



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**A aplicação da teoria do Oceano Azul para aceleração e
posicionamento diferenciado do negócio da Raiz da Estrela**

ROBERTO JOSÉ FIGUEIREDO MARQUES

Projeto empresa submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador(a):
Prof. Inês Patrão, Assistant Professor, ISCTE-IUL

Co-Orientador(a):
Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Assistant Professor, ISCTE-IUL

Outubro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**A aplicação da teoria do Oceano Azul para aceleração e
posicionamento diferenciado do negócio da Raiz da Estrela**

ROBERTO JOSÉ FIGUEIREDO MARQUES

Projeto empresa submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador(a):
Prof. Inês Patrão, Assistant Professor, ISCTE-IUL

Co-Orientador(a):
Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Assistant Professor, ISCTE-IUL

Outubro, 2022

Agradecimentos

Decidi que estas seriam as derradeiras palavras a escrever para este projeto tese. Escrevo, emocionado e num lugar de gratidão para com todas as Pessoas que se cruzaram comigo e que de alguma forma me acrescentaram algo que contribuiu para este trabalho.

É o fim de um ciclo que representou sacrifício pessoal, profissional e familiar, o meu e de muitas pessoas que amo, principalmente as que estão mais perto da minha realidade diária e que de uma forma ou de outra foram impactadas com a realização deste mestrado. A TODAS elas, emocionado e grato, deixo o meu sincero: Bem Hajam na Vossa Vida!

Primeiramente, começo por agradecer aos meus queridos Pais, Fátima e José, pelo Amor, força e inspiração que são para mim, no exemplo que todos os dias me transmitem de fraternidade, sacrifício, humildade e dignidade.

À minha irmã Cátia, pelo Amor e presença carinhosa e forte – que tão bem sabe – na minha Vida, obrigado.

À Ana - mulher com quem partilho Vida - pelo Amor, amizade, cumplicidade, força e união que sempre me transmites. Que bom é, e que sorte tenho, em caminhar e crescer junto contigo.

À Luz, minha filha linda, pela expressão maior de Amor e Pureza que tenho na Vida. Nestes teus primeiros meses de Vida, a tua presença e sorriso funcionaram como um ativador de energia forte e amorosa para terminar este estudo.

À minha Família e aos Amigos do coração, que sempre me passam aquela força, estima, entusiasmo e energia positiva que me nutre e é para mim tão importante.

Aos meus coorientadores, Professora Inês Patrão e Professor Doutor Álvaro Rosa, pela motivação, conhecimento e confiança que me transmitiram desde o início. O meu especial obrigado à Professora Inês Patrão pela sua extraordinária capacidade, disponibilidade, facilidade de contacto para troca de opiniões e ideias e pela força motivadora que sempre me transmitiu para concluir este trabalho – muito obrigado.

A Todos os meus Professores, os da Escola e os da Vida, que nesta caminhada me têm trazido tanto conhecimento e aprendizagem essenciais para a realização deste projeto tese.

A Todos os Entrevistados pela generosidade e tempo que me dispensaram para partilhar e dar a conhecer um pouco mais sobre a sua experiência, sabedoria e realidade, sem eles este estudo teria, por certo, sido impossível de materiaizar.

Por fim, agradeço à Vida, por todos os ensinamentos, beatitudes, boas venturas e sorrisos com que sempre me presenteia. Que venham as próximas aprendizagens e desafios!

A Todos, aqui expresso o meu grande Bem Haja!

Resumo

Na área empresarial, os mercados não explorados (oceanos azuis) são apetecíveis para crescer ou consolidar negócio. A chave para criar um Oceano Azul é a Inovação em Valor, através da redefinição do modelo de negócios. Conhecem-se alguns exemplos resultantes da aplicação da teoria do oceano azul (BOS), todavia são raros os estudos sobre a aplicação desta teoria a negócios de nicho. Assim, este projeto empresa visa estudar a aplicabilidade da BOS com foco em tentar perceber como criar valor, inovar e acelerar o posicionamento diferenciado de um negócio de cariz pessoal - aqui materializado na marca Raiz da Estrela, que atua numa fileira de nicho - queijo Serra da Estrela (QSE).

Para responder a este desafio, aplicamos a matriz de quatro ações da BOS à fileira QSE. Caracterizámos e catalogámos os diferentes atores da fileira, através da identificação e segmentação usando uma abordagem qualitativa (nove entrevistas com produtores de QSE), à qual juntamos também recolha de informação online.

Com a análise dos dados recolhidos, identificámos os atributos da fileira e retratámos a sua curva de valor atual, bem como propusemos uma futura curva para a fileira QSE. Posteriormente, criámos a nova curva de valor da Raiz da Estrela, apostando na inovação de valor para identificar as ações estratégicas a implementar, nomeadamente: a transformação digital da atividade da marca e de uma comunicação focada e consistente para oferecer a melhor experiência de compra ao cliente. Cremos que, desta forma, posicionamos não só distintamente a Raiz da Estrela, como contribuímos para a prosperidade e modernização da fileira QSE.

Palavras chave: Teoria Oceano Azul, Inovação de Valor; Disrupção; Empreendedorismo; Gestão; Queijo Serra da Estrela

Classificação JEL:

M13 - Novas Empresas; Startups

D49 - Outros

Abstract

In the business area, unexplored markets (Blue Oceans) are appetizing to grow or consolidate business. The key to creating a Blue Ocean is Value Innovation, through redefining the business model. Some examples resulting from the application of the Blue Ocean Strategy (BOS) are known, but studies on the application of this theory to niche businesses are rare. Thus, this enterprise project aims to study the applicability of BOS with a focus on trying to understand how to create value, innovate and accelerate the differentiated positioning of a personal business - here materialized in Raiz da Estrela brand, which operates in a niche sector – Serra da Estrela cheese (QSE).

To meet this challenge, we applied the BOS four-action matrix to the QSE industry. We characterized and cataloged the different players of the industry, through identification and segmentation using a qualitative approach (nine interviews with QSE producers), to which we also gathered information online.

With the analysis of the collected data, we identified the attributes of the industry and portrayed its current value curve, as well as proposed a future curve for the QSE industry. Subsequently, we created the new value curve for Raiz da Estrela, focusing on value innovation to identify the strategic actions to implement, namely: the digital transformation of the brand's activity and a focused and consistent communication to offer the best shopping experience to the customer. We believe that, in this way, we not only distinctly position Raiz da Estrela, but we also contribute to the prosperity and modernization of the QSE industry.

Keywords: Blue Ocean Theory, Innovation Value; Disruption; Entrepreneurship; Management; Serra da Estrela Cheese

JEL Classification:

M13 - New Firms; Startups

D49 - Other

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
Enquadramento	1
Objetivos do projeto empresa	2
Estrutura do projeto empresa	3
CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA	4
1.1 - TEORIA OCEANO AZUL	4
1.1.1 - Oceano vermelho e oceano azul	5
1.1.2 - Inovação e Valor	8
1.1.3 - Matriz de avaliação de valor	10
1.1.4 - Modelo das quatro ações	11
1.1.5 - BOS e Vantagem Competitiva	13
1.1.6 - Desempenho Empresarial	15
1.1.7 - BOS e pontos incontornáveis nos dias de hoje	16
1.1.8 - Conclusões	18
CAPÍTULO II - MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	20
2.1 - OPÇÕES METODOLÓGICAS	20
CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	22
3.1 - DADOS SECUNDÁRIOS	22
3.1.1 - Caracterização do setor Agroalimentar em Portugal	22
3.1.2 - Caracterização do subsetor do leite e lacticínios em Portugal	23
3.1.3 - Caracterização do Queijo Serra da Estrela e sua diferenciação	24
3.1.4 - Concorrência na fileira do Queijo Serra da Estrela	26
3.1.5 - Caracterização de atributos da fileira do QSE – dados secundários.....	27
3.2 - DADOS PRIMÁRIOS	35
3.3 - MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE VALOR DA FILEIRA QSE	38
3.4 - MATRIZ DE QUATRO AÇÕES DA FILEIRA QSE – INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	42
3.4.1 - Ação Eliminar	43
3.4.2 - Ação Reduzir	47
3.4.3 - Ação Aumentar	50
3.4.4 - Ação Criar	55
3.5 - CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DE QUATRO AÇÕES E DA NOVA CURVA DE VALOR.....	60

CAPÍTULO IV - AÇÕES ESTRATÉGICAS - NOVA PROPOSTA DE VALOR DA RAIZ DA ESTRELA	69
4.1 - NOVA CURVA DE VALOR DA FILEIRA QSE VS. CURVA DE VALOR DA RAIZ DA ESTRELA	69
4.2 - NOVA CURVA DE VALOR AJUSTADA À REALIDADE DA RAIZ DA ESTRELA	75
CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
5.1 - CONCLUSÃO.....	80
5.2 - CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA E O MEIO EMPRESARIAL.....	81
5.3 - LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS.....	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
APÊNDICES	89
Apêndice 1 - Caracterização dos atributos de todos produtores/queijarias QSE	89
Apêndice 2 - Caracterização das respostas recolhidas pelos entrevistados.....	103
Apêndice 3 - Caracterização da amostra dos entrevistados	107
Apêndice 4 - Dicionário de Categorização, catalogação e codificação	109

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - PRINCIPAIS ASPETOS DA ESTRATÉGIA OCEANO VERMELHO VS OCEANO AZUL	7
TABELA 2 - DEFINIÇÃO DOS ATRIBUTOS CRIADOS PARA A FILEIRA DO QSE, NO ÂMBITO DO PRESENTE ESTUDO.	29
TABELA 3 - EXEMPLO DE QUEIJARIA/PRODUTOR QSE SEM QUALQUER PRESENÇA ONLINE.....	30
TABELA 4 - EXEMPLO DE QUEIJARIA/PRODUTOR QSE COM UMA PRESENÇA ONLINE FRACA, POUCO DINÂMICA E CUIDADA.	31
TABELA 5 - EXEMPLO DE QUEIJARIA/PRODUTOR QSE COM PRESENÇA ONLINE ESTRUTURADA, DINÂMICA E COERENTE	31
TABELA 6 – MATRIZ QUE CRUZA OS DIFERENTES ATRIBUTOS CATEGORIZADOS EM CADA UM DOS PRODUTORES/QUEIJARIAS..	34
TABELA 7 - QUADRO DE APOIO PARA DETERMINAÇÃO DA MÉDIA PONDERADA DOS ATRIBUTOS DAS QUEIJARIAS/PRODUTOR “DIFERENCIADAS” E NÃO “DIFERENCIADAS”	39
TABELA 8 - MATRIZ QUATRO AÇÕES DA FILEIRA QSE.....	61
TABELA 9 - NOVOS ATRIBUTOS/FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO CRIADOS, PARA A FILEIRA DO QSE, APÓS RECOLHA E ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS DAS ENTREVISTAS..	61
TABELA 10 - DISTRIBUIÇÃO DE REFERÊNCIAS AOS NOVOS ATRIBUTOS RECOLHIDOS NO ÂMBITO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS REALIZADAS NESTE ESTUDO..	63
TABELA 11 - TABELA DE APOIO PARA ELABORAÇÃO DA NOVA CURVA DE VALOR DA FILEIRA QSE, COM BASE NA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS..	65
TABELA 12 - ANÁLISE SWOT À REALIDADE ATUAL DA ATIVIDADE DA MARCA RAIZ DA ESTRELA....	70
TABELA 13 - TABELA DE APOIO PARA DETERMINAÇÃO DA NOVA CURVA DE VALOR DA RAIZ DA ESTRELA EM COMPARAÇÃO COM A NOVA CURVA DE VALOR DA FILEIRA QSE.	74
TABELA 14 - TABELA DE APOIO PARA DETERMINAÇÃO DA NOVA CURVA DE VALOR DA RAIZ DA ESTRELA, COM BASE, NA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS..	77
TABELA 15 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: AMÉRICO MANUEL COUTO.....	89
TABELA 16 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: FRANCISCO JOSÉ ABRANTES GRANJAL.....	89
TABELA 17 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: CARLOS E FERNANDA LOPES.....	90
TABELA 18 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: CARLOS AIRES FRIA.....	90

TABELA 19 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: JOÃO JÚLIO GOMES CAMPOS.....	91
TABELA 20 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: QUEIJARIA DOS LAMEIRAS.....	91
TABELA 21 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: CASA DA ÍNSUA.....	92
TABELA 22 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: QUEIJARIA DE GERMIL.....	92
TABELA 23 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: QUEIJARIA TI FATITA.....	93
TABELA 24 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: QUEIJARIA ESTRELA ARTESANAL.....	93
TABELA 25 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: QUEIJARIA PONTE DOS CAVALEIROS.....	94
TABELA 26 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: QUEIJARIA DO ARMINDO.....	94
TABELA 27 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: QUEIJARIA VALE DOS BEIJAMES..	95
TABELA 28 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: ALFREDO SARAIVA – QUEIJARIA ARTESANAL ..	95
TABELA 29 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: SOC. AGROPECUÁRIA VALE DO SEIA – MARCA SÃO GIÃO.....	96
TABELA 30 – CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: SABORES E AMBIENTES.....	96
TABELA 31 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: QUINTA DE SÃO COSME..	97
TABELA 32 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: CASA AGRÍCOLA DOS ARAIS.....	97
TABELA 33 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: QUEIJARIA QUINTA DA PENA..	98
TABELA 34 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: QUEIJARIA MADRE DE ÁGUA.....	98
TABELA 35 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: QUEIJARIA VALE DA ESTRELA.....	99
TABELA 36 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: NATURAL DA QUINTA.....	99

TABELA 37 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: QUINTA DA ESTACA.....	100
TABELA 38 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: ANTÓNIO VAZ PATTO.....	100
TABELA 39 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: QUEIJARIA TRADICIONAL DA ÂNGELA.....	101
TABELA 40 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: QUEIJARIA DO MESSIAS.....	101
TABELA 41 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: QUEIJARIA ISABEL PORFIRIO REIS.....	101
TABELA 42 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO PRODUTOR/QUEIJARIA: JOSÉ FERNANDO DOS SANTOS.....	101
TABELA 43 - CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO ONLINE DO COOPERATIVA E ENTIDADE GESTORA DA DOP SERRA DA ESTRELA: A ESTRELACOOP.....	102
TABELA 44 - RESULTADO DA RECOLHA DE TODAS AS RESPOSTAS À PERGUNTA DA MATRIZ QUATRO AÇÕES DE KIM & MAUBORGNE (2005) – AÇÃO ELIMINAR.....	103
TABELA 45 - RESULTADO DA RECOLHA DE TODAS AS RESPOSTAS À PERGUNTA DA MATRIZ QUATRO AÇÕES DE KIM & MAUBORGNE (2005) – AÇÃO REDUZIR.....	104
TABELA 46 -RESULTADO DA RECOLHA DE TODAS AS RESPOSTAS À PERGUNTA DA MATRIZ QUATRO AÇÕES DE KIM & MAUBORGNE (2005) – AÇÃO AUMENTAR.....	105
TABELA 47 - RESULTADO DA RECOLHA DE TODAS AS RESPOSTAS À PERGUNTA DA MATRIZ QUATRO AÇÕES DE KIM & MAUBORGNE (2005) – AÇÃO CRIAR.....	106
TABELA 48 - PERCENTAGEM E NÚMERO DE ENTREVISTADOS POR SEXO.....	107
TABELA 49 - TABELA DE FREQUÊNCIAS RELATIVA À FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS.....	107
TABELA 50 - TABELA DE FREQUÊNCIAS RELATIVA À POSIÇÃO HIERÁRQUICA DOS ENTREVISTADOS NAS EMPRESAS.....	108
TABELA 51 - TABELA DE FREQUÊNCIAS RELATIVA AO GRAU DE ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS.....	108
TABELA 52 - TABELA DE FREQUÊNCIAS RELATIVA ÀS EMPRESAS/INSTITUIÇÕES QUE OS ENTREVISTADOS REPRESENTAM.....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - EXEMPLO DE MATRIZ DE AVALIAÇÃO ADAPTADO DO LIVRO DE KIM & MAUBORGNE, 2005.....	11
GRÁFICO 2 - DINÂMICA DO SECTOR AGROALIMENTAR.	22
GRÁFICO 3 - MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA CURVA DE VALOR DA FILEIRA DO QSE APÓS REALIZAÇÃO DE PESQUISA ONLINE E DE AJUSTE COM BASE NAS ENTREVISTAS.....	40
GRÁFICO 4 - RESPOSTAS DADAS PELOS ENTREVISTADOS À PERGUNTA SOBRE A AÇÃO ELIMINAR, DA MATRIZ DE QUATRO AÇÕES.	47
GRÁFICO 5 - RESPOSTAS DADAS PELOS ENTREVISTADOS À PERGUNTA SOBRE A AÇÃO REDUZIR, DA MATRIZ DE QUATRO AÇÕES.....	50
GRÁFICO 6 - RESPOSTAS DADAS PELOS ENTREVISTADOS À PERGUNTA SOBRE A AÇÃO AUMENTAR, DA MATRIZ DE QUATRO AÇÕES.....	55
GRÁFICO 7 - RESPOSTAS DADAS PELOS ENTREVISTADOS À PERGUNTA SOBRE A AÇÃO CRIAR, DA MATRIZ DE QUATRO AÇÕES.....	60
GRÁFICO 8 - NOVA CURVA DE VALOR CRIADA PARA A FILEIRA DO QSE.....	67
GRÁFICO 9 - NOVA CURVA DE VALOR DA RAIZ DA ESTRELA EM COMPARAÇÃO COM A NOVA CURVA DE VALOR CRIADA PARA A FILEIRA QSE.....	75
GRÁFICO 10 - NOVA CURVA DE VALOR DA ATIVIDADE A DESENVOLVER PELA RAIZ DA ESTRELA EM COMPARAÇÃO COM A POTENCIAL CONCORRÊNCIA DA FILEIRA QSE.....	78

INDICE de FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE QUATRO AÇÕES DA BOS ADAPTADO DO LIVRO DE KIM & MAUBORGNE, 2005.....	12
FIGURA 2 - MODELO DE LIGAÇÃO ENTRE BOS, VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO EMPRESARIAL.....	15
FIGURA 3 - GUIÃO DAS PERGUNTAS A SEREM COLOCADAS NO ÂMBITO DAS ENTREVISTAS.....	36
FIGURA 4 - OS NOVOS ATRIBUTOS DE VALOR/FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO A INCLUIR NA CONSTRUÇÃO DA NOVA CURVA DE VALOR PARA A FILEIRA QSE.....	65
FIGURA 5 - LINHAS ESTRATÉGICAS DEFINIDAS PELA RAIZ DA ESTRELA PARA CRIAÇÃO DE VALOR NA FILEIRA QSE.....	76
FIGURA 6 - EXEMPLO DO PROCESSO DE CARACTERIZAÇÃO E CATALOGAÇÃO DOS PRODUTORES/QUEIJARIAS COM BASE EM DADOS SECUNDÁRIOS (PESQUISA ONLINE).....	110
FIGURA 7 - EXEMPLO DO PROCESSO DE SEGMENTAÇÃO E CODIFICAÇÃO NA INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS PRIMÁRIOS (ENTREVISTAS).....	110
FIGURA 8 - EXEMPLO DO PROCESSO DE CATEGORIZAÇÃO E ESTATÍSTICAS DE DADOS PRIMÁRIOS (ENTREVISTAS).....	110

GLOSSÁRIO e SIGLAS

- **BOS** – Blue Ocean Strategy
- **OA** – Oceano Azul
- **OV** – Oceano Vermelho
- **DOP - Denominação de Origem Protegida:** Denominação que identifica um produto originário de um local ou região determinados, cuja qualidade ou características se devem essencial ou exclusivamente a um meio geográfico específico, incluindo os seus fatores naturais e humanos e cujas fases de produção tenham todas lugar na área geográfica delimitada.
- **IGP - Indicação Geográfica Protegida:** Denominação que identifica um produto originário de um local ou região determinados, ou de um país, que possui determinada qualidade, reputação ou outras características que possam ser essencialmente atribuídas à sua origem geográfica e em relação ao qual pelo menos uma das fases de produção tenha lugar na área geográfica delimitada.
- **ETG - Especialidade Tradicional Garantida:** Denominação que descreve um determinado produto ou género alimentício que resulta de um modo de produção, transformação ou composição que corresponde a uma prática tradicional para esse produto ou género alimentício, ou seja, produzido a partir de matérias-primas ou ingredientes utilizados tradicionalmente.
- **Fileira QSE** – Fileira do Queijo Serra da Estrela DOP
- **QSE** – Queijo Serra da Estrela DOP
- **QSE Velho** – Queijo Serra da Estrela Velho (cura acima de 120 dias) DOP
- **RE** – marca Raiz da Estrela
- **Requeijão SE** – Requeijão Serra da Estrela DOP
- **Região SE** – Região da Serra da Estrela

INTRODUÇÃO

A presente tese – projeto empresa - surge no âmbito do 2.º ano do mestrado em Gestão do ISCTE Business School e tem como principal objetivo estudar a diferenciação e aceleração do negócio da Raiz da Estrela criada com o propósito de dinamizar produtos autênticos e artesanais da Serra da Estrela.

Enquadramento

A Raiz da Estrela, doravante denominada de RE, é uma marca registada, criada no final do ano de 2018, com o objetivo de dinamizar e comercializar os produtos autênticos da Serra da Estrela, baseados na ancestralidade das suas raízes, tradições e “gentes”. Atualmente, os produtos a serem já comercializados e dinamizados são o queijo e requeijão Serra da Estrela DOP (Denominação de Origem Protegida).

Deste modo, fruto da vontade pessoal do seu fundador e do "desafio" lançado pelos produtores no sentido de cooperação na valorização dos produtos serranos distintos, um dos principais propósitos deste projeto é o de manter a tradição e os ciclos económicos artesanais, vivos e equilibrados oferecendo, juntamente com os seus produtos, a primordialidade, vivências e o brio no “saber fazer” característico dos serranos. Assim, da amizade pessoal com os proprietários de uma queijaria certificada artesanal na região, nasceu esta parceria, num projeto pessoal – em modo part-time - desenvolvido na região de Lisboa (área de trabalho e residência do fundador).

Contando com apenas dois produtos no seu portfólio (o queijo Serra da Estrela DOP e o requeijão Serra da Estrela DOP), um dos objetivos da marca, foi desde cedo, posicionar-se junto de apreciadores e negócios distintos onde fosse percecionada a diferenciação dos seus produtos, valorizando-os, e, por isso, estando dispostos a pagar mais por eles. A estratégia adotada foi posicionar a marca como premium, num negócio de nicho - que por ser artesanal e pequeno é limitado e mais exclusivo. Estando, naquela altura (2018), numa fase experimental, optou-se por abrir atividade na esfera individual do fundador e tentar chegar ao contacto com negócios e chefs especializados, mostrando os produtos, dando a conhecer o negócio, seu escopo e tentando criar parcerias. Foi este movimento que nos levou ao contacto e comercialização dos nossos produtos junto de algumas mercearias e conceitos novos criados em Lisboa e também junto de alguns chefs: Vítor Sobral (grupo Quina), João Rodrigues (Feitoria – Altis Belém), António Boia (JNCQuoi – grupo Amorim) e António Galapito (Restaurante – Prado). Desta forma e com apenas um único fornecedor, a

marca mantém-se viva e com vontade de continuar a valorizar e humanizar vivências, “saber fazer” e o amor à terra e à Serra que caracteriza os produtores locais.

Contudo, sendo este um negócio desenvolvido em *part time* e ainda numa fase incipiente, tem algumas vezes como contrapartida perda de clientes, oportunidades e na estagnação ou diminuição de volume de negócios, por motivos como: portfólio de produtos limitados; insuficiente capacidade de resposta a diferentes solicitações, parceria com apenas uma pequena queijaria artesanal, com stock limitado e que vende também os seus produtos na região da Serra da Estrela. A acrescer ao já descrito, também a fraca prospecção comercial limitada apenas à cidade de Lisboa, a falta de recursos humanos e estrutura logística para poder ampliar mercado, o posicionamento premium que a marca adota nem sempre ser percebido pelo consumidor e a concorrência com produtos similares a preço mais reduzidos, acabam por desvalorizar a proposta de valor que a RE¹ propõe trazer ao mercado.

Infelizmente, a pandemia acelerou quer a estagnação do negócio, quer a perda de alguns clientes – fruto do fecho ou encerramento dos seus negócios – mas também a alteração de alguns hábitos de consumo, nomeadamente, a generalizada digitalização do negócio e a “passagem forçada” para a venda online que contribuiu para que o fornecedor (o da RE e outros) tivesse presença online e chegassem a público-alvo semelhantes aos da RE, criando novos canais e ocupando um espaço de mercado que a marca não conseguiu ocupar. Também alguns dos atuais concorrentes da marca fizeram este movimento para o online, chegando agora a novos consumidores, o que pela sua presença no mercado, estrutura, canais de comunicação e distribuição já dinamizados, representando uma ameaça atual. Este é um facto relevante pois, se por um lado, estreita a margem de atuação da marca, por outro, acelera a obrigatoriedade de ter presença online.

Desta forma, e como negócio já existente, ainda que muito incipiente, surge a questão e motivação de estudar como posicionar a RE de forma diferente da concorrência?

Objetivos do projeto empresa

Tendo presente o objetivo principal da tese - acelerar negócio e posicionar de forma diferenciada o negócio da RE - há diferentes autores que abordam o tema da diferenciação, tendo recaído o nosso estudo literário no estudo e aplicação da Teoria Oceano Azul, (*Blue Ocean Strategy*) dos autores W.Chan Kim & Renée Mauborgne.

¹ <http://raizdaestrela.pt/>

Nesta sequência, pretende-se, pela utilização da ferramenta da inovação de valor da BOS, responder à questão central desta tese, tendo sido separado o estudo em três objetivos específicos:

- Perceber qual a atual proposta de valor dos principais concorrentes da Raiz da Estrela recorrendo para o efeito à matriz de avaliação da curva de valor;
- Posteriormente, iremos identificar, através da matriz das quatro ações, quais os atributos que devem ser eliminados, reduzidos, elevados e criados na definição da nova proposta de valor da Raiz da Estrela;
- Por fim, iremos identificar objetivos/ações estratégicas necessárias implementar para a nova proposta de valor.

Estrutura do projeto empresa

Com vista a cumprir os objetivos propostos, o presente projeto empresa será dividido em duas partes.

A primeira parte será composta por dois capítulos. No capítulo I iremos realizar uma revisão de literatura dedicada à temática da diferenciação e inovação, com especial foco na teoria do oceano azul de Kim & Mauborgne. Já no capítulo II, abordaremos a metodologia de investigação que iremos adotar para a recolha de dados que nos permitam realizar este projeto tese e conseguir responder aos desafios e motivações iniciais.

A segunda parte da tese será composta por três capítulos. No capítulo III, iremos fazer uma breve caracterização do setor agroalimentar nacional, com o foco no subsetor do leite e lacticínios e, especialmente, nos principais *players* que produzem e vendem queijo Serra da Estrela DOP e suas diferentes propostas de valor. Vamos também dedicar-nos a identificar os principais atributos e fatores críticos de sucesso da fileira do queijo Serra da Estrela, doravante, fileira QSE. Posteriormente, no capítulo IV, iremos desenvolver/trabalhar para a criação de uma nova curva de valor aplicável à realidade da RE. Esta permitirá identificar/apresentar os novos atributos necessários à proposta de valor que se pretende estudar e as ações a implementar para a materialização da nova curva de valor que permitirá posicionar a Raiz da Estrela de forma diferente da concorrência. No capítulo V, será dedicado às considerações finais deste estudo, abordaremos também potenciais limitações, trabalhos futuros e contributos que este estudo possa aportar para a academia e/ou meio empresarial.

CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA

"Blue ocean strategy is not about being first to market. It's about being first to get it right." W. Chan Kim.

Para a presente revisão de literatura, começámos por balizar a literatura acerca das temáticas referentes à diferenciação, nicho e crescimento. Deste modo, estruturámos a nossa pesquisa e revisão bibliográfica nestas temáticas com foco específico no universo do crescimento por via da diferenciação estratégica.

Abordaremos, mais precisamente, uma teoria que nos fala de diferenciação, neste caso específico, num nicho de mercado, onde se pretende assegurar uma vantagem competitiva com produtos que correspondam às preferências específicas de um grupo bem definido de compradores. Para isso, pesquisamos e estudamos sobre a Teoria Oceano Azul, doravante denominada de BOS (*Blue Ocean Strategy*) dos autores Kim & Mauborgne.

De facto, desde os seus primórdios, que o homem assenta a sua evolução em princípios de diferenciação, reinvenção e expansão, apercebendo-se que as suas condições e limites são mutáveis. Também no mundo empresarial isso é uma realidade. Atualmente, quando se aborda a visão defendida pela BOS, surgem associadas palavras como *diferenciação, inovação, disruptão, criação de valor, foco, vantagem competitiva e performance empresarial* (Porter, 1980; Christensen, 1997; Kim & Mauborgne, 2005; Crawford & Mathews, 2007; Alam & Islam, 2017; Cantele & Cassia, 2020).

1.1 - Teoria Oceano Azul

A Teoria do Oceano Azul, aborda a procura de um novo mercado, para produtos/serviços aos quais há pouca ou nenhuma concorrência. Esta teoria, defende, para isso, ser necessário trilhar caminhos não tradicionais e explorar novas possibilidades de recriar conceitos de abordagem ao cliente e à satisfação das suas necessidades. Trabalhando com elementos fulcrais da cadeia de valor com o objetivo de criar alternativas de acesso a novos espaços – ainda não explorados - esta teoria assenta na premissa de que as regras do mercado e suas indústrias são mutáveis, podendo e devendo ser modificadas e reconstruídas pela atuação dos seus intervenientes (Kim & Mauborgne, 2005).

É através desta diferenciação inovadora que se pretende alargar fronteiras, expandir mercados e crescer o que torna a competição pouco importante, já que a ordem do jogo de mercado ainda está por criar. De facto, a evolução tecnológica trouxe melhorias reais à produtividade dos setores, criando condições para o aparecimento de novos

produtos/serviços, originando novos oceanos azuis - doravante OA - (Kim & Mauborgne, 2005). Assim, pode-se explicar que estes novos OA surgem devido a este movimento estratégico – que gera novos produtos e/ou serviços em novos mercados (Kim & Mauborgne, 2005).

Abaixo, abordaremos os conceitos de inovação e valor tão presentes na BOS, mas também de que forma a BOS contribui para uma efetiva vantagem competitiva e desempenho empresarial. Ainda antes de aprofundarmos sobre a BOS, começamos por distinguir o que é um Oceano Vermelho (OV) e um Oceano Azul (OA).

1.1.1 - Oceano vermelho e oceano azul

Kim e Mauborgne (2004), definem OV como espaços, com regras pré-estabelecidas, onde as empresas competem para conseguir a maior fatia do mercado, com perspetivas de crescimento e rentabilidade menores. Por oposição, os OA caracterizam-se por espaços de mercados inexplorados e sem competição, onde se gera nova procura e crescimento muito lucrativo. Um dos motivos para a maioria das empresas possuir perfil de OV é a raiz da estratégia empresarial ter grande influência das estratégias militares (Freire, 1997).

De facto, as raízes da estratégia empresarial, que caracterizam os OV, têm na sua evolução histórica uma profunda influência da estratégia militar - onde a competitividade é grande. Mas, a história também nos revela que sempre se exploraram novos OA, reforçando aqui o aspeto diferenciador do mundo empresarial – isto é, a necessidade e capacidade de criar novos espaços de mercado inexplorados. Michael Porter, nos anos 80, é pioneiro na visão que traz ao conceito de estratégia empresarial, associando a competição e o comportamento das empresas como reações aos movimentos estratégicos dos seus concorrentes. O autor, apontou cinco forças competitivas a considerar pelas empresas na elaboração da sua estratégia competitiva, a saber: rivalidade entre empresas concorrentes; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos clientes; ameaça de entrada de novos concorrentes; ameaça de aparecimento de novos produtos ou serviços. Michael Porter (1980), esclarece ainda que: *o conhecimento destas fontes, evidencia os pontos fortes e os pontos fracos de uma organização, melhora o seu posicionamento no setor, identifica as áreas em que as mudanças estratégicas podem resultar e identifica, ainda, as áreas no setor que podem constituir potenciais oportunidades e ameaças*” (Porter, 1980 *apud* Rodrigues, 2010, p. 28).

Também, Hamel e Prahalad (2005), sugerem que as empresas podem utilizar mapas de posicionamento competitivo para prever a intenção estratégica de rivais e explorar formas de os ultrapassar. Já no que toca à definição de estratégia competitiva, Tachizawa e

Rezende (2002, p.68), definem-na como “o conjunto de ações que uma organização empreende com a finalidade de melhorar o seu desempenho presente e futuro.”

Em jeito de curiosidade desta temática, para além de competição e diferenciação terem fonética igual, estas, estão de facto interligadas. Nesse sentido, podemos afirmar que M. Porter foi também dos mais influentes a pesquisar sobre diferenciação, nomeadamente, no seu livro *Competitive Strategy: How to analyze industries and competitors*, (1980) remete os estudos sobre estratégia e formas de criação de valor, para três estratégias competitivas: (1) liderança pelos custos; (2) diferenciação; (3) nicho/foco. Aqui defende que esta escolha é decisiva no modelo de negócio a seguir, na forma de competir e de obter vantagem competitiva. Seguindo esta linha de pensamento, um dos objetivos de qualquer negócio que se posicione como distinto, é o de encontrar espaços de mercado ainda não explorados, com o objetivo de se diferenciar, crescer, ou tornar a concorrência irrelevante.

Com esta premissa, Kim e Mauborgne (2004), desenvolveram o conceito BOS, trazendo a importância da concorrência para o sucesso das empresas e fator subjacente ao desenvolvimento de estratégias. Deste modo, Porter (1989) aborda o tema da competição entre os concorrentes com as suas estratégias e cinco forças competitivas, defendendo que para ganhar vantagem competitiva as empresas deveriam optar por uma estratégia de liderança pelos custos ou por diferenciação. Por seu lado, Kim e Mauborgne (2005), trazem a abordagem competitiva à estratégia analisada através do conceito BOS, defendendo que, ao invés da competição frente a frente com os concorrentes (OV) as empresas devem diversificar, criando e explorando novos espaços no mercado (OA) e rompendo ou alargando as fronteiras da competição. Para isso, deveriam abstrair-se da visão tradicional concorrencial (maioritariamente, assente no ganho de uns em desfavor de outros), tornando-a irrelevante. Uma das grandes novidades que os autores acrescentam com este conceito é a possibilidade de combinação estratégica entre diferenciação e liderança pelos custos.

Partindo da questão central em torno do: porquê de existirem empresas de sucesso com crescimentos elevados e outras não, Kim e Mauborgne (1997), iniciaram um estudo que os conduziu à criação do conceito de inovação de valor e mais tarde originou a BOS (Kim & Mauborgne, 2005). Assim, estes autores, Kim e Mauborgne (2005), estudaram 108 movimentos estratégicos, em 30 empresas, percebendo que o que torna a concorrência irrelevante é a procura por produtos/serviços de padrão elevado, e, simultaneamente, atender à nova necessidade com esforço mínimo. De facto, este estudo feito a empresas que lançaram novos negócios, permitiu aferir que 14% dos novos negócios lançados em zonas de OA, resultaram em 38% de receita e 61% de lucros, representando um desempenho superior em contraste com extensões de produtos que representaram 62% das receitas totais e apenas 39% dos lucros totais. Os mesmos autores, concluem que as

empresas de sucesso se destacam, por serem inovadoras, gerarem valor reduzindo custos, e se concentrarem nas oportunidades de criação nos seus setores (Kim & Mauborgne, 2005).

Este foco na suplantação da concorrência e na inovação de valor, permite a criação de um novo espaço de mercado com novas práticas - o OA. Em suma, este é o elemento fundamental da BOS: rejeitar as estratégias convencionais de sucesso que defendiam existir um trade off entre valor e custo e, simultaneamente, criar um procedimento sistemático para tornar a competição irrelevante, com uma abordagem distinta de uma estratégia genérica de diferenciação (Abraham, 2006; Alam & Tariqul, 2017; Murray, 1988) ao permitir a BOS, que as empresas alcancem um crescimento rápido através da inovação.

