

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Marcela Oliveira Cardoso Aragão**

**O MERCADO DE *COACHING* VOCACIONAL E DE CARREIRA, EM PORTO  
ALEGRE, SEGUNDO A PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS**

**Porto Alegre**

**2016**

**Marcela Oliveira Cardoso Aragão**

**O MERCADO DE *COACHING* VOCACIONAL E DE CARREIRA, EM PORTO  
ALEGRE, SEGUNDO A PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Fridolino Muller Neto

**Porto Alegre**

**2016**

**Marcela Oliveira Cardoso Aragão**

**O MERCADO DE COACHING VOCACIONAL E DE CARREIRA, EM PORTO  
ALEGRE, SEGUNDO A PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dra. Daniela Callegaro de Menezes – EA/UFRGS

---

Orientador – Prof. Dr. Hugo Fridolino Muller Neto – EA/UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Aqui registro minha grande gratidão à todos aqueles que me apoiaram e sempre se fizeram presentes ao longo da minha trajetória pessoal e acadêmica, tornando possível a conclusão do meu primeiro curso de graduação.

Inicialmente, agradeço à minha família que, além de sempre me apoiar muito, me direcionar para a UFRGS, me ensinar a buscar meus sonhos, a batalhar pelos meus objetivos e a ser independente, me passou os valores essenciais para a construção do meu caráter e da pessoa que sou hoje.

Agradeço em especial à minha mãe e à minha irmã, por toda a paciência, compreensão e carinho ao longo desse ano e por todo o apoio e suporte que me deram à cada escolha que eu fiz. Aos meus padrinhos queridos – dinda e Cacau-, que sempre estiveram do meu lado independente dos caminhos escolhidos e aos meus avós pelo apoio incondicional e por confiarem nas minhas decisões. Ao Luiz, que nunca deixou de estar ao meu lado, me ajudando e me dando forças fundamentais para seguir em busca dos meus sonhos.

Aos meus amigos de longa data e do colégio Rosário que sempre torceram muito pela minha entrada na UFRGS e se fizeram presentes em grandes conquistas da minha vida. Agradeço também aos meus colegas da Administração, especialmente ao meu grupo maravilhoso de meninas da PS Júnior, que sempre me proporcionaram boas risadas e momentos incríveis de alegria. Agradeço ao pessoal do Método e professores que entenderam o desafio que eu enfrentava e nunca deixaram que eu desanimasse. À todos os meus amigos, o meu muito obrigada por entenderem a minha ausência ao longo desse ano e por me apoiarem sem restrições.

Ao meu orientador, Professor Hugo, que abraçou a minha ideia, e meus muitos objetivos desse ano, e me deu todo o suporte técnico e psicológico para ir até o fim com esse trabalho. Por ter me ajudado com todo o seu conhecimento e tranquilidade para que essa pesquisa pudesse ser concluída com qualidade, por todas as dicas e paciência comigo, muito obrigada!

**Sem vocês o caminho seria muito mais difícil, muito obrigada.**

## RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido para buscar entender o processo de tomada de decisão do cliente para a realização de *coaching* vocacional e de carreira, segundo a perspectiva dos profissionais. Além disso, se buscou entender quais as maiores influências que envolviam e poderiam direcionar essa decisão. Como suporte teórico, para entender o funcionamento do processo decisório, os principais autores sobre *coaching* e sobre a tomada de decisão do consumidor foram consultados, em especial sobre processo decisório para serviços profissionais e critérios de seleção para esses mercados, principalmente o papel do WoM nesse momento. Posteriormente, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com o uso de entrevistas em profundidade, com 8 *coaches* profissionais que atuam com jovens no nicho vocacional e de carreira em Porto Alegre. A análise dos dados obtidos mostrou que o público ainda tem fraco conhecimento sobre o mercado; logo, a principal fonte de informações e, também, o principal fator de influência para a decisão, é a indicação boca a boca. Amigos, conhecidos e familiares são os principais personagens de influência nesse cenário. Concluiu-se, assim, que os consumidores de *coaching*, normalmente, não utilizam muitos critérios para a seleção de um profissional; em geral, a indicação é o critério determinante para a contratação desse serviço.

**Palavras-chave:** *Coaching*. Processo decisório. Critérios de compra. Serviços profissionais. *Word of Mouth*.

## **ABSTRACT**

The present work was developed to understand how the client's decision-making process is performed for vocational and career coaching, from the professionals' perspective. In addition, an attempt was made to understand the major influences that involves and could direct this decision. In order to understand the working of the decision-making process, the main authors on coaching and on consumer decision-making were consulted, especially on the decision-making process for professional services and selection criteria for these markets, mainly the role of WoM. Subsequently, a qualitative research was carried out, using in-depth interviews, with eight professional coaches who work with young people in the vocational and career niche in Porto Alegre. The analysis of the data obtained showed that the public still has reduced knowledge about the market; therefore, the main source of information and the main influence factor for the decision, is the word of mouth. Friends, acquaintances and family are the main influential characters in this scenario. It was concluded, therefore, that the consumers of coaching do not normally use many criteria for the selection of a professional; in general, the indication is the determining criterion for the contracting of this service.

**Keywords:** Coaching. Decision-making process. Criteria of purchase. Professional services. Word of Mouth

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de Marketing .....	24
Figura 2 – Matriz de valores e papéis do cliente .....	25
Figura 3 – Processo Decisório do Cliente .....	26
Figura 4 – Critérios por Categorias .....	32
Figura 5 – Critérios e Atributos .....	33
Figura 6 - Cenário possivelmente positivo para fatores de Influência do WoM.....	34
Figura 7 – Método de Pesquisa.....	39
Quadro 1 – Resumo dos Resultados .....	50

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1.	DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDOS.....	11
1.2.	JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
2.1.	OBJETIVO GERAL.....	14
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
<b>3.</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
3.1.	COACHING .....	15
<b>3.1.1.</b>	<b>História do Coaching .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1.2.</b>	<b>Conceito do Coaching .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1.3.</b>	<b>Abordagens Similares.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.4.</b>	<b>Nichos de Coaching .....</b>	<b>19</b>
3.1.4.1.	Coaching Executivo.....	20
3.1.4.2.	Coaching de Vida .....	21
3.1.4.2.1.	<i>Coaching Vocacional e de Carreira</i> .....	22
3.2.	MARKETING .....	23
<b>3.2.1.</b>	<b>Conceitos Iniciais .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.2.</b>	<b>Os Três Papéis do Cliente .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2.3.</b>	<b>O Processo de Decisão.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.4.</b>	<b>O Processo Decisório em Serviços Profissionais.....</b>	<b>29</b>
3.2.4.1.	Fatores de Influência na Decisão .....	31
3.2.4.2.	O “Word of Mouth” (WoM) .....	33
<b>4.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>36</b>
4.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
4.2.	PESQUISA QUALITATIVA.....	36
4.3.	PÚBLICO-ALVO.....	37
4.4.	INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	38



<b>5.</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
5.1.	PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	40
5.2.	DADOS LEVANTADOS.....	41
5.2.1.	<b>Mercado e Público-alvo .....</b>	<b>42</b>
5.2.2.	<b>Identificação da Necessidade.....</b>	<b>44</b>
5.2.3.	<b>Busca de Informações e Pontos Fortes de Divulgação .....</b>	<b>45</b>
5.2.4.	<b>Critérios e Influenciadores de Decisão .....</b>	<b>46</b>
5.2.5.	<b>Possíveis Barreiras .....</b>	<b>48</b>
5.2.6.	<b>Processo Pós-Compra .....</b>	<b>48</b>
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
6.1.	LIMITAÇÃO .....	57
6.2.	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	58
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO.....</b>	<b>63</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A palavra *coaching*, de acordo com Milaré e Yoshida (2007), etimologicamente têm origem na palavra húngara “*koczi*”, que antigamente se referia a uma carruagem coberta. Esta carruagem proporcionava proteção aos seus usuários durante traslado de um local ao outro. A palavra *coach* surge assim para denominar aquele que conduz de forma segura os tripulantes da carruagem. De forma metafórica também se referia aos tutores que conduziam seus aprendizes aos diversos campos do conhecimento.

Atualmente o profissional denominado *coach* vem se estabelecendo no mercado como prestador de serviço que atua na forma de uma ferramenta de auxílio nos processos de autoconhecimento e autodesenvolvimento de pessoas. O processo de *coaching* buscará proporcionar ao cliente maior clareza de seus objetivos e o direcionamento adequado para o alcance dos mesmos, conferindo ao indivíduo maior confiança e tranquilidade em suas decisões.

De acordo com um levantamento feito pelo IAE (2011), 84% das empresas latinas utilizavam o *coaching*, nos Estados Unidos 93% das empresas já utilizam esses serviços para aperfeiçoamento e desenvolvimento. A pesquisa mostra também que o número de *coaches* em atuação no Brasil ainda é bastante baixo quando comparado com América do Norte e Europa, no entanto há um considerável crescimento em comparação com os anos anteriores, se mostrando um mercado em ascensão.

Theml (2015) destaca que esses números podem refletir um mercado muito promissor e com grande margem para crescimento profissional e comercial, além de chamar a atenção para a mudança do *coaching* no mercado brasileiro. Inicialmente o trabalho do *coach* era bastante voltado para profissionais de altos cargos ou empresas específicas e o *Business Coaching* liderava o mercado. Hoje, entretanto, diversos tipos de pessoas buscam esse tipo de ajuda, desde médicos que gostariam de se desenvolver profissionalmente à jovens universitários que querem definir o que fazer após se formarem.

Quando desenvolvido com jovens estudantes, o objetivo final dos processos de *coaching* pode ser a busca de uma nova identidade, em um período de grandes mudanças. Além de oferecer um novo olhar entorno dos eventos estressantes,

fazendo com que os mesmos não sejam mais vistos como tal. De acordo com Fonseca (2011), as dificuldades postas pela exigência da escola e do próprio futuro, tais como: decisões de vida sobre entrar para a universidade, lidar com colegas e professores e arranjar um emprego são questões que podem instigar ainda mais um estado depressivo e de ansiedade nos jovens, abrindo grandes oportunidades para que um processo de *coaching* contribua para a formação deste jovem de forma mais tranquila e menos traumática.

### 1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDOS

O mercado de *coaching* vocacional e de carreira (voltado para jovens) pode ser considerado ainda pouco explorado em Porto Alegre, como visto anteriormente, e são escassas as informações de fontes confiáveis sobre o tema. A partir dessas afirmações e considerando-se essencial que se entenda o cliente a fundo para, segundo Kotler e Keller, “assegurar que os produtos certos estarão sendo comercializados para os clientes certos da maneira certa” (2006 p.172), identificou-se a necessidade de conhecer mais sobre o público desse mercado e como se dá o processo de tomada de decisão desses clientes para a realização de um processo de *coaching*.

A partir da identificação dessa necessidade, e sabendo-se que “Estudar o cliente ajuda a melhorar ou lançar produtos e serviços no mercado [...]” (KOTLER E KELLER, 2006, P.172), definiu-se que uma pesquisa exploratória deveria ser realizada. Para essa investigação, então, foi realizada uma pesquisa de marketing que, de acordo com Malhotra (2012), tem como objetivo identificar e satisfazer as necessidades dos clientes; dessa forma, para que seja possível determinar suas carências e implementar estratégias para supri-las, é preciso de informações sobre os consumidores e o mercado. No intuito de coletar os subsídios desejados sobre os clientes, uma pesquisa exploratória foi utilizada.

Os chamados estudos exploratórios, de acordo com Malhotra (2012) são aqueles que têm por finalidade possibilitar o entendimento do problema a ser enfrentado pelo pesquisador, além proporcionar condições para que o ele possa determinar, avaliar e escolher estratégias de ação para situações específicas. Neste

sentido, o referente estudo tem como objetivo entender melhor o público jovem, conhecer suas motivações e como o processo de decisão para a realização do processo de *coaching* acontece, segundo uma perspectiva dos profissionais dessa área. Para tanto, a referida pesquisa sobre o público será realizada com especialistas, profissionais que atuem nesse mercado específico.

Diante deste mercado promissor e com as informações obtidas a partir da pesquisa proposta anteriormente, acredita-se que um *coach* profissional terá melhores condições e conhecimento sobre o público e seu processo decisório para iniciar, então, ações que busquem seu estabelecimento nessa área. Assim sendo, este trabalho busca responder a seguinte questão: **Segundo a perspectiva dos profissionais, como se dá o processo decisório dos consumidores do serviço de *coaching* vocacional e de carreira?**

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Observa-se, que o mercado de *coaching* no Brasil e no mundo está crescendo, algumas pesquisas começaram a ser realizadas sobre esse mercado. No entanto, para o mercado em Porto Alegre, ainda existe uma carência de informações grande com relação, por exemplo, ao perfil dos consumidores, seu conhecimento sobre o mercado e critérios valorizados para a decisão.

Dessa forma, essa lacuna de informações encontrada na teoria, com relação à trabalhos que abordem o processo de decisão de compra aplicado ao contexto do *coaching*, bem como a descrição dos critérios de avaliação valorizados e os influenciadores dessa decisão, sinalizam uma oportunidade latente para o desenvolvimento de pesquisas cujo o principal objeto de interesse é o consumidor de *coaching* vocacional e de carreira, além de justificar a importância da investigação proposta nesse trabalho.

Desse modo, é possível dizer que a importância desse trabalho é justificada visto que ele é uma ferramenta para a obtenção de dados e informações à respeito do mercado, e especialmente do consumidor de *coaching* em Porto Alegre, suprimindo algumas das lacunas identificadas anteriormente. Para isso, a partir de uma pesquisa exploratória com profissionais desse mercado, esse estudo teve como

objetivo entender, segundo a ótica do profissional, como o processo de tomada de decisão dos consumidores de *coaching* vocacional e de carreira funciona, buscando compreender a identificação de suas necessidades, as fontes de informações que utilizam, os critérios valorizados para a decisão e os influenciadores do processo, além de verificar possíveis barreiras que impediriam a contratação desse serviço. A utilidade imediata desse estudo é a de fornecer informações e conhecimento suficientes e de qualidade, sobre o público-alvo de *coaching* para jovens estudantes, que servirão como referência teórica inicial para profissionais do mercado, que poderão, por exemplo, realizar delimitação de planos de ação de marketing com maior embasamento.

