

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS DE VENDAS NA
ÁREA DE SERVIÇOS

LUCIANO GULGEN

JOINVILLE – SC

2019

LUCIANO GULGEN

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS DE VENDAS NA
ÁREA DE SERVIÇOS

Relatório técnico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade da Região de Joinville (Univille) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design.
Orientador: Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar.

JOINVILLE – SC

2019

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

Gulgen, Luciano

G972p Programa de desenvolvimento de profissionais de vendas na área de serviços/
Luciano Gulgen; orientador Dr. João Sobral; orientador Dr. Victor Rafael
Laurenciano Aguiar. – Joinville: UNIVILLE, 2019.

84 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Design – Universidade da Região de Joinville)

1. Serviços ao cliente. 2. Vendas. 3. Desenho (Projetos). 4. Profissões -
Desenvolvimento. I. Aguiar, Victor Rafael Laurenciano (orient.). II. Título.

CDD 658.82

Elaborada por Rafaela Ghacham Desiderato – CRB-14/1437

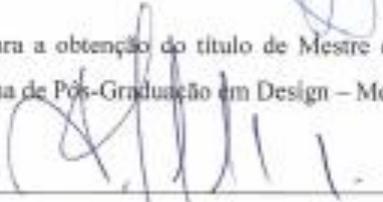
Termo de Aprovação

"Programa de Desenvolvimento de Profissionais de Vendas na Área de Serviços"

por

Luciano Guilgen

Projeto Final julgado para a obtenção do título de Mestre em Design, aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design – Mestrado Profissional.


 Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar
 Orientador (UNIVILLE)


 Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral
 Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design

Banca Examinadora:


 Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar
 Orientador (UNIVILLE)


 Prof. Dr. Julio César da Silva
 (UnC)


 Prof. Dra. Marli Teresinha Everling
 (UNIVILLE)


 Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral
 (UNIVILLE)

Joinville, 31 de julho de 2019.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus as bênçãos e proteção oferecidas nesse período intenso da minha vida. Também agradeço aos meus pais, José e Maria, todo apoio e generosidade para com a falta de tempo a eles. Meu muito obrigado ao meu amigo de todas as horas e parceiro, Eduardo Rodrigo, pois precisei da sua compreensão nos momentos de ausência. Gratidão também a Renata Aguiar, amiga e irmã de longa data que tanto contribuiu com este trabalho e com o seu autor. Aos colegas do mestrado, com quem fiz belas e fortes amizades que perdurarão a vida, bem como os professores dessa jornada maravilhosa. Por último e não menos importante, ao meu incrível orientador, professor doutor Victor Aguiar, sem o qual este trabalho não teria se realizado no tempo, na profundidade nem na qualidade com que foi entregue.

RESUMO

Este relatório técnico apresenta um programa de desenvolvimento para profissionais de vendas na área de serviços. Tudo começou quando o pesquisador se juntou ao grupo de pesquisa do orientador e deu continuidade a um levantamento que vinha sendo feito sobre o perfil dos profissionais de vendas. Somaram-se a isso o interesse pessoal, a experiência na área de vendas e o desenvolvimento humano do autor deste relatório, que nesse contexto definiu como objetivo geral criar um programa de desenvolvimento de profissionais de vendas na área de serviços. Para atingir esse objetivo geral, os objetivos específicos foram: compreender as competências e características necessárias em uma equipe de vendas na área de serviços; estruturar conteúdos programáticos específicos e detalhados para cada necessidade; avaliar a melhor forma de oferecer o programa; e, por fim, validar o programa, por meio de três turmas piloto, com conteúdo desenvolvido sob demanda para três empresas parceiras. Todas as etapas propostas foram executadas, e, ao final, criou-se um programa que contempla satisfatoriamente todas as competências necessárias a um profissional de vendas na área de serviços. Esse programa baseia-se essencialmente na aplicação de diversas ferramentas da área do *design*, como mapa de empatia, mapa de jornada do usuário, mapa de *stakeholders*, mapa de afinidades etc.

Palavras-chave: *design* de serviços; desenvolvimento; design; treinamento e desenvolvimento humano; vendedor; vendas.

ABSTRACT

This technical report presents a development program for sales professionals in the service area. It all started when the researcher joined the advisor's research group and continued a survey that had been done on the profile of sales professionals. Added to this was the personal interest, sales experience and human development of the author of this report, which in this context defined as a general objective to create a program of development of sales professionals in the service area. To achieve this general objective, the specific objectives were: to understand the skills and characteristics required in a sales team in the service area; structure specific and detailed program content for each need; evaluate the best way to offer the program; and, finally, to validate the program, through three pilot groups, with content developed on demand for three partner companies. All the proposed steps were carried out, and, in the end, a program was created that satisfactorily contemplates all the necessary skills for a sales professional in the service area. This program is essentially based on the application of several tools in the area of design, such as empathy map, user's journey map, stakeholder map, affinity map, etc.

