

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MBA MARKETING ESTRATÉGICO E VENDAS

MARIA ANGÉLICA TEIXEIRA NOGUEZ

POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO DA MAN COACHING

PORTO ALEGRE

2012

Maria Angélica Teixeira Noguez

Posicionamento Mercadológico da MAN Coaching

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista, pelo
Curso MBA em Marketing Estratégico e
Vendas da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Fernanda Zilles

Porto Alegre

2012

A MAN Coaching, a Ms. Richeli Sachetti, minhas colegas de MBA Júlia e Larissa e Raquel, minha orientadora Ms. Fernanda Zilles e a minha família por todo amor dispensado e incansável apoio até a conclusão desta.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Léia Noguez, minha mãe, que mesmo desconhecendo o teor deste trabalho, sempre soube o valor da educação e por este motivo, sempre me fez acreditar que o estudo é base de todo crescimento, desenvolvimento progresso intelectual.

Agradeço a Mestre Cristiane Noguez Benedet, minha irmã, que mesmo do outro lado do mundo, sempre esteve presente na minha formação acadêmica, me incentivando e me orientando a todo o momento, por entender que cada passo vencido na educação é uma medalha conquistada no conhecimento.

Agradeço imensamente as minhas colegas de MBA e amigas para a vida inteira Larissa Guaitanelli, Júlia Pedroso e Raquel Noggi, por não me deixar desistir no momento em que decidi parar por forças profissionais, sempre me apoiando, me incentivando e de forma online tirando minhas dúvidas.

Agradeço especialmente a Professora Fernanda Zilles que com sua contribuição humana e acadêmica, foi indispensável para que eu conseguisse chegar ao meu objetivo em tempo hábil para a conclusão deste.

“(...) a verdadeira origem da descoberta não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter olhos novos (...)”

(Marcel Proust)

RESUMO

Este trabalho teve o intuito de descrever a empresa MAN Coaching e posicioná-la dentro do segmento ideal de mercado, analisando o ambiente no qual ela está inserida, propondo inserir num ambiente mais adequado onde seus recursos a possibilitassem ser competitiva através de estratégias entendidas como adequadas aos seus interesses. O trabalho também relata percepções dos fundadores da empresa e dos profissionais do mesmo segmento, propiciando condições para que a empresa se posicione, se estabeleça e conheça melhor o que o mercado espera dela. O conhecimento do mercado foi ponto principal para posicioná-la de forma estratégica e competitiva, criando maiores chances de sobrevivência e crescimento, visto este mercado estar em franca e ainda não mensurável ascensão, evidenciando potencialidades e fraquezas pertinentes a ela e a este ambiente. O resultado das pesquisas e entrevistas, foi fundamental para conhecer o mercado, a concorrência, definir um segmento adequado e posicionar a empresa levando, em consideração os desejos, qualificação e perfil profissional da empresa.

Palavras-Chave: Posicionamento. Segmentação. Análise de Mercado.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Matriz SWOT da MAN Coaching.....	12
Figura 2 - Definição do mercado alvo.....	15
Figura 3 - Lucratividade do segmento	17
Figura 4 - Estágios de produção	18
Figura 5 - Sistemas de distribuição	19
Figura 6 - Questões para segmentação	20
Figura 7 - Etapas para o processo de segmentação.....	21
Figura 8 - Questões para segmentação de mercado	21
Figura 9 - Empresas sem posicionamento	24
Figura 10 - Participantes das pesquisas	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ANALISE DE MERCADO	15
2.1.1 Submercados	16
2.1.2 Tamanho e crescimento	16
2.1.3 Lucratividade	17
2.1.4 Estrutura de custo	18
2.1.5 Sistema de Distribuição	18
2.1.6 Tendências de mercado	19
2.1.7 Fatores-chave de sucesso	19
2.2 SEGMENTAÇÃO	20
2.3 POSICIONAMENTO	23
2.3.1 Empresas sem posicionamento	24
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	25
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	25
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	25
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	26
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	31
4.2 MAPEAMENTO DE MERCADO.....	31
4.2.1 Mapa do Mercado de Coaching	32
4.2.2 Conceituação e apresentação das pesquisas	32
4.2.2.1 Pesquisa Qualitativa.....	32
4.2.2.1.1 Pesquisa feita com os sócios da MAN	33
4.2.2.1.2 Pesquisa feita com profissionais de Coaching com menos de dois anos de atuação no mercado	34

4.2.2.1.3 Pesquisa feita com profissionais de Coaching com mais de dois anos de atuação no mercado	34
4.2.2.2 Pesquisa Quantitativa.....	36
4.2.3 Análise conjunta dos resultados das pesquisas	37
4.3 PROPOSTA DE SEGMENTAÇÃO.....	37
4.4 PROPOSTA DE POSICIONAMENTO.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
5.1 DESENVOLVER CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO ALVO.....	40
5.2 ESTRUTURAÇÃO FÍSICA DA EMPRESA.....	41
5.3 PROPOSTA DE NOVO ORGANOGRAMA.....	41
5.4 MEIOS DE CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES.....	41
5.5 DADOS CONCLUSIVOS E REFLEXÕES.....	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE A – Pesquisa feita com a rede de contatos dos sócios da MAN Coaching (Pesquisa Quantitativa)	46
APÊNDICE B – Pesquisa feita com os sócios da MAN Coaching (Pesquisa Qualitativa)	48
APÊNDICE C – Pesquisa feita com profissionais de Coaching com menos de dois anos de atuação no mercado (Pesquisa Qualitativa)	49
APÊNDICE D – Pesquisa feita com profissionais de Coaching com mais de dois anos de atuação no mercado (Pesquisa Qualitativa)	50

1 INTRODUÇÃO

O Coaching é uma carreira nova, desafiadora e em crescente desenvolvimento no Brasil e no mundo, foi por este motivo que Mayla Oliveira, Angélica Noguez e Nádia Colling, optaram por trocar ou compatibilizar suas carreiras de nível gerencial para estabelecerem-se num novo conceito profissional, fundando a MAN Coaching no mês de Novembro de 2011, com o intuito de compartilhar e desenvolver todo conhecimento adquirido após um período de muitos estudos, preparo e dedicação, com a finalidade de instigar e acelerar potenciais humanos.

A MAN Coaching é uma empresa jovem, com menos de um ano de fundação, conta com uma estrutura própria no Bairro Menino Deus, na cidade de Porto Alegre.

Seu corpo funcional é constituído exclusivamente pelas sócias, não contando com colaboradores ou plano formal estruturado de ação, ficando a cargo de dois sócios a prospecção e atendimento dos clientes, sem uma meta ou um plano de ação e de um dos três sócios, mesmo com a formação adequada para atendimento, apenas gerir de forma superficial o negócio e coordenar de forma organizada as finanças, contratos, prospecções e administração da empresa.

Como proposta de atuação no mercado, os pilares da empresa se pautam em elevar o potencial do cliente, organizar ideias dos mesmos, buscando foco e acelerando processos profissionais/educacionais, mas sem com isso definir o segmento ideal para atuar.

Conforme o Labidi, (2011), Coaching é um processo fundamental para ajudar as pessoas a elevar e potencializar sua produtividade. A essência do Coaching está no trabalho com metas e desenvolvimento de competências para conquista-las.

Para Grapeia (2009), Coaching é o processo de equipar as pessoas com as ferramentas, o conhecimento e as oportunidades de que precisam para se desenvolver e se tornar mais efetivas e eficazes.

Este estudo torna-se fundamental à empresa analisada, na medida em que irá gerar reflexão quanto ao negócio e conseqüente auxílio no posicionamento da mesma, possibilitando maior conhecimento sobre o mercado e entendimento sobre

qual a melhor forma de atuação, respeitando os alicerces já definidos anteriormente pela empresa.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O problema em estudo pauta-se fundamentalmente em definir como a MAN Coaching irá se posicionar para divulgar a marca, sugerindo alternativas para esta fixação e divulgação da mesma..

Conforme Gil (1999) considera-se problema:

Toda e qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento, e sendo esta questão fundamentalmente relevante para posicionar a empresa, será objeto de estudo desta pesquisa.

Oportuniza-se conhecer o mercado para definir o segmento que mais identifica a MAN Coaching dentro do Coaching, comprometendo-se a analisar possibilidades reais para inserção da empresa no mercado.

O Coaching é uma profissão nova, regida por conselhos, os quais treinam, formam e credenciam profissionais qualificados com o intuito de acelerar performances, detectar objetivos individuais ou coletivos, buscar soluções dentro do conhecimento do próprio cliente e acima de tudo, oportunizar ao cliente uma modificação nos conceitos e crenças limitantes ao seu desenvolvimento.

Conforme dados obtidos em 2011, junto a Sociedade Brasileira de Coaching (SBC), o Brasil já conta com mais de 4 mil profissionais formados e devidamente credenciados pelo International Coaching Community (ICC) e pela Sociedade Brasileira de Coaching (SBC), órgão regimentais da profissão e expedidores de certificação reconhecida mundialmente.

A profissão ainda pouco conhecida é extremamente desafiadora e exige que novas empresas se posicionem agilmente no mercado, definindo qual segmento pode e quer atuar, devido aos inúmeros campos abrangidos pela profissão e para driblar a infinidade de profissionais desqualificados que usam o nome Coaching para praticar atividades irresponsáveis e desqualificadas.