Tabela.1 - Principais aspectos da estratégia oceano vermelho vs oceano azul. Fonte: Adaptado do livro de Kim e Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Market the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.

Estratégia do Oceano Vermelho	Estratégia do Oceano Azul
<ul style="list-style-type: none"> Concorrer no espaço de mercado já existente; Vencer a concorrência; Explorar a procura já existente; Reger-se pelo trade-off entre valor e custo; Alinhar todo o sistema de decisão da empresa entre baixo custo e diferenciação. 	<ul style="list-style-type: none"> Criar espaço de mercado ainda não disputado; Tornar a concorrência não relevante; Criar e conquistar a nova procura; Quebrar o trade-off entre valor e custo; Alinhar todo o sistema de atividades da empresa na busca por diferenciação e baixo custo.

Mas, se a BOS se caracteriza por ser uma oportunidade de negócio sem qualquer rivalidade, com produtos/serviços únicos a preços mais elevados, esta estratégia traz também certos riscos. Por exemplo, nem sempre ser o primeiro entrante no mercado tem as suas vantagens, pois o consumidor pode não estar conscientemente preparado para fazer a mudança para um novo produto, muitas vezes não percebendo a sua utilidade.

Se o mercado não estiver pronto, até mesmo as grandes ideias falharão. Este foi o caso da Kodak, a primeira empresa do mundo a desenvolver tecnologia digital para as máquinas fotográficas, perdendo o timing de mercado com esta inovação, por acreditar que as máquinas de rolo se manteriam atuais – não apostando imediatamente no digital ou da Procter & Gamble que introduziu um detergente de roupa concentrado melhorado, que acabou por receber muitas críticas e pouca aceitação dos consumidores pois não

conseguiam digerir a ideia de que poucas gotas podiam dar melhor desempenho do que uma tampa cheia (Kim & Mauborgne, 2005).

Um dos exemplos de sucesso de aplicação da BOS, muitas vezes apontado, é o negócio *Cirque du Soleil*, que inovou criando o seu próprio OA, aliando a emoção do circo com o intelecto de diferentes artes como o teatro e a dança, contrariando o *trade off* custo-proveito - subjacente à lógica de investimento, crescimento e custo inerente (Kim & Mauborgne, 2005).

1.1.2 - Inovação e Valor

O conceito de inovação e o conceito de valor têm sido estudados ao longo dos tempos. Zhuang (1995, 1999), defendeu que a inovação é percebida de forma única pelos indivíduos, pelo que o mesmo produto não serve para todos. A evolução e educação das diferentes gerações têm um papel preponderante na forma como a inovação é percecionada, sendo, por isso, uma construção multidimensional, que começa ao nível humano – entendimento crítico para o seu sucesso.

Assim, a inovação deverá acrescentar valor para satisfazer as necessidades únicas do cliente. Ambos os conceitos, têm ainda hoje diferentes visões e interpretações, sabendo-se que começam e se dão ao nível humano. A inovação surge muitas vezes para dar uma resposta aos hábitos de compra e necessidades dos compradores (Baregheh et al., 2009). Daí que entender o processo de inovação está diretamente ligado com entender o indivíduo (cliente), examinar a sua origem, transformar e satisfazer a sua necessidade. Wang, et al. (2010), defende que a inovação é um processo que começa com uma ideia original e termina com uma entrada no mercado. Por seu lado, Baregheh et al. (2009), caracteriza inovação como um processo multifacetado que envolve pessoas, processos e tecnologia.

Desta forma, tal como a inovação, também o conceito de valor envolve uma análise detalhada às diferentes dimensões do valor do cliente - *customer value*. O conceito de valor é uma combinação da percepção do cliente e da utilidade da experiência em usar um produto ou serviço, abrangendo as diferentes perspetivas do consumidor – económica, de mercado e de relevância (Buttle & Maklan, 2019; Simchi-Levi et al., 2008).

Com efeito, o modelo de negócio inovador, implica a conceção de um conceito empresarial com diferentes capacidades para criar novos produtos e serviços que representem um novo componente para a empresa, que os indivíduos perceberão como inovador e valioso (Massa & Tucci, 2013). Desta forma, o valor do cliente deve ser basilar na cultura organizacional. Ou seja, a inovação de valor, evita a estagnação do modelo de negócio, havendo sempre possibilidade de disruptão aplicando a BOS. Os inovadores de

valor desafiam o status quo, oferecendo benefícios e reduzindo os incidentes da jornada do cliente (Buttle & Maklan, 2019).

Seguindo a lógica da BOS, a inovação de valor, deve ser o principal objetivo de todos os negócios pela necessidade inerente de inovar (deWaal et al., 2010), para criar valor, ter vantagem competitiva (Baregheh et al., 2009), e se tornar a principal fonte de criação de riqueza (deWaal et al., 2010). De facto, as empresas que mais crescem e lucram, têm o conceito de inovação como central na sua cultura empresarial permitindo diminuir riscos de mercado, desenvolver estratégias sustentáveis e criar valor para o cliente (Prahalad, 2012; Kumar, 2014).

Um dos primeiros autores a abordar o tema da inovação, nomeadamente, da inovação disruptiva, foi Clayton Christensen, através da sua obra, *The Innovator's Dilemma* (1997), onde estudou o sucesso da conquista de quotas de mercado por parte das pequenas empresas que apostam em inovações disruptivas para se posicionar dentro das fatias de mercado das empresas grandes. Christensen, conclui que as grandes empresas se preocupam mais em melhorar a performance dos seus produtos/serviços do que em criar algo disruptivo - implicando ter performance inferior para entrar em mercados novos com preços mais baixos (Raynor, et al., 2015).

Todavia, outros autores que estudaram a BOS em diferentes perspetivas, no ponto essencial da inovação de valor, deixaram críticas ao seu modelo. Nomeadamente, Agnihotri (2016) considera que o conceito de inovação de valor introduzido por Kim e Mauborgne (1997, 2005), não é novo, tendo já sido referido por anteriores investigadores, com a denominação de valor híbrido. Também Chesbrough et al. (2018), defendem que a inovação de valor é a motivação da empresa para criar um produto/serviço teoricamente apreciado pelos clientes com um conjunto único de recursos. Christodoulou e Langley (2019), vêm defender a inovação de valor como uma estratégia moderna associada à criação de novos mercados.

Por seu lado, no desígnio do conceito de inovação de valor, Agnihotri (2016), defende que a BOS pode ser obtida por diferentes abordagens, uma vez que a inovação pode ser radical, incremental, disruptiva, frugal e alcançável via estratégias de diferenciação e de foco.

Assim, podem ser identificadas diferentes tipos de inovação de produto/serviço e nem sempre têm que estar visíveis ou ser percebidas pelo cliente final (ex: inovação na logística ou na gestão). Mas, a inovação, quando mal usada pode também acarretar riscos diretos para as organizações, podendo colocar em causa o valor da marca e reputação aos olhos dos clientes, por uma mudança radical – a dita inovação radical. Através desta, o risco decorrente de um afastamento das rotinas organizacionais estabelecidas, bem como os compromissos de recursos que tal inovação implica, é mais elevado quando em comparação com inovação incremental (Sadovnikova et al., 2016; Veryzer, 1998).

Desta forma, o tipo de estratégia a adotar depende do espaço onde a empresa se quer posicionar. *“As grandes empresas, tipicamente, tentam fornecer aos seus consumidores mais rentáveis e exigentes, produtos/serviços cada vez melhores, descurando os consumidores menos exigentes. Isto cria espaço para novas empresas e novos produtos/serviços disruptivos para consumidores menos exigentes, encontrando uma forma de tornar não-consumidores em consumidores”* (Raynor, et al., 2015, p.5).

1.1.3 - Matriz de avaliação de valor

Na descoberta de um oceano azul, torna-se importante criar e observar a matriz de valor empresarial e as fronteiras de mercado que são ferramentas relevantes na descoberta de oceanos azuis. As teorias do OA, são indutoras de inovação representando uma ferramenta de gestão. De facto, a inovação é fundamental e um fator determinante quer para a descoberta de oceanos azuis, quer para criar estratégias de desenvolvimento empresarial (Kim & Mauborgne, 2005).

A matriz de avaliação de valor funciona simultaneamente como instrumento de diagnóstico e como um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de OA. Tem dois objetivos: captar a situação atual em determinada área de mercado, percebendo onde estão os concorrentes a investir e que atributos são inerentes e valorizados pelos consumidores de qualquer das ofertas competitivas existentes. Esta matriz no seu eixo horizontal identifica os diferentes atributos nos quais o setor investe e compete. Por seu lado, no eixo vertical pontua o nível de oferta de cada atributo segundo a percepção dos compradores.

Finalmente, a curva de valor – inerente à matriz de avaliação de valor – representa no gráfico a performance do produto/serviço com base nos diferentes atributos de valor (Kim & Mauborgne, 2005).

Para conseguir ser inovador na matriz de avaliação criada para o mercado/sector, o produto/serviço deve começar por reorientar o foco estratégico tentando obter, simultaneamente, valor e baixo custo pela estratégia da diferenciação e liderança de custo. O realocar do foco estratégico da competição em não clientes e outros sectores permite obter novas ideias e atributos de valor para os consumidores localizados outros sectores, para além do sector em causa – espaços não explorados – OA (Kim & Mauborgne, 2005).

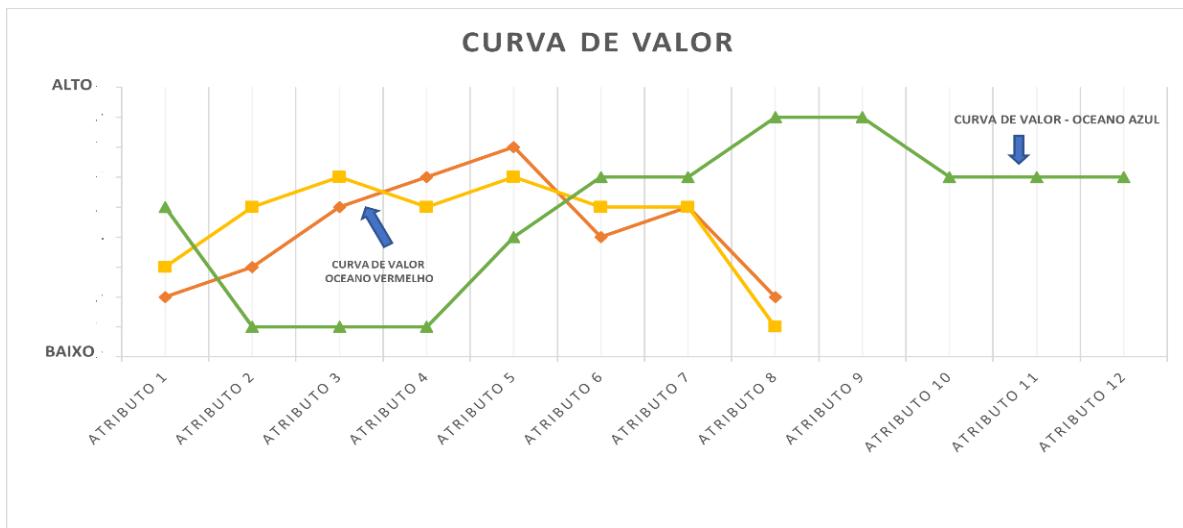


Gráfico 1 - Exemplo de matriz de avaliação de valor. Fonte: Adaptado do livro de Kim e Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Market the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.

Na busca de um novo oceano azul, esta matriz de avaliação de valor de Kim e Mauborgne (2005), procura pontos comuns para a formulação estratégica de um OA, tendo por base a vantagem competitiva na observação da ação da concorrência, suas lacunas e onde haverá espaço de mercado por explorar. O estudo da matriz empresarial contribui para a descoberta de OA nos quais as suas estratégias podem contribuir para a criar ferramentas de auxílio à inovação de valor (Kim & Mauborgne, 2005).

1.1.4 - Modelo das quatro ações

Para as empresas avançarem para os OA, têm sido desenvolvidas ações que ajudam a construir ou detetar novos mercados. Por exemplo, Yang e Yang (2011), incorporaram a teoria BOS no modelo Kano – modelo desenvolvido nos anos 80 - com o objetivo de ajudar as empresas na satisfação das necessidades dos seus clientes (Kano, 1984). Esta incorporação deu origem a um âmbito mais alargado que contem três valores: o valor económico, o valor funcional e o valor psicológico e criativo.

Também, Kim e Mauborgne (2005), com o propósito da inovação e de uma nova curva de valor criaram um modelo – modelo das quatro ações – conduzindo as empresas à ação através dele. Importa aqui detalhar um pouco mais sobre este modelo: a ação Eliminar significa identificar que fatores empresariais precisam ser eliminados, pois já não têm valor no sector (Kim & Mauborgne, 2005; Yang & Yang, 2011); Reduzir, surge como um processo de identificação dos elementos que já não são atraentes para a indústria, nem para os clientes (Kim & Mauborgne, 2005); Aumentar/estimular, representa a capacidade de elevar para um nível melhor para entregar valor aos clientes (Kim & Mauborgne, 2005; Yang &

Yang, 2011); finalmente Criar, é o estabelecimento de uma nova fonte de valor para os clientes, facilitando a nova procura.

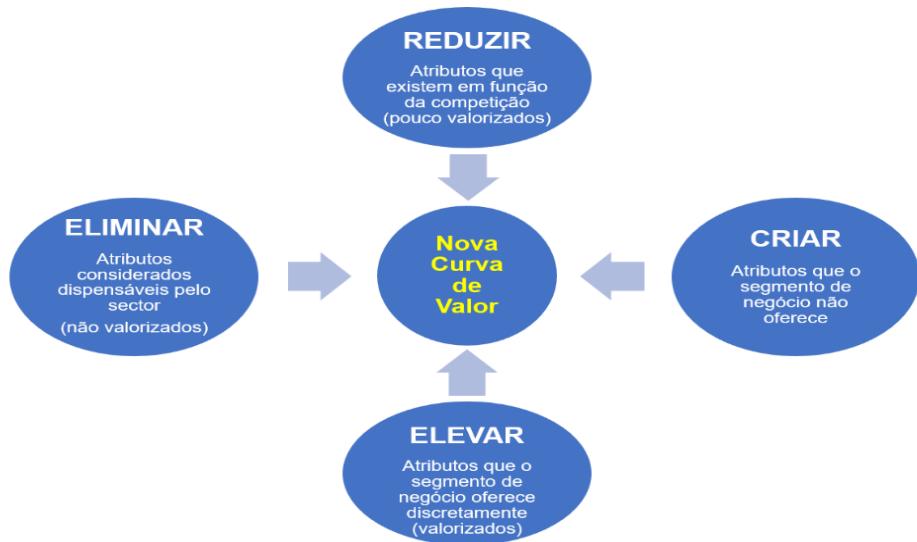


Figura 1 - Modelo de quatro ações da BOS. Fonte: Adaptado do livro de Kim e Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Market the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.

Assim, este modelo juntamente com outras ferramentas BOS, pretende oferecer uma perspetiva nova e valiosa, acreditando que as empresas remodelam o mercado e suas fronteiras, principalmente a partir do seu interior, expandindo valor e ao mesmo tempo reduzindo custos. Criar um novo mercado, pode ajudar a resolver o problema da rentabilidade e gerar novos instrumentos que fomentem a criação de valor e inovação, sendo possível conceber um novo mercado dentro de um já existente em oposição a fora dele.

De facto, a abordagem ao conceito de criação de valor (primeiro objetivo de qualquer negócio) é crucial para perceber como os novos mercados (OA) superam mercados velhos, saturados e irrelevantes (OV). Kim e Mauborgne (2005) e Mebert e Lowe (2017), sistematizam seis princípios para a profícua e bem-sucedida realização da BOS e para criar distância da competição, passando eles por: (1) reconstruir as fronteiras do mercado, para se afastar da concorrência com um risco de pesquisa mínimo; (2) concentrar-se no quadro geral e não só nos números, focando nos factos existentes e atenuando o risco de planeamento; (3) Olhar para além da procura existente, criando novos clientes; (4) acertar na sequência estratégica, procurando criar um modelo que gera lucro a longo prazo; (5) superar as barreiras organizacionais, controlando o risco organizacional, nomeadamente, limitações cognitivas, recursos, motivação e política; (6) executar a estratégia, diminuindo o risco de gestão.

1.1.5 - BOS e Vantagem Competitiva

É incontornável falar sobre estas matérias, especialmente sobre vantagem competitiva, sem considerar o trabalho de M. Porter tido como uma das maiores fontes literárias neste campo (Stonehouse & Snowdon, 2007). De facto, Porter, refere que “*a vantagem competitiva cresce fundamentalmente a partir do valor que uma empresa é capaz de criar para os seus clientes e que excede o custo da sua criação*” (Porter, 1985, p. 1-30).

Um dos pontos essenciais de qualquer estratégia empresarial é o explorar das vantagens competitivas inerentes. Na verdade, competir em todas as frentes é impossível e as empresas devem analisar a sua vantagem competitiva com base no preço, produto, serviço, distribuição e relações estabelecidas, sendo estes os fundamentos em que os negócios devem assentar a sua vantagem competitiva (Crawford & Mathews, 2007).

Considerando a vantagem competitiva como um conjunto de fatores e características que colocam a empresa num posicionamento diferenciado, no caso da BOS, Hersh e Abusaleem (2016), referem que as suas quatro dimensões (matriz de quatro ações) têm forte influência na excelência competitiva. Destacam a dimensão "eliminar" como a mais influente pelo descartar de fatores empresariais que não acrescentam valor, seguindo-se a dimensão "criar" e "aumentar" que consideram ser valores acrescentados na criação e desempenho superior de um produto ou serviço. A dimensão "reduzir" tem menor impacto pela redução de fatores que não contribuem para o sucesso empresarial (Leavy, 2018; Kim & Mauborgne, 2005).

De igual modo, a literatura refere que os elementos da BOS como: serviço de qualidade, inovação, flexibilidade, custo e resposta do cliente, contribuem para a excelência competitiva, sendo imperioso, para a implementação bem-sucedida da BOS, o envolvimento de pessoas com capacidade prática, cognitiva e de liderança (Alam & Islam 2017; Dehkordi et al., 2012; Shared, 2019).

Contudo, uma das críticas à teoria BOS, é que esta se encontra demasiado focada na qualidade, descurando o lado quantitativo. Os resultados das diferentes investigações não permitem ainda concluir qual a influência da BOS, diretamente ou indiretamente, na obtenção de vantagem competitiva, devido aos vários métodos e inconsistências dos instrumentos utilizados pelos investigadores (Alam & Islam 2017; Dehkordi et al., 2012; Idris et al., 2019; Namboodiri et al., 2019). De resto, alguns autores, Altindag et al., 2014; Chrhistodoulou & Langley 2019; Ogbogu-Asogwa et al., 2017; Radzi et al., 2016; Vassilijeva et al., 2019; Yang & Yang 2011, defendem a ideia que existe uma associação entre a estratégia BOS e a performance empresarial. Por seu lado, Vassilijeva, et al. (2019), refere que a implementação da estratégia BOS maximiza a performance empresarial das empresas trinta vezes mais que as estratégias ditas comuns ou “normais”.

Assim, e seguindo a abordagem e relação entre a BOS, vantagem competitiva e performance empresarial, o que podemos aferir da literatura até ao momento é que a aplicação da BOS é uma tarefa complexa e que impacta o desempenho empresarial das empresas. No seu último livro - *Blue Ocean Shift: Beyond Competing*, Kim e Mauborgne (2017), abordam o processo de mudança do OV para o OA. Na transição entre oceanos há vários desafios para as empresas, nomeadamente, a zona denominada de “espaços brancos” – localizados entre os dois oceanos - sendo que este conceito trazido por Christodoulou e Langley (2019), caracteriza os “espaços brancos” como zonas de custos elevados para as empresas.

Nestes espaços brancos, as empresas devem aplicar “gotículas de BOS”, Christodoulou e Langley (2019), para desencadear ações chave na transição destes para o OA passando da diferenciação para uma abordagem BOS, através de atividades como marketing, *pricing* e reposicionamento estratégico por forma a conhecer e compreender as necessidades dos clientes, identificando oportunidades, até então, não percebidas na jornada do cliente. Assim, a mudança de perspetiva dos gestores pode ser facilitada pelas “gotículas de BOS” que podem pressupor, ao mesmo tempo, o aumento de valor do cliente com baixos custos e o rápido crescimento do mercado. Estes espaços brancos podem iniciar-se com uma extensão de produto/valor que permita um crescimento do mercado e criar um potencial avanço que possibilite a BOS. Este mesmo autor, defende que a realização de mais estágios dentro dos espaços brancos - aplicando as gotículas de BOS - permitem a transição mais adequada e estratégica para um OA que contribuirá para a melhoria da performance da empresa.

Um exemplo de uma empresa que fez uma transição entre oceanos usando as “gotículas de BOS” é a *fintech* Avant, transitando, via utilização de espaços brancos, com extensões de produtos no mercado onde já atuava, antes de atingir uma BOS completa com novos produtos para novos mercados. Em 2012, o AvantCredit começou a oferecer aos seus clientes, pequenos empréstimos pessoais com prazos de dois a cinco anos aplicando transparência, algoritmos únicos e ferramentas analíticas. Pela análise dos dados tradicionais do consumidor, a empresa foi capaz de personalizar as taxas, montantes e a duração a que o dinheiro poderia ser emprestado. “As gotículas de BOS” usadas foram para investir em tecnologia que evitasse o risco de *default* e fraude, simplificação de processos, melhorar a experiência do cliente e para que a grande contratação de crédito fosse realizada online.

1.1.6 - Desempenho Empresarial

Se até agora nos focámos no modo como a BOS contribui para a obtenção de vantagem competitiva e desempenho empresarial, importa também olharmos como estes dois tópicos estratégicos se relacionam e se, ou como, se interligam com a BOS.

De maneira geral, muitos investigadores reconhecem a associação entre vantagem competitiva e performance empresarial (Rose et al., 2010). Uma vantagem competitiva sustentável pode resultar em melhor performance, Fahy (2000), e tornar-se em maior desempenho Ismail et al. (2010). Por sua vez, Rose et al. (2010), propõe três dimensões da vantagem competitiva, baseadas no custo, produto e serviço base. A partir destas, a empresa, pode produzir a menor custo, com melhor qualidade e rapidez de entrega, defendendo, que a vantagem competitiva está associada a bons desempenhos empresariais.

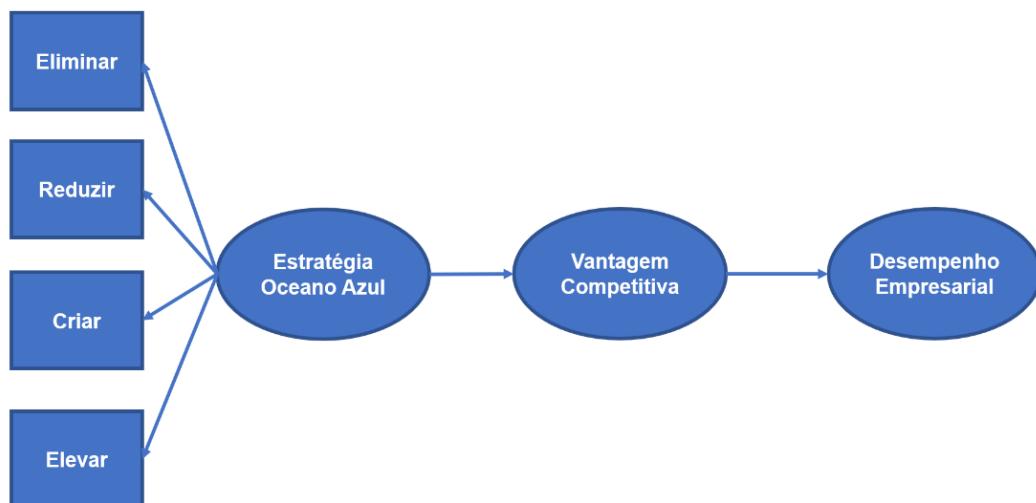


Figura 2 - Modelo de ligação entre BOS, vantagem competitiva e desempenho empresarial.
Fonte: Adaptado do livro de Kim e Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Market the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.

Contudo, ainda há pouca literatura que aborde o papel da vantagem competitiva como mediadora direta na relação entre a BOS e performance empresarial. Os estudos realizados colocam na sua grande maioria a performance empresarial como variável dependente, não sendo claro o papel mediador da vantagem competitiva nesta questão (Anwar et al., 2018; Cantele & Cassia, 2020; López-Gamero et al., 2009; Saeidi et al., 2015; Yang & Yang, 2011;).

1.1.7 - BOS e pontos incontornáveis nos dias de hoje

A inovação é primordial para qualquer empresa, de facto, e como temos vindo a abordar ao longo desta revisão de literatura, ela é tida como uma construção multidimensional (Caraballo & McLaughlin, 2012). A BOS, tem um papel importante em estabelecer vantagens competitivas num ambiente de negócios em constante mudança fruto da globalização e da digitalização (Nag & Tran 2020). Abaixo, abordamos a relação da BOS com fatores prementes e incontornáveis nos dias de hoje como: sustentabilidade, inovação de valor, cocriação, digitalização, impacto ambiental e a forma como estes podem ser importantes pontos de competitividade que impactam o ambiente empresarial, social e global e, naturalmente, também as empresas que se querem manter relevantes e à frente da concorrência.

Num mundo cada vez mais rápido e digital a ciência dos dados estabelece a ligação entre desempenho e vantagem competitiva, já que a volatilidade dos negócios e a inovação disruptiva tornam o mundo mais complexo e ambíguo (Vargo & Lusch, 2008). Para além das constantes mudanças, outro fator presente é a exigência do consumidor em ter acesso a produtos de maior qualidade, a preços mais baixos, bem como a transparência e impacto do negócio da empresa e seus produtos/serviços na sociedade. Com todo o manancial de dados disponíveis pode-se dizer confortavelmente: que conhecer o cliente é conhecer o mercado.

Assim, as empresas, independentemente da sua dimensão e posicionamento, têm poucas opções senão colocar o cliente no centro das suas prioridades – *customer centric value* – Seybold, et al. (2001), e ter objetivos de inovação para criar serviços e produtos novos (Thompson et al., 2015). Mesmo os modelos de negócio focados em sustentabilidade têm de ter o seu valor de inovação focado no cliente – *customer centric* (Nag & Tran, 2020). Neste sentido, importa, a criação de produtos inovadores, sustentáveis que permitam aumentar receitas e, simultaneamente, aportar qualidade satisfazendo as reais necessidades do cliente (Buttle & Maklan, 2019). Estes, são pontos inerentes à vantagem competitiva, performance empresarial e ligados com a BOS.

Precisamente pela rápida evolução da preponderância e participação dos consumidores, em muitos negócios, estes passaram a ser cocriadores (*prosumers*) dos seus próprios produtos/serviços (Prabhu & Radjou, 2015). O objetivo de estabelecer vantagens competitivas distintivas conduz a que as empresas ajustem a sua abordagem à I&D adaptando-a cada vez mais às necessidades dos clientes, personalizando em massa e criando soluções sustentáveis pela cocriação de valores com o grupo de consumidores que participaram no processo de produção da empresa – *prosumers* (Prabhu & Radjou, 2015). O foco no *prosumer* e o seu envolvimento nos novos produtos/serviços da empresa é fulcral para conseguir disruptão competitiva com menores custos e, simultaneamente, ter novos

desenvolvimentos de produto/serviço, Enkel (2005), e melhorias em alguns processos, Sigala (2012), fator indicativo de inovação e vantagem competitiva, característicos da BOS.

A inovação pretende entregar valor associado a processos e produtos frugais (Nag & Tran, 2020). Fruto da digitalização, especialmente dos últimos três anos, e do acesso facilitado a nova informação, os consumidores estão cada vez mais conscientes e informados, o que traz mudança nos seus comportamentos, exigências e consumos. A elevada concorrência tem forçado a inovação em áreas que antes eram inexploradas, impactando o modelo empresarial. Os mercados emergentes obrigaram as economias desenvolvidas a adotar modelos de inovação frugal repensando e inovando produtos e sistemas para competir no mercado global (Nag & Tran, 2020). Deste modo, a inovação frugal nas economias do mundo desenvolvido tem sido um facto inolvidável pelo que produzir mais, melhor, com menos recursos é já uma norma de inovação nas diferentes indústrias, ideal defendido pela BOS (Nag & Tran, 2020).

Desta forma, hoje, a vantagem competitiva está intrinsecamente ligada com o comportamento e necessidade do consumidor, que tem vindo a mudar nos últimos anos, estando estes mais sensíveis ao valor do produto e seu custo (Crawford & Mathews, 2007). A relação entre produtor e consumidor é mais curta e direta, originando clientes mais atentos e exigentes, Hansen e Birkinshaw (2007), que valorizam produtos inovadores, de valor acrescentado a preços justos, assentes em princípios genuínos, transparentes e sustentáveis. Esta nova consciência nos consumidores, deseja e exige que o mundo empresarial tenha um papel importante em tornar o mundo um lugar melhor (Buttle, & Maklan, 2019). Deste modo, os níveis de confiança dos consumidores nas empresas e suas marcas estão cada vez mais relacionados com o impacto na sociedade e no ambiente. Os consumidores estão mais próximos de empresas socialmente inclusivas e ativamente responsáveis pelo seu meio (Prabhu & Radjou, 2015). Pelo que, atualmente, os consumidores quando compram têm mais atenção ao impacto social e ambiental daquele produto/serviço.

Assim, havendo diferenças nas gerações e no modo como percecionam o valor da Inovação, no geral a BOS, tende a ser interpretada de acordo com o respetivo ponto de vista pessoal, Madsen e Slåtten (2019), pelo que a inovação deve ser comunicada e vendida de forma diferente a cada geração (Roach et al., 2021).

As gerações mais novas – e mais digitalizadas – têm um papel importante nesta mudança cultural e empresarial. As denominadas gerações Y (nascidos entre os anos 80 e meados da década de 90) ou geração Z (nascidos entre finais da década de 90 e primeira década de 2000) priorizam marcas que tenham pegada social e ambiental responsável, procurando produtos sustentáveis com garantia de qualidade. Desta forma, o compromisso com estes novos consumidores mais conscientes, exige que as marcas vão além do

tradicional registo transacional e sejam responsáveis, cooperantes e sustentáveis (Hansen & Birkinshaw, 2007).

Efetivamente, no tempo presente, são cada vez mais os consumidores que procuram vidas mais frugais, estilos de vida equilibrados, cooperando para criar sistemas económicos mais moderados e conscientes (Nag & Tran, 2020). Assim, os sistemas de sucesso na nova economia, dependem da gestão do conhecimento das pessoas e da aptidão para gerar novas redes organizacionais que permitam responder às reais necessidades do mercado (Banget al., 2010).

Neste sentido, Kim e Mauborgne (2017), trazem no seu último livro – Blue Ocean Shift - três valores necessários para a BOS e vantagem competitiva sendo eles: humanidade, autoconfiança e a competência criativa. A saber: a humanidade, processo de abordagem dentro da organização que junta a vulnerabilidade de cada ser humano ao processo criativo e inovador da empresa; a confiança, qualidade que possibilita transcender as dúvidas silenciosas, mostrando o caminho emocional a seguir, que permite fazer acreditar e confiar no processo e seus resultados; a competência criativa, centrada no uso de ferramentas práticas e de um processo sistemático, para a criação de mercado e orientação adequada com as perguntas certas, no ponto certo do processo, que se traduz numa perspetiva do oceano azul e numa nova oferta atrativa.

Em suma, deve ser a base humanista da organização que deve inspirar e fortalecer a confiança das pessoas aumentando, simultaneamente, a competência criativa para executar e obter resultados. Isto permite remodelar e reinventar novas fronteiras da indústria, onde cada vez menos as economias de escala de outrora são difíceis de replicar (Kim & Mauborgne, 2017).

1.1.8 - Conclusões

A globalização e a digitalização acelerada que grande parte do globo vive atualmente, faz com que o conhecimento do cliente e a inovação sejam traves-mestras para a competitividade. Também, a rápida capacidade de resposta às mudanças do mundo, e dos negócios, leva à criação e produção de valor. Deste modo, é necessária agilidade estratégica para executar no curto prazo, nunca descurando a capacidade de transformação inovadora necessária para o médio e longo prazo. Os negócios que melhor conseguirem cumprir estes requisitos, estão mais próximos da criação de um OA.

Da pesquisa aos estudos literários realizados sobre a BOS, quisemos perceber o que, para além do inicialmente trazido pelos autores Kim e Mauborgne (2004), foi já estudado em indústrias onde esta estratégia foi aplicada. Tentámos direcionar a pesquisa bibliográfica

para aquilo que caracteriza a BOS, a diferenciação entre OA e OV e os conceitos de valor e de inovação. Quisemos, além mais, estudar a relação da vantagem competitiva com a BOS e respetivo desempenho empresarial associando conceitos prementes da nossa atualidade que, acreditamos, terão especial relevância na criação e aplicabilidade da BOS.

Assim, da revisão de literatura, podemos afirmar que a BOS tem sido ainda pouco estudada e debatida por parte de alguns investigadores, pois grande parte dos artigos e da investigação está ligada aos autores que a criaram. As investigações realizadas têm tentado criar um quadro conceptual para abordar e testar o impacto da BOS na vantagem competitiva e na performance empresarial, sendo que alguns estudos empíricos são aplicados a casos ou indústrias específicas, onde se estudou a forma como determinado negócio se encaixou ou corresponde à ideologia BOS. Há ainda vários métodos e inconsistências de ferramentas na avaliação do BOS a ser estudados, pelo que, o atual quadro conceptual deverá criar as próximas investigações que relacionem o conceito BOS, vantagem competitiva e desempenho empresarial.

O modelo conceptual BOS que desejamos criar terá implementação prática na Raiz da Estrela, pretendemos testar a sequência a desenvolver na aceleração de negócio, num setor de atividade dinâmico e competitivo como é o do agroalimentar, tentando perspetivar outras ou novas áreas de negócio em mercados até agora inexplorados.

CAPÍTULO II - MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Com este projeto tese, como referido atrás, pretendemos responder a três objetivos. Focando-nos nos primeiros dois objetivos, no que concerne ao primeiro, a caracterização do atual estado da fileira do QSE e sua respetiva curva de valor, iremos recorrer ao uso de dados secundários, encontrados online.

Por outro lado, para respondermos ao segundo objetivo, isto é, construir uma nova curva de valor para a Raiz da Estrela (RE), vamos realizar entrevistas semiestruturadas a diferentes queijarias/produtores com realidades distintas utilizando a ferramenta da matriz das quatro ações de Kim & Mauborgne (2005). Esta procura de informação por dados primários, com base numa metodologia de investigação baseada em métodos qualitativos vai permitir-nos o acesso a informação e conhecimento sobre a atividade e a fileira que serão relevantes para este estudo e possíveis ações estratégicas a delinear (objetivo três).

2.1 - Opções Metodológicas

Assim, para responder ao primeiro objetivo da presente tese, iremos começar por caracterizar o estado de arte do setor com foco no subsetor do leite e lacticínios em Portugal e na produção de queijo Serra da Estrela DOP. O objetivo nesta primeira fase de investigação será, através da pesquisa online, de perceber o estado atual dos principais *players*/produtores e produtos da fileira do Queijo Serra da Estrela (QSE), por forma a caracterizar e perceber os atuais paradigmas deste subsetor, respetivas dinâmicas, concorrência, iniciativas, mas também para identificar quais os atributos e características em que os *players* mais relevantes apostam.

Nesse âmbito para tentarmos responder a este primeiro objetivo iremos proceder à pesquisa de fontes secundárias de informação e consulta digital dos sites das entidades oficiais responsáveis pela gestão do setor agroalimentar e da fileira do QSE dos atuais produtores e marcas já instaladas no mercado. Recolheremos esta informação por forma conseguir identificar quais os diferentes atributos das principais marcas e produtoras de queijo Serra da Estrela DOP e respetiva curva de valor deste subsector específico.

