haver incentivo privado por parte dos caprincultores para serem eles a avançarem. Apenas dois associados, um deles empresário agrícola e outro emigrante se abalçaram na construção de pequenas unidades de fabrico de queijo. Eng.º Inácio Neto (2020).

Em 1996 através do Regulamento (CE) n.º 1263/96 referente ao registo das Indicações Geográficas (IG) e Denominações de Origem (DO) ao abrigo do processo previsto no artigo 17.º do Regulamento (CEE) n.º 2081/92, existiu a necessidade de alterar a designação de DO para DOP intitulando-se assim “Queijo de Cabra Transmontano DOP”.

Em 1997 a cooperativa começou a instalar a sua unidade de lacticínios no Complexo Industrial do Cachão – Mirandela, reaproveitando um espaço acordado com a direção do Agro-Industrial do Nordeste, impondo obras de remodelação e beneficiação. A unidade de lacticínios teve um investimento final próximo dos 140 mil euros, com a aquisição de vários equipamentos, nomeadamente tanques de refrigeração de leite, uma câmara de cura, duas francelas, duas prensas pneumáticas, entre outros equipamentos e utensílios fundamentais para o normal funcionamento da queijaria.

Em 1999 começamos a laboração na fábrica da LEICRAS. No primeiro ano começamos apenas com 12 cooperantes, mas foi subindo rapidamente nos anos seguintes, onde chegamos a recolher leite em 80 caprincultores. Eng.º Inácio Neto (2020).

Com o crescimento progressivo da cooperativa, foi necessário construir um armazém com a finalidade de armazenar e curar o queijo (atendendo ao facto de a unidade de lacticínios do Cachão ser pequena para acolher toda a produção de queijo). Nesta nova

² Instituto dos Mercados Agrícolas e Indústria Agro-Alimentar.

unidade, inaugurada em 2003, existem três câmaras de cura com a capacidade de 10 mil quilos. Neste momento a organização possui duas viaturas com tanques isotérmicos para a recolha de leite, com capacidade para 1 500 litros e uma carrinha de transportes em ambiente de temperatura controlada para a distribuição do queijo.

Atualmente e após o acentuar das crises a nível geral, o que também se refletiu no setor agropecuário, a cooperativa recolhe em cerca de 45 explorações leite de cabra Serrana. Eng.º Inácio Neto (2020).

A cooperativa está inscrita no INSCOOP (Instituto Cooperativo António Sérgio) e está reconhecida como cooperativa de natureza agrícola.

Com o aumento da procura de produtos lácteos e após estudo de mercado, a cooperativa adquiriu um lote na zona industrial de Mirandela, com a finalidade de instalar aquele que será o grande projeto da LEICRAS, a criação de uma nova unidade de lacticínios. Esta unidade terá como objetivos:

- produzir cerca de 80 toneladas de queijo anualmente, maximizando a utilização da capacidade instalada da unidade de lacticínios;
- aumentar a faturação da LEICRAS;
- diversificar a oferta de produtos com a inclusão de iogurte e manteiga, para além dos produtos já produzidos (queijo, queijo fresco e requeijão);
- aumentar o número de cooperantes;
- intensificar a presença da cooperativa no mercado nacional, e noutros mercados europeus.

1.1.1. Principais produtos da Cooperativa

Atualmente, do leite recolhido, grande parte é remetido para a produção de queijo curado, e uma pequena parte para a produção de queijo fresco. Os produtos fabricados na queijaria são então: (i) Queijo de Cabra Transmontano DOP; (ii) Queijo de Cabra Transmontano Velho DOP; (iii) Queijo Cabra Transmontano Velho Apimentado; (iv) Queijo Picante; (v) Queijo Fresco de Cabra; e, (vi) Requeijão.

A produção de queijo de cabra Transmontano ronda as 20 toneladas por ano e graças à utilização de uma matéria-prima de qualidade, associada ao empenho e dedicação de todos os colaboradores, a LEICRAS foi galardoada com a medalha de ouro por três anos consecutivos (2011, 2012 e 2013), no Concurso de Queijos Tradicionais, realizado no Centro Nacional de Exposições e Mercados Agrícolas (CNEMA).

O destino comercial do queijo é de 48% para o mercado nacional (essencialmente grandes superfícies comerciais) e 50% comercializado na região de Trás-os-Montes, como acontece com o queijo fresco e o requeijão. Cerca de 2% é exportado através de intermediários, essencialmente para França e Estados Unidos, e mais recentemente para Macau. Eng.º Inácio Neto (2020).

1.2. Estratégia de Marketing

Em todos os domínios de atividade é fundamental saber-se a direção a seguir anteriormente à escolha do caminho. A seleção dos objetivos na estratégia de marketing é particularmente importante por três razões (Lindon, *et al.*, 2004):

- permite assegurar a coerência da estratégia com a política geral da empresa;
- permite que todos os participantes estejam de acordo com os objetivos propostos;
- possibilita a formação de indicadores de performance da estratégia selecionada, clarificando os critérios de avaliação a observar.

Para Westwood (*cit. in* Raposo, 2015), os objetivos de marketing devem ser bem definidos e quantificáveis para se atingir uma determinada meta, bem como, o conjunto de estratégias estabelecidas. É importante também distinguir objetivos gerais e específicos. Para Ferreira, *et al.* (2012) os objetivos específicos determinam os valores que a empresa necessita para atingir um determinado espaço de tempo, enquanto os objetivos gerais apresentam um carácter duradouro global e essencial.

Desta forma, com os objetivos de marketing definidos para o novo produto da LEICRAS: Iogurte de Cabra Transmontano, têm-se em vista alcançar novos mercados e aproximar os consumidores dos produtos lácteos de origem caprina e são os seguintes:

- gerar interesse e procura pelo produto;
- gerar a experimentação do produto do público-alvo por via da degustação;
- ganhar a quota de mercado no setor dos iogurtes de cabra na região transmontana;
- introduzir o produto num grande distribuidor alimentar, se possível;
- colocar o Iogurte de Cabra Transmontano no *Top of Mind* na categoria de iogurtes de cabra e aumentar a satisfação dos clientes;
- dinamizar e fazer crescer a categoria de iogurtes de cabra em valor e em volume;

- aumentar os pontos de vendas dos produtos da cooperativa, e consequentemente do Iogurte de Cabra Transmontano;
- promover a estratégia de comunicação e promoção do produto;
- reforçar a imagem de preocupação com a saúde, nutrição e bem-estar inerente a todos os produtos da LEICRAS.

Neste quadro, a estratégia de marketing de uma empresa não deve ser vista apenas como uma ferramenta ou um evento isolado, sendo fundamental que o marketing seja visto como um sustentáculo que suporta os objetivos de negócio (Lawlor & Schulaka, *cit. in* Barcelos, 2011).

Com este produto, a LEICRAS opta por uma estratégia de Desenvolvimento de Produtos, uma vez que se pretende avaliar o lançamento de um novo produto num mercado já existente. O mercado em causa é o de Iogurtes de Cabra e o produto consiste num iogurte proveniente de leite de cabra da raça Serrana. Uma solução que se caracteriza pela tradicionalidade de produção da região, para o segmento de consumidores que se preocupa com a qualidade de vida, a saúde, e o seu bem-estar.

A Matriz de Ansoff ou Matriz Produto/Mercado é um modelo de apoio ao planeamento estratégico que tem por base a expansão e diversificação empresarial, através de uma sequência de decisões. Desta forma, as empresas podem tomar decisões com base nos seguintes pressupostos:

- a expansão ou redução do número de produtos/serviços oferecidos;
- a expansão ou redução dos segmentos de mercados servidos.

Podem-se, então, sintetizar quatro opções estratégicas na Matriz de Ansoff, como observado na **tabela 16**.

Tabela 16 - Matriz de Ansoff (Adaptado de Junior, P., *et al.*, 2006).

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercados Atuais	Penetração no Mercado Atuação nos mesmos segmentos e com os mesmos produtos/serviços.	Desenvolvimento de Produtos Novos produtos/serviços ou maior diversificação dos mesmos.
Novos Mercados	Desenvolvimento de Mercado Atuação em novos segmentos de mercado, mas com os mesmos produtos/serviços.	Diversificação Novos produtos/serviços para novos segmentos de mercado aproveitando sinergias comerciais.

Como se pode depreender na tabela anterior, a cooperativa pretende desenvolver um produto para o mercado atual. A matriz de Ansoff fornece uma estrutura lógica, de forma como os objetivos de marketing da organização podem ser desenvolvidos em cada orientação.

1.2.1. Segmentação e *Targeting*

É fundamental que a marca de um dado produto inclua um posicionamento adequado aos seus objetivos e características. Para isso, é requisito essencial a **segmentação** (divisão do mercado tendo em vista um ou mais segmentos de mercado com características semelhantes) e o **targeting** do mercado (segmentos de mercado a que se vai dirigir a comunicação) (Ostasevičiūtė & Sliburyté, 2008).

A segmentação no mercado dos produtos lácteos e derivados pode ser feita de acordo com um amplo número de critérios: demográficos (e.g. idade, género, classe social, entre outros), psicográficos (e.g. estilo de vida), comportamentais (e.g. sensibilidade ao preço, frequência de consumo, entre outros) e geográficos (e.g. alcance do mercado e medidas geográficas do mercado).

Por sua vez, os critérios utilizados para efetuar a segmentação do mercado, relativamente ao lançamento do Iogurte de Cabra Transmontano foram os seguintes (ter em atenção que as crianças são referidas como um *target* consumidor, mas não comprador, uma vez que apenas poderão influenciar a compra de outros *targets* como, por exemplo os pais):

- **Critérios Demográficos:** Indivíduos de ambos os sexos e de todas as idades. Pertencentes às classes sociais³ A, B e C1.
- **Critérios Psicográficos:** Pessoas exigentes e bem informadas que procuram qualidade, preocupadas com um estilo de vida saudável.
- **Critérios Comportamentais:** Consumidores com uma vida ativa, que procuram soluções nutricionalmente viáveis para todo o agregado familiar. São produtos com boa relação preço-qualidade, podendo ser entendido também como *value for money*.
- **Critérios Geográficos:** O mercado de atuação é o continente (inicialmente apenas na região de Trás-os-Montes). Este produto pode também ser dirigido para o canal Horeca.

³ Segundo a classificação da *Marktest*, Portugal possui 5 classes sociais: (A) classe Alta, (B) classe Média Alta, (C1) classe Média, (C2) classe Média Baixa, e (D) classe Baixa.

1.2.2. Posicionamento

Em Portugal, o mercado dos lacticínios é considerado como estável e maduro. Contrariamente, o setor dos iogurtes de cabra ainda se encontra em crescimento, e fundamentalmente na procura pelo seu lugar no mercado.

A cooperativa com este produto pretende afirmar-se como uma marca nacional, de origem transmontana, que premeia a tradicionalidade da região, mas também impõe o desafio de inovar no mercado regional com um produto de qualidade, disponível para diversos segmentos de mercado.

Assim sendo e tendo em vista o posicionamento pretendido, a LEICRAS definiu os seguintes valores:

- **Origem (Portugal/Trás-os-Montes):** *Made in Portugal.*
- **Veracidade/Genuinidade:** região com um meio ambiente bem conservado, onde se privilegia a produção extensiva, mantendo a autenticidade e tradicionalidade dos produtos.
- **Qualidade da matéria-prima:** produzido a partir de leite de cabra da raça Serrana, 100% transmontano, que corresponde às exigências impostas pela LEICRAS. Privilegia a adoção de um estilo de vida saudável.
- **Rigor:** produção correta e melhorada do produto, onde é necessário recorrer ao conhecimento, à tecnologia e ao melhor controlo de qualidade, mas tendo sempre como princípio o respeito pela natureza.
- **Adaptação:** A LEICRAS tem no seu ADN a capacidade de se adaptar às suas envolventes, nomeadamente, à volatilidade do mercado que só uma entidade com a sua longevidade e resiliência consegue. Neste contexto, procura a constante adaptação aos diferentes meios de inovação, nomeadamente, inovação nos processos de transformação, inovação nos produtos, inovação no *design* e no marketing em geral.

2. Principais Resultados do Estudo de Mercado

Teremos como propósito neste ponto, observar o mercado dos laticínios, com especial atenção os derivados lácteos, onde se insere o iogurte, e analisar as principais marcas que comercializam iogurte de cabra em Portugal.

