

A definição do posicionamento de mercado para novas empresas através do coaching de negócios

New companies market positioning definition
through business coaching

GABRIEL VIANNA SCHLATTER

*Doutor em Informática na Educação. Professor ESPM/Sul
e-mail: gschlatter@espm.br*

Resumo

O objetivo desse artigo é apresentar as vantagens que um processo de *coaching* de negócios pode oferecer a um empreendedor, particularmente na definição do posicionamento de mercado para novos empreendimentos. O método utilizado para tal foi a observação participante, na qual o autor relata o resultado de dois processos de *coaching*, desenvolvidos com sócios-gerentes de dois novos negócios. Entre os resultados apresentados, está uma comparação entre os conhecimentos e definições que os *coachees* tinham sobre posicionamento de mercado, composto de marketing e nível de desempenho dos atributos do produto antes e após o processo de *coaching*. Os casos estudados apontaram que um processo de *coaching* de negócios viabiliza uma escolha consciente do posicionamento mercadológico para uma nova empresa, bem como o desdobramento desse posicionamento em níveis de desempenho a serem atingidos em cada um dos atributos dos produtos.

Palavras-chave: *coaching* de negócios; posicionamento de mercado; atributos de produto

Abstract

The objective of this paper is to present the advantages that a business coaching process can offer to an entrepreneur, including definition of market positioning for new enterprises. The research method was participant observation, in which the author reports results from two coaching processes, developed with managers of two new businesses. Among the results is a comparison between the knowledge and definitions the coachees had about market positioning, marketing composition and performance level of product attributes before and after the coaching process. Both cases pointed out that a business coaching process enables a conscious choice of market positioning for a new company, as well as the deployment of this positioning in levels of performance that must be achieved in each of the attributes of the products.

Keywords: *business coaching; market positioning; product attributes*

1 Introdução

O *coaching* executivo é uma atividade muito comum nos Estados Unidos e na Europa, o qual tem crescido também no Brasil, ao longo dos últimos anos (MARION, 2017). A maioria dos esforços dessa atividade, entretanto, tem sido dirigida a auxiliar profissionais na construção da sua carreira executiva ou a trabalhar aspectos pessoais dos indivíduos, fazendo uma transformação que estes julguem necessário em suas vidas.

Entretanto, também tem sido cada vez mais frequente o surgimento de profissionais ligados ao *coaching* de negócios, o qual trata de um processo de construção coletiva, destinado à melhoria ou implementação de um novo negócio (SCHUTTE; STEYN, 2015). Um processo de *coaching* difere de uma consultoria ou de uma assessoria à medida que não se destina a definir características de um novo negócio a partir da visão de um conselheiro externo.

Na verdade o *coaching*, por definição, é uma construção conjunta que parte do pressuposto de que o *coachee*, isto é, aquele que recebe o processo de *coaching*, tem todas as condições de avaliar a sua situação atual. Mais ainda, considera que o *coachee* é capaz de propor uma visão de onde quer chegar e de construir seus próprios caminhos para atingir esse resultado (KIMSEY-HOUSE, 2011). O papel do *coach*, de fato, é o de um facilitador, isto é, de uma pessoa que auxiliará a estruturar ideias e organizar todas as propostas e preocupações que o *coachee* lhe traga.

Contudo, quando se refere ao tema dos novos negócios, ainda há poucos estudos que apresentem como o *coaching* pode auxiliar um novo empreendedor nos processos de definição da forma como sua empresa irá atuar no mercado (LEEDHAM, 2005). A maioria das pesquisas relacionadas aos processos de *coaching* de negócios aponta que estes parecem estar focados na compreensão ou na definição dos processos necessários à empresa, bem como na identificação de como esta irá agregar valor para ao cliente.

O objetivo deste trabalho, entretanto, é mostrar como um processo de *coaching* pode auxiliar na definição do posicionamento de mercado de um novo negócio. Deseja-se mostrar que um processo de *coaching* pode auxiliar um novo empreendedor a definir claramente como sua empresa irá se posicionar no mercado em relação à sua concorrência. Este trabalho, portanto, assume como verdadeiras as premissas descritas anteriormente de que o *coachee* é capaz de analisar o contexto, definir uma proposta de onde quer chegar e trabalhar os caminhos necessários para atingir o objetivo a que se propôs.

A versão organizacional desse processo reflexivo, conduzido pelo *coach*, consiste na análise da situação atual do mercado e de uma compreensão das necessidades do cliente que serão atendidas pela empresa. Inclui, também, a definição de uma visão e a escolha de um posicionamento mercadológico pretendido pelo novo negócio. Por fim, trata da escolha de caminhos para se chegar ao objetivo de percepção escolhido, contemplando a identificação dos atributos e a determinação do nível de desempenho necessário para que o posicionamento de mercado pretendido seja realmente atingido.