Para responder e poder concluir os dois primeiros objetivos deste projeto tese, e após identificados e caracterizados os principais atributos da fileira do genuíno queijo Serra da Estrela DOP, iremos utilizar o método de investigação qualitativo que nos permita perceber o modo/forma como os diferentes *players* vivem e interpretam a sua realidade e atividade.

Nesse âmbito, realizaremos junto de alguns dos principais *players* do subsector um conjunto de entrevistas semiestruturadas com o propósito de recriar uma nova curva de

valor, usando, para o efeito, a matriz das quatro ações para que, juntamente com as entrevistas, possamos aferir quais os atributos que devem ser eliminados, reduzidos, elevados e criados na definição da nova proposta de valor da RE. O pedido de entrevistas aos diferentes entrevistados será feito via email onde apresentamos a proposta de participação no estudo, e solicitamos, para o efeito, uma entrevista de 45 minutos, com o objetivo de realizar uma breve caracterização dos principais produtores e marcas inerentes ao QSE DOP. Explicaremos ainda que no final das entrevistas realizadas, pretendíamos obter uma visão sobre os desafios, limitações e oportunidades da fileira e deste produto tão único e característico da Serra da Estrela.

Importa ainda destacar, que do que conseguimos pesquisar e perceber, este será o primeiro trabalho que estudará alguns dos principais atores da produção de QSE DOP e as percepções sobre a fileira, com o intuito de trazer uma nova curva de valor que pretende ser e trazer a diferenciação e inovação resultante deste estudo.

Deste modo, como dito anteriormente, entendeu-se que a melhor maneira de alcançar o objetivo da presente investigação seria através de um estudo qualitativo uma vez que este dá uma maior ênfase à interpretação dos fenómenos.

Assim, os dados obtidos advêm da realização de nove entrevistas semiestruturadas que constituíram uma amostragem não-probabilística por conveniência, resultando de um registo e análise de conteúdo rigorosa aos quais iremos acrescentar a procura de dados secundários pela pesquisa online.

CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Seguindo a linha de raciocínio e com o objetivo de criar a matriz de avaliação de valor atual da fileira, percebemos que precisaríamos de identificar, caracterizar e conhecer mais profundamente os diferentes atores que se dedicam à produção e comercialização de queijo e requeijão Serra da Estrela DOP. Nesse sentido, daremos início às duas abordagens distintas:

- Primeiramente, realizando pesquisa de dados secundários – apenas e só online - para identificar os atributos que mais se destacam e caracterizam a mesma e que podem ser fatores distintivos e de dinâmica económica da fileira QSE. Iremos mapeá-los para que pudessem ser catalogados e codificados;
- Seguidamente, realizar pesquisa de dados primários, através de entrevistas semiestruturadas com alguns dos principais produtores/queijarias e responsáveis da entidade gestora da DOP Serra da Estrela, a ESTRELACOOP

3.1 - Dados secundários

3.1.1 - Caracterização do setor Agroalimentar em Portugal

A fileira do QSE está incluída dentro do sector agroalimentar em Portugal, que tal como a produção global, mais do que triplicou desde 1960 (Portugal Foods, 2020). O setor Agroalimentar em Portugal tem-se caracterizado nos últimos anos pela evolução positiva, quer do volume de negócios, quer das exportações, fruto não só do investimento efetuado a nível da inovação, da qualidade e da segurança alimentar, mas também devido à forte aposta na promoção internacional desta indústria e das suas potencialidades.

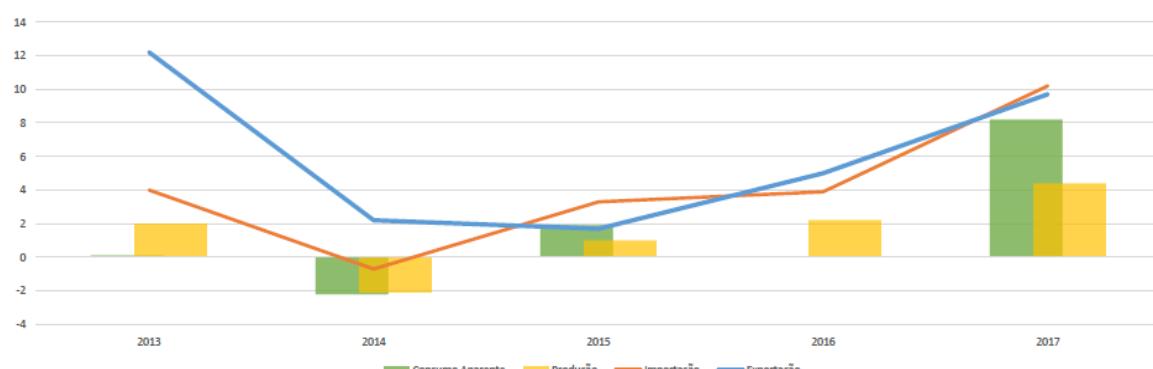


Gráfico 2 - Dinâmica do sector agroalimentar. Fonte: Portugal Foods (2020)

O Setor Agroalimentar, composto pela agricultura, pecuária, pesca, aquicultura e pelas indústrias alimentares e de bebidas é central na economia portuguesa. Em 2018, este setor registou em conjunto um valor de 23,611 mil milhões de € de vendas de produtos e prestação de serviços (Instituto Nacional de Estatística, 2020). Este setor é ainda responsável por uma parte significativa dos bens transacionáveis que mais contribuem para o Valor Acrescentado Bruto da nossa economia (Portugal Foods, 2020), 5,005 mil milhões € em 2018, o que representa um crescimento de 6,15% desde 2014. Em 2019, o setor tinha cerca de 136 mil empresas e emprega perto de 298 mil trabalhadores (Instituto Nacional de Estatística, 2020).

O mercado comunitário é o principal destino das exportações do Setor Agroalimentar de todos os Estados-membros representando cerca de três quartos do total de exportações (Portugal Foods, 2020). Os principais exportadores a nível da União Europeia são a Alemanha, a Holanda, a França, a Bélgica, a Itália e Espanha. Atualmente Portugal encontra-se na 15º posição.

3.1.2 - Caracterização do subsetor do leite e lacticínios em Portugal

No que diz respeito ao subsetor do leite e lacticínios, os dados apurados pelo Ministério Agricultura, concretamente, pela Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (DGADR² - Min Agricultura, 2020) revelam-nos que os produtos DOP³/IGP/ETG representam 34% da produção total do País, sendo que a produção de queijo e produtos à base de leite DOP/IGP/ETG são apenas 2% do total da produção nacional de queijos e produtos à base de leite, representando por 1571 toneladas em 2020, menos 19% relativamente a 2019 e um valor total de produção de 12 966 154 € menos 18% comparando com o período homólogo.

No que se refere especificamente ao queijo e requeijão serra da estrela DOP a produção de 2020 situou-se em aproximadamente 144 toneladas, representativo de apenas 9% do total da produção de queijo e produtos à base de leite DOP/IGP/ETG, e que se traduz no valor de produção de 1 904 415 € registando um decréscimo de 358 265 € (-18%) comparativamente ao ano transato.

Segundo os mesmos dados, apurámos que em 2020 existiam 31 queijarias dedicadas à produção de queijo e requeijão Serra da Estrela DOP, registando uma diminuição anual de 7 queijarias certificadas com selo DOP para a produção destes produtos. No que se refere à

² [Direção geral de agricultura e desenvolvimento rural](#) (DGADR), (2022).

³ DOP – Denominação de Origem Protegida
IGP - Indicação Geográfica Protegida
ETG - Especialidade Tradicional Garantida

produção registada destes produtos certificados situou-se, neste mesmo ano, nas 123,3 toneladas de queijo Serra da Estrela DOP e 20,6 toneladas de requeijão Serra da Estrela DOP, com preços médio de venda de 15,25€/kg (iva incluído) e 1,20€/unidade (iva incluído), para o queijo Serra da Estrela DOP e requeijão Serra da Estrela DOP, respetivamente. Já no caso de outros queijos de ovelha – não certificados -- produzidos na Serra da Estrela o preço médio de venda ficou nos 12 €/kg (iva incluído).

Em termos de escoamento do produto queijo Serra da Estrela DOP, 82% da produção foi vendida para grandes superfícies (cadeias de supermercados e hipermercados), 15% a intermediários e 2% foi escoado em feiras.

Por seu lado, o requeijão Serra da Estrela DOP, pela sua perecibilidade, foi vendido para as grandes superfícies 99% e o restante no comércio tradicional. Outro dado interessante prende-se com a comercialização do produto queijo Serra da Estrela DOP, tendo 93% da produção sido comercializada diretamente pelos produtores e 7% pelo agrupamento de produtores – no caso específico - ESTRELACOOP - Cooperativa dos Produtores de Queijo Serra da Estrela, C.R.L. No caso do requeijão, a comercialização foi feita na sua totalidade pelos produtores.

No ano de 2020, o principal destino dos produtos DOP atrás referidos foi o mercado nacional representando 96% da produção de queijo e requeijão Serra da Estrela DOP, sendo que dos restantes 4%, 3% foram destinados a mercados internacionais com principal destaque para França, Espanha, Luxemburgo, Brasil e os restantes 1% ficaram nos concelhos locais de produção.

3.1.3 - Caracterização do Queijo Serra da Estrela e sua diferenciação

Realizada uma breve descrição da fileira do QSE, importa agora explicar o que caracteriza um queijo Serra da Estrela DOP e o que o distingue dos restantes queijos nacionais, sendo este considerado, por muitos especialistas, como o Pai dos queijos portugueses.

Primeiramente, para que um queijo possa ser denominado como DOP Serra da Estrela, há algumas condições que têm de estar satisfeitas pelos seus produtores, nomeadamente, as contempladas no caderno de especificações (DR n.º 38/2002 de 27 de maio) para a certificação do produto assim como a aprovação por parte da ESTRELACOOP⁴ – entidade gestora da DOP Serra da Estrela. Esta representa o agrupamento de produtores e estabelece os princípios orientadores e estratégicos a considerar sobre a fileira do Queijo Serra da Estrela DOP.

⁴ ESTRELACOOP.pt/

Assim e sendo a Denominação de Origem Protegida (DOP) uma garantia de qualidade e genuinidade, para que um queijo Serra da Estrela seja considerado um verdadeiro DOP devem estar asseguradas algumas condições, a saber:

- Os produtores devem exercer a sua atividade de produção de queijo na área geográfica de produção da Serra da Estrela;
- O queijo é produzido apenas com leite cru originário de raças autóctones, a raça Serra da Estrela, (raça Bordaleira), e/ou a raça Churra, tendo estas de estar devidamente registadas e reconhecidas no livro genealógico da Associação Nacional de Criadores de Ovinos Serra da Estrela⁵ (ANCOSE) e apenas podendo ser alimentadas pelo pasto natural da área geográfica da Serra da Estrela;
- Ao leite cru apenas podem ser adicionados a flor do cardo e sal;
- Os produtores de leite e queijarias certificadas devem aceitar as obrigatoriedades inerentes ao regime de controlo e certificação, apresentando, para isso, condições de sanidade, higiene e gestão dos rebanhos, condições de ordenha, recolha, acondicionamento, transporte e conservação do leite.
- As queijarias certificadas devem controlar a qualidade das matérias-primas – leite cru, cardo (*cynara cardunculus*) e sal – e cumprir com as regras técnicas e higiénicas de fabrico do queijo.
- Cada produtor/queijaria tem por obrigação efetuar um registo descritivo, onde constarão os dados relativos à origem do leite, condições de produção, aplicação de marcas de caseína disponibilizadas pela ESTRELACOOP e às condições tecnológicas disponíveis.
- As queijarias certificadas devem ter registos atualizados dos fornecedores de matéria-prima, quantidade de leite recebida e número de queijos produzidos, certificados e não certificados.
- O QSE deve conter uma marca caseína, ter um tempo mínimo de cura de 35 dias e o seu peso do queijo deve situar-se no intervalo de 0,5 quilogramas e 1,7 quilogramas, com um diâmetro que pode ir de 9 a 20 centímetros e uma altura entre os 4 e 6 centímetros.
- O queijo, depois de maturado, é submetido a um painel de provadores acreditados, que avaliam o seu sabor, textura, aroma, no cumprimento rigoroso das regras de produção do Serra da Estrela DOP.

⁵ www.ANCOSE.com/

Os queijos produzidos na área geográfica da Serra da Estrela e que não obedecem às condições descritas têm a designação de queijo de ovelha não podendo, todavia, usar a designação Queijo Serra da Estrela DOP.

De resto, este último aspeto é relevante, pois é muitas vezes confundido, pelo consumidor em geral, o queijo de ovelha produzido na Serra da Estrela (SE), com o genuíno QSE DOP. Este fenómeno acontece devido ao uso indevido que as indústrias queijeras da região atribuem aos seus produtos, referindo-os como como sendo QSE DOP, quando na realidade é queijo de ovelha.

3.1.4 - Concorrência na fileira do Queijo Serra da Estrela

Seguindo a caracterização acima sobre o subsetor do leite e lacticínios português, especificamente na produção e comercialização de queijo e requeijão Serra da Estrela DOP, este é considerado um nicho dentro subsetor do leite e lacticínios e é marcada por atores/produtores sediados na região de denominação de origem protegida do queijo Serra da Estrela, nomeadamente, os distritos de Viseu, Guarda e Coimbra e 18 municípios: Guarda, Fornos de Algodres, Celorico da Beira, Gouveia, Manteigas, Seia, Trancoso, Oliveira do Hospital, Nelas, Penalva do Castelo, Mangualde e Covilhã. Estes atores são, maioritariamente, queijarias artesanais com produção pequena, que têm entre 3 a 6 funcionários.

A regra de exceção tem surgido nos últimos anos, com o aparecimento de algumas pequenas unidades industriais, como é o caso mais recente a queijaria Vale da Estrela, que iniciou atividade em 2018, e é ainda atualmente a maior fábrica na região que escoa mais produto, tendo conseguido a certificação para a produção de queijo Serra da Estrela DOP, registando estas fábricas valores de produção significativamente mais elevado que as restantes queijarias.

Antes de iniciarmos este estudo e de pesquisarmos mais profundamente sobre esta fileira, tínhamos conhecimento (pela nossa vivência na região da Serra da Estrela) de alguns dos principais players da região que produziam QSE DOP e/ou queijo de ovelha (não DOP) na Serra da Estrela.

De facto, essa foi a nossa primeira pesquisa online – baseada no curto conhecimento que possuímos sobre a fileira do QSE – tendo encontrado informação sobre alguns dos principais atores locais (os mais conhecidos da nossa realidade). Nesta primeira pesquisa, apuramos diferentes estados de desenvolvimento dos seus negócios, isto é, observamos que existem queijarias artesanais com negócio, marcas e plano de comunicação mais incipientes, outras que têm já algum desenvolvimento de comunicação e marketing (com as redes sociais a darem um bom contributo nesta vertente). Por outro lado, encontramos outras

já mais bem dinamizadas, com estratégias e planos de comunicação estruturados, com canais de venda no offline e no online as quais consideramos como “ativadores” do produto, tradição e da região.

Abaixo identificamos algumas das empresas e/ou marcas, dos três distritos, que têm exposição, notoriedade e presença online e offline na produção e venda dos seus produtos: Quinta do Tite – marca São Gião; Queijaria dos Lobos; Casa Agrícola dos Arais; Queijaria Vale da Estrela; Casa da Ínsua; Madre de Água; Queijaria de Germil; Quinta de São Cosme.

No entanto, esta primeira pesquisa online apenas nos trouxe a realidade de alguns dos produtores/queijarias da fileira do QSE, sendo um dos nossos objetivos o de caracterizar a atual curva de valor de toda fileira do QSE, que sabíamos ser considerada um nicho de mercado. Para isso necessitávamos de conhecer todos os seus intervenientes, pelo menos os produtores/queijarias.

3.1.5 - Caracterização de atributos da fileira do QSE – dados secundários

Desta forma, e para conhecermos todos os produtores/queijarias desta fileira, entramos em contato com a ESTRELACOOP, solicitando listagem de todos os players da fileira à data, assim como, quais destes eram responsáveis pela maior quantidade produzida de QSE.

Desta listagem, apuramos que, no ano de 2022, existem 28 queijarias certificadas a produzir o QSE, sendo que dessas 28, 12 são responsáveis pela produção das maiores quantidades de QSE produzido. Abaixo identificam-se as 28 queijarias:

- Américo Manuel Coito
- Francisco José Abrantes Granjal
- Carlos e Fernanda Lopes
- Carlos Aires Frias
- João Júlio Gomes Campos
- Queijaria dos Lameiras
- Casa da Insua
- Queijaria de Germil
- Queijaria Ti Fatita
- Queijaria Estrela Artesanal
- Queijaria Ponte dos Cavaleiros
- Queijaria do Armindo
- Queijaria Vale dos Beijames
- Alfredo Saraiva - Queijaria Artesanal

- Queijaria Tite | São Gião
- Quinta de São Cosme
- Sabores e Ambientes
- Casa Agrícola dos Arais, Lda.
- Queijaria Quinta da Pena
- Queijaria Madre de Água
- Queijaria Vale da Estrela
- Natural da Quinta, Unipessoal Lda.
- Quinta da Lapa | Quinta da Estaca
- António F. L. Vaz Patto, Lda.
- Queijaria Tradicional da Ângela
- Queijaria do Messias
- Isabel Maria Porfírio Marques Reis
- José Fernando dos Santos

Assim e depois de recebermos a listagem de todos os produtores de QSE realizamos uma pesquisa secundária – online – que nos permitiu identificar e perceber quais os diferentes atributos que poderiam caracterizar a fileira, incluímos nesta pesquisa também a ESTRELACOOP – cooperativa e entidade gestora da DOP Serra da Estrela – com o foco de percebermos e identificarmos como esta entidade se comunica e posiciona na dinamização, valorização do QSE, pelo que doravante contaremos com 29 atores da fileira do QSE.

Este foi um trabalho aturado, onde começámos por pesquisar e identificar para cada uma das queijarias: nome, localidade, se trabalhava, ou não, com marca própria, se tem site próprio, se tem presença em eventos, quais os canais de distribuição e parcerias (grandes superfícies, mercearias gourmet ou restaurantes) se vendia apenas no seu local/região, nacional ou internacional e, também, se conseguimos identificar alguma estratégia de comunicação, bem como presença nas redes sociais, etc.

A partir desta informação, avançámos para a identificação e definição de todos os atributos que íamos encontrando em todos as queijarias tentando perceber o que era comum a todas elas e como se posicionavam na forma como interagiam, comunicavam com o seu público-alvo e com que frequência e coerência. Tentamos ainda perceber, se marcavam presença na *mass media*/comunicação social (TV, rádio, jornais) e, se sim, como comunicavam e se posicionavam nestes meios mais tradicionais.

Desta pesquisa online, conseguimos encontrar algum tipo de informação sobre 25 dos 29 produtores/atores da fileira do QSE. Definimos, seguidamente, os atributos que nos pareceram caracterizar e abranger todos os diferentes inputs e informações que fomos

encontrando dos distintos players, tendo chegado a 21 atributos, que posteriormente foram classificados tendo em conta a informação que encontrámos online.

Abaixo, mostramos a lista dos 21 atributos criados (com respetiva descrição/significado) utilizados para categorizar cada um dos diferentes atores e começar a construir a curva de valor atual que retratasse a realidade de fileira do QSE.

Tabela 2 - Definição dos atributos criados para a fileira do QSE, no âmbito do presente estudo. Fonte: Elaborado pelo autor.

Atributos	Significado
Artesanalidade e ancestralidade	Produtor/queijaria onde se identificou o respeito pelo método de queijar ancestral, sem recurso a meios sofisticados ou industriais. Consideramos aqui também ter, ou não, rebanho próprio e ordenha manual (fator distintivo para um bom produto) para pontuar mais ou menos o atributo.
Canais de venda offline (mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	Produtor/queijaria onde se identificou a venda física para diferentes clientes (mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies).
Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	Produtor/queijaria onde se identificou a venda online em diferentes canais (redes sociais, loja online ou marketplace).
Cross-selling de produtos e campanhas promocionais	Produtor/queijaria onde se identificou haver uma comunicação e/ou parcerias que têm por base uma estratégia de vendas que ajude a escoar o produto e alavancar possibilidade de venda
Estratégia de comunicação	Produtor/queijaria onde se identificou haver comunicação coerente, dinâmica e continua com os diferentes stakeholders, com imagens apelativas, autênticas e caracterizadoras da fileira. Consideramos aqui também a tradição da marca e o requinte e elegância na apresentação da marca e produtos.
Estrutura de negócio grande ≥ 6 pessoas	Produtor/queijaria onde se identificou haver uma estrutura de pessoas maior dedicadas ao negócio (onde não se identifica a lógica familiar), ou que pertencer a um grupo de empresas
Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	Produtor/queijaria onde se identificou haver uma estrutura de pessoas pequena (que tem uma lógica familiar)
Inovação do produto	Produtor/queijaria onde se identificou a tentativa em criar produtos novos, com base no QSE (ex: creme de queijo, QSE com sabor a cogumelos; queijo que no seu processo de cura foi envolto em cardo)
Parcerias de negócios	Produtor/queijaria onde se identificou haver parcerias feitas com grandes superfícies comerciais, com outras empresas/mercearias/restaurantes ou com chefs conceituados.
Participação em eventos da especialidade	Produtor/queijaria onde se identificou a participação nas principais feiras do sector e da região.
Prémios nacionais e/ou internacionais	Produtor/queijaria onde se identificou a presença em concursos nacionais e internacionais da fileira e da especialidade do queijo, tendo sido identificados alguns prémios nacionais e internacionais.
Presença na comunicação social	Produtor/queijaria onde se identificou a presença em jornais, meios informativos da especialidade e programas de TV onde se dão a conhecer, assim como à sua atividade.
Presença nas redes sociais	Produtor/queijaria onde se identificou a presença nas redes sociais para promoverem a sua atividade, mostrar os seus produtos, comunicar com público alvo e fomentar as suas vendas.
Produtos complementares	Produtor/queijaria onde se identificou haver uma paleta de produtos complementares à volta do QSE (doces, compotas, vinhos, etc.)

Projetos complementares de dinamização da fileira e da região SE	Produtor/queijaria onde se identificou a participação em projetos que ativam e dinamizam a fileira e região explicando/consciencializando o cliente sobre o produto QSE. (ex: projeto - mulheres queijeras da Serra da Estrela; projeto B-Cheese; projeto com IPV para estudo da flor de cardo; nova loja QSE DOP na Torre.
Tradição familiar	Produtor/queijaria onde se identificou uma lógica/sentido familiar, isto é, que a atividade relacionada com o QSE vem de outras gerações ascendentes.
Transparência do negócio	Produtor/queijaria onde se identificou abertura e transparência na forma como comunicam e dinamizam o seu negócio, expondo diferentes partes da cadeia de valor (ex: pastoreio, produção do QSE; pessoas envolvidas no processo, outras realidades da empresa/atividade).
Variedade do portfólio	Produtor/queijaria onde se identificou a existência de subprodutos do QSE ou da fileira DOP SE, como é o caso do QSE Velho, Requeijão SE DOP e DOP Velho com pimentão) e borrego DOP.
Venda internacional	Produtor/queijaria onde se identificou a venda de QSE para os mercados internacionais.
Venda para todo o País	Produtor/queijaria onde se identificou a venda de QSE para todo o País continental.
Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	Produtor/queijaria onde se identificou a presença assídua e dinâmica nas redes sociais e na comunicação com o seu público alvo. Considerou-se também relevante o n.º de redes sociais em que a queijaria/produtor está presente e o n.º de publicações mês (pelo menos, uma publicação/mês) nas suas redes sociais – este fator contribua para maior pontuação no atributo.

Definidos os atributos e o significado de cada um, na própria pesquisa online, rapidamente identificamos uma grande disparidade entre as diferentes queijarias/produtores de QSE, tendo encontrado queijarias com uma presença online estruturada, dinâmica e coerente,⁶ algumas outras queijarias com uma presença online menos expressiva, pouco dinâmica e cuidada e deparamos, ainda, com queijarias sem qualquer presença online, onde não conseguimos encontrar qualquer informação sobre atividade, marca, contactos ou canais de venda.

Partilhamos, seguidamente, um exemplo para cada um dos casos que retratamos atrás.

Tabela 3 - Exemplo de queijaria/produtor QSE sem qualquer presença online. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca Localidade	Queijaria do Messias
Seia	
Marca	Marca Própria
Site	Não
Redes Sociais	Não
Atributos	Impossível de identificar, sem qualquer presença online

⁶ Consideramos que a comunicação e presença online, estruturada, dinâmica e coerente reflete um produtor/queijaria que tem uma estratégia de comunicação profissional, presente e ativa – de modo continuo – com o seu público-alvo.

Tabela 4 - Exemplo de queijaria/produtor QSE com uma presença online fraca, pouco dinâmica e cuidada. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Queijaria dos Lameiras	
Localidade	Oliveira do Hospital	
Marca	Sim. Marca própria	
Site	Não	
Redes Sociais	Sim. Tem Instagram e Facebook	Classificação
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	9
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	7
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	4
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	7
	Parcerias de negócios	7
	Participação em eventos da especialidade	7
	Presença nas redes sociais	2
	Projetos complementares de dinamização da fileira e da região SE	8
	Tradição familiar	9
	Transparência do negócio	8
	Variedade do portfólio	7
	Vende para todo o País	7
	Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	2

Tabela 5 - Exemplo de queijaria/produtor QSE com presença online estruturada, dinâmica e coerente. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP. Tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Queijaria Vale da Estrela	
Localidade	Mangualde	
Marca	Marca Própria	
Site	Sim com loja online: https://www.valedaestrela.pt/	
Redes Sociais	Sim. Têm Facebook e Instagram	Classificação
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	5
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	10
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	10
	Cross-selling de produtos e campanhas promocionais	10
	Estratégia de comunicação	10
	Estrutura de negócio grande ≥ 6 pessoas	8
	Parcerias de negócios	10
	Participação em eventos da especialidade	6
	Prémios nacionais e/ou internacionais	8
	Presença na comunicação social	10
	Presença nas redes sociais	10
	Produtos complementares	10
	Projetos complementares de dinamização da fileira e da região SE	10
	Transparência do negócio	8
	Variedade do portfólio	10
	Vende internacional	9
	Vende para todo o País	10
	Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	10
	Única queijaria com Certificação BRC, específica para a indústria alimentar	-

Para podermos segmentar e retratar a fileira QSE com base na informação online que íamos encontrando, atribuímos classificações aos diferentes produtores/queijarias, como se pode observar nas 3 tabelas colocadas acima. No seu total, criámos 29 tabelas,

correspondentes ao total da caracterização online da fileira QSE. As restantes tabelas podem ser encontradas das em apêndices 1 (tabelas 15 a 43).

A classificação dada para mapear os atributos identificados nas diferentes queijarias, vai de uma escala de 0 a 10, sendo que o número 0 nunca foi utilizado, já que se considerou que se o atributo não existe para ser classificado é porque não foi encontrado na pesquisa online daquela queijaria (não aparecendo assim na lista de atributos).

Assim, todas as classificações dadas, têm por base a informação recolhida online, links disponibilizados publicamente (site, redes sociais e notícias) e colocados nos quadros criados para cada produtor/queijaria. Desta forma, a diferente classificação dada a cada um dos atributos varia e está diretamente relacionada com a informação e realidade encontrada online, disponível de ser visualizada em cada pesquisa. A nota atribuída a determinado atributo, representa a presença identificada na empresa sobre aquele atributo. Assim, segmentamos a classificação de acordo com a seguinte lógica:

- Valores entre **1-3** representam que o atributo em questão foi encontrado na informação sobre queijaria/produtor de forma reduzida;
- Valores entre **4-6** representam que o atributo em questão foi encontrado na informação sobre queijaria/produtor de forma moderada;
- Valores entre **7-10** representam que o atributo em questão foi encontrado na informação sobre queijaria/produtor de forma forte;

Com a utilização deste método de classificação e segmentação conseguimos categorizar e catalogar os diferentes produtores/queijarias do QSE e obter uma primeira imagem sobre a realidade da fileira QSE. Ajudou-nos, igualmente, a preparar para a próxima fase deste estudo, as entrevistas com alguns dos principais atores do QSE.

Todavia, importa destacar que esta categorização, com base na pesquisa online, pode ter sempre alguns desvios, já que se determinado atributo não aparece em determinada queijaria/produtor, significa apenas que não foi encontrado online, o que não quer dizer que não exista ou que a empresa não o pratique na sua atividade – apenas opta, ou não tem interesse na divulgação ou partilha do mesmo com o seu público-alvo. Ex: o produtor/queijaria não participar em feiras da especialidade. Clarificando, a queijaria pode, efetivamente, ter participação nestas feiras e não o divulgar nas suas redes sociais e/ou no seu site, pelo que classificamos/catalogamos como se esse atributo não existisse naquele produtor, mas este facto pode, eventualmente, estar incorreto por ser resultado da leitura única da realidade que se conhece/descobre online. Esta catalogação e caracterização pretende ser um “ponto de corte”, como que uma fotografia à fileira do QSE, numa

determinada data (julho 2022) podendo, efetivamente, agora os mesmos produtores terem já nova informação que pudesse alterar a matriz de atributos.

Seguidamente, e como forma de mostrar o trabalho feito na caracterização e categorização de todos os vinte e nove atores da fileira do QSE, mostramos abaixo a matriz criada pela pesquisa dos dados secundários que cruza todos os atores da fileira do QSE e os diferentes atributos encontrados na pesquisa online. Como já referido anteriormente, optámos pela inclusão da ESTRELACOOP neste levantamento, quisemos também perceber quais os atributos que conseguíramos encontrar nesta organização que gere e dinamiza o queijo DOP na Serra da Estrela.

De resto, importa destacar que com a caracterização e catalogação da ESTRELACOOP, na qual identificámos e classificámos quinze dos vinte e um atributos considerados e, a partir daí, definimos que estes quinze atributos seriam o limiar divisório entre as queijarias/produtores que se posicionam de forma diferenciada e nas quais encontramos mais do que quinze atributos e as queijarias/produtores que ficaram abaixo dos quinze atributos e para as quais ainda há um caminho mais longo de aposta na melhoria de aspetos importantes do negócio.

Assim, a ESTRELACOOP e a quantidade de atributos nela definidos, permitiram-nos criar um critério de segmentação importante quer para a continuação deste estudo, mas mais imperioso para a construção da atual curva de valor da fileira do QSE. Porém, consideramos que só a pesquisa online e respetiva caracterização dos atributos, catalogação e classificação dos mesmos poderia demonstrar uma curva de valor enviesada, por isso, decidimos construir a curva de valor atual após a realização das entrevistas junto de alguns produtores/queijarias da fileira. Acreditamos que a conversa com estes atores que vivem o dia a dia da fileira vai permitir também “afinar” a percepção que tivemos online, ajustar alguns atributos, assim com a classificação atribuída (prévia e apenas da consulta online), a cada um deles.

Com base nesta premissa e seguidamente à matriz apresentada abaixo, que cruza atributos identificados nos diferentes produtores, optámos por realizar um ponto de corte após a realização das entrevistas, ajustando – caso se revelasse importante - a categorização e classificação feita online, agora com informação de pessoas que conhecem e trabalham dentro da fileira. Este será um tópico a explorar no próximo ponto deste estudo.

ATRIBUTOS	PRODUTORES																	TOTAL de ATRIBUTOS por QUEIJARIA					
	Artesanalidade e ancestralidade	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	Cross-selling de produtos e campanhas promocionais	Estratégia de comunicação	Estrutura de negócio grande ≥ 6 pessoas	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	Inovação do produto	Parcerias de negócios	Participação em eventos da especialidade	Prémios nacionais e/ou internacionais	Presença na comunicação social	Presença nas redes sociais	Produtos complementares	Projetos complementares de dinamização da fileira e da região SE	Tradição familiar	Transparência do negócio	Variedade do portfólio	Venda internacional	Vende para todo o País	Visibilidade e dinâmica nas redes sociais		
Américo Manuel Coito	X	X	X	-	-	-	X	-	-	X	-	-	X	-	-	X	X	-	X	-	10		
Francisco J. Abrantes Granjal	X	X	X	-	-	-	X	-	-	X	-	-	X	-	-	X	X	-	X	-	10		
Carlos e Fernanda Lopes	X	X	X	-	-	-	X	-	-	X	-	-	X	-	-	X	X	-	X	-	9		
Carlos Aires Frias	X	X	X	-	-	-	X	-	-	X	-	-	-	-	-	X	X	-	-	X	-	8	
João Júlio Gomes Campos	X	X	X	-	-	-	X	-	-	X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	X	-	7	
Queijaria dos Lameiras	X	X	X	-	-	-	X	-	X	X	-	-	X	-	X	X	X	-	X	X	13		
Casa da Insua	X	X	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	-	-	-	X	-	X	X	12	
Queijaria de Germil	X	X	X	X	-	-	X	-	-	X	X	X	X	-	-	X	X	-	X	-	13		
Queijaria Ti Fatita	X	X	X	-	-	-	X	-	X	X	-	-	X	X	X	X	-	X	-	X	-	12	
Queijaria Estrela Artesanal	-	X	X	X	-	X	-	X	X	X	-	X	X	-	X	X	X	-	X	-	X	-	14
Queijaria Ponte dos Cavaleiros	-	X	X	X	-	-	X	X	-	-	-	-	X	X	-	X	X	X	-	X	-	11	
Queijaria do Arminio	X	X	X	-	-	-	X	-	-	X	-	X	X	-	X	X	X	-	X	-	X	-	13
Queijaria Vale dos Beijames	X	X	X	-	-	-	X	-	-	-	-	X	X	-	X	-	X	X	-	X	X	11	
Alfredo Saraiva – Queijaria Artesanal	X	X	-	-	-	-	X	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	X	-	7	
Queijaria Tite São Gião	X	X	X	-	-	X	-	-	X	X	X	X	X	-	-	-	X	X	X	X	-	13	
Quinta de São Cosme	X	X	X	-	-	X	-	X	X	X	X	X	X	-	X	X	-	X	X	X	-	16	
Sabores e Ambientes	X	X	X	-	-	-	X	X	-	X	-	X	X	-	X	-	-	-	-	X	-	9	
Casa Agrícola dos Arais, Lda.	X	X	X	-	X	-	X	-	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	17	
Queijaria Quinta da Pena	X	X	X	-	-	-	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	16	
Queijaria Madre de Água	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X	X	X	X	17	
Queijaria Vale da Estrela	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X	X	X	-	X	-	X	X	X	X	X	18	
Natural da Quinta, Unipessoal Lda.	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X	X	X	X	18	
Quinta da Lapa Quinta da Estaca	X	X	X	X	X	X	-	X	-	X	X	-	X	X	-	X	X	X	-	X	X	16	
António F. L. Vaz Paito, Lda.	X	X	X	X	-	X	-	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	16	
Queijaria Tradicional da Ângela	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
Queijaria do Messias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
Isabel Maria Porfirio Marques Reis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
José Fernando dos Santos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
ESTRELACOOP	X	X	X	-	X	-	X	-	X	X	-	X	X	-	X	-	X	X	X	X	X	15	

Tabela 6 – Matriz que cruza os diferentes atributos categorizados em cada um dos produtores/queijarias. Fonte: Elaboração do autor

3.2 - Dados primários

A caracterização de todos os atores que atuam na produção do QSE, permitiu-nos ter um maior conhecimento sobre as valências, capacidades e dificuldades dos diferentes produtores/queijarias e com isso poder encarar e partir para a segunda fase de recolha de dados com maior consciência da realidade de alguns dos entrevistados – e da própria fileira QSE. Este facto, possibilitou-nos conduzir as nove entrevistas realizadas de forma mais capaz, constituindo-se estas entrevistas semiestruturadas como uma amostra não-probabilística por conveniência.

