

Claudio Silveira

# 10

# DICAS

PARA NÃO ERRAR  
NA PESQUISA  
DE MERCADO



QUORUMBRASIL  
INFORMAÇÃO & ESTRATÉGIA

Claudio Silveira

# 10 DICAS PARA NÃO ERRAR NA PESQUISA DE MERCADO

1ª Edição

# MENSAGEM DO AUTOR



**Claudio Silveira**  
*CEO QuorumBrasil*  
*claudio@quorumbrasil.com*  
*[www.linkedin.com/in/claudio-silveira](http://www.linkedin.com/in/claudio-silveira)*

Olá, que bom ter você aqui! Permita-me que eu me apresente: sou profissional de pesquisa de mercado, há quase 30 anos fazendo o que gosto, fui executivo nas áreas de planejamento estratégico, estudos econômicos e inteligência de mercado em corporações internacionais, meu foco sempre foi transformar informação em plano de ação, simplificar caminhos, otimizar a relação entre empresas e clientes e gerar negócio.

Em 2001 realizei o sonho de ter a própria empresa de pesquisa de mercado e assim nasceu a QuorumBrasil, trazendo um toque de consultoria na entrega dos resultados. Junto com minha equipe conquistamos mais de 130 clientes, desenvolvemos 12 metodologias próprias, aplicamos mais de 140 mil questionários, atuamos em 6 países e fomos convidados para falar sobre pesquisa de mercado na Bélgica, Coreia, França e pelo Brasil afora.

Espero que goste das dicas que escrevi, a ideia foi trazer até você sugestões para evitar alguns erros clássicos no planejamento de uma pesquisa, assim como na execução e interpretação de resultados, que custam tempo, dinheiro e reduzem o ritmo de crescimento.

Grande abraço!

# SUMÁRIO

SANTO DE CASA TAMBÉM FAZ MILAGRES? .....	4
O RABO DO CAVALO .....	5
E AGORA, POR ONDE EU COMEÇO? .....	6
DO MEU NEGÓCIO ENTENDO EU!.....	7
PESQUISAR MERCADOS OU CLIENTES? .....	8
QUALI, QUANTI, VOU POR AQUI OU VOU POR ALI?.....	9
OPA! MAS ISSO EU JÁ SABIA!.....	10
É PRECISO IR ALÉM, NÃO TÁ FÁCIL PRA NINGUÉM.....	11
E AGORA, O QUE EU FAÇO COM TUDO ISSO? .....	12
UFA! DEU TUDO CERTO .....	13

## DICA #01

# SANTO DE CASA TAMBÉM FAZ MILAGRES?

Sempre que estamos discutindo um briefing com um novo cliente, conversando sobre as respostas que a pesquisa deve trazer, fazemos uma pergunta que muitas vezes causa um certo espanto: será que a empresa não tem essa resposta dentro de casa? E a resposta, muitas vezes é a seguinte: se tivéssemos não estaríamos aqui discutindo. Gente de pouca paciência.

Mas, com calma, é possível explicar que as empresas têm diversos controles e rotinas que coletam e armazenam dados (internos e externos) que, se bem trabalhados, transformam esses controles em informações.

Por exemplo, um de nossos clientes tinha constantes reclamações na área de logística e nos chamou para estudar o assunto, para conversarmos com os clientes, entender os motivos de tanta reclamação e cancelamentos de pedidos.

Antes de sair a campo, resolvemos passear dentro da empresa e foi fácil observar que os caminhões que chegavam para carregar o produto ficavam muitas horas esperando sua vez. E numa papeleta bem simples, um porteiro anotava os horários de chegada e saída. Ficou simples entender que o problema era a logística interna e não a entrega do produto, que na principal região ocorria em até 6 horas, um exemplo de eficiência.

Sem aplicar um questionário sequer em campo, fizemos o diagnóstico interno, sugerimos alterações de processos no modelo de recebimento dos caminhões, assim como foram sugeridas mudanças no carregamento em função de alguns critérios. Pronto! As reclamações despencaram 73%. Um simples olhar para o umbigo ajudou a desvendar o mistério de tanta gordura.

E nesse caso, o santo de casa era o porteiro.

