



Pesquisar, mas como pesquisar? O caso do projeto da Santo Agostinho e os desafios para a EJA Consultoria

Research, but how to research? The case of Santo Agostinho project and the challenges for EJA Consulting

Willer Ferreira Neves

Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Brasil
ferrwil@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0853-1952>

Diana Lucia Teixeira-de-Carvalho

Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Brasil
diana.carvalho@academico.ufpb.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6454-8604>

Received: 30 Maio 2021

Revised: 13 Julho 2021

Accepted: 12 Agosto 2021

Resumo

Contexto: A Empresa Júnior de Administração (EJA Consultoria) recebeu o desafio de realizar uma pesquisa de marketing para a empresa Santo Agostinho, mas seus membros se deparam com problemáticas relativas à possibilidade de execução desse projeto. No entanto, pesquisa de marketing é o serviço mais realizado pela EJA, e a Santo Agostinho é uma empresa importante para se ter em seu portfólio. Diante desse contexto, surge o dilema acerca da execução do projeto de pesquisa de marketing da Santo Agostinho. **Objetivo:** O intuito principal do caso em questão é gerar reflexões acerca da complexidade na elaboração, execução e gestão de projetos de pesquisa de marketing. **Fontes de Dados:** Entrevistas semiestruturadas com a dupla comercial da EJA que negociou o projeto, assim como os outros dois membros da equipe que estruturou o projeto e era responsável pela sua execução. Algumas conversas informais com os entrevistados e observação participante do próprio autor do trabalho na época do projeto da Santo Agostinho complementaram os dados obtidos com as entrevistas, além da análise de documentos com registros sobre as especificações do projeto. **Aplicação:** Sugerimos que o caso seja utilizado na disciplina de Administração de Marketing, Pesquisa de Marketing ou Pesquisa de Mercado e Opinião, em cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* em Administração.

Palavras-chave: Marketing; Pesquisa de marketing; Tomada de decisão.

Abstract

Context: The Junior Management Company (EJA Consultoria) was challenged to carry out marketing research for the company Santo Agostinho, but its members face problems related to the possibility of carrying out this project. However, marketing research is the service most performed by EJA, and Santo Agostinho is an important company to have in its portfolio. In this context, the dilemma arises about the execution of Santo Agostinho's marketing research project. **Objective:** The main purpose of this case is to generate reflections about the complexity in the elaboration, execution and management of marketing research projects. **Data Sources:** Semi-structured interviews with the Junior Management Company (EJA Consultoria) team that negotiated the project, as well as the other two team members who structured the project and were responsible for its execution. Some informal conversations with the interviewees and participant observation by the author of the work at the time of the Santo Agostinho project complemented the data obtained from the interviews, in addition to the analysis of documents with records on the project specifications. **Application:** We suggest that the case be used in the discipline of Marketing Management, Marketing Research or Market and Opinion Research, in undergraduate and graduate courses in Administration.

Keywords: Marketing; Marketing research; Decision making.

1. Introdução

Paris, 1967. Um grupo de estudantes universitários da área de negócios estava insatisfeito com a sua formação, que não permitia contato com a realidade existente no mercado em que iriam atuar. Esta formação se baseava, principalmente, em teorias e atividades em sala de aula, motivo pelo qual o grupo fundou a primeira empresa dentro do contexto acadêmico, com o intuito de atuarem como profissionais enquanto alunos.

João Pessoa, 2018. Mais de cinquenta anos depois, o conceito de Empresa Júnior está difundido mundialmente, e os membros da Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba, mais conhecida como EJA Consultoria, estão trabalhando em projetos de consultoria empresarial para o mercado paraibano.

Era 26 de setembro de 2018, e como acontece usualmente, uma parte dos membros estava trabalhando junto aos clientes e os demais estavam na sede da empresa executando os serviços. Na sala de reuniões, à tarde, a porta da entrada abriu e Anderson e Gabriel entraram. Os dois tinham saído para visitar um cliente potencial naquele dia. Assim que entraram, eles chamaram a atenção dos presentes:

- Pessoal, nós temos um serviço interessante para discutir no nosso briefing e queríamos ouvir as percepções de todos vocês – disse Anderson.

As reuniões de *briefing* acontecem em seguida à primeira visita feita a um cliente, de modo que a equipe que teve o contato inicial relata qual a demanda e discute com os demais membros a estrutura do serviço que será oferecido para auxiliar na gestão da empresa visitada. Funciona como um *brainstorming*, de modo que qualquer um dos membros da empresa pode contribuir com ideias para construção do projeto. É no *briefing* que a base dos projetos fica pronta, sendo, ao fim da reunião, repassada para um dos membros que fica responsável por definir um escopo, cronograma e orçamento para sua devida execução.

