

VISÃO DE MERCADO

Entenda os hábitos e expectativas do seu cliente para precificar e comunicar



O caminho deste guia

CAPÍTULO 01	O cliente que você imagina não é o que compra De onde vem a suposição e por que ela sobrevive tanto tempo sem ser testada.	05
CAPÍTULO 02	Comece pelo dado que você já tem Seis fontes dentro da sua própria operação, de graça e sem pesquisar nada.	08
CAPÍTULO 03	Perguntar sem enviesar A regra única da boa pergunta e as quatro que estragam qualquer pesquisa.	10
CAPÍTULO 04	A conversa de 20 minutos Com quem falar, quantas vezes e o roteiro em cinco blocos.	13
CAPÍTULO 05	Quando a pesquisa precisa de número O que o questionário responde, quantas respostas bastam e o que a margem de erro significa.	15
CAPÍTULO 06	Do que você ouviu para o preço Os quatro sinais de disposição a pagar e por que nunca se pergunta preço direto.	18
CAPÍTULO 07	Do que você ouviu para a comunicação Como transformar a fala do cliente em mensagem, oferta e ordem de argumentos.	20

Você conhece o seu produto. A pergunta é se conhece quem compra.

Quase todo pequeno negócio tem uma teoria sobre o seu cliente. Ela foi montada nos primeiros meses, com os primeiros compradores, e desde então nunca foi checada. O problema é que a empresa mudou, o produto mudou, o mercado mudou, e a teoria ficou parada.

Este guia mostra como testar essa teoria sem contratar pesquisa e sem estatística complicada. E, principalmente, o que fazer com o resultado: as duas decisões que mais dependem de conhecer o cliente são **quanto cobrar** e **o que dizer**.

O que você vai levar daqui

- **Seis fontes de dado** que já existem dentro da sua operação, de graça.
- **A regra única da boa pergunta**, e as quatro perguntas que enviassem qualquer pesquisa.
- **Um roteiro de conversa de 20 minutos**, com quantas conversas bastam e quando parar.
- **Quantas respostas você precisa** num questionário, e o que a margem de erro significa na prática.
- **Os quatro sinais de disposição a pagar**, do mais superficial ao mais revelador.
- **Como virar fala de cliente em mensagem de venda**, sem inventar promessa.

COMO OS EXEMPLOS FUNCIONAM AQUI

A maior parte dos exemplos é de **situações genéricas** de pequenos negócios: um serviço com visita técnica, um comércio de bairro, um atendimento por agendamento.

Em alguns pontos aparecem **casos de empresas reais**, em quadros marcados como tal e sempre com a fonte indicada. Nenhuma imagem de marca de terceiros é reproduzida neste material.

O QUE TER À MÃO ANTES DE COMEÇAR

Nada aqui exige ferramenta paga nem planilha pronta. Separe estas quatro coisas e o guia rende muito mais:

- 1. O registro das suas últimas 20 vendas**, com o que foi vendido, por quanto e para quem. Serve de prova real contra a sua suposição.
- 2. O histórico de conversas de atendimento** dos últimos meses, no WhatsApp ou no e-mail. É a fonte das palavras exatas do cliente.
- 3. Uma lista de quem pediu orçamento e não fechou.** São as pessoas mais difíceis de ouvir e as que mais explicam o que falta.
- 4. Um documento em branco** para copiar frases literais, sem editar. Você vai usá-lo do Capítulo 2 até o Capítulo 7.

O CLIENTE QUE VOCÊ IMAGINA NÃO É O QUE COMPRA

A suposição é confortável, gratuita e quase sempre desatualizada. O primeiro passo é aceitar que ela existe.

Existe uma diferença silenciosa entre o cliente que você descreve quando alguém pergunta e o cliente que aparece no caixa. A descrição vem de memória; o caixa vem de dado. E quando os dois discordam, quem manda é o caixa.