Este trabalho está dividido em seis partes, sendo esta introdução seguida pela fundamentação teórica de base, composta por definições relacionadas a posicionamento de mercado, a novos negócios e ao *coaching*. A terceira parte consiste no capítulo da metodologia de pesquisa, seguida da apresentação de resultados e da conclusão, encerrando-se com as referências bibliográficas.

2 Referencial Teórico

A base teórica deste trabalho é composta por três tópicos. O primeiro deles trata das propostas de Porter (1989) para o posicionamento competitivo de mercado de uma empresa. Este item também inclui os conceitos de segmentação e análise de valor de produtos pelos clientes, trazidos por Kotler e Keller (2012).

O segundo tópico a ser trabalhado versa sobre características de novos negócios e a descrição das etapas iniciais na definição mercadológica de uma empresa. Finalmente, apresentam-se os fundamentos de um processo de *coaching*, em particular, dirigido a novos negócios.

2.1 Posicionamento de mercado

Toma-se como referência para posicionamento de mercado as estratégias competitivas genéricas, sugeridas por Michael Porter (1989). De acordo com o autor, essas estratégias estão divididas em abordagens ligadas à diferenciação, à liderança em custo e ao enfoque, podendo este último também ter uma ênfase em uma das duas opções anteriores.

Aqui se pretende apenas destacar que cada uma das opções de posicionamento mercadológico está ligada a um nível de desempenho de atributos associados ao produto que se deseja oferecer. Nesse caso, nos referimos a produto na concepção de marketing, isto é, podendo tanto se tratar de um produto físico quanto da prestação de um serviço.

A Figura 1, apresentada a seguir, descreve os posicionamentos na forma como foram propostos por Michael Porter (1989).

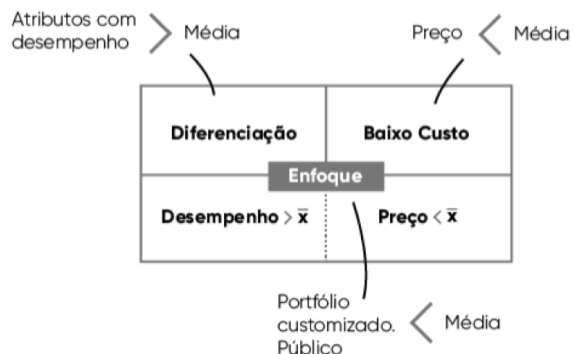


Figura 1. Posicionamentos de mercado de acordo com Porter (1989)

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Porter (1989)

O ponto-chave no estabelecimento do posicionamento é que esteja claro para a empresa quais são os atributos que caracterizam o produto que se pretende oferecer, bem como o nível de desempenho a ser oferecido. Por atributos definem-se aquelas qualidades inerentes ao produto ou serviço que são claramente percebidas e que estão associadas à satisfação das necessidades do cliente.

Kotler e Keller (2012) também propõem que existem atributos do tipo qualificadores, isto é, que devem ter um desempenho mínimo para que o consumidor sequer considere a compra do produto. Além destes, existem outros, os quais se classificam como diferenciadores. Estes últimos é que vão, de fato, fazer com que o consumidor escolha um ou outro produto, entre os quais já considerou como viáveis para aquisição, e que passaram para a etapa de comparação de desempenho.

Outro aspecto-chave do posicionamento de mercado está ligado a uma definição clara de quais os benefícios que o produto oferece ao consumidor final. Em outras palavras, de que forma as necessidades dos clientes são atendidas pelos atributos do produto. É importante destacar que o posicionamento escolhido vai, na verdade, estar associado a um nível de desempenho de cada um desses atributos. A Figura 1 também incluiu o nível de desempenho esperado para cada um dos posicionamentos de mercado sugeridos por Porter (1989).

Assim, Porter propõe que, se a opção mercadológica da empresa for pela diferenciação, esta, obrigatoriamente, deverá ter todos os seus atributos com o nível de desempenho de, no mínimo, a média do mercado e um ou dois com desempenho acima da média. Desta forma, esses dois atributos com nível de desempenho mais alto é que caracterizariam a diferenciação da empresa em toda a indústria.

Por outro lado, se a opção for por um posicionamento de baixo custo, espera-se que o nível de desempenho dos produtos seja, no mínimo, o patamar necessário para que os consumidores considerem a sua compra. Além disso, é necessário que o preço do produto fique abaixo da média do mercado.

Finalmente, se a opção de posicionamento de mercado for a de enfoque, espera-se que a amplitude do mix seja a mais completa possível para o segmento-alvo. Neste caso, o portfólio de produtos oferecidos deve ser superior, em diversidade, quando comparado com o da concorrência. Portanto, a especificidade do mix para o segmento-alvo é que é o fator determinante na opção de enfoque. Caso a empresa escolha por um posicionamento de enfoque com diferenciação, alguns atributos deverão ter um desempenho acima da média para aquele segmento, de modo semelhante ao que ocorre com o posicionamento de diferenciação. Por outro lado, se a escolha for pelo enfoque com liderança em custo, espera-se que, para o segmento escolhido, atinja-se o nível de desempenho mínimo desejado com um preço abaixo da média.