Os membros que estavam na empresa naquele instante, além da equipe que acabara de chegar, eram Alberto, gerente de projetos, Graziela, Felipe e Lúcia, consultores. Todos se reuniram ao redor da mesa na sala de reuniões, antes de Anderson começar a relatar:

- Boa tarde, pessoal. Acabamos de chegar da Indústria Santo Agostinho, onde tivemos uma reunião com Walber, o diretor de marketing da empresa.

- Ele nos falou que tem sérios problemas quanto à falta de informação para a tomada de decisões do seu departamento e que, conseqüentemente, não tem muita noção da efetividade das ações que executa no cargo – complementou Gabriel.

- Além disso, a empresa, atualmente, tem mais de 10 linhas distintas de produtos e atende a diferentes públicos – disse Anderson.

- E é aí que a gente entra, né? Ele precisa de informações sobre o consumo dos produtos dele? – perguntou Felipe.

- Sim – respondeu Gabriel. – Ele quer conhecer o público que consome cada um dos seus produtos e quer a nossa ajuda para fazer a Santo Agostinho crescer e se tornar ainda maior no mercado. Mas... será que temos recursos para realizar um projeto de pesquisa desse porte?

2. A tal da Empresa Júnior de Administração

Desde a sua criação, a EJA Consultoria, como toda empresa júnior, não tem fins lucrativos e é formada e gerida por estudantes de Administração. As empresas juniores têm como objetivo principal a prática dos conhecimentos obtidos durante a graduação por meio da execução de serviços nas suas áreas de atuação para empresas do mercado. Na EJA, os alunos obtêm experiências em gestão nas diversas áreas da Administração, por meio da elaboração, negociação e execução de projetos, além do gerenciamento da própria empresa.

O processo de seleção de pessoal é feito por meio de um trainee preparatório no qual são desenvolvidas nos alunos habilidades, como oratória, liderança, negociação, entre outras, mediante treinamentos e dinâmicas, as quais ajudam a adaptar o perfil dos alunos às qualificações exigidas pelo mercado. Assim que os alunos são selecionados, eles entram na empresa como consultores.

Na EJA, basicamente, são realizadas atividades de consultoria que visam a dar suporte à gestão de empresas paraibananas. Dentre as consultorias realizadas, existem projetos na área de RH, Marketing, Finanças, Vendas, Qualidade e Estratégia. Todavia, os serviços mais executados são os de Pesquisa de Marketing. De 2008 a 2018, os mais de 120 membros que passaram pela EJA realizaram mais de 30 pesquisas para empresas da região. Esse é certamente um dos seus serviços de maior renome e o que faz grandes empresas da Paraíba, como a Santo Agostinho, irem procurar a EJA Consultoria.

Com efeito, a empresa é referência em gestão e execução de projetos dentro do Movimento Empresa Júnior (MEJ), assim como no mercado paraibano. Pelo tempo de existência e atuação que a

empresa tem, além da conectividade e cultura de compartilhamento disseminada entre as empresas juniores espalhadas pelo Brasil, a EJA conseguiu aprimorar bastante a estrutura com a qual executa pesquisas, tanto em questões técnicas como ferramentais, como cálculo amostral, utilização de softwares, técnicas de aplicação.

Em todos os projetos realizados pela empresa há sempre uma adaptação do escopo do serviço às necessidades do cliente. O serviço se inicia quando os membros identificam os pontos prioritários a serem resolvidos na empresa do cliente durante a reunião de *briefing* e, a partir disso, elaboram um serviço que busque solucioná-los. Após a venda do serviço, são levantados os objetivos e problemas a serem solucionados com a pesquisa. Toda a estrutura da pesquisa é, assim, estabelecida com a devida adequação às restrições de tempo e de orçamento do cliente e os seus objetivos. Dessa maneira, dependendo das condições da empresa contratante, a EJA consegue otimizar tempo de aplicação trabalhando com parceiros que atuam na área, o que encarece bastante o serviço, ou consegue diminuir custos fazendo alterações na estrutura da pesquisa.

O desafio constante é que toda empresa júnior tem um alto nível de rotatividade de pessoal e, por terem como *core business* a execução de projetos para o mercado, trabalham quase sempre em capacidade operacional máxima. Dessa forma, é necessária uma boa gestão do conhecimento acerca dos serviços e atividades, exigindo, sempre que necessário, capacitação de pessoal e uma boa administração dos poucos recursos que tem. Em 2018, todos os membros, inclusive os recém-chegados, estavam executando algum projeto. Boa parte dos projetos executados por esses membros recebia orientação de professores e profissionais de mercado com os quais a empresa tem contato.

