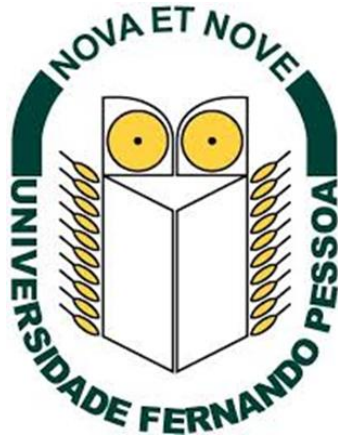


Pedro Augusto Novo Lourenço
Projeto de Graduação



Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2023

Pedro Augusto Novo Lourenço
Projeto de Graduação



Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2011

Autor: Pedro Augusto Novo Lourenço

Título: By Cuca: Proposta de modelo de negócios para uma nova marca.

Assinatura: _____

Projeto de graduação apresentado à
Universidade Fernando Pessoa como parte
integrante dos requisitos para obtenção do
grau de Licenciatura em Ciências
Empresariais

Sumário

O presente Projeto de Graduação tem como objetivo apresentar a proposta de um novo modelo de negócios a ser desenvolvido pela empresa de Conservas Cuca, sendo esta uma empresa que procura investigar novas oportunidades no mercado de conservas de atum. Esta proposta nasce da descoberta de potenciais segmentos de mercado em que a empresa deveria atuar, com base nos dados recolhidos pelo autor, num trabalho de investigação de mercado anteriormente realizado.

Ao nível do Projeto de Graduação, em primeiro lugar, realizou-se um referencial teórico para fundamentar teoricamente o processo de desenvolvimento de um novo modelo de negócio e a importância de uma análise de mercado. À posteriori, foram resgatados os dados provenientes do trabalho de investigação atrás referido, incluindo estudos de novas exigências, comportamentos do consumidor e análise da concorrência. Os resultados da análise de mercado indicaram que há uma crescente procura por produtos com preços mais acessíveis, sustentáveis e notou-se a necessidade de criar alimentos práticos, saudáveis e que ofereçam interesse aos clientes. Com base nessas informações, a proposta para a empresa Cuca é o desenvolvimento de uma nova marca de conservas sustentáveis, utilizando ingredientes naturais e processos de produção mais sustentáveis para jovens com idade inferior a 35 anos e com pouco poder económico. Essa nova marca de conservas irá atender a procura crescente de alimentos saudáveis, livres de conservantes artificiais e que contribuam para a preservação do meio ambiente. O modelo de negócios sugerido para a nova marca inclui a valorização da qualidade dos ingredientes, a adoção de embalagens mais ecológicas e o estímulo de um estilo de vida saudável associado ao consumo dessas conservas, atraindo assim um público preocupado com a sua saúde e o meio ambiente. Para a implementação dessa proposta, é fundamental que a Conservas Cuca invista em pesquisa e desenvolvimento, garantindo a qualidade e a inovação dos produtos.

Em suma, a proposta de criação de uma nova marca “*by Cuca*” baseada na análise de mercado indica a necessidade que a empresa de Conservas Cuca deve focar em uma nova linha de conservas mais baratas e sustentáveis para atender às necessidades e preferências dos novos clientes. Isto fará com que os seus novos produtos sigam as novas exigências do mercado tendo assim a oportunidade de conquistar novos clientes e fortalecer a sua posição nas marcas líderes do mercado de conservas de atum.

Abstract

The present Graduation Project aims to present the proposal of a new business model to be developed by the company Conservas Cuca, being this a company that seeks to investigate new opportunities in the canned tuna market. This proposal is born from the discovery of potential market segments in which the company should act, based on the data collected by the author, in a market research work previously carried out.

At the level of the Graduation Project, firstly, a theoretical framework was carried out to theoretically support the process of developing a new business model and the importance of a market analysis. Subsequently, data from the aforementioned research work was retrieved, including studies of new demands, consumer behaviour and competitor analysis. The results of the market analysis indicated that there is a growing demand for more affordable, sustainable products and noted the need to create practical, healthy foods that offer interest to customers. Based on this information, the proposal for the company Cuca is the development of a new brand of sustainable preserves, using natural ingredients and more sustainable production processes for young people under the age of 35 and with little economic power. This new canned food brand will meet the growing demand for healthy food, free of artificial preservatives and contributing to the preservation of the environment. The business model suggested for the new brand includes the valorisation of the quality of ingredients, the adoption of more ecological packaging and the stimulation of a healthy lifestyle associated with the consumption of these preserves, thus attracting a public concerned with their health and the environment. To implement this proposal, it is essential that Conservas Cuca invests in research and development, ensuring the quality and innovation of the products.

In summary, the proposal to create a new brand "by Cuca" based on the market analysis indicates the need for the Conservas Cuca company to focus on a new line of cheaper and sustainable canned goods to meet the needs and preferences of new customers. This will make its new products follow the new market demands thus having the opportunity to win new customers and strengthen its position in the leading brands of the canned tuna market.

Dedicatórias

Dedico este Projeto de Graduação em primeiro lugar aos meus pais Albertino Manuel Torres Lourenço e Dalmina Maria Viana Novo Lourenço dado que, foram eles que sempre me encorajaram dizendo regularmente: “Filho o pai e mãe querem que tu sejas alguém com cada vez mais sabedoria e conhecimento, faremos sempre de tudo para te apoiar”.

Um certo dia, quando tinha concluído o 12º ano, disse-lhes que já não queria estudar mais porque talvez esse sonho de andar trajado e de ser licenciado não seria para mim, uma vez que, na minha mente parecia ser um sonho bastante difícil de se alcançar. A resposta imediata do meu pai foi: “Deus só dá grandes batalhas a grandes guerreiros e nunca te dará um peso maior do que aquele que podes suportar, não tenhas medo esforça-te e verás que o impossível concretizar-se-á, eu e a tua mãe estaremos sempre aqui”. Com tal encorajamento, nesse mesmo dia decidi candidatar-me à licenciatura em Ciências Empresarias na Universidade Fernando Pessoa para ver se o futuro reservava esse tal sucesso que eles falavam.

No decorrer dos três anos tive a emocionante experiência de trajar, de aprender e o mais importante, encontrar finalmente o meu caminho. Atualmente estou prestes a finalizar a minha licenciatura e para conclusão da mesma elaboro o corrente projeto de graduação deixando uma frase que me impulsionou imenso quando a li, a frase é a seguinte: “O correr da vida embrulha tudo, a vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem.”. (Rosa, 1956) Creio que nunca nenhuma frase retratou tão bem o que é ser estudante, porque a tal coragem vai-se adquirindo ao longo que colocamos o nosso objetivo à frente de todas as nossas incertezas.

Dedico também este projeto de graduação aos meus avós maternos e paternos, pois ensinaram-me que a vida contém imensas águas turbulentas e que o meu melhor amigo acabará sempre por ser o tempo. Eles diziam-me sempre isto porque creem que será o tempo que me fará crescer e perceber que a vida é uma espécie de um filme e que seria muito melhor para mim, tornar o “filme da minha vida” algo baste agradável de ver e se rever.

Por fim, dedico também este projeto de graduação a Deus, pois recordo-me sempre do que nos falou: “No mundo tereis aflições, mas tende bom ânimo, eu Venci o mundo.”. (João, 16:33)

Agradecimentos

Quero agradecer em primeiro lugar, a todos os professores que me acompanharam na trajetória que tive nesta fase da minha vida. Digo isto, porque não foram aqueles professores que apenas estão a lecionar as aulas e que não se importam. Muito pelo contrário! Foram Humanos, mostraram-me que com empenho e dedicação tudo é possível e que às vezes quando damos um passo para trás fazemos disso uma tempestade, mas para eles isso é simplesmente o impulso que necessitamos para dar três passos em frente.

Quero agradecer também em especial ao meu orientador de Projeto de graduação, Professor Doutor Miguel Trigo, que me ajudou em todos os momentos da elaboração do corrente Projeto de Graduação.

Por último, quero agradecer a todos os meus amigos, pois foram estes que me ajudaram muitas vezes a ultrapassar dúvidas e anseios tornando um problema que para mim era grande em “migalhas”.

Contents

Sumário.....	v
Abstract.....	vi
Dedicatórias	vii
Agradecimentos	viii
Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas	xi
Abreviaturas e/ou Siglas	xvi
1. Introdução.....	1
1.1 Problema	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Estrutura do Projeto	4
2. Referencial Teórico	4
2.1 Empreendedorismo e Intra empreendedorismo.....	6
2.2 Modelos de Negócio	7
2.3 Análise de Mercado e Concorrência	9
2.4 Ferramentas e Teorias de Gestão	10
2.4.1 Análise SWOT.....	11
2.4.2 Estratégia do Oceano Azul	14
2.4.3 Business Model Canvas.....	16
2.4.4 Teoria e Processo Jobs to be done	18
2.4.5 Forças de Porter	20
3. Metodologia.....	22

4.	“by Cuca“ Modelo de Negócio”	22
4.1	Análise de Mercado e Concorrência	23
4.1.1	Dimensionamento do mercado	23
4.1.2	Macrosegmentação	24
4.1.3	Microsegmentação	26
4.1.4	Forças de Porter e Análise competitiva	29
4.2	Ferramentas e Teorias de Gestão	35
4.2.1	Análise SWOT.....	35
4.2.2	Estratégia do Oceano Azul	36
4.2.3	Business Model Canvas.....	37
4.2.4	Teoria e Processo Jobs to be done	39
5.	Conclusão	47
6.	Bibliografia.....	48

Índice de Figuras

Figura 1 – Análise SWOT	11
Figura 2 – Oceano Vermelho vs Oceano Azul.....	15
Figura 3 – Estratégias do Oceano Vermelho vs Estratégias do Oceano Azul.....	16
Figura 4 – Quadro de um Modelo de Negócios	17
Figura 5 – Demonstração da necessidade de um Progresso	19
Figura 6 – Ciclo de descoberta do Jobs to be done	19
Figura 7 – Forças de Porter	21
Figura 8 – Volume de vendas de conservas em Espanha (milhões de €).....	23
Figura 9 – Volume de vendas de conservas de atum em Espanha (milhões de €).....	23
Figura 10 – Volume de vendas de conservas de atum Cuca em Espanha (milhares de €).....	24
Figura 11 – Canais e a sua evolução	26
Figura 12 – Consumo de conservas de atum por idade do responsável pela compra	27
Figura 13 – Evolução da disponibilidade financeira para diferentes tipos de despesas dos consumidores com idade inferior a 35 anos	27
Figura 14 – Tempo disponível para cozinhar que as pessoas com menos de 35 anos em Espanha possuem.....	28

Figura 15 – Preocupação do consumidor para com o meio ambiente em Espanha	28
Figura 16 – Quotas de mercado de conservas em Espanha em 2021	27
Figura 17 – Produtos substitutos do atum e a sua respetiva evolução (milhares de €)	30
Figura 18 – Pack de conservas de atum das cinco maiores marcas de conservas de atum em Espanha.....	31
Figura 19 – Produtos inovadores que a concorrência comercializa e Cuca não	32
Figura 20 – Atum Isabel	32
Figura 21 – Atum Rianxeira	33
Figura 22 – Atum Calvo	33
Figura 23 – Atum Albo	34
Figura 24 – Atum Cuca	34
Figura 25 – Entrevista simulada 1	40
Figura 26 – Entrevista simulada 2	41
Figura 27 – Entrevista simulada 3	42
Figura 28 – Entrevista simulada 4	44
Figura 29 – Entrevista simulada 5	45

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise SWOT.....	35
Tabela 2 – Business Model Canvas.....	38

Abreviaturas e/ou Siglas

BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

1. Introdução

Em Harmonia com a unidade curricular Estágio e Projeto de Graduação, foi solicitado ao aluno a realização de um Projeto de Graduação com um tema á escolha, tendo sido escolhido o tema: “Desenvolvimento de uma Proposta de Produto a partir de uma Análise de Mercado: Oportunidades para a Conservas Cuca”. Por conseguinte, para a realização desse mesmo projeto, seria necessário contar com a orientação de um docente tendo sido convidado pelo aluno, o Professor Doutor Miguel Trigo, doutorado em Ciências da Informação e Comunicação pela Université du Sud Toulon-Var (França). (Miguel Trigo, 2021)

A escolha deste tema foi motivada pela experiência do aluno durante um programa de intercâmbio na Espanha, na Universidad de San Jorge, onde realizou uma pesquisa comercial sobre uma empresa espanhola à sua escolha. Fascinado pela história e produção das conservas de atum, como é, o aluno selecionou a empresa CUCA como objeto de estudo.