É importante destacar que existe uma relação direta entre o posicionamento pretendido e o nível de desempenho dos atributos do produto. Além disso, é um fator determinante para o sucesso das estratégias mercadológicas adotadas é que a segmentação de mercado esteja claramente definida, especialmente se a escolha for pelo enfoque como posicionamento final.

2.2 Novos negócios

Quando se faz uma análise da bibliografia relacionada à estruturação de novos negócios, encontram-se muitas referências que descrevem os conteúdos esperados de um plano de negócios. A maioria dos casos apresenta uma etapa de análise inicial, sugerindo uma análise qualitativa e quantitativa do mercado, incluindo a concorrência, além de outros aspectos ligados à captação de recursos e à estruturação legal do negócio (BERNARDI, 2014; BIAGIO, 2013; CECCONELLO; AJZENTAL, 2007).

Entretanto, grande parte do esforço está dirigida a detalhar os processos operacionais do novo negócio, seja este uma indústria, um comércio ou um serviço. Em ambos os casos, a maioria dos planos se preocupa em compreender quais as etapas de realização dessas atividades e em arrolar a quantidade de recursos físicos e humanos necessários para sua execução.

Em outras palavras, um grande esforço está dirigido à definição da estrutura do negócio, incluindo instalações, máquinas, equipamentos e a definição de fornecedores de matérias-primas ou produtos a serem comercializados. Também é dedicado um esforço significativo na construção da equipe, na definição

de responsabilidades e dos perfis dos colaboradores, necessários para que todas as atividades sejam executadas.

Entretanto, são poucas as publicações que vinculam os aspectos operacionais da empresa com o seu posicionamento mercadológico pretendido (MARTINS e outros, 2014). Na verdade, isto acaba ocorrendo somente quando da proposição de um plano de marketing para o negócio, onde vêm à tona os aspectos táticos do posicionamento pretendido. Em particular, isto ocorre com mais intensidade na etapa de construção de um plano de comunicação para a nova empresa, onde os empreendedores procuram identificar características do seu público-alvo. Com isso, pretendem escolher as mídias mais adequadas a serem utilizadas na sua comunicação com o mercado.

Um desenho adequado para um novo negócio, porém, deve contemplar os aspectos relacionados ao posicionamento de mercado desde as primeiras propostas operacionais até a elaboração do seu plano de marketing (BIAGIO, 2013). Assim sendo, se o empreendedor já tiver claramente definido como sua empresa será reconhecida no mercado, as decisões ligadas ao plano operacional poderão ser mais consistentes. Por exemplo, se a opção for pela diferenciação, o empreendedor já deve saber de antemão em quais atributos a empresa irá ter desempenho superior. Como consequência, poderá determinar quais as exigências operacionais que precisam ser atendidas para que esse posicionamento, de fato, se concretize.

Caso o nível de desempenho de um determinado atributo deva ser acima da média, o empreendedor poderá verificar se os seus equipamentos, a sua metodologia de trabalho ou o seu portfólio de produtos atende as expectativas de mercado. Consequentemente, poderá ser necessário comprar equipamentos mais sofisticados ou contratar uma equipe especializada ou, ainda, comercializar produtos de fornecedores que talvez não estejam disponíveis no mercado nacional.

Da mesma forma, uma segmentação clara poderá facilitar a construção de um plano de marketing mais apurado. Em particular, no composto de marketing será possível tomar as decisões táticas mais pertinentes ao segmento escolhido, definindo formas de pagamento adequadas, canais de distribuição apropriados, mídias que realmente serão utilizadas pelo público-alvo, além, é claro, de um mix de produtos que atendas às necessidades previamente definidas.

2.3 Coaching

Inicialmente, é conveniente esclarecer os termos associados a um processo de *coaching*. Designa-se o profissional que conduz o processo de *coaching* como “Coach” e a pessoa que recebe esse atendimento de “Coachee”.

O *coaching* é uma atividade que cresceu muito rapidamente no Brasil nos últimos anos. Embora já estabelecida fortemente nos Estados Unidos e na Europa, somente agora começa a se tornar mais frequente, muito embora seu conceito e prática ainda não tenham um entendimento claramente definido no mercado (DINIZ, 2017).

Dada a natureza eclética e sistêmica de um processo de *coaching*, este acaba se valendo de múltiplas fontes de conhecimento para que possa se estabelecer. Em outras palavras, o *coaching* não é uma prática que tenha uma única fonte teórica como referência, quer seja ela um autor principal ou uma linha de pensamento.

Na verdade, o *coaching* possui várias abordagens que podem ser compostas de modo a melhor atender às necessidades manifestas pelo *coachee*. Entretanto, existem alguns fundamentos que são comuns a todas as abordagens, tendo sido adotados como premissas básicas para esse processo (BOND, 2013).