Graziela e Alberto, sendo os mais antigos, com 2 anos de empresa, acabaram de dar início a uma análise da situação financeira de uma pousada da cidade. Anderson, Lúcia e Gabriel estavam totalmente envolvidos com a construção de um plano de negócios para análise da viabilidade de abertura de uma indústria de produtos de beleza na cidade. Felipe, que se formava naquele semestre, estava finalizando o seu último projeto, uma outra pesquisa de marketing para uma franquia de escolas de idiomas. No momento, ele era o maior especialista em pesquisa da EJA, tendo feito 5 projetos na área. O restante dos membros, como ainda não tinha experiência com serviços, estava auxiliando na execução da otimização de processos em uma rede de petshops, sob a orientação de um veterano.

O ano de 2018 estava sendo marcante para os 12 membros da EJA Consultoria. Já em setembro, mês que receberam a ligação do senhor Walber, estavam a dois projetos e R\$ 5 mil de alcançarem o melhor resultado da história da empresa. Todos já estavam ansiosos com o reconhecimento que receberiam ao atingirem essa meta, e sabiam que com o valor cobrado pelo projeto da Santo Agostinho conseguiriam alcançar esse resultado. Mas, nesse instante, a dúvida do pessoal da empresa era em relação a se eles teriam recursos físicos para realizar tamanho serviço.

3. O projeto da Santo Agostinho

A Santo Agostinho surgiu no mercado em 1998 com o lançamento do cuscuz Santo Agostinho. A empresa foi iniciada apenas com o senhor Arnaldo, sua mulher e seus dois filhos adolescentes. Por cinco anos, eles deram conta da produção, até que lançaram uma linha de café em pó, e a empresa teve que deixar de ser artesanal para se tornar uma indústria com mais tecnologia.

Na medida em que os criadores da empresa percebiam que boa parte do mercado já consumia os seus produtos, lançavam alguns complementares para estarem ainda mais presentes no café da manhã do seu público. Assim, vieram outras linhas, como adoçante, manteiga, biscoitos, cereal matinal, leite em pó, entre outros. Naturalmente, também foram crescendo para outros estados na medida em que produziam cada vez mais.

No entanto, apesar da produção ter crescido muito, a gestão da empresa ficou boa parte do tempo sendo responsabilidade da família e, com isso, ela não acompanhou essa evolução. Nunca tiveram nenhum dado concreto sobre o desempenho dos seus produtos no mercado e boa parte das novas linhas foram lançadas por pura intuição. Nesse cenário, Walber, contratado como diretor de marketing da Santo Agostinho em 2015, desde o seu primeiro dia no cargo, estava perdido quanto à gestão da empresa. Jamais teve uma base para montar estratégias para os produtos, que em 2018 se resumiam a campanhas na TV e outdoors, as quais não conseguia medir nem minimamente o resultado.

Como boa parte dos outros departamentos, o marketing da empresa sempre foi feito de forma intuitiva. Naquele momento, a empresa distribuía produtos para todo o Nordeste e, um ano antes, chegaram em São Paulo e no Rio de Janeiro, mas os gestores não sabiam ao certo seu desempenho em nenhum desses locais. Também não faziam ideia do perfil do público dos seus produtos. Foram muitas inovações lançadas, mas sem estratégia alguma quanto a como iriam lidar com o mercado. Apesar disso tudo, eles tinham a meta de, dentro dos próximos 5 anos, vender seus produtos também no Sul e

no Centro Oeste do país. Se dependesse do diretor de marketing da Santo Agostinho, esse desejo esperaria um pouco. Ele se recusava a continuar arriscando investimento cego nas ações promocionais da empresa sem um estudo que sustentasse essas atividades.

Figura 1 – Linha cronológica da Santo Agostinho



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Walber sabia que precisava entender seu mercado antes que qualquer outra ação fosse idealizada, mas não tinha tempo, conhecimento, nem recursos necessários para adquirir informações para a empresa. Foi então que, por meio de uma rápida pesquisa na internet sobre especialistas no assunto, ele descobriu e entrou em contato com a EJA Consultoria. Quando o pessoal chegou na empresa, Walber falou logo:

– Boa tarde! Chamei vocês aqui para me ajudarem com um problema, mas confesso que não sei se vão conseguir.

Os meninos da EJA Consultoria se entreolharam e depois pediram para ele continuar.