Com a pandemia do coronavírus, o mundo acabou por sofrer enormes mudanças principalmente no primeiro trimestre de 2020, devido ao facto da mesma ter gerado no mundo imensas restrições relacionadas com o deslocamento de consumidores, de trabalhadores e de bens de consumo. As principais mudanças provocadas por essas restrições geraram uma maior aceleração na mudança de hábitos e padrões que os consumidores vinham a adotar, pois como o isolamento social passou a ser adotado na maioria dos países, os consumidores viram-se obrigados a definir novas prioridades. As novas prioridades adotadas fazem com que seja necessário interpretar os hábitos de consumo para adequar os modelos de negócio às novas realidades. (EY Parthenon, 2020)

Apesar do *lockdown* e das restrições provocadas pela pandemia, nem todos os setores foram prejudicados. Sabe-se que o setor industrial de conservas de atum registou um aumento significativo na Espanha no ano de 2020, em torno dos 13,6%. Esta realidade, estará relacionada, pelo menos em parte, com a crença dos consumidores de que as conservas de atum são um produto saudável, proporcionando desse modo, tranquilidade e segurança aos consumidores do ponto de vista da saúde. (La Voz de Galicia, 2021)

Segundo Juan Manuel Vieites (Secretário-Geral da Anfac, Asociación...), a sociedade evolui ao longo do tempo sendo essa uma evolução capaz de afetar a indústria da alimentação como um todo, e a indústria das conservas em particular. Vieites crê que, o aumento dos agregados unipessoais e o aumento da idade média da população, fará com que a crescente consciencialização social sobre a importância de uma alimentação saudável desencadeie uma nova oportunidade de trazer ao mercado de conservas novos produtos de qualidade que satisfaçam as necessidades dos consumidores e a possibilidade de criar novos segmentos de mercado. (Pozo, 2009)

Como conclusão, torna-se importante ressaltar que o projeto foi elaborado com uma abordagem prática, visando proporcionar uma compreensão clara e aprofundada ao leitor sobre o desenvolvimento de cada ponto discutido e as conclusões resultantes. Para atingir esse objetivo, foram adotadas estratégias cuidadosas, tais como a utilização de exemplos concretos, análise de dados relevantes e estudos de caso pertinentes. Além disso, foi dada ênfase à aplicação dos conceitos teóricos em situações reais, de modo a fornecer uma visão prática e tangível das questões abordadas.

1.1 Problema

Um modelo de negócios adequado é de extrema importância para a “sobrevivência” de uma empresa, uma vez que, o modelo de negócios acaba por ser a base para a criação e entrega de valor ao cliente. (Toaldo, 2020)

Empreendedor, é aquele que consegue identificar uma necessidade que não é atendida no mercado por nenhuma empresa ou negócio já existente e, se diferencia das mesmas ao encontrar soluções inovadoras para ajudar os consumidores a realizar os progressos que desejam. O principal objetivo é obter lucro através do desenvolvimento de um produto e/ou serviço únicos, que criem valor e atendam às necessidades latentes do público-alvo. Através da criação de uma proposta de valor única, complementada com os restantes componentes que permitem entregá-la sob a forma de uma experiência diferenciadora, o empreendedor pode criar um negócio de sucesso, conquistando clientes e destacando-se da concorrência (Bellani, 2020; Christensen et al., 2017)

Assim sendo, o modelo de negócios e o empreendedorismo estão intrinsecamente ligados. Enquanto o modelo de negócios fornece um arquétipo estruturado que serve de operacionalização da estratégia, o empreendedor desempenha o papel de identificar oportunidades e definir as ações estratégicas que permitem transformar ideias em negócios lucrativos (Iansiti e Lakhani, 2020).

Nesse contexto, o modelo de negócios que me propus desenvolver no presente trabalho surge da identificação de uma lacuna no público que mais consome conservas de atum em Espanha. Para este efeito, tornou-se necessário elaborar um planeamento correto e fidedigno, possuidor do máximo de informações sobre o mercado em questão e dos seus consumidores. Este passo inicial é essencial para verificar se o mercado em que se está inserido é um mercado que permitirá ou não a entrada de novas marcas e também para detetar se a concorrência já atendeu todas as necessidades dos clientes. Caso isso não tenha ocorrido, o mercado pode apresentar-se apelativo para um novo negócio.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste projeto de graduação é conhecer e desenvolver um possível modelo de negócios para a criação de uma submarca de conservas da empresa Cuca, marca essa direcionada a um público mais jovem e exigente, com idade inferior a 35 anos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- i. Elaborar uma análise aprofundada do lugar e do posicionamento que a marca Cuca tem no mercado de conservas de atum, através da interpretação dos resultados de pesquisas realizadas acerca do setor em que está inserida, bem como, dos seus principais concorrentes.
- ii. Identificar possíveis vantagens competitivas neste novo mercado comparativamente com os outros concorrentes, utilizando a análise SWOT e o método Oceano Azul.
- iii. Utilizar como ferramentas para construir o modelo de negócio, o Business Model Canvas e o Ciclo de descoberta do Jobs to be done.

1.3 Estrutura do Projeto

O corrente projeto está dividido em seis partes distintas, cada uma com sua função específica. A seguir, descreveremos brevemente o conteúdo de cada parte:

1. **Introdução:** Na primeira parte, na introdução, estabelece-se a base para a compreensão do trabalho como um todo. Nela é apresentada uma contextualização sobre o projeto de graduação, descrevendo os seus objetivos e demonstrando a relevância do tema escolhido.
2. **Referencial Bibliográfico:** Na segunda parte, são apresentados os principais pontos abordados na literatura especializada relacionados ao tema do projeto.
3. **Metodologia:** A terceira parte detalha a metodologia escolhida para a realização. Ao longo deste capítulo, são descritos os procedimentos e as técnicas utilizadas na recolha e análise dos dados e, apresentadas, as fontes consultadas para fundamentar e credibilizar o projeto.
4. **Análise do Posicionamento da Empresa:** A quarta parte descreve a análise aprofundada realizada sobre o posicionamento da empresa no mercado das conservas de atum. São examinadas informações relevantes sobre a empresa Cuca e a sua presença no mercado.
5. **Conclusão:** A quinta parte corresponde á conclusão do projeto, na qual são apresentados os principais pontos do trabalho e as suas implicações para o tema em questão.
6. **Bibliografia:** A sexta e última parte é destinada à bibliografia consultada para o desenvolvimento do projeto.

2. Referencial Teórico

Para a elaboração do corrente projeto de graduação foram revistos diversos tópicos considerados relevantes tendo em vista o seu objetivo geral. Assim, apresenta-se uma revisão de literatura sobre os conceitos modelo de negócios, empreendedorismo e, as suas ferramentas estratégicas específicas, como alicerce para a elaboração do modelo de negócio proposto.

2.1 Empreendedorismo e Intra empreendedorismo

Segundo Barreto (1998), o empreendedorismo e o intraempreendedorismo acabam por ser dois conceitos totalmente distintos, mas diretamente relacionados com a inovação e o desenvolvimento empresarial. Apesar de partilharem algumas semelhanças, estes dois conceitos acabam por diferir no âmbito e no contexto em que operam. Para uma melhor compreensão, analisemos separadamente os dois conceitos, começando pelo Empreendedorismo.

O empreendedorismo relaciona-se com o processo de identificação de oportunidades, criação de um novo projeto empresarial e o desenvolvimento de ideias inovadoras, em que os empresários acabam por ser indivíduos que assumem as responsabilidades e os riscos de criar e gerir as suas próprias empresas. Por norma os empresários são movidos por uma visão para além do convencional sendo o seu principal objetivo construir uma nova empresa a partir do zero. Para a concretização dessa nova empresa, os empresários reúnem recursos tais como: talento, tecnologia e capital que lhes permitem criar as condições necessárias ao desenvolvimento de um novo produto ou serviço que satisfaça uma necessidade do mercado. Para um empresário existe um alerta intermitente na sua cabeça causado pelos riscos financeiros associados aos seus empreendimentos. Por outro lado, esses mesmos riscos podem ter o potencial de obter recompensas e lucros elevados. (Barreto,1998)

Resumindo, os empreendedores possuem características distintas que contribuem para o seu sucesso. Em primeiro lugar, eles são extremamente hábeis a identificar lacunas e/ou necessidades que não se encontram satisfeitas no mercado, e para tentar suprimi-las desenvolvem soluções inovadoras. Além disso, estão dispostos a assumir riscos significativos e a investir a totalidade dos seus recursos (financeiros, tempo, entre outros) nos seus projetos, com o intuito de obterem êxito a longo prazo. Por fim, os empreendedores, são impulsionados por um constante desejo e motivação em inovar, o que os leva a procurar introduzir novos produtos, serviços ou modelos de negócio no mercado.

Por sua vez, o intraempreendedorismo, refere-se a atividades empresariais que surgem no seio de uma organização já estabelecida. Nesta realidade, acabam por ser os funcionários ou equipas de uma determinada empresa que assumem os comportamentos de

empreendedores e uma mentalidade voltada para a inovação, explorando novas oportunidades e a possibilidade de criar valor para a empresa. Os intraempreendedores acabam por ser uma espécie de empreendedores internos, que tiram partido da sua criatividade, iniciativa e capacidade de resolver problemas para desenvolver novos produtos ou serviços. (Barreto, 1998)

Ao contrário do que vimos relativamente aos empreendedores, os intraempreendedores atuam no âmbito de uma organização já estabelecida, e dessa forma acabam por ter acesso aos recursos e infraestruturas existentes para auxiliá-los nas suas iniciativas, não assumindo de forma direta os principais riscos financeiros. O intraempreendedorismo visa promover a inovação, melhorar a competitividade e gerar crescimento dentro do negócio existente. (Barreto, 1998)

Assim sendo, o empreendedorismo acaba por centrar-se na criação de novas empresas a partir do zero, enquanto o intraempreendedorismo gira em torno das atividades empresariais já estabelecidas. Ambos os conceitos abrangem a inovação, mas o intraempreendedorismo aproveita os recursos existentes, enquanto o empreendedorismo enfatiza a autonomia e os empreendimentos independentes. (Barreto, 1998)

2.2 Modelos de Negócio

Toaldo (2020), defende que um modelo de negócios representa a forma como a empresa gere, captura e entrega valor a um determinado segmento de clientes. É fundamental compreender de forma adequada o modelo de negócios, pois só assim será possível visualizar de forma prática qual a estratégia que a empresa está a procurar seguir, nomeadamente como ela procura diferenciar-se dos “(...)concorrentes, fornecendo e monetizando seu conjunto exclusivo de bens ou serviços” (Iansiti e Lakhani, 2020 citados por Trigo, 2023). Uma empresa que não tem consciência dos elementos-chave do seu modelo de negócio acabará por ficar em uma posição bastante vulnerável nos mercados em que atua, e também enfrentará fragilidades internas. A inexistência de um modelo de negócios adequado, fará com que tanto a proposta de valor quanto a eficácia da sua operação organizacional se tornem frágeis.

O principal objetivo de um modelo de negócios é proporcionar uma compreensão clara da forma como a empresa deve criar valor, bem como destacar os aspectos essenciais para a sua sustentação. A compreensão desses aspectos poderá ser realizada através da utilização de uma ferramenta amplamente experimentada como o Business Model Canvas (Toaldo, 2020), que permite um melhor entendimento acerca do modelo em si, identificar os pontos críticos e explorar as possibilidades de realizar algumas melhorias. O que também impulsionará o desenvolvimento competitivo e estimulará a constante necessidade de inovação.

De acordo com Toaldo (2020), para elaborar um modelo de negócios eficaz, é necessário seguir uma série de etapas que irão permitir desenvolver, testar e implementar a ideia:

- i. Identificar uma necessidade do mercado ou o problema que o modelo de negócio pretende resolver, realizando uma pesquisa do mercado para poder compreender melhor os potenciais clientes alvo, e a eventual procura por uma solução.
- ii. Definir claramente a proposta de valor que a empresa irá oferecer aos clientes, descrevendo como o produto ou serviço irá resolver os problemas ou satisfazer as necessidades dos clientes alvo.
- iii. Identificar o segmento de mercado alvo ou o grupo de clientes com maior probabilidade de beneficiar da nova oferta, compreendendo as características, preferências e comportamentos desse público-alvo para adaptar eficazmente os esforços de marketing e vendas.
- iv. Desenvolver um modelo de negócios abrangente que descreva os fluxos de receitas pretendidos, a estrutura de custos, as atividades principais que terão que ser realizadas, os recursos necessários e as parcerias chave.
- v. Criar um protótipo do produto ou serviço que demonstre as principais características e funcionalidades do mesmo. Isto ajudará a obter um feedback inicial dos possíveis clientes, o que permitirá fazer as alterações necessárias antes do desenvolvimento do produto final.
- vi. Efetuar testes de mercado para obter um feedback dos clientes-alvo. Poderá ser necessário realizar inquéritos ou recolher dados dos utilizadores para avaliar a viabilidade, a escalabilidade e a rentabilidade do modelo de negócio com base no feedback obtido.
- vii. Identificar áreas que podem ser melhoradas, e repetir o processo para aumentar a eficiência do modelo de negócio.

- viii. Desenvolver um plano de implementação detalhado, estabelecendo processos operacionais e garantindo os recursos necessários.
- ix. Monitorizar regularmente os principais indicadores de desempenho para avaliar o sucesso do modelo de negócios, acompanhando de perto as receitas, a rentabilidade e outros indicadores relevantes.