Além disso, os resultados conquistados com este trabalho serão disponibilizados em bases de dados da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para acesso livre de quem tiver interesse pelo mercado aqui estudado. Portanto, esse estudo, justifica-se também pela necessidade de que se realizem mais pesquisas sobre um mercado que ainda pode ser considerado “novo” em Porto Alegre, e de que o conhecimento sobre o assunto seja disseminado, tendo em vista o crescimento do mercado e maiores estudos na área.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. OBJETIVO GERAL

Identificar, a partir da perspectiva dos profissionais do mercado, características do processo de tomada de decisão do cliente para a realização de *coaching* vocacional e de carreira.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Entender o que pode gerar a necessidade/desejo de compra
- Identificar as fontes de informação disponibilizadas pelos profissionais e utilizadas no processo de tomada de decisão do consumidor
  - Identificar quais os elementos, critérios ou personagens de maior influência para os consumidores
  - Verificar quais as principais barreiras que impedem a realização do processo de *coaching*

### 3. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica deste trabalho procurou apresentar e fundamentar alguns dos principais conhecimentos pertinentes à busca do entendimento do processo decisório do consumidor. Além disso, buscou-se contextualizar o leitor sobre o *coaching*, foco da pesquisa e da empresa a ser desenvolvida. Dessa forma, esse capítulo foi dividido em duas grandes seções: a primeira delas com o objetivo de apresentar os principais aspectos sobre o *coaching*; e a segunda apresentando alguns conceitos relevantes sobre marketing e processo decisório.

#### 3.1. COACHING

No intuito de esclarecer possíveis dúvidas sobre o processo de *coaching*, seu mercado e formas de atuação, esta seção foi organizada em quatro principais tópicos (história, conceitos, abordagens similares e nichos de atuação). Ademais, a partir dos conceitos apresentados, procurou-se justificar a categorização desse processo como um serviço profissional e suas consequentes implicações para a construção do referencial teórico que relaciona-se com o processo decisório para esses mercados específicos.

##### 3.1.1. História do Coaching

O primeiro passo para compreender o conceito de *coaching* é buscando a origem da palavra e seu entendimento, conforme foi destacado anteriormente. Segundo Marques (2013, p. 15): “A palavra *Coaching* significa “treinamento”, tem origem na língua inglesa (*Coach*) e foi utilizada pela primeira vez na cidade de Kócs, na Hungria, para designar carruagem de quatro rodas”.

Observando-se que: o significado original da palavra *career* (carreira, em Português) é “uma estrada para carruagens” pode-se atribuir uma relação entre as

duas palavras visto que *coach* eram as carruagens que andavam nestas estradas. A partir deste uso inicial surgiu uma metáfora, tanto para a palavra *career*, que, segundo Sennett citado por Seabra (2008), ao ser aplicada ao mercado de trabalho iria adquirir o sentido de caminho para atividades econômicas de um indivíduo; como, da mesma maneira, para a palavra *coach*, onde carruagens que levavam as pessoas às mais diversas localidades geográficas pelas estradas deu origem a forma como se chamavam os tutores que conduziam seus aprendizes aos diversos campos do conhecimento.

Ao longo dos anos, em meados de 1831, a palavra *coach* passou a ser utilizada também no âmbito esportivo, designando aquele que treinava e liderava uma equipe ou indivíduo em um determinado esporte. Foi justamente neste meio esportivo, muitos anos depois, que surgiu aquele que é conhecido hoje como precursor do *coaching*: Timothy Gallwey. Em 1900 o termo *coach* passou a ser ampla e frequentemente utilizado no meio dos esportes, sendo empregado ainda hoje para esta designação. Em 1950, pela primeira vez, o termo é apresentado à literatura de negócios, tendo como significado a capacidade de gerenciamento de pessoas.

Timothy Gallwey estudou profundamente a ideia de desenvolvimento interior, e o resultado de seus estudos adaptado para uso no treinamento de tênis foi publicado em 1974 no livro "*The Inner Game of Tennis*". Para alguns, este livro é considerado como o início e marco fundamental do *coaching* como disciplina e profissão, visto que é nele que muitos dos conceitos essenciais do *coaching* são trabalhados dentro do contexto do tênis, podendo ser replicados na vida pessoal e no desenvolvimento humano como um todo.

A partir deste momento o conceito de *coaching* é internacionalmente conhecido e amplamente aplicado. Depois de 1980 muitos são os programas de lideranças que abordam o tema e, assim, começam a surgir federações internacionais e nacionais sobre o tópico e o conceito. Logo, dando complementariedade para esse tópico, na seção a seguir os conceitos de *coaching* ao longo dos últimos anos são apresentados.



### 3.1.2. Conceito do Coaching

Antes mesmo de surgir o termo *coach* na Grécia Antiga a prática começou a ser escrita por alguns dos mais importantes filósofos da época: Sócrates, Platão e Aristóteles. Ortiz (2010) relata que eles utilizavam um método que buscava a promoção do diálogo para descobrir conhecimento, o processo consistia em conversar com seus discípulos e, através de perguntas, gerar a reflexão das pessoas sobre as respostas desejadas.

A partir desta primeira ideia se pode perceber o perfil de reflexão, desafio e desenvolvimento criado pelo *coaching*. De acordo com Rogers (2008, p.7), o segundo princípio da definição do termo *coaching* é que “o papel do *coach* é desenvolver a desenvoltura do seu cliente através de hábil questionamento, desafios e suporte” (tradução livre). Os outros princípios, de acordo com a autora são: (1) o cliente é cheio de recursos, (3) aborda toda a pessoa – seu passado, presente e futuro, (4) o cliente define a agenda, (5) o *coach* e o *coachee* são iguais e (6) *coaching* é sobre mudança e ação.

Gallwey, citado por Whitmore (2006, p.2), diz que *coaching* é “liberar o potencial de uma pessoa para maximizar sua performance, ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la”. *Coaching* é um modelo de desenvolvimento profissional e pessoal que se utiliza de diversas ferramentas, de diferentes áreas do conhecimento, para auxiliar o indivíduo a atingir metas estabelecidas por ele, o cliente é o dono do processo e desta forma tem grande responsabilidade pelo resultado. Corroborando com este preceito, o *coach* Arthur Diniz, autor do livro “Líder do Futuro - A transformação em Líder *Coach*” destaca que

para que o processo de *coaching* tenha resultados efetivos, é fundamental que o *coachee* seja responsável pelo seu próprio sucesso, certificando-se de que sua vontade de mudar sua vida é séria e verdadeira e que está pronto para explorar, desafiar e mudar pensamentos, sentimentos e ações que não estão funcionando. (DINIZ, 2005, p79.)

A forte parceria que deve se estabelecer entre o profissional e seu cliente possibilita ao indivíduo expandir e aprofundar sua capacidade de aprender e de se aperfeiçoar, melhorando inclusive sua qualidade de vida. Em termos mais práticos, Araújo (1999, p.29) destaca que, “*Coaching* é um processo de alto impacto para o aumento de produtividade, pois significa compromisso com os resultados e com a

realização das pessoas.”. Logo, a partir da conceituação de *coaching* e para ampliar o conhecimento sobre esse mercado, percebe-se a necessidade de se explorar teoricamente outros serviços que se assemelham de alguma maneira com esse processo.

### 3.1.3. Abordagens Similares

Para se atingir um entendimento ainda maior sobre o *coaching* é imprescindível que se busque a definição de abordagens similares a este processo. Dessa forma, pode-se destacar pelo menos quatro diferentes métodos, que são: *Mentoring*, *Counseling*, Terapia e Treinamento.

De forma resumida é possível dizer que *Mentoring* se caracteriza principalmente pela transmissão de experiência do mentor para seu cliente, o mentor é aquele que possui mais sagacidade e conhecimento de mundo, ele tem grande experiência profissional no campo de trabalho do cliente e por isso é capaz de lhe aconselhar e atuar como um modelo. Segundo Rogers (2008, p.20) “Na prática existem duas formas distintas de *mentoring*. Uma é melhor descrita como *mentoring* patrocinado. [...] A outra forma é o *mentoring* para desenvolvimento.” (tradução livre) Ainda segundo a autora essas duas formas tem em comum que são normalmente aplicadas por um mentor mais velho e mais experiente que fornece dicas e conselhos fortemente relacionados à carreira e desenvolvimento profissional.

*Counseling* segundo Diniz (2005, p.78-79) é “aconselhamento por parte de um *expert* em determinado assunto”. Apresenta como principal diferença a relação pontual que apresenta diferentemente do *coaching* que trabalha de forma mais contínua e com o compromisso de apoiar as pessoas na realização de metas concretas. Aconselhamento é quando um cliente busca orientações e conselhos, sobre sua vida para sanar algum problema. Já um processo de terapia se caracteriza pela busca, por parte do cliente, de alívio de sintomas psicológicos ou físicos. A terapia trabalha com a saúde mental do cliente e assim como o *counseling* normalmente busca livrar-se de algum desconforto ou sofrimento, enquanto o *coaching* não é corretivo, mas sim gerativo.

Treinamento e Ensino são atividades que se destacam pela passagem de conhecimento do treinador ou professor para o aprendiz (aluno). Rogers (2008, p.21) questiona que “Se o *coaching* é sobre aprendizado, e ele é, então qual a diferença com relação ao treinamento?” Mais adiante em seu texto a autora explica que as principais diferenças são que, tem grande experiência sobre o assunto que transmite, além de um “roteiro” a ser seguido. O treinador é um especialista que ajuda na obtenção de habilidades ou conhecimentos específicos para resultados imediatos e o professor normalmente sabe algo que o aluno não sabe.

Destaca-se, então, que o trabalho do *coach* não se relaciona diretamente com qualquer tipo de terapia ou treinamento. Mendonça (2011, p.95), considera: “Muitíssimo importante frisar que *coaching* não é psicoterapia, não interpreta e não faz juízo de valor. [...] Diferente do treinamento na empresa, o processo de *coaching* acompanha o indivíduo até que atinja sua meta.”. O autor completa dizendo que

Cabe ao *coachee* formular suas próprias respostas a partir dos horizontes que vislumbra nas sessões. Sua construção é constantemente adicionada de informações, vivências e soluções que incorpora nos encontros, nas tarefas e nas reflexões que faz. Ele deve tentar “arrancar” de dentro de si estas respostas, como propõe a maiêutica socrática. (MENDONÇA, 2011, p. 96).

Assim, percebe-se que existem diversas abordagens que podem ser relacionadas com o processo de *coaching*. No entanto, cada uma delas apresenta diferenças na enfoque do “problema” trazido pelo *coachee*. Assim, essa seção concentrou-se em esclarecer essas diferenças, apresentando os principais processos que se assemelham com o trabalho de um *coach* profissional.

#### **3.1.4. Nichos de Coaching**

Esta seção tem como finalidade explorar os possíveis enfoques de um processo de *coaching*, delimitando-se ao final desse tópico o nicho específico de abordagem desse trabalho – *coaching* vocacional e de carreira. Inicialmente devem ser considerados dois grandes e principais nichos de *coaching*, que, devido à grande flexibilidade proporcionada pelo processo e pelas demandas do mercado, é ramificado, posteriormente, em diversas especialidades. Rogers, em consonância com essa afirmação, destaca, por exemplo, que: “Atualmente o *life coaching* está

desenvolvendo suas próprias e distintas ramificações, e pode-se esperar que, à medida que mais profissionais entrem no mercado, esse desenvolvimento continue.” (tradução livre, 2008, p. 11).

Os nichos gerais de atuação do *coaching* são: *Self/Life Coaching* e *Executive/Business Coaching*. Rogers (2008), no entanto, acrescenta ainda uma outra especialização: *Sport Coaching* – que, por não se relacionar ao estudo buscado nesse trabalho, não será abordada. Cabe salientar que a grande diferença entre eles se dá prioritariamente pelos objetivos e pelo escopo de trabalho definidos com o cliente e não por diferenças metodológicas, às vezes inexistentes, ou de forma de trabalho. A seguir a contextualização destes dois nichos é realizada.

#### 3.1.4.1. Coaching Executivo

Inicialmente se dará destaque ao *coaching* executivo que, segundo IAE (2011):

durante às últimas duas décadas, cresceu de forma significativa sob diversas perspectivas, por exemplo: profissionais de recursos humanos incorporaram o *coaching* em programas de desenvolvimento de talentos, [...] o número de serviços de consultoria que oferecem o processo cresceu [...]. (tradução livre , IAE, 2011, p. 3)

O mercado de *coaching* ainda está se desenvolvendo e passando por algumas mudanças, existe um movimento bastante amplo que dissemina o *coaching* fora das organizações, mas ainda não é tão forte quando o movimento inicial de *business coaching*. Para ilustrar isto Catalão (2009) diz que hoje, para os gestores americanos, o processo de *coaching* é tão importante que eles passaram a exigir em seus contratos empresariais acompanhamento de um *Professional Coach*. Além disto, o *coaching* executivo é uma das áreas mais desenvolvidas e reconhecidas dentro desta profissão.

Segundo Rogers (2008, p.12) “O trabalho dos *coaches* executivos é geralmente concentrado nos mais experientes executivos dentro de grandes ou médias organizações.” Neste tipo de processo o foco são as necessidades profissionais do cliente. As especializações que se destacam dentro deste grande

nicho, segundo a autora, são: aposentadoria para antigos líderes, novos líderes, preparação para entrevistas, estratégias, habilidades para apresentações, estresse no trabalho, planejamento de carreira, empreendedorismo, entre outros.

Nesse nicho de *coaching*, em geral, a empresa está fortemente relacionada ao processo, muitas vezes, inclusive desempenhando papel de comprador e pagante do mesmo, como forma de investimento do desenvolvimento de seus colaboradores. Dessa forma, segundo dados levantados por AIE (2011), o uso dessa ferramenta está fortemente ligado ao tamanho da organização contratante. Desse modo, percebe-se que esse nicho, mesmo tratando-se de carreira, não é o nicho de foco desse trabalho, por não relacionar-se com o mesmo público de interesse. Assim, na seção seguinte aborda-se o *life coaching*, nicho de interesse do estudo.

#### 3.1.4.2. Coaching de Vida

Este nicho tem como foco essencial as necessidades pessoais do indivíduo, desta maneira ele irá trabalhar com o desenvolvimento e melhoria de características pessoais, como autoconhecimento, qualidade de vida, motivação, decisões de vida ou emagrecimento, por exemplo. É este o nicho também que poderá auxiliar na melhora de relacionamentos interpessoais, familiares e afetivos.

Corrêa e Godoy (2007) afirmam que este processo tem sucesso quando se foca no presente do *coachee*, com o intuito de gerenciar sua vida atual para construir o futuro que deseja. O processo de *coaching* se baseia na ideia de mudança e ação e isso implica ao indivíduo do contexto A, conhecer este presente e sua vida atual para então buscar um contexto B, o seu estado desejado.

O objetivo principal deste tipo de processo é incentivar as pessoas a ultrapassarem os limites que elas mesmas se impõem. Os indivíduos devem desenvolver estratégias e planos de ações para atingir seus objetivos traçados no início do processo, desta forma ele deve se sentir motivados a enfrentar desafios, enfrentar seus limites e superar obstáculos em todas as áreas de suas vidas. Gaspar e Mehler (2009) explicam que geralmente os indivíduos que procuram o *coaching* de vida geralmente já estão em um processo de desenvolvimento pessoal.

Desta maneira as pessoas que buscam o *coaching* se mostram mais conscientes de suas vidas e buscam um profissional para potencializar seu desenvolvimento.