– Estou há dois anos e alguns meses aqui nessa empresa e tudo que faço é dar tiro no escuro! Temos 11 linhas de produtos e se eu dissesse que sei qual delas está bem no mercado, eu estaria mentindo... Tem muita coisa para fazer nessas linhas, mas os patrões não me ouvem! Eu quero fazer coisas diferentes com o marketing da empresa e eu preciso de informações para isso, mas imaginem só, não temos dados concretos de nada além da quantidade de produtos distribuídos. Eu não sei se quem compra nosso café é a dona de casa, se as crianças tomam nosso achocolatado no lanche da escola, se o nosso cuscuz é o mais fofinho em comparação ao dos concorrentes... NÃO SEI DE NADA! Estamos quase lançando uma linha de *waffles* congelados, mas não sei nem se alguém consome isso aqui em João Pessoa! Eu preciso me conectar com o mercado, falar com meus consumidores e colher o máximo de feedbacks possível para me ajudar a direcionar essa indústria. Emergencialmente, preciso saber sobre nosso cuscuz, nosso café, leite em pó, achocolatado, salgadinhos, cereal matinal, adoçante e biscoito, que, pelos números do financeiro, são os que mais vendemos. Eu preciso dos meus próprios números e, mais ainda, da opinião do meu público. Vou precisar do máximo de informações sobre esses produtos que é para eu conseguir verba lá no financeiro para eu fazer minhas coisas. E eu preciso disso tudo para ontem! Não quero mais gastar quase todos os meus recursos com campanha no natal sem nem saber se meus produtos são usados nas receitas da ceia.

Os representantes da EJA ficaram alguns segundos refletindo sobre aquelas informações. Foi quando Walber cortou o silêncio com um: "E aí, vocês conseguem me ajudar?"

4. Aceitar ou não aceitar: Eis a questão

Durante a reunião de *briefing*, os membros da EJA buscavam alternativas para viabilizar um projeto que ajudasse o diretor de marketing da Indústria Santo Agostinho. Assim, começaram a discutir prós e contras:

– Acho interessante o projeto, e vamos aprender muito trabalhando com essa empresa. Imaginem só, a Santo Agostinho, uma das maiores indústrias locais na nossa lista de clientes! Já faz um tempo que não atendemos uma empresa tão grande e essa com certeza atrairia muitas outras quando colocássemos no nosso portfólio – comentou Alberto.

– Sim! Esse com certeza será um *case* que poderemos mostrar para todo mundo. Sabemos que vamos precisar de clientes se quisermos continuar com os bons resultados anuais. Só me preocupo com a viabilidade de executarmos o projeto. Acredito que será necessária uma pesquisa extensa, por conta da quantidade de produtos que a empresa tem. Além disso, para cada produto temos um

mercado diferente para analisar e não teremos pessoal para executar tanta pesquisa assim – afirmou Graziela.

– Exato! Esse é um ponto a se considerar. Walber também comentou que o seu departamento recebeu um orçamento muito baixo para o semestre, cerca de R\$ 50 mil, o qual já foi gasto um pouco mais da metade. O restante desse valor será utilizado para pagar a pesquisa e a execução das estratégias que ele espera que sejam definidas para cada linha de produto até o final do próximo mês – relatou Gabriel.

– Ele vai precisar de muito dinheiro para botar em prática as estratégias que sugerimos com base nos resultados da pesquisa. Acho que a gente vai ter que cortar o máximo de custos possível nesse projeto de pesquisa se a gente quiser que ele tenha orçamento para executar os planos de ação – Alberto ponderou.

– Sem contar que estamos todos já ocupados com outros serviços e que ainda temos que treinar o pessoal novato que nunca fez pesquisa – Lúcia ressaltou. – Outra coisa que tenho dúvida, como será a amostra dessa pesquisa?

– Não sei. Só sei que, para atender a todas essas restrições, vamos necessitar de uma amostra diferente da que normalmente usamos – respondeu Graziela.

– Tudo bem. Então, vamos condensar todos esses pontos que a gente levantou e vamos conversar com os professores para ver como podemos montar essa pesquisa. Pode ficar responsável por isso, Graziela? – perguntou Alberto.

– Posso sim – ela respondeu.

O *briefing* foi finalizado e Graziela anotou em seu caderno os seguintes pontos:

- Montar projeto de pesquisa de marketing;
- Falar com professores;
- Estudar amostragem;
- Treinar pessoal;
- Cronograma de 2 meses;
- Empresa com pouco orçamento.

No entanto, todos sabiam que essa não era uma reunião definitiva. As informações que Graziela anotou precisariam de novas discussões. Diante do contexto e das necessidades da Santo Agostinho, esse seria um projeto que a EJA deveria aceitar? Será que os membros teriam como executar o serviço com excelência? Quais os riscos de se envolverem em um projeto que mudaria a realidade tanto da Santo Agostinho como da própria empresa de consultoria? Essas foram algumas questões que pairavam na sala de reuniões da EJA quando todos se despediram.

NOTAS DE ENSINO

5. Objetivos educacionais

O intuito principal do caso em questão é gerar reflexões acerca da complexidade na elaboração, execução e gestão de projetos de pesquisa de marketing. Dito isso, sugerimos que o caso seja utilizado na disciplina de Administração de Marketing, Pesquisa de Marketing ou Pesquisa de Mercado e Opinião, em cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* em Administração.