A análise de mercado é um processo sistemático de recolha e análise de dados e informações sobre clientes, concorrência, fornecedores e mercado. Normalmente está associada à criação de um plano de negócios para lançamento de um novo produto, serviço ou reestruturação de produtos ou serviços já existentes para expandir a oferta de uma determinada empresa.

Para isso, é necessário reconhecer as quatro variáveis fundamentais, apresentadas na **figura 5**. A avaliação de mercado tem como principal característica a aplicação de estratégias empresariais a novos produtos.

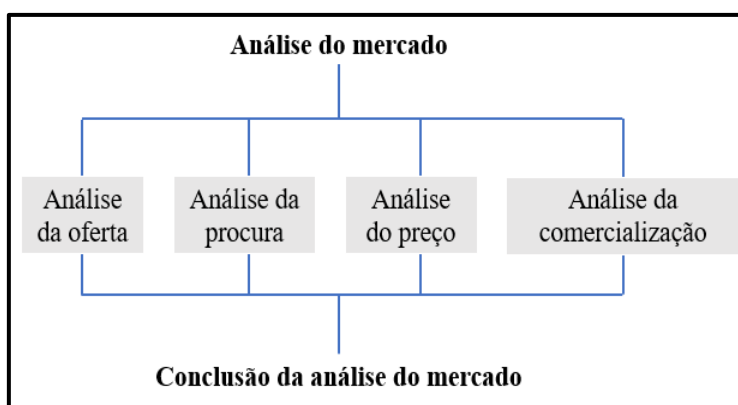


Figura 5 - Estrutura da análise do mercado (Adaptado de Baca Urbina, 2010).

Os objetivos de um estudo de mercado são os seguintes (Baca Urbina, 2010):

- ratificar a existência de uma necessidade não atendida no mercado ou a possibilidade de fornecer um serviço melhor comparativamente com os já existentes;
- determinar a quantidade de bens ou serviços de uma nova unidade de produção que a comunidade estaria disposta a adquirir a determinado preço;
- conhecer os meios de comunicação mais utilizados pelos consumidores;
- oferecer à empresa uma ideia do risco que corre o seu produto ao ser aceite ou não no mercado.

A análise do mercado tem uma aplicação muito ampla, como estudos sobre publicidade, vendas, preços, *design* e formato da embalagem, segmentação e potencial de

mercado, entre outros. No entanto, muitos destes pontos não são aplicáveis, uma vez que o produto ainda não existe. Não obstante, as investigações são realizadas sobre produtos similares já existentes, para tomá-los como referência nas seguintes decisões (Baca Urbina, G., 2010): (i) qual o meio publicitário mais utilizado nos produtos homólogos; (ii) quais são as características intermédias entre preço-qualidade; (iii) que tipo de embalagem é preferida pelos consumidores; (iv) e, quais são as características que os consumidores pretendem num novo produto.

Com estes estudos, é expectável que se obtenha mais informações sobre a situação real do mercado em que o produto está inserido, já que fornecem informações verdadeiras e diretas sobre o pretendido pelo mercado.

Efetuada uma breve incursão sobre a análise do mercado em sentido lato, iremos agora debruçar-nos sobre o setor dos lacticínios.

2.1. O Setor de Lacticínios

Nos últimos 30 anos, em Portugal produziram-se cerca de 1,2 milhões de toneladas de produtos lácteos por ano. Por sua vez, o autoaprovisionamento de leite e produtos lácteos encontra-se na ordem dos 93% no mercado nacional. Este aspeto manifesta a quase exclusividade na transformação do leite por unidades industriais portuguesas (Rádio TerraNova, 2019).

Na globalidade, o setor agroalimentar em Portugal representa 20% da indústria transformadora e é constituída por 9 445 empresas (**tabela 17**), maioritariamente de micro, pequena e média dimensão (INE, 2020), e empregando, na indústria do leite e derivados, 5 500 trabalhadores. Tendo em conta o setor leiteiro, o Produto Interno Bruto (PIB) é de cerca 1,3%, e representa 11% da produção agrícola nacional (APROLEP, 2020).

Tabela 17 - Número de empresas CAE⁴ 10510 (INE, 2020).

Atividade económica (Subclasse – CAE Rev. 3)	2018
	Nº
CAE 10 Indústrias alimentares	9 445
CAE 105 Indústria de lacticínios	484
CAE 10510 Indústria do leite e derivados	349

⁴ Código de Atividade Económica.

Relativamente ao volume de negócios, a indústria alimentar representava 13,679 milhões de euros em 2018 (**tabela 18**), sendo o setor mais importante, representando 15% da indústria alimentar.

Tabela 18 - Volume de negócios (€) das empresas CAE 10510 (INE, 2020).

Atividade económica (Subclasse – CAE Rev. 3)		€
2018	CAE 10 Indústrias alimentares	13 679 619 188 €
	CAE 105 Indústria de laticínios	1 638 652 935 €
	CAE 10510 Indústria do leite e derivados	1 489 572 452 €

No total das empresas inseridas no setor de indústrias alimentares em 2018, 484 empresas são indústrias de laticínios, o que representava aproximadamente 5% do setor, com um volume de negócios de 1,638 milhões de euros. Observa-se ainda que, das empresas inseridas na indústria de laticínios, aproximadamente 72% destas (349 empresas) pertencem à indústria de leite e derivados com um volume de negócios de 1,489 milhões de euros.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2019), em 2017 foram consumidos cerca 1 212 milhares de toneladas de leite e produtos lácteos, sendo o leite o produto mais consumido (744 milhares de toneladas), seguido dos leites acidificados, incluindo os iogurtes (219 milhares) e o queijo (132 milhares de toneladas).

Tabela 19 - Consumo humano anual de leite e produtos lácteos (INE, 2019).

Produtos	Consumo humano anual de leite e produtos lácteos (em milhares de toneladas)
Leite e produtos lácteos	1 212
Leite	744
Leites acidificados (incluído iogurte)	219
Bebida à base de leite	70
Outros produtos lácteos frescos, incluída nata	11
Leite em pó	14
Manteiga	22
Queijo	132

O setor dos laticínios em Portugal funciona na sua grande maioria, com leite de origem nacional (independentemente da espécie), processado quase exclusivamente por unidades industriais portuguesas e com consumidores maioritariamente nacionais. Este fator, implica dificuldades na criação ou desenvolvimento de novas marcas de produtos

lácteos. Isto acontece porque existe elevada competitividade interna, e assim o desenvolvimento ou formação de uma nova marca de leite, iogurte, queijo ou gelado, ocorre maioritariamente através de outras já existentes que dominam o setor em questão.

2.2. Análise da Concorrência Direta

Para a análise da concorrência apresentam-se, muito resumidamente, algumas das empresas que oferecem iogurte de cabra a nível nacional. Sendo elas: Andechser Natur, Pastoret, Associação de Produtores da Raça Algarvia (ANCCRAL) e a Quinta do Carapinhal. Esta análise irá abordar a semelhança dos produtos, o público-alvo, bem como, as demais características de cada uma (histórico evolutivo, estratégias de preços, posicionamento no mercado, entre outros).

2.2.1. Andechser Natur

A Andechser Molkerei Scheitz foi criada pela família Scheitz em 1908, na aldeia de Erling-Andechs, e foi a primeira empresa alemã a implementar a política de retorno das garrafas de vidro para reciclagem e respetiva recolocação no mercado.

No final da década de 80, a empresa reconheceu o compromisso com a proteção ambiental e a qualidade do leite (biológico), desde 1994 começou a produzir queijos de cabra em Modo de Produção Biológico (MPB). Em 2005, assina um compromisso com os fornecedores de leite para que estes se abstenham da utilização de rações fabricadas através de matérias-primas geneticamente modificadas. Este passo impulsionou a utilização do termo “Bio” a partir de 2008, bem como, a implementação de um sistema de rastreabilidade do produto final até à origem.

Finalmente, em 2016, começou a rotular todos os seus produtos como MPB, e ganhou o “Prémio Alemão de Sustentabilidade” em 2017.

i. Os Produtos

Os produtos comercializados pela Andechser Natur passam pelo leite, iogurte, queijo, queijo fresco, requeijão, bebidas lácteas e manteiga, e poderão ter origem em leite de vaca ou cabra.

Relativamente ao iogurte de cabra, este poderá ser disponibilizado em dois formatos diferentes, ou seja, um menor de 125 g e outro de maior dimensão com 500 g. Relativamente às embalagens, o frasco de 125 g é composto por plástico polietileno tereftalato (PET) e o frasco maior de vidro.

A empresa apenas disponibiliza iogurte de cabra natural, diferenciando-se pelas características intrínsecas do produto final, sendo elas: iogurte 100% biológico, suave e cremoso, com menos de 3,5% de gordura e produzido com culturas probióticas, nomeadamente *Lactobacillus* e *Bifidobacterium*.



Figura 6 - Iogurte de cabra natural Biológico da Andechser Natur (Andechser Natur, 2020).

ii. Imagem e posicionamento no mercado

A Andechser Natur caracteriza-se pela produção e comercialização de produtos oriundos de uma rede ativa de produtores biológicos, onde toda a matéria-prima advém de uma agricultura que respeita os indivíduos e a natureza, e que geram uma bioeconomia eticamente bem definida. É uma empresa que se destaca pela responsabilidade social, posicionando-se no mercado com um iogurte de cabra diferenciado, totalmente biológico. Distingue-se da concorrência pela utilização de culturas probióticas.

iii. Os Preços

De acordo com o site da Andechser Natur o preço praticado online pela marca na Alemanha para o iogurte de 125 g é de 0,97€, correspondendo a um valor de 7,76€/kg. Já em Portugal o preço médio praticado para o iogurte de cabra de 125 g é de 1,19€/unidade, que corresponde a 9,52€/kg.

2.2.2. Pastoret

A empresa Pastoret é originária de Sant Guim de Freixenet (Catalunha), onde primeiramente se dedicou ao *mató* (tipo de queijo fresco pobre em gordura e rico em cálcio, tradicional da gastronomia catalã), produto desenvolvido com objetivo de aproveitar o excedente do leite produzido pelas 25 cabras que a família possuía.

Com o aumento da procura dos produtos da Pastoret, a empresa passou de uma produção caseira e em pequena escala para uma marca reconhecida e líder de mercado. Isto implicou a necessidade de melhorar as instalações, onde atualmente possui uma das unidades de laticínios mais inovadoras a nível europeu.

i. Os Produtos

Dos produtos da Pastoret, é possível destacar os iogurtes de diferentes sabores, estilos e composições, o queijo fresco, o requeijão, o *mató*, o creme catalão, os “caprichos” de iogurtes, entre outros produtos presentes no catálogo disponibilizado online pela empresa.

Os iogurtes provenientes de leite de cabra, caracterizam-se fundamentalmente pela sua originalidade. É possível adquirir o iogurte em dois formatos diferentes, um menor, com 125 g e outro com 500 g de iogurte natural. As embalagens utilizadas possuem o formato de um balde de plástico com pega, para os iogurtes de 500 g, ou em embalagens mais pequenas para os iogurtes de 125 g. O vidro é utilizado principalmente nos produtos referenciados como sobremesas, onde as embalagens tendem a ser mais pequenas e com um *design* diferenciado.



Figura 7 - Iogurte de cabra natural da Pastoret (Pastoret, 2020).

ii. Imagem e posicionamento no mercado

A empresa possui o objetivo de manter os sabores e as texturas tradicionais e originais, que conservam os processos artesanais de elaboração dos produtos da empresa.

Procura posicionar-se no mercado com um iogurte de cabra artesanal que remete ao modo de produção inicial. Realça a textura do iogurte, considerando-o como o mais cremoso e suave do mercado, visto que é elaborado com leite de cabras recém-ordenhadas.

iii. Os Preços

A Pastoret não possui venda direta. Os produtos só podem ser adquiridos através de estabelecimentos como hipermercados e supermercados. Em Espanha, o iogurte de 125 g é vendido nos estabelecimentos tradicionais por um preço médio de 0,85€, correspondendo a um valor de 6,80€/kg. Em Portugal o preço sobe para 0,99€/ unidade e de 7,92€/kg.

2.2.3. Associação de Produtores da raça Algarvia (ANCCRAL)

A Associação foi constituída em janeiro de 1991 e tem como objetivo principal a valorização da Raça Caprina Algarvia e dos produtos a ela associados. É detentora do Livro Genealógico da raça, que desenvolve o Programa de Conservação e Melhoramento da mesma.