## DICA #02

# O RABO DO CAVALO

Você deve conhecer diversas brincadeiras em festinhas infantis, a maioria, digamos assim, um pouco chatas. Uma destas é aquela onde numa parede fica a figura de um cavalo sem o rabo, e de olhos vendados a criança tenta encaixar o rabo do cavalo no lugar certo e ganhar os doces. Bom, não preciso dizer que o rabo ia parar na orelha, nas patas, em qualquer lugar, menos no rabo.

Às vezes as empresas são tomadas pelo espírito infantil e a brincadeira do rabo do cavalo circula pelas áreas, que no escuro tentam adivinhar onde encaixar seu produto ou serviço dentro de segmentos de clientes, ou definir em qual região poderia ampliar negócios apenas olhando para o mapa.

Um exemplo prático: certa empresa nos convidou para entender por que, doze meses após ter dado início às atividades em uma determinada capital da região nordeste, inclusive com estrutura de distribuição, entretanto, poucos negócios haviam acontecido e as contas não fechavam. A coisa não era muito fácil de entender, porque os produtos dessa empresa, internacional e de grande porte, eram um sucesso no sul do país, com vendas crescentes.

Iniciamos com uma simples pesquisa de hábitos e atitudes, que terminou por demonstrar que no Nordeste, em função da temperatura média, hábitos alimentares, dificuldades de armazenagem, etc., o produto deveria ter sido “tropicalizado” antes de ser lançado. Entretanto, como já vinha dando certo em outras regiões, como o Sudeste, por que mudar?

Dentro dessa pesquisa descobriu-se que um produtor local fazia sucesso com um produto, digamos assim, menos nobre, embalagem mais simples, sabor mais acentuado, porções maiores, enfim, perfeito para a região, porque entendeu uma lógica que nem pertence ao marketing, mas sim ao Direito: não se pode tratar igual aos desiguais.

Nesse caso, o cavalo já tinha um rabo.

## DICA #03

## E AGORA, POR ONDE EU COMEÇO?

Lembra daquela frase: “Posso não saber do que gosto, mas do que não gosto eu tenho certeza”? Pois então, muitas vezes acontece algo parecido com isso quando o assunto é pesquisa de mercado: e agora, por onde eu começo? Sei do que não sei, mas não sei direito o que eu quero saber.

Seria muita falta de imaginação responder que é melhor começar pelo começo, mas, caros amigos, é por aí mesmo. A questão é deciframos como estabelecer o início de tudo. E o melhor é fazer duas perguntas para você mesmo: o que eu quero saber? E como tudo isso começou?

O que eu quero saber deve começar por um pequeno diagnóstico. Por exemplo, suas vendas podem estar caindo já faz seis meses na região Sul e você quer saber por que isso está acontecendo, simples assim. Mas, se voltarmos um pouco atrás, essa queda pode ter ocorrido por alterações na sua logística, sua empresa não entrega mais no prazo adequado e seu concorrente foi lá e fez o que sempre fazem, ocupando espaço quando somos ineficientes. Desse modo, você já sabe o que quer saber e por que isso começou.

Então, o próximo passo seria pensar no escopo da investigação, que nesse caso não é só para saber por que as vendas caem, isso você já sabe, está na logística o problema. Comece, então, a questionar o que levou a isso. Tem um modelo simples, antigo e que funciona: a busca pela causa raiz. Pergunte sempre a si mesmo: por que as coisas estão assim? E para cada resposta, pergunte novamente: mas, por quê? No final, você saberá exatamente o que as perguntas da pesquisa de mercado devem investigar e responder.

Pode ser que você descubra que para ser melhor em logística você deve ser melhor no gerenciamento do estoque do seu cliente.

Já não é um bom começo?



## DICA #04

# DO MEU NEGÓCIO ENTENDO EU!

E ainda bem que você pensa assim, porque quem entende do seu negócio é você e quem entende de pesquisa de mercado é a empresa que você escolheu como parceira. E como do seu negócio é você quem entende, isso implica em que você fica responsável por montar um ótimo briefing, utilizando o processo que acabamos de discutir no tópico anterior, organizando as questões que devem ser respondidas.

Um parêntese antes de falarmos do briefing: não acredite em fórmulas prontas, em toque de Midas, em metodologias milagrosas que irão responder até mesmo o que você não quer saber. É muito bom quando o pesquisador de mercado sabe que não sabe mais do que o cliente.