Em suma, o desenvolvimento de um modelo de negócio é um processo dinâmico que certamente implicará a necessidade de se realizar alguns ajustes ao longo do percurso. É essencial manter-se sempre adaptável para garantir a viabilidade e o sucesso a longo prazo da empresa. (Martins, 2022)

2.3 Análise de Mercado e Concorrência

A realização de uma análise do mercado e da concorrência, desempenha um papel crucial no processo desenvolvimento de um modelo de negócio, porque permite ajudar a compreender o panorama atual e as tendências que se vislumbram no mercado, e ainda, as potenciais oportunidades que possam existir. Por meio dessa análise, é possível identificar necessidades não satisfeitas, lacunas no mercado ou tendências emergentes que podem ser aproveitadas pela empresa. É fundamental ajustar o modelo de negócio às exigências identificadas para que a empresa possa posicionar-se no caminho do sucesso. (Sebrae, 2018)

Para compreender as necessidades dos clientes é necessário realizar uma análise minuciosa do mercado, que possibilitará a obtenção de informações sobre as suas preferências e comportamentos. Este conhecimento ajuda a adaptar a proposta de valor e a desenvolver produtos ou serviços que respondam às necessidades dos clientes. (Sebrae, 2018)

Ao avaliar a dimensão e o potencial do mercado, é possível estimar o seu tamanho e a procura potencial pelo produto ou serviço. Esta informação ajudará a avaliar as perspectivas de crescimento do negócio, uma vez que, conhecer a dimensão do mercado permite estimar o potencial de receitas, definir objetivos reais e tomar decisões informadas sobre a atribuição de recursos. (Sebrae, 2018)

Deste modo, a segmentação com base nos jobs que os clientes pretendem realizar, possibilitará desenvolver estratégias de marketing direcionadas, otimizando os esforços de aquisição e retenção dos clientes. Isto irá permitir uma otimização no modelo de negócio e aumentar o envolvimento dos clientes.

Ao investigar a concorrência estaremos a diminuir alguns dos riscos associados com o nosso empreendimento, pois serão recolhidas informações valiosas sobre os atores existentes, os seus pontos fortes e fracos e as suas estratégias. Isto permite avaliar os potenciais riscos e desafios que podem surgir ao entrar no mercado. Compreender o panorama em termos de concorrência, poderá implicar a necessidade de se desenvolver estratégias para diferenciar o negócio, e assim, minimizar potenciais obstáculos.

O posicionamento e diferenciação em relação à concorrência determina como a empresa deve posicionar-se no mercado, procurando formas de tentar diferenciar-se dos concorrentes. Ao compreender as ofertas da concorrência, os preços, as estratégias de marketing e a perceção do cliente, é possível desenvolver uma proposta de valor que permita a diferenciação da empresa. Esta diferenciação permitirá atrair novos clientes e criar uma vantagem competitiva. (Sebrae, 2023)

A análise do mercado e da concorrência ajuda a identificar os canais, mensagens e estratégias de preços mais apelativos para atingir o público-alvo. Além disso, ao compreender as estratégias da concorrência, é possível identificar lacunas ou áreas em que a empresa pode fornecer um valor superior.

Resumindo, a análise do mercado e da concorrência é necessária para identificar oportunidades, compreender as necessidades dos clientes, avaliar o potencial do mercado, atenuar os riscos, diferenciar a empresa e otimizar as estratégias de marketing e vendas. Ao obter informações sobre o funcionamento do mercado, é possível desenvolver um modelo de negócio sólido que se enquadre com as exigências do mercado e que aumente as hipóteses de sucesso.

2.4 Ferramentas e Teorias de Gestão

Para o desenvolvimento do modelo de negócios aqui proposto, serão utilizadas quatro importantes ferramentas de gestão, que permitirão que o modelo apresentado resulte de uma análise abrangente do mercado e aposte na diferenciação da empresa e na criação de valor para os clientes. São elas:

- **Análise SWOT:** amplamente utilizada neste contexto, a Análise SWOT é uma ferramenta indicada para realizar uma análise abrangente da situação atual da empresa, através da identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.
- **Estratégia do Oceano Azul:** ferramenta utilizada com o objetivo de identificar oportunidades de diferenciação no mercado, explorando nichos ainda não explorados e criando uma proposta única de valor para a empresa.
- **Business Model Canvas:** a sua utilização permitirá facilitar o processo de desenvolvimento do modelo de negócios da empresa.
- **Teoria e Processo dos Jobs to be done:** ferramenta utilizada para auxiliar no desenvolvimento de produtos e serviços que atendam efetivamente às necessidades dos clientes.
- **Forças de Porter:** é utilizada para entender e analisar a estrutura competitiva do setor.

2.4.1 Análise SWOT

A Análise SWOT foi criada pelo consultor Albert S. Humphrey entre os anos 1960 e 1970 no decorrer da elaboração de um projeto na Universidade de Stanford. (Carreira, 2018)

Figura 1 – Análise SWOT Fonte: Carreira (2018)



Segundo Toaldo (2021), a Análise SWOT é uma ferramenta que auxiliar na identificação de novos insights, ao fornecer uma visão sistemática dos fatores internos e externos de uma empresa. Esta análise ajuda as empresas a reconhecer o seu potencial e as suas fraquezas e, a partir delas, a estabelecer novas estratégias. Carreira (2018) acrescenta que, ao ser utilizada esta análise, a empresa conseguirá obter uma maior segurança na sua tomada de decisões.

O mesmo autor, afirma que esta ferramenta oferece diversos benefícios, como:

- i. Aprofundar o conhecimento do cenário atual da empresa;
- ii. Proporcionar maior segurança na tomada de decisões;
- iii. Compreender a posição da empresa em relação aos outros concorrentes;
- iv. Antecipar tendências;
- v. Antecipar ações externas;
- vi. Gerar ideias de ações.

A sigla SWOT (em inglês), é constituída pelas iniciais das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

De acordo com a TOTVS (2022):

- As forças (*strengths*) representam os pontos fortes de uma empresa, aquilo em que ela se destaca e em que possui vantagens sobre os concorrentes na forma como opera no momento.

Identificar as forças é essencial para compreender o que diferencia a empresa e o que a ajuda a atingir suas metas

Possíveis questões que a empresa deve colocar a si própria para identificar as suas forças, segundo a TOTVS (2022):

- Que recursos possui a empresa?
- Que conquistas fez a empresa?
- Quais são as especialidades da empresa?
- O que diferencia a empresa dos outros?
- O que ajuda a empresa a atingir metas?
- Quais são as principais qualidades positivas da empresa?

- As fraquezas (*weaknesses*) de uma empresa são aqueles aspetos que fazem com que a empresa se destaque pela negativa.

São alguns fatores internos que ainda estão sob seu controlo, mas que formam uma desvantagem sobre os seus concorrentes. As fraquezas podem ser complexas de resolver, mas possuem solução, analisar as fraquezas permite identificar as áreas internas que necessitam de uma melhoria e, vulnerabilidades que existem dentro da própria empresa e precisam ser abordadas.

Possíveis questões que a empresa deve fazer a si própria segundo a TOTVS (2022):

- Quais são as principais áreas de melhoria?
- Internamente, o que dificulta o alcance dos objetivos?
- O que é preciso para atingir objetivos de longo prazo?
- O que está a faltar (recursos, tecnologia, metodologias, pessoas etc.)?

- (Oportunidades): As oportunidades (*opportunities*) são fatores externos que a empresa não controla, mas que pode aproveitar.

No fundo, representam chances que podem ser capitalizadas de alguma forma, como por exemplo, lacunas na concorrência, tendências de mercado ou soluções inovadoras que melhoram a forma como os consumidores conseguem realizar um *job*, entre outros. Normalmente as oportunidades são vistas como um fator exclusivamente externo, mas também é possível identificá-las internamente apesar de ser mais difícil e exigir mais atenção.

Questões que a empresa deve colocar a si própria para descobrir oportunidades (TOTVS,2022):

- Como os clientes veem a marca, produto ou serviço?
- Quais soluções do negócio que são populares com o público?
- Existem recursos externos que podem ser usados para atingir os objetivos?
- Quais as principais tendências atuais que o negócio pode aproveitar?

- As ameaças (*threats*) são fatores externos fora do controle da empresa, com potencial de causar um impacto negativo significativo e prejudicial para a empresa.

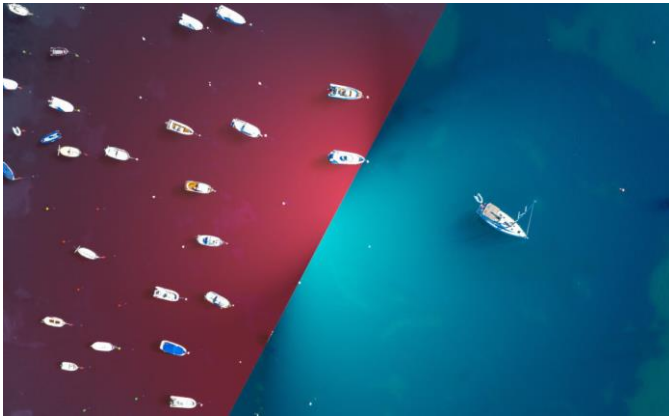
Por norma, as ameaças incluem mudanças regulamentares ou tendências de consumo capazes de afastar os consumidores da empresa. Podem incluir o surgimento de um novo concorrente que possua um produto melhor, e que esteja a tentar captar o mesmo público-alvo. Um outro fator poderá ser por exemplo, o facto de a empresa depender de importações e o governo do país de origem do fornecedor aumentar os impostos sobre estas mercadorias. Identificar as ameaças permite antecipar riscos e tomar medidas adequadas para minimizar seus impactos. Possíveis questões que a empresa deve fazer a si própria segundo TOTVS (2022) para identificar atempadamente potenciais ameaças:

- O mercado está estável ou turbulento?
- A marca, produto ou serviço não é mais necessário?
- Existem novos concorrentes com potencial no horizonte?
- Os concorrentes têm uma certa vantagem sobre a nossa marca?

2.4.2 Estratégia do Oceano Azul

Publicado por W. Chan Kim e Renée Mauborgne e em 2005, a Estratégia do Oceano Azul é um livro composto por matrizes que podem ser aplicadas em modelos de negócios que ensinam como investir em mercados inexplorados. (Morales, 2020)

Figura 2 – Oceano Vermelho vs Oceano Azul. Fonte: BBVA (2017)






Essa estratégia é baseada na distinção entre dois tipos de oceanos: o Oceano Vermelho e Oceano Azul.

Por um lado, a estratégia do oceano vermelho consiste em uma abordagem mais tradicional, na qual as empresas competem em mercados já saturados, com muitos concorrentes e em que, as oportunidades de encontrar um nicho de negócio são reduzidas ou inexistentes. Por outro lado, a estratégia do Oceano Azul relaciona-se com ideias que apesar de não existirem, procuram criar um mercado que as “aceite”. Ou seja, encontrar oportunidades, nichos de mercado, em que a concorrência não existe ou é praticamente nula. Ao adotar a Estratégia do Oceano Azul, as empresas podem encontrar novas oportunidades de mercado, onde podem atuar sem enfrentar uma concorrência acirrada. Isso possibilita a criação de um espaço de mercado único, onde a empresa pode prosperar por meio da diferenciação e da inovação, oferecendo valor único aos clientes. (BBVA, 2021)

O objetivo para uma empresa é transitar do Oceano Vermelho para o Oceano Azul. Isso significa superar a competição direta e aventurar-se em novos territórios, sempre buscando a inovação. A Estratégia do Oceano Azul propõe que as empresas encontrem novas formas de criar valor, inovar em produtos, serviços ou modelos de negócio, e assim diferenciar-se dos concorrentes (Morales, 2020)

Figura 3 – Estratégias do Oceano Vermelho vs Estratégias do Oceano Azul. Fonte: Eaux Consulting (2019).

 Estratégia do oceano vermelho	 Estratégia do oceano azul
Competir nos espaços de mercado existentes	Criar espaços de mercado inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Exercer o trade-off valor-custo	Romper o trade-off valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferença e baixo custo



Em suma, a Estratégia do Oceano Azul propõe que as empresas explorem mercados inexplorados, criando novos espaços de negócio onde possam se destacar e prosperar. Essa abordagem promove a inovação, a diferenciação e a busca por oportunidades únicas, permitindo que as empresas escapem da competição direta e conquistem um crescimento sustentável e lucrativo.