Em 2010, resultante de uma parceria com o Município de Castro Marim, inicia a produção no Centro Multiusos do Azinhal de Queijo Fresco de Cabra e a denominação comercial de Queijo do Azinhal, bem como, a comercialização dos iogurtes de cabra. Tem como objetivos principais:

- a valorização do leite de Cabra de Raça Algarvia;
- a recuperação do queijo tradicional de cabra (Queijo do Azinhal).

Na persecução desse objetivo, a ANCCRAL tenta reproduzir o mais fielmente possível o método de fabrico usado na produção deste queijo e procura recuperar a tradição do uso do cardo, como agente coagulante e do sal marinho de Castro Marim.

i. Os Produtos

Com a criação do Centro Multiusos do Azinhal, a ANCCRAL comercializa, desde 2010, queijo fresco tradicional e com orégãos e iogurte de cabra.

Devido à sua produção tradicional e de pequena dimensão os produtos desenvolvidos são comercializados apenas nas imediações da queijaria, nomeadamente Azinhal, Faro, Loulé e Portimão.

O iogurte de cabra natural, é disponibilizado em frascos de vidro de 150 g com tampas metálicas, 100% recicláveis.



Figura 8 - Iogurte de cabra natural da ANCCRAL (AGROTUR, 2017).

ii. Imagem e posicionamento no mercado

Com uma imagem profundamente relacionada com a tradição e os processos artesanais, a ANCCRAL caracteriza-se pela venda dos seus produtos nos estabelecimentos da região, sendo privilegiada a proximidade entre o vendedor e respetivo consumidor final. A sua produção é de pequena escala, uma vez que o seu objetivo principal consiste no escoamento do leite dos associados como forma de manutenção dos custos de produção e acréscimo de valor aos produtos locais.

iii. Os Preços

A ANCCRAL vende os seus produtos essencialmente para lojas e mercados da região. Este facto permite acrescentar valor ao iogurte, uma vez que os consumidores têm

conhecimento da sua origem, bem como, da qualidade organolética do mesmo. Desta forma, o iogurte tem um valor próximo de 1,30€/unidade, que corresponde a 8,67€/kg.

2.2.4. Quinta do Carapinhal

A “Quinta do Carapinhal” é a marca utilizada para a comercialização dos produtos da Vumba Organic Farm. A empresa caracteriza-se pela produção familiar de produtos agropecuários, florestais e turísticos, na freguesia de São Martinho da Cortiça no concelho de Arganil.

A Vumba evoluiu em três períodos historicamente bem delimitados, sendo o mais relevante em 2010, ano que marca a substituição da agricultura convencional pela agricultura biológica, objetivando a preservação da floresta autóctone e aposta no turismo rural, mantendo a produção tradicional do queijo de ovelha e a utilização de cabras para a limpeza e manutenção da floresta até ao ano de 2017. Dado um enorme incêndio que destruiu parte da exploração e matou grande parte dos animais, a empresa iniciou a exploração dos caprinos para a produção de produtos lácteos, que até então eram utilizados unicamente para a limpeza dos terrenos.

i. Os Produtos

Os produtos da “Quinta do Carapinhal” são processados manualmente, sem recorrer a processos industriais. A maior parte da matéria-prima é proveniente da exploração, o que imprime um desafio de rentabilização e uma oportunidade para apostar num modelo de desenvolvimento alternativo e sustentável. A “Quinta do Carapinhal” tem certificação biológica da *Kiwa Sativa* para todos os produtos desenvolvidos pela queijaria, sendo eles, queijo de ovelha, requeijão, iogurte de ovelha e cabra e queijo fresco de cabra. Os iogurtes de cabra “bio” da “Quinta do Carapinhal” são naturais e a sua embalagem é de vidro com tampa metálica, estando disponíveis em unidades de 250 g.



Figura 9 - Iogurte de cabra natural Bio e natural magro Bio da Quinta do Carapinhal (ADN BIO - Mercaria especializada, 2020).

ii. Imagem e posicionamento no mercado

A Vumba privilegia uma estratégia de longo prazo empenhada em manter as tradições vivas e a aposta na produção de bens e serviços genuinamente locais, bem como, a preservação da natureza, posicionando-se no mercado com produtos biológicos certificados e, toda a sua produção advém de uma agricultura que respeita a natureza e todos os seus intervenientes.

iii. Os Preços

Os produtos da “Quinta do Carapinhal” são vendidos exclusivamente em lojas de produtos biológicos e num conjunto selecionado de restaurantes e lojas *gourmet*. Por este facto, o iogurte de cabra “bio” da “Quinta do Carapinhal” é disponibilizado por um valor médio de 2,40€/unidade de 250 g, que corresponde a 9,60€/kg.

2.3. Resultados sobre a análise da Concorrência

Com base na análise das quatro organizações que comercializam iogurtes de cabra (**tabela 20**), é visível que as empresas estrangeiras dominam as vendas nos hipermercados e supermercados em Portugal, e conseqüentemente as preferências dos consumidores. Este aspeto associa-se à reduzida indústria transformadora de lacticínios nacional, visto que os grandes grupos internacionais, conseguem produzir em grande escala e praticar preços globalmente mais baixos.

A nível nacional, as empresas que produzem e comercializam apenas na região de produção, caracterizam-se fundamentalmente pela forte localização/regionalização, como observado na “Quinta do Carapinhal” e na ANCCRAL. Este facto reitera a importância do mercado regional quando se pretende introduzir um novo produto no mercado. As regiões onde se encontram este tipo de empresas são maioritariamente rurais, em que a capacidade de desenvolver produtos a serem absorvidos pelo mercado local poderá conter vantagens: (i) reconhecimento da empresa e região de produção, reduzindo o custo para promover o produto, (ii) maior confiança entre os produtores e os consumidores locais, (iii) e, conhecimento da origem da matéria-prima dos produtos.

Relativamente aos preços dos iogurtes praticados no país, estes são muito variados, devido, essencialmente, à grande diversidade de apresentação, sabores e características intrínsecas ao produto. É notória a procura por embalagens reutilizáveis e recicláveis e pela qualidade da matéria-prima, o que na globalidade, aumenta o valor final do produto. Desta forma, das empresas descritas, a Pastoret é a marca que possui um valor mais baixo, 0,99€ por unidade, em embalagens de 125 g.

Porém, todas as organizações analisadas têm em comum a procura por mercados de consumidores preocupados com o bem-estar, o ambiente e a qualidade de vida independentemente da política de preços utilizada.

Tabela 20 - Resumo das empresas concorrentes (Elaboração própria).

Características	Andechser Natur	Pastoret	ANCCRAL	Quinta do Carapinhal
Imagem de marca	Desenvolvida - Forte	Desenvolvida - Forte	Pouco desenvolvida - Fraca	Pouco desenvolvida - Fraca
Marketing	Bem desenvolvido	Bem desenvolvido	Inexistente	Pouco desenvolvido
Preço	Médio	Baixo - Competitivo	Médio	Alto
Origem do leite	Alemanha	Espanha	Portugal	Portugal
Instalações	Grande dimensão	Grande dimensão	Pequena dimensão	Pequena dimensão
Comunicação	Forte e com um recurso a técnicas diversificadas	Forte e com um recurso a técnicas diversificadas	Inexistente	Existe (fraca intensidade e poucas técnicas)

3. Marketing-mix

De acordo com Kotler (*cit. in Barcelos, 2011*), os *marketeers* utilizam diferentes formas para estimular a resposta pretendida por parte do público-alvo. Estes instrumentos constituem o marketing-mix, conhecido pelos “4 P’s” do marketing (produto, preço, distribuição e comunicação), e que funcionam como o conjunto de ferramentas de marketing que as organizações utilizam para alcançar os seus objetivos no mercado onde atuam. Neste sentido, as ações definidas para cada uma das variantes têm como principal objetivo implementar a estratégia da organização, mais precisamente a combinação dos quatro elementos no plano de marketing de forma coerente, atingindo os resultados pretendidos.

A inclusão do Iogurte de Cabra Transmontano na gama de produtos já estabelecida pela LEICRAS, impõe a necessidade de desenvolver uma estratégia de marketing-mix cuidada, onde se realcem principalmente as componentes do produto e da comunicação.

3.1. Produto

Diamond & Oppenheim (*cit. in Barcelos, 2011*), consideram que o **produto** é uma das áreas mais integrantes do marketing, uma vez que está associado à conceção, R&D (*Research and Development*), planeamento, *packaging* e produção. Neste sentido, as atividades relacionadas com o produto influenciam a perceção de qualidade da marca, aumentam a propensão à compra e permitem criar valor (Ataman, *et al.*, 2008).

Assim, a cooperativa aspira apresentar um produto ou uma oferta diferenciada e de qualidade superior face à concorrência, para que o mercado-alvo decida comprar e pagar um preço mais elevado. Como tal, serão analisados os aspetos mais importantes relativamente a esta dimensão.

Por sua vez, a cooperativa procura diferenciar-se pela qualidade da matéria-prima do **produto**, relativamente à gama de produtos das empresas homólogas, pela promoção da qualidade distintiva e pela adoção de boas práticas emergentes no mercado.

i. Conceito, Qualidade e Atributos

O **conceito** do produto desenvolvido assenta fundamentalmente no domínio da tradição e da qualidade. É um produto que advém de caprinicultores de leite da raça caprina Serrana e que poderá ser associado à **qualidade** da sua matéria-prima, pretendendo-se também transmitir como um produto *value for money*. Neste propósito

pretende-se aliar o produto à região de Trás-os-Montes, intensificando assim os **atributos** intrínsecos da região (e.g. agricultura familiar, produto de montanha), enquanto o produto pode ser entendido como tradicional por ter origem na região transmontana e diferenciando-se pela utilização de tecnologia inovadora no mercado transmontano (e.g. padronização da proteína).

O Iogurte de Cabra Transmontano consiste num produto com alto valor nutricional (rico em cálcio, ferro, zinco e selénio), fácil digestibilidade e rico em proteínas. Quanto às características organoléticas, o iogurte possui uma cor branca, odor suave e sabor adocicado. Pode ainda ser indicado para uso terapêutico e medicinal de forma aligeirar problemas alérgicos e distúrbios digestivos, sendo uma opção viável para consumidores intolerantes à lactose (possui menor quantidade de caseína αS_1).

ii. Gama de produtos

Com a premissa de diversificar a sua oferta, é necessário que a organização aposte na conceção e lançamento de novos produtos que vão de encontro às necessidades e gostos do consumidor. Para tal, pretende-se juntar à sua **gama de produtos** o Iogurte de Cabra Transmontano, conseguindo, assim, diversificar a oferta para o segmento-alvo de clientes.

Com a criação da nova unidade de lacticínios da LEICRAS, a empresa passará a apresentar o seguinte portefólio de oferta de produtos: (i) Queijo de Cabra Transmontano DOP (60 dias de cura); (ii) Queijo de Cabra Transmontano Velho DOP (90 dias de cura); (iii) Queijo Cabra Transmontano Velho Apimentado; (iv) Queijo Picante (60 e 90 dias de cura); (v) Queijo Fresco de Cabra; (vi) Requeijão, (vii) Iogurte; (viii) e, Manteiga.

Desta forma, a cooperativa deve procurar manter a aposta nos produtos frescos (e.g. queijo fresco e requeijão), e futuramente no iogurte e na manteiga, uma vez que são os produtos com procura no mercado e que vão de encontro às preferências dos consumidores.

iii. Ciclos de vida do Produto e do Mercado

É importante saber em que fase do **ciclo de vida** é que o produto se situa, uma vez que a estratégia de posicionamento, o portefólio de produtos, os consumidores, os concorrentes e o mercado, diferem, consoante as várias etapas (Kotler & Keller, *cit. in* Ferreira, 2013). Segundo estes autores, o ciclo de vida do produto pode passar pelas seguintes fases:

- vida do produto limitada;
- diferentes estádios das vendas do produto, onde cada um deles impõe desafios, oportunidades e problemas distintos para a empresa;
- aumento e diminuição das vendas, consoante a etapa em que se encontra o produto;
- diferentes estratégias para o produto: Produção, Económica, Marketing e de Recursos Humanos, consoante a etapa do seu ciclo de vida.

Ainda para os mesmos autores, a curva de vida do produto, é normalmente marcada por quatro etapas: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio.