O CLIENTE QUE VOCÊ IMAGINA	O CLIENTE QUE APARECE NO CAIXA
	
vem pelo produto	vem por conveniência
compara com o concorrente	compara com "deixar pra depois"
decide com calma	decide em minutos
quer o mais completo	quer o que resolve
reclama de preço	reclama de espera

A suposição não é boba: ela costuma ter sido verdade. O problema é a data de validade.

De onde vem a suposição

Ela nasce de três lugares. Do **primeiro cliente**, que virou molde por ter sido o primeiro. Do **cliente mais barulhento**, que fala mais alto e por isso parece maioria. E de **você**

mesmo, que projeta as próprias preferências no público. Nenhum dos três é amostra: cliente marcante não é média, quem reclama alto é minoria ativa, e você não é o seu público: se fosse, compraria de si mesmo.

O custo de não checar

Suposição errada não gera um erro; gera uma cadeia. Você comunica o atributo que ele não valoriza, precifica para uma sensibilidade que ele não tem, escolhe o canal onde ele não está, e conclui que “o mercado está difícil”. Nenhuma dessas decisões parece errada isoladamente.

Três sinais de que o retrato envelheceu

- **O mix mudou sem você decidir.** Um produto secundário virou o mais vendido. Quem compra hoje não é quem você desenhou a oferta para atender.
- **A objeção mudou de assunto.** Antes discutiam prazo, agora discutem preço, ou o contrário. Objeção nova quase sempre significa comparação nova.
- **O canal que funcionava parou.** Não é o canal que morreu; é o público que se mudou de lugar e ninguém foi conferir.

EXEMPLO REAL**Ambev: o cliente que a categoria não enxergava**

Uma cervejaria tende a descrever o próprio público como consumidor de cerveja. Ao olhar o dado em vez da suposição, a Ambev identificou outro perfil: gente de **18 a 24 anos**, com peso do público feminino, que decidia por sabor e conveniência, não por marca de cerveja.

A linha Beats foi construída para esse retrato. Em 2025 ela respondia pela **porta de entrada de 27,5%** dos novos consumidores da categoria de bebidas prontas no Brasil. O produto não corrigiu o portfólio: corrigiu o retrato do cliente.

Fonte: BLOOMBERG LÍNEA. *Além da cerveja: como a Beats se tornou uma das marcas que mais crescem na Ambev*, dez. 2025.

O TESTE DE UMA PERGUNTA

Escreva agora, em uma frase, quem é o seu cliente principal. Depois abra o registro das **últimas 20 vendas** e veja quantas se encaixam na frase. Se menos de doze encaixarem, você não tem um problema de vendas: tem um problema de retrato.

COMECE PELO DADO QUE VOCÊ JÁ TEM

Antes de perguntar qualquer coisa a alguém, vale olhar o que a sua própria operação já registrou sem você pedir.

Existe uma etapa gratuita que quase todo mundo pula: ler o dado que já está lá. Ele é parcial e enviesado para quem já compra, mas é real, é seu, não custa nada e gera as boas perguntas da etapa seguinte. Depois dele vêm as bases públicas e gratuitas: IBGE, Sebrae e a série *Retratos da Sociedade Brasileira*, da CNI (CNI, Portal da Indústria).

O DADO QUE VOCÊ JÁ TEM, SEM PESQUISAR NADA

1 Histórico de vendas

o que sai junto, o que encalha

2 Conversas de WhatsApp

as palavras que o cliente usa

3 Endereços de entrega

onde seu mercado está de fato

4 Formas de pagamento

parcela, Pix, à vista: sinal de bolso

5 Horários de compra

quando ele pode e quando ele quer

6 Taxa de retorno

quem volta e em quanto tempo

Seis fontes que já existem. Nenhuma delas exige questionário, ferramenta paga ou permissão de ninguém.

Como ler cada uma sem se enganar

Histórico de vendas mostra o que sai junto: dois itens que sempre saem no mesmo pedido dizem mais que os dois separados. **Conversas de atendimento** são a fonte mais subestimada: contêm as **palavras exatas** do cliente, que valem ouro no Capítulo 7. Copie frases literais para um documento, sem editar.