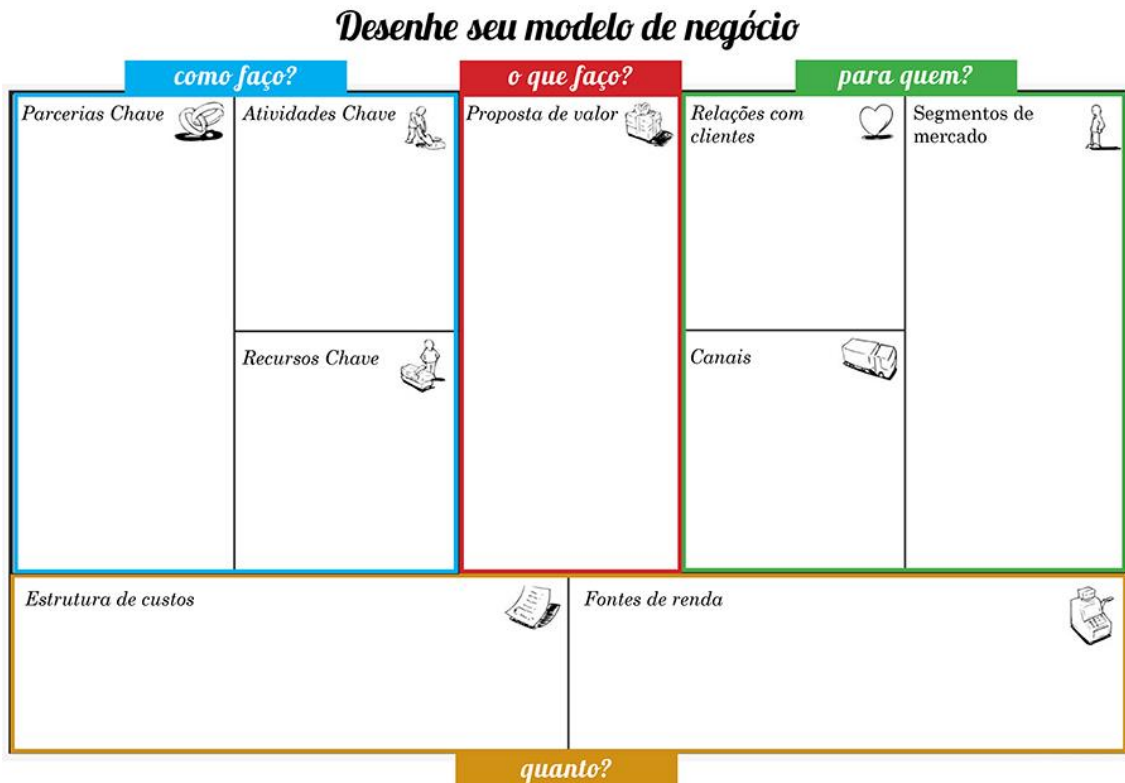
2.4.3 Business Model Canvas

A ferramenta Business Model Canvas foi desenvolvida por Alexander Osterwalder como parte da sua tese de doutoramento. (Pereira, 2016)

Uma das principais particularidades do Business Model Canvas é o facto de permitir a visualização de toda a informação em uma só página, de forma sistematizada, permitindo também a visualização da interconexão da informação entre os diferentes “segmentos”.

A ferramenta desenvolvida por Osterwalder, é composta por nove segmentos que devem ser organizados sequencialmente.

Figura 4 – Quadro de um Modelo de Negócios. Fonte: Lia Penteadó (2015).



Para uma melhor compreensão da ferramenta e do seu funcionamento, cada um dos segmentos irá ser explicado segundo Pereira (2016).

1. Segmento de Clientes: Identifica os grupos de clientes que a empresa serve ou pretende servir.
2. Proposta de Valor: Descreve os produtos ou serviços que a empresa oferece e demonstra a como a proposta de valor resolve os problemas dos clientes de maneira única.
3. Canais: Identifica os canais/ locais pelos quais a empresa disponibilizará a sua proposta de valor aos seus clientes como por exemplo, vendas diretas, lojas físicas ou online, grandes superfícies, entre outros.
4. Relacionamento com o Clientes: Estabelece a forma de como a empresa vai interagir e estabelecer relações com seus clientes.
5. Fontes de Receita: Indica as fontes de receita mais importantes para a empresa, ou seja, a forma como a empresa vai gerar receitas através da venda de produtos ou serviços.
6. Recursos Chave: Descreve os ativos necessários à operacionalização do modelo de negócios.

7. Atividades Chave: Identifica as principais atividades que a empresa necessita realizar para operar com sucesso como por exemplo, o desenvolvimento do produto ou serviço, marketing, entre outros.
8. Parcerias Chave: Indica as parcerias que são fulcrais e necessárias para o funcionamento e desenvolvimento do negócio como por exemplo, fornecedores, distribuidores, *joint ventures*, entre outros.
9. Estrutura de Custos: Apresenta os custos associados à operacionalização do modelo de negócios, incluindo todos os custos necessários para a execução do mesmo (gastos com pessoal, marketing, entre outros).

Os nove segmentos podem ser agrupados em quatro áreas principais, cada uma relacionada a uma questão específica: “Como faço?” (Atividades Chave, Parcerias chave e Estrutura de Custo); “O que faço?” (Proposta de Valor); “Para quem?” (Segmentos de Clientes, Canais e Relacionamento com Clientes) e por fim, “Quanto?” (Fontes de Receita e Estrutura de Custos). (Pereira, 2016)

Em resumo, o Business Model Canvas é uma ferramenta que permite aos empreendedores e gestores visualizarem e compreenderem de forma clara e estruturada os diferentes elementos que compõem o modelo de negócios de uma empresa.

2.4.4 Teoria e Processo Jobs to be done

A Teoria de Jobs to be done visa entender e compreender as necessidades dos consumidores e, o motivo que os leva a adquirir um determinado produto ou serviço.

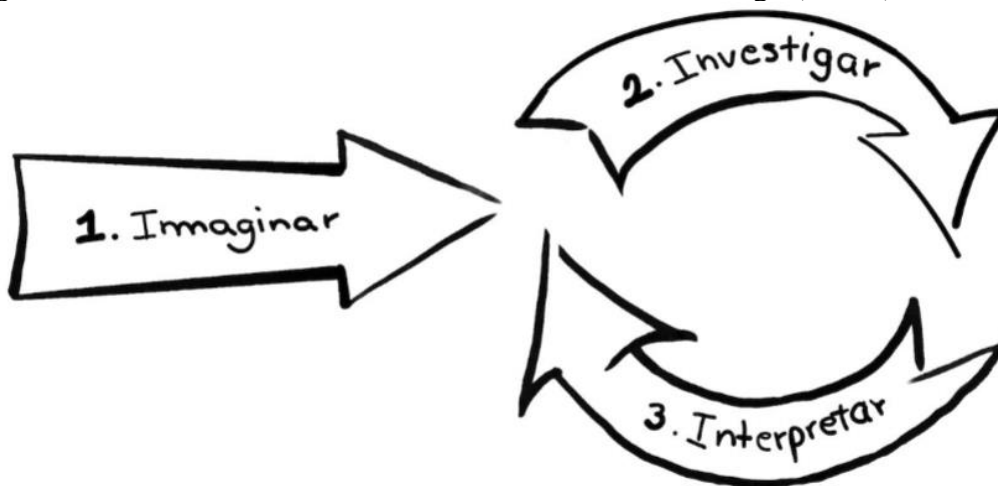
De acordo com Christensen et al (2017) citados por Trigo (2023b) segundo a teoria dos jobs “Os clientes compram (contratam) e utilizam produtos e serviços para realizar os trabalhos que surgem nas suas vidas.”, ou seja, o que os clientes realmente necessitam é de progredir em algum aspeto da sua vida pessoal ou profissional.

Figura 5 – Demonstração da necessidade de um Progresso. Fonte: Trigo (2023b).



Para se obter uma compreensão abrangente dos “jobs” que os clientes precisam realizar é necessário compreender em profundidade as dimensões funcionais, emocionais e sociais relacionadas com esse job, assim como, todas as concessões a que os clientes estão dispostos a realizar. (Christensen et al, 2017 citados por Trigo, 2023b)

Figura 6 – Ciclo de descoberta do Jobs to be done. Fonte: Trigo (2023b).



Christensen et al (2017) citados por Trigo (2023b) esclarecem que o processo de implementação dos *Jobs to Be Done*, inicia-se com o Ciclo de descoberta do *Jobs*, que envolve três fases cruciais. A primeira fase, “Imaginar”, consiste na etapa em que o empreendedor tenta “(...) idealizar um determinado perfil de cliente para quem pretende criar um produto ou serviço e, cria hipóteses sobre qual poderá ser o progresso que este quererá realizar”. Na segunda fase, “Investigar”, o empreendedor irá “(...) procurar validar as hipóteses criadas na fase anterior”, para isso, irá procurar “(...) observar e entrevistar pessoas com o perfil considerado como ideal para a solução que pretende desenvolver”. Por fim, a terceira fase, “Interpretar”, consiste na interpretação dos resultados/ respostas obtidas na segunda fase. (Christensen et al, 2017 citados por Trigo, 2023b). De acordo com Duncan (2021) citado por Trigo (2023b), “O Ciclo dos *Jobs* tem como objetivo principal encontrar as respostas” para quatro questões que poderão ser

denominadas como os quatro “pilares” desta investigação dado que, estas quatro questões tem o intuito de compreender a fundo o progresso que os potenciais clientes desejam realizar.

A primeira questão **“Em que circunstâncias se encontra o cliente?”** visa identificar as circunstâncias em que o cliente se encontra ao tentar satisfazer as suas necessidades ou realizar os seus *jobs*. Isto é, tenta compreender qual é a condição atual em que se encontram os clientes.

A segunda questão: **“Que jobs está o cliente a tentar realizar?”** é fulcral, pois pretende identificar a necessidade ou a tarefa específica que os clientes estão a tentar resolver, devendo-se compreender o contexto e as circunstâncias subjacentes às suas ações para a identificação dessa mesma tarefa.

“O que/quem é que o cliente contratou para realizar o job? Porquê?”

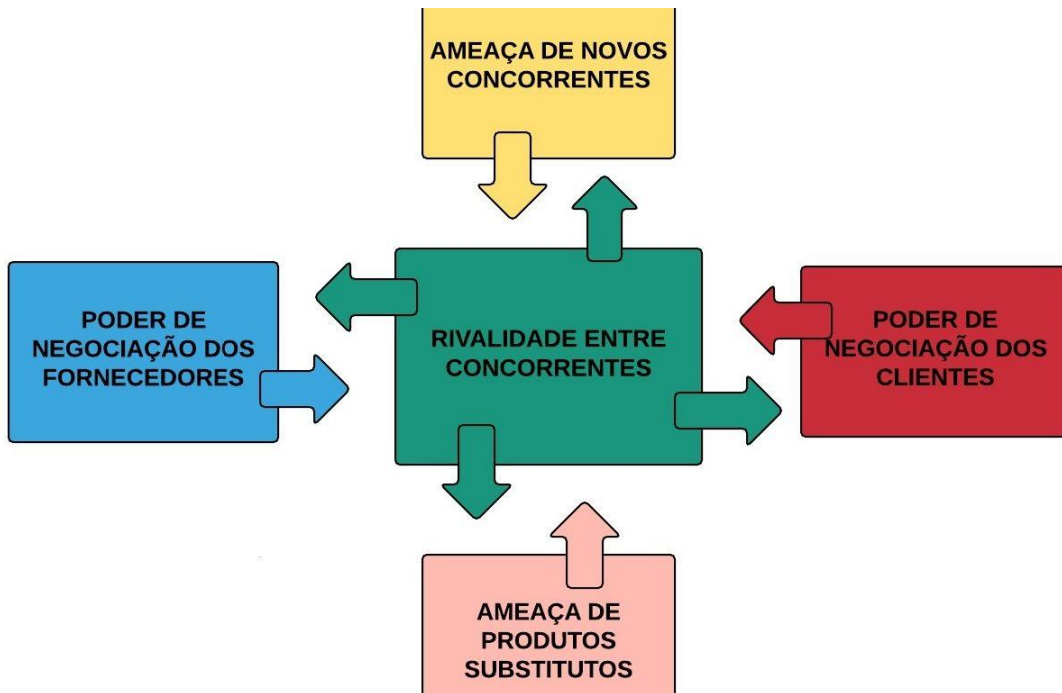
Esta questão procura entender o que o cliente define como uma solução de qualidade para o ajudar na realização do *job* e, ajuda a identificar quem são os potenciais concorrentes.

Por fim, a última questão **“Quais são os sinais “Preciso de ajuda”?”** pretende perceber o que poderá ser feito para tornar as soluções atuais mais atraentes para o cliente.

2.4.5 Forças de Porter

Desenvolvido por Michael E. Porter, as Forças de Porter consistem em um modelo de análise de negócio. Esse modelo identifica cinco forças que influenciam a capacidade que uma empresa tem em atender as necessidades dos seus clientes e obter lucro. Sendo que as cinco forças funcionam como pilares para uma empresa. (Cardoso,2022)

Figura 7 – Forças de Porter. Fonte: Monrelo Empreendedorismo.



As cinco forças de Porter são:

1. Ameaça de produtos substitutos: Verifica a possibilidade de que produtos de outras marcas possam substituir os produtos do mercado em questão. Caso haja produtos substitutos mais atraentes, isso poderá afetar a procura das empresas do setor.
2. Ameaça de entrada de novos concorrentes: Refere-se à possibilidade de existirem novas empresas no mercado que irão competir com as empresas já estabelecidas no mercado.
3. Poder de negociação dos clientes: Consiste no poder que os clientes têm sobre as empresas. Isto é, os clientes podem exigir preços mais baixos, reduzindo assim o lucro das empresas do mercado.
4. Poder de negociação dos fornecedores: Avalia o poder que os fornecedores têm sobre as empresas do mercado.

5. Rivalidade entre os concorrentes: Refere-se ao nível de competição entre as empresas que já comercializam no mercado. Quanto maior for a rivalidade, menor será o lucro de todas as empresas do mercado (mercado saturado).