O primeiro deles é de que o *coachee* é capaz de criar suas próprias soluções. Isto se refere tanto ao processo de compreensão do seu momento atual e das inquietudes associadas às dúvidas que o *coachee* possa ter como também à identificação de um futuro que descreva uma nova situação desejada. O papel do *coach*, nesse sentido, consiste em auxiliar o *coachee* a entender adequadamente quais são as dúvidas e obstáculos que hoje ele enfrenta para, eventualmente, vir a descrever um novo futuro desejado.

Além disso, também é papel do *coach* mostrar eventuais contradições que o *coachee* possa apresentar em seu discurso quando fala da sua situação atual. Por fim, é um pressuposto do *coaching* que o *coachee* seja capaz de buscar recursos de sua história ou de seus relacionamentos que o levem de uma situação atual, indesejada, até a visão que estabeleceu para si.

Naturalmente, o *coach* auxilia nesse processo, organizando opções, auxiliando o *coachee* a priorizar alternativas ou, ainda, especulando sobre quais delas melhor levarão à realização da visão estabelecida. O *coaching*, portanto, é um processo de reflexão conjunta, entre o *coach* e *coachee*, na medida em que estes trabalham a situação atual, a situação desejada e os caminhos de conexão.

Vários são os modelos de referência que podem ser adotados para processos de *coaching*. Uma das

referências mais utilizadas, por exemplo, é o GROW ou a sua variante, o TOGROW (WITHMORE, 2009). O GROW é uma técnica que sintetiza momentos-chaves de um processo de *coaching*, quais sejam, *Goal* (meta ou ponto final do processo), *Reality* (Realidade ou momento atual do *coachee*), *Options* (opções ou caminhos para progredir) e *Way forward* (alguns autores mencionam *Wrap up*) que seriam ações para que as intenções realmente ocorram na prática.

Também se encontram referências mencionando que essas ações sejam construídas em conjunto, ao longo do processo, e que se formalizem em um plano, no estilo 5W2H (*What, whom, where, when, why, how e how much*). Embora essa técnica não esteja claramente associada a um criador em particular, Sir John Withmore é reconhecido como um dos seus maiores colaboradores, tendo popularizado-a através de seu livro “*Coaching para Performance*” (WITHMORE, 2009).

Assim o modelo GROW é uma referência através da qual, durante o processo de *coaching*, se estabelecem os objetivos do trabalho, se entende a realidade do *coachee*, se verificam possíveis alternativas para chegar ao objetivo desejado e se iniciam atividades que poderão ser desenvolvidas no sentido de buscar o novo estado desejado. A variação TOGROW inclui “TO” como referência a *Topic* (tópico), o qual se destina a deixar evidente qual é o tema que o *coachee* deseja trabalhar (limitação, angústia, frustração, mudança a realizar, etc.).

Outro modelo que também é frequentemente adotado é o *Coaching Coativo* (KIMSEY-HOUSE, 2011). O *coaching* coativo proclama vários princípios a serem seguidos, mas pode-se destacar como mais relevantes os aspectos relativos à postura sugerida para um *coach* durante o processo. Nesse sentido, sugere que *coaching* envolve ouvir atentamente, usar da intuição para compreender o que ocorre com o *coachee* e ter a curiosidade para buscar o máximo de informações a fim de compreender o contexto. Também prega a crença de que o *coachee* pode autogerenciar o seu processo de transformação e que se deve olhar continuamente e de maneira profunda os elementos trazidos pelo *coachee*.

Este modelo, portanto, busca fazer com que o *coaching* seja realizado como um processo que garanta o equilíbrio e a realização, por parte do *coachee*. Existem, naturalmente, várias outras ferramentas que se completam a esses modelos.

Apenas como ilustração, o *coaching* baseado na Gestalt também tem crescido nos últimos anos. O princípio, novamente, é o de que o *coach* deverá compreender amplamente o que ocorre com o *coachee* (LEARY-JOYCE, 2014). Sendo ainda mais restritivo que os modelos

anteriores, numa abordagem baseada na Gestalt, o *coach* não deve sugerir nem uma ação diretamente ao seu *coachee*, mas deve sim auxiliá-lo a entender profundamente o seu momento atual. O pressuposto dessa abordagem é que o *coachee*, a partir dos insights que tenha sobre a sua situação inicial, comece a gerar soluções que o levem a mudar um contexto que não o agrada.

É importante registrar também que, com o passar do tempo, os *coaches* foram se especializando por área de atuação. Assim, passaram a se comunicar com o mercado como, por exemplo, *coaches* de emagrecimento, *coaches* de carreira, *coaches* para empoderamento feminino, *coaches* de equipe ou *coaches* para tantas outras aplicações ou aspectos que possam ser trabalhados.

Nichos que também se estabeleceram foram os de *coach* executivo e de negócios. O *coaching* executivo está dirigido à melhoria do desempenho gerencial ou da liderança, focando em pessoas vinculadas a grupos ou organizações. Já o *coaching* de negócio se dirige a apoiar a concepção de um novo empreendimento ou à melhoria das condições de competitividade de negócios já estabelecidos (CLEGG e outros, 2005).