A teoria do ciclo de vida do produto refere que na fase do lançamento de um produto no mercado, o crescimento das vendas é reduzido e os lucros são inexistentes, em virtude dos encargos financeiros associados a este. Assim, a teoria do ciclo de vida do produto reitera a importância da estratégia de comunicação e divulgação do produto, uma vez que, começam a surgir concorrentes e a margem de lucro poderá diminuir.

No caso do lançamento do Iogurte de Cabra Transmontano inicialmente para o mercado da região e, posteriormente, para o mercado nacional, verificou-se que o mercado se encontra na fase de crescimento. Esta condição representa um fator facilitador para a entrada de novas marcas, onde a decisão de lançar um novo produto neste mercado permite:

- aproveitar o reconhecimento da LEICRAS no mercado da região transmontana, para o imediato reconhecimento de qualidade;
- aproveitar a cadeia de distribuição da cooperativa, rentabilizando-a;
- ser um investimento de reduzida complexidade ao nível da produção;
- aproveitar a utilização de materiais de embalagens de baixo custo.

Neste sentido, pode considerar-se que o lançamento deste produto não acarretará grande investimento por parte da LEICRAS, pelo contrário, permitirá rentabilizar o futuro investimento na unidade de laticínios da cooperativa.

iv. Rótulo, *Design* e Embalagem

O *design* do produto envolve um conjunto de fatores que variam desde a embalagem, como a proteção do conteúdo até à embalagem como forma de comunicação da marca (Orth & Malkewitz, 2008). O *packaging* é um elemento diferenciador do marketing, e deve cumprir os seguintes objetivos (Birkner *cit. in* Alves de Sá, 2013):

- identificar a marca;
- comunicar no ponto de venda;
- facilitar o transporte do produto e protegê-lo;
- armazenar o produto em casa e facilitar o seu consumo.

A **embalagem** é um recipiente que confere proteção ao produto, mas também é um meio de comunicação para informar o consumidor sobre as características e as vantagens do mesmo (Martins, 2014). Para Kotler (*cit. in* Matos, 2003), a embalagem permite ao cliente atentar ao que o produto tem a transmitir, funcionando como elemento diferenciador, não só pela sua importância visual, como também pelos elementos funcionais e de conveniência associados ao produto.

Tendo em conta o público-alvo, o posicionamento desejado e as preferências do consumidor, o *packaging*, muito baseado no conceito de marketing social e nos produtos alimentares “amigos do ambiente”, será o seguinte.

Tabela 21 - Características da embalagem (Elaboração própria).

Marca	Identificação da origem e funciona como um elemento revelador do <i>know-how</i> da marca (ver figura 10).
Embalagem e material utilizado	Frasco de vidro com tampa metálica de enroscar com um peso de 150g a unidade.
Imagem do produto/sabor	Remete uma imagem de saúde, tradição e qualidade. Aspeto natural com identificação do paladar do iogurte natural.
Funcionalidades	<p><u>Funções Técnicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Proteger contra possíveis agentes externos; – Facilitar no transporte; – Embalagem reutilizável e reciclável. <p><u>Funções de Comunicação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Fácil reconhecimento da marca; – Expressão do seu posicionamento; – Impacto visual.
Decoração	Remete para a originalidade da LEICRAS, onde o negro é utilizado no <i>packaging</i> para identificar o produto e para criar destaque associando-o aos produtos <i>gourmet</i> , <i>premium</i> , autenticidade, ser natural, saudável e único.

Relativamente ao **rótulo** manteve-se a cor (negro), o nome (LEICRAS), e a referência ao elemento principal - cabra Serrana. O tipo de letra utilizado, foi alterado de forma a obter uma imagem mais comercial e chamativa.

Na imagem está também referenciada a menção ao Iogurte de Cabra Transmontano, de forma a melhor identificar o produto. Foi acrescentada assinatura ao

produto, “O iogurte natural de cabra Serrana 100% transmontano”, para destacar a visão implícita do mesmo, pretendendo-se transmitir ao consumidor o carácter natural e saudável do produto e a autenticidade da matéria-prima utilizada – 100% trasmontano (figura 10).



Figura 10 - Logótipo referente ao Iogurte de Cabra Transmontano (Elaboração própria).

v. Marca

O marketing é, em boa parte, a arte de construção de uma marca (Kotler, 2000). Para construir uma marca é necessário um conjunto de ferramentas para fortalecer e projetar a imagem de marca, nomeadamente um conceito próprio, um slogan, uma cor, um símbolo e um conjunto de histórias.

A palavra marca pode assumir diferentes significados em detrimento da sua interpretação. Segundo a AMA (*cit. in* Ferreira, 2013):

Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes.

Atualmente este significado começa a ser um pouco redutor, face a tudo aquilo que uma marca representa, sendo que atualmente, uma marca não é apenas um símbolo, mas sim uma entidade e, até, possivelmente, um estilo de vida (Soares, 2018).

Já para Kotler & Keller (*cit. in* Ferreira, 2013), marca é um produto (ou serviço), mas que adiciona outras dimensões que o diferenciam, de alguma maneira, de outros concebidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais ou tangíveis (relacionadas com o desempenho do produto da marca), ou simbólicas, emocionais ou intangíveis (relacionadas com o que a marca representa).

A **tabela 22**, apresenta os fatores principais relacionados com a utilização da marca, bem como, o papel que cada um destes desempenha.

Tabela 22 - Fatores fundamentais na marca (Adaptado de Pires, *cit. in* Cabral, 2009).

Interpretação	Facilita a tomada de decisão de compra ou rejeição do produto.
Qualidade	Permite melhorar a distinção dos produtos tecnicamente semelhantes.
Segmentação	Permite um posicionamento mais distinto, ao utilizar marcas diferentes para cada segmento de mercado.
Imagem	Facilita a impressão psicológica, será o que a diferencia de produtos semelhantes.
Satisfação pessoal	Enquadra-se nas características psicológicas e estilo de vida do consumidor.
Lealdade	Traduz-se na repetição da compra relacionado com a satisfação pela aquisição anterior.

Desta forma, a marca é essencial para a empresa, sendo uma ferramenta cada vez mais importante para a sua identificação, viabilidade, notoriedade e crescimento competitivo no mercado. Enquanto os produtos podem ser substituídos no mercado (entram e saem), as marcas normalmente podem resistir por tempo indeterminado.

No que toca ao nome de marca associado ao produto, a organização utilizará a referência ao nome LEICRAS, que, neste caso, tem uma imagem de elevada qualidade. Esta marca está relacionada com a evolução da região (e.g. Trás-os-Montes, tradicionalidade, natureza, saúde e energia) sendo associado de imediato à categoria na qual o produto pertence.

3.2. Distribuição

No que respeita a **distribuição** para este iogurte, será feita maioritariamente através de pequenos estabelecimentos da região, e uma pequena parte, para as grandes superfícies comerciais, com as quais a LEICRAS já trabalha no segmento do queijo,

existindo também a venda direta através do espaço comercial desenvolvido na sede da cooperativa. Para além disso, alguns produtos poderão igualmente ser direcionados para o canal Horeca.

i. Cobertura geográfica, canais de distribuição e modo de entrega

A escolha do canal de distribuição é determinada por um conjunto de condições próprias do mercado, hábitos de compra dos consumidores e características do produto e da própria empresa (Lambin, *cit. in* Penacho, 2017). Portanto, o sucesso desta abordagem está dependente da correta seleção de distribuidores, dos aspetos contratuais e dos suportes de marketing que promovam a notoriedade da marca.

Para Ataman, *et al.* (2008), a distribuição tem um impacto direto na performance de uma marca. Regra geral, à medida que a rede de distribuição é mais abrangente, as vendas aumentam porque o produto está disponível num maior número de pontos de venda. A distribuição intensiva do produto reduz o tempo que o cliente despende para encontrar o produto e aumenta a conveniência da compra.

Segundo Arnold (*cit. in* Alves de Sá, 2013) deve ter-se em consideração um conjunto de condições que auxiliam os gestores a antecipar e corrigir problemas potenciais que possam surgir a partir da relação com os distribuidores independentes, nomeadamente a criação de relações duradouras que incentivem o distribuidor a investir no mercado. A longo prazo o contrato de exclusividade é uma forma eficaz de fortalecer a relação com o distribuidor, no entanto, será mais eficaz criar incentivos para atingir os objetivos, como aumentar a quota de mercado ou vender novos produtos.

O sucesso da empresa depende-se na capacidade do distribuidor para fornecer informação acerca do mercado. Em muitos mercados, os distribuidores são as únicas fontes de informação a quem os consumidores poderão recorrer e para muitas multinacionais, a capacidade do distribuidor fornecer informação acerca do mercado é um indicador de que a sua relação poderá ter sucesso. A empresa deverá ter capacidade de controlar os produtos que pretende vender, compatibilizar o posicionamento desejado para os produtos e estabelecer um orçamento viável de marketing. Este controlo não deve impossibilitar a independência que o distribuidor tem para adaptar a sua estratégia às condições locais do mercado (Alves de Sá, 2013).

No caso da distribuição deste produto, a diversificação dos meios de distribuição irá permitir atingir o objetivo proposto e alcançar novos pontos de venda. Assim, a

estratégia de distribuição deve ter em consideração três pontos: cobertura (distribuição geográfica), canal de distribuição e transporte/modo de entrega.

Desta forma, a cooperativa, pretende com este produto, alargar o seu número de intermediários e estabelecimentos para colocar o produto noutras regiões, e assim, aumentar a sua **cobertura** a nível nacional.

Tratando-se de um produto de grande consumo pretende-se que os iogurtes sejam distribuídos nos principais **canais**, nomeadamente nas superfícies comerciais (cadeias de retalho e distribuição) de Trás-os-Montes, mas principalmente em estabelecimentos especializados (e.g. lojas de produtos regionais, lojas de produtos biológicos) que impõem uma notoriedade superior ao produto. Para além destes, pretende-se colocar o produto no canal Horeca.

Tabela 23 - Estratégia de distribuição traçada para o Iogurte de Cabra Transmontano (Elaboração própria).

Cobertura (distribuição geográfica)	Região de Trás-os-Montes, e futuramente nalguns pontos do país.
Canal de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> – Retalho tradicional; – Retalho moderno; – Grandes superfícies (grossistas); – Lojas especializadas; – Canal Horeca; – Venda direta.
Transporte/modo de entrega	Meios próprios ou por operadores logísticos especializados.

Relativamente ao **transporte**, será executado pelos meios próprios da cooperativa na região de Trás-os-Montes, e por empresas distribuidoras externas para a colocação no restante mercado nacional.

3.3. Preço

No que toca à variável **preço**, é de salientar a necessidade de estes estarem alinhados com as práticas do setor, que resulta fundamentalmente de dois fatores:

- posicionamento, *value for money* do Iogurte de Cabra Transmontano;
- necessidade de cobrir os custos relacionados com a produção para colocar o produto no mercado e margem de lucro.

Além disso, o desempenho do produto no mercado poderá influenciar de diversas formas a estratégia de preço: (i) a nível da procura; (ii) determina a rentabilidade da atividade; (iii) influência a perceção global do produto/marca e contribui para o seu

posicionamento no mercado; (iv) facilita a comparação entre marcas e produtos concorrentes; (v) e, influência a estratégia da empresa nas restantes variáveis do marketing-mix (Lambin, *cit. in* Penacho, 2017).

De acordo com Diamond & Oppenheim (*cit. in* Barcelos, 2011), o **preço** é o elemento que possui maior preponderância na escolha final do produto a adquirir.

A Cooperativa LEICRAS é, já conhecida por possuir uma gama de produtos de qualidade a preços competitivos e, desta forma, na criação de um produto *value for money*, deve ter-se em consideração, os seguintes custos:

- **Custos fixos de produção:** custos com a mão-de-obra e com a maquinaria e utensílios necessários.
- **Custos variáveis de produção:** materiais de embalagem (frascos de vidro, tampa metálica, rótulo), matéria-prima (leite e fermentos lácteos, nomeadamente *Lactobacillus delbrueckii subsp. Bulgaricus* e *Streptococcus thermophilus*), eletricidade e água.
- **Custos de distribuição.**
- **Custos de comunicação.**

De acordo com a análise de mercado efetuada, foi apurado que o valor médio praticado pelas empresas apresentadas anteriormente, se fixa em 1,47€ por unidade, que corresponde a 8,93€/kg. Com base nesta informação e tendo em conta outro tipo de fatores como a margem de lucro e as condições comerciais dos clientes para este tipo de produtos, optou-se por definir, à partida, um preço de venda ao público (PVP) de 1,30€ por unidade, que equivale a 8,66€/kg para o Iogurte de Cabra Transmontano.