Keywords: service design; development; salesman; sales.

LISTA DE SIGLAS

| | |
|------------|--|
| ACE | Associação Catarinense de Ensino |
| CCAA | Centro de Cultura Anglo Americana |
| CEO | <i>Chief executive officer</i> |
| DSERV | Grupo de Pesquisa Design de Serviços e Comportamento do Consumidor |
| Inesa | Instituto de Ensino Superior Santo Antônio |
| MCV | Método campeão de vendas |
| MEI | Microempreendedor Individual |
| PIB | Produto interno bruto |
| T&D | Treinamento e desenvolvimento |
| EaD | Ensino a distância |
| KISD | Köln International School of Design |
| PNL | Programação Neurolinguística |
| RH | Recursos Humanos |
| Sebrae | Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| Senai | Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial |
| UniSociesc | Sociedade Educacional de Santa Catarina |
| Univille | Universidade da Região de Joinville |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Diretrizes para projetos de <i>design</i> de serviços voltadas ao setor de vendas na indústria..... | 18 |
| Figura 2 – Painel de consolidação da pesquisa | 19 |
| Figura 3 – Dez diretrizes de um programa de desenvolvimento para vendedores de serviços | 20 |
| Figura 4 – Funções importantes a ser exercidas por um gestor de vendas | 24 |
| Figura 5 – Composição do produto interno bruto (PIB) brasileiro | 28 |
| Figura 6 – Composição do produto interno bruto (PIB) em outros países | 29 |
| Figura 7 – Comparativo tangibilidade x intangibilidade de produtos e serviços | 30 |
| Figura 8 – Comportamento do consumidor de serviços | 31 |
| Figura 9 – Principais etapas de um processo de vendas | 33 |
| Figura 10 – Composto de <i>marketing</i> de serviços | 42 |
| Figura 11 – Etapas do projeto: Programa de treinamento e desenvolvimento para equipes de vendas | 50 |
| Figura 12 – Mapa de contexto | 57 |
| Figura 13 – Mapa de <i>stakeholders</i> | 58 |
| Figura 14 – Mapa de gestão de <i>stakeholders</i> | 59 |
| Figura 15 – Mapa de serviço e jornada do cliente | 60 |
| Figura 16 – Mapa de empatia..... | 61 |
| Figura 17 – Turma 1: encontro 1 | 63 |
| Figura 18 – Turma 1: encontro 2 | 65 |
| Figura 19 – Mapa de afinidades da equipe 2..... | 67 |
| Figura 20 – Turma 2: encontro 2 | 67 |
| Figura 21 – Encontro 2 da turma 2: protótipo | 68 |
| Figura 22 – Encontro 2 da turma 2: foto final..... | 69 |
| Figura 23 – Mapa de contexto | 70 |
| Figura 24 – Protótipo de serviços | 70 |
| Figura 25 – Resultados da pesquisa de satisfação 1: validação | 72 |
| Figura 26 – Avaliação geral do desenvolvimento | 73 |
| Figura 27 – Competências propostas x competências trabalhadas | 73 |
| Figura 28 – Mensuração do atendimento x expectativas | 74 |