Com esta recolha de dados primários, pretendemos perceber o que é que os diferentes entrevistados entendiam e consideravam sobre quais os fatores/condições/características da fileira QSE deveriam ser eliminados, reduzidas, aumentadas/estimuladas ou criadas com o objetivo final de construir a matriz quatro ações de Kim & Mauborgne (2005) sobre a fileira e respetiva nova curva de valor. Para este efeito, acreditámos que o método qualitativo seria o mais indicado já que dá maior destaque à interpretação dos fenómenos percecionados (Vilelas, 2017).

Nesse âmbito, estruturámos um guião com base em quatro perguntas bastante focadas e incisivas, tendo como objetivo que estas perguntas fossem respondidas no decorrer da entrevista. Todavia, seguimos um modelo flexível na abordagem aos entrevistados, optando por realizar um modelo de entrevista aberta, que facilitasse aos entrevistados o sentimento e a liberdade de responder ao guião e também aos diferentes temas que fossem surgindo no âmbito da entrevista, em associação livre, desenvolvendo as respostas segundo o método, opinião ou direção que melhor lhes conviesse. Esta abordagem permitiu-nos chegar a alguns assuntos e factos desconhecidos, até então, e adicionar outras perguntas (que acrescentaram valor e interesse ao estudo) conforme fora o decorrer das diferentes entrevistas.

As perguntas preparadas para as entrevistas, seguiram o modelo quatro ações de Kim & Mauborgne (2004), tendo sido iguais para todos os entrevistados, por forma a garantir que a recolha dos dados correspondia aos objetivos deste projeto tese:

Eliminar:

Tendo em conta a atividade que desenvolvem, que condições, características, atributos desta indústria/fileira consideraria eliminar, isto é, que acredita já não acrescentam valor à fileira QSE?

Reducir:

De acordo com a vossa realidade e atividade, que condições ou questões fariam questão de reduzir, não de eliminar, mas de diminuir porque sentem que impacta a vossa atividade ou a fileira QSE no seu todo?

Elevar:

Que características diferenciadoras, únicas do negócio, considera ser importante ampliar, isto é, que sentem que estão pouco valorizadas na fileira do QSE e que são claramente diferenciadoras?

Criar:

Que atributos ou condições sentem que ainda não existem na fileira do QSE e que acredita serem muito importantes criar, pois melhorariam o posicionamento de toda a fileira?

Figura 3 - Guião das perguntas a serem colocadas no âmbito das entrevistas. Fonte: Elaboração do autor.

No nosso caso, foram contactados e selecionados os próprios produtores/queijeiras que fazem parte da fileira do QSE – quisemos abordar pessoas e visões diferenciadas. Na nossa ótica, só assim poderíamos recolher perspetivas distintas destes atores da fileira QSE que têm o domínio da arte de queijar, que conhecem e trabalham na fileira QSE há algum tempo e que têm o conhecimento e a preponderância para trazer valor e identidade ao estudo. O universo das entrevistas realizadas, centrou-se em alguns dos atores influentes da fileira do QSE, todos eles ativos e a desempenharem diferentes funções nas suas organizações na região da Serra da Estrela.

Deste modo contactámos e entrevistámos gestores de topo (n=4), queijeiras (n=3) que para além de estarem responsáveis pela produção do QSE têm também a função de liderar os seus negócios. Entrevistamos, igualmente, uma responsável técnica (n=1) pela produção do QSE numa das marcas mais conhecidas do meio e também uma responsável técnica (n=1) da ESTRELACOOP que detém o maior conhecimento da fileira do QSE uma vez que já trabalha e dinamiza a ESTRELACOOP e a sua missão junto dos produtores há mais de 20 anos. Das empresas intervenientes neste estudo, 67% são consideradas microempresas e 33% pequenas empresas, pertencendo todas ao setor privado (tabela 51 – apêndice 3).

Das nove pessoas entrevistadas, o sexo feminino tem maior representatividade na amostra (56%) sendo a classe etária modal entre os diferentes entrevistados a que abrange o intervalo entre os 51 e 60 anos, com a média de idades a situar-se nos 48 anos (tabela 48 – apêndice 3). Com as entrevistas realizadas conseguimos abranger 31% dos produtores/queijarias (considerando também a ESTRELACOOP) da fileira do QSE.

No início da entrevista, explicávamos novamente o porquê destas entrevistas e deste estudo: a caracterização da curva de valor da fileira do QSE e mostrávamos o modelo da matriz de quatro ações de Kim & Mauborgne (2005) aos entrevistados, assim como, as quatro perguntas do guião que pretendíamos ver respondidas no âmbito da entrevista. No decorrer da entrevista escusávamo-nos a omitir qualquer opinião, mesmo quando a entrevista seguia para um modo de livre conversa e associação de diferentes temas (fora do guião de quatro perguntas previamente preparado). Apenas no final da entrevista, e caso a conversa, o tempo e a abertura do entrevistado o permitissem, (já fora do âmbito da entrevista) expressávamos a nossa opinião sobre alguns dos temas abordados.

As entrevistas tiveram em média a duração de 65 minutos e após a autorização dos participantes, a garantia de total confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes e respetivas empresas, as entrevistas foram gravadas. Decidimos parar com o pedido de novas entrevistas a mais atores da fileira QSE, após a realização da nona entrevista, pois no decorrer das mesmas, com diferentes atores da fileira, começou a ser notório a saturação de respostas iguais ou muito parecidas quando colocados ou abordados alguns tópicos.

Posteriormente à realização das entrevistas avançámos para a análise de conteúdo da informação recolhida, o que resultou, numa primeira fase, na transcrição de todos os nove registos de áudio, na íntegra, para um mapa excel, devidamente segmentado pelas quatro perguntas realizadas nas entrevistas⁷. Outras informações adicionais que surgiam no decorrer da mesma foram colocadas em texto escrito no mesmo mapa excel, constituindo este mapa o *corpus*⁸ (Vilelas, 2017) para posterior análise de conteúdo.

A análise às entrevistas, começou pela categorização e organização das diferentes respostas obtidas – alocando-as aos diferentes atributos da matriz de quatro ações de Kim & Mauborgne (2005) (Eliminar; Reduzir; Aumentar; Criar) – e pela criação de outras categorias, fruto de novos dados e factos que surgiram nas entrevistas e poderiam ser interessantes para a complementaridade do estudo.

⁷ Por motivos de confidencialidade, as transcrições das entrevistas não fazem parte dos documentos anexados neste projeto tese.

⁸ O *corpus* corresponde ao conjunto de documentos que serão objeto da análise de conteúdo. No nosso caso, representa o conjunto das nove entrevistas

Por forma a minimizar os erros de codificação da mensagem transmitida nas entrevistas, e tendo em conta o elevado nível de saturação de algumas respostas ou ideias obtidas dos entrevistados, optámos por condensar/reduzir as mesmas em pequenas frases – com o objetivo de categorizar as respostas e as principais ideias partilhados pelos entrevistados sobre os diferentes segmentos (Figura 6, 7 e 8 – apêndice 4).

Após a finalização deste processo de codificação e categorização prosseguiu-se, para a análise e respetiva interpretação dos resultados.

3.3 - Matriz de avaliação de valor da fileira QSE

Antes de começarmos a analisar e interpretar os resultados das entrevistas, e tal como referido anteriormente, a partir da informação recolhida nas entrevistas optámos por perceber se faria sentido ajustar a matriz de atributos vs produtores apresentada e a classificação dada a cada um dos atributos nos diferentes produtores/queijarias. De facto, as entrevistas permitiram-nos ajustar e atualizar algumas das classificações dadas a alguns dos atributos. A título de exemplo, em algumas entrevistas ficamos a perceber que determinada queijaria já vendia internacionalmente, ou tinha projetos complementares para dinamização da fileira QSE que não conseguimos observar pela pesquisa online, pois não havia qualquer referência.

Assim, com base nestas novas informações e os ajustes feitos, procedemos à construção da curva de valor atual da fileira do QSE, com base em algumas premissas, como:

- Dividir entre queijarias/produtores que têm mais do que quinze atributos (base de referência a categorização da pesquisa online da ESTRELACOOP) de os que têm menos de quinze atributos. As queijarias/produtores com mais de quinze atributos consideramos que têm uma diferenciação na forma como se posicionam, comunicam e dinamizam a fileira do QSE;
- Com base nesta segmentação, criar duas linhas de valor que permita facilmente identificar o que é que as “queijarias diferenciadas” e as “queijarias não diferenciadas” fazem de distinto em relação aos mesmos atributos, criando, por isso, diferentes posicionamentos;

Assente nesta metodologia, para que pudéssemos criar a curva de valor das vinte e quatro queijarias/produtores rastreadas online, catalogámos os atributos e respetivas classificações e selecionamos as que tinham mais que dezasseis atributos -- no caso, oito delas – para as distinguir como queijarias diferenciadas. Criamos assim dois grupos de queijarias/produtores dentro da fileira QSE, nos quais dezasseis produtores/queijarias consideramos como “não diferenciadas” e integravam um grupo; oito queijarias/produtores “diferenciadas” integravam

um outro grupo, sendo que, não consideramos quatro queijarias para as quais não encontramos qualquer informação e atributos, como já referido anteriormente.

Relativamente à classificação de cada atributo e com o propósito de encontrar uma metodologia comum, decidimos trabalhar com a média de cada atributo para os dois grupos por forma a comparar valores e realidades iguais e construir a curva de valor que refletisse a realidade da fileira QSE.

Abaixo, deixamos o quadro resumo que dá origem à curva de valor e explicamos a metodologia usada.

Tabela 7 - Quadro de apoio para determinação da média ponderada dos atributos das queijarias/produtor “diferenciadas” e não “diferenciadas”. Fonte: Elaborado pelo autor.

ATRIBUTOS da FILEIRA QSE	N.º de Queijarias com este atributo	Queijarias não diferenciadas		Queijarias Diferenciadas	
		Soma da classificação dada a este atributo nas queijarias não diferenciadas onde foi encontrado (16)	Média ponderada deste atributo nas queijarias não diferenciadas (16)	Soma da classificação dada a este atributo nas queijarias diferenciadas onde foi encontrado (8)	Média ponderada deste atributo nas queijarias diferenciadas (8)
Artesanalidade e ancestralidade	22	89	6	51	6
Canais de venda offline	24	115	7	73	9
Canais de venda online	23	70	4	57	7
Cross-selling de produtos e promoções	9	24	2	47	6
Estratégia de comunicação	7	2	0	50	6
Estrutura de negócio < 6 pessoas	8	22	1	47	6
Estrutura de negócio ≥ 6 pessoas	16	95	6	16	2
Inovação do produto	5	21	1	14	2
Parcerias de negócios	13	44	3	65	8
Participação em eventos da especialidade	20	65	4	45	6
Prémios nacionais e/ou internacionais	8	15	1	51	6
Presença na comunicação social	15	43	3	57	7
Presença nas redes sociais	21	54	3	56	7
Produtos complementares	11	25	2	53	7
Projetos complementares da fileira QSE	10	35	2	57	7
Tradição familiar	14	62	4	42	5
Transparência do negócio	18	66	4	50	6
Variedade do portfólio	21	83	5	58	7
Vende internacional	6	7	0	36	5
Vende para todo o País	24	116	7	67	8
Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	11	13	1	51	6

Na tabela acima, as colunas: “N.º de Queijarias com este atributo”; “soma da classificação dada a este atributo nas queijarias não diferenciadas” e “soma da classificação dada a este

atributo nas queijarias diferenciadas” resultam do somatório dos atributos contabilizados na caracterização e catalogação feita para toda a fileira QSE.

No caso “N.º de Queijarias com este atributo” este representa o total de queijarias/produtores onde foi considerado/encontrado o atributo em questão. No caso da coluna “soma da classificação dada a este atributo nas queijarias diferenciadas” contabiliza o total daquele atributo em questão nas oito queijarias que representam este segmento. O mesmo raciocínio foi tido para a coluna “soma da classificação dada a este atributo nas queijarias não diferenciadas”. Relativamente à coluna “Média ponderada deste atributo nas queijarias não diferenciadas” esta apresenta o valor médio que resulta da divisão: do somatório total da classificação dada a determinado atributo nas queijarias não diferenciadas pelo número de queijarias/produtores deste segmento. O mesmo método foi utilizado para determinar o valor médio da classificação dada a este atributo nas queijarias diferenciadas.

Desta metodologia, ficámos assim em condições para criar a curva de valor da fileira do QSE, que tendo em conta todo o trabalho desenvolvido até ao momento, considerámos ser a que representa a atual realidade da fileira QSE. Esta curva de valor, caracteriza o posicionamento entre os produtores/queijarias que consideramos que estão no lote das queijarias “não diferenciadas”, assim como representa o posicionamento das “queijarias diferenciadas”.

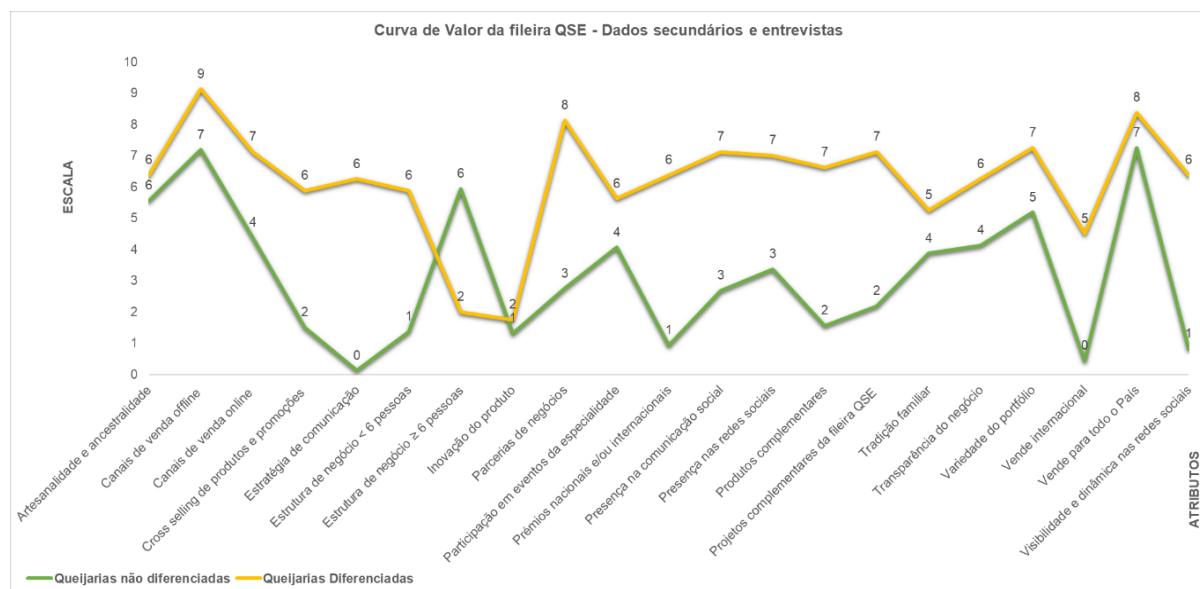


Gráfico 3 - Matriz de avaliação da curva de valor da fileira do QSE após realização de pesquisa online e de ajuste com base nas entrevistas. Fonte: Elaborado pelo autor.

Da observação ao gráfico acima, que nos traz a imagem atual da avaliação de valor da fileira QSE, conseguimos identificar duas realidades diferentes entre as queijarias não diferenciadas e as queijarias diferenciadas. Estas últimas posicionam-se como pioneiras ou

líderes da fileira do QSE destacando-se pela sua estrutura mais alargada e profissionalizada, capacidade produtiva e escoamento do produto, mas também, pela influência e preponderância que acabam por ter na fileira.

A realidade, revela-nos um intervalo grande em atributos considerados preponderantes para estes dois segmentos da fileira, especialmente, em áreas chave do negócio, como é o caso da estratégia de comunicação e utilização de canais de venda digitais, da visibilidade e dinâmica nas redes sociais e da capacidade para ter produtos complementares na sua oferta ou ainda de participar em projetos complementares de dinamização da fileira. O atributo referente às parcerias de negócio estabelecidas, a galardões nacionais e internacionais alcançados e à “venda fora de portas” também mostram o distanciamento e diferença entre estas duas realidades, que têm, claramente, dois andamentos e posicionamentos distintos por parte dos players da mesma fileira.

Este gráfico, despoleta, igualmente, a necessidade de identificar novos atributos de valor (fatores críticos de sucesso) para o crescimento e dinâmica conjunta da fileira, assim como, para a importância de que sejam desencadeadas ações chave para a redução deste intervalo entre as duas realidades agora conhecidas.

3.4 - Matriz de quatro ações da fileira QSE – interpretação e análise de dados

Depois de retratada a matriz de avaliação de valor atual da fileira QSE, passamos à próxima fase deste projeto tese – trabalhar detalhadamente as entrevistas que resultaram da aplicação da metodologia/ferramenta da matriz de quatro ações da BOS, analisando os dados, conteúdos numa lógica estatística, por forma a percebermos quais os fatores críticos de sucesso da fileira a integrar numa possível nova curva de valor.

Assim, neste seguimento, após categorização e alocação das respostas obtidas pelos diferentes atributos da matriz de quatro ações (Eliminar; Reduzir; Aumentar; Criar), optámos por encurtar as principais mensagens captadas em pequenas frases – com o propósito de criar códigos (processo de codificação do *corpus*) que pudessem ser atribuídos a qualquer uma das quatro ações e assim facilitar na análise e interpretação dos resultados. De modo a que este processo de categorização e alocação fosse o mais fidedigno possível e minimizássemos possíveis erros de codificação, criámos uma segmentação que permitisse facilmente qualificar e alocar cada resposta das entrevistas de acordo com a relevância e pertinência aos objetivos deste estudo (figura 6 e 7. Apêndice 4).

Importa destacar que nas entrevistas e ainda antes de realizarmos as perguntas estabelecidos no guião, na conversa informal que tivemos com todos os entrevistados, o feedback que mais nos foi partilhado de forma consensual – com bastante preocupação e consternação – foi sobre a continuidade/futuro da fileira do QSE. Todos os entrevistados revelaram apreensão com a atual situação e a sua falta de recursos humanos jovens na fileira “*o futuro do queijo Serra da Estrela DOP é muito negro, os mais jovens já não querem estas profissões*” (e.1) ou ainda “*temos a questão da ameaça geracional. Os pastores são velhotes e cada vez mais a abandonar o negócio, pois, atualmente, a média de idade dos pastores é superior a 65 anos*” (e.7); “*o mais preocupante nos próximos anos é a falta de leite e de pastores, pois é muito difícil atrair os jovens para este tipo de profissões*” (e.6); “*a fileira do QSE está muito mal e o QSE está prestes a desaparecer. O número de ovelhas bordaleiras, atualmente, são cerca de 23.000 - quando há 25 anos atrás eram cerca de 280.000*” (e.3).

Também de destacar, novamente, que todas as entrevistas aconteceram de forma natural, numa conversa fluida e livre, com os entrevistados a partilharem a sua visão sobre a fileira do QSE. Em todas as entrevistas efetuadas, no decorrer da conversa fazímos as perguntas do guião, começando sempre pela ação eliminar, da matriz de quatro ações de Kim & Mauborgne (2005).

3.4.1 - Ação Eliminar

Quando questionados sobre a ação eliminar, a pergunta realizada foi: tendo em conta a atividade que desenvolvem, que condições, características, atributos desta indústria/fileira consideraria eliminar, isto é, que acredita já não acrescentam valor à fileira QSE?

As respostas dos diferentes entrevistados a esta pergunta foram de alguma forma idênticas e sentimos com o passar das entrevistas que, efetivamente, esta foi a ação da matriz quatro ações onde verificamos maior facilidade em responder, pois, de uma forma ou de outra, todos eram conhcedores da sua realidade e da fileira e sabiam “rapidamente” identificar o que eliminariam, na fileira QSE, se assim lhes fosse permitido.

Cinco entrevistados, 56% da amostra (tabela 44 – anexos), (e.3; e.6; e.7; e.8; e.9), referiram que **eliminariam a estigmatização criada, nos últimos 30 anos, à volta da profissão de pastor e/ou queijeiro, pois isso impacta a atração e retenção de jovens nestas profissões.** “o número de produtores de leite é cada vez menor e mais envelhecido porque se ostracizou a profissão de pastor” (e.3); “acreditamos na economia de e para as pessoas e pretendemos trazer racionalidade económica à fileira do QSE por forma a atrair mais jovens” (e.9).

Foi mencionado por quatro dos entrevistados (e.1; e.4; e.6; e.8) que eliminariam a **falta de controlo das condições sanitárias dos pastores e queijarias.** “Falta de higiene e asseio nos barracões e na forma como as ovelhas são tratadas - incluindo a ordenha e pastagens, isto faz diferença no produto” (e.1; e.6); “O cuidado com a higiene e alimentação das ovelhas e bem-estar animal tem influência na qualidade do produto, pois as ovelhas em barracos sujos ganham doenças nos cascos, assim como os gases do estrume influenciam no bem-estar do animal (e.4).

Foi também referido por três entrevistados (e.4; e.5; e.9) que algo a ser eliminado era a **desinformação sobre o que é um verdadeiro QSE, que advém do desconhecimento do consumidor final sobre o produto**, com natural aproveitamento das indústrias instaladas na região que produzem queijo de ovelha e o vendem como queijo amanteigado da Serra da Estrela, quando, para além da diferença no sabor do produto, este não pode ser vendido com esta designação. “A concorrência e a desinformação da indústria intensiva do queijo de ovelha na região que acaba por abafar o QSE, pois produzem produto similar com leite proveniente de outras regiões e países” (e.5).

Dois dos entrevistados (e.2; e.4) apontaram que eliminariam a **desvalorização do produto feito pelo próprio produtor - preço baixo na venda do QSE.** “O próprio produtor é que tira valor ao produto, quando vende produto DOP a preço de não DOP” (e.2); “O preço praticado ainda está muito baixo; há muitos produtores que vendem o produto muito barato o que lhe retira valor (e.4).

Houve outro dois entrevistados (e.9; e.1) que defendem que seja eliminado **o baixo preço pago pelo leite e, por conseguinte, pelo produto final – o queijo, devendo os mesmos ser aumentados com base na sua qualidade (maior rastreamento)**. “*Começar a rejeitar leite e a pagar menos a quem enviava leite sem qualidade (ex: doenças ou células somáticas)*” (e.1); *“se o leite comprado aos pastores não for bom, não o devíamos pagar. Porque 10 litros de leite mau, estragam 100 litros de queijo bom”* (e.9).

Também outros dois entrevistados (e.5; e.9) referiram um outro atributo a ser eliminado, nomeadamente, as **elevadas barreiras à entrada para quem queira começar esta atividade**. “*Há uma burocracia e demora no processo de decisão que atrasa o processo e por vezes faz desistir ou retira motivação a algumas pessoas*” (e.5)

Igualmente, dois entrevistados (e.4; e.6) que referem ser importante **eliminar ou limitar a produção de queijo de ovelha na região da Serra da Estrela com leite de raças exóticas** (de outras regiões ou países). “*Reducir o leite de ovelhas exóticas, como é o caso do leite espanhol ou do leite que vem do Alentejo, para as fábricas de queijo da zona da Serra da Estrela. Este leite é mais barato, em maior quantidade e desvirtua o posicionamento e o valor do verdadeiro QSE*” (e.4); “*Eliminar liminarmente produção de queijo com leite que não é da região da Serra da Estrela e das raças autóctones (ovelha bordaleira ou churra mondegueira)*” (e.6).

Por fim, registamos outras respostas dadas pelos entrevistados, mas que não agrupamos, pois foram sugestões singulares, nomeadamente, pelo entrevistado n.º 2 (e.2) a **necessidade de eliminar as dificuldades financeiras (fundo de maneio) no início de cada novo alavão (nova época de produção de QSE)**. “*O tempo de paragem e os custos iniciais da certificação DOP e das matérias em cada novo alavão – até começar efetivamente a vender queijo são muito grandes, termino época de vendas em julho/agosto e só começo a vender novamente QSE em novembro/dezembro é preciso ter fundo maneio para este intervalo de tempo e nem sempre é fácil*”. O entrevistado n.º 3 (e.3) referiu que **eliminaria a venda para as grandes superfícies comerciais**. “*este é um produto nobre, grandes superfícies esmagam preço e fazem com que a fileira continue a empobrecer*” (e.3).

Foi referido, pelo entrevistado n.º 4 (e.4), que **eliminaria a mentalidade do consumidor local e nacional**. “*o cliente local e nacional vai sempre à procura do mais barato, não reconhece nem valoriza os produtos autóctones nacionais*” (e.4). Também este entrevistado (e.4) apontou que **eliminaria a falta de apoio, formação e consciencialização que caracteriza a grande maioria dos produtores de leite**. “*Os pastores têm alguns vícios de procedimento que são difíceis de mudar, mas falta tempo para os acompanhar e explicar que têm que mudar algumas práticas para que o produto QSE seja mais valorizado*”. Igualmente esta queijaria (e.4) apontou que **eliminaria as desigualdades com o sistema de recompensa a quem produz boas matérias-primas**. “*os pastores que por vezes não tem*

tanto cuidado (condições HACCP⁹) como deviam com os seus rebanhos, recebem o mesmo preço pelo leite que os pastores zelosos e que cumprem as normas, isto não é justo” (e.4).

Por seu lado, o entrevistado n.º 5 (e.5) de certa forma vai ao encontro do referido pelo entrevistado n.º 4, referindo que eliminaria a **falta de apoio, formação e consciencialização dada aos produtores de leite, para isso criaria certificação de qualidade da higiene do rebanho e do leite**. “*Falta de sensibilização e acompanhamento aos produtores de leite sobre a diferença da higiene e bem-estar animal e sua influência no produto final. Eu acho que seria bom criar uma distinção que distinguisse os produtores que garantem qualidade do seu leite*”. Este mesmo entrevistado, referiu que **eliminaria a ganância e rigidez dos produtores para mudança**. “*Os pastores por vezes não querem mudar nem adquirir novas práticas, olham para os animais apenas como um recurso produtivo a explorar, mas esquecem-se de os estimar e tratar bem*” (e.5).

Um dos aspetos a eliminar indicados pelo entrevistado n.º 7 (e.7) é a **flutuação da qualidade do QSE entre os diferentes produtores**. “*Há flutuação entre o produto final das diferentes queijarias, justificado pela diferença das regiões de pastagem, mas também pela falta de maior exigência e cumprimentos de condições higiosanitárias dos pastores e queijarias*” (e.7). Neste seguimento, o entrevistado n.º 9 (e.9) refere que **eliminaria os pequenos produtores de leite e de queijo que se recusam a evoluir**. “*Os pequenos produtores que têm pouca significância na fileira do QSE e que se recusam a evoluir e a adotar novos procedimentos, deveriam ser convidados a sair da fileira DOP, pois destroem valor*” (e.9).

O entrevistado n.º 8 (e.8) adiantou que deveria ser **eliminada a igualdade dada nos incentivos locais e nacionais a quem trabalha com produtos endógenos e autóctones e a quem não o faz ou se diferencia**. “*os produtores que não deixam morrer tradições, ancestralidade e os produtos autóctones da região deveriam receber incentivos diferenciados positivamente para manter fileiras de nicho – como é o caso da fileira QSE – ativas e vivas*” (e.8). O mesmo entrevistado refere ainda que outra medida seria a **de eliminar os pastores com rebanhos certificados de raças autóctones da SE que vendem o seu leite para a indústria massificada do queijo de ovelha produzido na região SE** (e.8). “*com o desinvestimento que houve, nos últimos 30 anos, na ovelha de raça serra da estrela, (a única que permite produzir o QSE DOP) e no preço do litro de leite pago, os pastores com rebanhos certificados preferiram vender o seu leite à grande indústria de queijo da região, diminuindo a*

⁹ HACCP – é a sigla internacional de retrata as *Hazard Analysis and Critical Control Point*. Em português, referimo-nos à Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos. O sistema HACCP centra-se na aplicação de princípios técnicos e científicos na produção e manipulação dos géneros alimentícios.

capacidade de produção da fileira do QSE. É preciso tentar convencer estes pastores a voltarem a vender a sua matéria-prima para a fileira QSE” (e.8).

Registámos as intenções de resposta de **eliminar**, do entrevistado n.º 9 (e.9) relativamente aos **produtos criados que usam o QSE para se promover e que desvirtuam o produto QSE e seu sabor junto do consumidor final**. “*O QSE é e será sempre um produto nobre e não deve ser fundido ou adicionado a outros produtos não autóctones que alterem o seu sabor e a percepção do cliente final. Isto confunde o cliente final e retira força ao posicionamento do QSE*” (e.9).

Por último, assinalámos que o entrevistado n.º 8 (e.8), eliminaria a **ideia de centralizar a comercialização do QSE numa única entidade e marca (marca chapéu)**, centralizando a **dinamização de toda a fileira** (e.8). “*não concordo com a ideia de centralizar a fileira numa única entidade gestora que retire a individualidade e as características únicas de cada produtor/queijaria, acho que isso não iria funcionar*” (e.8).

Depois de plasmadas as principais respostas/sugestões apontadas pelos entrevistados para a ação eliminar, notamos que estas respostas não foram de todo lineares ou únicas para esta ação. No decorrer das entrevistas tornou-se evidente que alguns entrevistados alocavam algumas das respostas/sugestões dadas para a ação eliminar para responder às perguntas referentes a outras ações da matriz de quatro ações de Kim & Mauborgne, principalmente às ações reduzir e elevar/aumentar. Este facto, torna-se relevante pois dele decorrerá que alguns dos argumentos dados nesta primeira pergunta do guião se repetirão adiante e permitem reforçar ou acentuar uma visão sobre diferentes aspectos da fileira QSE.

Por conseguinte, como forma de agrupar as principais respostas/sugestões recolhidas (as que foram referidas mais que uma vez pelos entrevistados) para a ação eliminar, deixamos no gráfico abaixo, condensadas as sugestões e considerações que os diferentes entrevistados mais referiram.

Dados primários - ação eliminar - pergunta: o que eliminar na fileira do QSE?



Gráfico 4 - Respostas dadas pelos entrevistados à pergunta sobre a ação eliminar, da matriz de quatro ações. Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.2 - Ação Reduzir

Seguindo o nosso estudo, a segunda pergunta do guião colocada aos entrevistados tentava explorar que condições ou questões eram entendidas por eles como devendo ser reduzidas, já que impactam negativamente a sua atividade ou a fileira QSE.

Tal como já referido, as respostas recolhidas para a ação eliminar foram em maior número do que as obtidas na pergunta realizada para a ação reduzir, sendo que algum do feedback foi em alguns casos parecido ao já obtido nas respostas à pergunta da ação eliminar, mas desta vez dito por outros entrevistados.

Assim, dois dos entrevistados, 22% da amostra (tabela 45 – anexos), (e.1; e.7) apontaram a necessidade **de reduzir a desinformação sobre o QSE junto do consumidor**. “*O consumidor não sabe a real diferença entre um queijo de ovelha amanteigado e um queijo Serra da Estrela DOP, é preciso clarificar o consumidor. Foi criada a ideia de que desde que seja amanteigado é um genuíno QSE, o que não é verdade, porquê o queijo DOP Serra da Estrela para o ser, têm de estar garantidas uma série de condições. Já o queijo de ovelha pode ser feito em qualquer parte do País*”.

Outros dois entrevistados (e.2; e.6) responderam com uma resposta já dada na pergunta anterior (ação eliminar), apontando a necessidade de se reduzir **falta de controlo das condições sanitárias dos pastores e queijarias**. “*é preciso haver maior fiscalização aos produtores de leite. Os pastores só pensam no dinheiro do leite e por vezes descuidam-se*”.

com o seu produto (leite), às vezes à leite que vem com pouca qualidade e que influencia e estraga toda a produção desse dia”.

Seguidamente, registamos outras respostas, iguais às já obtidas na pergunta anterior, mas desta vez por parte de outros produtores/queijarias entrevistados. Assim, o entrevistado n.º 2 (e.2) refere ser importante reduzir as **desigualdades com o sistema de recompensa a quem produz boas matérias-primas**. “*Os pastores preocupam-se pouco com a qualidade do leite que enviam para as queijarias, às vezes, o leite vem estragado e estraga toda a produção desse dia. No entanto, os pastores só querem receber o dinheiro, passam o risco do negócio para a queijaria*” (e.2).

O entrevistado 3 (e.3) defende a redução **dos pequenos produtores de leite e de queijo, especialmente aqueles que se recusam a evoluir**. “*O número de produtores (especialmente queijarias) que são pequenas, têm pouca expressão, criam dispersão das matérias-primas deveriam ser reduzidas ou canalizadas as suas produções para os players que têm maior capacidade de escoar o produto e de resolver este problema aos pequenos produtores*” (e.3).

Por seu lado, o entrevistado n.º 4 (e.4) quando questionado sobre o que reduziria na fileira, apontou para a **redução do preço baixo pago leite e, por conseguinte, pelo produto final – o queijo, devendo os mesmos ser aumentados com base na sua qualidade (maior rastreamento)**. “*Eu reduziria já, o preço baixo pelo qual o QSE é vendido. Subir o preço de venda do queijo permitiria uma vida mais condigna para os produtores*” (e.4). Este mesmo entrevistado (e.4) referiu ainda a necessidade de ser **reduzida a desinformação sobre o QSE, usado pela concorrência indústrias de queijo da região, que "mentem", ao dizer que produzem queijo SE DOP**. “*Reducir a concorrência desleal. Enquanto as fábricas e outras queijarias na região produzirem queijo amanteigado, produzido em 90% com leite espanhol e o venderem como queijo da serra, vão continuar a confundir o cliente. Não existe queijo da Serra, existe queijo Serra Estrela DOP que cumpre regras e vai a um painel de provadores para ser certificado*” (e.4).

Por sua vez, o entrevistado n.º 5 (e.5) referiu a necessidade de **reduzir a presença e produção de queijo de ovelha, na região da SE, feito com leite de raças exóticas**. “*Deve-se reduzir o leite de ovelhas exóticas que entra todos os dias na Serra da Estrela e que vem para a produção das grandes fábricas de queijo da região SE. Este leite é mais barato, em maior quantidade, mas com menor valor proteico e desvirtua o posicionamento e o valor do verdadeiro QSE*” (e.5).

Por fim, para esta questão colocada registamos ainda outras respostas, pontos de vistas dos entrevistados totalmente novas. Neste sentido, o entrevistado 1 (e.1) referiu que reduziria **o papel dos intermediários no negócio**, (...) “*preferindo o contacto direto com o cliente final*” (e.1); o entrevistado 2 (e.2) abordou que seria importante reduzir **a volatilidade do acesso ao leite de rebanhos certificados SE** (...) “*os pastores todos os anos vão atrás de quem lhe*

*paga melhor o leite e isto traz instabilidade porque até “à última nunca sabemos com o que contamos” (e.2); o entrevistado 3 (e.3) falou de duas visões: a necessidade da **redução da exposição e influência às grandes superfícies comerciais** (...) “as condições de venda praticadas pelas grandes superfícies junto dos produtores deve ser revista, valorizada ou extinta (não vender para grandes superfícies comerciais)” (e.3) e da **redução do número de marcas (maioritariamente pequenos produtores)** a vender QSE, defendendo a **centralização da venda em menos atores da fileira**; (...) “Reducir dispersão de marcas e centralizar venda numa só entidade que garantisse melhor preço de venda do QSE” (e.3).*

Por sua vez o entrevistado n.º 5 (e.5) falou da necessidade **de reduzir a dificuldade de escoamento que os pequenos produtores enfrentam**. “Os pequenos produtores têm muita dificuldade em escoar o produto e precisam da ajuda de outras queijarias maiores para escoar produto” (e.5). Falou também da **necessidade de reduzir a grande disparidade do preço praticados pelos diferentes atores da fileira na venda dos seus produtos** (...) “há produtores a vender barato demais, deveriam concertar-se entre todos os produtores e cooperativa quais os preços mínimos e máximos da fileira” (e.5).

O entrevistado n.º 6 (e.6) abordou a possibilidade de **redução da escassez de matérias-primas para toda a fileira** (...) “seria interessante ter os ingredientes do QSE todos certificados (cardo, leite e sal) e de preferência que sejam da região centro” (e.6).. E, por fim, o entrevistado 7 alertou para a **necessidade de redução da dispersão do leite entre concelhos** (...) “as condições morfológicas dos diferentes concelhos são distintas e, por isso, tem sabor e características dispares o que se traduz em QSE com sabor diferente” (e.7).