Mesmo nestes casos, os processos de *coaching* se valem dos princípios mencionados anteriormente para processos individuais. Entretanto, um *coach* que tenha experiência e vivência de atuação nas áreas organizacionais e de novos negócios acaba por instigar o *coachee* a refletir sobre aspectos relacionados à gestão ou à definição do negócio. Usa, portanto, da sua experiência profissional para questionar pontos que o *coachee* eventualmente ainda não tem trazido à discussão e que venham a ser importantes para alcançar objetivos propostos para a organização.

3 Método

O trabalho aqui apresentado está baseado principalmente em duas abordagens, sendo a mais importante delas a da observação participante. De acordo com Creswell (2010), a observação participante é aquela em que o pesquisador se envolve com o objeto de pesquisa durante o processo de coleta de dados. Em outras palavras, ele é, ao mesmo tempo, um observador do que ocorre no meio em que quer pesquisar e um agente sobre, que acaba por influenciar as respostas do meio pesquisado.

Malhotra (2011) também esclarece que a observação participante permite ao pesquisador, se assim o desejar, estimular o meio pesquisado. Desse modo, os aspectos que mais lhe interessem na pesquisa podem vir a ser manifestados com maior probabilidade, além de se poder obter reações de uma mesma unidade de estudo para distintas situações ou categorias de uma variável em particular.

Para o trabalho em questão, são apresentados dois casos em que o autor participou como *coach* e sobre os quais pôde intervir, auxiliando na construção de novos negócios. Uma das duas unidades de pesquisa associadas a esse trabalho se constitui no sócio-proprietário de uma escola de artes marciais, destinada a ensinar crianças na faixa etária dos 8 aos 13 anos. A unidade de estudo é o gestor principal da escola a qual, embora já ofertasse treinamentos e formação para adultos, decidiu por complementar seu portfólio, disponibilizando um novo serviço exclusivamente para crianças na faixa etária citada. Assim sendo, esse gestor foi acompanhado ao longo de dez sessões de *coaching*, cumprindo-se todas as etapas de estruturação de um novo negócio.

O outro caso é o de um profissional liberal que decidiu se estabelecer como *coach* e que desejava montar o seu próprio negócio, uma empresa que mesclaria os serviços de *coaching* e de consultoria organizacional. O objetivo desse profissional era definir um nicho de atuação e um ou mais segmentos de mercado para o quais ele pudesse comunicar claramente sua *expertise*, bem como os benefícios do seu produto. Também nesse caso, o *coachee* participou de dez sessões de *coaching*, em que foram trabalhados todos os aspectos de posicionamento de mercado, definição de portfólio e aspectos táticos do composto de marketing para o novo negócio.

Como resultado da observação, o pesquisador relatou em que medida o processo de *coaching* pôde auxiliar na definição das escolhas mercadológicas dos serviços. Em particular, relatam-se quais as reflexões que os *coachees* desenvolveram ao longo do processo de *coaching* de modo a definir a segmentação de mercado para os seus produtos. Também são listados os resultados do processo que levaram à definição do portfólio de produtos a serem oferecidos, seus atributos e seus níveis de desempenho.

Como método complementar, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos que versassem sobre estudos semelhantes. Foram utilizadas as bases de dados EBSCO (através do EBSCO Host) e Portal de Periódicos CAPES, com palavras-chave como “*business coaching*”, “*coaching de negócios*”, “*executive coaching*” e “*coaching executivo*”, tendo-se selecionado os resultados relacionados aos aspectos de posicionamento de mercado para novos negócios. Todos os processos de *coaching* foram desenvolvidos de dezembro de 2016 a abril de 2017.

No que diz respeito aos aspectos éticos da pesquisa, convém ressaltar que os *coachees* foram consultados sobre a possibilidade de divulgação dos resultados dos seus processos de *coaching* para fins de pesquisa. Estes autorizaram explicitamente a publicação destes achados, tendo, inclusive, permitido a divulgação dos

seus nomes. O autor, entretanto, optou por não revelar a identidade dos *coachees*, tendo em vista que essa informação pouco agregaria no que diz respeito aos resultados e conclusões do artigo.

4 Resultados

Neste item, apresentam-se os resultados obtidos a partir das observações do autor sobre os temas que foram debatidos nos processos de *coaching*. Os resultados são apresentados individualmente, para cada um dos dois casos estudados.

4.1 Escola de artes marciais para crianças

No caso da Escola de Artes Marciais, o *coachee* já sabia qual serviço pretendia oferecer, mas ainda tinha algumas dificuldades quanto à forma como o comunicaria ao mercado. A primeira etapa do processo de *coaching* foi a reflexão conjunta sobre quais, de fato, eram os benefícios que esse produto iria oferecer aos seus consumidores. Foi possível refletir não apenas sobre quais eram os benefícios para as crianças no treinamento em artes marciais, mas, principalmente, sobre quais eram os benefícios esperados pelas mães e pais. Nesse ponto, a partir da condução do *coach*, acabaram por se estabelecer de forma mais clara os papéis de compra, definindo-se iniciadores, influenciadores e decisores.