- 1. Descreva o cenário atual do que você quer investigar, por exemplo, se a sua empresa quer pesquisar para crescer em determinada região, comente sobre como está a situação atual, incluindo informações que você já tem de estudos anteriores.*
- 2. Seja claro nos objetivos. Se você quer saber qual a melhor estratégia para crescer, diga exatamente isso. A consultoria saberá quais caminhos o levarão para responder a essa pergunta. E claro, você pode ter mais perguntas, mas siga o mesmo critério, seja objetivo.*
- 3. Defina qual o seu público-alvo, simples assim: consumidores, lojistas, compradores, pintores, dê nome aos personagens. Não se preocupe com os detalhes, se lojistas de grande ou médio porte, porque isso fará parte da metodologia para responder ao ponto anterior.*
- 4. Tenha foco, concentre o estudo no menor nível possível. Por exemplo, estude primeiro uma pequena região, aprenda com os resultados, aplique as ações, veja o que deu certo ou errado e, só a partir disso, expanda a pesquisa para outras regiões.*
- 5. Último ponto: ao contratar uma pesquisa de mercado, exija o plano de ação. Inclua isso no seu briefing. Você entende do seu negócio, mas quer ajuda para entender como deixá-lo melhor.*

Estamos entendidos?



## DICA #05

# PESQUISAR MERCADOS OU CLIENTES?

Antes de responder, vamos detalhar um pouco mais sobre o que estamos falando. Mercado é o que compõe o potencial de tudo o que você pode atingir em termos de negócios. O mercado é composto por setores. Clientes são aqueles que compram desse mercado, compostos por segmentos. Muito simples e basta você ser bem claro sobre o que deseja conhecer. E pode ser sobre os dois.

Conhecer o mercado vai resultar, por exemplo, em você saber o potencial em valores e volumes; em saber em qual região esse potencial está concentrado; saber quais são os setores que consomem desse mercado; saber que parte desse mercado é de fato potencial para sua empresa e qual parte você não irá atingir (por questões de tecnologia, por exemplo); quem são os concorrentes, além de saber qual a expectativa de desenvolvimento e algumas outras informações específicas para cada setor.

Conhecer os clientes vai resultar em você saber o que compram desse mercado; como compram; de quem compram; quanto pagam; como recebem; o quanto estão satisfeitos, que imagem têm das marcas; qual a cadeia do consumo e suprimento; quem são os stakeholders; como se relacionam, como se comunicam, como se influenciam e muito mais desse universo que se altera a cada dia.

Muitas vezes as empresas querem apenas conhecer o mercado, porque dependendo do perfil desse mercado virá a decisão de investir ou não, entender se as barreiras de entrada são possíveis de superar e quais são as ações estratégicas, caso decida entrar. E do mesmo modo, muitas vezes conhecer apenas o cliente, porque, por exemplo, se a sua empresa tem produtos para a classe C e D, é bom desvendar o mistério desses segmentos e vender melhor que o seu concorrente.

Ficou claro que uma coisa é uma coisa e outra coisa é outra coisa?

## DICA #06

## QUALI, QUANTI, VOU POR AQUI OU VOU POR ALI?

Quando nos perguntamos qual a melhor metodologia para resolver um problema mercadológico, se qualitativo ou quantitativo, já erramos logo na pergunta, porque não são metodologias, são apenas procedimentos ou técnicas.

Esse é um erro comum, não se preocupe com isso. Preocupe-se apenas em resolver o seu problema. Por exemplo, se você quer identificar a trajetória do consumidor, ou seja, saber como seu cliente pensa antes de comprar e como se comporta durante e após a compra, a combinação dos dois procedimentos será necessária. E para esse tipo de problema, a metodologia será fundamental e não o procedimento para levantamento das informações.

Metodologia parece uma palavra bem abstrata, mas lá no fundo quer dizer Inteligência. Então, pergunte: qual inteligência será adequado aplicar ao estudo de mercado para entregar a você, de um modo muito claro e direto, as oportunidades dessa trajetória do consumo do seu cliente?

A partir desse conceito, de que Metodologia é algo bem prático e pouco filosófico, é inteligência pura, o procedimento tanto faz, quem decide é o pesquisador de mercado, profissional que estudou e desenvolveu a metodologia, e para que ela dê resultados podem ser necessários tanto procedimentos qualitativos quanto quantitativos, portanto, escolha o parceiro que saiba sobre os dois.