O preço praticado para os intermediários poderá sofrer pequenas oscilações, dependendo da quantidade adquirida e do tipo de intermediário (descontos de quantidade e de pronto pagamento). Com isto, pretende-se fidelizar intermediários, bem como, convidar as futuras parcerias com novos clientes. Neste contexto, o preço médio praticado para intermediários será de 1,23€, o que corresponde a 5% desconto por unidade. Convém reafirmar que o produto em causa pode diferenciar-se dos concorrentes, não apenas pelo preço, mas sim numa forte aposta da qualidade e sabor (de acordo com as preferências dos consumidores), pelo desenvolvimento de um rótulo mais atrativo face à concorrência, e investindo numa campanha de comunicação inteligente (principalmente nas redes sociais).

Tabela 24 - Preço médio do PVP e para intermediários (Elaboração própria).

Preço médio	1,30€/unidade
Preço médio praticado para intermediários	1,23€/unidade (5% desconto)

3.4. Comunicação

Na variável **comunicação**, o objetivo passa pela diferenciação do produto no mercado e na difusão ao público-alvo dos pontos que demonstrem uma real distinção destes da concorrência. Desta forma, é fundamental apostar numa comunicação coerente e na seleção dos meios mais apropriados para a promoção de um produto originário de uma cooperativa de produtores de leite.

A comunicação é uma forma das empresas informarem, persuadirem e recordarem os consumidores sobre os produtos e marcas que são vendidos (Keller, *cit. in* Alves de Sá, 2013). Conforme mencionado anteriormente, a necessidade de implementar um modelo de comunicação eficaz e que abranja corretamente o público-alvo pelo qual o produto/serviço foi desenvolvido é crucial para o sucesso das organizações.

Pretende-se apostar numa comunicação coerente com o seu posicionamento, visto que a promoção de um produto novo no mercado exige o maior cuidado na escolha e seleção dos meios a utilizar. O investimento num plano de comunicação consistente permitirá impor o reconhecimento da marca, incentivar o consumidor a experimentar o produto e aumentar a sua notoriedade. Com isto, espera-se aumentar as vendas do produto e consequentemente conquistar quota de mercado aos concorrentes diretos.

A LEICRAS procura desenvolver um plano de comunicação que visa dar a conhecer o produto em causa, apoiando-se fundamentalmente, num programa de comunicação que estabeleça os seguintes pontos: relações públicas, promoção de vendas, publicidade, marketing direto e marketing online. Tendo em conta o plano promocional, pretende-se, aquando do lançamento, apoiar toda a comunicação com uma estratégia promocional em simultâneo.

i. Relações Públicas

A existência de um departamento de relações públicas é essencial para impor uma visão melhorada sobre a importância no lançamento e na comunicação de novos produtos.

Desta forma, existe um conjunto de atividades de relações públicas que devem ser asseguradas:

- participação em feiras e exposições de especialidade do município e da região (e.g. Feira do Fumeiro, Feira da Alheira de Mirandela e outros eventos relacionados com o setor e a gastronomia);
- desenvolvimento de atividades exclusivas para clientes (e.g. visita à região e consequentemente à unidade de laticínios, para conhecimento do processo produtivo e de transformação do produto);
- desenvolvimento de visitas de estudo às instalações da cooperativa;
- participação em ações de formação nas escolas.

ii. Promoção de vendas

A promoção de vendas é fundamental para suportar o lançamento de novos produtos nos principais canais de distribuição, nomeadamente, nas grandes superfícies comerciais e para incentivar a experimentação e venda dos mesmos.

A promoção de vendas será dividida em duas fases para melhorar as ações promocionais, sendo elas: a nível regional (devendo ocorrer na maioria das lojas onde o produto for lançado); e a nível nacional (que deverá suceder nas grandes superfícies comerciais e em alguns estabelecimentos especializados). A nível dos distribuidores, esta passa por ferramentas que pretendam gerar a experimentação dos produtos (e.g. promotores para suporte à venda/experimentação no ponto de venda), conseguindo incentivar o cliente a experimentar um produto que até então não conhecia, bem como, pela divulgação do produto através de *flyers* e cartazes publicitários, colocados em locais de destaque, de forma a para aumentar o mediatismo do produto no lançamento.

Assim, a área da promoção de vendas do produto Iogurte de Cabra Transmontano recai nos promotores, de forma a suportar a venda/experimentação do produto no ponto de venda do mesmo.

iii. Publicidade

Pelo facto de se tratar de uma cooperativa de produtores, cujo investimento necessário em comunicação para o lançamento de novos produtos é elevado e bastante dispendioso, a verba disponível para publicidade e *media* será racionalizada. Apesar de ser um dos meios mais eficazes na comunicação, a publicidade, pelo seu custo elevado, não é vista como um objetivo principal nas variáveis de comunicação para o produto caracterizado. No entanto, contará com a presença em redes sociais, através do desenvolvimento de uma página no *Facebook* e no *Instagram*, onde serão partilhadas

fotografias e conteúdos relacionados com o produto e a divulgação de diferentes atividades e informações pertinentes para os seguidores. O meio mais acessível e económico para a publicidade, divulgação e comunicação dos produtos para os potenciais clientes, torna a marca sempre ativa.

Paralelamente, a decoração da frota com o logótipo é também um importante meio de comunicação, funcionando como uma espécie de *outdoor*, dando maior visibilidade e aumentando a divulgação e notoriedade da empresa.

iv. Marketing Direto

O marketing direto é a base do marketing de relacionamento, ou seja, é a utilização de canais diretos para chegar ao consumidor e oferecer produtos/serviços sem intermediários de marketing. Atualmente, o marketing direto é empregue por muitas empresas de forma a construir um relacionamento duradouro com os clientes, sendo uma ferramenta que permite enviar informações relevantes com os produtos (Kotler, P., *cit. in* Teixeira, V. 2014). Entre os canais incluem-se o telemarketing, telefones, *flyers*, envio de *newsletters* e amostras.

Como já referido, a participação em eventos, certames e feiras da especialidade é outra das atividades de marketing direto da cooperativa.

v. Marketing Online

O marketing online passa pelo desenvolvimento do *website* institucional. O *website* deverá ser gerido pelo departamento de marketing a desenvolver na cooperativa e deverá conter informações sobre os seguintes pontos: Trás-os-Montes, LEICRAS, cabra da raça Serrana, Iogurte de Cabra Transmontano e outros produtos desenvolvidos, serviços, loja e contactos.

Também a utilização da ferramenta e-mail marketing permite agregar rapidez e efetividade a todo o tipo de questões e/ou encomendas, com acréscimo de ser realizado de forma gratuita.

Tabela 25 - Plano Divulgação/Promoção (Elaboração própria).

Divulgação	Internet (<i>Website</i> , Vídeos promocionais, <i>Facebook</i> , <i>Youtube</i> , <i>Instagram</i> e <i>Blogs</i>).
Promoção	Amostras e degustação nos pontos de venda (Promotores). Material de ponto de venda (topos decorados, ilhas e expositores).

4. Análise SWOT da LEICRAS

A técnica SWOT é o acrónimo de Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), e foi desenvolvida na década de 1950, no âmbito das correntes de gestão estratégica (Serra, 2015).

Para Lindon, *et al.* (2004), o estudo do ambiente (interno e externo) da empresa é essencial para qualquer tipo de organização, indistintamente do seu setor de atividade.

Neste trabalho, elabora-se uma Análise SWOT especificamente para o produto Iogurte de Cabra Transmontano, que permitirá avaliar a competitividade da LEICRAS segundo as seguintes variáveis: Pontos Fortes e Pontos Fracos no seu interior, e Oportunidades e Ameaças do mercado e da concorrência. Através desta análise é possível identificar os aspetos a melhorar e as oportunidades a aproveitar pela organização. Este estudo foi desenvolvido tendo como base o historial, a análise da empresa e do meio envolvente e ainda os estudos empíricos realizados – posicionamento, preferências do consumidor e entrevista semiestruturada. Relativamente à análise interna auferiram-se os pontos fortes e fracos.

4.1. Pontos Fortes

A identificação dos pontos fortes deve ser efetuada em diversas vertentes e nas diferentes áreas funcionais, destacando, a área do marketing, atendendo que a análise SWOT é uma ferramenta preferencialmente associada a esta função (Santos, 2003). As forças dizem respeito aos atributos que potenciam a competitividade da empresa no mercado, e dependem da qualidade dos seus recursos e capacidades (Alves de Sá, 2013).

Os pontos fortes estabelecidos para o produto em causa são:

- **Qualidade do leite** – matéria-prima proveniente de caprinos inscritos no Livro Zootécnico da cabra Serrana, o que patenteia a sua autenticidade.
- **Conceito diferenciador pela associação à produção extensiva** – a matéria-prima advém fundamentalmente de animais explorados num sistema tradicional ao qual se associa o pastoreio como fonte principal de alimentação.
- **Competência técnica e experiência (*Know-how*)** – a LEICRAS tem vindo a desenvolver um processo de constante preocupação com os produtos desenvolvidos, bem como, com o seu acompanhamento pós-venda. Além disso, parte dos colaboradores efetivos trabalham com a cooperativa há mais de 10 anos.

- **Produto com origem na região transmontana e associado aos conceitos de natureza e saúde** – toda a matéria-prima utilizada tem proveniência na região de Trás-os-Montes, designadamente, o solar do ecótipo Transmontano. O iogurte possui ainda alto valor nutricional, é de fácil digestibilidade e rico em proteínas.
- **Embalagem de vidro** – adoção deste tipo de boiões impõem vantagens do ponto de vista da interação com o produto, uma vez que são consideradas inertes, e não transmitem qualquer odor ou sabor. Para além disso, possibilitam a sua reutilização, reciclagem e causam um impacto positivo na pegada ecológica.
- **Produto de fabrico tradicional** – produto tradicional, que sofre o processo de coagulação na própria embalagem.
- **Produto exclusivo e diferenciado** – tipo de derivado lácteo ainda não produzido na região Transmontana.
- **Posicionamento para nichos de mercado** – produto não concorrente com grandes marcas do setor.
- **Vasta gama de revendedores com os quais a cooperativa tem relação forte**
 - a LEICRAS possui relações comerciais duradouras com alguns clientes, sendo um fator facilitador no processo de introdução de novos produtos.

4.2. Pontos Fracos

Os pontos fracos impõem uma condição de inferioridade competitiva no mercado, em virtude de várias razões, como competências inferiores em determinadas áreas de negócio e falta de capital tangível e intangível. Os pontos fracos expressam as fraquezas internas da empresa, constituindo um passivo competitivo, que torna a empresa mais vulnerável no mercado. Esta condição de risco depende do grau de importância que os pontos fracos têm no mercado, e da forma como são ultrapassados pelas forças da empresa.

Para o Iogurte de Cabra Transmontano foram definidos os seguintes pontos fracos:

- **Marca conhecida na região, mas desconhecida no mercado nacional** – necessidade de construir uma estratégia de marketing mais eficaz e global.
- **Baixa capacidade produtiva** – matéria-prima oriunda exclusivamente de cabras Serranas do ecótipo Transmontano inscritas no Livro Genealógico, o que limita a maximização de produção.

- **Fraca capacidade ao nível das estratégias de marketing e de comunicação** - pela dimensão da cooperativa, a capacidade de investimento numa estratégia de marketing e de comunicação é reduzida.
- **Novas tecnologias pouco utilizadas e desenvolvidas** – o site na internet e as redes sociais são, atualmente, uma forma de promoção dos produtos e de comunicação com os potenciais clientes. A LEICRAS embora possua um site, os seus padrões são antiquados e a sua relação com as redes sociais é inexistente.
- **Custos elevados de implementação da produção** – necessidade de aquisição de equipamentos para instalar a linha de produção de iogurte.
- **Elevados custos de transporte** - para colocação do produto no restante mercado nacional (necessidade de contratar serviços de transporte externos à cooperativa).
- **Apenas uma variedade/sabor** – disponível apenas no sabor de iogurte natural.

Relativamente à análise externa, apresentam-se de seguida os principais pontos-chave das oportunidades e das ameaças.

4.3. Oportunidades

A empresa não existe isolada, é o resultado de decisões influenciadas pelos seus recursos internos, mas também da sua interação com o meio envolvente que condiciona o seu funcionamento.