O conhecimento do mercado e do ambiente competitivo torna-se fundamental para que a empresa venha a se destacar no cenário escolhido

desmitificando o preconceito criado por profissionais inaptos.

A problemática na qual a empresa MAN está inserida não diz apenas respeito a sua condição de “jovem empresa”, envolve mais questões que vislumbram situações não muito claras, pois conforme dados da Sociedade Brasileira de Coaching (2011), trata-se de um mercado muito novo com menos de 20 anos no mundo e menos de 13 anos no Brasil e ainda com muitos campos para desenvolver.

O Mercado no qual a MAN Coaching está inserido pode ser segmentado em diferentes linhas e públicos, portanto para tentar aproximá-la de uma situação mais adequada à realidade da mesma, foi desenvolvida a análise SWOT da empresa, a qual nada mais é do que uma análise desenvolvida em Harvard na década de 70 pela Escola de Planejamento estratégico, onde se procura avaliar o ambiente interno e externo da empresa, colocando em uma matriz os principais resultados que resumem a situação empresarial.

Conforme Costa (2004), as variáveis internas podem ser controladas de acordo com os interesses da empresa, já as variáveis externas, conforme Ferrel (2000) agem fora do ambiente da empresa, no ambiente externo e não podem ser controladas.

A partir de uma leitura aprofundada em diversos sites relacionados, colunas jornalísticas, entrevista com as sócias e entrevistas com profissionais da área, foi possível identificar algumas questões e montar a matriz SWOT da MAN Coaching, e assim identificar de maneira mais clara sua realidade de mercado e real problemática.

No ambiente interno, composto por forças (*strengths*), foi possível determinar as vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes, destacando a qualificação dos profissionais que possuem um treinamento realizado dentro dos padrões mundiais da profissão, padrões regidos pelo Internacional Coaching Community (ICC), a flexibilidade de horários e a disponibilidade para atender de acordo com as necessidades do cliente (ambiente, data, período do dia ou instrumentação) e a network dos sócios. Ainda dentro do ambiente interno, foi possível determinar as desvantagens internas da empresa em relação à concorrência, podendo salientar a falta de um posicionamento, a falta de uma organização interna da empresa, a inexistência um plano de ação estruturado, o desconhecimento aprofundado do mercado, o desconhecimento do público que a capacitação existente permite atuar. Estes pontos foram destacados como os

grandes e principais pontos fracos (*weaknesses*) da empresa.

No ambiente externo, composto por Oportunidades (*opportunities*) que determinam os aspectos positivos da empresa, vantagens que a fariam crescer frente à concorrência, destaca-se o fato de ainda existir poucos profissionais adequadamente treinados e orientados ao resultado, muitos campos a serem desbravados, público crescente e ávido por resultados e a disseminação em massa de forma online sobre resultados positivos alcançados. Ainda no ambiente externo é possível citar como Ameaças (*threats*), que seriam os aspectos negativos que podem comprometer o potencial de crescimento e a vantagem competitiva da empresa, a falta de conhecimento do mercado, a falta de conhecimento da concorrência, a falta de mapeamento do público, a falta um plano estratégico para se inserir dentro do público desejado e almejado pela empresa.

Figura 1 - Matriz SWOT da MAN Coaching



Fonte: Elaborada pela autora.

Somam-se a estas questões os dados apontados pelo IBGE referente ao

censo 2010 no que se refere ao cenário econômico atual do Brasil, que conta com uma classe C em notável crescimento, com melhor poder aquisitivo, sedenta por qualificação, por aprendizados acelerados, abertas ao novo e ao planejamento estruturado, propiciando assim, um cenário ideal para o desenvolvimento e disseminação do Coaching.

A concorrência, num setor que se mostra cheio de oportunidades, tende a crescer de forma bastante acelerada, sendo assim, a qualificação e o posicionamento tornam-se cruciais para garantir a sobrevivência e desenvolvimento de uma nova empresa neste mercado.

Há ainda que se considerar a concorrência paralela, composta por profissionais como psicólogos, mentores e consultores, que podem confundir e desfocar a qualificação desta nova profissão.

Assim, este trabalho se propõe a entender melhor o mercado no qual a empresa está inserida para driblar ameaças, posicionar a empresa dentro do segmento mais adequado ao seu perfil e com isso entender, conhecer e aplicar suas vantagens competitivas em prol de uma fixação e ascensão dentro do mercado, visto que o tema que gerou este trabalho se baseou em definir quem é a MAN Coaching e para onde ela deve ir?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um posicionamento estratégico para a empresa MAN Coaching dentro do segmento específico de mercado.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a empresa.
- Descrever a situação e perspectivas da empresa.
- Mapear o público, mercado e objeto de interesse da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância deste estudo pautou-se em posicionar a jovem empresa MAN Coaching no mercado de Coaching, fazendo com que a mesma identificasse suas potencialidades e fragilidades neste mercado.

O mapeamento do mercado e público alvo foram determinantes para que a empresa se posicionasse de forma adequada, definido sua área de atuação, sem ter que pender para o lado generalista, focando no segmento mais promissor e adequado as potencialidades dos profissionais da empresa.

Propor sugestões a partir de pesquisas com o mercado, por entender-se determinante para alcançar o objetivo deste.

Assim, através deste, espera-se que a empresa identifique seus pontos fortes, valorize e potencialize os mesmos para atender as expectativas de mercado ou mesmo criar expectativa no mercado, com o intuito de fazer a empresa manter seus valores e gerar receita para manutenção do negócio, abocanhando a fatia ideal e focando no direcionamento estratégico, segmentação de mercado e clientes, que em termos de resultados visa a penetração adequada no mercado, a identificação do público alvo e conseqüente fixação, crescimento e aumento considerável na receita da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados aspectos que envolvem Análise de Mercado, Posicionamento e Segmentação de Mercado.

2.1 ANALISE DE MERCADO

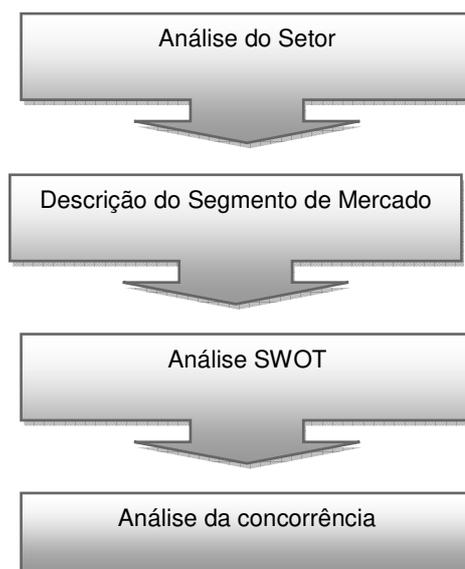
Para Aaker (2011), a análise de mercado é um dos componentes mais importantes relacionados ao marketing. Ela apresenta o entendimento do mercado, da empresa, de seus clientes, de seus concorrentes e o quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua.

A análise do mercado permite ainda conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra.

Aaker (2011) entende que o mercado é composto pelo ambiente onde a empresa atua, pelo produto/serviço que comercializa, pela concorrência e pelo perfil do consumidor.

A definição do mercado leva em conta a análise do setor, a descrição do segmento de mercado a análise SWOT e por fim a análise da concorrência.

Figura 2 - Definição do mercado alvo



Fonte: Aaker (2011)

Conforme Aaker (2011), a análise de mercado baseia-se na análise do cliente e do concorrente para fazer alguns julgamentos estratégicos sobre um mercado e sua dinâmica. Um dos objetivos primários da análise de mercado é determinar a atratividade de um mercado para os participantes atuais ou potenciais.

De acordo com Aaker (2011), é possível estruturar uma análise de mercado através de algumas questões básicas como: entender os submercados, o tamanho e crescimento do mercado, a lucratividade, a estrutura de custo, os sistemas de distribuição, as tendências de mercado e fatores chaves de sucesso, podendo ser melhor entendido nos subcapítulos desenvolvidos na sequência.

2.1.1 Submercados

Os submercados emergentes são definidos por pontos de preço mais baixo, por surgimento de nichos, por solução de sistemas, por novas aplicações, por uma tendência do consumidor ou nova tecnologia e também sobre como o submercado deve ser definido.

Um ponto de partida básico para a análise de mercado ou submercado é o nível total de vendas. Se for razoável acreditar que é possível desenvolver uma estratégia bem-sucedida para ganhar uma participação de mercado relevante é importante conhecer o tamanho total do mercado. Há necessidade de conhecer o potencial para o desenvolvimento e ter visão do programa adequado para explorá-lo.

2.1.2 Tamanho e crescimento

Verificar se os submercados conhecidos são importantes, quais as características de tamanho e de crescimento de um mercado/submercados, quais os submercados estão em queda ou logo estarão em queda e quão rápido isso ocorrerá e quais são as forças motrizes por trás da força de vendas.

Com a análise do tamanho de mercado estando estimada, o foco passa a ser o índice de crescimento. Abordar as principais incertezas começando com perguntas que dependam de respostas, sendo muito importante saber quais as forças motrizes que estão por trás desta dinâmica de mercado.

Dados históricos podem fornecer perspectiva útil e ajudar a separar o desejo idealizado da realidade existente, previsões precisas para novos produtos de

consumo podem basear-se no ciclo de experimentação de compras repetidas, previsões duráveis podem basear-se na projeção inicial de padrões de vendas.