A discussão com o *coachee* a respeito dos possíveis benefícios também trouxe à tona três grupos de benefícios principais que o produto deveria oferecer quando da sua execução (postura pessoal, consciência corporal e disciplina). Isso permitiu ao *coachee* ter mais claro o que poderia comunicar, tanto quando estivesse conversando com os pais quanto desenvolvendo material de divulgação.

A definição clara dos benefícios do produto deu maior segurança ao *coachee* para todos os processos de definição do negócio que se seguiram. Num segundo momento, também houve uma reflexão sobre quais seriam os atributos associados ao produto que seria oferecido. Embora houvesse uma lista extensa sobre como pais e alunos poderiam valorizar o produto, o processo de *coaching* pôde definir quais seriam os atributos qualificadores e diferenciadores. Isto é, foi no processo de *coaching* que ficou claro que, por exemplo, higiene do local e qualidade das instalações da academia eram atributos qualificadores e que didática, atenção e postura do professor para com as crianças eram os atributos diferenciadores.

Outro resultado do processo de *coaching* surgiu a partir do convite para que o *coachee* definisse claramente quem eram os seus concorrentes. A partir desse trabalho individual, se passou a uma análise comparativa de qual seria o provável posicionamento mercadológico dos concorrentes identificados. Isso foi feito em conjunto entre *coach* e *coachee*, tomando-se um a um os atributos eleitos como diferenciadores e estimando-se qual era o nível de desempenho praticado pelos concorrentes.

Com a inferência sobre o possível posicionamento dos concorrentes, verificou-se que havia espaço no mercado para que a escola adotasse qualquer um dos posicionamentos definidos por Porter (1989). Assim sendo, foi objeto das sessões de *coaching* uma análise de quais os níveis de desempenho para os atributos do produto a ser ofertado considerando-se cada um dos posicionamentos possíveis. Além disso, foram propostos, pelo próprio *coachee*, quais seriam os critérios para a escolha de um posicionamento.

Foram eleitos como critérios para determinação dos níveis de desempenho do produto a familiaridade que o *coachee* tinha com cada um desses atributos, por experiência própria, o seu estilo de empreendedor e os seus recursos já disponíveis em sua escola atual. Através dessa análise, o *coachee* pode determinar em quais atributos poderia ter um nível de desempenho acima da média, tendo escolhido o posicionamento de enfoque com liderança em custo.

Os principais resultados do processo de *coaching* foram, portanto, a definição dos benefícios do produto, a escolha dos atributos diferenciadores e a definição dos níveis de desempenho a ser entregue em cada atributo. Como consequência dessas escolhas, chegou-se ao posicionamento pretendido para o negócio, consistente com todos os recursos disponíveis pelo *coachee*.

As sessões finais do processo de *coaching* foram destinadas a desdobrar o posicionamento mercadológico proposto nos componentes táticos do plano de marketing. Coube ao *coach* auxiliar o *coachee* a fazer definições sobre o produto a ser oferecido (método, técnicas, exigência de uniforme, etc.), o preço e as formas de pagamento, os locais onde o serviço seria oferecido e os canais de comunicação mais adequados.

4.2 Consultoria e coaching executivo

O segundo caso estudado trata de um profissional autônomo que desejava estabelecer o seu próprio negócio de consultoria e *coaching*. A maior dificuldade trazida pelo profissional era a escolha de um nicho de atuação para o seu negócio. Este possuía larga experiência de atuação em empresas, além de já poder contar com outros profissionais associados com os quais desenvolvera trabalhos conjuntos.

A primeira reflexão desenvolvida no processo de *coaching* consistiu em tentar refinar a área de atuação escolhida inicialmente pelo profissional. A sua primeira proposta era de atuação como *coach* executivo. Entretanto, esta definição foi considerada como muito ampla, sendo que isto poderia gerar dificuldades tanto no processo de venda quanto no de reconhecimento do valor dos serviços prestados.

Assim, era um dos objetivos do profissional definir um subnicho para a sua atuação. Todo o trabalho de reflexão, conduzido pelo *coach* durante as sessões, procurou verificar quais as competências essenciais do *coachee*, sua experiência de atuação e seus recursos de *networking* que poderiam auxiliá-lo a desenvolver um trabalho diferenciado como *coach*.

Estas reflexões levaram o profissional a escolher um subnicho do *coach* executivo que é o de carreira e de processos em na área de recursos humanos, pois esses eram os temas mais afetos às suas competências. Além disso, a fim de alinhar o posicionamento com os seus processos de negócios, foi discutida a definição de um portfólio que representasse adequadamente o subnicho escolhido. As reflexões auxiliaram o *coachee* a estabelecer um portfólio de produtos específicos para o subnicho escolhido, os quais ele designou como “programa de análise e transformação de carreira” e “programa de integração de processos de recursos humanos”.