As respostas recolhidas, que foram iguais às já obtidas na pergunta anterior revelam a existência de alguma homogeneidade reportada pelos entrevistados na identificação dos problemas da fileira. Contudo, também nos permitiu perceber que existe uma interpretação diferente de cada um deles entre a função eliminar ou apenas reduzir, com o propósito de acrescentar valor a esta fileira.

Deste modo, no gráfico abaixo agrupamos as respostas/sugestões que obtiveram mais referências nas entrevistas para a ação reduzir. Destaca-se ainda que as respostas obtidas e plasmadas no gráfico abaixo, não trouxeram qualquer novidade ao estudo já que são iguais às referidas anteriormente (ação eliminar) pelos entrevistados. Este facto, revela-nos que há uma visão consensual entre os entrevistados sobre aquilo que é necessário eliminar e/ou reduzir na fileira, sendo atribuídos pesos e tratamentos diferentes sobre as mesmas respostas.

Dados primários - ação reduzir - pergunta: O que reduzir na fileira do QSE?



Gráfico 5 - Respostas dadas pelos entrevistados à pergunta sobre a ação reduzir, da matriz de quatro ações. Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.3 - Ação Aumentar

Continuando o nosso estudo e análise às entrevistas, a terceira questão que foi colocada aos entrevistados, trouxe-nos algumas respostas já obtidas anteriormente, desta vez, oriundas de outros entrevistados, mas trouxe-nos também novas respostas e dados. Depois da ação eliminar, sentimos, claramente, que a ação aumentar foi a que mais facilmente foi respondida pelos diferentes intervenientes entrevistados. O maior fluxo de argumentos registados para esta ação aumentar deveu-se, em parte, ao facto de algumas respostas registadas serem no seguimento ou estarem diretamente ligadas às perguntas relacionadas com outras ações da matriz, especialmente, à ação eliminar.

A título de exemplo, alguns entrevistados referiam que (...) “*eliminariam a estigmatização da profissão de pastor e queijeiro*” e na mesma resposta referiam que para isso (...) “*aumentavam o preço do leite pago aos pastores para tornar estas profissões mais aliciantes e captar novos jovens para a fileira*”.

Deste modo, todos os entrevistados, 100% da amostra, (tabela 46 – anexos), (e.1; e.2; e.3; e.4; e.5; e.6; e.7; e.8; e.9) referiram que **aumentariam a consciência do consumidor, melhorando a comunicação e explicando o que é o único QSE**. “*A valorização e comunicação do produto, do queijo DOP SE, deve ser aumentada e melhorada. Comunicar a DOP e a mais-valia que é um produto DOP para o consumidor.*” (e.9); “*precisamos de ensinar o consumidor sobre o que é um queijo DOP SE, explicar que este queijo é produzido apenas*

num período específico do ano; com ovelhas autóctones (e registadas no livro genealógico da ANCOSE) e circunscritas a determinados concelhos da SE e, por isso, alimentadas dentro dos pastos do parque natural da SE e que o leite proveniente destas ovelhas bordaleiras é mais gordo o que permite produzir um queijo distinto e de excelência". (e.7); "Melhorar a comunicação do processo e do produto QSE, há muitas pessoas que não valorizam nem sabem o que significa o QSE e as suas características distintas, para além do produto em si, explicar o que é a caseína, o que significa a medalha de prata, no fundo sensibilizar e educar o consumidor final". (e.5); "Comunicar muito melhor o que é o QSE, diferenciá-lo de outros queijos amanteigados produzidos na região (fabrico industrial). Trazer maior consciência ao cliente do verdadeiro QSE" (e.6). "Há um trabalho continuo a fazer na comunicação do verdadeiro QSE junto do consumidor final. Este trabalho deve ter em conta o posicionamento do produto junto do cliente final – junto das mercearias gourmet e do cliente que está disposto a pagar um pouco mais pelo produto, isto permitirá valorizar toda a cadeia de valor" (e.8).

Por seu lado, cinco dos entrevistados, (e.2); (e.4); (e.6); (e.8); (e.9), apontam a necessidade de **aumentar o controlo das condições higieno sanitárias junto dos pastores e queijarias**, defendendo uma (...) "intervenção mais frequente da ANCOSE para realizar contraste leiteiro semanalmente ou diário e com isso garantir maior qualidade do produto essencial de toda a fileira: o leite das ovelhas autóctones" (e.4; e.8). Muitos referiram acreditar que com este acompanhamento mais próximo aos pastores e queijeiros, permitirá que a qualidade do produto melhore o que irá permitir **aumentar o preço, para que este seja o fator diferenciador da fileira QSE**. "Acreditamos que o preço é a melhor definição para um produto, como é o caso do QSE" (e.2; e.3).

Foi também referido por 4 dos entrevistados, (e.2; e.3; e.4; e.9) que seria importante **aumentar a desestigmatização da profissão de pastor ou queijeiro, para atrair jovens para a fileira QSE**. "os pastores devem ter condições socioeconómicas para ter uma vida digna, para se acabar com o estigma social sobre estas profissões" (e.3). Sendo este um argumento já apresentado atrás, na ação eliminar, dois dos entrevistados referiram que "esta desestigmatização deveria ser feita, também, junto dos pastores que ainda têm filhos que possam agarrar o negócio e, numa lógica de tradição familiar, lhes seja incutido o gosto pela fileira." (e.9; e.2).

Três dos entrevistados (e.3; e.7; e.8) voltaram a apontar o **aumento do preço do leite e do queijo, com base na sua qualidade como fator importante**. "pela boa remuneração aos pastores e queijeiras, isto pode permitir que sejam contratadas mais pessoas e que tornem estas profissões mais leves e atrativa (ex. pastor que tem o leite bem pago podem subcontratar outros para cuidar do rebanho, revezar-se e ter uma vida mais leve e regrada)" (e.3; e.7; e.8).

Dois dos entrevistados (e.1; e.7) indicaram que seria importante **aumentar o conhecimento do produto, do verdadeiro QSE, nas pessoas da região da SE**. “As pessoas daqui não ligam ao produto DOP, preferem comprar um queijo de fabrico industrial, é mais barato e pensam que é igual ao QSE”. (e.1). Estes mesmos entrevistados sugerem o **aumento da presença da ESTRELACOOP junto dos produtores nas feiras, para informar o cliente sobre o QSE**. “A presença da ESTRELACOOP este ano nas feiras de queijo da região deu força e maior divulgação sobre o queijo SE DOP”. (e.7)

Outros dois entrevistados (e.5); (e.6) sugeriram que deveria **ser aumentado o apoio continuo aos pastores e queijeiros mais antigos para ajudar na gestão e melhoria das suas condições de negócio** (aceder a incentivos, leis, tecnologia etc.). “Estas pessoas que são menos qualificadas, por vezes não se conseguem exprimir bem ou não estão dentro da legislação, dos apoios ou até mesmo trabalhar com um computador. Eles não sabem, por desconhecimento, como fazer algumas coisas de gestão do negócio. É necessário que as pessoas responsáveis pelas associações do setor estejam mais próximas dos pastores para que estes se sintam mais apoiados”. (e.5)

Dois dos entrevistados, (e.1); (e.5), **trouxeram o argumento de aumentar a produção de cardo certificado produzido na SE**, devendo este cardo ser produzido de acordo com as condições de excelência que um produto DOP exige. “Apoiar á produção de cardo na região da serra da estrela. A maioria do cardo para o queijo do QSE é produzido e comprado no Alentejo. Não existe produção suficiente (nem tão pouco) para toda a capacidade produtiva instalada na produção do QSE (e.1). “A produção de cardo na região da SE permitiria que todas as matérias-primas do produto final (QSE) fossem oriundas da região da SE” (e.5).

Seguidamente, como tem sido feito para as outras ações da matriz quatro ações de Kim & Mauborgne, trabalharemos os argumentos/respostas singulares recolhidos pelos diferentes entrevistados – alguns deles repetidos e já abordados nas outras ações, como é o caso da opinião de que (...) “se deveria aumentar os incentivos locais e nacionais para quem trabalha e desenvolve produtos endógenos e autóctones”, que voltou novamente a ser referido (e.8).

Deste modo, também voltamos a recolher respostas sobre a necessidade de se aumentar as ações para encontrar **um sistema de recompensa justo pela qualidade do leite dos produtores**. “É importante que se faça uma destriňça entre quem produz com qualidade e quem não “capricha” no cuidado com as suas ovelhas” (e.1). Ouvimos novamente um dos entrevistados (e.4) a abordar a importância de se aumentar **formação e consciencialização que caracteriza a grande maioria dos produtores de leite** e, da relevância, em se tentar **reduzir a grande disparidade do preço praticados pelos diferentes atores da fileira na venda dos seus produtos**. “Têm que haver algum equilíbrio nos preços praticados, se não fica difícil” (e.4).

Contudo, nesta pergunta colocada aos entrevistados, recolhemos novas opiniões ou visões que ainda não tínhamos tido até ao momento. É o caso do entrevistado n.º 1 (e.1) que defendeu que deveria haver um **aumento na certificação das matérias-primas utilizadas na produção do QSE**. “*não é só o leite das ovelhas bordaleiras que deve ser certificado, o cardo e o sal usado devem também ser certificados para garantir um produto final de qualidade e com mais garantias para o consumidor*”. (e.1) Este mesmo entrevistado, referiu ser vital que haja **mais ajudas aos custos de estrutura (eletricidade, gasóleo, água e gás) aos pequenos produtores do QSE**. “*Já viu o preço elevado dos custos de estrutura para eu poder produzir o meu queijo? Sem ajudas do estado para tornar estes recursos energéticos mais baratos é trabalhar para aquecer*” (e.1). Apontou ainda este produtor/queijaria (e.1) que deveria ser aumentado **o controlo feito pelas entidades oficiais no cuidado com a limpeza, lavagem e armazenamento do QSE** o que de certa forma vai ao encontro de outras respostas dadas anteriormente neste sentido de maior fiscalização para garantir a máxima qualidade do produto final.

Por sua vez, o entrevistado n.º 2 (e.2) referiu que um dos aspetos a ser **melhorado/aumentado era uma maior proximidade da ESTRELACOOP juntos dos produtores, para esclarecer, informar e apoiar**. “*As pessoas da ESTRELACOOP são impecáveis, mas por vezes sentimos falta de que a cooperativa seja mais ativa e próxima de nós, sempre surgem dúvidas ou questões que às vezes a presença física deles ajudava a ultrapassar*” (e.2).

O entrevistado n.º 3 (e.3), volta a reforçar a importância de **aumentar o apetite dos jovens por estas profissionais e pela qualidade de vida/monetária que as mesmas podem trazer**. Reiterando que (...) “*estas são profissões que podem ser bem remuneradas e podem permitir aos pastores e queijeiros contratar mais pessoas para que este tipo de trabalho se torne mais leve (ex: pastor que tem o leite bem pago podem subcontratar outros para cuidar do rebanho, revezar-se mais vezes e ter uma vida mais leve e regrada. É preciso aumentar a presença de jovens no setor, qualificados, bem remunerados, com outra visão de vida e do negócio*” (e.3).

No que diz respeito a outras respostas recolhidas junto do entrevistado n.º 4 (e.4), um dos aspetos referidos, que considera dever ser **aumentado, é a disponibilidade das queijarias em abrir as portas aos seus consumidores mais vezes, criando mais interação e explicando/consciencialização do real processo inerente à produção do QSE**. “*É preciso ter o tempo e a paciência para abrir a porta aos clientes, investir tempo com eles, mostrar a queijaria e o que está por detrás do genuíno QSE, este tipo de ações cativam, consciencializam e costumam fidelizar os clientes*” (e.4). Referiu outro aspeto importante, o **aumento dos incentivos disponíveis para a modernização do negócio**. “*Os*

incentivos/ajudas (locais e/ou nacionais) para modernizarmos o negócio deveriam ser mais frequentes e mais dedicados às fileiras que trabalham produtos autóctones” (e.4)”.

Por seu turno, o entrevistado n.º 7 (e.7) considera ser importante **aumentar a dinamização e valorização do borrego SE DOP**. “*O borrego DOP SE tem sido esquecido, este é um dos produtos da fileira que necessita que seja aumentado o preço, assim como a sua facilidade de escoamento*” (e.7). Este mesmo entrevistado, também relevou a necessidade de **maior envolvimento dos diferentes stakeholders que tem intervenção direta e indireta na fileira do QSE** (ministério da agricultura, municípios da região, ESTRELACOOP, ANCOSE e outras instituições do ensino superior) para discutir soluções para dinamizar e exponenciar o QSE e a região da SE. “*Temos que conseguir congregar os diferentes intervenientes na fileira, para criar soluções de futuro para o QSE*”.

Seguindo esta ideia, de forma diferente, o entrevistado n.º 8 (e.8) referiu **ser da maior importância que seja fomentada um maior associativismo entre os diferentes produtores (leite e queijo)**. “*Este é um nicho de mercado, a fileira tem poucos queijarias e pastores devemos ser mais amigos e criar um espírito maior de entreajuda para tornar a fileira mais atrativa e competitiva*” (e.8).

Também o entrevistado n.º 5 (e.5), apontou **a necessidade dos diferentes atores da fileira se envolverem para aumentar o número de projetos e ideias que contribuam para a promoção, melhoria e dinamização da fileira**. “*Os projetos em que estamos envolvidos e que sabemos outras queijarias estão a trabalhar são importantes para trazer coisas novas, dinamizar e contribuir para a promoção da fileira, dou o exemplo do projeto BcheeSE, mulheres queijeiras SE ou do futuro abrigo do QSE*” (e.5).

Por seu lado, o entrevistado n.º 9 (e.9) abordou a questão de se **aumentar as novas experiências para os consumidores e apreciadores de queijo SE**. “*Temos de aumentar a capacidade de chegar de forma diferenciada ao cliente/apreciador de QSE com novas experiências de prova e análise sensorial que permitam explicar e consciencializar o consumidor sobre o produto e suas características organoléticas únicas. Isto permitirá para além de trazer conhecimento ao público alvo, ser também ações de marketing e de ligação com o cliente*” (e.9)”. Este mesmo entrevistado, apontou ser imperioso **que se aumentem as exportações do QSE através de um trabalho profundo para a promoção, posicionamento do produto e da marca DOP SE - de forma diferenciada**. “*Na minha opinião, este trabalho deverá também estar ligado com um trabalho de promoção da marca País – o QSE é um dos produtos autóctones e endógenos que funciona como um embaixador da região e de Portugal em diferentes áreas geográficas*” (e.9)

Das respostas obtidas nesta pergunta, foi possível perceber que a grande maioria delas vêm em linha com o referido anteriormente, reforçam uma ideia comum (como é possível visualizar no gráfico abaixo) de alterar questões na fileira que se podem considerar estruturais.

Mas, nesta ação aumentar, conseguimos também obter novas ideias ou inputs para trazer algumas das transformações necessárias à fileira – algumas das respostas obtidas seguem a linha de raciocínio e a coerência com o referido pelos entrevistados nas ações eliminar e/ou reduzir. Ex: se os produtores referem que deve ser eliminada ou reduzida a falta de controlo das condições higiosanitárias nas ações eliminar/reduzir, agora, apontam para que seja aumentada esta fiscalização apontando algumas sugestões para que assim aconteça.

Por outro lado, assistimos ao surgimento de sugestões totalmente novas, ainda não registadas até ao momento, como é o caso de (e apenas a título de exemplo): produção de cardo na região da SE; novas experiências de comunicação e sensoriais junto do público alvo desta fileira ou abertura a novos projetos que permitam dinamizar e comunicar melhor a fileira do QSE.

No gráfico abaixo, agrupamos as respostas/sugestões que obtiveram mais referências/respostas nas entrevistas para a função aumentar com destaque para que as respostas com maior expressão foram já referidas nas ações eliminar e/ou reduzir.

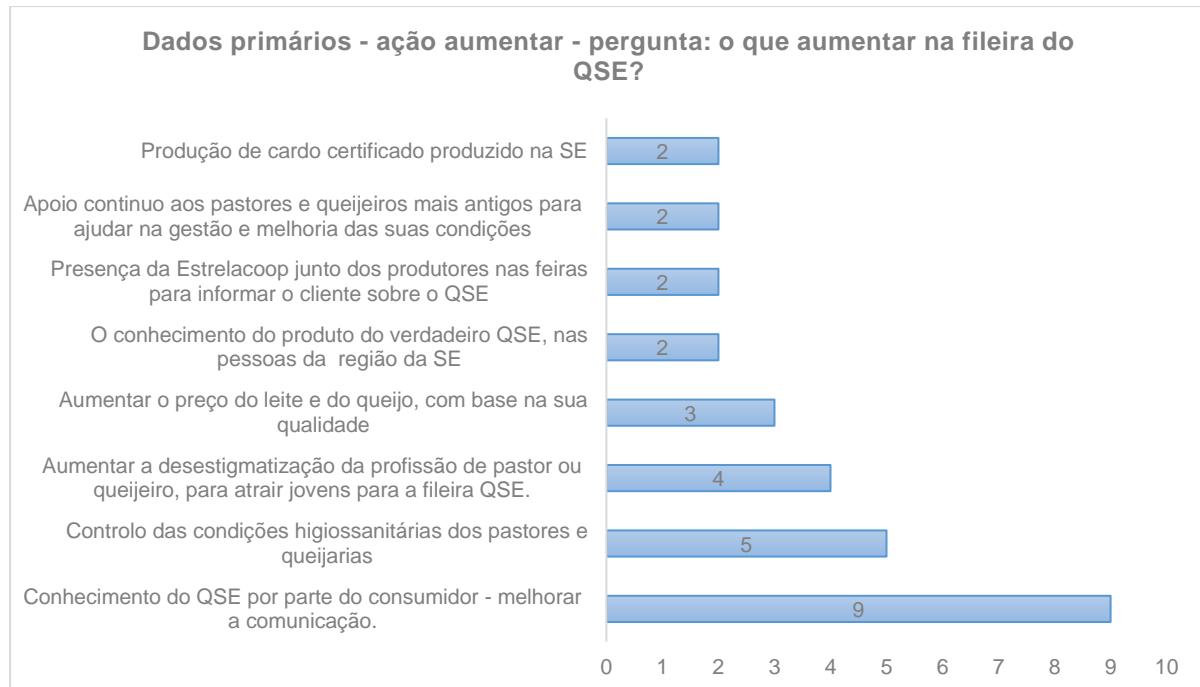


Gráfico 6 - Respostas dadas pelos entrevistados à pergunta sobre a ação aumentar, da matriz de quatro ações. Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.4 - Ação Criar

Chegados à última pergunta das nossas entrevistas, abordamos a ação criar na matriz das quatro ações. Nesta seção de respostas/argumentos, denotamos que algumas das respostas vêm no seguimento da ação aumentar. Obtivemos ainda algumas respostas singulares, isto é, não repetidas por mais nenhum dos entrevistados o que resultou numa maior dispersão de características/ideias – algumas delas, infelizmente, pouco desenvolvidas ou bem concretizadas pelos seus autores.

Assim, sete dos entrevistados (e.2; e.3; e.4; e.5; e.6; e.7; e.8;) (tabela 47 – anexos) referiram a **necessidade de criar incentivos para atrair jovens e para a renovação humana da fileira QSE**. “As entidades responsáveis (locais ou nacionais) deveriam garantir um salário fixo aos jovens pastores e queijeiros para os primeiros anos de atividade que garantisse a sua estabilidade até terem as suas explorações estabilizadas” (e.4; e.6). “Os jovens pastores que quisessem agarrar um rebanho de ovelhas deviam ter acesso a um banco de terras (criado pelo governo ou pelas autarquias) onde pudessem pastorear as suas ovelhas” (e.2; e.5). “a fileira, junto com Politécnico de Viseu, está já a trabalhar um modelo que permita gerir e controlar em tempo real a qualidade do leite e suas condições higiossanitárias e com isso aumentar o preço a pagar pelo leite” (e.6; e.7; e.8), “pelas boas práticas de maneio e ordenha, a melhoria da qualidade do leite vai permitir maior retorno económico financeiro aos jovens pastores que se queiram fixar na fileira e permitir ter uma vida condigna e desafogada” (e.3; e.5).

Quatro dos entrevistados (e.1; e.4; e.6, e.7) falaram da importância de **criar uma boa história e experiência para a dinamização e valorização do produto borrego SE**. “É necessário ação concertada com todos os produtores de borrego SE para aumentar o preço por quilograma e estudar formas de melhorar e garantir o escoamento deste produto (e.1; e.4)”. Neste seguimento, o entrevistado n.º 6 (e.6) defendeu (...) “a criação de campanha de comunicação que permita informar melhor os consumidores das características diferenciadoras deste produto autóctone” (e.6). Já o entrevistado n.º 7 apontou (...) “para a criação da certificação das peças do borrego (isto não existe), que permita vender o produto em partes e, com isso, ir ao encontro da procura do consumidor atual (famílias mais pequenas e que procuram menores quantidades de produto)” (e.7).

Por sua vez, três dos entrevistados (e.2; e.7; e.8), reforçaram ser importante **criar maior consciência nacional sobre o que é o QSE, melhorando a comunicação e a forma de chegar ao consumidor**. “Apesar de já terem sido feito algumas iniciativas, ainda há muito por fazer para melhorar a forma como se comunica a fileira do QSE e seus ciclos produtivos aos consumidores” (e.8), por seu lado, neste tópico, o entrevistado n.º 2 refere que (...) “para além da necessidade de se melhorar a comunicação e consciencialização do consumidor, falta a oportunidade de ter mais encontros físicos em eventos, para estar com o cliente e

explicar a vida por detrás do produto” (e.2). “Temos de melhorar a comunicação da fileira, com ações de marketing da marca DOP SE, mas também da região SE” (e.7).

Três dos entrevistados (e.5; e.6; e.8) voltaram a destacar a necessidade **criar uma estrutura de apoio continuo aos pastores e queijeiros para ajudar na transformação de alguns hábitos de trabalho e na gestão do seu negócio** (aceder a incentivos, leis, tecnologia etc.). *“É necessário uma maior assistência e acompanhamento aos pastores, para além das visitas “normais” do veterinário, deve haver um trabalho mais próximo que ajude aos pastores a abrir a mente para algumas práticas mais sustentáveis” (e5; e.6). “Faz-se importante criar apoios técnicos no terreno para os pastores, para conseguirem rentabilizar os terrenos que têm da melhor forma e também para os sensibilizar a corrigir alguns vícios de procedimento mais antigos” (e.8).*

Nesta questão sobre a ação criar, da matriz quatro ações de Kim & Mauborgne (2005), três dos entrevistados (e.2; e.3; e.7) apontaram à **criação de uma uniformidade nos rótulos, imagem e identidade de toda a fileira QSE**. *“Quando vou a um supermercado, quase nunca distingo um QSE na prateleira, pois a grande maioria dos produtores, têm rótulos confusos, com muito imagem e baixa percepção da nobreza do produto e o próprio produto está mal exposto. O consumidor mais desatento não o encontra ou identifica como sendo um produto autóctone da SE (e.2; e.3; e.7).*

Por fim, dois dos entrevistados (e.3; e.9) avançaram com a ideia de **criar uma organização/marca chapéu que gerisse todos os aspetos relacionados com o queijo DOP (centralizando a comercialização) evitando desvios no preço, garantindo distribuição, posicionamento do produto e da fileira**. *“Criar uma organização que esteja por detrás e dinamiza uma marca forte QSE DOP. É fazer o mesmo, por exemplo, que o queijo camembert fez, não tem marcas individuais associadas, posiciona-me como camembert DOP e tem por detrás uma série de produtores e uma fileira bem dinamizada e desenvolvida e já instalada no mundo ocidentalizado.” (e.3; e.9).*

Tal como nas outras questões anteriores, damos nota das respostas singulares recolhidas dos nossos entrevistados que já tinham sido mencionados em momentos anteriores nas entrevistas. Assim, voltamos a registar as ideias/sugestões (e.2) como é o caso de **criar um novo posicionamento da fileira junto do cliente final, especialmente, dos clientes que estão dispostos a pagar mais**. *“Temos tentado fazer um trabalho de aproximação e sensibilização junto de um target médio-alto (turistas) convidando a vir visitar a queijaria e a posicionar o nosso produto de forma diferenciada” (e.2).*

O entrevistado n.º 8 (e.8) reforçou o tópico referente à **capacidade de congregação e cooperação dentro da fileira do QSE**, referindo que (...) *“é preciso fomentar maior associativismo entre os diferentes produtores (leite e queijo) para tornar a fileira mais atrativa” (e.8).*

Por seu lado, o entrevistado n.º 9 (e.9) considerou ser de valor acrescentado a **criação de maior conhecimento do verdadeiro QSE junto das pessoas da região da SE**. “*A maioria das pessoas da região não sabe o que é um queijo DOP pensam que é tudo igual, e que a diferença entre QSE DOP e um queijo de ovelha produzido numa das fábricas da região não justifica a diferença de preço*” (e.9).

Seguindo a lógica de raciocínio das perguntas anteriores, registamos outras opiniões/respostas à pergunta colocada que ainda não tínhamos obtido anteriormente. Desta forma, o entrevistado n.º 1 (e.1), avançou, com a sugestão da **criação de um novo produto: a chanfana de ovelha DOP SE**. (...) “*Falta valorizar o borrego e a ovelha DOP SE, seria interessante criar um prato à volta do borrego DOP SE e da chanfana de ovelha DOP SE*” (e.1).

O entrevistado n.º 2 (e.2), numa das suas respostas, apontou à **criação (e legislação) para novos tamanhos QSE mais pequenos**. (...) “*Embora dê muito mais trabalho, na produção e na cura, acho que deveriam ser criados novos tamanhos de QSE, mais pequenos, que vão ao encontro da procura do consumidor e das famílias (que cada vez são mais pequenas)*” (e.2).

Já o entrevistado n.º 3 (e.3), defendeu que se tentasse **criar uma maior uniformização e equilíbrio do aspetto e saber do QSE** adiantando que a ESTRELACOOP e a ANCOSE deveriam ter um papel mais ativo neste tema. (...) “*Criar uniformidade na qualidade do leite e na produção do queijo para que o produto seja o mais equilibrado e único possível e não haver tanta diferença no sabor e aspetto*” (e.2). Este mesmo entrevistado (e.2) **defendeu serem criadas mais condições para que o produto seja mais facilmente escoado**. (...) “*seja através da cooperativa ou junto dos grandes atores da fileira. Se os produtores soubessem de antemão que tinham o seu produto escoado, provavelmente, haveria mais produtores de leite e QSE*” (e.2).

O entrevistado n.º 5 (e.5), abordou a possibilidade de serem **criados outros produtos de excelência que usem o QSE** (ex: pastel de bacalhau com QSE que considera uma experiência, no seu todo, muito bem-sucedida). (...) “*eu acho que o projeto do QSE como o pastel de bacalhau está muito bem conseguido, por toda a experiência oferecida ao consumidor e pela envolvência em torno produto*” (e.5).

Por sua vez, o entrevistado n.º 6 (e.6) destacou a importância de **criar maior proximidade com instituições do ensino superior que ajudem a estudar e trazer soluções para a fileira do QSE**. (...) “*já estão a ser feitas mais algumas iniciativas, mas deve haver uma aproximação à academia para estudar outras áreas, segmento, ideias dentro da fileira do QSE que contribuam para a sua transformação positiva*” (e.6).

Por fim, partilhamos o feedback recebidos dos entrevistados n.º 8 e n.º 9 (e.8; e.9). O entrevistado 8, referiu a necessidade de se **criarem mais cursos de valorização da fileira**

QSE (curso de formação de queijeiras; curso de valorização do pastoreio). (...) "estas formações podem contribuir para atrair mais jovens à fileira e são uma pequena ajuda de conhecimento e incentivo financeiro para o começo da atividade" (e.8). Já o entrevistado n.º 9 (e.9) apontou como uma **iniciativa a ser criada, a apostar na promoção e divulgação de outros subprodutos do QSE**. (...) "O queijo DOP velho SE e o requeijão DOP SE, são produtos igualmente nobres e complementares, que resultam da produção do QSE - merecem tanto respeito e dinamização como o QSE, até porque, no caso do requeijão SE ele é um garante financeiro importante para os produtores de menor dimensão e no caso do queijo DOP velho, quando bem afinado, permite uma experiência totalmente diferenciada ao consumidor e verdadeiro apreciador do queijo velho SE" (e.9).

As respostas recolhidas à pergunta sobre a ação criar, vêm, na sua grande maioria, associadas a ideias já partilhadas durante as entrevistas. Mas, desta vez, podemos sentir e concluir que os feedbacks eram mais assertivos e complementares a ideias/sugestões anteriores, trazendo uma maior amplitude nas respostas, uma vez que as sugestões interligavam a novidade/criação com ideias defendidas durante a entrevista pelos diferentes entrevistados. Assim, a título de exemplo quando colocamos como resposta mais vezes obtida a criação de incentivos para atrair jovens para a fileira QSE esta era, de facto, a ideia principal, mas os entrevistados chegavam até ela (argumento principal) com outros argumentos secundários: (...) "aumentar o preço do leite através de um sistema de monitorização e recompensa justo vai atrair mais jovens para a fileira"; ou "criar um banco de terras e um sistema de incentivos fixos para os primeiros anos de atividade dos jovens que cheguem à fileira vai permitir atrair mais jovens para este negócio". Assim, o argumento é a necessidade de criar condições para atrair mais jovens, mas está sustentado em outros sub argumentos que foram referidos ao longo da conversa/entrevista.

No gráfico abaixo, agrupamos as respostas/sugestões que obtiveram mais referências/respostas nas entrevistas. Assim, as respostas dadas com maior expressão (sete respostas e quatro respostas) tinham já sido referidas anteriormente. Este facto, denota novamente a homogeneidade nos principais problemas identificados na fileira QSE.

Dados primários - ação criar - pergunta: o que criar na fileira do QSE?

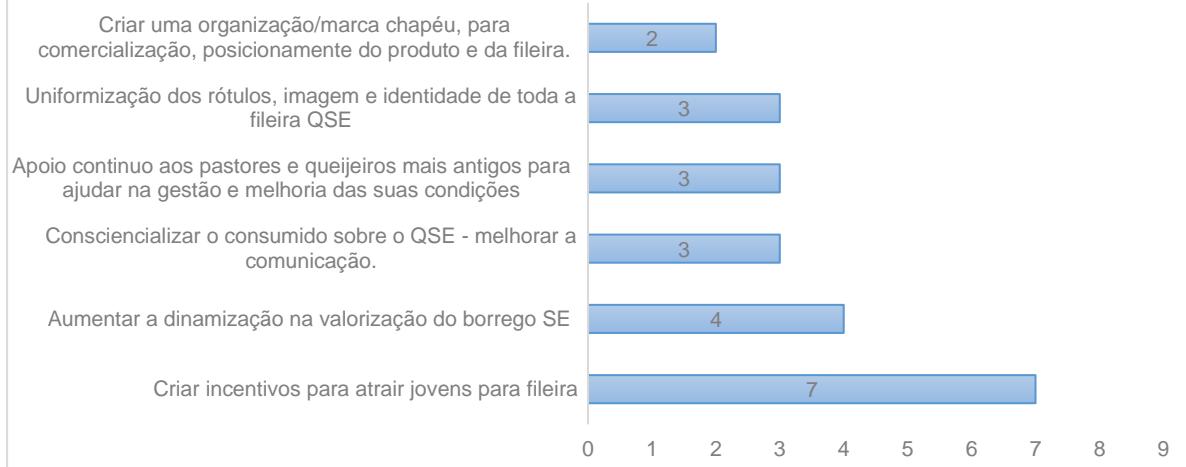


Gráfico 7 - Respostas dadas pelos entrevistados à pergunta sobre a ação criar, da matriz de quatro ações. Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5 - Construção da matriz de quatro ações e da nova curva de valor

Seguidamente e terminada a análise às entrevistas/conversas livre tidas com os nove entrevistados, debruçamo-nos sobre as diferentes respostas recolhidas com o intuito de perceber as principais mensagens/ideias transmitidas pelos nossos interlocutores e começar a construir a matriz quatro ações com estas novas informações - que nos permitissem, posteriormente, definir os atributos/fatores críticos de sucesso certos para criar uma nova curva de valor para a fileira QSE.

Da análise da informação obtida para as diferentes ações da matriz, condensámos na tabela/matriz (ver abaixo), as principais e mais referidas ideias/respostas sobre a fileira do QSE correspondentes a cada uma das fases da matriz de quatro ações de Kim & Mauborgne (2005).

Tabela 8 - Matriz quatro ações da fileira QSE. Fonte: Elaborado pelo autor.

Eliminar	Elevar
<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar as dificuldades financeiras sentidas pelos pequenos produtores e queijarias da fileira; • Eliminar o baixo potencial produtivo atual da fileira QSE; • Eliminar as más práticas e a falta de controlo HACCP aos produtores de leite e queijarias; • Eliminar o baixo preço praticado no preço de leite e do QSE; • Eliminar a diabolização criada nos últimos 30 anos com as profissões inerentes à fileira QSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar os incentivos para atrair mais jovens para a fileira QSE; • Aumentar a produção de leite, QSE e cardo; • Aumentar preço do leite e do QSE; • Aumentar apoio e proximidade com os pastores e queijarias; • Aumentar associativismo entre os diferentes stakeholders (inclui universidades); • Aumentar exportações e capacidade de escoamento do produto;
Reducir	Criar
<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir a desinformação e ruido criado à volta do genuino QSE; • Reduzir a flutuação verificada com o preço praticado na venda do QSE; • Reduzir a falta de qualidade do leite e do QSE (pela implementação das melhorias práticas); • Reduzir a venda para as grandes superfícies comerciais; • Reduzir a presença de leite e de raças exóticas na região SE • Reduzir o n.º de intermediários, de marcas próprias (pequena) e de atores na fileira 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar estrutura digitalização para toda a fileira para maior rastreabilidade e apoio à decisão; • Criar sistema de valorização do produtor com base na qualidade (mais qualidade, mais dinheiro); • Criar estratégia de comunicação marca DOP e região SE (novas formas e experiências para o consumidor final); • Criar organização centralizadora na promoção e venda do QSE; • Criar produtos novos: mais pequenos, mais “frescos”, mais dinâmicos e adaptados à realidade atual; • Criar relação mais próxima com cliente através de novas formas de abordagem e de contacto

Seguindo a matriz acima desenvolvida, e continuando a analisar a informação dos dados recolhidos, realizámos um trabalho consistente para começar a afunilar e a aglomerar os conteúdos em ideias e atributos muito parecidos ou similares no seu sentido geral. No fundo, seguimos a mesma metodologia apresentada aquando da recolha dos dados secundários (online) tentando caracterizar um novo atributo de valor tendo em conta os diferentes inputs, informações e percepções que nos pareceram apontar para o mesmo sentido ou propósito.

Abaixo, mostramos agora os nove novos atributos que aglutinamos e foram criados da análise da informação. Cada atributo será enquadrado com a respetiva descrição/significado.

Tabela 9 - Novos atributos/fatores críticos de sucesso criados, para a fileira do QSE, após recolha e análise dos dados primários das entrevistas. Fonte: Elaborado pelo autor.

Novos atributos	Significado
Atratividade de novo talento para a fileira QSE	Necessidade de fixar novo talento na fileira, criando mecanismos facilitadores para essa fixação como são: a diminuição das barreiras à entrada para novos entrantes, através da criação de incentivos locais e nacionais, para que quem trabalha com produtos autóctones, possa modernizar negócio e garantir sustentabilidade no arranque da atividade. Criação de banco de terras para novos pastores, como garantia de alavancar a atividade.