Ao utilizarem o modelo das Forças de Porter, as empresas podem identificar os pontos fortes e fracos do mercado em que estão inseridas e assim poderão desenvolver estratégias competitivas para alcançar uma melhor posição no mercado. É uma ferramenta bastante utilizada em investigação em análise de mercados como é o caso do presente Projeto de Graduação. (Cardoso,2022)

3. Metodologia

Para a realização do corrente Projeto de Graduação foi realizada uma revisão bibliográfica abrangendo os temas de Análise de Mercados, Empreendedorismo, Inovação e Criação de Modelos de Negócio.

A obtenção de dados **bibliográficos** foi realizada através da leitura de documentos disponibilizados pelos docentes da unidade curricular de Empreendedorismo e Inovação e de artigos encontrados na internet diretamente relacionados com os temas.

Esta abordagem metodológica permitiu uma revisão abrangente da literatura existente e a utilização de ferramentas relevantes para a compreensão e análise dos temas investigados, assim como, para a proposta apresentada.

4. “by Cuca“ Modelo de Negócio”

No ponto quatro deste Projeto de Graduação, será apresentada uma proposta concreta baseada na revisão bibliográfica e numa análise de mercado previamente realizada. Tendo por base os resultados dessa análise e os conhecimentos adquiridos com a revisão bibliográfica, a proposta apresentada procura explorar oportunidades identificadas no mercado, através do desenvolvimento de um modelo de negócio eficaz para o lançamento de um novo produto pela empresa Cuca.

4.1 Análise de Mercado e Concorrência

4.1.1 Dimensionamento do mercado

Durante o processo de análise de mercado e concorrência que como foi referido anteriormente foi conduzido durante o programa de intercâmbio na Universidad de San Jorge na Espanha, realizou-se um dimensionamento detalhado do mercado. Inicialmente, foi investigado o volume anual de vendas de conservas e no mercado espanhol. Em seguida, foram analisadas as vendas específicas de conservas de atum, seguidas pelo volume de vendas de atum da marca Cuca. Este ponto foi fulcral para obter uma perspetiva mais precisa do posicionamento das conservas de atum Cuca no mercado de conservas de atum em Espanha, bem como para identificar se o mercado de conservas de atum apresentava uma tendência de diminuição ou de crescimento.

Figura 8 – Volume de vendas de conservas em Espanha (milhões de €).

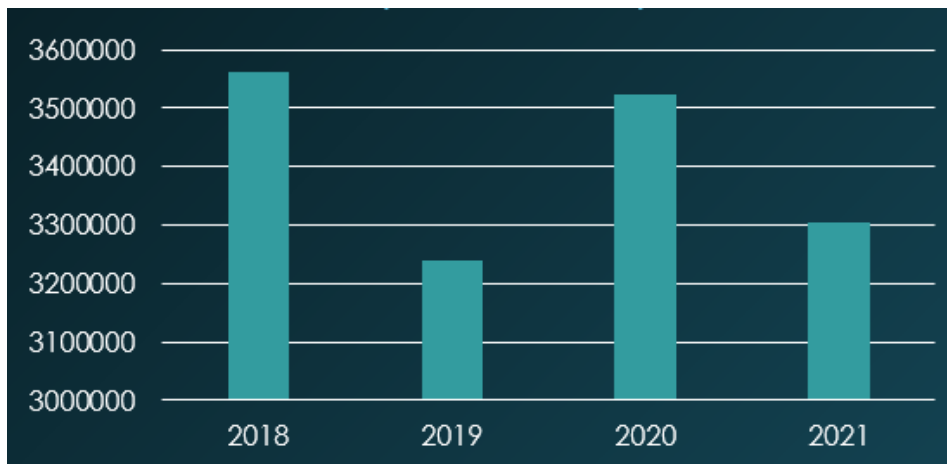
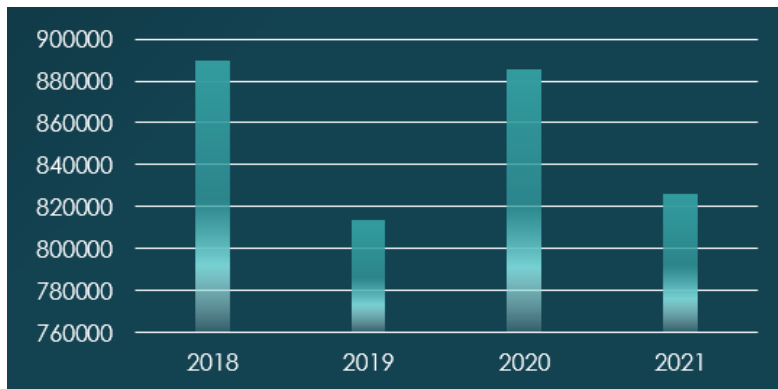


Figura 9 –
Volume de
vendas de
conservas
de atum em
Espanha

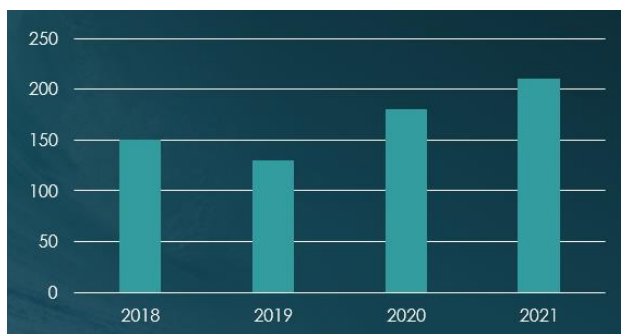
(milhões de €).



Após a análise pormenorizada das figuras 8 e 9, verifica-se que o mercado de conservas de atum se mantém relativamente estável, porém com

tendência a diminuir, uma vez que, no último ano analisado o consumo tem vindo a reduzir, o que pode indicar que o consumidor está a começar a consumir produtos substitutos do atum.

Figura 10 – Volume de vendas de conservas de atum Cuca em Espanha (milhares de €).



No entanto, é importante ressaltar que, tal como nos mostra a figura 10, contrariamente à tendência de queda das vendas de conservas de atum em

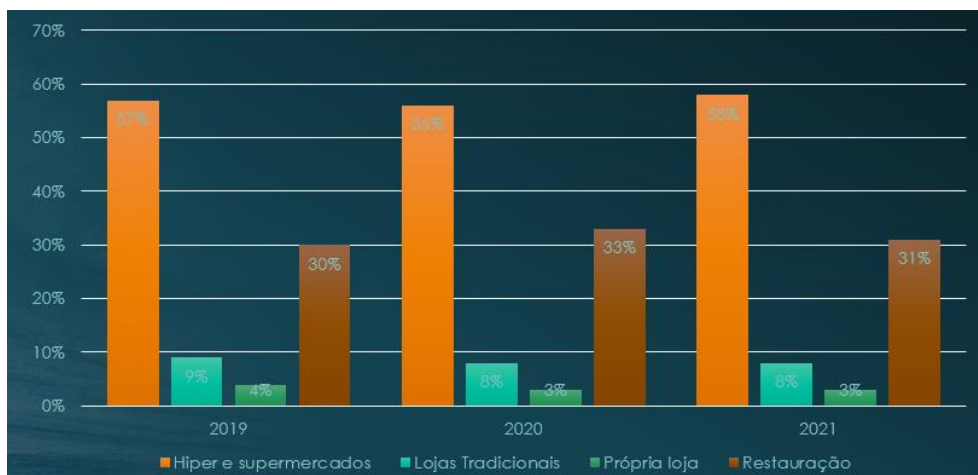
Espanha, as vendas de conservas de atum Cuca têm vindo a aumentar nos dois últimos anos analisados. Uma possível justificação para este crescimento poderá ser o contexto da pandemia de COVID-19, vivido em Espanha e em todo o mundo, que levou as pessoas a procurarem alimentos com prazos de validade mais longos, como é o caso das conservas de atum, numa tendência normal do comportamento humano, de armazenar preventivamente alimentos. No entanto, é relevante destacar que esta subida do volume de vendas pode ser um tanto ilusória, uma vez que nos anos anteriores a 2020 o volume de vendas da empresa estava em queda.

4.1.2 Macrosegmentação

A macrosegmentação desempenha um papel fundamental, uma vez que o mercado está dividido em variáveis de amplo espectro, uma análise mais aprofundada de uma dessas variáveis a venda do mesmo produto a diferentes indústrias permitiu identificar

informações relevantes. Com o objetivo de conhecer quais são os canais de venda de conservas de atum e como os mesmos evoluíram ao longo dos anos, procurou-se analisar os canais que são utilizados para a comercialização dessas conservas, a fim de os comparar.

Figura 11 – Canais e a sua evolução. Fonte:



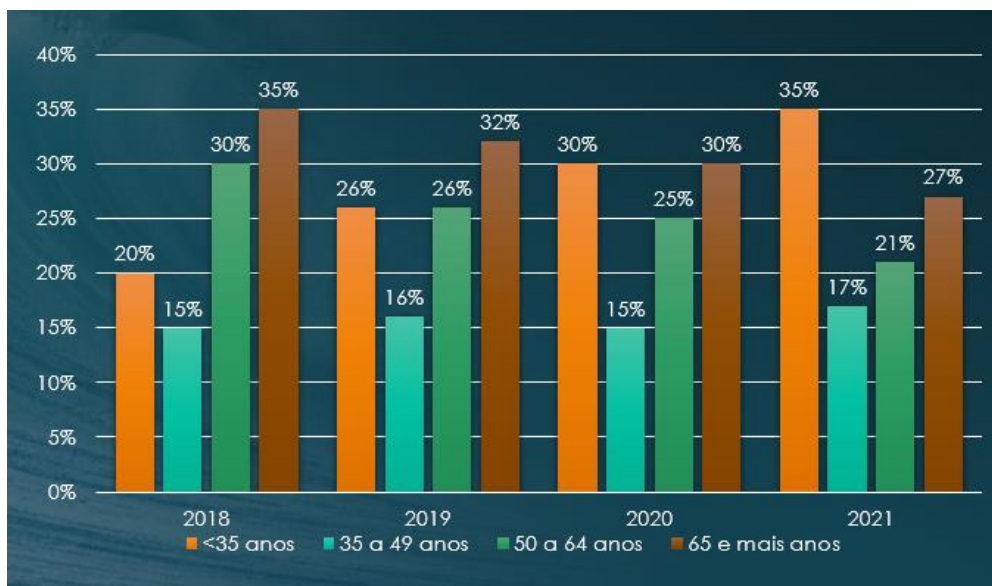
Através da figura 11, pode-se inferir que o facto de haver uma

grande percentagem de compras de atum nos hipermercados e supermercados (58%) pode ser atribuída ao comportamento e pensamento do cliente: "Já que estou aqui no supermercado, é mais prático e acessível para mim comprá-lo aqui do que através de outros meios/canais".

4.1.3 Microsegmentação

A microsegmentação é a divisão de grandes grupos abertos em pequenos segmentos com base em determinados requisitos. A análise de microsegmentação proporcionou uma compreensão mais detalhada do perfil dos consumidores de conservas de atum em Espanha. Ao examinar a faixa etária dos responsáveis pelas compras de conservas de atum em Espanha, com o objetivo de identificar quais os públicos que a empresa deveria visar para manter os atuais consumidores de conservas de atum e para saber que tipo de estratégias e campanhas de marketing poderia "seguramente" implementar para atrair mais pessoas, verificou-se que o segmento com menos de 35 anos é o que consome mais conservas de atum, representando 35% do consumo total (conforme mostra a Figura 12).

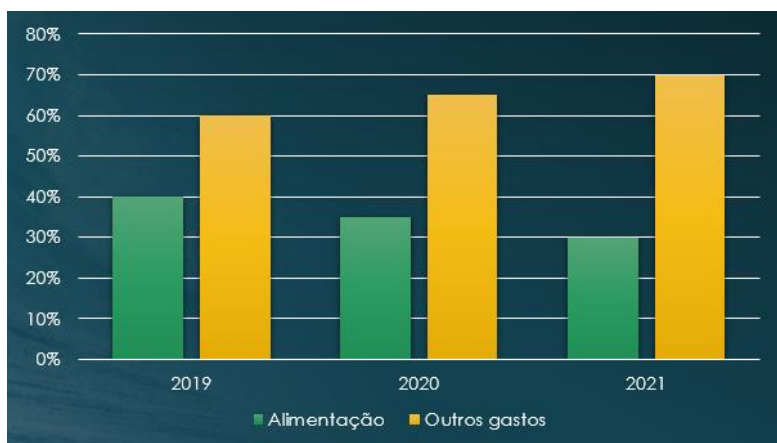
Figura 12 – Consumo de conservas de atum por idade do responsável pela compra
Conservas de atum em Espanha e sua respetiva evolução.



Esta

preferência poderá ser atribuída à praticidade e rapidez que as conservas de atum oferecem na preparação de refeições rápidas, algo valorizado pelo público jovem que pretende uma maior facilidade na preparação das suas refeições.

Figura 13 – Evolução da disponibilidade financeira para diferentes tipos de despesas dos consumidores com idade inferior a 35 anos.