Endereços mostram onde o mercado está de fato. **Formas de pagamento** indicam bolso e urgência. **Horários** revelam quando ele consegue comprar, não quando você prefere vender. E a **taxa de retorno** é o indicador mais honesto de todos: quem volta gostou de algo específico, e descobrir o quê é a pergunta mais rentável do guia.

O LIMITE DESSE DADO

Tudo aqui fala de **quem já compra**. Não diz nada sobre quem olhou e desistiu, e é justamente aí que costuma estar o crescimento. Por isso esta etapa não substitui a conversa: ela decide o que perguntar nela.

PERGUNTAR SEM ENVIÉSAR

A pergunta errada não traz resposta errada. Traz uma resposta educada, que confirma o que você já pensava.

Uma regra resolve quase tudo: **pergunte sobre o passado, nunca sobre a intenção**. O passado tem detalhe verificável; a intenção é uma previsão que a pessoa faz para agradar você, e erra de boa-fé.

A PERGUNTA ERRADA CONFIRMA O QUE VOCÊ JÁ PENSA

EVITE "Você pagaria R\$ 90 por isso?"

USE "Quanto você pagou na última vez que contratou algo parecido?"

EVITE "Você gostaria de um plano mensal?"

USE "Como você resolve isso hoje, quantas vezes por mês?"

EVITE "Nosso atendimento é bom?"

USE "O que quase fez você desistir da compra?"

EVITE "O que você acha do nosso preço?"

USE "O que faria você achar isso caro?"

Regra única: pergunte sobre o passado, nunca sobre a intenção.

Cada par pergunta a mesma coisa. Só o segundo traz informação usável.

Por que “você pagaria X?” não funciona

Porque dizer sim não custa nada: a pessoa é gentil, imagina uma versão idealizada e não está com a carteira na mão. Pergunte o que ele **já pagou** por algo parecido: aí houve decisão real.

Os outros três vícios

- **Pergunta que entrega a resposta.** “Você valoriza atendimento rápido?” só tem uma resposta possível. Troque por “o que quase fez você desistir?”.
- **Pergunta sobre média.** “Com que frequência você costuma...” convida ao chute. Troque por “quando foi a última vez?”.
- **Pergunta sobre nós.** “Nosso atendimento é bom?” mede simpatia. Troque por “o que foi mais chato no processo?”.

A ordem também enviesa

Duas regras de sequência. **Preço vem por último:** se o assunto entra no começo, tudo o que vem depois é respondido pensando em quanto aquilo deve custar. E **não descreva a sua solução antes de ouvir o problema:** a partir do momento em que ele sabe o que você vende, ele passa a descrever a necessidade no formato da sua oferta, por educação.

EXEMPLO REAL**New Coke: 190 mil testes e a pergunta errada**

Antes de trocar a fórmula em 1985, a Coca-Cola rodou **cerca de 190 mil testes cegos** de sabor nos Estados Unidos e no Canadá. A fórmula nova ganhou com folga, inclusive da Pepsi. A estatística estava correta.

O produto foi lançado em **23 de abril de 1985** e a fórmula original voltou às prateleiras **79 dias depois**, em 11 de julho. O presidente da empresa, Donald Keough, resumiu a falha: a pesquisa não conseguiu medir o vínculo afetivo das pessoas com a Coca-Cola original. Perguntou-se sobre **sabor**; a decisão era sobre **marca**.

Fonte: HISTORY. *Why Coca-Cola's "New Coke" Flopped.*

O SINAL DE QUE A PESQUISA FOI BOA

Se tudo confirmou o que você já achava, a pesquisa foi mal feita. Pesquisa útil derruba pelo menos uma certeza: **desconforto é o controle de qualidade.**



Oito a doze conversas honestas revelam mais do que trezentos formulários respondidos com pressa.