Também fez parte do processo de *coaching* uma análise a respeito do componente de comunicação do plano de marketing do novo negócio. Era muito importante para o *coachee* uma clara definição de quais mídias seriam utilizadas na comunicação da sua empresa sendo que as escolhas iniciais estavam associadas a mídias não focadas, com espectro amplo e disperso.

O resultado do processo de *coaching* foi a escolha de mídias focadas em potenciais usuários do serviço deste profissional. Em particular, foi resultado da reflexão a escolha de *blogs* e sites de associações profissionais relacionadas a gestores de recursos humanos como principais canais de divulgação do serviço.

Finalmente, uma última definição oriunda do processo de *coaching* esteve associada ao componente “praça” do composto de marketing e se referia ao local onde esse profissional desenvolveria as suas atividades. Antes do início do processo de *coaching*, o profissional atendia seus clientes em locais públicos, como bibliotecas e cafeterias, além de salas nas empresas contratantes. Entretanto, as reflexões do processo de *coaching* levaram esse profissional a decidir pelo aluguel de uma sala própria, de manter o atendimento nas empresas e, como quebra de paradigma, pela escolha de outro canal de atendimento que foi o *Skype*.

Antes de iniciar o processo de *coaching*, esse profissional não considerava viável esse recurso. Porém, como o foco de um dos produtos estava relacionado à gestão de carreira para gestores de nível médio e superior, esse profissional concluiu que o *Skype* era uma ferramenta a ser considerada. Esta passou a ser considerada viável depois que o *coachee* decidiu, em uma das sessões, que iria experimentar usar esse recurso com clientes *pró-bono*. Vencida essa resistência do *coachee* em função do sucesso em seu uso, este passou a considerar que o *Skype* era necessário para atender às demandas de disponibilidade de tempo dos clientes, sem que estes se deslocassem até a sua sala.

O Quadro 1, a seguir, apresenta um resumo dos achados nas observações participantes nos dois casos estudados. Nele estão descritos os resultados do processo de *coaching*, elencando situações anteriores e posteriores às sessões realizadas.

Como se pode verificar, a situação anterior ao processo de *coaching* de negócios variava entre o desconhecimento integral de conceitos de marketing até a definição parcial, intuitiva e, muitas vezes, inconsistente, do composto de marketing. Por outro lado, após o processo de *coaching*, os gestores das novas empresas puderam compreender, na prática, como os conceitos de marketing são aplicados. Mas, acima de tudo, puderam fazer escolhas conscientes sobre as possíveis alternativas, além de gerar compostos de marketing com elementos consistentes entre si e com o posicionamento pretendido.

Quadro 1

Comparação dos aspectos relacionados ao posicionamento do negócio antes e após o processo de coaching

Antes do processo de Coaching	Após o processo de Coaching
Desconhecimento de conceitos relacionados a posicionamento de mercado, atributos, segmentação, papéis de compra	Compreensão prática de conceitos de posicionamento, segmentação, atributos e nível de desempenho
Confusão quanto à relevância dos atributos dos produtos	Discriminação entre atributos qualificadores e diferenciadores
Desconhecimento ou indefinição dos níveis de serviço do produto	Definição clara dos níveis de desempenho em cada atributo do produto
Proposta de um produto único para todos os clientes	Escolha de critérios de segmentação e adequação do portfólio de produtos para cada segmento-alvo
Desconhecimento sobre posicionamento mercadológico	Compreensão das alternativas de posicionamento de mercado e escolha de uma delas para o novo negócio a ser oferecido
Desconhecimento do conceito ou definição parcial do composto de marketing	Definição de todos os elementos do composto de marketing, alinhados ao posicionamento mercadológico escolhido

Fonte: Elaborado pelo autor

5 Considerações Finais

A partir da análise dos casos estudados, tanto à luz das opções de posicionamento de mercado, do contexto dos novos negócios e do *coaching*, apresentam-se aqui as principais conclusões a respeito da pertinência de um processo de *coaching* para a estruturação do posicionamento de mercado para novas empresas.

Um dos principais resultados, comuns a ambos os casos, foi a tomada de consciência por parte do *coachee* sobre a necessidade de segmentar o seu mercado e, conseqüentemente, de definir um posicionamento mercadológico para o negócio. Também foi fruto da reflexão ocorrida durante o processo de *coaching* a definição formal dos benefícios do produto, isto é, do valor agregado para o cliente final.

Além disso, fez parte do processo de *coaching* a definição clara de quais são os atributos-chave do produto, quais deles são qualificadores e quais são diferenciadores no processo de escolha do usuário final. Numa etapa posterior, foi possível fazer ensaios sobre cada posicionamento de mercado que poderia ser adotado pela empresa, tomando-se como referência as estratégias de Porter (1989). Essa reflexão permitiu aos *coachees* vislumbrarem como esses posicionamentos poderiam se materializar em cada um dos negócios estudados, bem como quais os desdobramentos em termos do desempenho nos atributos do produto precisariam ser atingidos.