O *Life Coaching* se concentra em todos os dilemas pessoais de vida: relações pessoais, planejamento do futuro e balanço de vida. Este grande nicho está agora se desenvolvendo em nichos cada vez mais específicos de *coaching* e a expectativa é que à medida que novos *coaches* surjam no mercado maior será o número destas especializações (ROGERS, 2008). A partir desta afirmação, destaca-se que o *Coaching* de Vida, em especial, permite um escopo ilimitado de temas e por isso existe grande incentivo para a criação de nichos específicos de mercado que busquem atender demandas latentes. Temos como exemplos de suas ramificações, *coaching* de: relacionamentos, perda de peso, esportes, inteligência emocional, estudos para concurso, vocacional, de carreira, entre outros.

Percebe-se, assim, a grande possibilidade de direcionamentos que o processo de *coaching* pode ter. Para os objetivos desse estudo, no entanto, o enfoque será com relação ao *coaching* para jovens estudantes – vocacional e de carreira, abordado a seguir.

#### 3.1.4.2.1. *Coaching Vocacional e de Carreira*

Segundo Dametto (2007), para aumentar as possibilidades de sucesso profissional os jovens cada vez mais precisam de planejamento, é preciso planejar seu processo profissional e a partir dele escolher a faculdade ou o trabalho em que irá atuar. Pode-se dizer que este planejamento é essencial para que os jovens consigam enfrentar os desafios impostos pelo competitivo mercado de trabalho, e que hoje em dia é agravado pelo momento de crise que se vive no mercado.

Este tipo de *coaching* é, então, procurado e indicado geralmente para jovens profissionais em início de carreira. O processo normalmente tem o escopo relacionado ao acompanhamento do jovem que busca encontrar um trabalho, mudar de carreira, ter uma orientação de nível profissional, voltar ao mercado de trabalho e, no caso específico do *coaching* vocacional, descobrir qual a carreira deseja seguir e como gostaria de atuar como profissional.

Considerando-se que o referencial teórico apresentado, sobre *coaching*, cumpre com seu objetivo proposto, de apresentar o conceito desse processo, informações sobre seu mercado, práticas similares e nichos específicos, além de acrescentar para o desenvolvimento do trabalho com maior embasamento e criticidade; a seção seguinte apresentará conceitos de marketing necessários para a continuidade do estudo proposto.

### 3.2. MARKETING

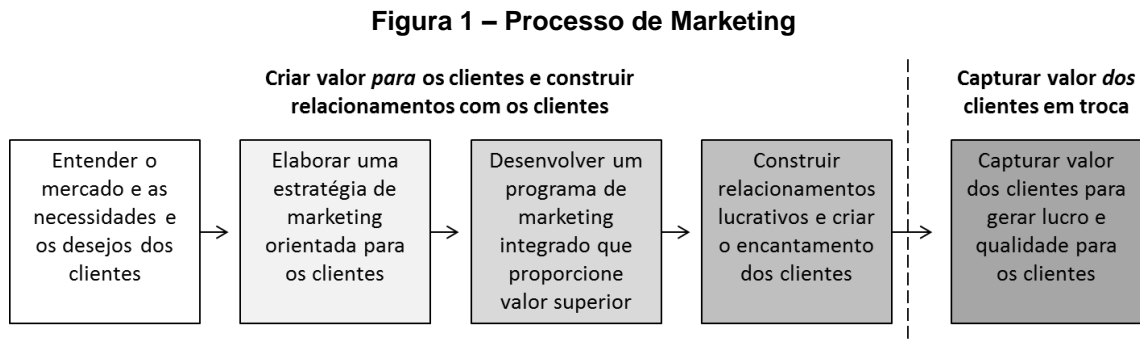
Essa seção tem como objetivo apresentar conceitos relacionados ao estudo de marketing que se façam relevantes para o desenvolvimento da pesquisa proposta. Dessa forma, alinhando-se ao interesse dos objetivos propostos esse tópico irá abordar questões iniciais sobre marketing, papéis dos consumidores, o processo decisório de compra e suas diferenças do modelo quando relacionado à serviços profissionais, como o *coaching*, além dos fatores de influência para a tomada de decisória, destacando-se o *Word of Mouth*.

#### 3.2.1. Conceitos Iniciais

Conforme Felipe (2007, p.15), marketing pode ser definido, de forma simples e sintetizada, como a ação de “proporcionar o produto/serviço que o público deseja no momento certo e no local certo a um preço que possa pagar”. O conceito de marketing, aprovado em 2013, de acordo com a *American Marketing Association* (AMA) diz que: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições, e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possuam valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral.”.

Segundo Drucker, citado por Kotler e Armstrong (2007, p.4): “O objetivo do marketing é tornar a venda desnecessária”. Isto se deve ao fato de que, se o profissional de marketing entender as necessidades dos seus clientes, desenvolver produtos que satisfaçam as necessidades e ofereçam valor superior, definir preços

adequados e distribuir e promover os produtos de forma eficiente estes serão vendidos com facilidade. Os autores estabelecem também um modelo simplificado do processo de marketing, que é apresentado na Figura 1:



Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 4)

Kotler e Keller (2006) apontam que marketing está relacionado à capacidade da empresa em transformar necessidades de clientes em oportunidades lucrativas. Observa-se que não existe um único conceito de marketing, visto que este se encontra em constante evolução. Deste modo, pode-se concluir que marketing é essencialmente um conjunto de atividades, ações e ferramentas que proporcionam os relacionamentos entre quem oferta produtos ou serviços e seu correspondente mercado.

Neste trabalho o objetivo é entender a razão de ser do marketing, a etapa básica: desejos e necessidades dos clientes. Logo, a seguir, serão trabalhados os papéis que podem ser desenvolvidos pelos clientes e o processo da tomada de decisão que leva o cliente a compra.

### 3.2.2. Os Três Papéis do Cliente

O cliente pode desempenhar três papéis diferentes e complementares entre si. De acordo com os autores Sheth, Mittal, Newman: “[...] a pessoa que usa um produto nem sempre é a mesma que o escolhe ou paga. Em vez disso, diferentes indivíduos ou grupos podem desempenhar um ou mais dos três papéis do cliente.” (2001, p.55). O entendimento dessa dinâmica é essencial para se distinguir os desejos e necessidades de cada um deles e entender o comportamento do cliente e o posicionamento que deve ser tomado pelo profissional para que se possa abordá-



lo da melhor maneira, visto que cada papel envolve um conjunto diferente de valores buscado pelo cliente. Com relação a esses valores de mercado que os usuários buscam, com o objetivo de se entender melhor os clientes e seus papéis, os autores desenvolveram a matriz apresentada a seguir (Figura 2):

**Figura 2 – Matriz de valores e papéis do cliente**

	Usuário	Pagante	Comprador
<b>Valores Universais</b>	Desempenho	Preço	Serviço
<b>Valores Pessoais</b> Específicos de grupo	Valor Social	Valor de Crédito	Valor de Conveniência
Específicos de indivíduos	Valor Emocional	Valor de Financiamento	Valor de Personalização

Fonte: Sheth, Mittal, Newman (2001, p. 76)

Os papéis do cliente, então, dividem-se nas seguintes especializações: usuário, comprador e pagante. Essas divisões se relacionam entre si, como mencionado anteriormente, e possibilitam a construção de diferentes situações. Com relação ao usuário, especificamente, pode-se atribuir 4 contextos distintos. Para esse projeto, três desses cenários são destacados como relevantes:

- a) O usuário não é nem pagante nem comprador.
- b) O usuário é comprador e pagante.
- c) O usuário é comprador mas não é pagante.

Para entendê-los é preciso, identificar a importância de cada um desses papéis em um processo de compra. Todos os papéis são de grande relevância para a venda, ignorar um deles pode significar a perda do cliente. Com relação ao usuário, destaca-se que: “as características do produto ou serviço têm de ser as que o usuário está buscando e que irão satisfazer melhor sua necessidade ou desejo.” (SHETH, MITTAL, NEWMAN 2001, p.65) O segundo papel em destaque é aquele desempenhado pelo pagante, sem ele nenhuma venda pode ser concretizada, evidenciando ser um papel crucial. Caso algo o desagrade, por exemplo, é possível que mesmo com o desejo do usuário e comprador a compra não seja realizada.

Por último, o papel do comprador, também considerado fundamental. Sua função é a de encontrar o produto e uma forma de obtê-lo; dessa forma, caso seu acesso ao produto seja dificultado ele não terá como efetuar a compra, ainda que haja concordância por parte do pagante e desejo do usuário. Conclui-se então, que as especializações do cliente representam diferentes papéis que mantêm entre si

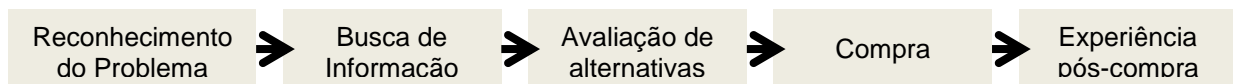
uma relação de interdependência e complementariedade, sem o “acordo” ou “vontade” de um deles a compra não se efetiva.

### 3.2.3. O Processo de Decisão

Ainda de forma bastante relacionada aos papéis desempenhados pelos clientes e seu entendimento sobre suas relações e contextos possíveis, observa-se que eles enfrentam escolhas que devem tomar sobre, por exemplo, quanto gastar, qual oferta escolher ou onde adquirir um produto. Essas escolhas exigem de cada um dos papéis uma tomada de decisão, construindo, assim, o Processo Decisório do Cliente (SHETH, MITTAL, NEWMAN 2001). A respeito desse modelo, Kotler e Keller destacam que, mesmo que nem sempre os consumidores passem por todas as etapas, ele “proporciona uma boa referência, uma vez que capta a gama total de considerações que surgem quando um consumidor se depara com uma nova compra altamente envolvente” (2006, p. 189).

O passos desse processo são apresentados na Figura 3:

**Figura 3 – Processo Decisório do Cliente**



Fonte: Sheth, Mittal e Newman (2010, p.486)

Nota-se, então, que são cinco as principais etapas de um processo de decisão de compra de um cliente, três delas antecedem a compra, uma delas é a compra em si, e a última é posterior à efetivação da compra. Solomon trabalha com uma pequena variação desse modelo, onde as duas últimas etapas correspondem à escolha do produto e resultado, respectivamente. Além disso, o autor acrescenta que essa perspectiva tradicional de tomada de decisão corresponde mais fielmente à escolha de uma solução ampliada do problema, o que ocorre quando os produtos tem valores mais elevados, a compra não é frequente e exige um alto envolvimento do consumidor, além de demandar maior reflexão, pesquisa e tempo de envolvimento com a compra, diferente do comportamento de resposta rotineiro, por exemplo (2011, p.334-335).

Cada uma das etapas desse modelo de processo decisório envolve um conjunto de pequenos fatores e processos diferentes, levantando diversas problemáticas em cada uma delas. Cabe ressaltar aqui que esse é um processo modelo, mas que, em virtude de alguns fatores como, envolvimento ou percepção de risco da compra, o processo pode sofrer modificações, não seguindo as etapas linearmente, por exemplo.

O primeiro passo apresentado por esse modelo é o **reconhecimento do problema**. Momento em que o cliente percebe a necessidade ou o desejo de consumir determinado produto ou serviço. De acordo com Sheth, Mittal, Newman:

Um problema do cliente é qualquer estado de privação, desconforto ou falta (seja física ou psicológica) sentido por uma pessoa. O reconhecimento do problema é a percepção, pelo cliente, de que ele precisa comprar algo para voltar ao estado normal de conforto – em termos físicos ou psicológicos. (2001, p.486)

Ainda com relação a essa primeira etapa do modelo, Kotler e Keller (2006) destacam que a necessidade pode ser provocada por dois tipos de estímulos, internos – aqueles “normais” do indivíduo e são desconfortos físicos ou psicológicos - ou externos – aqueles de mercado ou do ambiente que levam o cliente a perceber um determinado problema, a necessidade é provocada.

A etapa seguinte desse modelo relaciona-se com a **busca de informações**. Segundo Solomon: “é o processo pelo qual o consumidor pesquisa o ambiente à procura de dados adequados para tomar uma decisão razoável” (2011, p. 337). Ainda de acordo com esse autor existem dois tipos de pesquisa a deliberada – parte do próprio interesse e curiosidade do cliente - *versus* a pesquisa “acidental” – onde o consumidor é exposto à informações de determinado produto, sem necessariamente procurar por isso -, que estão relacionadas com duas formas de aprendizagem, respectivamente, a direcionada e a incidental.

Relacionando-se o conceito apresentado por Solomon sobre a pesquisa “acidental” (apresentado anteriormente), e um dos possíveis cenários de identificação de necessidade apresentado por Sheth, Mittal, Newman (2001), percebe-se que a aprendizagem incidental, em alguns casos, pode despertar no cliente o reconhecimento de um problema que deve ser solucionado. Os autores destacam que “a exposição ao produto-solução o faz perceber que o produto ou serviço resolveria uma condição percebida, agora, como um problema” (2001, p.488).

Ainda sobre essa etapa do processo, existem 4 principais fontes de informações que podem ser utilizadas pelo cliente. Kotler e Keller (2006, p. 189-190) as conceituam como: fontes pessoais – informações de conhecidos (indicações, por exemplo), fontes comerciais – que têm interesse em promover e defender o produto, fontes públicas – meios de comunicação de massa, por exemplo, e, por fim, fontes experimentais – relacionadas a experiências do próprio cliente. Os autores destacam ainda que dependendo do tipo e envolvimento da compra cada uma dessas fontes apresenta diferente peso e importância para a decisão de compra do consumidor.

A terceira etapa, última antes da efetivação da compra, é **avaliação de alternativas**. Ela está profundamente relacionada com a etapa anterior, pois ao se buscar informações e possíveis soluções para o problema o cliente já estabeleceu critérios e atributos desejados com relação ao produto/serviço e às possíveis alternativas. Segundo Engel, Blackwell e Miniard, essa etapa pode ser definida como: “o processo pelo qual uma alternativa de escolha é avaliada e selecionada para atender as necessidades do consumidor.” (2000, p.135).

Nesse momento do processo decisório o cliente, utiliza os critérios e atributos como delimitadores e balizadores da decisão a ser tomada. Cada um desses critérios e atributos podem ter importâncias diferentes para a decisão, podendo apenas um único critério, direcionar todo processo de compra, por exemplo. Salomon conceitua esses critérios como “dimensões utilizadas para julgar os méritos de opções dos concorrentes” (2011, p.351). Futuramente nesse trabalho, uma seção é destacada para o detalhamento dos fatores de influência na decisão de compra, focando-se em critérios e atributos utilizados pelos consumidores no processo decisório de serviços profissionais.

A **compra**, quarto passo do processo decisório, pode parecer uma etapa bastante direta; no entanto, ele pode ser subdividido em três fases, de acordo com Sheth, Mittal, Newman (2001, p.509). Essas fases são: identificação da escolha, com base no processo de avaliação de alternativas (essa fase se relaciona mais profundamente com o usuário e suas necessidades), intenção de compra (fase mais influenciada pelo pagante e suas preocupações) e, por último, a implementação da compra (onde as considerações do comprador são as mais importantes).