A conversa individual é a ferramenta mais barata e mais mal aproveitada da pesquisa. Ela não serve para medir quantos: serve para descobrir **por quê**, e é o porquê que muda decisão.

A CONVERSA DE 20 MINUTOS, EM CINCO BLOCOS

3 min	5 min	5 min	4 min	3 min
AQUECER	A ÚLTIMA VEZ	A ALTERNATIVA	O ATRITO	O FECHO
conte o contexto, peca licença para gravar	reconstrua a última compra em detalhe	o que ele viu antes e por que descartou	o que quase fez ele desistir	o que faltou e com quem mais falar

Oito a doze conversas bastam: pare quando parar de ouvir coisa nova.

Vinte minutos bastam se o roteiro estiver definido. Sem roteiro, uma hora não chega.

Com quem falar

Comece pelos clientes recentes, que ainda lembram do processo de decisão. Depois, e este é o ponto que quase todo mundo esquece, fale com **quem pediu orçamento e não fechou**. Essas pessoas explicam a sua taxa de perda melhor que qualquer relatório, e costumam responder quando abordadas sem tentativa de venda.

Se der, inclua também quem comprou uma vez e não voltou. É a conversa mais desconfortável e a mais informativa.

Como ouvir

- **Deixe o silêncio trabalhar.** A informação boa vem depois da primeira resposta, quando a pessoa completa o raciocínio sozinha.
- **Puxe o porquê três vezes.** “Porque era mais prático” não é resposta final. Prático em quê? E por que isso importava naquele dia?
- **Não defenda a empresa.** No minuto em que você explica por que o preço é justo, a conversa virou venda e a pesquisa acabou.
- **Anote a frase literal.** Resumo com as suas palavras perde exatamente o que você foi buscar.

QUANDO PARAR

Pare quando duas ou três conversas seguidas não trouxerem nada novo. Isso costuma acontecer entre a oitava e a décima segunda, e vale mais que dobrar a amostra. **Repetição é o sinal de que você já entendeu o padrão.**

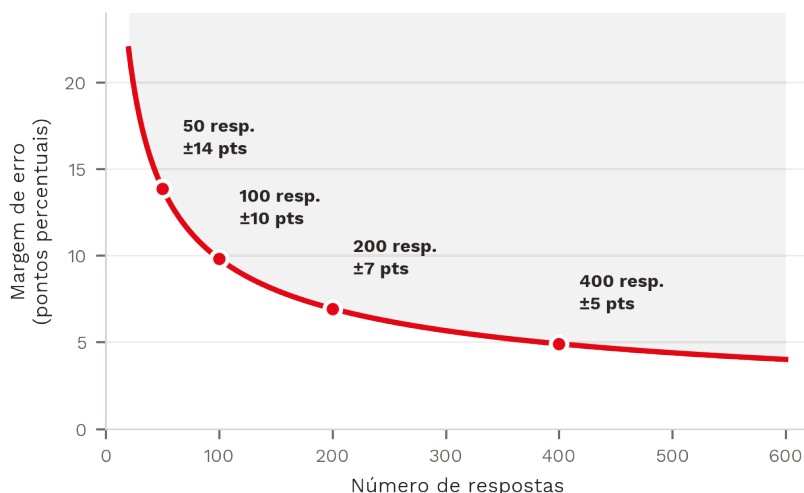


A conversa diz por quê. O questionário diz quantos. Um não substitui o outro, e a ordem importa.

Faça o questionário **depois** das conversas, nunca antes. É nas conversas que você descobre quais alternativas oferecer; formulário criado no escuro só confirma as opções que você já imaginava.

Quantas respostas bastam

Aqui vale entender uma ideia só: **margem de erro**. Se 60% das respostas dizem uma coisa e a margem é de 10 pontos, o número real está entre 50% e 70%. Serve para decidir direção, não para publicar estatística (COCHRAN, *Sampling Techniques*).