2.1.3 Lucratividade

Para cada submercado importante, considere se há uma área de negócios na qual uma empresa média ganharia dinheiro, qual é a intensidade da concorrência entre as empresas existentes, avalie as ameaças de potenciais entrantes e produtos substitutos, também é importante saber qual é o poder de barganha de fornecedores e de clientes e quão atraentes/lucrativos são os mercados e seus submercados agora e no futuro.

Os economistas há muito tempo estudam a razão pela qual alguns segmentos ou mercados são lucrativos e outros não.

Porter (1991) desenvolveu uma técnica para esta determinação onde a ideia básica é que a atratividade de um segmento ou mercado, medida pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma empresa média, depende, em grande parte dos cinco fatores que influenciam a lucratividade: a concorrência entre as empresas existentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a eminente ameaça de potencial dos entrantes.

Figura 3 - Lucratividade do segmento



Fonte: Porter (1991)

2.1.4 Estrutura de custo

Entender quais são os principais componentes de custo e de valor agregado para os vários tipos de concorrentes.

O entendimento da estrutura de custo de um mercado pode garantir informações sobre os fatores-chave de sucesso, atuais e futuros. O passo é conduzir a análise de cadeia de valor, seguindo os passos de produção e entrega de uma oferta que tem valor agregado.

Figura 4 - Estágios de produção

ESTÁGIOS DE PRODUÇÃO
Compra de matéria prima
Processamento de matéria prima
Produção
Marketing
Suporte de Serviço

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode não ser possível obter uma vantagem nos estágios de alto valor agregado, entretanto é sempre muito útil olhar para os estágios mais altos de valor agregado, especialmente se estiverem ocorrendo mudanças, para com isso ter subsídios importantes.

2.1.5 Sistema de Distribuição

Saber quais são os canais alternativos de distribuição e como eles estão sendo alterados é um passo fundamental para que se tenha uma boa distribuição do produto/serviço.

Para Aaker (2011) é necessário uma análise dos sistemas de distribuição que devem incluir três tipos de questões conforme a figura 6, algumas vezes a criação de algum novo canal de distribuição pode levar uma vantagem competitiva sustentável.

É importante não só considerar os Fatores Chave de Sucesso (FCS), mas também projetá-las no futuro e, em particular, identificar os fatores emergentes.

Figura 5 - Sistemas de distribuição

SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO
Quais são os canais de distribuição alternativos
Quais são as tendências? Que canais estão se tornando importantes? Que novos canais surgiram ou tendem a surgir?
Quem tem poder no canal e como isso pode mudar?

Fonte: Elaborado pela autora.

2.1.6 Tendências de mercado

Para Aaker (2011) é necessário saber quais são as possíveis tendências de mercado. Geralmente, um dos elementos mais úteis da análise externa provém da abordagem desta questão. Esta questão tem dois atributos importantes, pois enfoca a mudança e tende a identificar o que é importante, sempre resultando em informações estrategicamente úteis. Uma identificação de tendências de mercado pode servir como um sumário útil para análises de cliente, concorrência e mercado.

2.1.7 Fatores-chave de sucesso

De acordo com Aaker (2011), saber quais são os fatores-chave de sucesso, os ativos e competências necessárias para competir de forma bem sucedida e como isso mudará no futuro, inclusive prever como os ativos e competências dos concorrentes poderão ser neutralizados, são ativos importantes para análise de mercado.

A identificação destes fatores (FCS) fornece base para os grupos estratégicos competir de forma bem-sucedida.

Para Aaker (2011), as necessidades estratégicas nem sempre significam uma vantagem, pois outros as têm, mas a sua ausência criará um ponto fraco substancial a ser considerado.

A empresa precisa alcançar um ponto de paridade com relação as suas necessidades estratégicas, outro ponto a ser considerado são os pontos fortes estratégicos, pois são aqueles que a empresa se supera, os ativos ou competências que são superiores aos do concorrente e que garantem um diferencial e uma vantagem competitiva.

É importante não apenas identificar os FCSs, mas também projetá-los no futuro e em particular identificar os fatores emergentes, muitas empresas vacilam quando mudam estruturas e tornam irrelevantes competências e ativos que alicerçaram sua base estrutural.

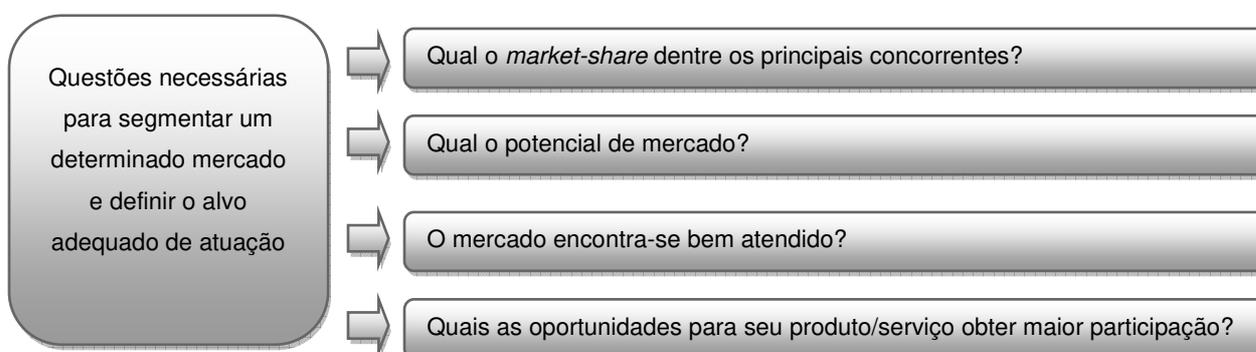
2.2 SEGMENTAÇÃO

Conforme Alves (1998), segmentar um mercado consiste em dividi-lo num certo número de subconjuntos, tão homogêneos quanto possível, para permitir que a empresa adapte a sua política de marketing a cada um desses subconjuntos ou a alguns deles.

Para Dornelas (2001), o segmento de mercado é definido a partir das características do produto, estilo de vida do consumidor e outros fatores que afetam de uma maneira direta o consumo do produto, como localização geográfica, por exemplo. Para ele o mercado alvo não é aquele que se gostaria que fosse, mas é aquele que pode consumir o produto/serviço ofertado, portanto para segmentar um mercado é necessário ter um conhecimento mais abrangente, não somente qualitativo, mas também quantitativo do mesmo, sendo fundamental responder questões básicas que envolvam o conhecimento de mercado e as oportunidades que o produto/serviço pode proporcionar.

O Modelo de questões para segmentação de mercado proposto por Dornelas (2001) pauta-se em definir a participação e potencial de mercado, também sendo necessário descobrir se o mercado está sendo bem atendido e quais as oportunidades do produto/serviço ofertado para obter uma maior fatia de mercado dentro do segmento escolhido.

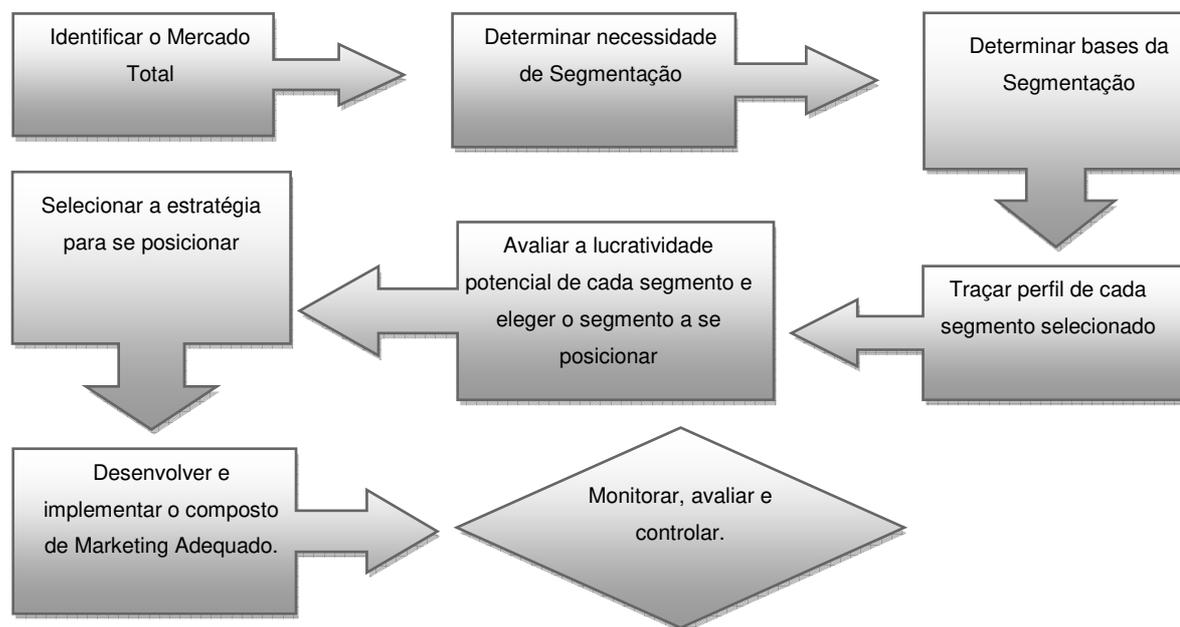
Figura 6 - Questões para segmentação



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme Simpson (2009) o segmento de mercado é formado por um grupo de consumidores que são semelhantes entre si com base em algumas características, segundo ela, uma tarefa importante na segmentação de mercado é determinar se o mercado necessita ou não ser dividido em segmentos, pois para segmentação se justificar deve haver diferenças relevantes a respeito das necessidades ou demandas do cliente e as potenciais variações do produto/serviço.