No entanto, ao observar a figura 13, deteta-se que, ano após ano, o consumidor com idade inferior a 35 anos tem menos dinheiro disponível para comprar alimentos, possivelmente por causa da crise económica agravada pela pandemia. Isso pode representar um desafio para a empresa Cuca, uma vez que os consumidores deste grupo etário podem não adquirir as suas conservas de atum devido aos preços mais elevados praticados.

Figura 14 – Tempo disponível para cozinhar que as pessoas com menos de 35 anos em Espanha possuem.

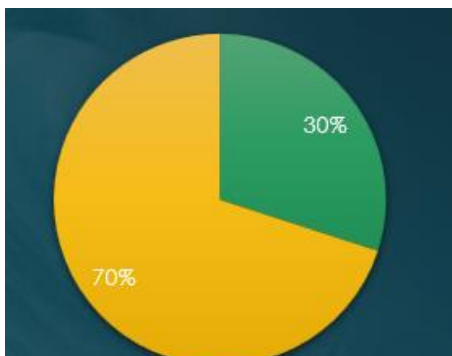
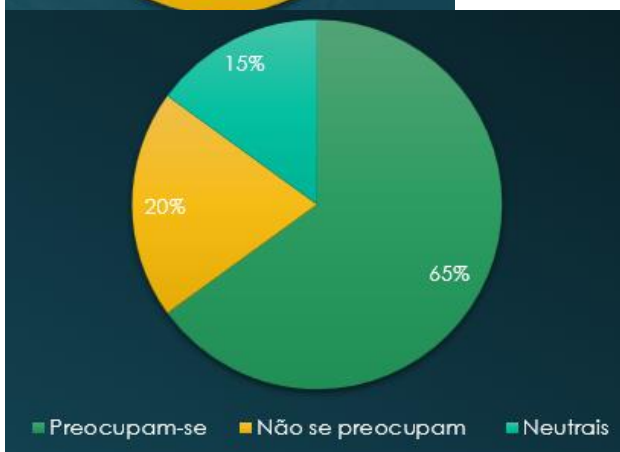


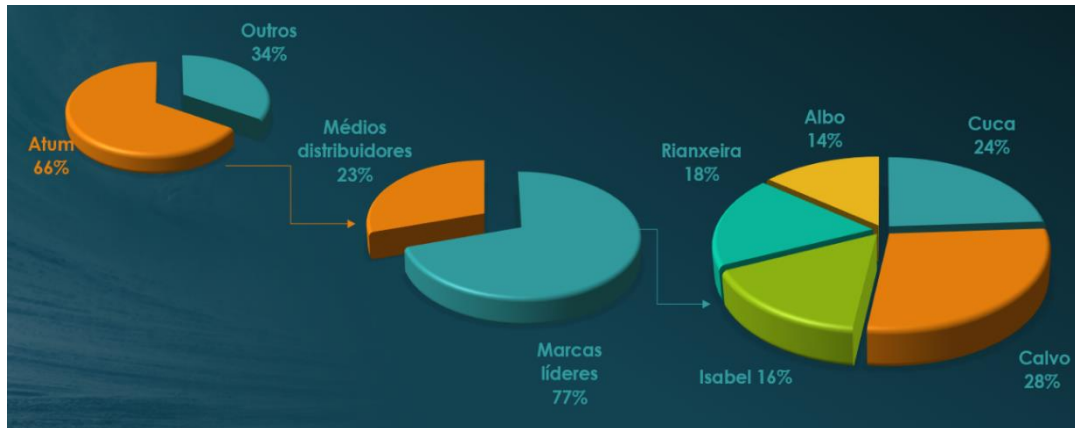
Figura 15 – Preocupação do consumidor para com o meio ambiente em Espanha.



Conforme se pode verificar na figura 14, ao investigar a disponibilidade das pessoas com idade inferior a 35 anos para cozinhar, constatou-se que 70% das pessoas inquiridas careciam de tempo e disposição para cozinhar, o que pode ser atribuído à falta de tempo a dispensar a este género de atividades típica do público jovem.

Outro aspeto relevante detetado prende-se com as preocupações ambientais, uma vez que 65% dos consumidores com idade inferior a 35 anos declarou-se preocupado com o meio ambiente, como pode ser constatado pela análise da figura 15. Este fator reveste-se de uma enorme relevância ao considerar possíveis mudanças nas embalagens das conservas de atum.

Figura 16 – Quotas de mercado de conservas em Espanha em 2021.



De forma a procurar quantificar o “poder” que a empresa Cuca detinha no mercado, foi conduzida uma análise das quotas de mercado de conservas em Espanha.

Esta análise (figura 16) revelou que:

- o mercado de conservas de atum tem um enorme peso (66%) relativamente aos restantes produtos conserveiros (34%)
- o mercado de conservas de atum se encontra dividido em dois segmentos sendo estes: o de médios distribuidores e, o de marcas líderes, com as respetivas quotas de mercado de 23% e de 77%.
- as marcas líderes subdividem-se em cinco grandes marcas:
 - Cuca com 24% de quota de mercado,
 - Calvo com 28%,
 - Isabel com 16%,
 - Rianxeira com 18% e,
 - Albo com 14%.

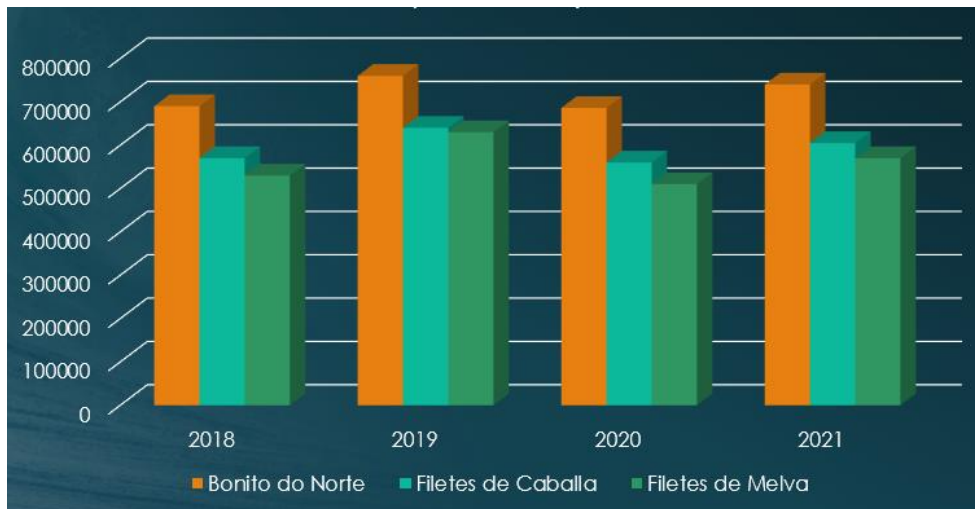
O facto de um pequeno número de marcas liderarem o mercado faz com que o mesmo se torne concentrado.

4.1.4 Forças de Porter e Análise competitiva

A análise das Forças de Porter desempenha um papel crucial na compreensão da dinâmica competitiva de mercado em que uma empresa está inserida pois, por meio dessa análise, são avaliados aspetos como: rivalidade entre os concorrentes existentes no mercado, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes, o poder de negociação dos clientes e a ameaça de novos produtos ou serviços substitutos.

No contexto das conservas de atum no mercado espanhol, devido à concentração do mesmo, a entrada de novos concorrentes é considerada improvável. Este nível de concentração, faz com que seja muito difícil uma nova marca entrar no mercado.

Figura 17 – Produtos substitutos do atum e a sua respetiva evolução (milhares de €).



Verifica-se a partir da figura 17 a possibilidade de que os produtos de outras marcas possam substituir os produtos do mercado de conservas de atum como por exemplo a crescente procura de conservas Bonito do Norte. Caso esses produtos substitutos sejam mais atraentes, isso poderá afetar a procura da empresa Cuca, pois os produtos substitutos têm vindo a aumentar, o que pode significar um aumento do poder de negociação dos clientes no mercado das conservas de atum.

Com o intuito de investigar de forma mais aprofundada o nível de **poder de negociação dos clientes**, realizou-se uma análise comparativa entre o preço de venda das conservas de atum Cuca com o preço de venda das conservas de atum das marcas concorrentes:

Figura 18 – Pack de conservas de atum das cinco maiores marcas de conservas de atum em Espanha.



Conserva de Atum Cuca:

- Um pack de três unidades custa 6,17 €

Conserva de Atum Calvo:

- Um pack de três unidades custa 3,95 €

Conserva de Atum Albo:

- Um pack de três unidades custa 6,49 €

Conservas de Atum Isabel:

- Um pack de três unidades custa 3,89 €

Conservas de Atum Rianxeira:

- Um pack de três unidades custa 3,10 €

Verifica-se que o preço do pack de três unidades das conservas de atum Cuca é o dobro do preço da maioria das marcas concorrentes. Essa diferença de preço pode influenciar a decisão dos consumidores, especialmente aqueles com recursos financeiros mais limitados. O preço mais elevado das conservas de atum Cuca pode fazer com que esses consumidores optem pelas marcas concorrentes, que oferecem preços mais acessíveis. Para muitos clientes, o fator determinante na escolha será sempre o preço. No entanto, é importante destacar que a marca Cuca possui uma reputação bem estabelecida no mercado, o que pode justificar o preço mais alto das suas conservas de atum.

Com o objetivo de analisar a **ameaça de novos produtos e serviços substitutos**, foi realizada uma pesquisa para identificar, produtos inovadores que a concorrência comercializa e a marca Cuca não e que possam estar a ser entendidos pelos consumidores como alternativas ao atum em conserva tradicional. Esta tarefa é fundamental, e poderá ser realizada pelos colaboradores do departamento de marketing da marca Cuca, como forma de explorar novas oportunidades e avaliar o potencial de aceitação desses produtos pelos consumidores.

Figura 19 – Produtos inovadores que a concorrência comercializa e a Cuca não. Fontes: Calvo (s/d); Isabel (s/d).



Ao analisar os produtos apresentados na figura 19, verificou-se a possibilidade de criar novas conservas, como a salada russa de atum.

Essa possibilidade representa uma oportunidade interessante para a marca Cuca, pois poderia atender tanto aos consumidores que possuem restrições financeiras quanto àqueles que têm pouco tempo disponível para cozinhar.

Para evitar comprometer a credibilidade da marca Cuca, uma estratégia viável seria lançar essa nova linha de produtos sob uma marca separada. Dessa forma, a empresa poderia segmentar o mercado, atendendo às necessidades específicas desses consumidores de atum sem correr o risco de causar qualquer tipo de sentimentos menos positivos junto dos seus atuais públicos.

Ao analisar o posicionamento dos concorrentes, achou-se necessário examinar as suas publicações em redes sociais e anúncios publicitários para entender como eles se apresentam ao público.

Figura 20 – Atum Isabel. Fonte: Isabel (s/d).



No caso da marca Isabel, a análise das suas publicações e anúncios publicitários revelou que a marca apresenta um perfil mais mediterrânico, com um ambiente muito familiar, possível de perceber pelo slogan utilizado "A sua forma de amar".

Figura 21 – Atum Rianxeira. Fonte: Rianxeira (s/d).



Já as publicações e anúncios da marca Rianxeira, procuram mostrar aos consumidores de atum Rianxeira que o mar não é apenas azul, é muito mais do que isso. Apresenta-se o mar como algo paradisíaco e deve ser bem preservado, por isso a marca aposta na reciclagem a 100%.

Figura 22 – Atum Calvo. Fonte: Calvo (s/d).



Por sua vez, as publicações e anúncios da marca Calvo, demonstram que a marca está muito preocupada com o ambiente, especialmente com o mar, como evidenciado pelo slogan "I love you blue". O seu público consumidor é representando como tendo um estilo de vida mais desportivo e em contacto com a natureza.

Figura 23 – Atum Albo. Fonte: Albo (s/d).



Ao analisar as publicações e os anúncios da marca Albo, percebeu-se que seu público consumidor possui um estilo de vida vintage e aprecia o contacto com a natureza.

Figura 24 – Atum Cuca. Fonte: Conservas Cuca (s/d).



No caso de Cuca, verificou-se através da análise dos seus anúncios e publicações que, o perfil do seu consumidor é mais requintado, enfatizando a sua grande paixão pelos produtos tradicionais. A Cuca utilizou essa paixão como imagem de marca, utilizando um slogan que representa isso mesmo "Paixão pela tradição" reforçado pela imagem que transmite que, ainda hoje, mantém o costume da pesca à linha.

Concluiu-se que Cuca acaba por ser mais direcionada para um público com maior poder de compra.

4.2 Ferramentas e Teorias de Gestão

4.2.1 Análise SWOT

Como apresentado anteriormente, a análise SWOT é uma ferramenta essencial para a empresa reconhecer seu potencial e suas fraquezas, bem como identificar oportunidades e ameaças no mercado. Através da tabela 1 é possível visualizar de forma organizada e sistematizada as principais informações relacionadas aos fatores internos e externos que influenciam o desempenho da Cuca no mercado com base nessa análise, podem ser traçadas estratégias mais assertivas, alinhadas com o público-alvo e com o que é procurado pelo mercado, permitindo à Cuca diferenciar-se e alcançar melhores resultados.