	Partilhar mais informação para terminar a estigmatização associada a este tipo de profissões, garantindo vidas desafogadas e modernas para os jovens. Criar alavanca financeira para emprestar aos produtores e queijarias para resolver problemas financeiros temporários entre campanhas anuais. Aumentar o preço do leite, com base em boas práticas, para que os produtores de leite tenham vidas boas e condignas. Oferecer/criar cursos de formação para novos produtores de leite e queijarias e articular com instituições do ensino superior e IEFP.
Organização/marca chapéu, para dinamizar a promoção e o comércio da fileira QSE	Ter uma organização/marca chapéu que centralize os aspetos comerciais da fileira, evitando dispersão de preço, trabalhando capacidade comercial da fileira como marca única (a DOP SE) garantindo condições de escoamento do produto e posicionamento com imagem, identidade e rótulos uniformes para todos os produtores. Organização que balizaria o preço do queijo, impedindo as flutuações entre produtores; reduzindo ou eliminando a venda do produto às grandes superfícies comerciais e fazendo um trabalho estruturado na internacionalização da fileira e da marca DOP SE para novos mercados.
Presença mais forte e articulada da ESTRELACOOP e da ANCOSE juntos dos produtores	Maior dinamização e articulação da ESTRELACOOP e ANCOSE junto dos produtores. ESTRELACOOP, marcar presença nas feiras da fileira para ajudar a informar e esclarecer o consumidor sobre o que é o verdadeiro QSE. ESTRELACOOP mais ativa e próxima no apoio, esclarecimento e presença junto de todos os produtores da fileira. ANCOSE dar apoio mais continuo aos pastores e queijeiros mais antigos auxiliando na gestão e melhoria das suas condições (aceder a incentivos, leis, tecnologia, gestão, etc) mas também, pela proximidade, garantir mais formação e consciencialização que permita adotar boas práticas e mudar a mentalidade dos pastores mais velhos e com maior resistência à mudança.
Melhorar comunicação e consciencialização junto do consumidor	Comunicar de forma coerente e estruturada, continuamente, com visibilidade dos produtos e sua origem para combater a desinformação e concorrência desleal sobre o QSE usado pela concorrência – indústrias de queijo da região – que lucram com o “uso” da marca QSE DOP apesar do seu produto não o ser – usam denominação: Queijo Serra. Comunicar, esclarecer, trazer consciência ao consumidor nacional e local (que não conhece o genuíno produto) e que permita sustentar o posicionamento diferenciando do QSE. Trazer novas formas de interação com o consumidor, com novas experiências junto dos apreciadores do QSE, como sejam a prova e análise sensorial ao QSE e consciencialização do consumidor. As queijarias e pastores abrirem as portas mais vezes ao consumidor para explicar o processo do verdadeiro QSE;
Maior controlo, monitorização e diferenciação positiva das melhores práticas na fileira QSE	Criar estrutura de controlo das condições higiosanitárias dos pastores e queijarias, monitorizando, sensibilizando os produtores de leite sobre a diferença da higiene e bem-estar animal na qualidade do leite e no produto final. Isto permitirá valorizar as boas práticas e o bom produto, reduzir a flutuação da qualidade das matérias-primas e criar um efeito arrastamento, pela diferenciação positiva, de boas práticas a outros pastores e queijarias. Nova estrutura de monitorização poderia atenuar a flutuação e dispersão na qualidade do leite de concelho para concelho (<i>terroir diferente</i>) e que originam QSE com sabor distintos; O <i>benchmark</i> entre pastores e queijeiros permitiria trazer evolução à fileira e contribuir para uma espécie de seleção natural quem não evolui, fica para trás; Com a garantia de qualidade das matérias-primas, o leite seria mais bem pago e o produto final teria um posicionamento mais forte pois seria vendido mais caro já que tinha maior garantia de qualidade. Controlar toda a cadeia produtiva, desde o leite, ao queijar, maturar e à venda final ao consumidor como garantia de rastreabilidade e qualidade do produto e sua cadeia de valor.
Promover novos produtos autóctones da fileira QSE	Dinamizar a promoção de outros produtos da fileira QSE como é o caso do borrego SE DOP, com base no genuíno, na pureza da sua criação e na sua história; Promover produtos da fileira com base na procura dos clientes, por exemplo, certificar venda de borrego SE DOP em partes menores ou mais pequenas (mais baratas); Criar QSE com tamanhos mais pequenos (ajustar à realidade das famílias, atualmente, e da procura real do cliente); Criar outros produtos de excelência, com base em experiências únicas e distintas que valorizem o produto, tradição e região SE. (ex: pastel de bacalhau tem uma experiência de compra oferecida ao cliente que funciona muito bem).
Envolver os diferentes stakeholders nas soluções a encontrar para a fileira QSE	Construir maior envolvimento entre os stakeholders (pastores, queijarias, cooperativa, associação, min agricultura, autarquias, ensino universitário) para fomentar o associativismo, discutir novos projetos e possíveis soluções que permitam aumentar a atratividade da fileira QSE. Um exemplo positivo é o projeto <i>BcheeSE</i> dinamizado por um conjunto de atores da fileira QSE em conjunto com IP Viseu.
Limitação da produção de queijo de ovelha tipo Serra com leite de raças exóticas	Atualmente a maioria do potencial produtivo da região SE está associado a ovelhas de raças exóticas (não autóctones) cujos seus pastores destinam a sua produção para alimentar as grandes industriais de queijo da região. Por seu lado, estas “usam” a marca QSE DOP para escoar os seus produtos, confundindo o consumidor final com a designação “Queijo Serra”. Parte destes pastores têm: ou rebanhos mistos entre raças exóticas e raça Serra da Estrela ou têm rebanhos certificados (ovelha

	Serra Estrela) mas optam por vender o seu leite à grande indústria de queijo da região, ao invés, de o reverterem para a fileira QSE. Estas ovelhas exóticas e o queijo de ovelha produzido na região são concorrentes “desleais” do QSE, pelo que se deveriam limitar em muito a presença de raças ou do leite de raças exóticas numa região que tem raça de ovelhas autóctones e que tendem a desaparecer.
Produção de cardo certificado na região da SE (produtos DOP certificado)	As matérias-primas do QSE devem ser produzidas na região DOP. Atualmente, a flor de cardo existente na região da SE não chega para 20% de toda a produção anual. Deve-se estimular a produção de flor de cardo na região, que possa ser certificado como produto de qualidade e excelência da região. Assim, pela promoção da produção de cardo na região SE, reduz-se a exposição a produtos exógenos e permite-se trabalhar a identidade territorial e emocional do produto.

Após a classificação e explicação/significado do que cada um dos novos atributos representa, importa referir que a segmentação destes foi realizada de acordo com as intenções recolhidas nas respostas dos entrevistados, tendo sido feita uma contagem de acordo com os argumentos que mais vezes foram referenciados. Para chegarmos aos valores apresentados, baseamo-nos nas tabelas criadas - que agregam todas as respostas referidas em cada uma das quatro perguntas colocadas nas entrevistas (tabelas 43 a 46 – apêndice 2) - e também nas informações que cada um dos entrevistados ia partilhando em discurso livre e que não estava diretamente ligada a nenhuma pergunta em particular.

Desta forma, a partir do somatório de cada uma das tabelas sobre as respostas mais vezes referidas, começamos a segmentar respostas que eram iguais ou tinham na sua base o objetivo/sentido de responder a um tema levantado/abordado. Com base neste somatório, chegamos a cento e trinta e uma respostas, que segmentamos e aglutinamos nos nove atributos – explicados na tabela anterior.

Assim, na tabela abaixo mostramos a distribuição das cento e trinta e uma referências/respostas dadas a estes nove atributos – que serão tidos em conta para a nova curva de valor da fileira QSE a ser criada.

Tabela 10 - Distribuição de referências aos novos atributos recolhidos no âmbito das entrevistas semiestruturadas realizadas neste estudo. Fonte: Elaborado pelo autor.

Novos Atributos a considerar na nova curva de valor	N.º de referências feitas nas entrevistas
Maior controlo, monitorização e diferenciação positiva das melhores práticas na fileira QSE	30
Melhorar comunicação e consciencialização junto do consumidor	27

Atratividade de novo talento para a fileira QSE	24
Organização/marca chapéu, para dinamizar a promoção e o comércio da fileira QSE	16
Presença mais forte e articulada da ESTRELACOOP e da ANCOSE juntos dos produtores	12
Promover novos produtos autóctones da fileira QSE	8
Envolver os diferentes stakeholders nas soluções a encontrar para a fileira QSE	5
Limitação da produção de queijo de ovelha tipo Serra com leite de raças exóticas	5
Produção de cardo certificado na região da SE (produtos DOP certificado)	4
TOTAL	131

Desta forma, decidimos ainda condensar/agregar mais os novos atributos de valor, acima identificados, estreitando mais ainda a informação, que entendemos poder estar agregada num único atributo - passando dos nove atributos para seis. O objetivo era o de responder às diferentes lacunas identificadas de forma abrangente, mas também focada e consistente. Assim, abaixo, passamos a descrever os novos atributos e o que acreditamos estar neles contido e abrangido, fruto das principais mensagens captadas, são eles:

- **Rastreabilidade diária da qualidade do leite - sistema de recompensa justo;**
- **Incentivos cooperativos, autárquicos e nacionais para a fileira;**
- **Apoio e proximidade aos pastores e produtores (lógica produtiva)**
- **Digitalização transversal da fileira (informação, processos, HACCP e qualidade)**
- **Produção de flor de cardo no território DOP da Serra da Estrela**
- **Promoção e comunicação da QSE (marca e território DOP)**



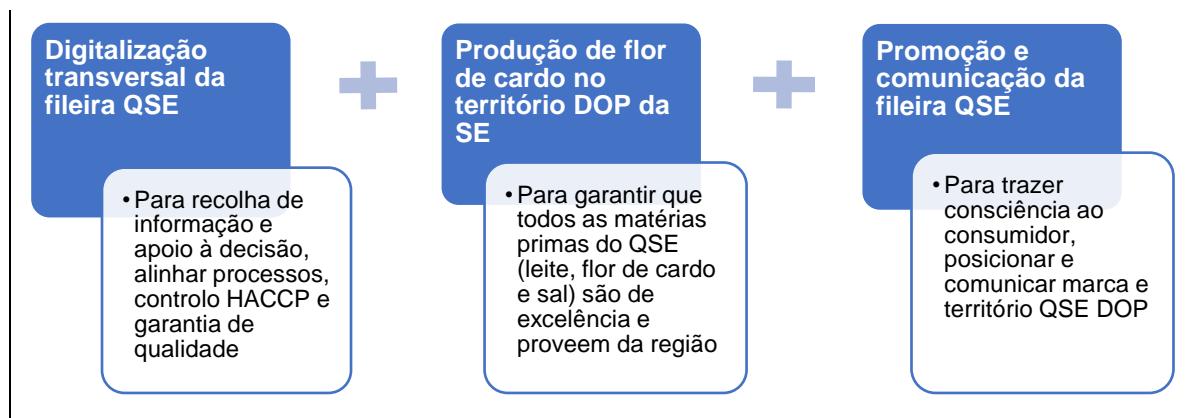


Figura 4 - Os novos atributos de valor/fatores críticos de sucesso a incluir na construção da nova curva de valor para a fileira QSE. Fonte: elaborado pelo autor

Depois de estabilizados os atributos a serem incluídos na nova curva de valor, voltamos à tabela 7 (colocada acima no tópico 3.3) que deu origem ao gráfico inicial caracterizador da curva de valor da fileira QSE e atualizamos estes novos atributos, que podem ser interpretados como fatores críticos de sucesso. Além mais, ajustamos outros atributos de acordo com a informação recolhida nas entrevistas, como foi o caso particular do atributo: "estratégia de comunicação" e todos os outros atributos que, de alguma forma, podem estar ligados diretamente a este atributo, como sejam, "presença e dinâmica nas redes sociais", "presença na comunicação social" e "estrutura de negócio". Simultaneamente, acrescentamos os novos atributos, classificando-os de acordo com a informação recolhida e dando-lhes a importância que ressaltou no decorrer deste estudo.

A nova tabela de atributos/fatores críticos de sucesso que dará origem à nova curva de valor da fileira QSE é que abaixo se apresenta.

Tabela 11 - Tabela de apoio para elaboração da nova curva de valor da fileira QSE, com base na análise e interpretação de dados primários e secundários. Fonte: Elaborado pelo autor.

ATRIBUTOS da FILEIRA QSE	N.º de Queijarias com este atributo	Queijarias não diferenciadas		Queijarias Diferenciadas		Nova curva de valor
		Soma da classificação dada a este atributo nas queijarias não diferenciadas onde foi	Média ponderada deste atributo nas queijarias não diferenciadas (16)	Soma da classificação dada a este atributo nas queijarias diferenciadas onde foi	Média ponderada deste atributo nas queijarias diferenciadas (8)	

		encontrado (16)		encontrado (8)		
Artesanalidade e ancestralidade	22	89	6	51	6	6
Canais de venda offline	24	115	7	73	9	9
Canais de venda online	23	70	4	57	7	9
Cross-selling de produtos e promoções	9	24	2	47	6	5
Estratégia de comunicação	7	2	0	50	6	9
Estrutura de negócio < 6 pessoas	8	22	1	47	6	0
Estrutura de negócio ≥ 6 pessoas	16	95	6	16	2	0
Inovação do produto	5	21	1	14	2	7
Parcerias de negócios	13	44	3	65	8	5
Participação em eventos da especialidade	20	65	4	45	6	8
Prémios nacionais e/ou internacionais	8	15	1	51	6	8
Presença na comunicação social	15	43	3	57	7	0
Presença nas redes sociais	21	54	3	56	7	0
Produtos complementares	11	25	2	53	7	8
Projetos complementares da fileira QSE	10	35	2	57	7	9
Tradição familiar	14	62	4	42	5	3
Transparência do negócio	18	66	4	50	6	7
Variedade do portfólio	21	83	5	58	7	9
Vende internacional	6	7	0	36	5	7
Vende para todo o País	24	116	7	67	8	9
Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	11	13	1	51	6	0
<i>Rastreabilidade diária da qualidade do leite - sistema de recompensa justo</i>	0	0	0	0	0	9
<i>Incentivos cooperativos, autárquicos e nacionais para a fileira</i>	0	0	0	0	0	8
<i>Apoio e proximidade aos pasteis e produtores (lógica produtiva)</i>	0	0	0	0	0	8
<i>Digitalizar transversal da fileira (informação, processos, HACCP e qualidade)</i>	0	0	0	0	0	9
<i>Produção de flor de cardo no território DOP SE</i>	0	0	0	0	0	8
<i>Promoção e comunicação da QSE (marca e território DOP)</i>	0	0	0	0	0	9

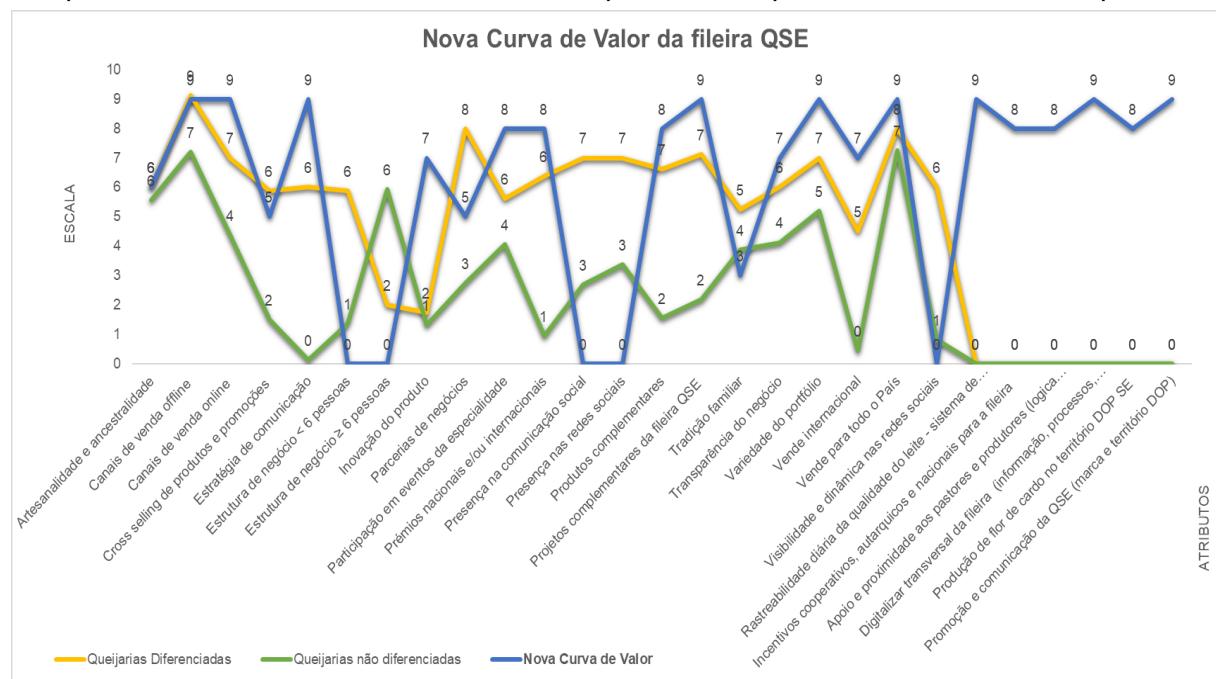
Assim e tendo em conta esta nova tabela apresentada, procederemos ao desenho da nova curva de valor para a fileira QSE, que contemple agora todas as alterações que têm vindo a ser estudadas e debatidas ao longo deste projeto tese. Esta nova curva de valor pretende ser o caminho da transformação – assente nos fatores críticos de sucesso - para a fileira QSE, que permita trazer uma lógica de crescimento e dinâmica sustentável como têm vindo a ser debatido ao longo deste estudo. Partilhamos abaixo a nova curva de valor da fileira QSE.

No seguimento deste estudo e criada a nova curva de valor para a fileira QSE, estamos convictos desta se a curva representativa de toda a informação, interações, análise, interpretações e conhecimento que fomos adquirindo sobre esta fileira.

Destacamos também que estes são os atributos/fatores críticos de sucesso da fileira QSE e que se bem implementados permitirão introduzir na fileira uma dinâmica continua, sistémica e sustentável ligada a um produto enquanto património e identidade da SE, com efeitos de arrastamento positivos para outros subsetores da fileira e da região.

Gráfico 8 - Nova curva de valor criada para a fileira do QSE. Fonte: Elaborado pelo autor.

No gráfico acima, pode-se ainda constatar que para além dos novos atributos/fatores críticos de sucesso incluídos, apostamos no reforço da estratégia de comunicação coerente para toda a fileira (reduzimos a zero os outros atributos associados à comunicação, como redes sociais, jornais, tv, etc.). Alavancamos a aposta na inovação do produto, nos projetos complementares da fileira, a variedade do portfólio de produtos e também a aposta na



internacionalização consistente da marca DOP SE.

Como já mencionado, os seis novos atributos/fatores críticos de sucesso criados e adicionados a esta nova curva de valor, respondem a falhas identificadas em fatores importantes da atividade dos produtores de QSE da fileira e, na nossa opinião, esta nova curva de valor agora apresentada é mais completa, toca em mais áreas de negócio da cadeia

de valor e responde de forma mais robusta às pretensões da fileira QSE: criar uma dinâmica de crescimento sustentado na fileira e, consequentemente, na região da Serra da Estrela.

CAPÍTULO IV - AÇÕES ESTRATÉGICAS - NOVA PROPOSTA DE VALOR DA RAIZ DA ESTRELA

4.1 - Nova curva de valor da fileira QSE vs. Nova curva de valor da Raiz da Estrela

Chegamos agora à parte do nosso estudo, em que nos importa perceber se conseguimos responder a um dos objetivos e motivações deste estudo: como pode um negócio pequeno e pouco dinamizado - numa fileira de nicho – acelerar e posicionar-se de forma diferenciada?

Devemos, novamente, relembrar que a Raiz da Estrela (RE) se caracteriza por ser um ator pequeno, com poucos recursos físicos e digitais, que funciona como um intermediário - numa lógica de parceria comercial - de uma queijaria artesanal certificada na Serra da Estrela, que produz o genuíno QSE. O objetivo deste projeto sempre foi, e continua a ser, o da valorização dos produtos autóctones da Serra da Estrela, sua ancestralidade e a sabedoria das pessoas neles envolvidas.

Por conseguinte, desde cedo, nos tentamos posicionar como uma marca *premium* junto de apreciadores e negócios distintos relacionados com o QSE - onde fosse percecionada a diferenciação dos nossos produtos – e que tal permitisse criar valor e maior rentabilidade a toda a cadeia de valor envolvida. Partimos, assim, da noção de que esta é uma fileira de nicho – artesanal, pequena, limitada, mas também por isso mais exclusiva.

Neste âmbito, apontando à realidade deste negócio, constatamos que a Raiz da Estrela (RE) é uma marca registada, com atividade e atuação totalmente legais, que conta apenas com a disponibilidade do seu fundador para dinamizar e gerir a atividade da marca – feito numa lógica part-time. Não tem, por isso, na sua atividade nenhum rebanho certificado, também não possui instalações (queijaria) para a produção de QSE ou mesmo camaras para a conservação e maturação do QSE. Não possui nenhum tipo de imobilizado corrente e/ou não corrente no âmbito da sua atividade.

Também a sua presença online está aquém do desejável, contando apenas com um site pouco dinamizado, ainda sem expressão nas redes sociais e tem uma estratégia de comunicação e marketing inativa. De igual forma, os atuais clientes são reduzidos e concentram-se todos na cidade de Lisboa, zona de residência do fundador da marca.

Posto isto, a dinamização que se pretende realizar na RE, tendo em conta a nova curva de valor criada para a fileira, terá em conta esta realidade da marca – que só abrange parte da cadeia de valor da fileira facto este que, naturalmente, trará as suas oportunidades, mas

também, as suas ameaças, assim como, os seus pontos fortes a robustecer e os pontos fracos a colmatar.

Para melhor fazermos este exercício de traçar uma matriz de valor associado para nova atividade da marca e tendo em conta a nova curva de valor da fileira QSE, optamos por utilizar a ferramenta de trabalho – análise SWOT de Albert Humphrey (criada na década de 60). Pretendemos com esta ferramenta obter um diagnóstico amplo e preciso à realidade da RE e o seu possível posicionamento dentro da nova curva de valor da fileira, sempre com o objetivo de garantir vantagem competitiva, criar valor, reduzir custos e operar de forma diferente da concorrência que nos permita obter resultados melhores que a média da fileira. Assim, na matriz abaixo apresentamos a análise SWOT da Raiz da Estrela.

Tabela 12 - Análise SWOT à realidade atual da atividade da marca Raiz da Estrela. Fonte: Elaborado pelo autor.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marca já criada e com algum reconhecimento da qualidade dos seus produtos por parte dos seus clientes; ➤ Contacto estabelecido com alguns chefs e clientes gourmet que podem ajudar na expansão para outros clientes; ➤ Facilidade de contacto do fundador com alguns players na área da tecnologia, comunicação e marketing digital para expansão tecnológica e comunicacional da marca; ➤ Área de trabalho do fundador ligado à internacionalização, exportações e incentivos comunitários; ➤ Boa relação estabelecida com o atual parceiro de negócios (queijaria) da RE; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inexistência de rebanho próprio ou capacidade produtiva; ➤ Pouco domínio da cadeia de valor da fileira QSE; ➤ Estratégia de comunicação e marketing inativa ou em suspenso; ➤ Estrutura física de apoio para expansão comercial limitada; ➤ Desinvestimento nas redes sociais e no e-commerce; ➤ Recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros associados ao negócio de pequena dimensão; ➤ Poucos clientes e limitados à cidade de Lisboa; ➤ Estrutura logística rudimentar; ➤ Necessidades de investimento elevado para transformar e dinamizar o negócio da RE;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aproveitar clientes atuais para chegar a novos clientes; ➤ Estratégia de comunicação e marketing estruturada para os canais offline e online; ➤ Criar novos produtos, mesmo que não DOP, associados à fileira que alarguem o portfólio da marca (ex. iogurte ovelha bordaleira); ➤ Digitalização de negócio no setor primário, com tecnologia disruptiva que permita transformar e trazer valor acrescentado para todos os intervenientes; ➤ Conseguir obter mais informação (da plataforma online da RE a criar) e fazer a análise aos clientes – estudo para compreender e conhecer o cliente; ➤ Aumentar a notoriedade da marca pela criação de loja online e através de campanhas de marketing digital; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fileira cada vez mais envelhecida, de pequena dimensão e considerada de nicho, com tendência a reduzir; ➤ Crescimento limitado da fileira, por escassez na base produtiva e, consequentemente, na oferta ao mercado; ➤ Os negócios de maior estrutura podem fazer preços mais competitivos e interferir na margem de comercialização da RE; ➤ Alguma resistência à mudança dos produtores e pastores mais velhos que pode prejudicar o processo de disruptão na fileira; ➤ Nicho de Mercado com muita concorrência, alguns deles com mais argumentos e recursos que a RE;

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dinamização e nova vida que a direção da ESTRELACOOP quer dar à fileira, com novos projetos e iniciativas; ➤ Novos hábitos de consumo e de interação entre marca e cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concorrência com cadeias de valor mais estabilizadas e competitivas (outros produtores com rebanhos que vendem multicanal e para todo o País); ➤ Algumas iniciativas da ESTRELACOOP e demais queijarias diferenciadas podem roubar espaço de atuação da RE;
---	--

Com base na análise SWOT, partiremos de seguida para a formulação estratégica, que de acordo com a realidade atual da atividade da Raiz da Estrela (RE), melhor se enquadra na transformação que a marca precisa de adotar para esbater os pontos fracos, tirar partido dos pontos fortes e das oportunidades na procura de possibilidades para recriar de abordagem ao cliente e à satisfação das suas necessidades, criando um oceano azul - tal como referem Kim & Mauborgne, (2005).

Tendo por base o conceito de inovação de valor, pretendemos criar produtos/serviços onde não haja nenhuma concorrência e, para isso, faz-se necessário percorrer caminhos não tradicionais e explorar novas possibilidades para melhor responder aos hábitos de compra e necessidades dos compradores. Nesse âmbito, consideramos que a dimensão reduzida da RE deve obrigar-a a focar-se em conseguir obter vantagem competitiva, criando valor a baixo custos.

Deste modo, ao invés, de adquirirmos/criarmos um rebanho de ovelhas bordaleiras Serra da Estrela e começar a produzir leite para a fileira, ou eventualmente, adquirirmos uma queijaria certificada para alargarmos a base de influência e controlo da cadeia de valor da fileira, acreditamos que a digitalização e inovação do negócio RE em algumas áreas estruturais (de resto, seguindo o que tem sido apontado ao longo deste estudo) será a melhor opção estratégica para a transformação que queremos ver e fazer acontecer. Pretendemos dar um salto tecnológico que nos permita posicionar de forma diferente perante todos os nossos stakeholders.

Com esta digitalização do negócio pretendemos conseguir estar mais próximo do cliente, proporcionando experiências de compra disruptivas e inovadoras, aproximando-o dos produtores e da realidade genuína por detrás QSE, consciencializando e informando sobre o leite, os rebanhos, o queijo, o *terroir*, as pessoas e a região, naquilo que se pretende ser - uma experiência de compra, ou de contacto com o produto, única e nunca explorada.

Futuramente, desejamos criar parcerias de negócio com novos produtores, queremos atuar como agentes de mudança na fileira, associando-nos e promovendo as melhores práticas de bem-estar e respeito pelo animal, pelo seu leite e respetivo queijo. Queremos também estar presentes no mecanismo de controlo a ser criado pela fileira que premeia quem faz e produz bem, associando-nos à boas práticas como forma de acrescentar valor a toda a fileira QSE.

Por seu lado, com esta plataforma de negócio a ser desenvolvida, ambicionamos ser o melhor intermediário de negócios de alguns dos pequenos produtores da fileira, posicionando-nos como um parceiro que valoriza a sua atividade e que os catapultará a estarem mais próximos de um público-alvo até então quase inalcançável. Para isso, muito contribuirá a apostar nas redes sociais, tendo estas como base uma estratégia de comunicação rigorosa, coerente, dinâmica e humana – queremos comunicar com foco, singularidade e através de uma mensagem consistente. Pretendemos ter páginas oficiais da marca e trazer ao nosso público-alvo conteúdo dedicado, mas também distinto, elucidativo e divertido sobre a fileira e região do QSE. A estratégia de comunicação a delinejar acoplará as iniciativas online e offline. Assim, paralelamente, nos canais offline tentaremos que alguns dos nossos clientes mais conceituados se começem a associar definitivamente à marca e permitam o *buzz* necessário para crescer.

Queremos comunicar melhor com os clientes, criando campanhas de comunicação coerentes, estruturadas, dinâmicas, singulares e em diferentes canais de comunicação – online e offline – que permitam, por um lado conhecer e satisfazer melhor as necessidades dos nossos clientes e, por outro, contribuir para que as atividades inerentes a esta fileira QSE sejam mais conhecidas, descomplicando o acesso à informação, à experiência e à realidade do dia a dia das pessoas nela envolvidas. Assim, apostaremos em dois dos novos atributos que saíram deste estudo – a digitalização da fileira e a comunicação consistente e cuidada da mesma.

Simultaneamente e num esforço comercial pretendemos colocar este produto próximo de quem o saiba perceber e valorize a experiência única que significa provar um QSE DOP produzido de modo artesanal. Para isso, estaremos associados aos locais onde os verdadeiros amantes de queijo se encontram, nomeadamente, lojas verticais dedicadas a trabalhar e promover o queijo, mercearias artesanais, cadeias de hotéis de luxo e naturalmente os melhores Chefs presentes mercado nacional, que percebem e valorizam o que é um produto único, desafiando-os a criarem novas receitas com o produto, mas especialmente, que ajudem a comunicar a diferenciação do produto, trazendo consciência aos consumidores, funcionando como embaixadores da marca, da fileira e da região.

Procuraremos ser dinamizadores de novos produtos a serem criados/explorados na fileira, com a marca de qualidade, garantia de rastreabilidade e segurança para o cliente inerente à marca DOP e da região com o intuito de contribuir para a atratividade da fileira e a capacidade de atrair novos atores para a mesma.

A lógica de atuação será alargada a todo o país, com enfoque em Lisboa e no Porto, por serem mercados mais maduros, com maior poder de compra e onde há um maior número de consumidores e apreciadores destes produtos autóctones e das suas propriedades organoléticas, que estão dispostos a valorizar e pagar mais pelo produto. Na realidade, nestas

duas áreas metropolitanas estão concentradas mais lojas da especialidade e a grande maioria dos chefs de prestígio nacionais com quem nos queremos associar.

Já no âmbito da nossa estratégia de negócio, teremos dois canais de venda, o *offline* (atrás exposto) e o *online* (e-commerce) que estará totalmente alinhado com o nosso plano de comunicação - bem delineado e acoplado a uma estratégia de marketing digital, onde se inclui um site dinâmico e presença nas redes sociais que serão uma montra do nosso negócio, isto é, com as histórias e as pessoas envolvidas nas diferentes fases do ciclo de vida deste produto e que funcionarão também como loja online, que pretendem oferecer uma experiência de compra simples e segura para os futuros seguidores da marca. Em termos estratégicos e físicos a nossa operação passará por localizar a nossa sede, na zona da SE, num outro espaço que permita albergar as diferentes dinâmicas especialmente as do canal físico (distribuição).

Pretendemos, também, iniciar o nosso processo de internacionalização, com o QSE para os mercados da saudade – Espanha, França, Suíça, Luxemburgo, Reino Unido, Brasil, mas também para mercados mais maduros e com maior poder de compra, como são os EUA.

Deste modo, após a descrição da formulação estratégica que melhor vai ao encontro das realidades do negócio da RE e em resultado do estudo que temos vindo a desenvolver, primeiramente, iremos reformular a tabela de atributos criada – com todos os seus atributos - para estabelecer a nova curva de valor da RE, pressupondo, que esta concorra com todos os atributos trabalhados até ao momento na fileira QSE. O intuito, apesar da RE não concorrer/classificar em todos os atributos é o de que esta nova curva de valor da RE se caracterize por criar um espaço de mercado ainda não explorado, assente em inovação de valor.

Abaixo está a tabela da curva de valor da fileira ajustada à realidade estratégica da Raiz da Estrela, tendo em conta todos os atributos definidos até ao momento.

Tabela 13 - Tabela de apoio para determinação da nova curva de valor da Raiz da Estrela em comparação com a nova curva de valor da fileira QSE. Fonte: Elaborado pelo autor

ATRIBUTOS da FILEIRA QSE	N.º de Queijarias com este atributo	Queijarias não diferenciadas		Queijarias Diferenciadas		Nova curva de valor da fileira QSE	Nova curva de valor da Raiz da Estrela
		Soma da classificação dada a este atributo nas queijarias não diferenciadas onde foi encontrado (16)	Média ponderada deste atributo nas queijarias não diferenciadas (16)	Soma da classificação dada a este atributo nas queijarias diferenciadas onde foi encontrado (8)	Média ponderada deste atributo nas queijarias diferenciadas (8)		
Artesanalidade e ancestralidade	22	89	6	51	6	6	3
Canais de venda offline	24	115	7	73	9	9	8
Canais de venda online	23	70	4	57	7	9	9
<i>Cross-selling</i> de produtos e promoções	9	24	2	47	6	5	2
Estratégia de comunicação	7	2	0	50	6	9	9
Estrutura de negócio < 6 pessoas	8	22	1	47	6	0	0
Estrutura de negócio ≥ 6 pessoas	16	95	6	16	2	0	0
Inovação do produto	5	21	1	14	2	7	8
Parcerias de negócios	13	44	3	65	8	5	7
Participação em eventos da especialidade	20	65	4	45	6	8	5
Prémios nacionais e/ou internacionais	8	15	1	51	6	8	3
Presença na comunicação social	15	43	3	57	7	0	0
Presença nas redes sociais	21	54	3	56	7	0	0
Produtos complementares	11	25	2	53	7	8	6
Projetos complementares da fileira QSE	10	35	2	57	7	9	5
Tradição familiar	14	62	4	42	5	3	1
Transparência do negócio	18	66	4	50	6	7	7
Variedade do portfólio	21	83	5	58	7	9	8
Vende internacional	6	7	0	36	5	7	5
Vende para todo o País	24	116	7	67	8	9	9
Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	11	13	1	51	6	0	0
Rastreabilidade diária da qualidade do leite - sistema de recompensa justo	0	0	0	0	0	9	0
Incentivos cooperativos, autárquicos e nacionais para a fileira	0	0	0	0	0	8	7
Apoio e proximidade aos pasteis e produtores (lógica produtiva)	0	0	0	0	0	8	0
Digitalizar transversal da fileira (informação, processos, HACCP e qualidade)	0	0	0	0	0	9	9
Produção de flor de cardo no território DOP SE	0	0	0	0	0	8	0
Promoção e comunicação da QSE (marca e território DOP)	0	0	0	0	0	9	9

Transformando esta tabela na curva de valor da Raiz da Estrela e no posicionamento que a marca pretende ter dentro da fileira do QSE, abaixo se apresenta o gráfico que engloba todos atributos/fatores de sucesso delineados desde o início do estudo, assim como as diferentes curvas de valor desenvolvidas e criadas, onde a novidade é o posicionamento da curva de valor da RE.