| | |
|--|----|
| Figura 29 – Aplicabilidade da teoria aprendida..... | 74 |
| Figura 30 – Clareza dos temas abordados..... | 74 |
| Figura 31 – Domínio e clareza do instrutor..... | 75 |
| Figura 32 – O usuário pagaria pelo curso?..... | 75 |
| Figura 33 – Expectativa x preço do curso | 76 |
| Figura 34 – Sugestões espontâneas | 77 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Tabela método campeão de vendas..... | 25 |
| Quadro 2 – Resumo das características dos serviços..... | 27 |
| Quadro 3 – Estágio compra de serviços..... | 31 |
| Quadro 4 – 4 Ps de serviços | 41 |
| Quadro 5 – Matriz de amarração..... | 52 |
| Quadro 6 – Plano de desenvolvimento..... | 55 |
| Quadro 7 – Tabela comparativa da evolução para entrega final | 79 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 14 |
| 1 CONTEXTUALIZAÇÃO | 17 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA..... | 21 |
| 1.2 OBJETIVO GERAL | 22 |
| 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 22 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-PRÁTICA..... | 23 |
| 2.1 PERFIL DA VENDA DE SERVIÇOS..... | 26 |
| 2.2 NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E PERFIL DO PROFISSIONAL DE VENDAS | 33 |
| 2.3 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE SINCRÔNICA..... | 34 |
| 2.4 AS QUATRO FASES DO APRENDIZADO | 38 |
| 2.5 <i>DESIGN</i> DE SERVIÇOS COMO ABORDAGEM PROJETUAL..... | 40 |
| 2.5.1 Etapas do <i>design</i> de serviços..... | 44 |
| 2.5.1.1 <i>Compreender</i> | 45 |
| 2.5.1.2 <i>Pensar</i> | 45 |
| 2.5.1.3 <i>Filtrar</i> | 46 |
| 2.5.1.4 <i>Explicar</i> | 46 |
| 2.5.1.5 <i>Realizar</i> | 47 |
| 3 METODOLOGIA | 48 |
| 3.1 ETAPAS DO ESTUDO..... | 49 |
| 3.2 ESTRUTURA DA PESQUISA DE CAMPO E EXPECTATIVA DE RESULTADOS..... | 51 |

| | |
|--|-----------|
| 4 PERCURSO METODOLÓGICO: DESENVOLVIMENTO | 54 |
| 4.1 PROTOTIPAÇÃO..... | 54 |
| 4.2 VALIDAÇÃO..... | 56 |
| 4.2.1 Mapa mental e mapa de contexto | 57 |
| 4.2.2 Mapa de afinidades | 57 |
| 4.2.3 Mapa de <i>stakeholders</i>..... | 58 |
| 4.2.4 Mapa de gestão de <i>stakeholders</i> | 59 |
| 4.2.5 Mapa de serviço e jornada do cliente..... | 59 |
| 4.2.6 Mapa de empatia | 60 |
| 4.2.7 Protótipo de serviços e encenação de serviços..... | 61 |
| 4.3 PRINCIPAIS APONTAMENTOS NA VALIDAÇÃO DA TURMA 1 | 62 |
| 4.3.1 Validação da turma 2 | 66 |
| 4.3.2 Validação da turma 3 | 69 |
| 4.4 RESULTADOS DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO | 71 |
| | |
| 5 A PROPOSTA FINAL | 78 |
| | |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 80 |
| | |
| REFERÊNCIAS..... | 82 |
| | |
| APÊNDICES | 84 |
| | |
| APÊNDICE 1 – PERGUNTAS DA PESQUISA DE CAMPO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE VENDEDORES DE SERVIÇOS..... | 85 |

INTRODUÇÃO

Neste relatório técnico, exploram-se a competência técnica do autor e a aproximação com a docência e com a área de desenvolvimento humano, buscando criar um programa para profissionais de vendas da área de serviços. Ainda, constrói-se uma continuidade de linha de pesquisa no grupo de pesquisa do orientador, trazendo para o mercado solidez e fundamentação científica em um projeto que nasce na academia, mas que se almeja aplicação prática no mercado. Vale ressaltar que este grupo de pesquisa, intitulado DSERV (Design de Serviços), liderado pelo Professor Dr Victor Aguiar, tem o objetivo de estudar as relações e comportamento do consumidor, nas diversas esferas mercadológicas, como o mercado de vendas industriais, vendas de serviços e em breve esta mesma relação com o varejo.

O interesse do autor por esse tema deu-se por ter trabalhado por vários anos em empresas cuja estrutura de vendas estava direta ou indiretamente ligada à sua área: *marketing*. Também porque ele já é docente e tem interesse em tornar este relato técnico um objeto de negócio até o término do mestrado, até mesmo em razão da atuação recente em uma empresa de desenvolvimento e consultoria voltada para o atendimento de excelência, percebendo que há um mercado a ser explorado. Essa aptidão possui ligação com a entrega final deste projeto. É importante citar ainda que há sinergia entre o autor e orientador, cujas experiência e visão de mercado acerca de atendimento ao cliente e equipe de vendas são amplas.

A metodologia adotada foi a do design de serviços, que pode ser consultada com maior riqueza de detalhes no capítulo 3 deste estudo. A questão de pesquisa central deste projeto que norteou todos os esforços foi: como seria um programa de desenvolvimento de profissionais de vendas na área de serviços que viesse a suprir a lacuna de formação desses profissionais?

Em relação à estrutura do relatório, optou-se pela sua divisão em cinco capítulos. Inicia-se com a contextualização, em que se explicam o surgimento da ideia do projeto e a ligação do autor com ele. Apresenta-se também a justificativa do projeto, enfatizando quão raros são os vendedores excelentes no mercado e como se pode acrescentar qualidade quando esses profissionais são bem capacitados, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos do relato técnico.