A partir do contexto apresentado, o caso consegue abordar, não exclusivamente, temas como (a) a alocação de recursos em projetos organizacionais, (b) adaptação de projetos de pesquisa em contextos com recursos restritos; (c) tomada de decisão e concepção de pesquisa de marketing. De uma maneira geral, o professor pode se utilizar do caso para fazer seus alunos refletirem acerca da decisão a ser tomada pela empresa, que tem seu contexto gerenciado também por alunos, o que pode despertar transferibilidade para o caso. Desse modo, esperamos que os alunos possam desenvolver as competências de avaliação de alternativas e tomada de decisão sobre projetos de pesquisa de marketing, compreendendo a complexidade das decisões em um contexto com recursos humanos e financeiros escassos, considerando as peculiaridades da formação da EJA Consultoria.

6. Fonte de dados

O levantamento de dados para elaboração desse caso foi realizado por meio de algumas entrevistas com pessoas que estavam ligadas à EJA Consultoria na época em que o projeto apresentado no caso foi recebido. Tais entrevistas foram feitas presencialmente e de forma semiestruturada, com quatro dos membros da empresa da época: a dupla comercial que negociou o projeto, assim como os outros dois membros da equipe que estruturou o projeto e era responsável pela sua execução. Essas entrevistas foram transcritas, com autorização dos respondentes, na medida em que eram realizadas, e levantaram, basicamente, os relatos de cada uma dessas pessoas acerca do momento de *briefing* para definição da estrutura desse projeto e do estudo realizado posteriormente para o seu planejamento e avaliação da sua viabilidade de execução.

Algumas conversas informais com os entrevistados e observação participante do próprio autor do trabalho na época do projeto da Santo Agostinho complementaram os dados obtidos com as entrevistas, além da análise de documentos com registros sobre as especificações do projeto. É preciso enfatizar que o nome Santo Agostinho é fictício, para preservar o anonimato da empresa, assim como o nome de alguns membros da EJA foram alterados por questões de autorização de publicação.

7. Tópicos pedagógicos

Inicialmente, sugerimos que, em uma aula prévia à aplicação do caso, o professor reserve 30 minutos para saber dos alunos o que eles conhecem sobre empresas juniores e como elas funcionam. Se necessário, ele pode pedir para os alunos fazerem uma rápida pesquisa sobre “o conceito de empresa júnior” e para que comentem os seus achados. Nessa mesma aula, o professor pode explicar como funciona a metodologia de Caso para Ensino.

Além disso, é interessante que o caso seja disponibilizado para os alunos com, pelo menos, 15 dias de antecedência. Com isso, o professor pode solicitar a leitura e resposta individual das questões para serem discutidas e entregues em sala de aula. Especificamente para a análise do caso, propomos que o professor possa se basear nas seguintes etapas (Quadro 1), ressaltando que são mutáveis a partir da necessidade e condição didática pertinentes à cada turma específica.

Quadro 1 – Planejamento da análise do caso

Etapas	Atividade	Tempo estimado
1ª etapa	O professor solicita que os alunos discutam suas respostas em grupos formados por 3 ou 4 membros, pedindo que eles cheguem a um consenso em relação às questões propostas.	Em aula de 2 horas, estimativa de 50 minutos.
		Nas com 4 horas, pode durar 100 minutos.
2ª etapa	Após a discussão nos pequenos grupos, recomendamos que o professor possa estimular o debate das questões em plenária, de modo que toda a turma deva participar ativamente do processo,	Em aulas 2 horas, essa etapa pode ocorrer em 40 minutos.

	mesmo que cada grupo seja requerido a iniciar a apresentação de uma questão. Durante a discussão em plenária, é oportuno que o professor anote as características de todas as soluções apresentadas pelos grupos no quadro e que no final das apresentações discuta com toda a turma como as alternativas levantadas podem ser incrementadas.	Para aulas com duração de 4 horas, o tempo médio pode ser de 80 minutos.
3ª etapa	Após a revisão conjunta de todas as alternativas, o professor pode retomar aspectos técnicos e teóricos sobre o tema e comentar alguns pontos da literatura que poderiam ajudar a solucionar as questões, de forma imparcial, sem insinuar uma alternativa indicada.	Tempo estimado de 20 minutos na aula de 2 horas. Nas aulas de 4 horas pode durar 40 minutos.
4ª etapa	O fechamento do caso pode ser feito com a turma decidindo se vale a pena ou não aceitar o serviço da Santo Agostinho, levando em consideração tudo que foi discutido até então.	Na aula de 2 horas, essa etapa pode ocorrer em 10 minutos. Na aula de 4 horas, pode acontecer em 20 minutos.

Fonte: elaborado pelos autores

8. Questões para análise do caso e conexão com a literatura

8.1. Diante da situação da EJA Consultoria, como deve ser feita a alocação de pessoal no projeto da Santo Agostinho? O que justifica essa escolha?