Figura 7 - Etapas para o processo de segmentação



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme Simpson (2009) as perguntas chave para definir o segmento de mercado para o produto/serviço, devem ser relacionada a compras, onde deve se identificar quem compra, o quê compra e porque compra. Com estas questões respondidas torna-se mais fácil traçar um plano de segmentação de mercado e identificar os pontos básicos para iniciar o processo de trabalho em cima de uma Segmentação pré-definida.

Figura 8 - Questões para segmentação de mercado



Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Lima, (2005) cada organização deve estudar o mercado e escolher os segmentos que pode atender com lucro e melhor que a concorrência. Para tanto é necessário estimar o tamanho atual do mercado, identificar os concorrentes e respectivas participações, bem como o potencial de crescimento desse mercado. Em seguida é preciso separar os clientes em grupos, de tal forma que a necessidade genérica a ser atendida tenha características específicas, semelhantes para os membros de um mesmo grupo e diferentes para os demais. Essa divisão pode obedecer a critérios geográficos, demográficos, psicológicos ou comportamentais.

Os segmentos resultantes dessa divisão devem ser avaliados segundo o tamanho, o potencial de crescimento e a atratividade em relação aos objetivos e recursos da organização.

Finalmente, são escolhidos um ou mais segmentos a ser atendidos (o mercado-alvo ou *Target*), os quais serão objetos de estudos, planos e ações de marketing, envolvendo o posicionamento da oferta na mente do cliente em relação aos concorrentes.

Cada segmento é analisado em suas atitudes, comportamentos, características demográficas e psicológicas, hábitos de mídia, entre outros, associando-se a um mesmo um nome representativo.

Para Moreira (2004), a segmentação é o processo de dividir um grupo heterogêneo de clientes em grupos homogêneos entre si, formando segmentos com as mesmas características, comportamentos e necessidades. Isso pode ser realizado de varias maneiras: intuitivamente ou por meio de processos extremamente sofisticados, que se utilizam dos mais modernos softwares e de especialistas com conhecimentos avançados de estatística, matemática ou psicologia para agrupar os consumidores.

Moreira (2004) também afirma que a segmentação de mercado possibilita que a empresa identifique características, reunindo clientes com necessidades, comportamentos e características semelhantes, tendo assim um foco maior nos clientes, concentrando seus esforços, facilitando a avaliação dos resultados, selecionando os segmentos mais atrativos, permitindo ações de marketing e de vendas específicas para cada segmento, abordando os clientes de forma diferenciada e diluindo os principais riscos, pois para cada tipo de problema que se

deseja estudar, existe um tipo de segmentação mais adequada, porém, dois profissionais podem combinar diferentemente as variáveis e obter diferentes segmentações. Não existe uma regra básica que defina exatamente se a segmentação está certa ou errada.

2.3 POSICIONAMENTO

A palavra posicionamento foi popularizada por dois executivos da área da propaganda, Ries e Trout, citados por Kotler (2000). Eles veem o posicionamento como um “exercício criativo feito com um produto existente”, que começa com um produto, uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa, mas o posicionamento é o o produto/serviço faz com a mente do cliente potencial, ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente potencial.

De acordo com Trout e Ries (*apud* Kotler, 2000), posicionamento não é o que faz o produto, mas o que você faz com a cabeça do público alvo, posicionamento é a ideia central do negócio, é o fundamento que determina se a empresa vai ou não ganhar dinheiro. É fundamental identificar produtos concorrentes, identificar atributos ou dimensões que definem o espaço que o produto/serviço irá ocupar, coletar informações sobre a percepção dos clientes relativas aos atributos do produto e determinar qual espaço o produto ocupa na cabeça dos clientes.

Segundo (Lima, 2005) a identificação dos diferenciais, consiste em mapear fatores tangíveis e intangíveis que possibilitem conquistar uma posição melhor que a dos concorrentes perante os clientes-alvo.

Deve-se identificar qual o posicionamento específico da oferta, em termos de características ou benefícios, podendo-se utilizar também a abordagem de liderança em algum aspecto relativo ao produto. Após definir a posição característica, é preciso determinar o posicionamento de nível de valor relativo da oferta.

Uma organização precisa ocupar uma posição em relação aos concorrentes em função do valor percebido pelo cliente, a partir dessas informações é possível desenvolver planos estratégicos e táticos de marketing, compostos de marketing e outros tipos de planejamento para posicionar a empresa.

2.3.1 Empresas sem posicionamento

Existem três tipos de empresas que, por negligenciarem o entendimento básico do seu segmento, acabam investindo o escasso dinheiro de marketing num emaranhado de ações disformes e, como consequências elas acabam, mais cedo ou mais tarde, virando estatística de empresas que fecham em seus primeiros anos de vida, sendo elas as empresas que investem toda sua energia na marca e se esquecem do produto e do desenvolvimento do canal, as empresas que focam apenas no ato da venda ou na transação comercial e se esquecem da marca, do marketing, da evolução do produto e do canal ou por fim as empresas que se voltam para o canal e se esquecem do produto, da marca e do marketing.

Figura 9 - Empresas sem posicionamento

EMPRESA SEM POSICIONAMENTO

Não aproveita as oportunidades oferecidas pelo ecossistema formado de clientes, parceiros e fornecedores.

Sobrecarrega o vendedor para suprir as deficiências operacionais da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo serão explicados os métodos, tipo de pesquisa e técnicas que foram utilizadas para a realização deste trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A importância deste estudo pautou-se em posicionar a jovem empresa MAN Coaching no mercado de Coaching, fazendo com que a mesma identificasse potencialidades e fragilidades neste mercado.

O mapeamento do mercado e público alvo foram determinantes para que a empresa se posicionasse adequadamente e definisse sua área de atuação, sem pender para o lado generalista, desqualificando todo esforço empregado na tão almejada diferenciação da empresa.

Foram propostas sugestões a partir de situações concretas, onde as pesquisas concederam a MAN Coaching a possibilidade de definir estratégias no mercado, dentro do segmento definido como alvo.

Para alcançar este objetivo, foi realizado um estudo através de uma pesquisa em duas etapas, uma de natureza qualitativa, mediante um questionário objetivo, e outra de natureza quantitativa, mediante entrevistas face a face para três grupos diferenciados, conforme apresentado nas próximas seções.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa, conforme citado anteriormente, foi realizada em duas etapas, uma de forma abrangente, através de questionários eletrônicos distribuídos em massa ao potencial público consumidor e outra dentro do ambiente de Coaching, com profissionais da área, buscando mapear o mercado atual e perspectivas futuras dos profissionais.

A pesquisa quantitativa foi feita de forma eletrônica, sendo disparados 1000 questionários para os contatos fornecidos pelos sócios da empresa, estes contatos foram retirados da rede de relacionamento dos mesmos, visto que o interesse motivador da formação da empresa era oportunizar aos contatos e contatos de seus

contatos acelerar objetivos, melhorar performances, definir metas de forma mais objetiva, clara e realista.

Assim, foram enviados mil e-mails para a network das sócias, contemplando amigos, colegas, conhecidos e indicações de pessoas residentes em Porto Alegre e Região Metropolitana, Foi considerado como validos apenas os e-mails recebidos no período compreendido entre os dias 09 de Janeiro de 2012 e 13 de Fevereiro de 2012, perfazendo um total de 712 retornos. Destes 712 retornos, foram considerados como válidos apenas os questionários que tiveram a questão número dois respondida de forma afirmativa (se o entrevistado já tinha tido experiência ou teria interesse em ter experiência com coaching). Essa decisão foi tomada por acreditar, no ato da elaboração do questionário, que este seria o público a ser analisado, perfazendo um total de 603 questionários aptos a completar a pesquisa.

A pesquisa qualitativa foi feita através de entrevistas face a face (entrevistador versus entrevistados) com o auxílio de um roteiro de questões definido e um gravador.

Primeiramente a pesquisa qualitativa foi feita com as três sócias, visando conhecer o produto e entender o que as mesmas conheciam a respeito do mercado, e numa segunda etapa foram entrevistados três Coaches em início de carreira (menos de dois anos) e três Coaches com mais de dois anos de atuação, com o propósito de entender como eles se posicionaram, como veem a profissão e o que esperam do mercado.

As pesquisas foram restritas a área de contatos de Porto Alegre e região Metropolitana, tendo em vista que a empresa não possui planos, nem a curto e nem a médio prazo, de sair desta esfera geográfica.

O propósito desta pesquisa foi o mapeamento do mercado, o conhecimento do serviço, a percepção de mercado e as perspectivas futuras.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coletas de dados utilizadas neste estudo de caso serão:

- Questionários;
- Entrevistas;

- Registros Institucionais (Análise Documental);

3.3.1 QUESTIONÁRIO

A técnica de questionários foi realizada através da elaboração de um questionário claro, preciso e com perguntas destinadas a conhecer o público formado pela rede de contatos dos sócios e sua percepção quanto ao Coaching.