No capítulo seguinte, discorre-se acerca da fundamentação teórico-prática,

destacando o que a literatura traz sobre a participação das empresas de serviços no produto interno bruto (PIB) brasileiro. Também avalia-se como as economias desenvolvidas do mundo já têm essa inversão muito mais latente, quando em comparação serviços *versus* indústria, algumas das competências comportamentais que um vendedor bem capacitado tem. É comentado também as opções de desenvolvimento organizacionais oferecidas pelo mercado e uma consulta a três profissionais consagrados na área de treinamento e desenvolvimento em Joinville. Por último, abordam-se as quatro fases do aprendizado e o *design* de serviços como abordagem projetual.

O capítulo 3 traz o percurso metodológico, explicando por meio da matriz de amarração quais foram as ferramentas do *design* usadas em cada uma das fases do projeto. Este percurso tem como base as fases do design de serviços: compreender, pensar, filtrar, explicar e realizar.

O capítulo 4 detalha o percurso metodológico desenvolvido, ou a validação, com aspectos que tangem a descrição das ferramentas e as dinâmicas utilizadas, o relato minucioso das turmas que fizeram parte da validação e sua reação, bem como os resultados alcançados.

O capítulo 5, por sua vez, revela a proposta final do programa de desenvolvimento para vendedores de serviços, já com as devidas adaptações e melhorias observadas na validação, e também o cruzamento com os objetivos geral e específicos da pesquisa.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O interesse pelo tema deste relatório técnico nasceu da afinidade que o autor tem com a docência e pela necessidade de os profissionais de vendas de serviços estarem em constante aprendizado no mercado atual. Desde 2008, o autor vem trabalhando em empresas como indústrias, de varejo e de serviços, o que colaborou para a visão holística acerca do tema: capacitação e desenvolvimento de equipes.

Há um falso entendimento no mercado de que profissionais de vendas não necessariamente precisam de formação teórica e técnica para exercer suas atividades. Os profissionais e seus gestores acreditam que o profissional *vendedor* deve ter habilidade para saber vender, persuadir seu cliente e bater as metas do mês, no entanto existe um aporte de competências e habilidades que podem ser otimizadas e melhoradas com programas de desenvolvimento estruturados.

Com o objetivo de reunir a experiência e os conhecimentos do orientador com a pesquisa do orientando, bem como os estudos provenientes do grupo de pesquisa Design de Serviços e Comportamento do Consumidor (DSERV)¹, surgiu logo nas primeiras orientações o objetivo de desenvolver neste relato técnico algo voltado para um programa de formação, pelo fato de o orientando já trabalhar com docência e ser apaixonado por educação, bem como pela vontade de tornar este projeto um negócio próprio ao término do mestrado.

As pesquisas de campo conduzidas pelo grupo DSERV, do qual o autor faz parte, revelaram que certas competências são importantes para o trabalho do vendedor. Outro ponto de apoio é a experiência de mercado do autor deste projeto, que já observou a carência de tais características em um profissional, ao passo que estas serão desmistificadas com as constatações da pesquisa de campo deste relatório técnico.

A primeira pesquisa deu-se início no ano de 2017 e com término em 2018 pela ex-aluna e agora mestre Franciele Vaz, que desenvolveu uma pesquisa no grupo DSERV sob o olhar do mesmo orientador, em que foram esclarecidos pontos acerca do perfil do vendedor da indústria, por meio de uma investigação com gestores de vendas, vendedores e compradores. Essa pesquisa em questão tem seu resultado

¹ Grupo de pesquisa coordenado pelo orientador do mestrando cujo objetivo é pesquisar a área de *design* de serviços e sua relação com os clientes.

ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Diretrizes para projetos de *design* de serviços voltadas ao setor de vendas na indústria



Fonte: adaptado de Vaz (2018, p. 101)