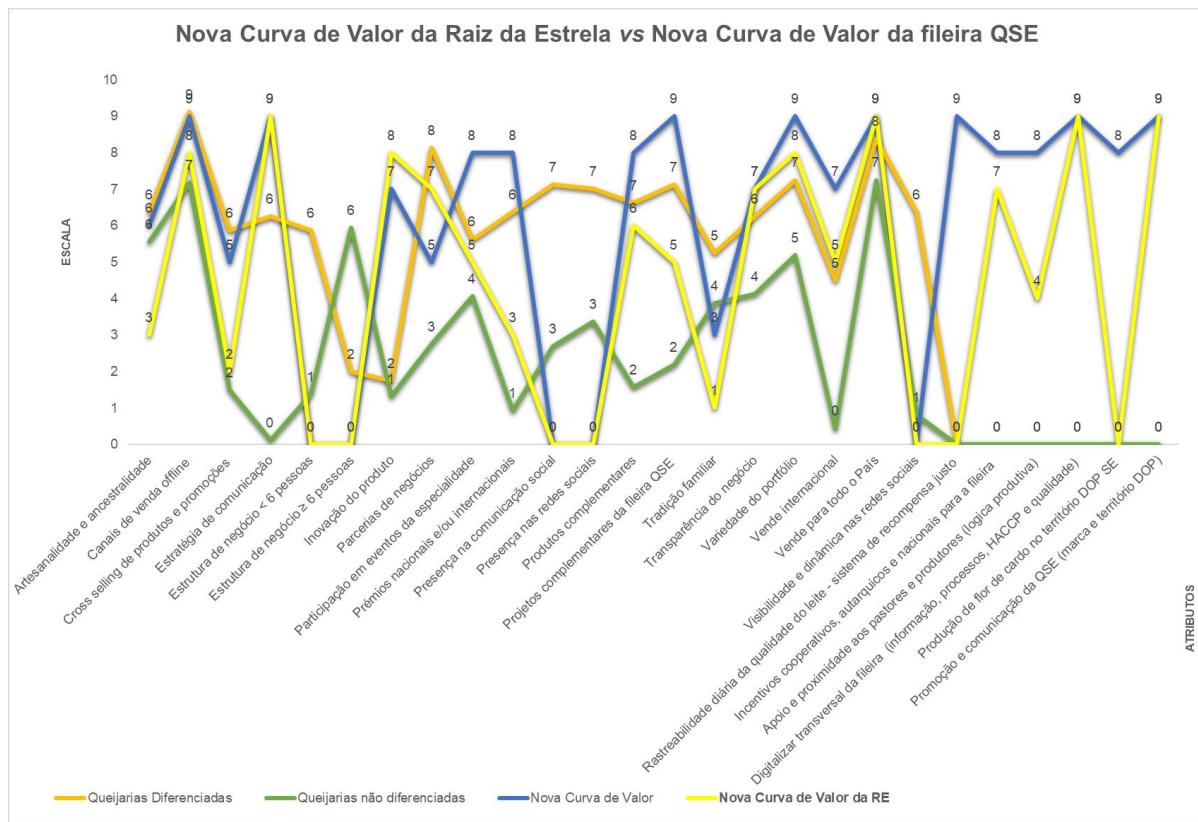


Gráfico 9 - Nova curva de valor da Raiz da Estrela em comparação com a Nova curva de valor criada para a fileira QSE. Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode constatar, o gráfico representativo da nova curva de valor segue a lógica do que acima partilhamos: a RE pretende apostar na digitalização associada à inovação de valor do seu negócio, optando por expandir e transformar a sua operação em áreas onde acredita poder criar valor para a sua atividade e inherentemente para a fileira QSE.

4.2 - Nova Curva de Valor ajustada à realidade da Raiz da Estrela

Contudo o mesmo gráfico, não reflete a real comparação dos atributos/fatores de sucesso da RE em comparação com os seus concorrentes, já que a comparação de todos atributos se revela desajustada das opções estratégicas que a marca acredita serem as mais adequadas tomar. A título ilustrativo, a RE acredita que não será a melhor opção estratégica o alargamento da base de influência da marca na cadeia de valor em atividades que não se encaixam, por agora, na sua realidade (ex.: tornar-se produtor de QSE ou adquirir/criar um rebanho de ovelhas para a produção de leite).

De seguida e de forma sintetizada, abaixo, deixamos os tópicos que apontamos atrás e que representam as opções estratégicas que a marca pretende adotar.

- **Digitalização do negócio da RE**, com plataforma que permita intermediação e aproximação ao cliente através de experiências de compra disruptivas e inovadoras;
- **Criação de novas parcerias de negócio** com produtores QSE;
- **Associação e valorização das melhores práticas na fileira** (bem-estar e respeito animal e respetivas condições HACCP);
- **Estratégias de comunicação online e offline** que comunique, com mensagem consistente, consciente e singular a marca DOP SE e a região SE;
- **Presença multicanal para a venda de produtos**, teremos dois canais de venda, o *offline* e o *online* com nova forma de abordagem e contacto do cliente
- **Dinamização de novos produtos a serem criados na fileira**, mais pequenos, mais “frescos” e adaptados à realidade atual;

Figura 5 - Linhas estratégicas definidas pela Raiz da Estrela para criação de valor na fileira QSE.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste seguimento, as linhas estratégicas na imagem acima vão ao encontro dos principais resultados concluídos neste estudo e que podem estar no âmbito de atuação e diferenciação da marca e que se quer introduzir na fileira, nomeadamente: a promoção e comunicação do QSE, a digitalização desta fileira, aumentar a atratividade da mesma e com isso criar um novo mercado, ainda não explorado, de posicionamento na fileira, cujo nenhum outro concorrente fez até ao momento. Nesse âmbito, importa comparar os atributos (linhas estratégicas) que a marca se propõe dinamizar com os atributos da sua concorrência para perceber se há ou não alguma diferenciação e inovação de valor associada à nova proposta da RE – a criação de um possível oceano azul na fileira.

Para isso, iremos de seguida reformular a tabela de atributos, ajustando-a à realidade comparativa que queremos obter, entre a RE e os seus concorrentes na fileira, já que alguns atributos (referidos anteriormente) não classificam/contribuem para a nossa realidade atual. Isto é, no cruzamento entre inovação de valor e a realidade da marca (RE), esses atributos não pontuam como os outros, a título de exemplo: o atributo “tradição familiar”, que relevamos por não considerarmos ser fundamental à atividade da Raiz da Estrela.

Posto isto, na tabela abaixo espelhamos os atributos que acreditamos comparar/classificam para a realidade da RE dentro da fileira do QSE.

Tabela 14 - Tabela de apoio para determinação da nova curva de valor da Raiz da Estrela, com base, na análise e interpretação de dados primários e secundários. Fonte: Elaborado pelo autor.

ATRIBUTOS da FILEIRA QSE	N.º de Queijarias com este atributo	Queijarias não diferenciadas		Queijarias Diferenciadas		Nova curva de valor da Raiz da Estrela
		Soma da classificação dada a este atributo nas queijarias não diferenciadas onde foi encontrado (16)	Média ponderada deste atributo nas queijarias não diferenciadas (16)	Soma da classificação dada a este atributo nas queijarias diferenciadas onde foi encontrado (8)	Média ponderada deste atributo nas queijarias diferenciadas (8)	
Canais de venda offline	24	115	7	73	9	9
Canais de venda online	23	70	4	57	7	9
Estratégia de comunicação	7	2	0	50	6	8
Parcerias de negócios	13	44	3	65	8	7
Produtos complementares	11	25	2	53	7	5
Projetos complementares da fileira QSE	10	35	2	57	7	6
Variedade do portfólio	21	83	5	58	7	7
Vende internacional	6	7	0	36	5	8
Vende para todo o País	24	116	7	67	8	9
<i>Digitalização do negócio da RE</i>	0	0		0		9
<i>Associação e valorização das melhores práticas na fileira</i>	0	0		0		7
<i>Investimento em comunicação & marketing online e offline</i>	0	0		0		8
<i>Dinamização de novos produtos a serem criados na fileira</i>	0	0		0		8
<i>Experiências disruptivas e inovadoras no contacto com cliente</i>	0	0		0		9

Como pode ser observado na tabela de apoio ao gráfico, e seguindo a linha de raciocínio desenvolvida ao longo deste estudo, retiramos alguns dos atributos que acreditamos não contribuírem para a realidade atual da marca por estarem implícitos na mesma: exemplo disso é que desconsiderámos o atributo “ancestralidade e artesanalidade”. Porém, na comunicação e na dinamização que pretendemos realizar este aspeto está sempre presente, ainda que de forma indireta, isto é, o pastor e as ovelhas ao serem comunicados no produto RE denotam/transparecem esta mesma artesanalidade ou ancestralidade -- contudo, essa realidade não é primária na atividade da RE, por isso, não a consideramos. Assim, esta tabela com catorze atributos, caracteriza-se por conter nove dos antigos atributos e cinco novos atributos de acordo com a formulação estratégica delineada pela RE.

Abaixo, apresenta-se o gráfico representativo desta nova realidade comparativa entre a RE e a sua potencial concorrência da fileira QSE.

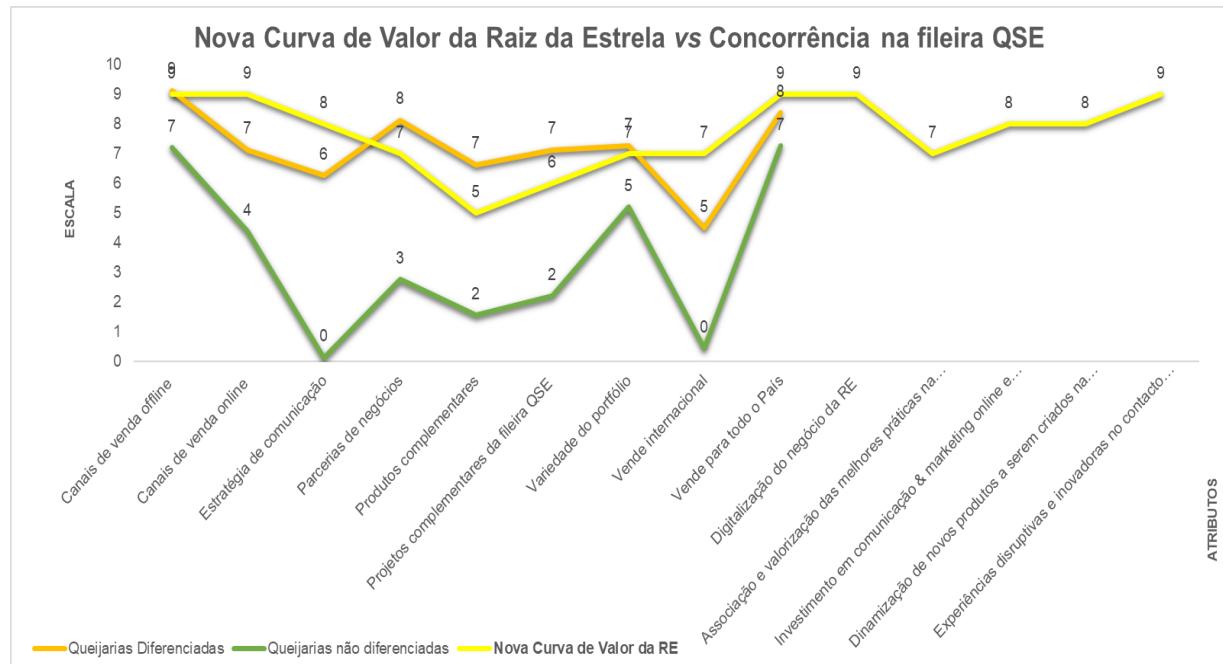


Gráfico 10 - Nova curva de valor da atividade a desenvolver pela Raiz da Estrela em comparação com a potencial concorrência da fileira QSE. Fonte: Elaborado pelo autor.

Da observação do gráfico, conseguimos perceber a inovação de valor que a RE se propõe trazer à fileira QSE e que corrobora dos resultados apurados no desenrolar do estudo deste projeto tese. Concretamente, esta curva de valor não “resolve” todos os problemas da fileira, ainda que acrescente valor em áreas onde claramente foram identificadas lacunas, tendo sempre o propósito de trazer mais valor para o cliente, pela experiência de compra (quando comparado com os seus concorrentes). Tendo como premissa, a digitalização e a consciencialização ao consumidor sobre a fileira do QSE, acreditamos que as ações estratégicas delineadas e materializadas nos atributos contribuem para trazer inovação dentro do setor primário, tentando “descomplicar” algumas dificuldades relatadas pelos produtores/queijarias entrevistadas. Simultaneamente pretende encurtar a distância entre o consumidor e o produtor, adicionando valor pela experiência de compra inovadora, multicanal e segura oferecida ao cliente, que permita criar na mente do consumidor as verdadeiras referências sobre o QSE e consequentemente, o retorno económico financeiro à RE, à fileira e à região DOP SE.

Cremos que este movimento estratégico permitirá contribuir para um aspeto fulcral referido no início da recolha dos dados primários: a imperiosidade de aumentar a atratividade da fileira para que novos jovens pastores e produtores se fixem e permitam a sustentabilidade

e continuidade da fileira – esbatendo, a cada vez maior, desertificação destes territórios de baixa densidade.

CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 - Conclusão

Iniciamos este estudo com o propósito de tentar perceber como se poderia acelerar e posicionar de forma diferenciada um negócio de cariz pessoal e ligado à fileira do QSE, materializado na marca da Raiz da Estrela. A abordagem que quisemos trazer para estudo foi de diferenciação e inovação pelo escasso estudo e aplicabilidade da Teoria Oceano Azul, (*Blue Ocean Strategy*) dos autores W.Chan Kim & Renée Mauborgne, especialmente, num sector primário e numa fileira de nicho como é o caso da fileira do QSE.

Assim, do estudo feito, foi-nos possível perceber que a proposta de valor dos diferentes concorrentes da Raiz da Estrela, é desigual. Isto é, encontramos na fileira queijarias/produtores que atuam em realidades, velocidades e parâmetros diferentes. Identificamos queijarias diferenciadas e que podem ser consideradas os líderes desta fileira, (ou mesmo os pioneiros), pela diferenciação, preponderância e expansão que assumem e, por outro lado, queijarias com atividade mais pequena, poucos recursos e a funcionar numa lógica mais reduzida, rudimentar e local.

Da auscultação aos produtores/queijarias entrevistadas foi consensual muito do feedback recolhido em relação a temas estruturantes e importantes para o futuro da fileira e sua sustentabilidade, económico-financeira, mas também humana e animal. Retivemos, variadas vezes, a imperiosidade de atrair e fixar jovens para as áreas produtivas da fileira, com destaque para a pastorícia, no que toca à necessidade de aumentar o preço dos produtos da fileira QSE e modernizar a fileira, através da introdução de tecnologia que permita maior controlo em toda a cadeia de valor. E, não menos importante, a urgência em comunicar para o público-alvo, de forma mais próxima, uniformizada e concertada para trazer consciência sobre a distinção que caracteriza o QSE, assumindo um novo posicionamento para toda a fileira.

De resto, também os novos fatores críticos de sucesso da fileira, resultantes deste estudo, apontam no sentido da criação de maior união, equidade, justiça e modernização (tecnologia) entre quem “capricha” na sua produção e quem não o faz. Este, sem dúvida, parece-nos ser um aspeto importante para conseguir, no final, ter um produto que garanta qualidade ao consumidor, que permita alavancar posicionamento da fileira e com isso trazer rentabilidade para os seus mais diretos intervenientes. Por sua via, a promoção e comercialização do QSE com experiências inovadoras e impactantes para o cliente e consistentemente comunicadas foram também apontadas como novos atributos a serem dinamizados.

Com isto em mente, este estudo permitiu igualmente confirmar-nos que a criação de uma estratégia de oceano azul é um processo dinâmico e pouco aplicado à realidade empresarial nacional e aos setores primários e secundários. Por isso, as linhas estratégicas definidas para a nova curva de valor da Raiz da Estrela propõem-se tentar esbater algumas destas diferenças quer dentro da fileira, quer fora, junto do consumidor. Pela digitalização da sua atividade, a comunicação consistente, focada e diferenciada para as diferentes pessoas e canais de comunicação, acreditamos, permitirá à marca RE contribuir para a sua aceleração e diferenciação junto do seu público alvo. O esforço comercial a realizar será numa ótica de multicanalidade, havendo a preocupação constante de desmistificar o verdadeiro QSE e de “envolver” os clientes através de experiências de compra inovadoras, sempre com o foco de se posicionar como um ator facilitador que, dentro da fileira, comercializa e se dinamiza de forma totalmente diferente das propostas de valor apresentadas pelos seus concorrentes.

Por fim, não poderíamos deixar de realçar o gosto de termos realizado este estudo, quer pelas pessoas que conhecemos, quer pela sua genuinidade e humildade em transmitir a sua visão/sabedoria sobre a sua atividade e sobre a fileira QSE, o que nos permitiu adquirir maior conhecimento da mesma. Claramente que na abordagem com todos os entrevistados, sobressaiu a paixão e o amor pelo QSE e pela região, assim como, o desejo genuíno de que a fileira do QSE consiga colmatar as fraquezas apontadas, evolua e possa ser mais pujante e próspera para todos os seus intervenientes. Isto, a bem da tradição, da ancestralidade e da essência e sabedoria das “gentes” serranas que trabalham diretamente com estes produtos autóctones – cunho indissociável da região da Serra da Estrela. Este é também, sem dúvida, um dos propósitos que sustenta a criação e a dinamização que queremos trazer à Raiz da Estrela.

5.2 - Contribuições para a academia e o meio empresarial

Daquilo que é do nosso conhecimento, com este estudo e projeto tese, sentimos estar a trazer uma forte contribuição quer para a academia, quer para o meio empresarial.

De facto, e indo em linha de conta com as limitações relatadas no que à literatura sobre a Teoria do Oceano Azul diz respeito, não encontrámos muitas referências que utilizem ou tragam a abordagem e aplicação da BOS em casos reais e práticos do mundo empresarial e dos negócios. Sobretudo, ainda hoje, a grande maioria das diferentes investigações com base nesta teoria são inconclusivas, devido a várias inconsistências encontradas, quanto ao efeito direto da BOS na vantagem competitiva e performance empresarial.

Serve assim o presente estudo para aportar novos contributos à academia, destacando-se o facto desta teoria (BOS) nunca ter sido utilizada e aplicada a uma atividade inerente ao

setor primário da economia – no caso a fileira do QSE - com as dificuldades quer de implementação da BOS neste estudo, quer, muitas vezes, da falta de dados ou recursos disponíveis para a poder levar a cabo, mais profundamente.

Parece-nos que o presente projeto tese pode ser muito útil para permitir esbater esta realidade e ser, eventualmente, um catalisador para que mais estudos possam ser realizados, utilizando a aplicabilidade da BOS, desta vez em outras áreas de atividade e, naturalmente, noutros setores económicos com o intuito da criação e inovação de valor.

Pelas dificuldades relatadas em encontrar literatura/bibliografia disponível sobre a BOS e sua aplicabilidade em setores tradicionais -- como foi o nosso caso -- e pelo resultado que conseguimos alcançar, desejamos que este estudo e projeto tese aporte igualmente valor ao meio empresarial – facto que nos leva ao próximo paragrafo.

Destacamos assim, que daquilo que conhecemos e pesquisamos, não encontrámos e, provavelmente nunca foi feita, qualquer caracterização e estudo sobre os fatores críticos de sucesso do queijo DOP Serra da Estrela, assim como, da sua fileira. Esta caracterização e catalogação resultou de um trabalho aturado de identificação, catalogação e segmentação dos diferentes atores da fileira QSE para, posteriormente, se caracterizar a mesma (criar uma imagem/fotografia) e a partir daí, com base no relato obtido dos seus diferentes players, começar a construir novos atributos/fatores críticos de sucesso para a fileira que, por certo, poderão ser uma mais-valia para toda a cadeia de valor do QSE, seus intervenientes diretos e indiretos e, naturalmente, para a própria região da Serra da Estrela. Pelo que, estamos em crer, que desta base de trabalho criada:

- Podem ser obtidas e construídas outras informações para a fileira QSE;
- Pode este estudo ajudar à tomada de decisão de algumas das futuras diretrizes a serem estabelecidas pelos stakeholders e entidades responsáveis pela dinamização da fileira;
- Resulta, sem dúvida, uma imagem representativa da fileira à data de julho e agosto de 2022 que poderá ser um alicerce para outras ilações e construções;

5.3 - Limitações e Trabalhos futuros

A BOS, como referido na revisão de literatura, e tentado demonstrar ao longo de todo o estudo, é uma ferramenta de trabalho que pode aportar muito valor ao meio empresarial e que pode ser, claramente, aplicada noutro tipo de setores de atividade. Todavia, encontramos poucos estudos da aplicabilidade da mesma em casos específicos ou setores de atividade. Assim, em trabalhos futuros incentiva-se que seja feita a aplicação da BOS a outras realidades

empresariais para que esta ferramenta ganhe preponderância – pelo seu estudo e aplicabilidade – e se torne mais critica no aporte de valor à área da gestão e ao tecido empresarial. A academia, tem um papel a desempenhar para isto seja uma realidade.

Outra das limitações que encontrámos, pela pesquisa da literatura existente, é o facto da BOS raramente ser colocada/aplicada antes da abordagem à questão do estratégica do desempenho empresarial. Futuramente, preencher esta lacuna na literatura poderia acrescentar novos conhecimentos às áreas da performance empresarial, bem como, da estratégia do oceano azul e sua relevância na área da gestão.

Uma das limitações que identificamos, após a análise das entrevistas foi não ter sido possível abordar todos os atores da fileira do QSE. Recolhemos feedback de outros atores da fileira sobre os pastores e as suas práticas, mas não escutamos na primeira pessoa (por limitação temporal com os prazos de entrega deste estudo) a opinião dos pastores da fileira. Pelo que, futuramente se recomenda que em estudos similares a este, ou com outra fileira, se possam abordar todos os intervenientes da mesma para recolha de maior riqueza de dados, que trará maior amplitude e percepção sobre o tema a ser estudado.

Não havendo qualquer estudo sobre a fileira QSE, também destacamos que tivemos limitações na pesquisa e caracterização que fizemos de todos os produtores/queijaria, com base nos dados online. A catalogação dos atributos e respetiva classificação pode estar enviesada – classificamos os atributos, em 50% dos produtores, com base em informação apenas online, o que pode significar alguma imprecisão nos atributos encontrados, sua classificação e respetivas conclusões. Com os dados primários, tivemos oportunidade de corrigir uma ou outra informação sobre alguns produtores da fileira que não encontrámos online, mas outros ficaram somente com a informação obtida online.

Recomenda-se, assim, que em trabalhos futuro para esta ou outra fileira sejam encontradas metodologias que permitam reduzir ao máximo a margem de erro na categorização da fileira e seus atores, para resultados ainda mais ajustados à realidade do que se pretende estudar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, S. (2006). Blue oceans, temporary monopolies, and lessons from practice. *Strategy and Leadership*, 34(5), pp. 52-57. doi:10.1108/10878570610684856
- Agnihotri, A. (2016). Extending boundaries of Blue Ocean Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), pp. 519–528. doi:10.1080/0965254X.2015.1069882
- Alam, S., & Islam, M. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1), pp. 1-19. doi:10.9790/487X-1901030119
- Altindag, E., Cengiz, S., & Öngel, V. (2014). Chaos in the blue ocean: an empirical study including implication of modern management theories in turkey. *Australian Journal of Business and Management Research*, 3(12), pp. 15-25. doi:10.52283/NSWRCA.AJBMR.20130312A02
- Anwar, M., Khan, S. Z., & Khan, N. U. (2018). Intellectual Capital, Entrepreneurial Strategy and New Ventures Performance: Mediating Role of Competitive Advantage. *Business & Economic Review*, 10(1), pp. 63-94.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), pp. 1323-1339. doi:10.1108/00251740910984578
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (4 ed.). Routledge. doi:10.4324/9781351016551
- Cantele, S., & Cassia, F. (2020). Sustainability implementation in restaurants: A comprehensive model of drivers, barriers, and competitiveness-mediated effects on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 87. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102510
- Chesbrough, H., Ritter, T., & Lettl, C. (2018). Value Creation and Value Capture in Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), pp. 930-938. doi:10.1111/jpim.12471
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press, Cambridge. doi:10.15358/9783800642816
- Christodoulou, I., & Langley, P. A. (2020). A gaming simulation approach to understanding blue ocean strategy development as a transition from traditional competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 28(8), pp. 727-752. doi:10.1080/0965254X.2019.1597916
- Crawford, F., & Mathews, R. (2007). *The myth of excellence: Why great companies never try to be the best at everything*. Crown Business. doi:10.5860/choice.39-4065
- Dehkordi , G. J., Rezvani, S., & Behravan, N. (2012). Blue ocean strategy: A study over a strategy which help the firm to survive from competitive environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), pp. 28-37.

deWaal, A., Maritz, A., & Shieh, C. (2010). Managing Innovation: A typology of theories practiced-based applications for New Zealand firms. *International Journal of Innovation Organization*, 3 (2), pp. 35-57.

DGADR. (2021). *Produtos Tradicionais Portugueses*. Obtido de Direção geral de agricultura e desenvolvimento rural (DGADR): <https://tradicional.dgadr.gov.pt/pt/produtos-por-regime-de-qualidade/dop-denominacao-de-origem-protégida>

DGADR. (2022). *Direção geral de agricultura e desenvolvimento rural*. Obtido de DGADR: <https://www.dgadr.gov.pt/dop-igp-etg>

Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard business review*, 85(6). Obtido de hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain

Hersh, A. M., & Abusaleem, K. S. (2016). Blue ocean strategy in Saudi Arabia telecommunication companies and its impact on the competitive advantage. *Journal of Accounting & Marketing*, 5(3), pp. 1-8. doi:10.4172/2168-9601.1000182

Instituto Nacional de Estatística - Estatísticas Agrícolas: 2020. (INE, 2021). Obtido de Estatísticas Agrícolas: 2020: www.ine.pt/xurl/pub/437147278

Ismail, A. I., Rose, R. C., Abdullah, H., & Uli, J. (2010). The relationship between organisational competitive advantage and performance moderated by the age and size of firms. *Asian Academy of Management Journal*, 15(2), pp. 157-173.

Kano, N., Nobuhiku, S., Fumio, T., & Shinichi , T. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), pp. 39–48.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation-the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 75(1), pp. 103-112.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *In Harvard Business Review*.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *In Harvard Business Review*, 82(10). doi:10.4018/jabim.2010010104

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004b). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, pp. 2-13. Obtido de hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005a). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Market the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005b). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, 47(3), pp. 105-121. doi:10.1177/000812560504700301

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift : Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*. London: Pan MacMillan.

Kumar, V. (2014). Understanding Cultural Differences in Innovation: A Conceptual Framework and Future Research Directions. *Journal of International Marketing*, 22(3), pp. 1-29. doi:10.1509/jim.14.0043

Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *Strategy & Leadership*, 46(3), pp. 1-20. doi:10.1108/SL-02-2018-0020

López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, 90(10), pp. 311-3121.

Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. (2019). Examining the emergence and evolution of blue ocean strategy through the lens of management fashion theory. *Social Sciences*, 8(1), pp. 2-23. doi:10.3390/socsci8010028

Massa, L., & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. The Oxford Handbook of Innovation Management. Oxford University Press, pp. 420-441. doi:10.1093/OXFORDH/9780199694945.013.002

Mebert, A., & Lowe, S. (2017). An Analysis of W. Chan Kim and Renée Mauborgne's Blue Ocean Strategy: *How to Create Uncontested Market Space*, 1, p. 98. doi:10.4324/9781912281015

Nag, B. N., & Tran, J. (2020). Blue Ocean Strategy and Operations Management. *American Journal of Management*, 20(2), pp. 33-44. doi:10.33423/ajm.v20i2.2996

Namboodiri, S., Banerjee, S. S., & Dasgupta, H. (2019). A coherent metasynthesis of blue ocean strategy (Bos) using grounded theory approach. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(4), pp. 1-18.

Ogbogu-Asogwa, O., Ike, R. N., Adeleke, B. S., & Ekoja, G. O. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Value Innovation: A Study of Selected Firms' in FMCG and Telecommunications Sectors in South-West Nigeria. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 8(10), pp. 721-735.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage, creating and Sustaining Superior Performance*. Free press, Macmillan.

Portugal Foods. (2020). *Estratégia de Internacionalização do Setor Agroalimentar*. Obtido de Portugal Foods: https://www.portugalfoods.org/downloads/2020/portugalfoods_estrategia-internacionalizacao-2019-2021.pdf

Prabhu, J. R. (2015). *Frugal Innovation: How to do more with less*. The economist Books.

Prahalad, C. (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), pp. 6-12. doi:10.1111/J.1540-5885.2011.00874.X

Prahalad, G. H. (2005). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, pp. 2-15. Obtido de hbr.org/2005/07/strategic-intent

Radzi , S., Yasin, M., Zahari , M., Abas , R., Ahmat, N., & Ahmad-Ridzuan, A. (2016). *Blue ocean strategy and performance of four and five star hotels in Kuala Lumpur, Selangor and Putrajaya. Heritage, Culture and Society* (Vol. 1). CRC Press.

Raynor, M., & Christensen, C. (2003). *The Innovators Solution: creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press.

Raynor, M., McDonald, R., & Christensen, C. (2015). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 12, pp. 43-55.

Rezende, W., & Tachizawa, T. (2000). *Estratégia Empresarial - Tendências e Desafios*. Makron Books.

Roach, O., McLaughlin, G., & McLaughlin, H. (2020). Innovation and Value: Customer Perception, Application, and Concept. *Journal of Management & Public Policy*, 12, pp. 4-16. doi:10.47914/jmpp.2020.v12i1.001

Sadovnikova, A., Pujari, A., & Mikhailichenko, A. (2016). Radical innovation in strategic partnerships: A framework for analysis. *Journal of Business Research*, 69(5), pp. 1829-1833. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.064

Saeidi , S. P., Sofian , S., Saeidi , P., Saeidi, S. P., & Saaeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), pp. 341-350. doi:10.1016/j.jbusres.2014.06.024

Shared, H. (2019). The role of the blue ocean strategy in achieving a competitive advantage: An empirical study on al-rajhi bank-KSA. *International Review of Management and Business Research*, 8(2), pp. 158-169. doi:10.30543/8-2(2019)-2

Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), pp. 256-273. doi:10.1177/1056492607306333

Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2015). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases* (20 ed.). McGraw-Hill Irwin Publisher, New York.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 1-10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6

Vassilijeva , M. V., Ponkratov, V. V., Kuznetsov, N. V., Maramygin, M. S., & Osinovskaya, I. V. (2019). Implementation of the Blue Ocean Strategy using simulation: Firm-level evidence from russia steel market. *Industrial Engineering and Management Systems*, 18(4), pp. 859-871. doi:10.7232/iems.2019.18.4.859

Veryzer, R. W. (1998). Discontinuous Innovation and the New Product Development Process. *Journal of Product Innovation Management*, 15(4), pp. 304-321. doi:10.1016/S0737-6782(97)00105-7

Wang , S., Guidice, R., Tansky, J., & Wang, Z. (2010). When R&D spending is not enough: The critical role of culture when you really want to innovate. *Human Resource Management*, 49(4), pp. 767- 792. doi:10.1002/HRM.20365

Yang, C. C., & Yang, K. J. (2011). An integrated model of value creation based on the refined Kano's model and the blue ocean strategy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (9), pp. 925-940. doi:10.1080/14783363.2011.611358

Zhuang , L., Williamson , D., & Carter, M. (1999). Innovate or liquidate – are all organizations convinced? A two-phased study into the innovation process. *Management Decision*, 37(1), pp. 57-71. doi:10.1108/00251749910252030

Zhuang, L. (1995). Bridging the gap between technology and business strategy: A pilot study on the innovation process. *Management Decision*, 33(8), pp. 13-19. doi:10.1108/00251749510093897

APÊNDICES

Apêndice 1 - Caracterização dos atributos de todos produtores/queijarias QSE

Tabela 15 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Américo Manuel Couto.

Fonte: Nome da queijaria retirado site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Américo Manuel Coito		
Localidade	Celorico da Beira		
Marca	Própria - Américo Coito		
Site	Sim		
Redes Sociais	Sim - Presença no Facebook (2 páginas de FB)	Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	10	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	5	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	4	1
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	8	1
	Participação em eventos da especialidade	3	1
	Presença nas redes sociais	3	1
	Tradição familiar	7	1
	Transparéncia do negócio	5	1
	Variedade do portfólio	10	1
	Vende para todo o País	7	1
		62	10

Tabela 16 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Francisco José Abrantes Granjal. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Francisco José Abrantes Granjal		
Localidade	Celorico da Beira		
Marca	Própria		
Site	Não. Estão presentes no site da CM Celorico Beira, totalmente dedicado à venda de queijo (especialmente na atual da feira)		
Redes Sociais	Sim - presença no FB	Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	7	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	5	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	3	1
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	8	1
	Participação em eventos da especialidade	4	1
	Presença nas redes sociais	3	1
	Tradição familiar	7	1
	Transparéncia do negócio	5	1
	Variedade do portfólio	2	1
	Vende para todo o País	5	1
		49	10

Tabela 17 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Carlos e Fernanda Lopes. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Carlos e Fernanda Lopes		
	Fornos de Algodres		
Localidade	Fornos de Algodres	<p>https://www.bomsabordaserra.pt/produtos/queijo-de-ovelha-serra-da-estrela-dop/queijo-serra-da-estrela-dop-de-carlos-e-fernanda-lopes</p> <p>https://www.facebook.com/queijoserraestrela/dop/</p>	
Marca	Marca Própria		
Site	Não. Estão presentes no site da CM de Fornos de Algodres que se dedica à dinamização dos produtos típicos do município		
Redes Sociais	Sim - presença no FB	Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	4	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	5	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	4	1
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	8	1
	Participação em eventos da especialidade	4	1
	Presença nas redes sociais	2	1
	Transparência do negócio	4	1
	Variedade do portfólio	5	1
	Vende para todo o País	4	1
		40	9

Tabela 18 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Carlos Aires Frias. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Carlos Aires Frias		
Localidade	Fornos de Algodres	<p>https://www.youtube.com/watch?v=H847379zy80</p> <p>https://bomsabordaserra.pt/produtos/queijo-de-ovelha-serra-da-estrela-dop/queijo-serra-da-estrela-dop-de-carlos-aires-frias</p> <p>https://www.gourmetdoagricultor.pt/loja/queijos/queijo-serra-da-estrela-dop-carlos-aires-frias/</p>	
Marca	Marca própria		
Site	Não. Estão presentes no site da CM de Fornos de Algodres que se dedica à dinamização dos produtos típicos do município (link não ativo). Vende também os seus produtos na loja online Gourmet do produtor.		
Redes Sociais	Não.	Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	9	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	2	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	3	1
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	7	1
	Participação em eventos da especialidade	3	1
	Tradição familiar	6	1
	Transparência do negócio	7	1
	Vende para todo o País	4	1
		41	8

Tabela 19 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: João Júlio Gomes Campos. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	João Júlio Gomes Campos		
Localidade	Fornos de Algodres		
Marca	Marca Própria		
Site	Não. Estão presentes no site da CM de Fornos de Algodres que se dedica à dinamização dos produtos típicos do município (link não ativo)	https://www.youtube.com/watch?v=zjUiAekonq8	
Redes Sociais	Não.		
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	Classificação de atributos	N.º de atributos
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	4	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	4	1
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	2	1
	Participação em eventos da especialidade	7	1
	Tradição familiar	3	1
	Vende para todo o País	6	1
		4	1
		30	7

Tabela 20 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Queijaria dos Lameiras. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Queijaria dos Lameiras		
Localidade	Oliveira do Hospital		
Marca	Sim. Marca própria	https://www.facebook.com/Queijaria-dos-Lameiras-10225778113544	
Site	Não	https://www.instagram.com/explore/tags/queijariadoslameiras/	
Redes Sociais	Sim. Tens Instagram e Facebook		
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	Classificação de atributos	N.º de atributos
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	9	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	7	1
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	4	1
	Parcerias de negócios	7	1
	Participação em eventos da especialidade	7	1
	Presença nas redes sociais	2	1
	Projetos complementares de dinamização da fileira e da região SE	8	1
	Tradição familiar	9	1
	Transparência do negócio	8	1
	Variedade do portfólio	7	1
	Vende para todo o País	7	1
	Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	2	1
		84	13

Tabela 21 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Casa da Insua.

Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca Localidade Marca	Casa da Insua		
	Penalva do Castelo Sim. Marca Própria	https://lojaonline.casadainsua.pt/Default.aspx https://www.instagram.com/explore/locations/1292328407555820/casa-da-insua/ https://www.facebook.com/pages/Casa-da-Insua/169709289727697	
Site	Sim		
	Sim, mas linha de comunicação é toda associada ao negócio de dinamização da casa para casamentos e batizados		
Redes Sociais			Classificação de atributos
			N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	4	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	9	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	10	1
	Cross-selling de produtos e campanhas promocionais	10	1
	Estratégia de comunicação	2	1
	Estrutura de negócio grande ≥ 6 pessoas	7	1
	Presença na comunicação social	7	1
	Presença nas redes sociais	5	1
	Produtos complementares	10	1
	Variedade do portfólio	8	1
	Vende para todo o País	9	1
	Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	1	1
		82	12

Tabela 22 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Queijaria de Germil. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca Localidade Marca	Queijaria de Germil		
	Germil - Penalva do Castelo Sim. Marca Própria	https://www.facebook.com/Queijaria-de-Germil-294061997359197/photos/?ref=page_internal https://www.instagram.com/explore/tags/queijariadegermil/	
Site	Não		
	Sim. Tem Facebook e Instagram		
Redes Sociais			Classificação de atributos
			N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	6	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	7	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	3	1
	Cross-selling de produtos e campanhas promocionais	1	1
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	6	1
	Participação em eventos da especialidade	8	1
	Prémios nacionais e/ou internacionais	7	1
	Presença na comunicação social	7	1
	Presença nas redes sociais	5	1
	Produtos complementares	1	1
	Transparência do negócio	6	1
	Variedade do portfólio	4	1
	Vende para todo o País	8	1
		69	13

Tabela 23 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Queijaria Ti Fatita. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Queijaria Ti Fatita		
Localidade	Seia	https://www.instagram.com/explore/locations/325778210817132/o-queijo-da-ti-fatita/	
Marca	Sim. Marca Própria e marca branca (parceiros de negócio que escoam produto)	https://www.facebook.com/OQueijoDaTiFatita	
Site	Não		
Redes Sociais	Sim. Tem Facebook e Instagram (sem nenhuma publicação)		
		Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	5	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	9	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	7	1
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	8	1
	Parcerias de negócios	9	1
	Participação em eventos da especialidade	6	1
	Presença nas redes sociais	5	1
	Produtos complementares	4	1
	Projetos complementares de dinamização da fileira e da região SE	9	1
	Tradição familiar	7	1
	Variedade do portfólio	6	1
	Vende para todo o País	9	1
		84	12

Tabela 24 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Queijaria Estrela Artesanal. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Queijaria Estrela Artesanal		
Localidade	Oliveira do Hospital	https://www.estrelaartesanal.pt/#	
Marca	Sim. Marca Própria, mas também têm marca branca (Sonae - Continente e Bom dia)	https://www.instagram.com/estrela_artesanal/	
Site	Sim		
Redes Sociais	Sim. Têm Facebook e Instagram		
		Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	10	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	6	1
	Cross-selling de produtos e campanhas promocionais	7	1
	Estrutura de negócio grande ≥ 6 pessoas	7	1
	Inovação do produto	7	1
	Parcerias de negócios	9	1
	Participação em eventos da especialidade	8	1
	Presença na comunicação social	7	1
	Presença nas redes sociais	7	1
	Projetos complementares de dinamização da fileira e da região SE	9	1
	Tradição familiar	6	1
	Transparência do negócio	6	1
	Variedade do portfólio	8	1
	Vende para todo o País	10	1
		107	14

Tabela 25 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Queijaria Ponte dos Cavaleiros. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Queijaria Ponte dos Cavaleiros		
Localidade	Gouveia	www.pontedoscavaleiros.pt https://www.instagram.com/ponte_dos_cavaleiros/ https://www.facebook.com/Ponte-dos-Cavaleiros-1400446346940915	
Marca	Sim. Marca Própria		
Site	Sim. (site que se dedica a toda a atividade da empresa, onde se inclui a queijaria)		
Redes Sociais	Sim. Tem Facebook e Instagram (mas fazem referência ao restaurante e casamentos, e não à queijaria)		
		Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos			
Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)		8	1
Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)		5	1
Cross-selling de produtos e campanhas promocionais		6	1
Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas		6	1
Inovação do produto		7	1
Presença nas redes sociais		4	1
Produtos complementares		9	1
Tradição familiar		6	1
Transparência do negócio		6	1
Variedade do portfólio		7	1
Vende para todo o País		8	1
		72	11

Tabela 26 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Queijaria do Armindo. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Queijaria do Armindo		
Localidade	Gouveia	https://www.facebook.com/armindo.queijaria https://www.instagram.com/queijaria_do_armindo/	
Marca	Sim. Marca Própria		
Site	Não		
Redes Sociais	Sim. Tem Facebook e Instagram		
		Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos			
Artesanalidade e ancestralidade		8	1
Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)		9	1
Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)		5	1
Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas		9	1
Participação em eventos da especialidade		6	1
Presença na comunicação social		4	1
Presença nas redes sociais		5	1
Produtos complementares		1	1
Tradição familiar		8	1
Transparência do negócio		8	1
Variedade do portfólio		8	1
Vende para todo o País		8	1
Visibilidade e dinâmica nas redes sociais		4	1
		83	13

Tabela 27 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Queijaria Vale dos Beijames. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Queijaria Vale dos Beijames		
Localidade	Manteigas	https://www.campingbeijames.com/contactosqueijaria https://www.instagram.com/agroturismovaledobeijames/	
Marca	Sim. Marca Própria		
Site	Sim		
Redes Sociais	Sim. Têm Instagram (e comunicam de forma simples sobre a vida da queijaria)	Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	8	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	8	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	5	1
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	7	1
	Presença na comunicação social	5	1
	Presença nas redes sociais	5	1
	Projetos complementares de dinamização da fileira e da região SE	9	1
	Transparência do negócio	7	1
	Variedade do portfólio	7	1
	Vende para todo o País	7	1
		74	11

Tabela 28 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Alfredo Saraiva – Queijaria Artesanal. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Alfredo Saraiva - Queijaria Artesanal		
Localidade	Trancoso		
Marca	Sim. Marca Própria	http://www.novoportugal.com/alfredo-saraiva-queijaria-artesanal-lda/ https://prezi.com/snswxdezhnxs/alfredo-saraiva-queijaria-artesanal/	
Site	Não	Classificação de atributos	
Redes Sociais	Não	N.º de atributos	
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	4	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	9	1
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	7	1
	Parcerias de negócios	10	1
	Participação em eventos da especialidade	3	1
	Variedade do portfólio	7	1
	Vende para todo o País	9	1
			49
			7

Tabela 29 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Soc. Agropecuária Vale do Seia – marca São Gião. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca Localidade Marca Site Redes Sociais	Sociedade Agro-Pecuária Vale do Seia, Lda. Marca São Gião		
	Seia Sim. Marca Própria, mas também têm marca branca (El Corte Inglês)	www.saogiao.com/ https://www.facebook.com/watch/?ref=search&v=232611735734034&external_log_id=34a2c993-e454-48fe-b003-b807fac5a680&q=queijo%20s%C3%A3o%20gi%C3%A3o https://www.instagram.com/explore/tags/queijosaogiao/	
	Sim		
	Sim. Tem Facebook e Instagram (sem nenhuma publicação)	Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	5	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	9	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	1	1
	Estrutura de negócio grande ≥ 6 pessoas	8	1
	Parcerias de negócios	9	1
	Participação em eventos da especialidade	5	1
	Prémios nacionais e/ou internacionais	8	1
	Presença na comunicação social	7	1
	Presença nas redes sociais	2	1
	Transparência do negócio	4	1
	Variedade do portfólio	4	1
	Vende internacional	7	1
	Vende para todo o País	9	1
		78	13

Tabela 30 – Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Sabores e Ambientes. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca Localidade Marca Site Redes Sociais	Sabores e Ambientes	https://www.ANCOSE.com/ https://www.instagram.com/p/CV_WxJdsWVd/ https://www.facebook.com/ANCOSE-Associa%C3%A7%C3%A3o-Nacional-de-Criadores-de-Ovinos-Serra-da-Estrela-198493403815120	
	Oliveira do Hospital Marca Própria		
	Sim, estão associados à ANCOSE		
	Sim, mas não diretamente, estão associados à ANCOSE	Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	6	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	9	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	8	1
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	7	1
	Inovação do produto	7	1
	Participação em eventos da especialidade	5	1
	Presença na comunicação social	6	1
	Presença nas redes sociais	6	1
	Vende para todo o País	8	1
			62
			9

Tabela 31 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Quinta de São Cosme.

Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Quinta de São Cosme (Queijaria/Produtor diferenciado)		
Localidade	Vila Nova de Tazém - Gouveia	https://www.instagram.com/explore/tags/queijarias%C3%A3ocosme/ https://quintadesacosme.pt/	
Marca	Sim, marca própria e marca branca (pingo doce)		
Site	Sim.		
Redes Sociais	Sim. Instagram que faz referências à marca. Não tem Facebook	Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	5	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	9	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	5	1
	Estratégia de comunicação	4	1
	Estrutura de negócio grande \geq 6 pessoas	7	1
	Inovação do produto	7	1
	Parcerias de negócios	9	1
	Participação em eventos da especialidade	7	1
	Prémios nacionais e/ou internacionais	8	1
	Presença na comunicação social	6	1
	Presença nas redes sociais	3	1
	Projetos complementares de dinamização da fileira e da região SE	9	1
	Tradição familiar	5	1
	Variedade do portfólio	7	1
	Vende internacional	7	1
	Vende para todo o País	7	1
		105	16

Tabela 32 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Casa Agrícola dos Arais. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Casa Agrícola dos Arais, Lda. (Queijaria/produtor diferenciado)		
Localidade	Celorico da Beira	https://www.facebook.com/c.a.arais https://www.instagram.com/casa_agricola_dos_arais/	
Marca	Própria - Casa Agrícola dos Arais		
Site	Não		
Redes Sociais	Sim - Presença no Facebook e Instagram e recebe encomendas por whatsapp	Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	9	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	9	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	5	1
	Estratégia de comunicação	7	1
	Estrutura de negócio pequena $<$ 6 pessoas	8	1
	Parcerias de negócios	8	1
	Participação em eventos da especialidade	4	1
	Prémios nacionais e/ou internacionais	9	1
	Presença na comunicação social	7	1
	Presença nas redes sociais	7	1
	Projetos complementares de dinamização da fileira e da região SE	10	1
	Tradição familiar	8	1
	Transparência do negócio	7	1
	Variedade do portfólio	7	1
	Vende internacional	7	1
	Vende para todo o País	8	1
	Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	6	1
		126	17

Tabela 33 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Queijaria Quinta da Pena. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Queijaria Quinta da Pena (Queijaria/Produtor diferenciado)		
Localidade	Seia	https://www.instagram.com/quinta_da_pena_seia/ https://www.facebook.com/queijariaquintadapena	
Marca	Sim. Marca Própria, mas também têm marca branca (outras mercearias)		
Site	Não		
Redes Sociais	Sim. Tem Facebook e Instagram		
		Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	5	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	8	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	4	1
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	8	1
	Inovação do produto	7	1
	Parcerias de negócios	8	1
	Participação em eventos da especialidade	7	1
	Presença na comunicação social	5	1
	Presença nas redes sociais	6	1
	Produtos complementares	7	1
	Projetos complementares de dinamização da fileira e da região SE	10	1
	Tradição familiar	10	1
	Transparência do negócio	6	1
	Variedade do portfólio	7	1
	Vende para todo o País	7	1
	Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	5	1
		110	16

Tabela 34 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Queijaria Madre de Água. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Queijaria Madre de Água (Queijaria/Produtor diferenciado)		
Localidade	Gouveia	www.quintamadredeagua.pt https://www.instagram.com/quinta_madre_de_agua/ https://www.facebook.com/QuintaMadreDeAgua	
Marca	Marca Própria		
Site	Sim, queijaria faz parte do projeto Madre de Água		
Redes Sociais	Sim. FB Youtube Instagram		
		Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	6	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	9	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	10	1
	<i>Cross-selling</i> de produtos e campanhas promocionais	10	1
	Estratégia de comunicação	10	1
	Estrutura de negócio grande ≥ 6 pessoas	8	1
	Parcerias de negócios	6	1
	Participação em eventos da especialidade	8	1
	Prémios nacionais e/ou internacionais	8	1
	Presença na comunicação social	7	1
	Presença nas redes sociais	9	1
	Produtos complementares	10	1
	Transparência do negócio	8	1
	Variedade do portfólio	7	1
	Vende internacional	7	1
	Vende para todo o País	9	1
	Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	8	1
	Modernidade, tem um equilíbrio entre o tradicional e o contemporâneo		
		140	17

Tabela 35 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Queijaria Vale da Estrela. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca Localidade Marca Site Redes Sociais	Queijaria Vale da Estrela (Queijaria/Produtor diferenciado)	https://www.valedaestrela.pt/ https://www.instagram.com/valedaestrela/ https://www.facebook.com/queijariavaledaestrela	
	Mangualde Marca Própria Sim com loja online Sim. Têm Facebook e Instagram		
		Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	5	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	10	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	9	1
	Cross-selling de produtos e campanhas promocionais	10	1
	Estratégia de comunicação	10	1
	Estrutura de negócio grande ≥ 6 pessoas	8	1
	Parcerias de negócios	10	1
	Participação em eventos da especialidade	6	1
	Prémios nacionais e/ou internacionais	8	1
	Presença na comunicação social	9	1
	Presença nas redes sociais	9	1
	Produtos complementares	10	1
	Projetos complementares de dinamização da fileira e da região SE	10	1
	Transparência do negócio	7	1
	Variedade do portfólio	8	1
	Vende internacional	9	1
	Vende para todo o País	10	1
	Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	9	1
	Certificação única, para a indústria alimentar - BRC		
		157	18

Tabela 36 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Natural da Quinta.

Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca Localidade Marca Site Redes Sociais	Natural da Quinta, Lda(Queijaria/produtor diferenciado)		
	Nelas - Vilar Seco Sim	www.queijoquintadalagoa.com.pt https://www.facebook.com/quintadalagoaserradaestrela https://www.instagram.com/quintadalagoa/	
	Sim, com loja online		
	Sim. Têm Facebook e Instagram		
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	7	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	10	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	10	1
	Cross-selling de produtos e campanhas promocionais	7	1
	Estratégia de comunicação	10	1
	Estrutura de negócio grande ≥ 6 pessoas	10	1
	Parcerias de negócios	9	1
	Participação em eventos da especialidade	6	1
	Prémios nacionais e/ou internacionais	8	1
	Presença na comunicação social	9	1
	Presença nas redes sociais	9	1
	Produtos complementares	10	1
	Projetos complementares de dinamização da fileira e da região SE	10	1
	Transparência do negócio	9	1
	Variedade do portfólio	8	1

Vende internacional	6	1
Vende para todo o País	10	1
Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	9	1
	157	18

Tabela 37 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Quinta da Estaca.

Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Quinta da Lapa (Quinta da Estaca (Queijaria/produtor diferenciado)		
Localidade	Vilar Seco - Nelas		
Marca	Marca Própria		
Site	Sim		
Redes Sociais	Sim. Têm Facebook e Instagram (associado também a Aurélio Pinto)		
Atributos		Classificação de atributos	N.º de atributos
	Artesanalidade e ancestralidade	9	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	10	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	10	1
	Cross-selling de produtos e campanhas promocionais	10	1
	Estratégia de comunicação	9	1
	Estrutura de negócio grande ≥ 6 pessoas	7	1
	Parcerias de negócios	9	1
	Participação em eventos da especialidade	7	1
	Presença na comunicação social	8	1
	Presença nas redes sociais	9	1
	Produtos complementares	6	1
	Tradição familiar	10	1
	Transparência do negócio	9	1
	Variedade do portfólio	7	1
	Vende para todo o País	9	1
	Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	9	1
		138	16

Tabela 38 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: António Vaz Patto.

Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	António F. L. Vaz Patto, Lda (Queijaria/produtor diferenciado)		
Localidade	Oliveira do Hospital		
Marca	Marca Própria		
Site	Sim, mas pouco investido		
Redes Sociais	Sim. Tem Facebook e Instagram		
Atributos		Classificação de atributos	N.º de atributos
	Artesanalidade e ancestralidade	5	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	8	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	4	1
	Cross-selling de produtos e campanhas promocionais	10	1
	Estrutura de negócio grande ≥ 6 pessoas	7	1
	Parcerias de negócios	6	1
	Prémios nacionais e/ou internacionais	10	1
	Presença na comunicação social	6	1
	Presença nas redes sociais	4	1
	Produtos complementares	10	1
	Projetos complementares de dinamização da fileira e da região SE	8	1
	Tradição familiar	9	1
	Transparência do negócio	4	1
	Variedade do portfólio	7	1
	Vende para todo o País	7	1
	Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	5	1
		110	16

Tabela 39 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Queijaria Tradicional da Ângela. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Queijaria Tradicional da Ângela (produtor sem presença online)	
Localidade	Gouveia	
Marca	Marca Própria	
Site	Não	
Redes Sociais	Tem Facebook	https://www.facebook.com/queijaria.daangela
Atributos	Impossível de identificar, sem qualquer presença online, apenas tem uma página FB com 2 fotos de 2011	

Tabela 40 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Queijaria do Messias. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Queijaria do Messias (produtor sem presença online)	
Localidade	Seia	
Marca	Marca Própria	
Site	Não	
Redes Sociais	Não	
Atributos	Impossível de identificar, sem qualquer presença online	

Tabela 41 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: Queijaria Isabel Porfirio Reis. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	Isabel Maria Porfírio Marques Reis (Produtor sem presença online)	
Localidade	Fornos de Algodres	
Marca	Marca Própria	
Site	Não	
Redes Sociais	Não	
Atributos	Impossível de identificar, sem qualquer presença online	

Tabela 42 - Caracterização e catalogação online do produtor/queijaria: José Fernando dos Santos. Fonte: Nome da queijaria retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Queijaria / Marca	José Fernando dos Santos (Produtor sem presença online)	
Localidade	Celorico da Beira	
Marca	Marca Própria	
Site	Não	
Redes Sociais	Não	
Atributos	Impossível de identificar, sem qualquer presença online	

Tabela 43 - Caracterização e catalogação online do cooperativa e entidade gestora da DOP Serra da Estrela: a ESTRELACOOP. Fonte: Nome da cooperativa retirado do site da ESTRELACOOP e tabela elaborada pelo autor.

Cooperativa / Marca	ESTRELACOOP - cooperativa e entidade gestora da DOP Serra da Estrela		
Localidade	Celorico da Beira	https://www.facebook.com/ESTRELACOOPcr/	
Marca	Sim	https://www.instagram.com/queijo.serradaestrela/	
Site	Sim		
Redes Sociais	Sim. Facebook e Instagram	Classificação de atributos	N.º de atributos
Atributos	Artesanalidade e ancestralidade	5	1
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)	10	1
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	9	1
	Estratégia de comunicação	8	1
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	8	1
	Parcerias de negócios	10	1
	Participação em eventos da especialidade	7	1
	Presença na comunicação social	8	1
	Presença nas redes sociais	7	1
	Projetos complementares de dinamização da fileira e da região SE	10	1
	Transparência do negócio	9	1
	Variedade do portfólio	8	1
	Vende internacional	7	1
	Vende para todo o País	9	1
	Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	8	1
		123	15

Apêndice 2 - Caracterização das respostas recolhidas pelos entrevistados

Tabela 44 - Resultado da recolha de todas as respostas à pergunta da matriz quatro ações de Kim & Mauborgne (2005) – ação eliminar. Fonte: elaborado pelo autor.

Matriz quatro ações - Ação Eliminar	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Eliminar a estigmatização da profissão de pastor ou queijeiro, para atrair jovens para a fileira QSE.	5	56%
Preço baixo pago leite e, por conseguinte, pelo produto final o QSE	2	22%
Desinformação sobre o QSE usado pela concorrência indústrias de queijo que "mentem" ao dizer que têm queijo DOP	3	33%
Desvalorização do produto pelo produtor - preço baixo na venda do QSE	2	22%
Elevadas barreiras à entrada para novos investidores	2	22%
Limitação ou extinção da produção de leite por raças exóticas	2	22%
Falta de controlo das condições higieno sanitárias dos pastores e queijarias	4	44%
Dificuldades fundo maneio para começar alavão	1	11%
Eliminar a venda grande distribuição	1	11%
Mentalidade do consumidor local e nacional (procura pelo mais barato)	1	11%
Formação/consciencialização aos produtores de leite	1	11%
Sistema de recompensa justo pela qualidade do leite dos pastores	1	11%
Sensibilização e acompanhamento aos produtores de leite sobre a diferença da higiene e bem-estar animal e sua influência no produto	1	11%
Ganância e rigidez à mudança dos produtores de leite	1	11%
Eliminar de pequenos produtores de leite e de queijo que se recusam a evoluir	1	11%
Mais incentivos locais e nacionais para quem trabalha com produtos endógenos e autóctones	1	11%
Pastores com rebanhos DOP, a fornecer leite para indústria não DOP	1	11%
Produtos criados que usam o QSE para se promover	1	11%
A ideia de centralizar comercialização do QSE numa única entidade	1	11%

Tabela 45 - Resultado da recolha de todas as respostas à pergunta da matriz quatro ações de Kim & Mauborgne (2005) – ação reduzir. Fonte: elaborado pelo autor.

Matriz quatro ações - Ação Reduzir	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Desconhecimento do QSE por parte do consumidor. Melhorar a comunicação e continuar a comunicar a verdadeira diferença e o que é o QSE.	2	22%
Falta de controlo das condições higieno sanitárias dos pastores e queijarias	2	22%
Sistema de recompensa justo pela qualidade do leite	1	11%
Pequenos produtores de leite e de queijo que se recusam a evoluir	1	11%
Preço baixo pago leite e, por conseguinte, pelo produto final o QSE	1	11%
Desinformação sobre o QSE usado pela concorrência indústrias de queijo que "mentem" ao dizer que têm queijo DOP	1	11%
Limitação ou extinção da produção de leite por raças exóticas	1	11%
Concorrência desleal por parte das indústrias de queijo que "mentem" ao dizer que têm queijo DOP	1	11%
A dificuldade de escoamento do produto que os pequenos produtores têm (ESTRELACOOP + Grupo o Valor do Tempo, escoam muito QSE)	1	11%
Reducir a variação do preço QSE - tentar concertar preço igual para todos	1	11%
Limitação ou extinção da produção de leite por raças exóticas	1	11%
Escassez de matérias-primas para toda a fileira -- onde se inclui o cardo certificado, sal certificado e leite certificado	1	11%
Dispersão do leite que é oriundo de diferentes concelhos que origina QSE distintos	1	11%
O papel dos intermediários no negócio	1	11%
A volatilidade do acesso ao leite de rebanhos certificados SE	1	11%
Redução da exposição e influência às grandes superfícies comerciais	1	11%
Redução do número de marcas (maioritariamente pequenos produtores) a vender QSE, defendendo a centralização da venda em menos atores da fileira	1	11%
Desigualdades com o sistema de recompensa a quem produz boas matérias-primas	1	11%
Reducir a presença e produção de queijo de ovelha, na região da SE, feito com leite de raças exóticas	1	11%
Redução dos pequenos produtores de leite e de queijo, especialmente aqueles que se recusam a evoluir	1	11%

Tabela 46 -Resultado da recolha de todas as respostas à pergunta da matriz quatro ações de Kim & Mauborgne (2005) – ação aumentar. Fonte: elaborado pelo autor.

Matriz quatro ações - Ação Aumentar	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Consciencializar o consumidor. Melhorar a comunicação e continuar a comunicar a verdadeira diferença e o que é o QSE.	9	100%
Controlo das condições higieno sanitárias dos pastores e queijarias	5	56%
Aumentar a desestigmatização da profissão de pastor ou queijeiro, para atrair jovens para a fileira QSE.	4	44%
Aumentar o preço do leite e do queijo, com base na sua qualidade	3	33%
O conhecimento do produto do verdadeiro QSE, nas pessoas da região da SE	2	22%
Presença da ESTRELACOOP junto dos produtores nas feiras para informar o cliente sobre o QSE	2	22%
Apoio continuo aos pastores e queijeiros mais antigos para ajudar na gestão e melhoria das suas condições (aceder a incentivos, leis, tecnologia etc)	2	22%
Produção de cardo certificado produzido na SE	2	22%
Produtos certificados na produção do QSE (sal, cardo e leite)	1	11%
Ajudas dadas com os custos de estrutura (eletricidade, combustíveis, água e gás)	1	11%
ESTRELACOOP mais ativa no apoio, esclarecimento e presença junto de todos os produtores da fileira	1	11%
Queijarias abrirem portas mais vezes aos clientes para explicar o processo do verdadeiro QSE	1	11%
Aumentar o recurso a incentivos disponíveis para a modernização do negócio	1	11%
Fomentar o associativismo e envolver os diferentes stakeholders (Produtores; Min Agricultura, Municípios, CCDR) para discutir soluções para a fileira	1	11%
Aumentar a dinamização na valorização do borrego SE (aumento de preço e + facilidade de escoamento)	1	11%
Novas experiências para os apreciadores de queijo SE, com experiência de prova e análise sensorial, com explicação ao cliente	1	11%
Aumentar as exportações através de um trabalho profundo na marca DOP SE e na marca País	1	11%
Novos projetos para a fileira (B-cheeSE, queijeiras SE, abrigo QSE)	1	11%
Sistema de recompensa justo pela qualidade do leite dos pastores	1	11%
Mais incentivos locais e nacionais para quem trabalha com produtos endógenos e autóctones	1	11%
Mais apoio, formação/consciencialização aos produtores de leite	1	11%
Formação/consciencialização aos produtores de leite	1	11%

Tabela 47 - Resultado da recolha de todas as respostas à pergunta da matriz quatro ações de Kim & Mauborgne (2005) – ação criar. Fonte: elaborado pelo autor.

Matriz quatro ações - Ação Criar	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Criar incentivos para atrair jovens para fileira (incentivos para fixar jovens + banco de terras para novos pastores. Aumentar o preço do leite. Fazer projeto tabela de qualidade do leite+ desestigmatizar as profissões pastor e queijeiro	7	78%
Aumentar a dinamização na valorização do borrego SE (aumento de preço e + facilidade de escoamento) -- Criar uma boa história e experiência à volta do borrego DOP	4	44%
Consciencializar o consumidor. Melhorar a comunicação e continuar a comunicar a verdadeira diferença e o que é o QSE. Ter encontros/oportunidades físicas de estar com o cliente e explicar o produto	3	33%
Apoio continuo aos pastores e queijeiros mais antigos para ajudar na gestão e melhoria das suas condições (aceder a incentivos, leis, tecnologia etc.)	3	33%
Uniformização dos rótulos, imagem e identidade de toda a fileira QSE	3	33%
Criar uma organização/marca chapéu, para evitar dispersão e vender o queijo DOP com apenas uma marca, evitando desvios no preço, garantindo posicionamento do produto e da fileira.	2	22%
Criar um novo produto: a chanfana - ovelha velha DOP SE	1	11%
Criar QSE com tamanhos mais pequenos (ajustar à realidade e da procura do cliente)	1	11%
Uniformização (redução da flutuação da qualidade do produto) e equilíbrio do QSE -- papel mais ativo da ESTRELACOOP e ANCOSE	1	11%
Criar condições para que o produto seja mais facilmente escoado - isto aumentaria produção QSE (mais players)	1	11%
Criar outros produtos de excelência que usem o QSE (ex: pastel de bacalhau que é uma experiência muito bem-sucedida)	1	11%
Criar maior proximidade com instituições do ensino superior que ajudem a renovar, reforrescer a fileira	1	11%
Criar mais cursos de valorização da fileira QSE - curso de formação de queijeiras - curso de valorização do queijo	1	11%
Criar maior complementaridade com outros produtos da fileira do QSE (Queijo velho DOP e Requeijão DOP)	1	11%
Melhorar o posicionamento junto do cliente final que está disposto a pagar mais - melhorar comunicação e consciencialização (clientes do turismo)	1	11%
Fomentar maior associativismo entre os diferentes produtores (leite e queijo) para tornar a fileira mais atrativa	1	11%
O conhecimento do produto do verdadeiro QSE, nas pessoas da região da SE	1	11%
Maior controlo das condições higieno sanitárias dos pastores e queijarias e consciencializar o consumidor. Melhorar a comunicação e continuar a comunicar a verdadeira diferença e o que é o QSE.	1	11%

Apêndice 3 - Caracterização da amostra dos entrevistados

1.1 – Caracterização da amostra por sexo

Tabela 48 - Percentagem e número de entrevistados por sexo. Fonte: Elaborado pelo autor.

Sexo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Masculino	4	44%
Feminino	5	56%
Total	9	100%

1.2 – Caracterização por amostra de idades

Tabela de Frequências relativa à faixa etária dos entrevistados

Faixa Etária	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência relativa acumulada
20-30	0	0	0%
31-40	2	22%	22%
41-50	3	33%	56%
51-60	4	44%	100%
Total	9	100%	Média: 48 anos

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 49 - Tabela de frequências relativa à faixa etária dos entrevistados. Fonte: Elaborado pelo autor.

Faixa Etária	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência relativa acumulada
20-30	0	0	0%
31-40	2	22%	22%
41-50	3	33%	56%
51-60	4	44%	100%
Total	9	100%	Média: 48 anos

1.3 – Caracterização da amostra por posição hierárquica

Tabela de frequências relativa à posição hierárquica dos entrevistados nas empresas

Função na organização	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência relativa acumulada
Gestor de Topo	4	44%	44%
Queijeira/CEO	3	33%	78%

Responsável de produção	2	22%	100%
Total	9	100%	

Tabela 50 - Tabela de frequências relativa à posição hierárquica dos entrevistados nas empresas. Fonte: Elaborado pelo autor.

Função na organização	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência relativa acumulada
Gestor de Topo	4	44%	44%
Queijeira/CEO	3	33%	78%
Responsável de produção	2	22%	100%
Total	9	100%	

1.4 – Caracterização da amostra por grau de escolaridade

Tabela de Frequências relativa ao grau de escolaridade dos entrevistados

Grau de escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência relativa acumulada
Ensino Básico	1	11%	11%
Ensino Secundário	2	22%	33%
Ensino Superior	6	67%	100%
Total	9	100%	

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 51 - Tabela de Frequências relativa ao grau de escolaridade dos entrevistados. Fonte: Elaborado pelo autor.

Grau de escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência relativa acumulada
Ensino Básico	1	11%	11%
Ensino Secundário	2	22%	33%
Ensino Superior	6	67%	100%
Total	9	100%	

1.5 – Caracterização da amostra sobre as instituições que os entrevistados representam

Tabela 52 - Tabela de frequências relativa às empresas/instituições que os entrevistados representam. Fonte: Elaborado pelo autor.

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência relativa acumulada
Setor			
Publico	0	0	
Privado	9	100%	
Tipo de atividade da empresa			
Indústria	4	44%	44%
Comércio	3	33%	78%
Agrícola	2	22%	
Dimensão empresa		N.º de colaboradores	
microempresas	<10	6	67%
pequenas empresas	<50	3	33%
médias empresas	<250	0	0
	Total	9	100%
Tipo de atividade da empresa			
Indústria	4	44%	44%
Comércio	3	33%	78%
Agrícola	2	22%	
Dimensão empresa		N.º de colaboradores	
microempresas	<10	6	67%
pequenas empresas	<50	3	33%
médias empresas	<250	0	0
	Total	9	100%

Apêndice 4 - Dicionário de Categorização, catalogação e codificação

Pretende-se descobrir qual é a inovação de valor		Caracterização secundária (online) + entrevista: Atributos dos produtores da fileira do QSE					
Produtores							
Marca	Propria - Américo Coto			https://americocoto.wixsite.com/americocoto/segurite		ATRIBUTOS	TOTAL
Site	Sim			https://www.facebook.com/Queijana-Am%C3%A9rico-Coto-148936852794		Artesanaldade e ancestralidade	22
Redes Sociais	Sim - Presença no facebook (2 páginas de FB)					Canais de venda offline (Mercearias, supermercados)	24
Atibutos	Artesanaldade e ancestralidade					Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)	23
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)					Gross selling de produtos e campanhas promocionais	9
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)					Estratégia de comunicação	7
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas					Estrutura de negócio grande ≥ 6 pessoas	9
	Participação em eventos da especialidade					Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas	15
	Presença nas redes sociais					Inovação do produto	5
	Tradição familiar					Parcerias de negócios	13
	Transparência do negócio					Participação em eventos da especialidade	20
	Variabilidade do portfólio					Prémios nacionais e/ou internacionais	8
	Vende para todo o País					Presença na comunicação social	15
						Presença nas redes sociais	21
							Que usam
Queijaria / Marca	Francisco José Abrantes Granjal					Produtos complementares	11
Localidade	Celorico da Beira					Projetos complementares de dinamização da fileira	10
Marca	Propria			https://www.facebook.com/queijaria.granjal/		Tradição familiar	14
Site	Não, só presente no site da CM Celorico, totalmente dedicado à venda de queijo (especialmente no atual da feira)			https://www.celorico.comporto.pt/produto/queijo-serra-da-estrela-dop-franc		Transparência do negócio	18
Redes Sociais	Sim - presença no FB					Variabilidade do portfólio	12
Atibutos	Artesanaldade e ancestralidade					Venda internacional	6
	Canais de venda offline (Mercearias, supermercados, restaurantes, grandes superfícies)					Vende para todo o País	24
	Canais de venda online (redes sociais, loja online ou marketplace)					Visibilidade e dinâmica nas redes sociais	11
	Estrutura de negócio pequena < 6 pessoas						Ter presente
	Participação em eventos da especialidade						

Figura 6 - Exemplo do processo de caracterização e catalogação dos produtores/queijarias com base em dados secundários (pesquisa online). Fonte: Elaborado pelo autor.

Entrevista 6:		Outras coisas/informações que surgiram	
Questão de pesquisa	Categoría		
O que é que na sua perspetiva, na fileira do QSE, deve ser: Eliminado, reduzido, aumentado/elevado, criado?	Eliminar Reducir Aumentar Criar		O mais preocupante nos próximos anos é a falta de leite e de pastores, atrair os jovens para este tipo de profissionais A idade dos pastores, pode levar à rotura das cadeias de abastecimento da fileira - pela falta de leite Churra mondeguera (raça) está praticamente extinta, a existência da anocese na região ajuda a que a ovelha bordaleira seja a mais predominante As ovelhas da raça exótica dão mais leite, o leite destas raias é pago ao litro e não há qualidade - aqui é algo a desenvolver, relacionar o preço com a qualidade Atualmente o preço do leite das ovelhas bordaleiras já anda à volta dos 1,40€ e das raias exóticas anda à volta de 1€
	Categorias emergentes		Média de idades dos pastores é de cerca de 65anos Pastores que há 20anos atrás decidiram mudar para as raias exóticas é difícil que voltem para as ovelhas bordaleiras Todo o processo do QSE é artesanal, hoje em dia é muito difícil que os outros animais andem tão na ruas como as ovelhas bordaleiras No QSE, nunca houve queijos (queijos, pois a forma de tratamento é diferente (e manual) e isso faz diferença A marca SEIA da indústria do queijo, ocupou o espaço que o DOP perdeu nos últimos anos Queijaria dos Anastácios está com a ideia de começar a produzir DOP muito em breve (esta fábrica ainda tem o método artesanal)
Eliminar	Reducir	Aumentar	Criar
Preço do leite de ovelha SE que é muito mal pago	As más práticas, principalmente pelos produtores de leite, que influencia toda a cadeia de valor.	Apelo e maior proximidade junto dos pastores para sensibilizar, tentar reduzir e ajudar à melhoria do leite e do produto final	Presença de jovens no setor, qualificados e bem remunerados, com outra visão de vida e do negócio. Está-se a desenvolver, junto com a ANCOSE e a Escola agrária de Viseu, a criação de uma tabela de qualidade de leite e ser começado a qualidade e não há quantidade
Limitar n.º de ovelhas por pastor de raias exótica para não extinguir as raias autóctones		Maior exigência, controlo e higiene dos pastores com as suas ovelhas	Incentivos municipais e estatais aos novos produtores.
Falta de higiene e condições sanitárias por		Uniformizar a qualidade de todos os queijos	

Figura 7 - Exemplo do processo de segmentação e codificação na interpretação e análise de dados primários (entrevistas). Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 8 - Exemplo do processo de categorização e estatísticas de dados primários (entrevistas). Fonte: Elaborado pelo autor.