A técnica empregada tem como vantagem básica o baixo custo, visto que os contatos foram retirados dos *mail listing* dos envolvidos com a empresa, por tratar-se de uma lista extensa de executivos, tratada como potencial público alvo.

O questionário foi disparado para 1000 contatos e foi considerado apenas os retornos ocorridos nos 35 dias após envio, este prazo foi determinado em função da necessidade de uma obtenção rápida dos dados para execução da pesquisa, sendo necessário reenviar cerca de 200 e-mails no período para forçar a devolução, aumentando assim a expectativa da taxa de retorno que ficou em 71% dos questionários, cerca de 11% a mais do previsto no ato da formulação da pesquisa.

A análise dos questionários foi feita de forma básica, com o auxílio do Software Microsoft Excel, onde todos os questionários recebidos foram manualmente inseridos em uma planilha eletrônica, a qual gerou os somatórios utilizados para compreender o mercado e que foi fonte fundamental para o capítulo de Análise de Resultados deste trabalho.

O e-mail que continha o questionário anexado foi elaborado com informações explicativas sobre o interesse da pesquisa, inclusive salientando tratar-se de uma pesquisa real e imprescindível para confecção deste trabalho, sendo visivelmente aceita pelos respondentes.

Além de ter como objetivo medir o nível de conhecimento do serviço a pesquisa trabalhou em cima de pontos para conhecer o público alvo e entender as disponibilidades e interesses do mesmo no Coaching.

3.3.2 ENTREVISTA

Segundo Antonio Carlos Gil (1999), entrevista pode ser entendida como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado, formulando perguntas com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.

A entrevista é, portanto uma forma de interação social, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Uma das grandes vantagens para utilização da técnica de entrevista é flexibilidade na aplicação, facilidade na adaptação de protocolos, viabiliza a comprovação e esclarecimento de respostas, taxa de respostas elevada (100% no caso deste trabalho), podendo ser aplicada a todo tipo de pessoas, até mesmo não aptas à leitura, considera como principais desvantagens o custo elevado, o alto tempo demandado para aplicação, a falta de garantia do anonimato e requer qualificação do entrevistador na formulação de questões que direcione diretamente as respostas.

Conforme Marconi (1999) a técnica de entrevistas pode ser Informal, focalizada, pautada ou estruturada, este trabalho preferiu seguir a linha da entrevista pautada, por entender-se a necessidade de certo grau de estruturação, guiado por pontos de interesse, estabelecido por pautas ordenadas.

A Entrevista, independente da sua forma de aplicação (face a face, por telefone ou meios digitais) distingue-se do questionário por ser realizada pessoa a pessoa, idealmente face a face, mas atualmente aplicam-se as formas interativas por serem consideradas técnicas de baixo custo, rápidas, mais aceitáveis, adequadas a condição de tempo do entrevistado, no entanto o problema da entrevista online são as constantes interrupções, menor quantidade de informações, necessidade dos recursos fundamentais (telefone ou internet), entre outros.

A pesquisa qualitativa constante neste trabalho foi elaborada em duas etapas bastante distintas e com cronograma bem diferenciado, visto que na primeira etapa o foco era entender a percepção dos sócios e na segunda etapa o foco era entender as percepções dos profissionais já estabelecidos, esta segunda etapa foi dividida em duas orientações, a primeira orientada a profissionais com menos de 2 anos de atuação, denominados profissionais entrantes, e a segunda etapa contemplando profissionais com mais de 2 anos de atuação.

A primeira etapa foi constituída de três entrevistas individuais com o mesmo roteiro para as três sócias e a segunda etapa foi constituída de entrevistas individuais com roteiro similar para os dois grupos de profissionais, constituídos por 3 profissionais com menos de 2 anos de experiência e 3 profissionais com mais de 2

anos de experiência. Estas entrevistas foram realizadas entre os dias 16 de Janeiro de 2012 e 12 de Fevereiro de 2012, sendo material fundamental para complementar a Análise de Resultados, estando o roteiro aplicado, descrito nos Apêndices B, C e D deste trabalho.

Figura 10 - Participantes das pesquisas

Participantes da Pesquisa	Nº de entrevistados	Nº de questões
Sócios da empresa MAN Coaching	3	9
Profissionais com menos de 2 anos de mercado	3	9
Profissionais com menos de 2 anos de mercado	3	9

Fonte: Elaborado pela autora

3.3.3 DOCUMENTAL

A técnica documental foi realizada através dos registros existentes na empresa, dos documentos fornecidos e das leituras a cerca do tema, tornando-se fontes confiáveis, mas não muito utilizadas neste trabalho, apenas para deixar os dados obtidos mais consistentes e orientados para a situação real, confrontando informações com registros.

A vantagem percebida foi o baixo custo, o tempo reduzido para obtenção do material, menos de três dias, a certificação de que as informações estavam de acordo e entender um pouco do breve e curto passado da empresa.

Foi tomado o cuidado de não se basear em dados ultrapassados, visto que apesar do curto período de estabelecimento da empresa, o mercado cresce de forma acelerada, envelhecendo as informações num prazo muito curto.

Esta técnica não foi aprofundada em função de entender que serviria apenas como fonte de consulta para o desenvolvimento consistente deste trabalho e pelo pouco volume de informações documentais existentes na empresa.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

As técnicas utilizadas para o estudo de caso da empresa MAN Coaching foram pautadas nas técnicas de coleta de dados, onde foram analisados dados obtidos através de questionários, entrevistas e registros documentais.

A análise do conteúdo obtido desenvolveu-se em três fases:

Pré-análise: Foi a fase da organização, iniciou-se com os primeiros contatos com os documentos, formulação de questionários, roteiro de entrevistas e análise de todo material obtido.

Exploração do Material: Foi uma fase mais cansativa, pois foi o momento de trabalhar na administração sistemática de todo conteúdo obtido.

Tratamento dos dados, interferência e interpretação: Foi o momento mais gratificante, pois objetivou tornar os dados válidos e significativos, dando forma conclusiva ao trabalho.

Dentre as técnicas de análise de dados qualitativa, destacaram-se a análise do conteúdo e a análise de discurso.

A análise do conteúdo foi utilizada para o tratamento de dados e conforme Vergara (2005) serviu para identificar o que vem sendo dito acerca do tema. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

As principais fontes da análise de conteúdo são materiais pesquisados na internet e documentos institucionais.

Vergara (2005) define a análise de discurso como um método que pretende não somente apreender como uma mensagem é transmitida, mas também explorar o seu sentido. A análise de discurso avalia quem enviou a mensagem, quem recebeu a mensagem e qual o contexto em que está inserida. Uma das condições indispensáveis para que a análise de discurso seja efetivada com clareza é a transcrição de entrevistas e discursos na íntegra, sem cortes, correções ou interpretações iniciais, no entanto neste trabalho, foram agrupadas devido a similaridade de opiniões dos grupos entrevistados.

A formatação das questões que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho encontra-se nos Apêndices A, B, C e D, interpretadas no próximo capítulo que trata de analisar os resultados obtidos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo visa apresentar os dados do estudo e analisa-los de acordo com o que foi pesquisado, apresentado e propondo questões em cima dos mesmos.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa conforme já descrita anteriormente é uma empresa jovem, com menos de um ano de atuação, ainda desestruturada e sem um foco definido, foi fundada por três sócias, sendo elas Mayla Oliveira, Angélica Noguez e Nádia Colling, todas com formação gerencial, as quais apesar do firme propósito de trabalhar exclusivamente neste mercado, ainda não se desvincularam de suas atividades principais.

Todas foram treinadas com as competências necessárias para a aplicação e disseminação do conceito de Coaching. A capacitação foi adquirida através dos cursos obrigatórios, estágios probatórios e aplicações exigidas pelo International Coaching Community (ICC), fundado em Londres no ano de 2001, sendo este o órgão máximo que rege as diretrizes desta profissão e expede credenciais para que o órgão registrado nacionalmente, neste caso a Sociedade Brasileira de Coaching (SBC), aplique o conteúdo, avalie o profissional e emita a credencial. Todas as sócias da empresa estão aptas e credenciadas a desenvolver e prestar o serviço e estabelecerem-se como profissionais de Coaching.

A estrutura foi dividida em duas sócias com a função de trabalho direto com clientes e outra sócia com atividade interna de captação e administração do negócio.

A empresa tem a necessidade de definir uma estrutura adequada ao mercado e entender quais potencialidades devem ser trabalhadas com mais dedicação, sendo para isso necessário a identificação do público e mercado a atingir, objetivando uma estrutura mais consistente e promissora.

4.2 MAPEAMENTO DE MERCADO

Este subcapítulo procurou apresentar o rapidamente o mercado de coaching e conceituar de forma geral os métodos de pesquisas aplicados neste trabalho.

4.2.1 Mapa do Mercado de Coaching

Conforme dados obtidos pela Sociedade Brasileira de Coaching (SBC) e pelo International Coaching Community (ICC), o coaching tem crescido de forma acelerada no mundo inteiro e os últimos sete anos foram anos de intensa busca pelo conhecimento e aperfeiçoamento, promovendo de forma gradativa e acelerada a disseminação desta profissão.

Hoje, conforme dados da SBC (2011), o Brasil é considerado o celeiro mais promissor da profissão e com os profissionais mais adequadamente treinados dentre os países em desenvolvimento. O aumento de professores devidamente qualificados e credenciados oportuniza uma maior disseminação do conceito e desperta um maior interesse tanto no público empresarial quanto no público particular.