Na prática, este ensaio resultou em um esboço dos níveis de desempenho que seriam necessários para cada um dos atributos dos produtos, caso se desejasse um ou outro posicionamento de mercado. Finalmente, um resultado do processo de *coaching* foi a proposição de critérios para escolher entre os possíveis posicionamentos que a empresa poderia adotar. Reflexões dos *coachees* sobre as suas competências, suas experiências e seus recursos disponíveis, quer sejam materiais quer de imagem pessoal, permitiram que estes fizessem a escolha entre o posicionamento de mais fácil implementação entre os que poderiam ocorrer.

Com isso, pôde-se mostrar que um processo de *coaching* de negócios para novas empresas se apresenta como uma ferramenta altamente eficiente no que diz respeito à análise e à definição dos posicionamentos que uma empresa pode ter no mercado. O *coaching* também viabiliza uma escolha consciente do posicionamento mercadológico para a empresa a partir da análise dos recursos do empreendedor e, em sequência, do desdobramento desse posicionamento em níveis de desempenho a serem atingidos em cada um dos atributos. Aliado a isso, o processo de *coaching* permitiu uma visão mais clara de como os aspectos operacionais devem ser estruturados a partir do posicionamento mercadológico escolhido.

Assim sendo, o *coaching* de negócios se mostrou uma ferramenta efetiva, tanto no sentido de gerar consistência na estruturação de um novo empreendimento, como para reduzir as dúvidas e preocupações que um empreendedor tem quando da estruturação da sua empresa.

6 Referências

- BERNARDI, Luiz Antônio. Manual do plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação. 2ª Ed. São Paulo:Atlas, 2014. 213 p.
- BIAGIO, Luiz A. Como elaborar o plano de negócios: +curso online. 1ª Ed. Barueri:Manole, 2013.126 p.
- BOND, C.; SENEQUE, M. Conceptualizing *coaching* as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, Vol. 32 nro. 1, pp. 57–72. 2013.
- CECCONELLO, A.R. AJZENTAL, A. A construção do plano de negócios: percurso metodológico para... 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 300 p.
- CLEGG, S.R.; RHODES, C.; KORNBERGER, M.; STILIN, R. *Business coaching: Challenges for an emerging industry*. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37, nro. 5, pp. 218–223. 2005.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª Ed. Porto Alegre:Artmed, 2010. 296 p.
- CROMPTON, B.M.; SMIRNIOS, K.X.; BI, R. Measuring the influence of business *coaching* on fast-growth firms. *Small Enterprise Research*, Vol. 19, nro. 1. Pp 16–31. Oct. 2012.
- DINIZ, Daniela. A banalização do *coaching*. *Revista Exame: Você RH*. Disponível online em <<http://exame.abril.com.br/negocios/a-banalizacao-do-coaching/>>. Acesso em 2 de maio de 2017.
- HAWKINS, Peter. *Leadership team coaching: developing collective transformational leadership*. 2nd Ed. Philadelphia:Koogan Page, 2014. 342 pag.
- JOO, B. *Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research*. *Human Resource Development Review*, Vol. 4, n. 4, pp. 462–488. 2005.
- KIMSEY-HOUSE, H.; KIMSEY-HOUSE, K.; SANDAHL, P.; WHITWORTH, L. *Co-active coaching: changing business, transforming lives*. 3rd Ed. Boston: Nicholas Brealey, 2011. 187p.
- KOTLER, P., KELLER, K.L. *Administração de Marketing*. 14a Ed. São Paulo:Pearson Education do Brasil, 2012. 768 p.
- LEARY-JOYCE, John. *The fertile void: gestalt coaching at work*. London:AoEC Press, 2014. 270 p.
- LEEDHAM, M. The *coaching* scorecard: A holistic approach to evaluating the benefits of business *coaching*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 3, n. 2, pp. 30–45. 2005.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 768p.
- MARION, Arnaldo. *Manual de coaching: guia prático de formação profissional*. São Paulo: Atlas, 2017. 339p.
- MARTINS, C.A.; CAMPOMAR, M.C.; IKEDA, A.A. Reflexões sobre o papel da segmentação e do posicionamento no plano operacional de marketing. *Revista FSA*, Teresina, v. 11, n. 1, art. 1, p. 01–23, jan./mar. 2014.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 1ª Ed. Rio de Janeiro:Elsevier Editora, 1989. 536 p.
- SCHUTTE, F.; STEYN, R. The scientific building blocks for business *coaching*: A literature review. *Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, nro 1. 11pp. Mar. 2015.
- WHITMORE, Sir John. *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. 4th ed. Boston: Nicholas Brealey, 2009. 240 p.