Nessa questão, vale a consideração da situação apresentada ao longo do caso, de que há poucas pessoas com disponibilidade ou realmente preparadas para execução do projeto, o qual demonstra certa complexidade de execução. Dependendo das escolhas feitas pelos alunos, quanto à estrutura do serviço, cada uma pode exigir quantidades e qualificações diferentes em relação aos recursos humanos para a execução (Trentim, 2014). Os alunos podem idealizar uma estrutura para definição de uma equipe para executar o serviço explicitado no caso da EJA.

O professor pode ressaltar que um bom processo de alocação começa com o planejamento da gestão de pessoas no projeto, o que normalmente abrange tópicos como papéis de cada integrante, processo de recrutamento e seleção, plano de treinamento, salários, bonificações e metas, entre outros pontos que também podem ser abordados. Nesse sentido, os pontos fundamentais são a definição de competências necessárias para execução do projeto e o desenvolvimento dessas competências nas pessoas (internas ou externas à organização) do projeto (Cavalcanti, 2016).

Os papéis fundamentais na equipe da pesquisa de marketing são a do pesquisador, que se preocupa em controlar e garantir a qualidade na execução, e a do entrevistador. Qualificações mais genéricas para a equipe de aplicadores da pesquisa se referem à saúde, sociabilidade, comunicabilidade e experiência dos seus membros, visto que deve haver preocupação com esses pontos para que não interfiram no resultado final de alguma forma. É preciso que sejam realizados treinamentos para essa equipe compreender as práticas indicadas para aplicação da pesquisa, seguindo o processo de uma entrevista comum, com uma abordagem natural, realização de perguntas, sondagem, registro de respostas e encerramento da entrevista (Malhotra, 2019).

8.2. Com base no exposto no caso, analise qual a importância da pesquisa de marketing para o tomador de decisões de marketing da Santo Agostinho e descreva um processo de pesquisa que a EJA Consultoria poderia propor?

Inicialmente, os alunos devem responder à essa questão considerando que as informações resultantes de pesquisas de marketing representam um forte papel de apoio às decisões tomadas pelos gestores organizacionais (Tarka, 2018), de modo que a esses resultados é atribuído o conhecimento do mercado para que a tomada de decisão possa ser mais assertiva (Keszey, 2015). Isso pode ser observado no discurso de Walber, diretor de marketing da Santo Agostinho, que apresenta dificuldade em tomar decisões estrategicamente eficientes pela falta das informações que considera relevantes. Com efeito, o tomador de decisões de marketing, de quem não é, supostamente, exigido que saiba executar uma pesquisa e que, geralmente, não possui habilidades suficientes para tal, deve, sempre que possível, contratar profissionais especializados e experientes (Ikeda & Bacellar, 2004).

Os pesquisadores de marketing, portanto, além de avaliarem as necessidades de informação, oferecem informações importantes, precisas, confiáveis, válidas e atualizadas, posto que realizam a identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informações de forma sistemática e objetiva para auxiliar os tomadores de decisões em relação a problemas ou oportunidades de marketing (Malhotra, 2019). Para tanto, baseiam-se em métodos científicos, por meio do processo de pesquisa de marketing.

Sobre isso, os alunos podem sugerir o processo proposto por Malhotra (2019), conforme etapas expostas na Figura 1.

Figura 1 – Processo de pesquisa de marketing



Fonte: adaptado de Malhotra (2019)

Na etapa 1, é preciso definir a finalidade do estudo, informações relevantes sobre problema, informações que são necessárias e como serão usadas para tomar decisões; na etapa 2, são formuladas a estrutura objetiva ou teórica, os modelos analíticos, perguntas de pesquisa, as hipóteses e a identificação das informações necessárias; na etapa 3, são detalhados os procedimentos necessários para obtenção das informações, de modo que respondam à abordagem desenvolvida; a etapa 4 expõe o trabalho de campo, com especificações da coleta de dados; por fim, as etapas 5 e 6 preparam os dados para análise e a pesquisa de marketing para a apresentação formal escrita, respectivamente. Os alunos podem, ainda, descrever o processo de pesquisa de marketing com base nas orientações de McDaniel e Gates (2005) e de Cooper e Schindler (2016).

8.3. Considere que você faz parte da equipe da EJA Consultoria. Elabore uma concepção de pesquisa de marketing para a Santo Agostinho.

Essa questão exige que o aluno elabore uma concepção de pesquisa, detalhando os procedimentos com base nas necessidades expressas por Walber sobre as informações que deseja obter para tomada de decisão na Santo Agostinho. Para isso, o aluno deve ter conhecimento sobre as concepções básicas de pesquisa: exploratória, descritiva e causal (Malhotra, 2019), identificando quais as mais adequadas para propor ao cliente da EJA Consultoria.