Além disso, a compra também pode sofrer interferências, que podem se configurar, segundo Kotler e Keller (2006, p.195), como uma etapa entre a avaliação de alternativas e a decisão de compra. Essas interferências são delimitadas pelos

autores como: atitudes dos outros e fatores situacionais imprevistos, e são capazes de modificar a preferência de compra do cliente ou até inviabilizar a compra, onde o risco percebido pode ser determinante, por exemplo.

A última etapa do processo decisório em questão é a **experiência pós-compra**. Nesse momento, é possível relacionar alguns estágios de comportamento do cliente: confirmação da decisão, onde o consumidor fica atento à informações que apoiem sua decisão; o segundo estágio refere-se a avaliação da experiência do cliente, também relacionada a confirmação de sua decisão; em seguida, observa-se um resultado dessa compra – satisfação ou insatisfação que pode levar a diferentes ações (respostas futuras), como: abandono, reclamação, lealdade e até um processo de recomendações do produto ou serviço, em caso de satisfação do cliente. Essa recomendação, poderá inclusive influenciar em processos de decisão futuros, como será ilustrado mais adiante.

#### **3.2.4. O Processo Decisório em Serviços Profissionais**

Percebe-se, a partir dos conceitos apresentados anteriormente, que o processo decisório de compra pode ser bastante complexo, envolvendo diversas variáveis, além de flexível, podendo se adaptar a realidades e necessidades distintas. Desse modo, Hill e Neeley (1988) buscam explorar as diferenças entre o processo decisório de serviços genéricos e de serviços profissionais. Com base no artigo dessas autoras, essas diferenças serão apresentadas nessa seção do presente trabalho.

Inicialmente as autoras esclarecem a definição de serviços como sendo algo “intangível, onde não se pode separar a produção do consumo, difícil de uniformizar e alterável” (tradução livre, p.17). Em seguida elas estabelecem que os serviços profissionais são ainda mais específicos e, além de englobar essas características, se distinguem de serviços genéricos por outras, como o alto nível de experiência e conhecimento obtidos a partir de uma educação formal superior, exercendo juízo especializado na prestação de serviços. Algumas profissões que entrariam nessa definição seriam, por exemplo: advogados, médicos, dentistas, terapeutas e, atualmente, *coaches*.

A seguir o artigo destaca que as diferenças estabelecidas entre serviços gerais e serviços profissionais afetam de diversas maneiras, e de forma significativa, o processo decisório do cliente. “A seleção e uso de serviços profissionais envolve um nível muito maior de risco percebido por parte do consumidor” (tradução livre, p.18), além disso, o risco financeiro percebido também é mais elevado, tornando o processo decisório mais cauteloso, por exemplo. A partir desse momento do artigo, as autoras abordam as etapas do processo decisório de compra sob a perspectiva dos serviços profissionais (aqui se deu ênfase às três primeiras etapas do processo, que mostravam maior diferenciação diante do modelo tradicional):

**Reconhecimento do problema:** o consumidor desse tipo de serviços aparenta ser muito menos apto a apontar e definir com clareza a natureza e origem do problema. Dessa forma, muitas vezes o problema só é, de fato, reconhecido quando atinge um nível mais sério. Assim, a motivação para se iniciar o processo de resolução do problema também pode ser dificultada, uma vez que exista uma restrita habilidade para identifica-lo. Além disso, na maioria dos casos, o consumidor é muito mais dependente do profissional para avaliar a situação e ajudar na definição adequada de sua necessidade.

**Busca de informações:** nessa etapa as autoras destacam três principais diferenças entre um processo tradicional de compra e a contratação de um serviço profissional. A primeira delas é que o indivíduo, normalmente, está disposto a despende maior esforço e tempo para pesquisar sobre o profissional que deseja contratar; no entanto, a segunda diferença pode acabar dificultando essa pesquisa por parte do cliente, visto que se refere ao menor número de informações disponíveis, de todos os tipos.

Por último, e em virtude das questões apresentadas anteriormente, a terceira diferença está relacionada a maior dependência de terceiros nesse processo de busca de informações, as fontes de informação pessoais nesse caso são essenciais, indicações e referências fornecidas por amigos, conhecidos e até outros profissionais são destacadas. As autoras destacam que, “a informação experiencial, [...], tem grande credibilidade e é potencialmente muito poderosa para influenciar a escolha do consumidor.” (tradução livre, p.20).

**Avaliação de alternativas:** de acordo com Hill e Neeley existe um alto nível de dificuldade na avaliação de um profissional antes da compra. Uma das razões é que “a falta de experiência com a contratação de profissionais normalmente significa

que o indivíduo não tem desenvolvido um conjunto de critérios de avaliação que poderiam ser facilmente buscados em sua memória.” (tradução livre, p.20), dessa maneira, o cliente encontra dificuldades em comparar profissionais e, muitas vezes, não se sente confortável ou apto a julgar a capacidade de entrega de um profissional (visto que não apresenta conhecimento sobre a área).

**Compra:** ainda que o cliente de serviços profissionais, em geral, se mostre mais engajado com a compra, a escolha sobre o profissional a ser escolhido ainda é incerta. A compra, nesses casos, se baseia principalmente na expectativa do resultado previsto, ainda que esse também seja incerto e, muitas vezes, subjetivo. Dessa forma, a expectativa do resultado é balizada pelo nível de competência/experiência/formação do profissional.

**Uso e experiência pós-compra:** segundo Hill e Neeley existem pelo menos dois fatores que tornam essa etapa mais complexa. O primeiro deles é o fato de que o resultado, em sua maioria, é subjetivo, dificultando uma avaliação mais criteriosa, por exemplo; o segundo corresponde a possibilidade do efeito do serviço ser identificado com algum atraso (imediatamente pode se ter uma boa impressão do resultado, por falta de conhecimento e posteriormente percebe-se que a qualidade do serviço não foi realmente satisfatória, por exemplo).

A seguir, serão abordados os principais critérios e fatos de influência na decisão da contratação de um serviço profissional.

#### **3.2.4.1. Fatores de Influência na Decisão**

Observa-se, conforme as seções anteriores demonstram, que existem algumas diferenças entre o processo decisório de um cliente de produto ou serviços gerais e do cliente de serviços profissionais. Conseqüentemente, alguns fatores devem ser destacados com relação ao mercado de serviços profissionais e a escolha de critérios na decisão de compra, por parte dos clientes desses mercados.

Segundo as pesquisadoras Hill, Garner e Hanna, no artigo “*Selection Criteria for Professional Service Providers*”, a maioria dos consumidores, nesse contexto, não possuem um conjunto de critérios bem desenvolvido, principalmente devido à falta de frequência desse tipo de contratação. Desse modo, a partir de uma pesquisa

quantitativa elas buscam elencar 19 possíveis critérios de escolha de um profissional, divididos em 5 categorias, conforme a Figura 4, a seguir:

**Figura 4 – Critérios por Categorias**

<b>Conhecimento</b>	<b>Conforto</b>
aparentar experiência de mercado demonstrar interesse no cliente oferecer soluções práticas questionar de forma pertinente sobre o problema investir tempo adequado com o cliente	explicar os processos e motivações contratar assistentes qualificados oferecer atendimento personalizado ser cortês, apresentar boa-vontade apresentar habilidades interpessoais possuir área de espera agradável
<b>Disponibilidade</b>	
respeitar os horários agendados não interromper o atendimento	
<b>Reputação</b>	<b>Acesso</b>
ser recomendado por outras pessoas possui grande número de clientes ser ativo em assuntos comunitários	preços dentro do padrão de mercado flexibilidade para pagamento disponibilidade de horários

Fonte: elaborado pela autora com base no artigo de Hill, Garner e Hanna (1989).

Segundo a pesquisa realizada por elas, os critérios de conhecimento (aqueles relacionados com a competência do profissional e o interesse pelo cliente) foram os considerados de maior importância pelos consumidores. As demais categorias, e nível de importância, respectivamente, foram: conforto (critérios que permitem ao cliente se sentir confortável com o ambiente e o atendimento), disponibilidade (respeito aos horários estabelecidos), reputação (critérios referentes a como o profissional é visto pelo mercado) e acesso (com relação à pagamentos e disponibilidade de atendimento).

Colaborando para a determinação dos principais critérios de escolha de profissionais, Crane e Lynch elaboram um artigo sobre critérios e atributos utilizados na seleção de profissionais da área da saúde. Os atributos, conforme os autores trabalham no artigo, se referem às maneiras pelas quais os clientes podem identificar os critérios estabelecidos. A seguir na Figura 5, estão apresentados os principais critérios e atributos expostos por Crane e Lynch (1988).



Figura 5 – Critérios e Atributos

<b>Critérios</b>	<b>Atributos</b>
Cortesia	Referências pessoais
Competência	Comportamento/conduita
Reputação	Ambiente/escritório
Habilidades Interpessoais	Localização
Acessibilidade	Outros pacientes
Preço	Vestimenta
	Preço
	Propaganda

Fonte: elaborado pela autora com base no artigo de Crane e Lynch (1988).

Baseando-se na pesquisa desses autores e suas conclusões sobre os critérios, percebe-se que, em sua maioria, os critérios são subjetivos (refletindo a impressão do cliente sobre o profissional) e se relacionam com o comportamento do profissional perante seu cliente, a competência demonstrada sobre o mercado e a sua reputação. Segundo Hill, Garner e Hanna, “A competência é o mais importante critério de seleção para serviços profissionais” (tradução livre, 1988, p.62). Outros fatores ainda destacados por elas, além da competência técnica, seriam: experiência e recomendação, também destacados por Crane e Lynch.

Sobre os atributos, complementares aos critérios, as autoras destacam que

A referência pessoal foi observada como o atributo de maior valor de ‘previsão’ e que fornece aos consumidores mais confiança para decisão que outras fontes impessoais de informação, tais como a propaganda. (tradução livre, CRANE e LYNCH, p.18, 1988)

Feitas essas observações e a partir dessa base teórica considerou-se necessário realizar um aprofundamento sobre a influência das indicações e referências pessoais para a tomada de decisão. Logo, na seção seguinte se abordou o conceito de *Word of Mouth* (WoM).

#### 3.2.4.2. O “Word of Mouth” (WoM)

De acordo com Solomon: “O boca a boca (WoM – *Word of Mouth*) é a informação sobre produtos transmitida de indivíduos para indivíduos.” (2011, p.424). Ainda segundo o autor, mesmo que muito dinheiro seja investido na criação de

publicidade para produtos o WoM é reconhecidamente o processo de comunicação mais poderoso para o marketing de uma organização, estimando-se que ele represente até dois terços da venda de produtos, por exemplo.

Bansal e Voyer justificam essa importância do boca a boca mencionando que, “[...] consumidores frequentemente confiam mais em fontes de comunicação informais e/ou pessoais em oposição a fontes mais formais e/ou organizacionais, como campanhas publicitárias.” (tradução livre, 2000, p.166). Além disso, os autores ainda destacam que esse tipo de comportamento é ainda mais importante e apresenta maior influência no contexto de serviços, devido à grande intangibilidade e alto risco associado a esse tipo de mercado.

Solomom destaca que “A propaganda boca a boca é especialmente poderosa quando o consumidor não está muito familiarizado com a categoria do produto.” (2011, p.425), reforçando a ideia apresentada anteriormente, pois o processo de WoM seria uma solução especial para o “problema” da intangibilidade dos serviços. Por exemplo: muitas vezes, o consumidor não consegue entender o serviço de forma completa até realmente usufruir dele, dessa forma o boca a boca realizado com indivíduos que já tiveram a experiência com o serviço ajudaria em situações como a dificuldade de comparação dos mercados, falta de informações, entre outras.

Conforme Sweeney, Soutar e Mazzarol apresentam, em seu artigo, existem fatores que podem aumentar a influência de um processo de WoM. Segundo os autores esses fatores se subdividem em quatro principais grupos: fatores pessoais, fatores interpessoais, fatores situacionais e características da mensagem. A seguir um exemplo de contexto, onde o WoM poderia ter grande influência na decisão do cliente:

**Figura 6 – Cenário possivelmente positivo para fatores de Influência do WoM**

<b>Pessoais</b>	<b>Situacionais</b>
Boa credibilidade do emissor, experiência Baixo conhecimento do receptor	Baixo risco Baixa complexidade de serviço Receptor com poucas informações
<b>Características da Mensagem</b>	Necessidade do receptor Pouco tempo para a compra
Mensagem pessoal, direta Grande expressividade	Solicitação de informação pelo receptor
<b>Interpessoais</b>	Poucas fontes de informação disponíveis
Forte relação entre emissor e receptor	

Fonte: elaborado pela autora com base no artigo de Sweeney, Soutar e Mazzarol (2008).

Sobre esses aspectos é possível observar que quanto melhor a relação entre quem envia a mensagem e quem a recebe, maior é a influência no processo decisório. Da mesma forma, quanto maior a credibilidade de um emissor, maior é a influência de um processo de WoM, por exemplo.

Percebe-se, que o boca a boca é uma ferramenta extremamente poderosa para qualquer tipo de produto ou serviço oferecido; no entanto, não há um controle por parte das empresas sobre esse tipo de processo (a partir do conceito original de *Word of Mouth*, onde não deve existir interesse por parte do emissor da mensagem ao enviá-la). De acordo com Solomon (2011, p. 425-426) existem três principais questões que podem motivar a influência desse WoM: o alto envolvimento e interesse do emissor com o serviço ou produto; o grande conhecimento desse indivíduo sobre o produto e a promoção de seu ego ao demonstrar esse conhecimento; ou o interesse genuíno pelo melhor para o receptor da mensagem (um conselho sincero, por exemplo).

Entretanto, atualmente, segundo destaca o autor, os profissionais do marketing buscam maneiras de controlar e promover esse tipo de “propaganda”. Assim, muitas empresas já contratam milhares de pessoas que devem experimentar os lançamentos e espalhar suas opiniões sobre eles. Outra mudança que está ocorrendo no processo boca a boca é a mudança do meio pelo qual a mensagem é enviada, usualmente o WoM acontecia de forma oral e pessoal; contudo, hoje observa-se *Word of Mouth* digitalizado, por exemplo, na forma de depoimentos e avaliações sobre os produtos em sites na internet.

Nota-se, assim, que o boca-a-boca é uma ferramenta de grande influência no processo de decisão de compra dos consumidores, com especial destaque para a influência realizada em processos de serviços profissionais. Ainda que não seja possível, de fato, se ter controle sobre essa ferramenta, por parte dos profissionais, ela não deve ser menosprezada.

Assim, encerra-se o capítulo teórico desse trabalho. A construção desse referencial teórico foi essencial para o adequado direcionamento do estudo, a partir de um melhor entendimento sobre o processo decisório de compra dos consumidores de serviços, principais influenciadores de decisão e o próprio mercado de *coaching*. Além disso, ele possibilitou a construção do instrumento de pesquisa (validado em entrevista inicial) e que será abordado nos capítulos seguintes.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo, de procedimentos metodológicos, tem como objetivo descrever qual o enfoque da pesquisa que se realizou, qual seu público-alvo e quais os métodos de coleta e análise de dados utilizados para esse trabalho.