No Brasil, conforme dados da SBC (2011) o Rio Grande do Sul é o terceiro mercado mais promissor, perdendo apenas para São Paulo e Santa Catarina.

4.2.2 Conceituação e apresentação das pesquisas

As pesquisas estão apresentadas nos apêndices A, B, C e D, foram formatadas com o intuito de conhecer o público a quem o serviço se destina, aos profissionais entrantes, aos profissionais já estabelecidos e aos sócios da empresa.

Para uma material mais abrangente e consistente, foi definido trabalhar com dois tipos de pesquisa (qualitativa e quantitativa), aplicadas a quatro públicos pré-definidos (potenciais consumidores, sócios da empresa, profissionais entrantes, profissionais estabelecidos), com o intuito de visualizar de forma mais clara o cenário atual.

4.2.2.1 Pesquisa Qualitativa

De forma geral, a pesquisa qualitativa detecta a presença ou não de algum fenômeno, não se atendo a magnitude ou intensidade do mesmo em contraposição à pesquisa quantitativa.

De acordo com Sampson (1991) alguns problemas de pesquisa requerem uma abordagem mais flexível, e nestas circunstâncias a aplicação de técnicas qualitativas é recomendada, pois possui caráter mais exploratório, descritivo,

indutivo e envolve várias técnicas análise de dados. É por esse motivo que ela foi utilizada na etapa inicial desta pesquisa, para obter dados mais aprofundados junto a 3 públicos principais: as sócias da MAN, profissionais com menos de 2 anos de atuação no mercado de coaching e profissionais com mais de 2 anos de atuação. Os principais resultados obtidos com essas entrevistas estão apresentados nas seções a seguir.

4.2.2.1.1 Pesquisa feita com os sócios da MAN

Após entrevista individual aplicada junto as três sócias da MAN Coaching, (roteiro encontra-se no Apêndice B), foi possível condensar as respostas obtidas através de gravação e interpretá-las da seguinte forma:

- As três sócias optaram pela Profissão por entender que seria um desafio interessante e uma possibilidade de obter a tão sonhada qualidade de vida.
- A constituição da MAN Coaching aconteceu pela empatia mútua o desejo de desafio e a integração harmônica entre as sócias.
- Reconhecimento profissional, ajudar e ser ajudado, auxiliar vidas, foram respostas recorrentes ao que as sócias esperam da profissão. Quanto ao que esperam da sociedade foi perceptível que esperam conquistas, desafios e superação.
- Elas entendem que desprendimento, conhecimento técnico, transparência, ética e foco são potencialidades indispensáveis para ser um bom Coaching, no entanto apenas duas sentem todas estas potencialidades em nível ideal, enquanto uma ainda está buscando estas potencialidades.
- Os desafios mais citados foi o investimento sem garantias, muito trabalho, muita pesquisa e um retorno demorado dos resultados, no entanto todas estão preparadas e motivadas para enfrentar estes desafios e pretendem buscar muito conhecimento, aprimorar os que já têm, manter os relacionamentos, atualizações e qualificações constantes para que se mantenham e se destaquem no mercado e ultrapassem com êxito a barreira dos dois anos de estabelecimento no mercado.

4.2.2.1.2 Pesquisa feita com profissionais de Coaching com menos de dois anos de atuação no mercado

Foram realizadas 3 entrevistas com roteiro que se encontra no Apêndice C. Estas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, produzindo resultados importantes e muito relevantes, no ambiente de Profissionais com menos de dois anos de atuação:

- Dentro do universo de respondentes, ficou nítida a certeza de que a opção pela profissão se deu pelo desafio e novas perspectivas, sendo entrevistados Coaches com 16 meses, 20 e 22 meses de atuação.
- Os Coaches entrantes encontraram muitas dificuldades, e certamente mais dificuldades do que os novos Coaches, visto o desconhecimento total desta profissão, fato que já não é mais tão comum, dificuldades eles já encontraram e a expectativa é de conquistar um espaço maior, uma divulgação mais consistente e um público mais ávido pelos benefícios desta metodologia.
- As potencialidades fundamentais para ser um bom Coach são determinação, conhecimento, prática e dedicação, para todos as potencialidades essenciais como determinação e dedicação foram decisivas para se manter no mercado, no entanto conhecimento e prática são buscados incessantemente.
- Os desafios enfrentados mais latentes foram a falta de divulgação da profissão e o alto custo das especializações, mas os desafios do momento é manter-se atualizado e conectado a todas inovações, sempre mantendo a ética e o profissionalismo.
- As expectativas para todos é permanecer no mercado e fazer a diferença dentro do segmento escolhido.

Assim, estas três entrevistas após analisadas deram bases importantes para que as sócias da MAN compreendessem o sentimento e expectativas de profissionais em condições semelhantes a delas.

4.2.2.1.3 Pesquisa feita com profissionais de Coaching com mais de dois anos de atuação no mercado

As respostas obtidas nas entrevistas com profissionais de Coaching com mais de dois anos de atuação no mercado (roteiro encontra-se no Apêndice D), após

analisadas, propiciaram entender um pouco mais sobre o que esperar da profissão e o que se faz necessário para continuar na mesma:

- Para os respondentes, não estava muito claro o que os fez optar pela profissão, senão a vontade de inovar e buscar desafios. Os Coaches entrevistados tinham mais de nove anos de profissão e fazem parte de uma geração que, por desconhecimento da profissão e falta de bases, trabalharam com o preconceito de ser uma profissão desqualificada que buscava abocanhar a fatia que não tinha acesso a Consultorias, sendo esta uma visão totalmente distorcida do conceito, mas por muito tempo associada. Eles encontraram e viram muita coisa nesta profissão, mas as mais marcantes foram a total falta de conhecimento da sociedade com a profissão e o preconceito muito forte sofrido por categorias afins como Psicólogos, Psiquiatras, Consultores e Mentores.
- O diferencial destes profissionais para ficar no mercado, certamente foi a persistência e obstinação, além da busca de conhecimento e trajetória incansável de disseminação da teoria, a qual por si só propagou-se devido aos resultados impressionantes que a técnica obtém.
- O desafio do momento é a crescente onda de pseudos-coaches que sem adequado conhecimento, prestam o desserviço e por vezes criam barreiras quase intransponíveis de preconceito quanto à profissão.
- Para conseguir se manter num mercado ainda desconhecido e bastante jovem o diferencial mais representativo foi a persistência e o aprofundamento do conhecimento sobre as técnicas.
- Todos assumiram uma postura comprometida, ávidos por conhecimento e muito ética em todas as aplicações.
- A expectativa é que as pessoas entendam que todos precisam de Coach, inclusive os próprios Coaches e esta prática torne-se cada vez mais conhecida e divulgada.

Após a análise das três entrevistas, foi possível traçar um caminho a ser percorrido, apresentando a visão de profissionais que já conhecem o mercado e se identificaram com a profissão, sendo esta a única atividade profissional dos mesmos.

A próxima seção apresenta os dados obtidos na pesquisa quantitativa. Após esta apresentação será feita uma análise conjunta dos resultados encontrados nas duas fases da pesquisa: qualitativa e da quantitativa.

4.2.2.2 Pesquisa Quantitativa

A Pesquisa Quantitativa é especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística, sendo apropriada para medir opiniões, atitudes, preferências e comportamentos. Sendo muito indicada para medir um mercado, estimar o potencial ou volume de um negócio ou tamanho e importância de segmentos de mercado.

A pesquisa quantitativa deste trabalho baseou-se em um questionário que de acordo com Oliveira (1995) é uma técnica quantitativa de pesquisa, pois possibilita a organização dos resultados por categoria e também os resultados em percentagens. Os resultados apresentados a seguir foram obtidos a partir das respostas da pesquisa feita com a rede de contatos dos sócios da MAN Coaching.

Depois de recebidos os questionários devidamente preenchidos (modelo encontra-se no Apêndice A), os dados obtidos foram compilados com o auxílio do Microsoft Excel e apresentados de forma quantitativa, expondo os mesmos numa estrutura quantificada e possibilitando uma visualização em valores absolutos do público atingido pela pesquisa. Um dos principais resultados encontrados diz respeito ao conhecimento da profissão: no universo de 712 respondentes, quase 44% (311) desconheciam o que é Coaching, no entanto mais de 84% (603) dos respondentes tiveram ou gostariam de ter alguma experiência com o Coaching.

A análise de dados foi feita sobre os 603 respondentes (84%), que tem interesse no assunto. Desta amostra foi identificado que quase 89% (536) eram do sexo feminino e que a grande maioria (73%) tinha nível superior ou pós-graduação e uma considerável parcela (96%) estava situada na faixa etária entre 22 e 45 anos, o grande público (65%) dos interessados, informaram ter renda entre 4 e 8 salários mínimos e do público que teve experiência ou gostaria de ter a concentração maior de pagamento seria da própria renda (51%), mas o incentivo financeiro pela empresa foi bastante notado (42%). Menos de 1% deste público, disse que a experiência foi ruim e a grande maioria (71%) está interessada em focar carreira com o Coaching.

Do universo que já concluiu ao menos uma experiência com Coaching (344 respondentes) 77% afirma ter concluído o objetivo em menos de 8 sessões. Apesar do valor médio de mercado (fonte SBC) informar que o preço de uma sessão está em média R\$ 280,00 (duzentos e oitenta reais), a grande maioria (80%) não está

disposta a pagar mais que R\$ 200,00 por sessão. Deste universo apto a responder, 90% recomendaria o Coaching.