Consoante as circunstâncias, as oportunidades da organização podem ser variáveis, ou seja, escassas, abundantes, temporárias ou duradouras, e variar de extremamente atrativas, a inadequadas (Sull, *cit. in* Alves de Sá, 2013).

As oportunidades apontadas para o produto são:

- **Crescente procura por produtos de qualidade** – maior consciencialização dos consumidores, na utilização de alimentos saudáveis, sustentáveis e “amigos do ambiente”.
- **Maior consciencialização para o consumo de produtos nacionais** – crescente procura por produtos de origem nacional.
- **Visibilidade e valorização da região de Trás-os-Montes** – capitalização das campanhas que têm vindo a ser desenvolvidas no sentido de promover a região e os produtos transmontanos.

- **Aumento do consumo de produtos derivados do leite de cabra** – reconhecimento nacional e mundial das propriedades nutricionais e funcionais do leite de cabra, bem como, da sua importância na dieta humana.

4.4. Ameaças

As ameaças podem ser definidas como influências negativas sobre a rentabilidade de uma empresa, impostas por uma tendência ou situação desafiadora, comprometendo a sua competitividade. A atitude atenta da organização tem influência sobre a sua capacidade de capitalização, que por sua vez tem efeito na resposta às alterações observadas no mercado (Sull, *cit. in* Alves de Sá, 2013).

As possíveis ameaças apuradas para o Iogurte de Cabra Transmontano são:

- **Persistência do clima de instabilidade económica no país** – a crise económica e financeira que se vem arrastando e se mantém em Portugal e no mundo, desafia a introdução de novos produtos no mercado, assim como a permanência de pequenas organizações.
- **Envelhecimento da população** – redução do número de criadores, fruto do envelhecimento da população (67% possui mais de 50 anos de idade)⁵.
- **Produção de leite de cabra da raça Serrana a diminuir** – progressiva diminuição da produção de leite da raça Serrana, refletindo seguramente, a redução do efetivo na região, observado nos últimos anos.
- **Crescimento das marcas de grandes distribuidoras** – persistência de marcas relacionadas com as grandes superfícies comerciais, resultado do aumento da procura de produtos mais baratos e padronizados. Isto implica menor competitividade por parte da cooperativa que não consegue competir com economias de escala a preços tão baixos.
- **Domínio das empresas estrangeiras** – visível domínio nos supermercados e hipermercados, o que se traduz em preços globalmente mais baixos, comparativamente com o produto desenvolvido em Portugal.
- **Mercado nacional muito imaturo e volátil** – onde o crescimento das empresas e fixação dos produtos é de difícil concretização.

⁵ Matos (2015).

Tabela 26 - Matriz SWOT da Cooperativa de Produtores de Leite de Cabra Serrana (Elaboração própria).

<p>Fatores Externos</p> <p>Fatores Internos</p>	<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescente procura de mercado por produtos de qualidade; - Maior consciencialização para o consumo de produtos nacionais; - Visibilidade e valorização dos produtos alimentares oriundos da região de Trás-os-Montes; - Aumento do consumo de produtos derivados do leite de cabra. 	<p>Ameaças (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persistência do clima de instabilidade económica no país; - Envelhecimento da população; - Produção de leite de cabra da raça Serrana a diminuir; - Crescimento das marcas de grandes distribuidoras; - Domínio das empresas estrangeiras. - Mercado nacional muito imaturo e volátil.
<p>Pontos Fortes (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do leite. - Conceito diferenciador pela associação à produção extensiva. - Competência técnica e experiência (Know-how); - Produto com origem na região transmontana e associado aos conceitos de natureza e saúde; - Embalagem de vidro; - Produto de fabrico tradicional; - Produto exclusivo e diferenciado; - Posicionamento para nichos de mercado; - Vasta gama de revendedores com os quais a cooperativa tem relação forte. 	<p>Estratégia - SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar a apostar na associação à região de Trás-os-Montes e ao leite da raça autóctone Serrana; - Lançamento de um produto pioneiro na região; - Aumentar a participação da cooperativa no mercado nacional; - Boa credibilidade da LEICRAS junto dos consumidores. 	<p>Estratégia - ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover os conceitos relacionados com os produtos de montanha, natureza e bem-estar animal. - Incremento de políticas de apoio aos jovens agricultores/criadores para minimizar o impacto negativo do envelhecimento dos criadores de gado. - Capitalizar a imagem dos produtos de cabra relacionados com a saúde. - Continuar a apostar na formação e adaptação aos modelos de produção mais inovadores. - Apostar numa estratégia de marketing eficaz. - Apoiar o mercado nacional imaturo e volátil revertendo a situação da entrada do produto estrangeiro neste segmento.
<p>Pontos Fracos (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca conhecida na região, mas desconhecida no mercado nacional; - Baixa capacidade produtiva; - Fraca capacidade empresarial ao nível das estratégias de marketing e de comunicação; - Novas tecnologias pouco utilizadas e desenvolvidas; - Custos elevados de implementação da produção; - Elevados custos de transporte; - Apenas uma variedade/sabor. 	<p>Estratégia - WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produto português; - Fixação de pessoas no interior; - Revitalizar a produção animal, com enfoque na caprinicultura leiteira; - Adquirir competências em prospeção de mercado, <i>design</i>, marketing e gestão de projetos. 	<p>Estratégia - WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseguir um maior empenho das instituições governamentais no apoio ao desenvolvimento dos caprinicultores; - Aproveitar ao máximo a visibilidade da região para promoção dos produtos da cooperativa; - Estudos de mercado do consumidor; - Relativamente à ameaça do crescimento das marcas de distribuidores, efetuar campanhas de marketing eficazes para o segmento de produtos de qualidade, naturais, nacionais e sustentáveis.

Legenda: **SO:** Procurar oportunidades que se adequem aos Pontos Fortes; **ST:** Identificar formas de usar os Pontos Fortes para reduzir a vulnerabilidade às Ameaças externas; **WO:** Superar as fraquezas para procurar as Oportunidades; **WT:** Estabelecer um plano defensivo para evitar ficar altamente suscetível às Ameaças Externas.

De acordo com a matriz SWOT (tabela 26) a aposta em atributos como a “associação a Trás-os-Montes” e ao “leite da raça caprina Serrana” permitirá criar um iogurte pioneiro na região e aumentar a quota de mercado da LEICRAS num segmento em franco crescimento no país.

Para além disso, a relação com os conceitos de bem-estar animal, natureza e produtos de montanha, permite capitalizar a imagem dos produtos relacionados com a saúde e por sua vez, direcionar o iogurte para consumidores-alvo que procuram qualidade e se preocupam com um estilo de vida saudável.

Por outro lado, o abandono do interior e a constante redução da atividade pecuária, na qual se destaca a caprinicultura leiteira, funcionam como um entrave na capacidade de atingir valores satisfatórios de produção e consequentemente de adquirir competências em prospeção de outros mercados, para além do mercado local. Para mitigar estes fatores, muito dependerá dos apoios desenvolvidos pelas instituições governamentais aos caprinicultores, bem como, no desenvolvimento, por parte destes, de campanhas de marketing eficazes para o segmento de produtos de qualidade, naturais, nacionais e sustentáveis para fazer face à penetração de produtos das grandes marcas de distribuidores.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações de ordem prática aqui apresentadas, para além de exibirem uma retrospectiva das grandes linhas do procedimento, reúnem uma primeira tentativa para a compreensão da problemática em estudo. Os resultados da investigação não possibilitam uma conclusão definitiva, mas revelam resultados interessantes suscetíveis de algumas reflexões. Neste sentido, para além da análise da informação recolhida, o presente capítulo exhibe os principais contributos da investigação, as limitações do estudo e as perspetivas futuras.

1. Reflexões Sobre os Resultados de Investigação

A adaptação dos padrões produtivos às exigências dos consumidores torna-se cada vez mais desafiante para a permanência e sucesso das organizações no mercado. Este fator é ainda mais determinante em micro e pequenas empresas do setor agroalimentar, pois tendem a desaparecer ou a reduzir de forma substancial o seu espaço no mercado, com o clima de recessão que atualmente vigora em todo o mundo.

Considerando esta premissa, e de forma a mitigá-la, é fundamental que as empresas exerçam o seu papel de preparação e antecipação, de forma a evitar situações constrangedoras para a sua saúde financeira, através da definição de estratégias de atuação. Para que isto seja eficaz, é necessário planear, definir objetivos gerais e específicos para determinadas áreas e delinear estratégias para o seu plano de marketing.

Foi com este princípio que se procedeu à elaboração de um plano de marketing para o lançamento de um novo produto da LEICRAS. Esta cooperativa atua na área dos derivados lácteos de cabra, com foco na produção de queijos DOP de cabra Serrana, pelo que foi a organização que serviu de suporte para o estudo aqui apresentado.

O enquadramento bibliográfico permitiu obter uma perspetiva prática sobre a atratividade do mercado dos laticínios, particularmente o segmento dos iogurtes, e perceber quais as etapas a seguir para introduzir um produto no mercado.

Para o presente trabalho foram definidos cinco objetivos específicos.

1º OBJETIVO: Caracterizar a caprinicultura em Portugal e o processo de produção de iogurte.

Para a consecução deste objetivo foi necessário enquadrar teoricamente conceitos como raça Serrana, leite de cabra e o historial do iogurte. Observou-se que a caprinicultura em Portugal tem uma importância diminuta, uma vez que ainda se pratica

uma produção de pequena escala. Este facto é amplamente observado nas explorações pecuárias de cabras Serranas, uma vez que se caracterizam por cabradas 80 a 100 cabeças, sem cobrição controlada e com recurso ao pastoreio de percurso diário para suprir as necessidades alimentares dos animais.

Nestes últimos anos tem-se constatado um aumento na procura por produtos derivados de cabra, com origem em quatro aspetos principais: (i) os caprinos são fonte de carne e leite, representando, em determinadas regiões do mundo parte importante do consumo doméstico de proteína; (ii) o crescente interesse por produtos como o iogurte e o queijo, principalmente em países desenvolvidos; (iii) o aumento da procura por alimentos nutritivos, saudáveis; (iv) e, o seu atributo hipoalergénico.

É ainda de salientar que o iogurte é um produto com elevado valor nutricional e com características organoléticas peculiares, razões que o tornam um alimento singular com uma imagem muito positiva e fiável junto dos consumidores. A composição nutricional do iogurte assemelha-se à do leite que lhe deu origem, à exceção da lactose, minorada pela fermentação.

2º OBJETIVO: Compreender o conceito e as definições atuais de marketing.

O segundo objetivo deu especial enfoque ao marketing social, uma vez que o produto em estudo se interliga com questões como a sustentabilidade no desenvolvimento da região de Trás-os-Montes, a responsabilidade social das explorações pela manutenção da ecologia local, o pastoreio/alimentação sustentável, por proporcionar aos animais uma vida mais próxima do que é natural, a manutenção da cabra da raça Serrana por parte dos criadores, o apoio aos produtores de leite desta raça, entre outras.

Ao adotar o marketing social, a LEICRAS procurará transmitir a sua responsabilidade social (missão e valores), ou seja, revelar o seu ADN, pois se trata de comercializar produtos de valor acrescentado, que detêm rigorosos processos de qualidade e grande reputação, que geram simultaneamente mais-valias para a cooperativa e para os consumidores.

O lançamento deste iogurte vem impregnado de toda uma vertente social. É com pequenos passos como este que a indústria agroalimentar vem acrescentando valor nas zonas rurais em diversos pontos do globo, dando mais “empowerment” às comunidades do interior. Os produtos naturais, da terra, adquiridos a pequenos produtores de áreas biodiversas são sustentáveis, saudáveis e, por isso, associados a estratégias empresariais de marketing e responsabilidade social.

3º OBJETIVO: Efetuar a análise da concorrência direta do Iogurte de Cabra Transmontano, de modo a obter informações relevantes sobre o mercado.

Foi necessário compreender junto da concorrência, o estado do mercado nacional dos iogurtes, e conseqüentemente, dos produtos derivados de leite de cabra.

Verifica-se a dominância das marcas estrangeiras no panorama nacional, e conseqüentemente, nas preferências dos consumidores do segmento de mercado dos iogurtes denominados de alta qualidade, pela sua origem e/ou modos de produção e especificidades nutricionais.