### 4.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Baseando-se nos objetivos propostos pelo projeto a pesquisa buscou, de forma ampla, entender melhor a dinâmica do mercado de *coaching* para jovens em Porto Alegre. Para isso, de forma mais específica, é proposto que se dimensione o conhecimento e interesse do público jovem sobre *coaching*, além de responder a questões relacionadas ao processo decisório desse cliente – de acordo com o ponto de vista dos profissionais, como: possíveis motivações para a realização do processo e principais fatores de influência na tomada de decisão.

### 4.2. PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa de Marketing pode ser definida como uma investigação de dados com método previamente definido, empírica e crítica. O objetivo desse tipo de pesquisa é o de verificar e descrever a existência de relações pressupostas entre fatos referentes ao Marketing (MATTAR, 2000). Dessa forma, sendo o método de pesquisa uma escolha de procedimento para essa finalidade, e entendendo-se que dentro dessa área existem procedimentos metodológicos de diferentes objetivos (qualitativos ou quantitativos) a autora do projeto, devido ao caráter formativo das abordagens qualitativas e, desejando obter informações de ordem descritiva, concluiu que essas seriam a de melhor escolha para o direcionamento da pesquisa.

Logo, buscando garantir que os dados coletados, possibilitassem a revelação de informações concretas e confiáveis e fossem coerentes com o que se esperava,

a metodologia de pesquisa adotada baseou-se em uma Pesquisa Qualitativa, com o uso de Entrevistas em Profundidade.

Segundo Malhotra (2012), o principal objetivo desse tipo de pesquisa é possibilitar o entendimento do problema, pois é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, que propicia *insights* e a percepção do contexto da problemática. Nesse sentido, para que este entendimento seja completo, a decisão do público alvo a ser estudado é bastante importante e será abordado no tópico que segue.

#### 4.3. PÚBLICO-ALVO

Pode-se dizer que:

Há quatro diferentes fontes de dados em pesquisas de Marketing: pesquisado, pessoas que tenham a informação sobre o pesquisado, situações similares e dados disponíveis (MATTAR, 2000, p.46)

Observa-se, assim, que é possível, em algumas situações e mercados específicos, que o público desejado seja de difícil acesso, ou não seja a fonte mais adequada para se obter as informações esperadas. Nesses casos, se torna mais adequado que os dados buscados para a pesquisa sejam obtidos a partir de pessoas ligadas à esse público, como, por exemplo, os profissionais e especialistas desse mercado.

Logo, a partir da verificação de que o mercado de *coaching* para o público jovem em Porto Alegre ainda não se encontrava estabelecido e o acesso ao público jovem era dificultado e poderia não trazer resultados satisfatórios, optou-se pela delimitação do público-alvo focada em profissionais de *coaching*, que atuam na capital gaúcha e que se dedicam à esse mercado específico, com experiências em processos vocacionais e de carreira. Com a aplicação da entrevista proposta no Apêndice A, então, seria possível a partir de especialistas da área entender e conhecer o público dos processos de *coaching* e analisar percepções a respeito do mercado.

Os profissionais entrevistados, não tinham qualquer tipo de relação entre si, e apresentavam experiências diversas (mais longas ou mais curtas, por exemplo)

dentro do mercado. Essa diversidade de entrevistados possibilitou maior riqueza de informações e impediu que a coleta de dados pudesse ser tendenciosa.

#### 4.4. INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

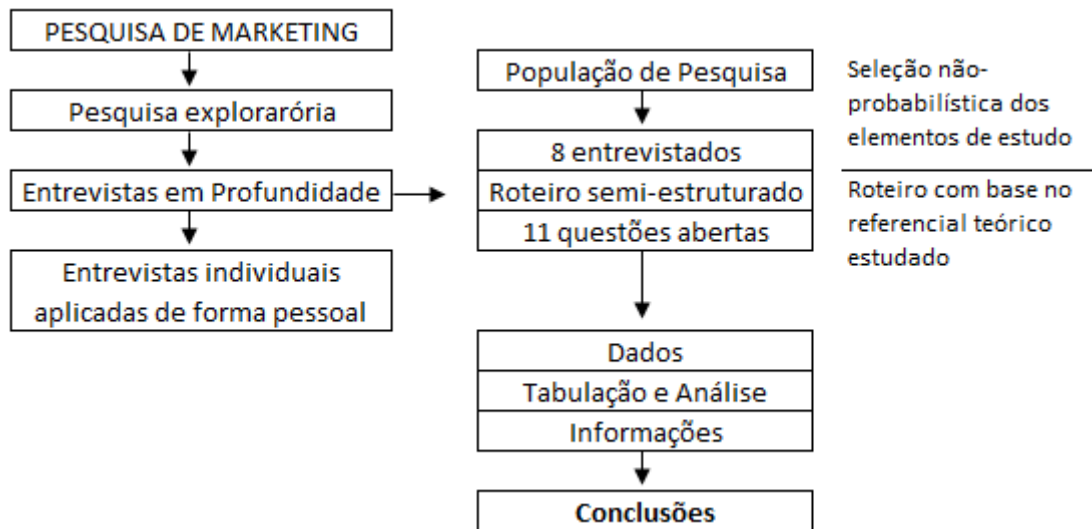
O número de entrevistas em profundidade (8) se estabeleceu a partir do esgotamento das respostas coletadas, não se fazendo necessário explorar um maior número de entrevistas. Todas as entrevistas foram realizadas de forma pessoal entre entrevistador e entrevistado, contaram com a ajuda de gravador (que buscava maior precisão na análise posterior) e todas seguiram o mesmo roteiro de perguntas (Apêndice A).

O roteiro em questão foi desenvolvido com o objetivo de ser fiel ao conteúdo teórico estudado, em especial ao que tange os aspectos de decisão de compra do consumidor e os possíveis papéis do cliente. Além disso, ele foi pensado no intuito de apresentar questões claras que não possibilitassem a indução da resposta dos entrevistados e permitisse flexibilidade ao entrevistador para a obtenção das informações desejadas, incentivando o desenvolvimento das respostas do entrevistado.

O registro das respostas relevantes das entrevistas em profundidade foi realizado em planilha, para que se obtivesse uma visão sistêmica do conjunto de entrevistas realizadas. A análise dos dados coletados teve como orientação categorias definidas de acordo com os objetivos específicos do projeto e abrangeu não apenas as entrevistas em profundidade, mas também a revisão teórica do trabalho e os dados secundários levantados.

A seguir, é apresentado um diagrama que busca ilustrar o método de pesquisa adotado (Figura 7):

**Figura 7 – Método de Pesquisa**



Fonte: elaborado pela autora.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos resultados desse trabalho a partir de todos os dados coletados ao longo das entrevistas realizadas. A pesquisa desenvolvida, de forma qualitativa, procurou identificar características a respeito do processo decisório do jovem cliente do *coaching* de carreira a partir de entrevistas realizadas com profissionais dessa área.

### 5.1. PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram realizadas 8 entrevistas em profundidade com diferentes profissionais relacionados a processos de *coaching* vocacional e de carreira. Dentre os profissionais, além da formação como *coaches* e experiência de trabalho nessa área, os entrevistados apresentavam diferentes formações acadêmicas, como: pedagogia, psicologia e administração, diversificando as respostas e os pontos de vista coletados na pesquisa.

O critério de escolha dos indivíduos para as entrevistas foi não-probabilístico, baseando-se na conveniência do pesquisador e disponibilidade dos profissionais, ou seja, optou-se pela “forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados deliberadamente com base no julgamento do pesquisador” (MALHOTRA, 2012, p.327). Ademais, visto que pesquisas de caráter qualitativo não exigem obrigatoriedade de amostras probabilísticas e que na busca por profissionais da área desejada, encontraram-se dificuldades para marcar entrevistas com o público masculino, apenas 1 entrevistado de 8 é desse sexo. O que contrariou a ideia inicial do projeto – de buscar a maior variação de entrevistados possível.

Para se preservar a identidade dos profissionais que participaram da pesquisa, seus nomes não foram expostos, substituindo-os pelo padrão E1, E2, E3 e assim sucessivamente até o último entrevistado, E8. A seguir, algumas características desses profissionais são descritas:



E1: Psicóloga, com formação em *Coaching* Psychology e foco no público jovem. Experiência de mercado considerada inicial.

E2: Professora, psicóloga, formação em *Coaching* Maiêutico e outras abordagens de *coach*. Foco no desenvolvimento humano e *coaching* de carreira. Longa experiência no mercado (aproximadamente 15 anos).

E3: Professora, pedagoga, formação em *Coaching* Executivo. Se posiciona para o público jovem, em especial público para processos vocacionais e de carreira. Experiência de aproximadamente 5 anos na área.

E4: Formação em Administração, e especializações em Psicologia e Gestão Educacional. Professora e *coach* com foco nas áreas da educação e de jovens. Vasta experiência de mercado, de aproximadamente 15 anos também.

E5: Psicóloga e Orientadora Vocacional, com formação em *Life Coaching* e foco no público de *Coaching* de Carreira. Experiência como *coach*, relativamente pequena, mas já conhece o mercado jovem em virtude de seu trabalho de orientação vocacional.

E6: Administrador de empresas próprias da área de desenvolvimento humano e de carreira. *Coach* com grande engajamento na área e foco em estudantes e jovens. Envolvido nessa área há pelo menos 10 anos.

E7: Psicóloga, com formação em *coaching* e longa atuação na área (aproximadamente 30 anos). Atua no mercado de *coaching* para jovens em determinação ou mudança de carreira.

E8: Formação em psicologia, com experiência de aproximadamente 5 anos na área educacional e vocacional. Desenvolve seu trabalho de *coach*, principalmente, dentro de cursos pré-vestibulares.

## 5.2. DADOS LEVANTADOS

De acordo com a intenção da pesquisa, de captar o maior número de opiniões e informações sobre o mercado de *coaching* em Porto Alegre, as entrevistas foram aplicadas individualmente e de forma a permitir e incentivar que os entrevistados se manifestassem livremente. Cada entrevista teve duração aproximada de 1 hora. Todas as informações coletas, após análise adequada, foram sintetizadas,

organizadas (relacionando-se com os objetivos específicos desse trabalho) e expostas a seguir; as citações apresentadas têm origem na gravação das entrevistas, sendo, portanto, transcrições das falas orais dos entrevistados.

### 5.2.1. Mercado e Público-alvo

Quando questionados sobre o mercado de *coaching* para jovens em Porto Alegre existe consenso sobre o potencial ainda pouco explorado na capital. Segundo E4: “Existe uma oferta de profissionais considerável na área de *coaching* de carreira, mas é pouco o foco dado para os jovens”. Igualmente, E2 complementa essa ideia argumentando que: “No Rio Grande do Sul, o mercado ainda é ‘muito verde’, existe uma forte cultura de testes vocacionais”, o que prejudica, por exemplo, o desenvolvimento do *coaching* vocacional nessa área. Além disso, E6 destaca que vem ocorrendo uma grande expansão desse mercado, o que não necessariamente é positivo, visto que “qualquer um pode se dizer *coach*”, e prejudicar a imagem do processo, por divulgações erradas.

Além disso, quanto ao nível de conhecimento do público jovem sobre esse tipo de processo, é evidenciado, a partir das entrevistas, que a falta de informações ainda é grande nesse meio. Muitos jovens desconhecem o processo em si ou apresentam grande número de dúvidas sobre ele. Nesse sentido se faz necessário que o *coach* saiba “educar” seu público sobre o assunto; uma vez que, quando existe o primeiro contato entre o *coaching* e o potencial *coachee* percebe-se o interesse dele e a curiosidade por conhecer mais sobre o assunto. A *coach* E3 destaca que:

A falta de informações é grande e muitas vezes o jovem não percebe ou identifica a necessidade de se realizar o *coaching* sozinho. Ele demonstra precisar de ajuda, mas por falta de informação só percebe a possível solução quando ela vai até ele.

Em relação ao perfil dos *coachees*, identificado pelos entrevistados, observou-se que existem dois principais tipos de jovens que procuram o processo de *coaching*. O primeiro se delimita a partir de um público mais jovem (em geral entre 16 e 20 anos), que busca a ajuda vocacional. Esse jovem, em muitos casos não é identificado como o tomador da decisão, nem o pagador do processo, esses papéis

acabam sendo atribuídos aos pais, grandes influenciadores da busca pelo *coaching*. Segundo E5, “Ultimamente recebi casos onde o jovem, sem qualquer influência da família buscou o processo, porém a grande maioria é encaminhado pelos pais.”

O segundo perfil envolve jovens adultos que desejam desde a construção e estruturação de uma carreira, ou aperfeiçoamento de características até a mudança de carreira ou a busca por empreender, por exemplo. Nesse perfil, existe autonomia maior por parte do cliente; portanto, em sua maioria esses jovens realizam todos os papéis do consumidor, sem maiores influências externas. E4, destaca que, também devido ao contexto atual da sociedade, “Há um aumento, cada vez mais significativo, na procura de *coaching* de carreira por parte dos jovens adultos que buscam mudar de área ou empreender.”, indivíduos que se encaixam nesse segundo perfil destacado.

Relacionado aos perfis destacados pelos *coaches* e sobre a questão dos três papéis do cliente, muitos cenários se mostraram possíveis. Os entrevistados relataram que para o público jovem adulto, mais independente, o cliente desempenha os três papéis (usuário, pagante e comprador); dessa forma, sem grandes influências externas no processo decisório. No entanto, para o perfil de público mais jovem, existem duas principais situações: a primeira, onde o cliente desempenha apenas o papel de usuário; logo, os familiares são pagantes e compradores, sendo esses os determinantes da compra; e a segunda, em que os pais desempenham unicamente o papel de pagantes, nesse caso, o jovem é o responsável pela compra do serviço e pelo papel de usuário final.

Consequentemente, percebe-se que, para o público na faixa entre 16 e 20 anos existe profunda influência externa com relação à compra; visto que, sem o consentimento e poder financeiro dos pais não há possibilidade de efetivação da venda. Além do fator financeiro E7 ressalta que:

Esse jovem que está no segundo grau normalmente é encaminhado pelos pais, até porque tem uma situação relacionada à idade, também, que é limitador. A maioria é menor, então deve haver negociação com o adulto responsável.

Além disso, cabe salientar que, para esse último cenário, o cliente se torna, também, vendedor do serviço prestado, uma vez que precisa “convencer” os familiares a desempenharem o papel de pagantes. Percebe-se, então, que o mercado de *coaching* para jovens, muitas vezes, apresenta dois públicos-chave: o jovem, potencial *coachee* e os familiares, que possuem o poder decisório e de

compra do serviço, desempenhando os papéis de pagantes. Sobre isso, E4 destaca que:

É um público difícil. Não tem muita gente trabalhando na área, devido ao mercado! Quem paga são os pais e demora tempo pra construir um nome. [...] Caso fosse fazer uma divulgação mais ativa, abordaria todas as frentes: escolas, pais, jovens, parceiros... Não dá pra investir em um só público. Existem dois públicos e é preciso focar nos dois, focar no conteúdo para atender aos dois.