O aluno pode pensar em uma abordagem exploratória para responder às dúvidas de Walber sobre quem compra o café, se as crianças tomam achocolatado no lanche da escola e se o cuscuz da sua marca é mais fofinho que o da concorrência. Técnicas projetivas, *surveys* de experiência e grupos de foco (Malhotra, 2019; Cooper & Schindler, 2016) podem ser sugeridos como métodos para entender melhor as ideias e informações dos consumidores sobre esses produtos. Nesse sentido, o aluno deve apresentar a concepção dos procedimentos de coleta de dados, quais os sujeitos da pesquisa, quanto tempo aproximadamente será preciso e como irá analisar os dados obtidos.

Para obter informações sobre a aceitação da linha de *waffles* congelados que está sendo lançada pela Santo Agostinho, é possível utilizar uma abordagem descritiva, com base na identificação das características ou funções do mercado (Malhotra, 2019). Para tanto, o aluno deve propor um questionário estruturado, por meio do qual seja possível conhecer as preferências dos potenciais consumidores, analisando seu perfil.

As informações sobre os demais produtos também podem ser verificadas por meio de uma abordagem quantitativa descritiva, dependendo da elaboração realizada pelo aluno, assim como a aceitação da linha de *waffles* pode ser feita por meio de um grupo focal de experimentação, no qual os respondentes opinem sobre as características do produto. Desse modo, é interessante que o aluno possa elaborar pelo menos uma proposta de concepção de pesquisa, apresentando um detalhamento desse processo, sem que haja, necessariamente, apenas uma proposta a ser elaborada.

8.4. Qual decisão deveria ser tomada pelos membros da EJA Consultoria: aceitar ou não realizar a pesquisa de marketing para a Santo Agostinho? Fundamente sua resposta.

Para a resolução dessa pergunta, é interessante que os alunos tenham conhecimento acerca das restrições na realização de pesquisas, tópico principal a ser considerado nessa questão, bem como soluções criativas para esse tipo de cenário. Assim, cabe a reflexão sobre os possíveis desafios na execução das etapas da pesquisa de marketing. Os alunos podem sugerir prováveis dificuldades e riscos na execução do projeto e como a situação da empresa no momento abordado pode agravar ainda mais esses desafios. A fase de campo, ou coleta de dados, é uma parte bastante sensível da pesquisa,

pois está estritamente ligada aos maiores custos, demanda de tempo e demanda de pessoal do projeto (Zikmund & Babin, 2011). Essas questões podem ser evidenciadas como dificuldades a serem enfrentadas e ultrapassadas pela EJA Consultoria. Ao mesmo, os alunos podem reconhecer que a EJA, além de empresa de renome, tem na pesquisa de marketing o seu serviço mais executado, com 30 projetos nos últimos 10 anos, o que indica *expertise*.

Sobre a decisão dos alunos com base no ponto de vista contrário à execução da pesquisa de marketing, eles podem argumentar sobre questões relativas a custo e benefício, pontuando aspectos como escassez de recursos para a execução do projeto, necessidade e possibilidade de aplicação dos resultados obtidos na pesquisa, além de motivações e objetivos claros para realização desse tipo de projeto (McDaniel & Gates 2005). Isso porque, a empresa não deve deixar de obter informações sobre o mercado em que atua, mas quando não tem os recursos mínimos para execução de uma pesquisa em sua estrutura formal, que garanta a qualidade nos resultados conseguidos e aumente a segurança na tomada de decisão, é recomendável que ela não execute tal projeto (Malhotra, 2019).

Argumentando a favor da realização, os alunos podem ressaltar que, com a devida análise da viabilidade ou da relação custo-benefício da pesquisa, o projeto pode sofrer algumas adaptações para diminuição de custos, mesmo considerando os riscos que podem ocorrer na execução da pesquisa como um todo. Com isso, podem propor que a pesquisa descritiva tenha como estratégia de coleta de dados a aplicação on-line, de modo que a escassez de recursos, sobretudo humanos, nesse processo seja superada, pois, além dos custos serem drasticamente reduzidos, esse tipo de pesquisa, em geral, obtém maiores taxas de respostas (McDaniel & Gates 2005). De fato, Malhotra (2019) destaca que a pesquisa de marketing em dispositivos móveis é capaz de executar os princípios da pesquisa tradicional com alcance, escala e bom custo-benefício.