Não se envolva nas questões técnicas, apenas entenda o contexto e que isso leve à segurança da contratação. Porque se envolver demais em questões técnicas seria como se você fosse dizer ao médico qual tipo de bisturi ele tem que usar para uma cirurgia. O que importa é que a cirurgia seja um sucesso e o paciente tenha uma longa vida pela frente.

Sendo assim, entre qualitativo ou quantitativo, vá com os dois.

## DICA #07

# OPA! MAS ISSO EU JÁ SABIA!

Imagine você assistindo ou apresentando a uma demonstração/exposição de resultados de um estudo de mercado e no final o seu chefe vira e diz: mas isso eu já sabia! Sim, o seu chefe. Porque se é você quem conclui isso e foi você quem contratou o projeto, vai ficar mais fácil. Mas, se for o chefe, você vai ter muito o que explicar. Então, como não errar nesse ponto?

Algumas dicas irão ajudar. Tem um grande segredo em pesquisa de mercado que é o que eu chamo de “buscar cúmplices” ao projeto. E isso é simplesmente trazer para o planejamento do projeto as pessoas que irão receber os resultados. Compartilhar não apenas os resultados, mas o escopo do projeto, entendendo muito bem o que é importante saber.

É uma lição de casa difícil, mas fundamental. Primeiro saiba exatamente o que você não sabe e quer que a pesquisa responda. Depois converse com quem irá trabalhar com os resultados, porque certamente existirão questões específicas dessas pessoas. Por exemplo: você é da área de inteligência de mercado, seu cliente interno é o comercial e o tema é distribuição. Você sabe muito sobre pesquisa de mercado, mas precisa saber também sobre a estratégia da área comercial e quanto os resultados irão influenciar em decisões dessa área, porque assim você saberá não apenas o que eles querem saber, mas como a informação será utilizada.

Esse processo evita que você receba informações que todos já sabiam, sem qualquer impacto na parte estratégica da empresa, aquilo que chamamos de “nice to know” e que vira e mexe acaba chegando no relatório. As entregas precisam conter respostas que seu cliente interno ainda não sabe ou sabe muito pouco. O segredo, portanto, está em saber o que não sabe.

Disso, você já sabia?

## DICA #08

# É PRECISO IR ALÉM, NÃO TÁ FÁCIL PRA NINGUÉM

Vamos pensar um pouco sobre a sua rotina, no escritório ou na universidade, ou até mesmo em casa, com seu marido, sua mulher, seus pais. Todos, absolutamente todos, esperam algo a mais de você. E muitas vezes, exigem esse algo a mais. Você tem que entregar mais do que seu chefe solicitou, mais do que seu professor pediu, e muito, muito mais do que seu marido ou mulher espera de você.

Essa situação de pressão aqui e ali é uma rotina que nem percebemos, só quando vamos dormir e não dormimos é que pensamos: onde isso vai parar? Claro, vai parar no próximo da lista, não se assuste, o mundo é cruel mesmo. Sempre é necessário exigir mais de você mesmo e dos outros. É uma questão de sobrevivência corporativa e crescimento pessoal. Em pesquisa de mercado é muito comum que a entrega de um projeto venha com a tradicional página de conclusões, algumas recomendações de pouquíssima criatividade. E de quem é a culpa? De quem entrega ou de quem contrata? Claro, a culpa é sua, que não exigiu do seu fornecedor, desde o início do projeto, a entrega de muito mais do que resultados, a entrega do que fazer daqui pra frente, a entrega de um plano de ação que faça sentido com esses resultados.

Pesquisa de Mercado faz parte do que chamamos Inteligência de Mercado, ou seja, resultados de um estudo de mercado têm que contribuir para essa inteligência, que não pode se contentar com conclusões e recomendações. Se você tem que ir além do que esperam de você, uma boa pesquisa de mercado tem que seguir nesse mesmo sentido: entregar além da expectativa. E como você sabe, desconstrução de expectativa é o primeiro passo para a insatisfação, algo um tanto perigoso. Então, se é para viver perigosamente, vá além e amplie os limites da inteligência da informações.

Tá fácil pra você?

## DICA #09

## E AGORA, O QUE EU FAÇO COM TUDO ISSO?

A entrega de uma pesquisa de mercado deve ser sempre um divisor de águas entre o que você sabia e o que você não sabia. Normalmente, temos aqui um outro divisor de águas: o que fazer com o que você não sabia? Bom, então você tem que ter claro o que você não sabia, certo? Já tratamos disso anteriormente, assim como já falamos que não saber não é exatamente ser ignorante no tema, mas sim ligar pontos para que a inteligência de mercado possa costurar o comercial ou o marketing, ou qualquer área dentro da empresa.