Dessa forma, percebe-se que para atingir de forma satisfatória esses dois públicos, o foco de uma divulgação deve ser o conteúdo e o profissional. Focar na solução de uma demanda específica de um deles (ansiedade dos pais ou insegurança dos filhos, por exemplo), poderia não atrair o outro, correndo o risco de que a contratação não fosse realizada.

### 5.2.2. Identificação da Necessidade

Sobre o reconhecimento da necessidade de um processo de *coaching* e os principais motivadores para que o jovem consuma o serviço, os entrevistados destacaram dois pontos principais. O primeiro deles diz respeito a motivação inicial para a procura de qualquer processo de *coaching* que é definida como: a necessidade de tomada de decisões importantes seja na vida, seja na carreira e a percepção de estar em algum momento de crise – estar sob algum aspecto com a sensação de se estar perdido. Em geral, os profissionais mencionaram que essa identificação individual ocorre por parte dos jovens adultos, ainda que eles em alguns momentos não saibam exatamente o que querem como resultado eles percebem que precisam fazer alguma coisa. E6 observa que

[...] as angústias profissionais são anteriores ao gatilho [o que causa a busca pelo profissional], o jovem identifica a necessidade de mudança, mas não sabe o que fazer. O gatilho é acionado quando ouve falar sobre o *coaching*, quando alguém relata uma experiência que teve sobre o processo, ou fala sobre uma palestra que assistiu sobre o assunto.

Por outro lado, como frisado pelo E5 muitas vezes a tomada de decisão não é feita pelo próprio *coachee*, mas sim pela família. Nesses casos, E2 complementa observando que, há um processo de cocriação com o cliente e identificação do “problema” a ser solucionado:

A necessidade, em geral, não é reconhecida pelo jovem. Eles procuram o *coaching* ou são encaminhado para ele, na sua maioria, exatamente por não saberem o que fazer. Então, a necessidade acaba sendo definida com o profissional no primeiro encontro do processo.

### 5.2.3. Busca de Informações e Pontos Fortes de Divulgação

No que diz respeito aos pontos fortes e processos de divulgação do *coaching* foram identificadas, ao longo das entrevistas realizadas, diferentes abordagens sobre o assunto. Alguns profissionais, como no caso de E1, relataram o intenso uso de mídias sociais, como *facebook*, *instagram*, sites pessoais e *blogs*, para a divulgação sobre o que é *coaching* e sobre o próprio profissional. Outro ponto destacado, voltado especificamente para o primeiro perfil estabelecido, foi o uso de palestras em escolas, no intuito de aumentar o conhecimento do público sobre o serviço oferecido; no entanto, na maioria dos casos mencionado esse é ainda um projeto viável e não uma prática. No entanto, com relação ao segundo público estabelecido, E6 menciona essa prática, reforçando que: “A minha divulgação sobre o *coaching* é feita por meio de palestras em universidades [...] e treinamentos realizados dentro de empresas.”.

Ademais, outra questão importante e destacada de forma unânime pelos os entrevistados é o poder da indicação na divulgação do profissional. Todos os entrevistados relataram a grande influência que a rede de contatos tem na divulgação de um serviço profissional. E2 chega a destacar que “O *networking* é o diferencial desse mercado, manter uma boa rede de contatos profissionais é fundamental”. Reforçando essa ideia E4 diz que “Na verdade o que vende não é o *coaching*, sou eu. O que vende é a minha trajetória, a minha formação, experiência e recomendações”.

Em concordância com a questão anterior, quando questionados sobre o processo de decisão dos clientes os *coaches* tiveram opiniões semelhantes. O processo descrito tem início com uma recomendação de conhecidos e amigos, que podem já ter passado pelo processo ou conhecem o profissional que indicam, mostrando a grande influência externa no processo de compra. Além disso, o processo tem continuidade pelo contato inicial, concretizado pelo primeiro encontro,

onde o cliente vai, de fato, tomar a decisão pela compra do serviço ou não – esta primeira sessão serve para apresentar o processo ao cliente e alinhar expectativas quanto ao resultado e ao próprio processo.

E1 reafirma essa opinião alegando que, em muitos casos, o cliente chega nessa sessão inicial ainda com muitas dúvidas sobre o assunto: “O processo se direciona para a compra depois do primeiro encontro, quando o cliente conhece o *coaching* de verdade, na maioria dos casos o *coachee* não chega até o profissional já conhecendo sobre o processo”. Percebe-se, então, a grande importância deste primeiro contato entre cliente e *coach* para alinhamentos e validação do desejo pelo processo, este é o passo determinante da decisão.

Por outro lado, cabe frisar que, existem casos onde o *coachee* vai para a primeira sessão já com a compra realizada e apenas com a necessidade da determinação do objetivo do processo. Essa situação ocorre, em especial, com os jovens do primeiro perfil, onde os pais são os tomadores da decisão de compra e aqueles que efetivam o pagamento, encaminhando os filhos com o processo já confirmado – o processo decisório nesse momento não cabe aos *coachees* e os pais são o ponto fundamental de contato e negociação. Contribuindo para essa questão a entrevistada E8 comenta que: “Os pais nesse processo, são participantes ativos, já que “patrocinam” o *coaching*, sem eles nada é concretizado.”.

#### 5.2.4. Critérios e Influenciadores de Decisão

Ainda com relação ao processo decisório, e abordando com maior aprofundamento os principais fatores e critérios para a decisão de compra do consumidor os entrevistados destacam novamente a questão da indicação junto com a reputação como atributos mais valorizados. Com uma opinião mais “radical” sobre o assunto E6 declara, sobre critérios de escolha que:

Hoje é fato: não existem critérios para a escolha de um *coach*. [...] A indicação é o critério e como o conhecimento sobre o processo é baixo, infelizmente, muitos profissionais, que se dizem *coaches* mesmo sem qualificação, com uma boa oratória e poder de venda entram no mercado.

No entanto, por parte de outros entrevistados atributos como identificação de conhecimento e autoridade sobre o assunto são mencionados como fundamentais,

ainda que E3 e E6 destaquem que nunca lhe foram pedidos comprovações e certificados de cursos e especializações da área. Observa-se que, por se tratar de um serviço profissional especializado os atributos requeridos e valorizados pelos clientes, muitas vezes são subjetivos e dependem da primeira impressão deles. Os *coaches* entrevistados, pensando nesses aspectos afirmam que o principal é passar credibilidade, ter domínio sobre o que se fala, realizar processos de espelhamento com o cliente, para criar empatia, ter bom atendimento e interesse.

Além desses aspectos, a boa postura diante do *coachee*, vestimentas adequadas, qualidade de conteúdo e materiais disponibilizados contribuem para a construção de uma boa imagem do profissional, é preciso que a indicação seja validada, correspondendo às expectativas. Aspectos que surgiram de forma menos recorrente nas entrevistas, apresentando-se menos relevantes, foram a disponibilidade do profissional e a localização do consultório. Contudo, o preço do processo é um fator que pode ajudar ou prejudicar no momento da decisão; porém, E5 destaca que: “Apesar de estarmos vivendo em um período econômico delicado, quem busca um processo de *coaching* avalia muito mais a reputação profissional e não se importa de pagar um pouco mais para atingir o resultado buscado”.

Com relação à questão sobre o diferencial oferecido pelo profissional, quais os aspectos destacados, a ênfase dos entrevistados encontra-se no currículo profissional, reputação e experiência de mercado. Ainda que as entrevistadas com formação em psicologia destaquem que essa formação é relevante e um diferencial para o processo de *coaching*, o fator principal de diferenciação diante de outros profissionais é o próprio *coach* e seu nome no mercado, o processo e práticas utilizadas acabam ficando em segundo plano em alguns momentos. Nesse aspecto, E7 menciona a ideia de que o diferencial é a “indicação, seja por profissionais da área de saúde, colegas, ou de pessoas que já fizeram o processo. Assim dá pra confiar no profissional, assim que se encontram bons profissionais.”. Outros fatores levantados como diferenciais do processo, no entanto, seriam a capacidade de negociação, não apenas financeira mas com relação a criação do processo também.

### 5.2.5. Possíveis Barreiras

Quanto às possíveis barreiras para a procura do serviço e principais motivos para que a compra não seja efetivada, os *coaches* entrevistados concordam ao relatar que o grande empecilho na procura é a falta de informações e conhecimento dos jovens, ainda que a mídia, aos poucos, ajude a divulgar o processo. Além disso, E1 destaca que, em alguns momentos, existe uma divulgação pejorativa em relação ao processo de *coaching*, prejudicando o interesse e procura do jovem sobre o assunto. A *coach* completa reforçando a necessidade de desmistificar a “ideia mágica” e banalizada de *coaching* e realizar a “educação” do mercado sobre isso, ela ainda destaca que:

Assim como ainda existe o preconceito de se fazer um processo psicológico, existe, também, esse preconceito com o *coaching*, por parecer “picaretagem” [devido à divulgações “erradas”]. Em geral o que existe, e contribui para isso, é a falta de informação de qualidade disponível para o público.

Ainda sobre possíveis barreiras, o fator financeiro teve algum destaque entre os entrevistados, podendo ser determinante para a não realização de um processo, por exemplo. Entretanto, outros fatores, considerados mais subjetivos, foram considerados de maior relevância para a não efetivação de uma compra, como a falta de identificação com o profissional, o imediatismo do jovem que não entende ou não se reconhece no processo, ou o medo do envolvimento e de sair da zona de conforto, dado que o *coaching* requer mudanças e ações. Nesse sentido, E7 comenta que:

A falta de empatia do profissional é um dos motivos para que não se estabeleça o processo. Se não me sinto tranquila e a vontade com o *coach*, não tem como iniciar ou dar prosseguimento pro processo.

### 5.2.6. Processo Pós-Compra

Tendo em vista que todos os entrevistados mencionaram o poder da indicação (do WoM), eles foram questionados a respeito do pós-compra do processo, de forma mais ampla, e se haveria algum tipo de incentivo ativo para a



efetivação da indicação. Com relação a esse tópico não foram identificadas práticas comuns entre os profissionais. E3 destaca que “no último encontro do processo é realizada uma atividade no intuito de avaliar o processo e o profissional”, desta maneira, com autorização prévia do *coachee* é possível realizar a divulgação desse depoimento, gerando a indicação virtual, não espontânea. No entanto, a maioria dos entrevistados relata não existirem processos formais característicos de pós-compra; o que, em geral, acontece (de forma natural) é um contato esporádico para verificação dos resultados e mudanças, decorrente de um vínculo estabelecido ao longo do processo.

Nesse aspecto, a *coach* E4 destaca que algumas ações podem ser desempenhadas com o objetivo de manter o contato e incentivar indiretamente a indicação, como o reforço da imagem a partir de artigos publicados. Contudo, ela ainda destaca que o maior incentivador de WoM é a qualidade percebida pelo cliente e os resultados positivos do processo. Com relação ao aspecto de pós compra E8 ressalta que: “é um acompanhamento normal. Mas, não realizo qualquer processo de avaliação formal do processo. As indicações não podem ser induzidas, tem que ser espontâneas.”.

Por fim, os entrevistados tiveram a oportunidade de fazer considerações que julgassem importantes. Nesse momento, a ideia de que o *coaching* vocacional e de carreira tem grande potencial de expansão e hoje não abrangem apenas jovens em idade vestibular foi reforçada. E2 cita que já existe grande procura de jovens adultos:

O *coaching* vocacional e de carreira não se prende mais a jovens, apenas. Muitos adultos, já estabelecidos no mercado, acabam por procurar mudar de carreira através do processo de *coaching*.

A seguir é apresentada a tabela ilustrativa dos resultados obtidos. A mesma é o resumo das considerações feitas por todos os *coaches* entrevistados ao longo do trabalho.

Quadro 1 – Resumo dos Resultados

	Mercado e Conhecimento do Público	Perfil do Coachee e seus papéis	Reconhecer a Necessidade	Diferencial/Pontos Fortes e Divulgação	Processo Decisório	Fatores de Decisão/Atributos Valorizados	Barreiras da Compra	Pós-Compra
E1	Grande potencial, nicho jovem não é explorado, mesmo que o <i>coaching</i> de carreira seja.	15 à 30 anos. Perfil 1: adolescente (comprador e usuário) -foco vocacional; Perfil 2: jovens adultos (podem realizar 3 papéis) - construção/estruturação/mudança de carreira.	Começa com: "estou infeliz na minha escolha profissional"; Cliente não sabe o que deve ser feito, definição da necessidade é feita ou direcionada a partir do primeiro encontro.	Redes sociais, divulga sobre carreira, <i>coaching</i> , possíveis resultados e artigos autorais. Palestras para alunos e pais. A rede é fundamental, ajuda mútua entre profissionais. Menos rivalidade e mais 'coaching education'	Começa por indicação. Compra direcionada depois do primeiro encontro, quando o cliente conhece mesmo o <i>coaching</i> . Em muitos casos não existe influência grande dos pais, é o <i>coachee</i> e sua curiosidade.	Afinidade com problemas identificados e proposta de trabalho/solução. Critérios subjetivos. É preciso trabalhar a imagem do profissional, networking, para passar credibilidade.	Fator financeiro (talvez por falta de conhecimento dos pagantes). "Preconceito" em virtude da venda do <i>coaching</i> como mágica. Falta de informação adequada prejudica a procura.	Manutenção do contato parte do <i>coach</i> e é natural, pois a relação criada é bastante intensa.
E2	Mercado baseado no WoM. "No RS, mercado ainda é 'muito verde', existe forte cultura de testes vocacionais." O público desconhece, "o tempo inteiro tu tem que educar ele pra mostrar o que que é o <i>coaching</i> ".	2 perfis: jovens de 16 à 18 anos (só usuários, pais compradores e pagantes-forte influência); ou jovens adultos no meio da faculdade perdidos ou formados, que desejam mudar de carreira "Buscam pra tentar se reorganizar na vida" (3 papéis).	"O jovem não vem com a demanda deles, a demanda é dos pais." Necessidade não é reconhecida, são encaminhados (indicação). Necessidade definida com o profissional no primeiro encontro.	Foco no cliente e no resultado. Resultado proposto e a indicação do profissional são os diferenciais. O networking é o diferencial desse mercado, rede de profissionais e contatos. Não realiza divulgação ativa, em redes sociais informa sobre o <i>coaching</i> , palestra sobre carreira.	Processo de decisão muitas vezes não passa, de fato, pelo <i>coachee</i> - pais são o ponto maior de contato e negociação. Além disso, o processo decisório só termina com a compra, de fato, depois do primeiro encontro onde o processo vai ser "desenhado".	Reputação - WOM (networking, rede de profissionais) Investir na busca por conhecimento Habilidades Interpessoais, identificação, espelhamento, empatia (cortesia/boa vontade) Comportamento, postura.	Principalmente falta de conhecimento sobre o processo. Escolha do profissional depende muito da "identificação" estabelecida entre o profissional e o jovem.	O acompanhamento esporádico dos clientes é natural. Não existem processos pré-determinados para o pós-compra ou incentivos a WoM.