Tabela 1 – Análise SWOT

<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tem experiência na produção de atum. ➤ É uma das marcas líderes no mercado de conservas de atum em Espanha. 	<p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Não alcança um público muito jovem. ➤ A marca é vista/ conhecida como uma marca muito "cara".
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No futuro, a Cuca pode vir a dedicar-se à produção de salada russa. ➤ Atualmente, o segmento de consumidores de atum enlatado com idade inferior a 35 anos está abandonado, por isso a Cuca pode concentrar-se neles e tornar-se a sua marca <i>top of mind</i>. 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A concorrência pode começar a centrar-se nos consumidores com idade inferior a 35 anos. ➤ Os concorrentes oferecem produtos muito mais acessíveis.

4.2.2 Estratégia do Oceano Azul

Com base nas informações apresentadas no ponto 4.1 Análise de Mercado e Concorrência, percebe-se a necessidade de criar algumas hipóteses que poderão indicar o caminho do “barco Cuca” em direção ao Oceano Azul.

Uma primeira hipótese poderia ser a criação de uma nova marca com o nome "*by Cuca*", direcionada ao público de menor poder aquisitivo, oferecendo preços mais acessíveis. Dessa forma, a empresa poderá atrair um novo público sem comprometer a imagem e prestígio da marca original Cuca, que continuará a ser reconhecida como sinónimo de excelência e prestígio, destinada a pessoas de elevado poder de compra.

Uma outra hipótese levantada é a criação de um novo produto enlatado, por exemplo a salada russa de atum também sob uma nova marca, direcionada ao público com idade inferior a 35 anos, que procura praticidade e conveniência na alimentação devido à falta de tempo para cozinhar. Este produto enlatado teria um tamanho proporcional a uma

refeição e seria comercializado em hipermercados e supermercados, visando atender às necessidades desse público específico.

A análise dos anúncios dos concorrentes bem como, os dados obtidos sobre a preocupação dos consumidores espanhóis com o ambiente, indicam a importância de um posicionamento de marca voltado para questões ambientais e ecológicas. Nesse sentido, a Cuca deveria apostar em modificar as embalagens dos produtos, utilizando materiais menos poluentes e reciclados. Isso transmitirá uma imagem de apoio ao ambiente e alinhará a marca com as expectativas dos consumidores conscientes.

Por fim, as conclusões que se podem retirar das hipóteses anteriores são:

- Criar uma nova marca com o nome "By Cuca" dirigida ao público de menor poder de compra e também direcionada para o público de <35 anos com preços mais acessíveis.
- Criar um novo produto enlatado, a salada russa de atum através da nova marca, que seria vendida em hiper e supermercados para ser um produto direcionado para o público <35 anos.
- A nova embalagem terá cores azuis que lembram o mar e a caligrafia usada no slogan "By Cuca" será "By Cuca".
- Envasar os produtos em embalagens menos poluentes e recicladas.

4.2.3 Business Model Canvas

Neste ponto, apresenta-se o Business Model Canvas elaborado para a "By Cuca" tendo por base as informações apresentadas no ponto 4.1 do corrente Projeto de Graduação.

Na tabela seguinte (tabela 12) é apresentado de forma sistematizada os nove segmentos que constituem o Business Mode Cancas para a nova marca "*By Cuca*".

Tabela 2 – Business Model Canvas

Parcerias Chave	Atividades Chave	Propostas de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
Produtores de marcas brancas de conservas de atum. Marca original Cuca.	Desenvolvimento da nova marca de atum “by Cuca”. Realização de campanhas e exposição para degustação dos novos produtos da nova marca em híper mercados.	Conservas de atum de baixo valor monetário com excelente qualidade. Preocupação com questões ambientais.	Através das plataformas digitais	Pessoas jovens com idade inferior a 35 anos com pouco poder económico e com pouca disponibilidade para cozinhar.
	Recursos Chave		Canais	
	Os ativos da marca principal Cuca. Necessita de uma nova linha de produção.	Criação de conservas de salada russa de atum.	Híper e supermercados	
Estrutura de Custos		Fluxos de Receita		
Marketing; Gastos com pessoal; Gastos com uma nova linha de produção; Gastos com mercadorias (exemplo: vasos de vidro);		25% por cada pack de três unidades. 30% por cada unidade.		

4.2.4 Teoria e Processo Jobs to be done

No decorrer da análise apresentada no ponto 4.1 do corrente projeto, verificou-se que o público com idade inferior a 35 anos é o que mais consome conservas de atum sendo também um público que apesar de não possuir grande poder aquisitivo, tem um certo grau de exigência na hora de realizar o seu job.

Na tentativa de encontrar uma resposta par o job desse mesmo público, decidiu-se utilizar a Teoria de Jobs to be done como ferramenta.

Em primeiro lugar, cabe lembrar que a teoria de Jobs é nada mais do que uma teoria que permite compreender as motivações e necessidades que conduzem o cliente a “prover” um certo produto para concretizar uma certa tarefa ou a resolução de um certo problema centrando-se no objetivo que o cliente pretende alcançar e não no produto em si, pois quando uma pessoa compra um produto a uma empresa, esta não está a comprar pelo produto em si mas sim pelo progresso que o produto a habilita resolver.

Com o intuito de obter-se informações cruciais para identificar os "jobs" que os clientes estão a tentar realizar, realizaram-se algumas entrevistas conduzidas através da plataforma ChatGPT.

Segundo o Professor de empreendedorismo da *WHU-Otto Beisheim School of Management* Dries Faems, a realização de simulações de entrevistas a clientes através do *ChatGPT* em que o *bot* é instruído a assumir o papel de um consumidor com determinado perfil é algo bastante interessante e que pode revelar insights inspiradores. (Faems, 2023) Partindo desse pressuposto, decidiu-se realizar um conjunto de entrevistas em que o *bot* do *ChatGPT* foi instruído para assumir diferentes perfis de consumidores de atum.

As entrevistas vão permitir:

1. Perceber melhor as circunstâncias em que se encontram os clientes;
2. A obtenção de um feedback por parte dos clientes;
3. A descoberta de aspetos problemáticos que os clientes enfrentam ao tentar realizar os seus jobs.

De seguida, apresentam-se alguns *prints screens* de perguntas e respostas obtidas nas cinco entrevistas realizadas:

Figura 25 – Entrevista simulada 1. Fonte: OpenAI (2023).



É uma mulher que consome conservas de atum. Sou um fundador de uma startup que quer desenvolver uma nova marca de conservas de atum com preços mais acessíveis e dedicadas a jovens com idade inferior a 35 anos para melhorar a sua qualidade de vida e responder às suas dúvidas. Gostaria de participar numa entrevista com o cliente para explorar os pontos fracos relacionados com os problemas da sua vida quotidiana ligados à compra de conservas de atum. Forneça o resultado num estilo de conversação. Eis a minha primeira pergunta: qual é para si a parte mais difícil de não haver conservas de atum com preços mais acessíveis?



Entrevistador: Olá! Obrigado por concordar em participar nesta entrevista. Gostaria de começar por perguntar sobre a parte mais difícil de não haver conservas de atum com preços mais acessíveis para você. Poderia partilhar sua opinião sobre isso?

Cliente: Olá! Claro, estou feliz por ajudar. Para mim, a parte mais difícil de não ter conservas de atum com preços mais acessíveis é que acabo gastando uma quantia considerável do meu orçamento apenas para comprar esses produtos. Como mulher jovem, com menos de 35 anos, tento equilibrar minhas despesas diárias e ainda economizar algum dinheiro. Mas os preços elevados das conservas de atum tornam isso bastante difícil.

Além disso, sinto que as opções acessíveis atualmente no mercado são limitadas em termos de variedade e qualidade. Muitas vezes, as conservas de atum mais baratas não são tão saborosas ou nutritivas como eu gostaria. Isso acaba afetando minha qualidade de vida, pois quero ter refeições saudáveis e saborosas sem gastar uma fortuna.

Também enfrento problemas ao encontrar informações claras sobre as conservas de atum disponíveis. Às vezes, tenho dúvidas sobre a origem do atum, o processo de produção, se é sustentável ou se contém aditivos prejudiciais à saúde. Ter acesso a essas informações seria realmente útil para tomar decisões informadas ao comprar conservas de atum.

Resumindo, a falta de conservas de atum com preços mais acessíveis dificulta minha capacidade de manter uma dieta equilibrada, economizar dinheiro e ter confiança na qualidade do produto. Espero que essa nova marca que você está desenvolvendo possa abordar essas questões e melhorar minha experiência como consumidora.

Figura 26 – Entrevista simulada 2. Fonte: OpenAI (2023).

1. Quando comprou as conservas de atum pela primeira vez? Pode contar-me como foi essa experiência?

Cliente: Bem, acho que comprei as primeiras conservas de atum há cerca de cinco anos. Na época, eu estava tentando diversificar minha alimentação e procurava opções práticas e saudáveis para as refeições rápidas, especialmente quando não tinha muito tempo para cozinhar. Lembro-me de estar no supermercado e ver as latas de atum nas prateleiras. Parecia uma opção conveniente e saudável, por isso decidi dar uma chance.

1. O que o levou a tomar a decisão de comprar conservas de atum naquele momento específico?

Cliente: Bem, além da conveniência, o preço também foi um fator importante. Naquela altura, estava num período da minha vida em que estava a começar a minha carreira, e as finanças eram apertadas. As conservas de atum eram uma opção acessível em comparação com outros produtos alimentares, e eu sabia que seria uma forma económica de obter proteínas e nutrientes.

1. Desde então, como tem sido a sua experiência contínua com as conservas de atum?

Cliente: Bem, desde a minha primeira experiência com conservas de atum, tenho comprado regularmente. Tornou-se uma opção frequente para refeições rápidas e lanches. No entanto, devo admitir que a variedade e o sabor limitados podem tornar-se um pouco monótonos ao longo do tempo. Às vezes, também fico preocupado com a qualidade do atum e com a quantidade de conservantes que alguns produtos podem conter.

1. Com base nas suas experiências, o que você acha que poderia ser melhorado nas opções de conservas de atum disponíveis no mercado atualmente?

Cliente: Acho que uma maior variedade de sabores e ingredientes seria ótima. Além disso, como consumidor jovem e preocupado com a saúde, valorizo produtos com menos aditivos e conservantes artificiais. Ter uma opção mais saudável e acessível no mercado seria fantástico, especialmente se a marca se dedicasse a fornecer informações transparentes sobre a origem do atum e os processos de produção.

Espero que estas informações sejam úteis para a sua startup. Se tiver mais perguntas ou precisar de mais detalhes, é só pedir!

Figura 27 – Entrevista simulada 3. Fonte: OpenAI (2023).



Entrevistador: Olá! Muito obrigado por participar nesta entrevista conosco. Para começar, poderia falar-me sobre quando comprou as conservas de atum pela primeira vez?

Cliente: Claro, com prazer! Bem, eu diria que comprei as conservas de atum pela primeira vez há cerca de 5 anos atrás, quando comecei a morar sozinho. Na época, eu estava procurando opções de alimentos rápidos e práticos para as minhas refeições, e o atum enlatado parecia ser uma escolha conveniente.

Entrevistador: Entendi. Então, foi quando você começou a morar sozinho que considerou as conservas de atum como uma opção alimentar. E poderia contar-me mais sobre o momento exato em que tomou a decisão de comprar as conservas de atum?

Cliente: Sim, claro! Lembro-me bem disso. A decisão ocorreu quando percebi que estava gastando muito dinheiro em refeições prontas e fast-food. Além disso, queria uma alternativa mais saudável para o meu estilo de vida agitado. O atum enlatado tinha uma longa vida útil, era fácil de armazenar e, o mais importante, continha proteínas que me ajudavam a me sentir satisfeito por mais tempo.

Entrevistador: Compreendo. Então, a decisão de comprar conservas de atum foi motivada por razões práticas e saudáveis. E depois de tomar essa decisão, como foi a sua experiência ao usar e experimentar as conservas de atum pela primeira vez?

Cliente: Inicialmente, foi um pouco desafiador para mim, porque eu não tinha muita experiência em cozinhar. Então, a primeira vez que abri uma lata de atum, não sabia bem como combiná-lo com outros ingredientes. No entanto, com o tempo, comecei a experimentar diferentes receitas e percebi que o atum podia ser versátil em saladas, sanduíches e até mesmo massas. Acabei adorando o sabor e a praticidade que as conservas de atum proporcionavam.



Entrevistador: Excelente! Vamos explorar mais a fundo a sua experiência com as conservas de atum. Pode falar-me com que frequência costuma comprar esse produto?

Cliente: Bem, a frequência varia um pouco, mas diria que compro conservas de atum cerca de duas a três vezes por mês. Geralmente, tento manter algumas latas em estoque para emergências ou quando estou com pouco tempo para cozinhar.

Entrevistador: Compreendo. E ao comprar as conservas de atum, você tem alguma preferência em relação a marcas existentes? Há algum fator específico que o influencia na decisão de compra?

Cliente: Sim, tenho algumas preferências em relação a marcas. Costumo escolher marcas que sejam conhecidas pela qualidade do atum e que sejam confiáveis em termos de higiene e sustentabilidade. Além disso, o preço também desempenha um papel importante na minha escolha, pois procuro sempre opções mais acessíveis, especialmente considerando que sou jovem e tenho um orçamento limitado.