Quanto às marcas nacionais, caracterizam-se pela sua forte localização, facto reiterado pela análise da concorrência direta. Por sua vez, a produção e comercialização destas marcas possui algumas vantagens: (i) reconhecimento da empresa, uma vez que se comercializa na região de produção; (ii) maior confiança entre os produtores e os consumidores locais; (iii) e, conhecimento da origem da matéria-prima dos produtos.

Este objetivo permitiu concluir que o mercado nacional dos derivados de leite de cabra, apesar do seu elevado potencial refletido nos inúmeros produtos DOP, possui uma implementação deficiente e fortemente localizada. O contínuo declínio do número de produtores de leite de cabra da raça Serrana limita também a possibilidade de aumentar a caprinicultura leiteira na região, e conseqüentemente no país.

4º OBJETIVO: Desenvolver uma estratégia de marketing-mix para o Iogurte de Cabra Transmontano, no sentido de melhor enquadrar o lançamento do produto no mercado.

A partir do diagnóstico interno é possível fixar a estratégia de marketing da organização, definindo a segmentação, o *targeting* e o posicionamento, que servirão de base para a definição das variáveis de marketing-mix e da análise SWOT da cooperativa.

No que diz respeito à primeira variável – *Produto* – o iogurte assenta num padrão de qualidade e tradição, que procura aliar a matéria-prima ao leite de cabras Serranas da região transmontana, em regime de pastoreio, com base na pequena agricultura familiar de montanha.

Como este segmento de mercado se encontra na fase de crescimento, a melhor estratégia seria efetuar o lançamento do produto em duas etapas, inicialmente para o mercado local e, posteriormente, para o mercado nacional. A região transmontana será o mercado de eleição por dois fatores: (i) a cooperativa é reconhecida no mercado da região pela qualidade dos seus produtos; (ii) e, apesar da raça estar largamente difundida na

região de Trás-os-Montes, a capacidade de produção atual de leite é limitada, o que poderá impossibilitar o abastecimento alargado em território nacional.

Quanto à variável – *Distribuição* – para além da venda direta através do espaço comercial da LEICRAS, a aposta passa por adotar uma estratégia de multicanais com intermediários da região, e, futuramente, a introdução do produto nas grandes superfícies e a aposta no canal Horeca.

Quanto à variável – *Preço* – para além dos custos de produção, optou-se pela relação preço-qualidade do produto. Apesar do preço médio de venda ao público praticado pelas empresas concorrentes se encontrar ligeiramente superior, o valor fixado para o Iogurte de Cabra Transmontano é de 1,30€ por unidade, com 5% de desconto para intermediários. Este valor cobre os custos de produção, conferindo uma margem de lucro para a organização.

No que concerne à variável – *Comunicação* – o atual plano procurou integrar ferramentas, que trabalhadas em conjunto, promoverão uma comunicação mais sustentável, completa e eficaz, designadamente através das relações públicas, promoção de vendas, publicidade, marketing direto e marketing online, aproveitando todas as oportunidades que estas ferramentas oferecem para divulgar o produto.

Atualmente, a forma mais rápida e direta de interagir com o público-alvo é através do *Website* da empresa, que permite monitorizar e obter relatórios com os resultados das pesquisas realizadas e efetuar alterações de modo a oferecer aos consumidores o produto que eles de facto querem consumir. Assim, a realização de eventos e ofertas, descontos em épocas especiais, a degustação do produto em determinados pontos de venda, a interação no *Facebook*, *Instagram*, *YouTube*, telemarketing, *flyers*, *newsletters* e a página institucional, entre outros, serão os meios de comunicação com os clientes, e também os meios que darão visibilidade e notoriedade à organização.

5º OBJETIVO: Construir a matriz SWOT, para avaliar a posição competitiva da LEICRAS no mercado.

O sucesso do produto no mercado apenas ocorrerá se existir um eficiente cruzamento das informações externas com as informações internas, importantes para a definição da estratégia a seguir. A matriz SWOT mostra-nos as potencialidades e constrangimentos da LEICRAS, em consequência da evolução do ambiente externo, fornecendo informação para mitigar e, eventualmente, eliminar as situações de vulnerabilidade relativamente aos concorrentes.

As – *Forças* – da LEICRAS passam pela continuidade na qualidade do leite e no conceito de natureza e saúde. Estes fatores são o símbolo da organização, que aposta na genuinidade, diversidade e na qualidade do produto. Por outro lado, as – *Fraquezas* – tornam a empresa mais vulnerável no mercado. Esta condição de risco depende do grau de importância que as fraquezas têm no mercado, e da forma como são supridas pelas suas forças. Portanto, fatores como: (i) baixa capacidade produtiva; (ii) custos elevados de transporte; (iii) e, fraca capacidade de divulgação dos produtos, são fraquezas que impõem uma condição de inferioridade competitiva no mercado, em relação às empresas concorrentes.

A definição da estratégia da LEICRAS ficará incompleta sem a análise da envolvente contextual, que poderá colocar em causa o seu desenvolvimento. Ao analisar as – *Oportunidades* – de mercado e respetiva atratividade do produto, destaca-se a crescente procura pelo consumo de produtos nacionais e produtos derivados do leite de cabra. Todavia, existem certos fatores provenientes do ambiente externo que colocam obstáculos à competitividade da organização, as – *Ameaças* – que podem provocar estagnação, declínio ou mesmo desaparecimento do produto no mercado. Concretamente, fatores como a persistência do clima de instabilidade económica no país, o envelhecimento da população e o crescimento das marcas de grandes distribuidores, poderão ter grande impacto e influenciar negativamente o desenvolvimento do produto no mercado. É, pois, imprescindível que a oferta saiba como responder a estas ameaças.

Assim, os constrangimentos apresentados só poderão ser minimizados, se existir uma política de marketing eficaz, acompanhada de medidas de discriminação positiva por via de apoios governamentais na ajuda à atividade pecuária e à fixação da população jovem na região.

De acordo com a presente investigação estamos agora em condições de responder à questão de partida:

✓ *Tendo em conta que é o mercado externo a colmatar o segmento de mercado do iogurte natural proveniente dos caprinos, será promissor lançar no mercado português um iogurte proveniente do leite da cabra Serrana?*

Podemos afirmar que apesar de observarmos uma tendência negativa referente à produção de leite de cabra da raça referida na região de Trás-os-Montes nos últimos anos, o que constitui um entrave ao desenvolvimento e crescimento da cooperativa, o aumento da procura por parte dos consumidores por novos produtos que derivam do leite dos

caprinos (onde o iogurte se destaca), apresenta-se como uma oportunidade viável para aumentar a presença da LEICRAS no panorama português das empresas que exploram novos mercados de consumidores. Por este facto, é imprescindível que a adoção da estratégia de marketing esteja em concordância com os valores da organização, e que essa mesma estratégia seja desempenhada de forma coerente e sustentável, implicando uma vantagem competitiva e a consequente criação de valor.

Estes fatores, aliados à importância económica e social que a caprinicultura possui no país, especialmente nas regiões de ocupação da raça Serrana, caracterizada por zonas de difícil acesso, baixa natalidade e com uma população envelhecida, remetem-nos para a importância da produção de leite de cabra como atividade crucial na rentabilidade e manutenção das famílias, permitindo assim, afirmar que existe um conjunto de condições que poderão viabilizar o sucesso do Iogurte de Cabra Transmontano no mercado.

2. Limitações do Estudo e Perspetivas Futuras

O estudo apresentado foi condicionado por algumas limitações e dificuldades inerentes ao tema abordado.

Realçam-se as dificuldades ao nível da recolha de informação atualizada, sobre o mercado dos laticínios, particularmente dos iogurtes, o que seria relevante para melhorar a análise realizada. A informação disponível é escassa e pouco desenvolvida, especialmente no que toca a trabalhos de investigação e estudos desenvolvidos por instituições portuguesas. Outra limitação observada vai de encontro aos condicionalismos na obtenção de informações sobre as estratégias e políticas de marketing adotadas pelas empresas analisadas na concorrência direta.

É importante referir que a cooperativa se mostrou sempre disponível para responder a todas as questões necessárias. Não obstante, uma aposta no marketing nunca foi verdadeiramente equacionada. A LEICRAS não possui qualquer planeamento nesta área, o que poderá dificultar, num futuro próximo, a escolha das opções estratégicas mais adequadas para a cooperativa.

Quanto às perspetivas futuras, e tendo em conta a incerteza do mercado português face ao contexto competitivo do setor, será aliciante acompanhar o produto ao longo do seu ciclo de vida, para inferir sobre a estratégia de marketing aqui definida, e por sua vez, adequar as variáveis do marketing-mix com maior detalhe.

Referências Bibliográficas

- ADN BIO - Merceria Especializada. (2020). *Produtos*. Obtido em 17 de 08 de 2020, de <https://www.adnbio.pt/lacticinius-alternativas-ovos-iogurtes-queijo-origem-animal/iogurte-cabra-bio-quinta-carapinhal>.
- AGROTUR. (2017). *Resumo do Produto*. Obtido em 17 de 08, de <https://catalogoagrotur.pt/produto/iogurte-de-cabra>.
- Almeida, J., & Pinto, J. (1975). *Teoria e Investigação Empírica nas Ciências Sociais*.
- Almeida, P. (2004). *O Plano de Marketing Social: O Caso Markthink*. Coimbra: MARKTH!NK – investors in special people.
- Almendra, L. (1996). *A cabra Serrana Transmontana - Origem, Caracterização da raça e Sistemas de Produção*. Mirandela.
- Alves de Sá, J. (2013). *O Plano Estratégico de Marketing para o Lançamento de um Novo Produto no Mercado Externo: O Caso Unicer*. Tese de Mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto.
- Andechser Natur. (2020). *Jogurt & Dessert*. Obtido em 17 de 08 de 2020, de <https://andechser-feinschmecker.de/de/de:/Naturjogurt>.
- Andreasen, A. (2004). Social Marketing: its definition and domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, 108-114.
- Associação dos Produtores de Leite de Portugal (APROLEP). (01 de 06 de 2020). *1 de junho - Dia Mundial do Leite*. Obtido em 09 de 08 de 2020, de <https://aprolep.wordpress.com/comunicados/>.
- Associação Portuguesa dos Nutricionistas (APN). (2013). *O Iogurte – para saber mais*. Obtido em 20 de 04 de 2020, de <https://www.apn.org.pt/>.
- Ataman, M., Mela, C., & Van Heerde, H. (2008). *Building Brands*. 27(6), pp. 1036-1054.
- Azevedo, M. (2019). *A participação do Consumidor Feminino no Processo de Decisão de Compra do Vestuário do Consumidor Masculino- Estudo de Caso: marca Peter Cafe Sport*. Tese de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências Humanas.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos* (6 ed., Vol. 1). México: McGraw Hill.
- Baião, A. (2007). *Acompanhamento do Processo de Fabrico do Queijo Serpa*. Relatório de trabalho de fim de curso, Instituto Politécnico de Beja, Escola Superior Agrária.
- Balcázar, M. (2011). *Elaboración y Aplicación Gastronómica del Yogur*. Tese de Mestrado, Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias de la Hospitalidad.
- Barcelos, D. (2011). *Case Study: Quinta dos Açores - Estratégia Integrada de Comunicação para o Lançamento da Marca Quinta dos Açores*. Tese de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa.
- Barroso, M., & Madureira, T. (2005). *Marketing nas pequenas e médias explorações agrícolas*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