Continua

	<b>Mercado e Conhecimento do Público</b>	<b>Perfil do Coachee e seus papéis</b>	<b>Reconhecer a Necessidade</b>	<b>Diferencial/Pontos Fortes e Divulgação</b>	<b>Processo Decisório</b>	<b>Fatores de Decisão/Atributos Valorizados</b>	<b>Barreiras da Compra</b>	<b>Pós-Compra</b>
<b>E3</b>	Mercado pouco explorado, precisa que a demanda seja criada. "A falta de informações é grande, jovem não percebe ou identifica a necessidade por não conhecer".	Público de carreira: adulto jovem buscando aperfeiçoamento ou mudanças na área profissional, demanda definida (três papéis). Público mais jovem, comprador e usuário, por não ser pagador pode dificultar a compra.	"O jovem precisa ser exposto à essa necessidade e solução, para então conseguir identificá-la." Adulto jovem já sabe o que procura, objetivos mais específicos.	Capacidade de negociação de valores e do processo é o diferencial. Palestras sobre carreira e vocação em escolas. Uso de mídias sociais, site e curso online, para apresentar seu trabalho. Rede de profissionais e indicação é o ponto chave para atrair clientes.	"Processo "passivo", o <i>coach</i> apresenta possíveis problemas e relaciona soluções, mostrando que existe um caminho." Processo decisório sofre grandes influências de conhecidos e amigos que indicam (WoM).	Indicação é o primeiro fator para procura e realização do processo. Critérios subjetivos: comportamento, confiança, vestimenta e profissionalismo dos materiais, pequenas demonstrações de conhecimento.	"Para o público mais jovem, falta de conhecimento e de dinheiro acabam sendo barreiras."	"Avaliação do processo". A partir dessa tarefa pode se obter depoimento Novo encontro após um mês para acompanhamento de mudanças.
<b>E4</b>	" <i>Coaching</i> de carreira: tem bastante oferta, mas pouco focado em jovens." "É um público difícil. Quem paga são os pais." Nicho aberto, pouco explorado. Público curioso, mas não entende o processo "Falta informação."	2 perfis. Jovem entre 16 e 19 anos, pais são os compradores e pagadores - Muita influência; e jovem adulto que busca empreender, todos os papéis da compra (aumento na procura por jovens adultos que buscam mudar de área ou empreender),	"A maioria me procura porque está em estado de crise" Se deparam com a necessidade de tomar decisões seja na vida ou na carreira. Na crise precisam de ajuda para definir novos rumos.	"Na verdade o que vende não é o <i>coaching</i> , sou eu. O que vende é a minha trajetória, a minha formação, experiência e recomendação" Criação da imagem, networking, site, redes sociais, palestras, o principal é rede de contatos, reputação e competência.	O processo parte da recomendação. Material encaminhado por e-mail, que busca trabalhar a imagem do profissional, a formação dele e os objetivos do processo. Antes de se fechar o processo de <i>coaching</i> sempre é feito o encontro inicial. Outro fator de influência no processo seria o valor.	Atributos valorizados são subjetivos. Preço e resultado (WoM influencia). Primeiro encontro é fundamental para a tomada de decisão. Transmitir critérios: Profissionalismo, conhecimento na área, reputação. Habilidades interpessoais, ambiente...	Valores e compatibilidade de horários ou localização pode ser fator impeditivo do processo. Além da falta de conhecimento. "Pra crescer e melhorar tem que se envolver muito muitos querem, mas não querem passar por isso..."	Autonomia do cliente. Reforço da imagem por artigos, e-mails. Depoimentos do site, voluntários e com incentivos, depende do cliente.

Continua

	<b>Mercado e Conhecimento do Público</b>	<b>Perfil do Coachee e seus papéis</b>	<b>Reconhecer a Necessidade</b>	<b>Diferencial/Pontos Fortes e Divulgação</b>	<b>Processo Decisório</b>	<b>Fatores de Decisão/Atributos Valorizados</b>	<b>Barreiras da Compra</b>	<b>Pós-Compra</b>
<b>E5</b>	Tem crescido o acesso do público ao conhecimento sobre <i>coaching</i> , mas ainda existem muitas dúvidas e informações erradas divulgadas. Grande potencial de mercado.	Adolescentes com inúmeras dúvidas sobre o futuro, ansiosos e se sentindo pressionados pela família. Geralmente é o familiar o pagante, o <i>coachee</i> pode ser apenas usuário ou comprador também.	“Ultimamente recebi casos onde o jovem, sem qualquer influência da família busca o processo” Grande maioria é indicado pela família a realizar o processo, não há reconhecimento direto e individual da necessidade.	“Acredito que por ter a formação em Psicologia é um diferencial do meu trabalho.” A divulgação voltada para o resultado e a profissional. Indicação é o segredo da venda, a maioria de seus clientes chega a partir dela.	“Geralmente é a família que faz o contato inicial, porém timidamente tenho recebido contato dos próprios adolescentes interessados no processo.” Ainda assim, a família tem papel crucial no processo, influenciando na decisão final.	Indicação, reputação e empatia do profissional. “Quem busca um processo de <i>coaching</i> avalia muito mais a reputação profissional e não se importa de pagar um pouco mais para atingir o resultado buscado.” Cortesia/Boa Vontade.	O grande empecilho é a falta de informação. Ainda existem muitas dúvidas do público. O dinheiro, pode ser um problema, em especial quando o jovem é pagador (dificilmente).	Não existe pós compra. É usual que exista a manutenção periódica do contato para verificação de resultados.
<b>E6</b>	Grande expansão do mercado, inclusive do ponto de vista negativo. Há algumas iniciativas sobre <i>coaching</i> pra jovens, mas não vejo nada sólido, não há um mercado sólido"	Jovens fora da faculdade, encaminhados pelos pais (que pagam e compram), não identificam a necessidade (foco só no estudo). Maior público, e mais independente é o jovem universitário.	Reconhecimento não é “natural”, a angústia, por exemplo, é anterior ao gatilho, mas quando entra em contato seja por indicação ou por uma palestra percebe a necessidade.	Divulgação principalmente a partir de palestras em universidades, treinamentos em empresas. Tem duas empresas de desenvolvimento de carreira e pessoas, mas a procura é sempre pelo profissional.	Acaba sendo muito simplificado, ou os pais tomam a decisão porque viram alguma entrevista sobre o assunto; ou os jovens recebem alguma indicação e buscam por esse profissional, sem estudar outras possibilidades.	“Hoje é fato: não existem critérios para a escolha de um coach”. A falta de conhecimentos e capacidade de comparação faz com que a indicação seja o único fator levado em consideração. O que deveria ser avaliado: horas de processo, qualificação...	Valor do investimento. A identificação com o profissional e com o processo em si pode ser outro fator;	Não existe processos de pós compra. A avaliação deve ser sempre do resultado conquistado e não do profissional, qualquer depoimento é espontâneo

Continua

	<b>Mercado e Conhecimento do Público</b>	<b>Perfil do Coachee e seus papéis</b>	<b>Reconhecer a Necessidade</b>	<b>Diferencial/Pontos Fortes e Divulgação</b>	<b>Processo Decisório</b>	<b>Fatores de Decisão/Atributos Valorizados</b>	<b>Barreiras da Compra</b>	<b>Pós-Compra</b>
<b>E7</b>	O <i>coaching</i> meio que virou moda. Vários tipos de pessoas trabalhando, o que é um problema, nem todos são qualificados para isso. O jovem e os pais não sabem o que é, e a moda prejudica	Três públicos: pré-universitário 16 à 18-definição de carreira (pressão familiar-família leva); universitário direcionamento (outros pagam); pós universitário, por volta dos 30 anos, mudança de carreira (3 papéis).	Problema: pressão e excesso de opções. Começa com uma angústia, o ponto de virada é o insight, é o contato com a solução do conflito profissional.	Divulgação, indicação, profissionais da área de saúde ou de pessoas que já fizeram o processo. Assim dá pra confiar no profissional, assim que se encontram bons profissionais.	Quando são mais jovens, os pais estão muito atrelados ao processo decisório. Outros critérios que poderiam existir, qualificação. O principal é empatia e indicação. O marketing não pode ter peso grande nesse processo.	Tem que ser por indicação, é que nem médico. As vezes não dá pra escolher só pela internet, sem uma referência confiável. Tem q ter cuidado. Procura bons profissionais por indicação.	A falta de empatia do profissional é um dos motivos para que não se estabeleça o processo. Se não me sinto tranquila e a vontade com o profissional, não tem como iniciar ou dar prosseguimento pro processo.	Há combinaçã o inicial para um contato feito pelo <i>coachee</i> . No geral durante três meses há um encontro mensal.
<b>E8</b>	Ainda é um mercado que pode crescer. Os jovens não parecem ter acesso à ele, e não conhecem sobre o <i>coaching</i> .	Trabalha especialmente com o público de segundo grau, que pode ser comprador ou só usuário. Jovens universitários são um público mais independente mas muitos ainda dependem financeiramente da família pra fazer o processo.	Na grande maioria das vezes o jovem só reconhece a necessidade, de fato, quando se depara com a solução. É preciso que o <i>coach</i> vá até ele para que haja o reconhecimento, mesmo que o problema já seja percebido.	Por ainda trabalhar dentro de cursinhos, realiza a divulgação nesse meio. Em geral por palestras sobre escolha profissional e <i>coaching</i> , o que gera a indicação. Considera a formação de psicóloga diferencial, além da experiência em cursinhos	A partir de uma indicação ou contato direto com o <i>coaching</i> seja em palestras ou outros meios, o jovem reconhece a necessidade e então já estabelece o contato com o profissional. Os pais nesse processo, são participantes ativos, já que "patrocinam" o processo.	É preciso que se estabeleça uma relação entre jovem e profissional para que o processo seja levado adiante, assim a identificação é critério fundamental. O carisma e disponibilidade também são levados em conta, mas a indicação é quem faz tudo acontecer.	O fator principal é o dinheiro, como em sua maioria os jovens são no máximo compradores e usuários, a decisão final de compra é dos pais, assim o fator financeiro pode ser impeditivo do processo.	O pós compra é um acompanhamento natural. Mas não existe qualquer processo de avaliação formal do processo.

Conclusão.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto teve a intenção de compreender melhor o processo decisório do cliente de *coaching* vocacional e de carreira, a partir da visão do profissional desse mercado. Identificando, para isso, os principais fatores de influência do consumidor desde a determinação de uma necessidade até o momento da compra. Nesse sentido, para fundamentar os resultados desse trabalho, além da pesquisa de base teórica foram realizadas entrevistas em profundidade com profissionais e especialistas desse mercado em Porto Alegre.

De acordo com as respostas obtidas, com base na pesquisa qualitativa desenvolvida, é possível se afirmar que o objetivo geral do trabalho - de identificar, a partir da perspectiva dos profissionais do mercado, características do processo de tomada de decisão do cliente para a realização de *coaching* vocacional e de carreira - foi atendido, visto que agora é possível entender melhor o consumidor, como as decisões são realizadas por ele e como o profissional desse mercado pode se posicionar adequadamente diante dessas informações. Dando suporte à essa afirmação, sabe-se que para que o Marketing seja bem sucedido é preciso conhecer seus clientes; logo, entender o consumidor e seus papéis ajuda a garantir que o serviço seja oferecido para o cliente certo da maneira correta (KOTLER e KELLER, 2006).

Destaca-se, nesse momento, a complexidade e subjetividade do processo de compra de serviços profissionais, como o *coaching* - fator abordado desde a revisão teórica desse trabalho e confirmado a partir das entrevistas realizadas e que se refletem nas informações adquiridas. Com relação ao primeiro objetivo específico proposto nesse trabalho, conclui-se que, existem três principais variáveis relacionadas aos fatores que geram a necessidade/desejo da compra.

A primeira variável é a interferência dos pais. Muitas vezes, não é o usuário (jovem que irá ser *coachee* do processo) quem identifica a necessidade de realização do processo, e sim os pais, que nesse caso desempenham o papel de compradores e pagadores. Por outro lado, nas situações em que o jovem desempenha os três papéis fundamentais do cliente, ele, sofrendo influências externas ou não, é quem identifica o desejo de realizar um processo de *coaching*.

A segunda variável, presente em qualquer uma das situações descritas anteriormente, é o estado de desconforto e reconhecimento de que há um problema vivido pelo jovem. Esse estado de desconforto, segundo as entrevistas realizadas, pode ser considerado um “momento de crise”, onde o jovem deve tomar importantes decisões e se vê perdido diante das possibilidades e, em alguns casos, das pressões sociais sofridas.

A terceira, e talvez mais importante, variável desse processo é o nível de conhecimento do jovem sobre esse processo. O reconhecimento, da necessidade de realização de um processo de *coaching*, em virtude da falta de informação desse público sobre esse serviço, não é “natural”. Na maioria dos casos, existe o incômodo, um problema identificado anteriormente; no entanto, o gatilho para que se identifique a necessidade desse serviço é disparado apenas a partir do contato com informações sobre esse processo, normalmente por meio de um processo de aprendizagem incidental (um comentário feito por boca a boca, por exemplo). Assim, o mais comum nesse mercado, ainda pouco conhecido pelo jovem, é o cliente reconhece a necessidade/desejo por ser exposto à sua possível solução, o que evidencia a necessidade de uma maior divulgação sobre o processo, suas características e os problemas que ele pode solucionar (SHETH, MITTAL, NEWMAN, 2001).

No que diz respeito ao segundo objetivo específico proposto, observou-se que, em geral, ainda que seja um tipo de serviço onde a percepção de risco dos clientes é maior, a quantidade de informações disponíveis para o processo de tomada de decisão do consumidor não corresponde à essa percepção. Ou seja, as fontes de informações sobre *coaching* são escassas e, muitas vezes não atingem o público. Aliado a isso, e em parte como consequência desse fator, o conhecimento do público sobre o processo é bastante restrito, o desconhecimento entre os jovens é predominante.

Por outro lado, a divulgação ativa sobre o processo de *coaching*, por parte dos profissionais, é realizada com o foco no próprio profissional, sua experiência e resultados já conquistados, além de possíveis resultados de um processo. Para isso, os *coaches* utilizam, por exemplo, palestras para promover questões relacionadas a carreira e *coaching*, além de redes sociais e sites.

Contudo, mesmo existindo algum tipo de divulgação ativa e formal por parte dos *coaches*, percebe-se que a divulgação “informal” realizada pelo boca a boca é o

fator mais relevante para a venda do processo. Indo ao encontro, por exemplo, do que Solomon (2011) já destacava, de que estimativas afirmam que dois terços das vendas realizadas ocorrem devido ao WoM – nesse mercado, aparentemente, esse percentual é ainda mais significativo. Sendo assim, observa-se a importância de um trabalho de divulgação que busque atingir o público desejado “educando-o” e apresentando o que é o *coaching* e como ele poderia solucionar problemas de carreira e decisão vocacional, por exemplo. É preciso que o contato do cliente em potencial com o serviço de *coaching* seja ampliado, proporcionando maior reconhecimento dessa necessidade, e possivelmente gerando também um processo mais intenso de WoM.