Figura 28 – Entrevista simulada 4. Fonte: OpenAI (2023).



É um homem que consome conservas de atum. Sou um fundador de uma startup que quer desenvolver uma nova marca de conservas de atum com preços mais acessíveis e dedicadas a jovens com idade inferior a 35 anos para melhorar a sua qualidade de vida e responder às suas dúvidas. Gostaria de participar numa entrevista com o cliente para explorar os pontos fracos relacionados com os problemas da sua vida quotidiana ligados à compra de conservas de atum. Forneça o resultado num estilo de conversação. Eis a minha primeira pergunta: qual é para si a parte mais difícil de não haver conservas de atum com preços mais acessíveis?

Entrevistador: Ótimo! Então, para começar, gostaria de saber qual é a parte mais difícil para si em relação à falta de conservas de atum com preços mais acessíveis?

Cliente: Bem, a parte mais difícil para mim é que, atualmente, as opções de conservas de atum são geralmente caras. Eu gosto de ter uma alimentação saudável, e o atum enlatado é uma escolha conveniente e rica em proteínas para as minhas refeições, especialmente quando estou ocupado. Mas o preço pode ser um problema. Muitas vezes, as conservas de atum mais acessíveis têm uma qualidade inferior, ou então as marcas que oferecem melhor qualidade são simplesmente muito caras para o meu orçamento limitado.

Entrevistador: Compreendo completamente. O preço elevado das conservas de atum pode ser um obstáculo para muitas pessoas. E isso é ainda mais relevante para jovens com idades inferiores a 35 anos que podem estar a lidar com orçamentos mais apertados. A qualidade de vida é importante para todos, e é essencial ter opções acessíveis para uma alimentação saudável. Além do preço, há mais alguma coisa que o incomode ou o frustre quando procura opções de conservas de atum no mercado atual?

Cliente: Sim, para ser honesto, a falta de variedade também é uma preocupação para mim. Muitas vezes, as marcas disponíveis no mercado têm opções limitadas de sabores ou até mesmo de tamanhos das latas. Gostaria de ver mais variedade de sabores ou temperos para tornar as refeições mais interessantes. Além disso, as porções grandes podem ser um desperdício para uma única pessoa como eu, especialmente quando não tenho onde guardar as sobras.

Figura 29 – Entrevista simulada 5. Fonte: OpenAI (2023).



É uma mulher estudante que consome conservas de atum. Sou um fundador de uma startup que quer desenvolver uma nova marca de conservas de atum com preços mais acessíveis e dedicadas a jovens com idade inferior a 35 anos para melhorar a sua qualidade de vida e responder às suas dúvidas. Gostaria de participar numa entrevista com o cliente para explorar os pontos fracos relacionados com os problemas da sua vida quotidiana ligados à compra de conservas de atum. Forneça o resultado num estilo de conversação. Queremos todos os detalhes ao redor de quando você começou a pensar em comprar o conservas de atum, quando você tomou a decisão, e depois usá-las e experimentá-las pela primeira vez. Isso é quase investigativo: estamos a construir uma linha do tempo. Vamos começar Quando comprou as conservas de atum?



Entrevistador: Olá! Obrigado por participar nesta entrevista. Vamos começar com algumas perguntas relacionadas com as conservas de atum. Quando foi a primeira vez que comprou conservas de atum?

Entrevistada: Olá! Claro, estou feliz em ajudar. Bem, eu comecei a comprar conservas de atum há cerca de três anos atrás, quando ainda estava na universidade. Na época, eu estava procurando por opções de alimentos mais práticas e rápidas para as minhas refeições, especialmente durante os dias de aulas e estudo intenso. A praticidade das conservas de atum realmente me atraiu.

Entrevistador: Entendo. Então, foi a necessidade de uma opção alimentar rápida que a levou a considerar o atum enlatado. Quando exatamente você tomou a decisão de comprar as conservas de atum? Havia algum fator específico que a influenciou?

Entrevistada: Sim, exatamente! Lembro-me que, no meu segundo ano na universidade, minha rotina ficou ainda mais agitada e eu percebi que estava gastando muito tempo cozinhando ou procurando por alimentos prontos que não fossem tão saudáveis. Foi quando um amigo me recomendou as conservas de atum como uma opção rápida e rica em proteínas.

O fato de ser uma fonte de proteína acessível e saudável realmente me atraiu, além de ser fácil de transportar para as aulas ou lanches durante o dia. A partir daí, decidi tentar e comprei meu primeiro lote de conservas de atum.

Conclusões que se podem retirar acerca das entrevistas simuladas realizadas:

1. As conservas de atum são vistas como uma opção mais acessível comparativamente com os outros produtos alimentares;
2. O atum é visto como um alimento rápido e prático para a elaboração de refeições rápidas;
3. As conservas de atum são uma fonte de proteína saudável;
4. A maioria dos clientes compram as conservas de atum em Híper e supermercados;
5. Às vezes, as conservas de atum mais baratas não são tão saborosas e nutritivas o que leva ao pensamento de que “quando é mais barato a qualidade não é tão boa”;
6. Nas conservas comercializadas atualmente não existem informações claras sobre a origem do atum, práticas de pesca, processo de produção, se o produto é sustentável ou se é prejudicial à saúde.

5. Conclusão

Em suma, o objetivo deste Projeto de Graduação era desenvolver um modelo de negócio que visasse à criação de uma nova marca de conservas de atum, direcionada ao público jovem, com idade inferior a 35 anos, com a particularidade de ser um público alvo com pouco poder econômico, pouco tempo para cozinhar e uma preocupação significativa com o meio ambiente e a origem dos produtos.

A empresa Cuca tem a oportunidade de aproveitar esse segmento de clientes de mercado, composto por jovens consumidores cada vez mais conscientes e exigentes em relação à sustentabilidade e praticidade dos alimentos que consomem. Ao criar uma nova marca de conservas de atum especialmente direcionada a esse público, a Cuca poderia posicionar-se como uma opção acessível e sustentável para os clientes que pretendem consumir produtos de qualidade que estejam preocupados com o meio ambiente

A nova marca de conservas de atum “*by Cuca*” deverá oferecer não apenas produtos saborosos e práticos, mas também transmitir valores e práticas sustentáveis em todos os seus produtos. É fulcral que a marca seja transparente quanto à origem do atum, procurando assim, parcerias com fornecedores comprometidos com a pesca sustentável e a preservação do ambiente marinho.

Além disso, a marca deve adotar estratégias de marketing inovadoras focadas em canais digitais e redes sociais, com o intuito de alcançar o público mais jovem com pouco poder econômico, que por norma é mais ativo na internet.

Por fim, ao apostar nesta nova marca de conservas de atum para jovens com preocupações ambientais, a Cuca terá a oportunidade de fortalecer a sua posição como uma das marcas líderes no mercado de conservas de atum, conquistando assim novos clientes e ao mesmo tempo estará a contribuir para um consumo mais consciente e responsável no segmento de produtos conserveiros.

6. Bibliografia

Albo. (s/d). <https://www.albo.es/>

Barreto. (1998). *Educação para o Empreendedorismo*. Obtido a 14 de julho de 2023, de https://issuu.com/agenciadeinovacaoufpr/docs/livro_educacao_para_o_empreendedor_21a069eb1df28a

BBVA. (2021). *Océano rojo y océano azul: ¿en qué se diferencian estas estrategias?* Obtido a 15 de julho de 2023, de <https://www.bbva.com/es/oceano-rojo-y-oceano-azul-en-que-se-diferencian-estas-estrategias-empresariales/>

Bellani, B. (2020). *O que significa ser um empreendedor?* Obtido 13 de julho de 2023, de <https://www.hotcourses.com.br/study-abroad-info/careers-prospects/o-que-significa-ser-empreendedor/>

Calvo. (s/d). <https://calvo.es/productos/>

Cardoso, B. (2022). *As 5 Forças de Porter: tudo o que você precisa saber para começar a aplicar*. Obtido a 15 de julho de 2023, de <https://resultadosdigitais.com.br/agencias/as-cinco-forcas-de-porter/>

Carreira (2018). *Aprenda a usar a análise SWOT na sua vida profissional*. Obtido a 14 de julho de 2023, de <https://unasp.br/blog/aprenda-a-usar-a-analise-swot/>

Christensen, C. M., Dillon, K., Hall, T., & Duncan, D. S. (2016). *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice (1st edition)*. Harper Business. Obtido a 15 de julho de 2023, de <file:///C:/Users/pedro/Downloads/Discovering%20the%20Job%20of%20Buying%20a%20Mattress.pdf>

Conservas Cuca. (s/d). <https://www.conservascuca.com/es>

Euax Consultores. (2019). *A estratégia do oceano azul: entenda por que o melhor jeito de vencer os concorrentes é parar de competir*. <https://www.euax.com.br/2019/12/a-estrategia-do-oceano-azul/>

EY Parthenon. (2020). *Consumo e Pandemia: As mudanças de hábitos e padrões de comportamento provocados pelo coronavírus*. Obtido 13 de julho de 2023, de <https://veja.abril.com.br/insights-list/insight-3/>

Faems, D. (2023). #leanstartup on steroids. [Status update]. Obtido a 21 de julho de 2023, de https://www.linkedin.com/posts/dries-faems-0371569_leanstartup-chatgpt-chatgpt-activity-7020752874703835136-W8Gs/

Isabel. (s/d). <https://www.isabel.net/>

João. (sem data). *No mundo tereis aflições: Estudo bíblico*. Obtido 13 de julho de 2023, de <https://www.respostas.com.br/no-mundo-tereis-aflicoes-estudo-biblico/>

Iansiti, M., Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World (Illustrated edition)*. Harvard Business Review Press. Obtido a 15 de julho de 2023, de <https://hbr.org/2020/01/competing-in-the-age-of-ai>

La Voz de Galicia. (2021). *El consumo de pescado se incrementó en más de un 8 % durante la pandemia*. Obtido a 14 de julho de 2023, de https://www.lavozdegalicia.es/noticia/somosmar/2021/03/04/consumidores-incrementan-8-consumo-pescado-durante-pandemia/0003_202103202103041614856061580.htm

Martins, J. (2022). *Compreendendo o processo iterativo*. Obtido 14 de julho de 2023, de <https://asana.com/pt/resources/iterative-process>

Morales, F. C. (2020). *Estrategia del océano azul*. Obtido 15 de julho de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-del-oceano-azul.html>

OpenAI. (2023). ChatGPT (versão setembro 2021) [Large language model]. <https://chat.openai.com/chat>

Penteado, L. (2015). Construa seu modelo de negócio com Business Model Canvas. Obtido a 15 de julho de 2023, de <http://liapenteado.com.br/business-model-canvas/>

Pereira, D. (2016). *O que é o Business Model Canvas*. Obtido a 15 de julho de 2023, de <https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>

Pozo. (2009). *Entrevista a Juan Manuel Vieites, secretario general de Anfac* Obtido 13 de julho de 2023, de <https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/35763-Entrevista-a-Juan-Manuel-Vieites-secretario-general-de-Anfac.html>

Rianxeira. (s/d). <https://rianxeira.com/>

Toaldo, S. (2020). *MODELO DE NEGÓCIO: POR QUE AS EMPRESAS PRECISAM DE UM?* Obtido a 13 de julho de 2023, de <https://4cinco.com/modelo-de-negocio/>

Toaldo, S. (2021). *Análise SWOT: Veja como a matriz FOFA pode ajudar sua empresa*. Obtido a 15 de julho de 2023, de <https://4cinco.com/analise-swot/>

TOTVS, E. (2022). *Análise SWOT: O que é, para que serve, benefícios e como fazer*. Obtido a 15 de julho de 2023, de <https://www.totvs.com/blog/negocios/analise-swot/>

Trigo, M. R. (2021). Obtido 13 de julho de 2023, de <https://migueltrigo.ufp.edu.pt/>

Trigo, M. R. (2023a). *JOBS+Planeamento Orientado à Descoberta*. [Slides PowerPoint]. Canvas. <https://ufp.instructure.com/courses/6385/files/folder/Slides%20Aulas?preview=202161>

Trigo, M. R. (2023b). *Jobs to be done_Teoria, Processo e Ciclo*. [Slides PowerPoint]. Canvas.

https://ufp.instructure.com/courses/6385/files/folder/Slides%20Aulas/Aula%20%233_%2028Fev2023?preview=202200

Rosa, J. G. (1956) *Grande sertão: Veredas (resumo e análise do livro)*. Obtido 13 de julho de 2023, de <https://www.culturagenial.com/livro-grande-sertao-veredas-de-guimaraes-rosa/>

Rovina, J. (2019). *A estratégia do oceano azul: O que é, como funciona e as 6 fronteiras*. Obtido a 15 de julho de 2023, de <https://www.euax.com.br/2019/12/a-estrategia-do-oceano-azul/>

Sebrae. (2018). *Análise de mercado e concorrência para definir preços no e-commerce*. Obtido 14 de julho de 2023, de <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/analise-de-mercado-e-concorrenca-para-definir-precos-no-e-commerce,4f091b23d56ee410VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Sebrae (2018). *Como fazer análise da concorrência*. Obtido a 14 de julho de 2023, de <https://www.youtube.com/watch?v=hBgDkFzRrWs>