Os alunos ainda podem se basear na orientação de Bazerman (2015) para a tomada da decisão acerca de executar ou não o serviço apresentado, que sugere uma sequência lógica para se chegar a uma decisão racional por meio dos seguintes pontos: (1) definição do problema, que no caso em questão está relacionado à execução ou não da pesquisa de marketing; (2) levantamento dos critérios, como custos envolvidos, recursos necessários, retornos, entre outros; (3) a devida ponderação dos critérios, que pode considerar quais parâmetros escolhidos são mais importantes para a empresa; (4) definição de alternativas relevantes, como terceirização da coleta de dados da pesquisa, execução do projeto só com produtos da curva ABC, amostragem com menor nível de confiança, além de outras várias possibilidades aplicáveis ao caso; (5) classificação das alternativas com base nos critérios definidos; e (6) escolha da alternativa com maior valor percebido depois da avaliação.

Uma consideração importante na decisão de aceitar ou não a consultoria de pesquisa de mercado da Santo Agostinho diz respeito às consequências diretas na reputação da EJA Consultoria, pelo porte do serviço e da organização cliente, de modo que uma detalhada análise deve ser feita dos possíveis riscos. Caso o serviço seja bem-sucedido, ter a empresa Santo Agostinho no portfólio da EJA Consultoria seria importante para captar novos clientes, mas se for malsucedido, pode “manchar” a reputação da empresa júnior no mercado em que atua.

9. Desfecho do caso

Os pontos principais que foram levados em consideração na decisão sobre a negociação desse projeto foram as oportunidades de desenvolvimento dos membros com o projeto, e com outros que a Santo Agostinho poderia solicitar no futuro, e o tempo disponível que cada um dos membros teria para se dedicar ao serviço. Depois de levantada essa disponibilidade de tempo, por fim, a decisão foi tomada, e a realização da Pesquisa de Marketing para a Santo Agostinho foi aceita. Para cumprir os requisitos e entregar o projeto no prazo, foram pensadas quatro soluções diferentes para a sua execução:

- A primeira foi utilizar um modelo de amostragem estratificada para aplicação dos questionários, o que conseqüentemente reduziu bastante o número de aplicações necessárias para a pesquisa;
- A segunda foi a alocação dos membros que haviam acabado de entrar na empresa, os quais tinham poucas responsabilidades na empresa júnior na época, em boa parte da aplicação dos questionários. Antes da aplicação ser iniciada, foram todos treinados e orientados a como abordar os respondentes. Além disso, eles foram agrupados em equipes, as quais tinham pelo menos um membro com experiência em aplicação de pesquisas para tirar possíveis dúvidas, e foram divididos entre os estratos elaborados;
- O escopo do projeto foi planejado de maneira que pudesse ser executada mais de uma etapa ao mesmo tempo; dessa forma, enquanto os aplicadores realizavam suas atividades, tinham dois membros focados em proceder a tabulação e o tratamento dos questionários na medida em que eles eram entregues;
- Por fim, a aplicação da pesquisa foi pensada em duas partes. A primeira com um questionário com perguntas básicas sobre os produtos e o perfil do respondente, e a segunda com um aprofundamento

maior sobre como o produto era consumido. Os respondentes recebiam como incentivo produtos da Santo Agostinho para participar dessa etapa dois.

Após o fim da apresentação dos resultados da pesquisa, Walber, diretor da Santo Agostinho, elaborou um plano de emergência junto à equipe comercial da empresa para traçar novas estratégias para os produtos que ele havia acabado de descobrir que tinham menos de 5% de *marketshare* na cidade. Algumas das estratégias utilizadas pela EJA Consultoria para execução do projeto foram adotadas em serviços posteriores e a empresa júnior ganhou ainda mais renome com a realização de tal serviço. Porém, o ganho maior foi o desenvolvimento obtido por todos os participantes. Tanto os novos como os antigos membros se tornaram mais preparados para lidar com situações ainda mais complexas que estavam por vir...

Referências

- Bazerman, M. H. (2015). *Processo decisório: para cursos de administração e economia* (Vol. 8). Elsevier Brasil.
- Cavalcanti, F. R. P. (2016). *Fundamentos de gestão de projetos: gestão de riscos*. Editora Atlas.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12a ed.). McGraw Hill Brasil.
- Ikeda, A. A., & Bacellar, F. C. T. (2004). Elaboração de um Briefing de Pesquisa de Marketing. *Revista de Estudos Sociais*, 6, 131–145.
- Keszey, T. et al. (2015). The role of market researchers in managerial use of market research information. *MARKET/TRŽIŠTE*, 27(1), 43–56.
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2005). *Fundamentos de Pesquisa de Marketing*. Rio de Janeiro: Grupo Gen – LTC.
- Tarka, P. (2018). The views and perceptions of managers on the role of marketing research in decision making. *International Journal of Market Research*, 60(1), 67–87.
- Trentim, M. H. (2014). *Gerenciamento de projetos: guia para as certificações CAPM e PMP*. São Paulo: Atlas.
- Zikmund, W. G., & Babin, B. J. (2011). *Princípios da pesquisa de marketing*. São Paulo: Cengage Learning.