Com base nos dados acima ficou entendido que a pesquisa para mapear o mercado dentro do network das sócias, aponta para um perfil muito interessante de público, onde uma grande e notável maioria tem curiosidade, ficou ou está satisfeita e recomendaria o Coaching, baseado num público com instrução educacional elevado, composto basicamente por mulheres em idade produtiva, com renda entre R\$ 2.600,00 e R\$ 5.200,00.

4.2.3 Análise conjunta dos resultados das pesquisas

Através dos dados obtidos nas pesquisas quantitativa e qualitativa, foi possível definir que o mercado da rede de contatos é um público que oscila entre jovem e maduro, com necessidades profissionais preponderantes, com renda adequada e apoio financeiro da empresa onde trabalha para o serviço proposto. O interesse do público foi um fator bastante relevante e que deverá ser trabalhado pela empresa.

Observando-se que a equipe que compõe a MAN Coaching está bastante motivada, torna-se mais tranquilo readequar a empresa e enquadrar no nicho que se encontra mais promissor.

O incentivo do grupo de profissionais atuantes foi determinante para incentivar o projeto e colocar um gás a mais na iniciativa.

4.3 PROPOSTA DE SEGMENTAÇÃO

Analisando os questionários e entrevistas aplicados, tomando como base o referencial teórico de Segmentação, foi possível propor a MAN Coaching, um novo olhar sobre o que já existe consolidado.

O mercado para o Coaching é infinito, portanto o mapeamento é gigantesco, identificou-se uma fatia descoberta, sem atendimento, bastante considerável e um público muito próximo à realidade e vivência dos profissionais da empresa, facilitando de forma considerável a penetração.

Não foi possível determinar se o mercado está bem atendido ou não, mas ficou claro que pela falta de profissionais para o tamanho de mercado, deixa uma margem bastante grande de atuação.

A melhor forma de segmentar e obter uma maior participação no mercado é direcionar a empresa para o que ela sabe fazer melhor, que é atender o público corporativo, buscando parcerias com empresas e atuando diretamente nos níveis gerenciais.

A proposta inicial de atender todo o público que necessitasse, deve ser desconsiderada, para eliminar a desorganização inicial que a empresa encontrava-se, tão logo liquidados todos os trabalhos fora deste foco que a empresa tem.

Com o mercado identificado, com a segmentação definida, com as bases para esta segmentação estruturadas, chega o momento de avaliar a lucratividade do segmento, o qual certamente será superior ao atendimento de vida (coaching particular), com a estratégia selecionada o passo seguinte é posicionar a empresa.

4.4 PROPOSTA DE POSICIONAMENTO

A proposta de posicionamento através da análise das teorias apresentadas e questionários aplicados e já tendo definido o segmento a atuar, chega o momento de posicionar a empresa.

O serviço ofertado pela MAN Coaching tem qualidade percebida pelos sócios, no entanto o mesmo tem que ser percebido pelos potenciais clientes, de acordo com a teoria as estratégias bem sucedidas tem suas raízes nas vantagens competitivas da empresa e estas vantagens são os diferenciais que a empresa pode ofertar ao público alvo.

A MAN Coaching tem como diferencial preponderante o nível intelectual dos seus profissionais e a rede ampla de relacionamento dentro de um segmento que os mesmos já atuavam, mas em posições diferentes das atuais.

Para que a MAN Coaching não caia nos erros preliminares e torne-se uma empresa sem posicionamento é que foi traçado o perfil do mercado, as diferenciações competitivas dos profissionais e sugerido a empresa o posicionamento no meio empresarial, onde, devido todo conhecimento adquirido, privilegia a captação de clientes e a disseminação dos resultados entre eles, formando uma nova rede de contatos.

Com base na análise dos dados a proposta é para que a MAN Coaching trabalhe focada no público executivo, deixando de lado o chamado “*Coaching Life*” (que propõe o acompanhamento e aceleração de resultados para a vida pessoal, sonhos e desejos individuais), focando basicamente na carreira, promoção e aperfeiçoamentos desses profissionais.

Com base nos estudos feitos durante o desenvolvimento deste trabalho, foi possível observar que o mercado executivo é o que mais se propõe a receber o Coaching como projeto indispensável, inclusive é o grupo que possui poder aquisitivo e disponibilidade para o método.

O diferencial básico da MAN Coaching pauta-se na rede de contatos e prestígio que gozam seus profissionais, sendo o empenho uma das marcas registradas da empresa, portanto organizar esta força é a metade do cominho, visto que as ferramentas a empresa tem.

Portanto a MAN Coaching deve imediatamente divulgar seus serviços e como proposta inicial reavaliar o atual layout, criando um site com visibilidade e adequado ao público executivo que passa a ser o único foco da empresa, passando a seus colegas de profissão todos os clientes diferentes deste perfil, para que não haja confusão no direcionamento e com isso estreite o laço de parceria com seus concorrentes, podendo buscar neles fonte de consulta necessária, dividindo experiências e somando conhecimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo versa sobre o resultado obtido através das pesquisas, ressaltados pela teoria. Serão observadas as questões que desencadearam o problema e que resultou neste trabalho, resgatando as mesmas para que sejam trabalhadas neste último tópico.

Dentro das considerações finais, será proposta ações para desenvolver canais de comunicação com o público alvo, estruturação física da empresa, desenvolver meios de captação de novos clientes e organograma da empresa.

O problema que suscitou a elaboração deste projeto foi a necessidade de posicionar a MAN Coaching no mercado de Coaching dentro de um segmento específico.

O posicionamento da empresa não foi muito difícil de trabalhar, visto que as potencialidades e afinidades da empresa apareceram rapidamente ao iniciar este estudo, no entanto estruturar este rumo é que será o passo mais difícil a ser dado.

Tendo o público corporativo como foco, buscar os nichos a serem atendidos é uma questão de organização e estes nichos podem ser determinados pela rede de contatos que contempla imobiliárias de grande porte, indústrias metal mecânica e Indústrias automotivas, dados obtidos através da análise da network das sócias.

Desta forma, será feito as devidas considerações propostas.

5.1 DESENVOLVER CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO ALVO

A proposta de um site contemplando os serviços disponíveis, organizado de forma interativa e ágil, sempre atualizado e com informações úteis é um veículo bastante eficaz e necessário para a divulgação da marca.

A criação de uma identidade visual fará com que marca possa ser fixada e facilmente reconhecida, a mídia impressa é uma forma relativamente barata e eficaz para este mercado.

5.2 ESTRUTURAÇÃO FÍSICA DA EMPRESA

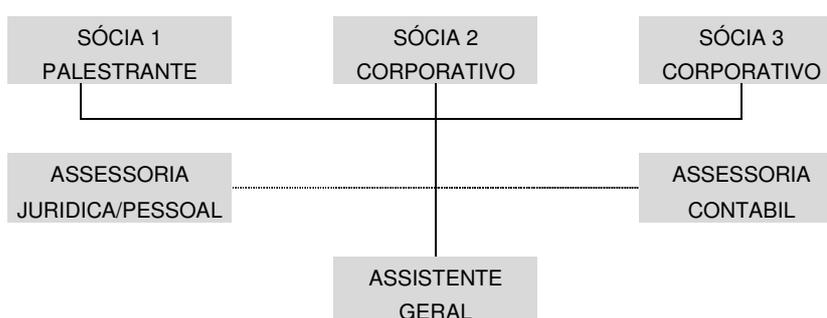
A proposta de uma nova estrutura, aproveitando as potencialidades de todas as sócias é um passo fundamental para alavancar projetos e captar um público maior e conseqüentemente mais rentável.

A contratação de um assistente para cuidar de toda a parte burocrática e terceirizar todas as incumbências que não estejam diretamente ligadas com o fim da empresa, também é uma forma consistente e menos dispendiosa financeiramente para se trabalhar, visto liberar um profissional com capacidades altamente qualificadas para atuar conjuntamente com a equipe.

5.3 PROPOSTA DE NOVO ORGANOGRAMA

Para que a empresa modifique seus hábitos e encare a realidade de forma profissional e alinhada, é imprescindível elaborar a nova apresentação da estrutura, por este motivo foi considerado o organograma abaixo como o retrato adequado a esta mudança estrutural, onde o auxílio de um assistente e deslocamento do atual sócio, até então, apenas financeiro/administrativo para palestrar e propagar o “*Coaching education*” da empresa.

Figura 11 – Organograma proposto para MAN Coaching



Fonte: Elaborada pela autora.

5.4 MEIOS DE CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES

Os meios já estabelecidos como a network das sócias e a criação de um site direcionado ao serviço, já renderão a empresa um diferencial bastante palpável, mas

se aliado a palestras conceituais, chamadas de “*Coaching education*”, o público atingido será incontavelmente maior por este motivo considera-se fundamental e certo a divulgação do serviço por meio de palestras gratuitas focalizadas no ambiente que a empresa deseja se estabelecer.

Desta forma pode-se concluir que o posicionamento proposto no segmento identificado, com os ajustes definidos, trará a MAN Coaching maiores chances de sobrevivência e considerável diferenciação do seu serviço, buscando como resultado a lucratividade e reconhecimento.