A curva cai rápido no começo e quase para depois. Sair de 50 para 100 respostas melhora muito; de 400 para 600, quase nada.

Na prática, para pequeno negócio: **50 respostas** já dão direção (± 14 pontos), **100** deixam a leitura confortável (± 10) e **cerca de 385** seriam necessárias para chegar aos ± 5 pontos que pesquisa profissional usa. Correr atrás dos 385 raramente vale o esforço quando a decisão é “mudo ou não muda”.

UMA BOA NOTÍCIA PARA BASE PEQUENA

Se a sua base de clientes é pequena, a margem melhora. Com uma base de 200 clientes, 100 respostas dão **± 7 pontos** em vez de ± 10 , porque você ouviu metade do universo, não uma amostra dele. Base pequena não é desvantagem em pesquisa: é vantagem.

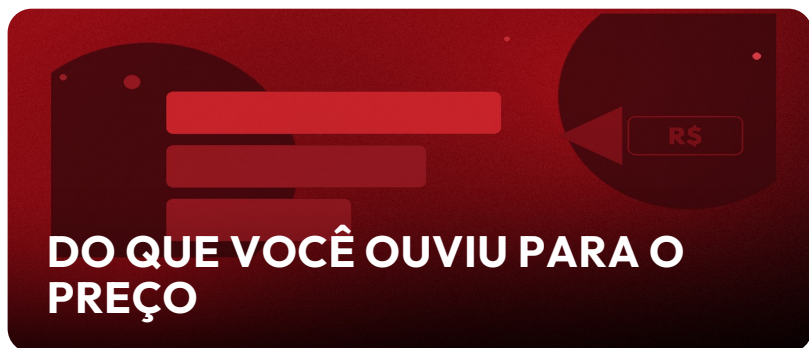
Onde errar menos

- **Curto de verdade.** Oito a dez perguntas. Cada tela extra derruba a taxa de resposta.

- **Uma pergunta aberta, no fim.** “O que mais você gostaria que a gente soubesse?” costuma render o melhor achado do formulário.
- **Cuidado com quem responde.** Formulário no Instagram ouve seu seguidor, não seu cliente. São públicos diferentes.

Onde aplicar

O melhor lugar é a sua própria base: mensagem direta para quem já comprou, link no e-mail de confirmação ou pergunta no momento da entrega. A taxa de resposta cai muito quando o convite é genérico e sobe quando ele é pessoal e explica em uma linha para que serve. Se precisar oferecer algo em troca, prefira prioridade ou acesso antecipado a desconto: desconto atrai quem responde por causa do desconto.



A pesquisa não diz qual preço cobrar. Ela diz o que o cliente está comparando, e é isso que define o preço possível.

A tentação é perguntar quanto ele pagaria, e já vimos por que não funciona. O que funciona é procurar **sinais**: evidências indiretas que, somadas, mostram a faixa em que a sua oferta cabe.

OS SINAIS QUE DIZEM O QUANTO ELE PAGA



Quatro sinais, do mais superficial ao mais revelador. Os dois de cima só aparecem em conversa.

O sinal mais forte é o último

A pergunta “**o que faria você achar isso caro?**” é a mais útil de toda a pesquisa de preço. Ela não pede número: pede a **condição**. A resposta vem como requisito: “seria caro se eu esperasse duas semanas”, “seria caro sem a instalação”.

Repare no que aconteceu: ele entregou, de graça, a lista do que precisa existir para o preço ficar aceitável, mais valioso que o número, porque é acionável.

O que a pesquisa muda na prática

- **A referência.** Se ele compara com “fazer em casa”, seu concorrente é o esforço dele, não a loja da esquina. O argumento muda inteiro.
- **A separação de faixas.** Dois grupos com prioridades diferentes dão base para duas ofertas, em vez de um preço médio que não agrada ninguém.
- **O que pode sair.** Item que ninguém valoriza pode ser retirado: reduz custo sem reduzir valor percebido.