Três dicas do que fazer com o resultado do estudo de mercado. Primeiro, se você recebeu o relatório ou se você fez o estudo com recursos próprios, não importa, você incluiu pessoas da área solicitante, certo? Tratamos disso na dica número 7. Então, nesse primeiro ponto é chave fechar o projeto com o que eu chamo de Resultantes, ou seja, as informações-chave que o projeto trouxe e que estão ligadas às perguntas que as áreas queriam ver respondidas. Nessa etapa você não detalha, apenas aponta as respostas.

A segunda dica: para cada resposta que você obteve, pense em três ações que irão melhorar o cenário dessas respostas, que podem ser positivas ou negativas, ou seja, seu cliente pode ter que corrigir ou maximizar uma situação. Essas três ações terão que combinar duas variáveis: o impacto no cenário resultante e a capacidade de implantação. Não invente ações que sejam apenas um pacote de boas intenções, pense de forma prática, troque os “precisamos, deveríamos etc.” por “vamos fazer”. E vamos fazer tal coisa porque irá impactar de maneira tal na empresa. Simples e direto.

Terceira dica: saiba muito bem como medir esse impacto, quais serão os indicadores que irão dizer que a sua recomendação fez sentido. Sim, meu amigo, minha amiga, é assim que se garante um cliente ou um emprego: fazendo a diferença. E essa diferença tem que ser medida. Então, aqui vai uma dica não prevista: nunca pense que você fez 100%. Avalie os buracos que você deixou e aprenda para o próximo.

Vamos medir o que foi feito?

## DICA #10

# UFA! DEU TUDO CERTO

Quando você sair da sala de uma apresentação de resultados de um estudo de mercado, tanto faz se você fez com recursos próprios ou com alguma consultoria de pesquisa de mercado, a sensação tem que ser aquela do menos por mais: seu cliente ou seu chefe recebeu mais do que ele esperava.

Você entendeu o problema, pesquisou internamente para saber o que não sabia, decidiu pelo melhor caminho metodológico, foi além nos resultados e nas recomendações; montou o plano de ação com as variáveis de impacto e implantação, definiu como suas recomendações seriam medidas e fariam diferença na empresa, surpreendeu seu cliente ou seu chefe e saiu da sala com a sensação de que entregou mais do que esperavam, mas foi crítico o suficiente para saber que precisa melhorar.

Isso é que é dar tudo certo? Infelizmente, ainda não. Dar tudo certo é ser recomprado e recomendado. Enquanto seu chefe ou seu cliente não pedir um novo estudo, um novo projeto, nem tudo deu certo. Você ou sua empresa foram apenas avaliados em suas competências. Então, você tem duas opções: ou espera ser solicitado outra vez, ou oferece novos caminhos. Ser solicitado é o caminho mais fácil, mas sempre é o mais demorado.

Dar certo é fazer parte da estratégia do cliente. Estratégia é uma palavra com muitos sentidos, mas eu prefiro esse: estratégia é transformar em ação aquilo que foi planejado. Estratégia é chegar em algum lugar e a inteligência de mercado deve encontrar caminhos que facilitem chegar nesse lugar. Simplificar caminhos é, portanto, a função básica da pesquisa de mercado.

Pense no seguinte exemplo: você vende produtos para diversos segmentos, mas seu plano de negócios não está organizado por segmentos e sim por categoria de produtos, um erro comum, não se preocupe. Se você entender como os segmentos se comportam, como compram, o que compram, de quem compram, vai ficar fácil definir o potencial de mercado por segmento e produtos, participação de mercado, como gerar cross selling etc. Simples e eficiente. E a pesquisa de mercado vai fazer diferença na estratégia e nos negócios e você vai trocar para sempre o “achismo” pelo realismo.

E no final, você vai pensar: e não é que deu tudo certo!





**QUORUMBRASIL**  
INFORMAÇÃO & ESTRATÉGIA

**Pesquisamos mercados,  
ampliamos negócios.**

**quorumbrasil.com**

**55 11 3130.6958**

Av. Paulista, 1079 – 7º andar - São Paulo - SP