Sobre o terceiro objetivo específico do trabalho, em complementariedade com o que já foi apresentado nos objetivos anteriores, constatou-se que, em decorrência do baixo conhecimento do público sobre o assunto, dificilmente existe a avaliação de possibilidades de profissionais ou determinação de critérios para a sua escolha, concordando com o apresentado por Hill, Garner e Hanna (1989), que demonstram as dificuldades da determinação de critérios para serviços profissionais, devido à intangibilidade do resultado e a falta de experiência do cliente sobre o serviço a ser contratado. Em geral, a avaliação do profissional e escolha do mesmo se restringe à indicação recebida de amigos ou conhecidos, por exemplo, o que segundo Solomon (2011) pode ser em decorrência de uma diminuição do “problema” da intangibilidade percebida.

Dessa forma o diferencial percebido entre os prestadores do serviço seria a própria rede de contatos estabelecida pelo profissional, o poder do networking de cada um e sua reputação do mercado. Essa reputação, cabe salientar, é desenvolvida e baseada em fatores como: capacitação profissional, experiência e resultados anteriores, além de atributos mais subjetivos, como a identificação do cliente com o profissional, por exemplo. Como consequência desse contexto, e de acordo com o que já foi destacado anteriormente, o profissional deve trabalhar na busca de uma divulgação de conscientização do mercado consumidor, o que provavelmente aumentaria a procura do serviço e também capacitaria os clientes à tomarem decisões mais criteriosas, e conscientes.

Ainda sobre critérios e influenciadores das decisões de compra, não se pode ignorar o papel crucial desempenhado pelos pais do público mais jovem. A pesquisa realizada mostrou que existe um público de carreira, onde os verdadeiros tomadores



de decisão de compra não são os jovens usuários, mas sim a família que desempenha o papel de comprador e pagante desse processo. Dessa forma, cabe reafirmar a importância de uma divulgação focada na conscientização do público sobre o assunto, público esse que não se restringe apenas aos próprios jovens mas que pode, também, englobar os pais, grandes influenciadores e até tomadores de decisão.

Por fim, o último objetivo específico desse projeto, buscava identificar quais as possíveis barreiras para a contratação de serviços de *coaching*. A primeira barreira identificada, pelos profissionais entrevistados, ocorre antes mesmo do primeiro contato com os profissionais e é decorrente da falta de conhecimento do público, que não busca o processo por não ter contato com ele e com os resultados que ele pode oferecer. Outro fator mencionado como possível barreira de contratação relaciona-se com o alto valor de investimento desse tipo de serviço profissional e que pode ser “justificado” pelo alto risco percebido pelo cliente nesse tipo de contratação.

Logo, para que esses fatores não sejam mais “problemas” para o cliente, a flexibilização das formas de pagamento, por exemplo, poderia ser uma alternativa. Além disso, proporcionar que o cliente tenha contato com o processo, para que ele conheça o serviço que está sendo oferecido e possa reconhecer e legitimar o valor de investimento do processo, pode ser mais um caminho para que essas barreiras sejam minimizadas. Casos menos usuais para a não contratação do serviço seriam, por exemplo, a falta de identificação do cliente com o profissional ou com o próprio processo de *coaching*.

## 6.1. LIMITAÇÃO

O fato da pesquisa qualitativa apresentar uma amostra pequena e com predominância do público feminino - devido à escolha por conveniência e por disponibilidade de entrevistados -, pode ser ressaltado como uma limitação desse trabalho. A dificuldade de agendamento de entrevistas e o pouco tempo disponível para a realização delas, foram impedimentos para que um número maior de entrevistas fossem realizadas com o público masculino.

Ademais, é importante destacar aqui que abordagens mais subjetivas, como o método de entrevistas em profundidade utilizado, tendem a estar mais sujeitas à erros de caráter de interpretação do pesquisador, dificultando (e até impossibilitando) uma inferência sobre todo o público de *coaching* vocacional e de carreira de Porto Alegre.

## 6.2. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Considerando-se as limitações do estudo realizado e suas contribuições, seguem algumas sugestões para futuras pesquisas voltadas para esse mercado:

- Uma vez que se esse trabalho utilizou de uma abordagem qualitativa de pesquisa, pode ser relevante, como forma de complementação, a realização de uma abordagem quantitativa sobre os aspectos abordados.
- O cliente usuário do processo de *coaching* vocacional e de carreira não foi entrevistado; entretanto, a pesquisa com esse público pode trazer informações adicionais importantes e complementares para esse assunto.
- Ademais, como visto ao longo do trabalho, é possível a separação desse público em dois nichos distintos. Dessa forma, seria interessante buscar o aprofundamento em um dos nichos específicos (jovens antes do ingresso na universidade, e jovens adultos já universitários ou formados).
- Por último, o trabalho destacou questões que se relacionam profundamente com o processo de WoM e indicações; assim, caberia realizar uma pesquisa sobre os diferentes tipos de boca a boca (pessoais ou digitais, por exemplo) e suas implicações dentro desse mercado de serviços profissionais.

Direcionando-se para o fim deste trabalho, é válido reforçar que, apesar de suas limitações, os objetivos propostos pela autora foram atendidos. Hoje, com o trabalho finalizado é possível se identificar mais claramente características do processo de tomada de decisão de um cliente de *coaching* vocacional e de carreira,

além de seus principais critérios para a escolha do profissional e maiores influenciadores da decisão. O profissional dessa área então, a partir do conhecimento disponibilizado pelo estudo, é capaz de adaptar-se ao mercado observado e delimitar ações estratégicas importantes de posicionamento, visto que conhece melhor seu público.

Dessa forma, a autora do projeto se sente mais confiante para ingressar no mercado que, conforme constatado, ainda tem grande potencial de crescimento, visto que agora, considera que tem um melhor entendimento do público e o direcionamento que deve ser dado para atingi-lo de forma eficiente.

Além disso, observou-se que um grande problema enfrentado pelo mercado de *coaching* é a falta de conhecimento sobre esse serviço. Nesse sentido, esse trabalho, uma vez que será disponibilizado em base de dados da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, contribuirá para a disseminação de conhecimento dessa área e, possivelmente, incentivará novos estudos nesse mercado.

## REFERÊNCIAS

- AMA. **Definition of Marketing.** Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>> Acesso em: 16 de novembro de 2015.
- ARAÚJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso.** São Paulo: Gente, 1999.
- BANSAL, Harvir S.; VOYER, Peter A. **Word-of-Mouth Processes within a Services Purchase Decision Context** Journal of Service Research November 2000 3: 166-177.
- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor.** 8ª edição. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2000.
- CATALÃO, João A. **Coaching Executivo.** Vitamina Catalão. Disponível em: <[http://www.joaocatalao.com/downloads/coaching\\_executivo.pdf](http://www.joaocatalao.com/downloads/coaching_executivo.pdf)> Acesso em: 20 de Novembro de 2015.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER JR., Paul J.; **Marketing: Criando valor para os clientes. 2ª edição** São Paulo: Saraiva, 2010.
- CORRÊA, Maria A.; GODOY, Priscila S. P. **O processo de coaching em uma abordagem transpessoal.** Dissertação de Mestrado apresentada à Pós-Graduação do Instituto Humanitatis – Campinas, 2007. Disponível em: <[http://www.humanitatis.com/media/user/downloads/5\\_o\\_processo\\_de\\_coaching\\_q2.pdf](http://www.humanitatis.com/media/user/downloads/5_o_processo_de_coaching_q2.pdf)> Acesso em: 20 de Novembro de 2015.
- CRANE, F. G.; LYNCH, J. E. **Consumer selection of physicians and dentists: an examination of choice criteria and cue usage.** J. Health Care Mark. 1988 Sep; 8(3):16-19.
- DAMETTO, André. **Coaching – Conduzindo ao sucesso que você merece!** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/5163/coaching-conduzindo-ao-sucesso-que-voce-merece.html#>> Acesso em: 16 de novembro de 2015.
- DINIZ, Arthur. **Líder do Futuro: A Transformação em Líder Coach.** 1ª edição. São Paulo: ABG Comunicação e Design, 2005.
- FELLIPE, Bernardo. **Marketing para a pequena empresa: comunicação e vendas.** Caxias do Sul: Maneco; Brasília: SEBRAE, 2007,
- FONSECA, Tatiana. O. **Cartografias do cuidado em saúde para adolescentes e jovens: um estudo sobre a organização e os processos de trabalho de uma Unidade Básica de Saúde da Rede-SUS municipal do Rio de Janeiro.** Dissertação de Mestrado apresentada à Pós-Graduação do Instituto de Saúde da Comunidade, 109f. Universidade Federal Fluminense. 2011.

GASPAR, Denis J.; MEHLER, Renato. **Liderança e Coaching, desenvolvimento de pessoas, recriando organizações.** Revista de Ciências Gerenciais (18), p. 32, 2009.

HILL, C. Jeanne; GARNER, S. J.; HANNA Michael E. **Selection Criteria for Professional Service Providers** Journal of Services Marketing, (1989) Vol. 3 Iss: 4, pp.61 – 69.

HILL, C. Jeanne; NEELEY, Sue. E. **Differences in the Consumer Decision Process for Professional Vs. Generic Services,** Journal of Services Marketing, (1988) Vol. 2 Iss: 1, pp.17 – 23.

IAE, **Executive Coaching in Latin America:** executive report – results and findings. IAE Business School, 2011. Disponível em: <[http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/147-Research-Report---Executive-Coaching-in-Latin-America-\(M.-Hermans\).pdf](http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/147-Research-Report---Executive-Coaching-in-Latin-America-(M.-Hermans).pdf)> Acesso em: 20 de novembro de 2016.

KAPLAN, Saul. **The Business Model Innovation Factory.** 1ª. Ed. Wiley, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing** - 12ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing** – 12ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MAGRETTA, Joan. **Why Business Models Matter.** Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation, Ed. Maio 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** (6ª Ed.) Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUES, José. A. **Coaching & Carreira: Técnicas Poderosas e Resultados Extraordinários.** Goiânia: IBC, 2013.

MATTAR, Fauze. N. **Pesquisa de Marketing.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, Ricardo. **Coaching não é treinamento.** In: Manual Completo de PNL. São Paulo: Ser Mais, 2011. p.93 – 102.

MENEZES, Eduardo M. **Construindo um Plano de Comunicação Eficaz.** Disponível em: <<http://teteraconsultoria.com.br/costruindo-um-plano-de-comunicacao-eficaz/>> Acesso em: 21 de outubro de 2015.

MILARÉ, Sueli A.; YOSHIDA, Elisa M. P. **Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças.** Psicologia: Teoria e Prática. Campinas, s.v., n. 9, p.86-99, 2007.

OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação Integrada de Marketing – Conceitos, Técnicas e Práticas** – 2ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ORTIZ, Z. Miriam. **Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas**. Capital Humano, nº 243, pág. 00. Maio, 2010.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

ROGERS, Jenny. **Coaching skills: a handbook** - 2ª edição Maidenhead: McGraw-Hill, 2008.

SEABRA, Gisele. **A Evolução do Conceito de Carreira**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-do-conceito-de-carreira/25606/>> Acesso em: 20 de novembro de 2015.

SHETH, Jagdish. N.; MITTAL, Banwari.; NEWMAN, Bruce. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SOLOMON, Michael R. **Comportamento do Consumidor** Comprando, possuindo e sendo. 9ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2011.

STEVENS, Robert. **Planejamento de Marketing – Guia de Processos e Aplicações Práticas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

SWEENEY, Jillian C.; SOUTAR, Geoffrey N.; MAZZAROL, Tim. **Factors influencing word of mouth effectiveness: receiver perspectives**, European Journal of Marketing, (2008) Vol. 42 Iss 3/4 pp. 344 - 364

THEML. Geronimo. **Especialista destaca o potencial do mercado de coaching no Brasil**. Disponível em: <<http://www.segs.com.br/segueros/32984-especialista-destaca-o-potencial-do-mercado-de-coaching-no-brasil.html>> Acesso em: 11 de outubro de 2015.

WHITMORE, John. **Coaching para performance, aprimorando pessoas, desempenhos e resultados, competências pessoais para profissionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

WIRTZ, Bernd. W. **Business Model Management: Design - Instruments - Success Factors**. 1ª edição. Westdeutscher Verlag GmbH, 2011.

## APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

Roteiro semiestruturado para Entrevistas em Profundidade – *Coaches*

Sobre o entrevistado: nome, idade, formação...

Como conheceu o *coaching*?

Quando começou a atuar nessa área? Qual, em geral, é o foco dos processos?

Como se deu a escolha pelo público jovem? (Qual a idade média desse público?)

**1.** Qual é a sua opinião sobre o mercado *coaching* vocacional/de carreira em Porto Alegre?

O que você pensa sobre o nível de conhecimento do público sobre o processo?

**2.** Qual a sua percepção sobre o perfil do *coachee*?

**3.** O que leva o jovem a decidir pela realização de um processo de *coaching*?

**Reconhecimento da necessidade/problema.**

Qual a principal motivação do cliente para procurar o serviço de *coaching*?

O jovem procura o processo de *coaching* já com o problema a ser solucionado identificado?

Como se dá a definição da necessidade desse *coachee*?

**4.** Qual é o diferencial oferecido pelo seu processo?

**5.** Na sua opinião, quais são os pontos fortes divulgados sobre o processo?

**Busca de informações.**

Como é feita a divulgação dos seus serviços?

Quais são os meios utilizados para estabelecer uma relação com o cliente? (Palestras, indicações boca-a-boca, rede de profissionais...)

Como o jovem entra em contato? Quais as características fundamentais desse contato?

**6.** Como você caracterizaria o processo de decisão do consumidor de *coaching*? (Cocriação de serviços, foco na relação, diminuição de riscos) **Avaliação de alternativas.**

7. Que critérios você identifica como principais fatores para a decisão de compra do consumidor? Quais os atributos mais valorizados pelos clientes, na sua opinião? (Existem influências externas nessa avaliação?)

8. Como você busca transmitir esses critérios? O que você identifica a respeito desses critérios a seguir:

Cortesia/Boa Vontade

Competência – Ambiente, localização, indicações

Reputação – Indicação boca-a-boca

Habilidades Interpessoais

Acesso/disponibilidade

Preço

9. O cliente que te procura já é o próprio *coachee*, ele também é o pagante? Como se dá essa negociação? (Identificar comprador/usuário/pagante)

10. Existe algum tipo de “processo” realizado após a finalização do processo de *coaching* com o cliente? Algum tipo de acompanhamento ou incentivo para que exista indicação (incentivo a WoM)? **Pós Compra**

11. A partir do seu conhecimento do mercado, quais seriam na sua opinião as principais barreiras que ainda existem na procura de processos de *coaching*? Dentre aqueles jovens que te procuram, você saberia identificar quais os principais motivos para que o processo não seja levado adiante?