Quando os sinais discordam

Vai acontecer: parte das pessoas reclama do preço e parte compra o item mais caro sem hesitar. Isso não é contradição na pesquisa: é a evidência de que existem dois públicos na mesma base. O erro é fazer média entre eles. O certo é escolher qual dos dois você quer atender, ou separar a oferta em duas versões com escopos diferentes.

O CRUZAMENTO QUE FECHA A CONTA

Pesquisa mostra o **teto**: o quanto o mercado aceita. Seus custos mostram o **piso**. Preço é a decisão entre os dois, e o guia de precificação da EJMC cobre a outra metade.

DO QUE VOCÊ OUVIU PARA A COMUNICAÇÃO

A melhor frase de venda do seu negócio provavelmente já foi dita por um cliente. Seu trabalho é reconhecê-la.

Comunicação que funciona raramente é criativa: ela é **precisa**. Precisão, aqui, é usar as palavras que o cliente já usa para descrever o problema dele.

DA FALA DO CLIENTE PARA A SUA MENSAGEM

"Já perdi a manhã esperando o técnico."

→ **Janela de 2 horas, confirmada no dia.**

"Não sei quanto vai custar até o fim."

→ **Orçamento fechado antes de começar.**

"Da última vez ficou torto e ninguém voltou."

→ **Ajuste incluso em até 30 dias.**

A melhor frase de venda quase sempre já foi dita por um cliente.

A reclamação vira promessa específica. Nenhuma mensagem à direita fala de qualidade em geral.

Três usos imediatos do que você ouviu

1. As palavras. Se ele diz "bagunça", não escreva "desorganização". Termo técnico afasta; termo dele reconhece.

2. A ordem das objeções. As conversas revelam em que sequência o medo aparece: prazo antes de preço, ou o contrário. Essa ordem é o roteiro do site, do orçamento e da conversa de venda.

3. O canal real. Onde ele descobriu você na última compra é dado; onde você acha que ele está é palpíte.

O erro que anula a pesquisa

Ouvir e continuar comunicando o que você gosta de dizer. A pesquisa mostra que o cliente compra por conveniência, e a empresa segue falando de tradição, porque tradição é o que dá orgulho ao dono. As duas podem ser verdade, mas só uma vende.

Por onde começar a reescrever

Não refaça tudo. Comece pelos três pontos em que a frase errada custa mais caro: a **primeira linha** do seu perfil ou site, a **resposta padrão** que você manda quando alguém pede orçamento e a **descrição do que está incluído**. São os três lugares onde o cliente decide se continua ou desiste, e os três que menos gente revisa.

A REVISÃO DE UMA HORA

Leia o seu material atual (site, perfil, orçamento) ao lado das frases literais que você anotou. Marque toda promessa que **nenhum cliente pediu**. Costuma cortar um terço do texto e melhorar o resto.

O que você precisa ter no fim

Marque o que já está feito. **Se marcar menos de seis**, comece pelos itens 1, 2 e 4: não custam dinheiro, só tempo, e já derrubam ou confirmam a sua principal suposição.

- ☐ Escrevi em uma frase quem eu acho que é meu cliente, e conferi essa frase contra as últimas 20 vendas.
- ☐ Olhei as seis fontes internas: vendas, conversas, endereços, pagamento, horários e retorno.
- ☐ Minhas perguntas falam do passado do cliente, não da intenção dele.
- ☐ Conversei com pelo menos oito pessoas, e parei quando as respostas começaram a se repetir.
- ☐ Falei com pelo menos duas pessoas que pediram orçamento e não fecharam.
- ☐ Tenho um documento com frases literais de cliente, sem edição.
- ☐ Se apliquei questionário, foi depois das conversas e com no máximo dez perguntas.
- ☐ Sei quantas respostas eu tenho e qual a margem de erro aproximada disso.
- ☐ Sei com o que o cliente compara meu preço, e o que faria ele achar caro.
- ☐ Reescrevi ao menos uma peça de comunicação usando as palavras que ele usou.

