

**PESQUISAR, MAS COMO PESQUISAR? O CASO DO PROJETO DA SANTO AGOSTINHO
E OS DESAFIOS PARA A EJA CONSULTORIA**

WILLER FERREIRA NEVES

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

DIANA LUCIA TEIXEIRA DE CARVALHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

PESQUISAR, MAS COMO PESQUISAR? O CASO DO PROJETO DA SANTO AGOSTINHO E OS DESAFIOS PARA A EJA CONSULTORIA

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 naquela 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 com os demais membros discutem a estrutura do serviço que será oferecido para auxiliar na gestão da empresa visitada. Funciona como um *brainstorming* no qual 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?

A TAL DA EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO

Desde a sua criação, a EJA Consultoria, assim 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, por meio de 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 paraibanas. 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 empresa 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, estão executando algum projeto. Boa parte dos projetos executados por esses membros recebem 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 estão 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 forma esse semestre, está finalizando o seu último projeto, uma outra pesquisa de marketing para uma franquia de escolas de idiomas. No momento ele é o maior especialista em pesquisa da EJA, tendo feito 5 projetos na área. O restante dos membros, como ainda não têm experiência com serviços, está 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 pessoal para realizar tamanho serviço nesse momento.

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 5 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. E 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, dos 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 têm a meta de, dentro dos próximos 5 anos, vender seus produtos também no Sul e no Centro Oeste do país. Se depender 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.

Walber sabia que precisava entender seu mercado antes que qualquer outra ação que 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 deles 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 dados 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?”

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, do 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.