- Boni, V., & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como Fazer e Entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(1), 68-80.
- Bourdieu, P. (1999). *A Miséria do Mundo* (3ª ed.). Brasil: Vozes.
- Brito, C. (1998). *A Insustentável Leveza do Marketing*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Cabral, J. (2009). *A Atitude dos Consumidores face aos Produtos Alimentares de Marca do Distribuidor - o Preço e a Qualidade como Critérios de Avaliação*. Tese de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa.
- Carolino, I., & Carolino, N. (2019). A Importância das Raças Autóctones em Portugal. *Voz do Campo*, 34-35. Obtido de www.inia.pt.
- Coelho, J. (2013). *Estratégia de Internacionalização da Grande Porto: Seleção, Modos de Entrada e Marketing-mix na Abordagem dos Mercados Internacionais*. Tese de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Coelho, M. (2012). *Variabilidade das Características do Leite de Cabra e sua Influência no Fabrico de Queijo*. Tese de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Agronomia, Lisboa.
- Correia, M. (2009). A Observação Participante Enquanto Técnica de Investigação. *Pensar Enfermagem*, 13(2).
- Corrieu, G., & Béal, C. (2016). Yogurt: The Product and its Manufacture. Em B. Caballero, P. Finglas, & F. Toldrá, *The Encyclopedia of Food and Health* (Vol. 5, pp. 617-624).
- Costa, J. (2011). *O Processo Científico Passo a Passo*.
- De Mooij, M. (2010). Global Marketing and Advertising, Understanding Cultural Paradoxes.
- DGAV - Direcção Geral de Alimentação e Veterinária. (2013). Raças Autoctónes Portuguesas.
- Dhalla, N., & Yuspeh, S. (01 de 1976). *Forget the Product Life Cycle Concept*. Obtido em 11 de 11 de 2020, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1976/01/forget-the-product-life-cycle-concept>.
- Diário da República. (1992). Portaria nº 742/92, de 24 de julho. pp. 3462 - 3465. Obtido de Ministério da Agricultura e do Comércio e do Turismo: <https://data.dre.pt/eli/port/742/1992/07/24/p/dre/pt/html>.
- Esolidar. (3 de 03 de 2020). *Conceito e Implementação do Marketing Social*. Obtido em 27 de 10 de 2020, de Esolidar: <https://www.esolidar.com/br/about>.
- FatSecret Platform API. (02 de 01 de 2018). *Base de Dados de alimentos e contador de calorias*. Obtido em 09 de 2020, de <https://www.fatsecret.pt/caloriasnutri%C3%A7%C3%A3o/auchan/iogurte-natural-de-cabra/100g>.
- Fernandes, A. (2009). *Análise nas 4 Vertentes do Marketing-mix no Lançamento do Alfa Romeo Mito*. Caso Pedagógico Mestrado de Gestão, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

- Fernandes, C. (2015). *Marketing Social e o combate à Violência Doméstica: estudo das Campanhas de Comunicação em Portugal*. Tese de Mestrado, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Braga.
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L., & Rodrigues, M. (2012). *Fundamentos do Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, J. (2013). *O Poder das Marcas: A Influência do Brand Equity & Brand Experience na Intenção de Compra - Retail Approach*. Tese de Mestrado, Instituto Português de Administração de Marketing, Porto.
- Ferreira, R. (2013). *A Perceção do Valor das Marcas – Estudo de Caso: O Valor da Marca DOVE*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Gestão, Escola de Gestão, Lisboa.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (25 de 02 de 2020). Obtido em 25 de 02 de 2020, de <http://faostat.fao.org>.
- Freire, E. (2014). Mercado com Escassez de Leite de Cabra. *Vida Rural*. Obtido de <https://www.vidarural.pt/producao/mercado-com-escassez-de-leite-de-cabra/>.
- Garcia, R., & Travassos, A. (2012). Aspectos Gerais sobre o Leite de Cabra: uma Revisão. *Artigo de Revisão* (nº 386), pp. 81-88.
- Gomes, M., & Kury, C. (2013). A Evolução do Marketing para o Marketing: 3.0: Marketing de Causa.
- Gordon, R., Carrigan, M., & Hastings, G. (2011). A Framework for Sustainable Marketing. *Marketing Theory*, 11(2), 143-163. doi:<https://doi.org/10.1177/1470593111403218>.
- Ikeda, A., Campomar, M., & Miura, I. (2000). Combate ao Desperdício de Energia Elétrica: Um Caso de Marketing Societal. 35(1), pp. 05-13.
- INE. (11 de 07 de 2019). Obtido em 06 de 07 de 2020, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0000213&selTab=tab0&xlang=pt.
- INE. (2019). *Estatísticas Agrícolas 2018*. (3-167).
- INE. (13 de 02 de 2020). Obtido em 07 de 07 de 2020, de www.ine.pt.
- Junior, P., Baraniuk, J., & Bulgacov, S. (2006). Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias. 10(3), pp. 159-179.
- Keller, K. (2009). Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment. pp. 139–155.
- Kompan, D., & Komprej, A. (2012). *The Effect of Fatty Acids in Goat Milk on Health. Milk Production – An Up-to-Date Overview of Animal Nutrition, Management and Health*. doi:10.5772/50769.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o Século XXI*. Estados Unidos da América: Editorial Presença.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Places*.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (1996). *Técnicas de Pesquisa* (3ª ed.). Brasil: Atlas.

- Levitt, T. (1965). *Exploit the Product Life Cycle*. Obtido em 11 de 11 de 2020, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>.
- Lima, J., Carolino, N., Crespo, M., & Pardal, P. (2013). Influência de Fatores Ambientais na Condição Corporal e Produção de Leite da cabra Serrana – Ecótipo Ribatejano. (2), pp. 198-213.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lopes, V. (2013). *Contribuição para o Estudo da Raça Caprina Serrana*. Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Macdonald, E., & Sharp, B. (2000). Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product: A Replication. 48(1), pp. 5-15. doi:10.1016/S0148-2963(98)00070-8.
- Madeira, F. (2015). *Inovação e Lançamento dos Novos Produtos no Mercado Alimentar: Plano de Marketing para o Lançamento de Um Novo Produto da Marca Maggi da Nestlé Portugal*. Trabalho Projeto, School of Economics & Management, Lisboa.
- Martin, A. (2002). *Armazenamento do Iogurte Comercial e o Efeito na Proporção das Bactérias Lácticas*. Tese de Mestrado, Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba.
- Martins, A. (2014). *O Design de Embalagem como Elemento Diferencial de Marketing: Estudo de Caso de Marcas Portuguesas*. Tese de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Departamento de Ciências da Comunicação Marketing e Publicidade, Lisboa.
- Matos, A. (2015). Fileira da Carne de Cabrito da Raça ‘Serrana’: Estudo de Caso. *Capra 2015 - Reunião de Nacional de Caprinicultura e Ovinicultura*, (pp. 29-30). Bragança.
- Matos, A. (2003). *O Sistema de Comercialização de Castanha da Terra Fria Transmontana e Sua Cadeia de Valor*. Tese de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.
- Mónico, L., Alferes, V., Castro, P., & Parreira, P. (2017). A Observação Participante enquanto Metodologia de Investigação Qualitativa. *Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa*, 3. Salamanca.
- Mushkat, M. (1980). Implementing Public Plans: The Case for Social Marketing. 13(4), pp. 24-29.
- Nagle, T., Hogan, J., & Zale, J. (2002). *The Strategy and Tactics of Pricing*. Harlow: Prentice Hall.
- Nascimento, F. (2016). Classificação da Pesquisa. Natureza, Método ou Abordagem Metodológica, Objetivos e Procedimentos. Em *Metodologia da Pesquisa Científica: Teoria e Prática – Como Elaborar TCC*. Brasília.
- Nunes, J., & Cavique, L. (2001). *Plano de Marketing Estratégia em Acção* (1 ed.). Dom Quixote.

- Orth, U., & Malkewitz, K. (2008). Holistic Package Design and Consumer Brand Impressions. pp. 64–81.
- Ostasevičiūtė, R., & Sliburytė, L. (2008). Theoretical Aspects of Product Positioning in the Market. (1), pp. 1-8. doi:ISSN 1392-2785.
- Pahl, N., & Richter, A. (2007). *SWOT Analysis. Idea, Methodology and a Practical Approach*. Grin.
- Pastoret. (2020). *Productos*. Obtido em 17 de 08 de 2020, de <https://pastoret.com/productos/>.
- Pawlowski, C., Andersen, H., Troelsen, J., & Schipperijn, J. (2016). Children's Physical Activity Behavior During School Recess: A Pilot Study Using GPS, Accelerometer, Participant Observation, and go-along Interview. doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148786>.
- Penacho, A. (2017). *Plano de Marketing: Projeto para a Empresa 4Best*. Relatório de Estágio, Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Leiria.
- Pereira, F. (1992). *Conceitos e Metodologias no Estudo de Sistemas Agrários: Uma Introdução*. Relatório Final de Estágio, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.
- Pereira, F. (2012). *Estimativa dos Componentes de Variância da Produção de Leite Diária da Cabra Serrana - Ecótipo Transmontano*. Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- PORDATA. (2016). Obtido de <https://www.pordata.pt/Portugal>.
- Portelinha, D. (2013). *Valorização do Soro para Produção de Iogurte*. Tese de Mestrado, Universidade do Minho, Escola de Engenharia.
- Rádio TerraNova. (2019). Ministra da Agricultura Confiante no Futuro do Setor Agrícola Promete Ouvir os Produtores. Aveiro. Obtido de <https://www.terranova.pt/noticia/politica/ministra-da-agricultura-confiante-no-futuro-do-setor-agricolapromete-ouvir-os>.
- Raposo, J. (2015). *Plano de Marketing Estratégico - Ventil, Engenharia do Ambiente, Lda*. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Revers, L., Danielli, A., Iltchenko, S., Zeni, J., Steffens, C., & Steffens, J. (2016). Obtenção e Caracterização de Iogurtes Elaborados com Leites de Ovelha e de Vaca. 63(6), pp. 747-753. doi:10.1590/0034-737X201663060001.
- Santos, J. (2003). Análise SWOT. *Politécnica*, pp. 1-5.
- Selltiz, C., Wrightsman, L., & Cook, S. (1987). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. Brasil: Editora Pedagógica e Universitária, LTDA.
- Serra, P. (2015). *Caixa de ferramentas de produção - Análise SWOT*. Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia e Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

- Sfakianakis, P., & Tzia, C. (2014). Conventional and Innovative Processing of Milk for Yogurt Manufacture. Development of Texture and Flavor: A Review. pp. 176-193.
- Shelly, R., & Lagarriga, J. (2004). *Productos Lácteos. Tecnología*. Edicions UPC.
- Soares, S. (2018). *Atitudes dos Consumidores face às Marcas do Distribuidor e do Fabricante: uma Análise de Duas Marcas Portuguesas no Sector Lácteo*. Tese de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Ciências da Comunicação, Porto.
- Sobral, P., Bernardes, M., & Pardal, P. (2014). *Caraterização das Explorações de Caprinos da Raça Serrana, Ecótipo Ribatejano, na Região do Ribatejo*. Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém.
- Tarabasz, A. (2013). The Reevaluation of Communication in Costumer Approach: Towards Marketing 4.0. *International Journal of Contemporary Management*, 124-133.
- Tarradellas, E., & Molina, M. (2014). *El Marketing Social*. Universidad Politécnica de Valencia, Organización de Empresas, Valencia.
- Teixeira, V. (2014). *O Impacto do Marketing e das Plataformas Digitais para o Desenvolvimento Comercial de uma Micro Empresa: Um Estudo de Caso na Empresa VYTS-Marketing & Comunicação*. Tese de Mestrado, Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão, Vila Nova de Famalicão.
- Valentin, E. (2001). Swot Analysis from a Resource-Based View. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 54-69. Obtido de <https://www.jstor.org/stable/40470032>.
- Vieira de Sá, F., & Barbosa, M. (1990). *O Leite e os Seus Derivados* (5 ed.). Clássica Editora.

ANEXOS

Anexo A – Formulário de Entrevista ao Gestor da Cooperativa de Produtores de Leite de Cabra Serrana

1. Em que ano foi criada a cooperativa?
 - 1.1. Qual a motivação que levou a sua criação?
 - 1.2. Com quantos cooperantes iniciou atividade e quantos produtores recolheu no máximo?
 - 1.3. Atualmente quantos produtores cooperam?
2. Qual foi o local escolhido para a instalação da unidade de produção e porquê?
 - 2.1. Quantas toneladas de queijos são produzidos anualmente?
 - 2.2. As câmaras de cura têm capacidade para quantos queijos?
 - 2.3. Como é que a recolha do leite é realizada?
3. Em que CAE se insere a cooperativa?
4. Quantos colaboradores a cooperativa tem ao seu dispor?
5. Quais os principais produtos que oferece ao mercado?
6. O que impulsionou a criação de uma nova unidade de lacticínios?
 - 6.1. Quais são os novos produtos que se pretendem desenvolver?
7. Tipo de clientes principais?
 - 7.1. Quais são os principais destinos comerciais (regional, nacional, internacional)?
 - 7.2. De que forma chegam os clientes pela primeira vez à cooperativa?
 - 7.3. Onde é possível adquirir os produtos?
 - 7.4. De que forma é feita a distribuição dos produtos?
8. O que transmite o logótipo da cooperativa?
 - 8.1. Quais são os métodos promocionais utilizados pela LEICRAS?
 - 8.2. Qual a importância da publicidade para a cooperativa?
 - 8.3. Acha uma mais-valia a aposta numa imagem de marca renovada?