PRÓXIMO PASSO

A decisão é grande demais para um palpite?

Este guia entrega o método para você fazer sozinho, na escala do seu negócio. Quando a decisão é grande (entrar em um mercado, mudar toda a política de preços, reposicionar a empresa), a pesquisa precisa de amostra, campo e análise que aguentem a decisão. É o que fazemos no projeto de **Pesquisa de Mercado** da EJMC: entender quem é realmente o seu cliente, seus hábitos, preferências e expectativas.

O primeiro passo é uma **conversa de diagnóstico gratuita**, sem compromisso, para entender o seu caso e dizer com honestidade se você precisa de um projeto ou se o que está neste guia já resolve.

QUERO CONVERSAR COM A EJMC

Fale agora pelo WhatsApp · (11) 98543-8658

Prefere formulário? Fale com a gente pelo site

comercial@jrmack.com.br

jrmack.com.br · [@ejmackenzie](https://www.instagram.com/ejmackenzie) · [LinkedIn](#)

QUEM ESCREVEU ESTE GUIA

A Empresa Júnior Mackenzie Consultoria atua há mais de três décadas transformando desafios empresariais em resultados, com consultores da Universidade Presbiteriana Mackenzie e metodologia supervisionada academicamente.

+35	+850	96%	Top 10
ANOS DE HISTÓRIA	SOLUÇÕES ENTREGUES	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO	MAIORES EJS DO BRASIL

O QUE A EJMC FAZ

Marketing	Branding Innovation, plano de marketing digital e posicionamento
Finanças	Precificação de produtos e serviços e análise financeira
Inteligência de Mercado	Pesquisa de mercado, concorrência e comportamento do cliente
Operações	Mapeamento e redesenho de processos
Estratégia de Novos Negócios	Planejamento estratégico e viabilidade
Tecnologia	Soluções digitais sob medida para o negócio

MATERIAIS COMPLEMENTARES

As contas deste guia já estão prontas em três planilhas da EJMC:

Tabulação de Pesquisa · organiza as respostas e calcula a margem de erro

Funil de Vendas · cruza o que você ouviu com onde o cliente desiste

Calculadora de Preço · leva o que você descobriu para a decisão de preço

Todas gratuitas em jrmack.com.br.

REFERÊNCIAS

HISTORY. **Why Coca-Cola's "New Coke" Flopped.** Reúne os cerca de 190 mil testes cegos, o lançamento em 23 abr. 1985 e o retorno da fórmula original 79 dias depois. Disponível em: [history.com](https://www.history.com).

BLOOMBERG LÍNEA. **Além da cerveja: como a Beats se tornou uma das marcas que mais crescem na Ambev**, 22 dez. 2025. Disponível em: bloomberglinea.com.br.

CNI. **Retratos da Sociedade Brasileira.** Série de pesquisas de opinião pública de acesso gratuito, com relatórios por tema. Disponível em: portaldaindustria.com.br.

COCHRAN, William G. **Sampling Techniques**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1977. Origem do cálculo de tamanho de amostra e de margem de erro usado neste guia, inclusive da correção para população finita.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson. Base conceitual do processo de pesquisa de mercado adotado aqui.

© 2026 Empresa Júnior Mackenzie Consultoria. Todos os direitos reservados. Material gratuito: a reprodução, distribuição ou comercialização, total ou parcial, depende de autorização prévia da EJMC. Dados e informações de terceiros são identificados com a respectiva fonte e permanecem de seus titulares. Este material não reproduz logotipos, fotografias ou peças publicitárias de terceiros. As marcas citadas pertencem aos seus respectivos titulares e aparecem apenas como exemplo de análise, sem qualquer vínculo com a EJMC. Os demais exemplos são situações genéricas. As margens de erro citadas assumem 95% de confiança e o cenário mais conservador.

Revisado em setembro de 2026.