5.5 DADOS CONCLUSIVOS E REFLEXÕES

Conforme Weis (2012), um Coaching para ter sucesso nesta profissão, necessita conhecer as necessidades do mercado, conhecer as competências necessárias para se manter no mercado e acima de tudo ter paixão pela profissão.

Estes conhecimentos foram bastante discutidos com os profissionais da empresa, os quais entenderam sua carência no conhecimento de mercado e foram instigados a buscar este conhecimento e aprimorar as qualificações existentes, como meta de sobrevivência e crescimento desta organização empresarial.

Preparar o cliente e a sessão de forma personalizada, implementar as definições criadas nas sessões e acompanhar seus clientes até a obtenção dos resultados propostos tem, obrigatoriamente, que ser o objetivo final de cada profissional de Coaching e este é o caminho que a MAN Coaching deve seguir.

Sendo assim, o coaching é, e deve ser visto como um negócio e não como uma vocação, a menos se a pretensão seja aplica-lo de forma gratuita, o que não é o caso da MAN Coaching, portanto em um negócio o mais importante é agir de forma ética, ser reconhecido, manter-se no mercado e lucrar com isso.

Por este motivo e principalmente pelo que foi exposto e descrito neste trabalho é que se conclui que a MAN Coaching está no caminho certo para buscar seu lugar ao sol, bastando para isso trabalhar no segmento escolhido e se posicionar de forma adequada e organizada, levando em consideração os dados deste trabalho, para assim, seguir seu objetivo sem desviar ou estremecer diante das dificuldades e obstáculos que certamente virão.

Conforme Vilela (2011) é fundamental levar como experiência deste trabalho que a mudança tem que ser em benefício dos objetivos traçados, que não há

mudanças sem sacrifícios e há necessidade de unir todo conhecimento adquirido e reinventar-se profissionalmente a todo instante, num processo longo e inesgotável.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. KUMAR, V. DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo. Editora Atlas, 2001.
- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.
- ADMINISTRADORES.COM. **Coaching por Leonardo Grapeia**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-coaching/32458/>>. Acesso em 20 de Julho de 2012.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS (ANP). **Apresenta textos sobre métodos de pesquisa**. Disponível em: <<http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressol/03/EPC079.pdf>>. Acesso em 20 de Janeiro de 2011.
- ALVES, C., BANDERIRA, S. **Dicionário de Marketing**. Porto: Edições IPAM, 1998.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.
- FERRAZ, Ricardo. “A hora certa de se reinventar”. **Alfa**, São Paulo, n. 8, abr 10 nov. 2011. Entrevista com Vilela da Mata.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS, George H. Jr.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.
- GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, Mar/Abr, 1995.
- JORNAL PEQUENO. **Coaching por Dr. Sofiane Labidi**. Disponível em: <<http://www.jornalpequeno.com.br/2011/7/5/coaching-161678.htm>>. Acesso em 20 de Janeiro de 2012.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LIMA, Miguel Ferreira; et al. **Gestão de marketing**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MOREIRA, Júlio César Tavares. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisas de Clima Interno nas Empresas**. São Paulo: Nobel, 1995.

PLANO DE NEGÓCIOS (PN). **Análise de mercado por José Dornelas**. Disponível no site <<http://www.planodenegocios.com.br/www/index.php/informcao/2960-como-fazer-a-analise-de-mercado-do-seu-plano-de-negocios>>. Acesso em 25 de Janeiro de 2012.

PORTER, Michael E. (1991). **Estratégia competitiva**. Rio Janeiro: Editora Campus, 1991.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social*. 3.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

RIES, Al; TROUT Jack. **As 22 consagradas Leis de Marketing**. 1. Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

SIMPSON, Penny; et al. **Marketing - as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

SAMPSON, Peter. Qualitative research and motivation research. In: **Consumer Market Research Handbook**. 3rd Ed, Amsterdam: ESOMAR, 1991.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING (SBC). Apresenta textos e mercado do Coaching. Disponível em < <http://www.sbcoaching.com.br>>. Acesso em 22 de Janeiro de 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WEISS, Allan. **Coach de Ouro**. 1. Ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora Ltda, 2012.

APÊNDICE A – Pesquisa feita com a rede de contatos dos sócios da MAN Coaching
(Pesquisa Quantitativa)

Esta pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão do Curso MBA em Marketing Estratégico e vendas e tem como intenção estudar e avaliar o comportamento de um público amostral na cidade de Porto Alegre e Região Metropolitana com o intuito de identificar perfil e interesses do público que conhece ou gostaria de conhecer o Coaching, sendo para isso aplicado o questionário abaixo.

1 – Você Conhece Coaching?

- Sim.
 Não.

2 – Você já teve ou gostaria de ter uma experiência com o Coaching?

- Sim.
 Não.

Se a resposta for sim, continue respondendo as próximas questões.

3 – Seu Sexo:

- Feminino.
 Masculino.

4 – Seu Grau de Escolaridade:

- 1º Grau Completo ou em andamento.
 2º Grau Completo ou em andamento.
 Nível Superior Completo ou em andamento.
 Pós Graduação completa ou em andamento.

5 – Sua Faixa Etária:

- Abaixo de 21 anos
 de 22 a 35 anos.
 de 36 a 45 anos.
 Acima de 46 anos.

6 – Renda Familiar:

- Abaixo de 3 salários mínimos.
 de 4 a 8 salários mínimos.
 de 9 a 10 salários mínimos
 Acima de 10 salários mínimos.

7 – Quem Pagou ou pagaria:

- Você.
 Familiares.
 Empresa.
 Outros.

8 – Sua experiência foi:

- Ruim.
 Indiferente.
 Boa.
 Muito Boa.
 Excelente.
 Não se aplica

9 – A área de interesse:

- Carreira.
 Estudos / Concursos.
 Família
 Aposentadoria.
 Vida.

10 – Atingiu seus objetivos em:

- Mais de 8 sessões.
 Menos de 8 sessões.
 Não atingiu.
 Não concluiu ainda.
 Não se aplica.

11 – Você pagou ou pagaria:

- Menos de R\$ 100,00 a sessão.
 Entre R\$ 100,01 e R\$ 200,00 a sessão.
 Entre R\$ 200,01 e R\$ 300,00 a sessão.
 Mais de R\$ 300,00 a sessão.

12 – Você Recomendaria:

- Sim.
 Não.
 Não sei.
 Não se aplica.

APÊNDICE B – Pesquisa feita com os sócios da MAN Coaching (Pesquisa Qualitativa)

Conjuntamente a pesquisa feita através de questionário quantitativo, foi proposto um questionário qualitativo para interpretar as percepções dos três sócios da empresa, seguindo o seguinte roteiro:

- 1) O que fez você optar pelo Coaching?
- 2) O que fez você optar pela constituição da MAN Coaching?
- 3) O que você espera desta profissão?
- 4) O que você espera desta sociedade?
- 5) Quais as potencialidades que você considera fundamentais para ser um Bom Coach?
- 6) Você acredita ter estas potencialidades?
- 7) Quais os desafios que você acredita que terá pela frente?
- 8) Você se sente preparado para enfrentar estes desafios?
- 9) O que você pretende fazer para permanecer no mercado?

APÊNDICE C – Pesquisa feita com profissionais de Coaching com menos de dois anos de atuação no mercado (Pesquisa Qualitativa)

Para conhecer as dificuldades e potencialidades do mercado, foi elaborada esta pesquisa em forma de uma entrevista através de um questionário com roteiro definido aplicado pelo o qual foi respondido oralmente e registrado em gravador.

A pesquisa foi direcionada a profissionais entrantes no mercado de Coaching com menos de dois anos de atuação, sendo escolhidos para esta pesquisa três colegas formados na mesma instituição que as sócias em período anterior a formação das mesmas.

- 1) O que fez você optar pelo Coaching?
- 2) Há quanto tempo você está nesta profissão?
- 3) O que você encontrou nesta profissão?
- 4) O que você ainda almeja encontrar?
- 5) Quais as potencialidades que você considera fundamentais para ser um Bom Coach?
- 6) Quais destas potencialidades você tinha e quais você buscou ou está buscando?
- 7) Quais os desafios que você enfrentou para iniciar nesta profissão?
- 8) Quais os desafios que você enfrenta no momento?
- 9) Quais são suas expectativas futuras?

APÊNDICE D – Pesquisa feita com profissionais de Coaching com mais de dois anos de atuação no mercado (Pesquisa Qualitativa)

Esta pesquisa em forma de entrevista aplicada oralmente com roteiro definido e gravada com presença e consentimento do entrevistado, foi direcionada aos profissionais que já estão no mercado de Coaching há mais de dois anos, o público definido foram indicações através de redes sociais de profissionais de Coaching, aplicados em três Coaches enquadrados na necessidade da pesquisa que buscava conhecer profissionais já estabelecidos.

- 1) O que fez você optar pelo Coaching?
- 2) Há quanto tempo você está nesta profissão?
- 3) O que você encontrou nesta profissão?
- 4) Quais as potencialidades que você considera fundamentais para ser um Bom Coach?
- 5) Quais os desafios que você enfrentou para iniciar nesta profissão?
- 6) Quais os desafios que você enfrenta no momento?
- 7) O que você acredita que fez para conseguir ultrapassar a barreira dos 2 anos de profissão?
- 8) Qual sua postura atual nesta profissão?
- 9) Quais são suas expectativas futuras?