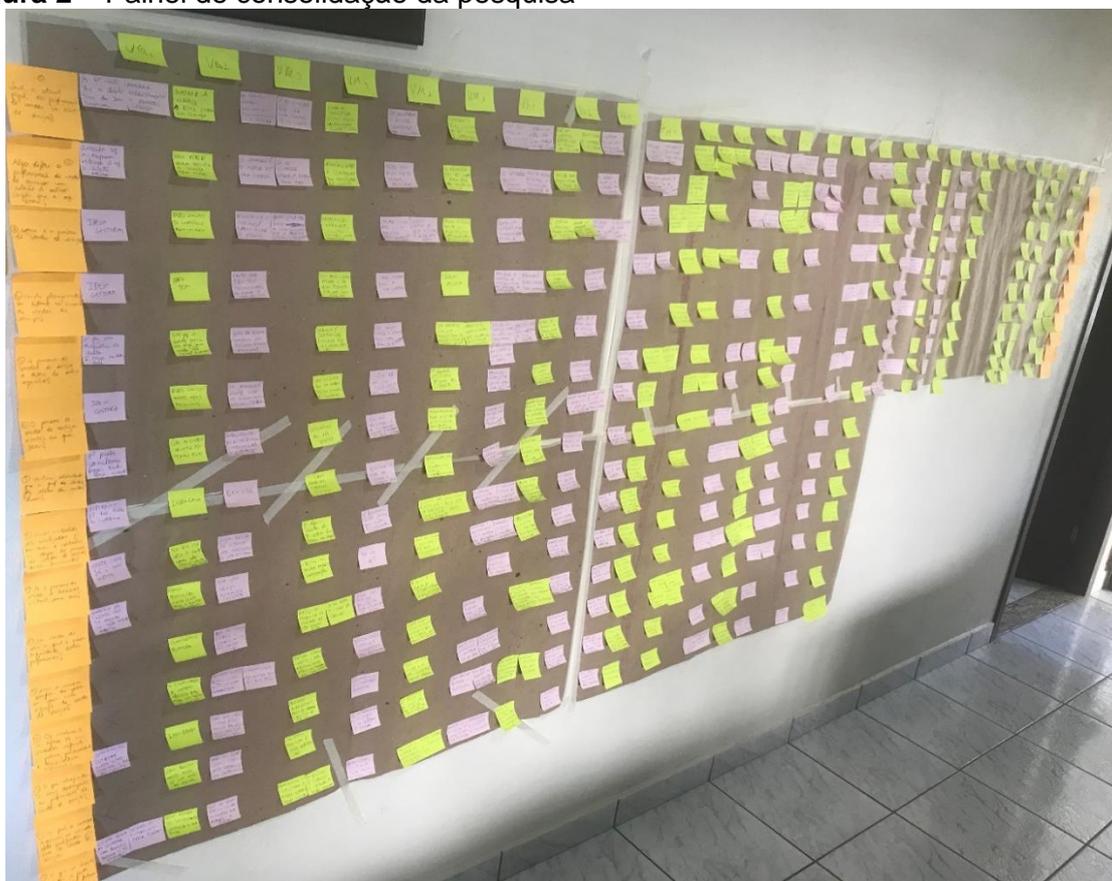
Na sequência, com início em 2018 e com término em 2019, elaborou-se outra pesquisa, dessa vez voltada para gestores de vendas, vendedores e compradores de serviços, na qual o autor deste relato técnico trabalhou, juntamente com o DSERV e o orientador, visando à comparação do resultado das duas pesquisas, objetivando a conclusão das competências e habilidades que de fato um vendedor necessita para desempenhar um trabalho ainda mais assertivo no mercado.

Este relatório foi realizado conforme as abordagens qualitativa e exploratória, para entender o papel do gestor de vendas, do vendedor e do comprador em empresas de serviços. As perguntas seguiram basicamente a mesma estrutura e o padrão utilizados em Vaz (2018), com poucas adaptações para o ramo de serviços. As entrevistas ocorreram com base em um roteiro semiestruturado baseado no escopo das necessidades do DSERV e no histórico de Vaz (2018). O roteiro de entrevista englobou 15 perguntas para gestores e vendedores, e 11 perguntas para compradores, todos da área de serviços. As entrevistas deram-se entre julho/2018 e janeiro/2019, de maneira individual, sempre no ambiente de escolha do entrevistado, para identificar possíveis pontos de oportunidade para o programa de

desenvolvimento ao qual este relatório se refere. O roteiro de entrevista foi abordado de maneira não estruturada, com um gravador ligado, para ser transcrito posteriormente, resultando em um painel semântico de respostas. Por meio deste, elencaram-se 10 pontos de necessidade para o programa. Os entrevistados são profissionais atuantes nas áreas de vendas e gestão de vendas de serviços, ou compra de serviços.

Após a transcrição das entrevistas, o autor deste projeto fez a tabulação dos dados em um painel, para melhor entendimento dos 10 pontos que viriam a se tornar as 10 diretrizes do desenvolvimento de vendedores de serviços. Foram 14 horas nesse processo de tabulação, conforme Figura 2.

Figura 2 – Painel de consolidação da pesquisa

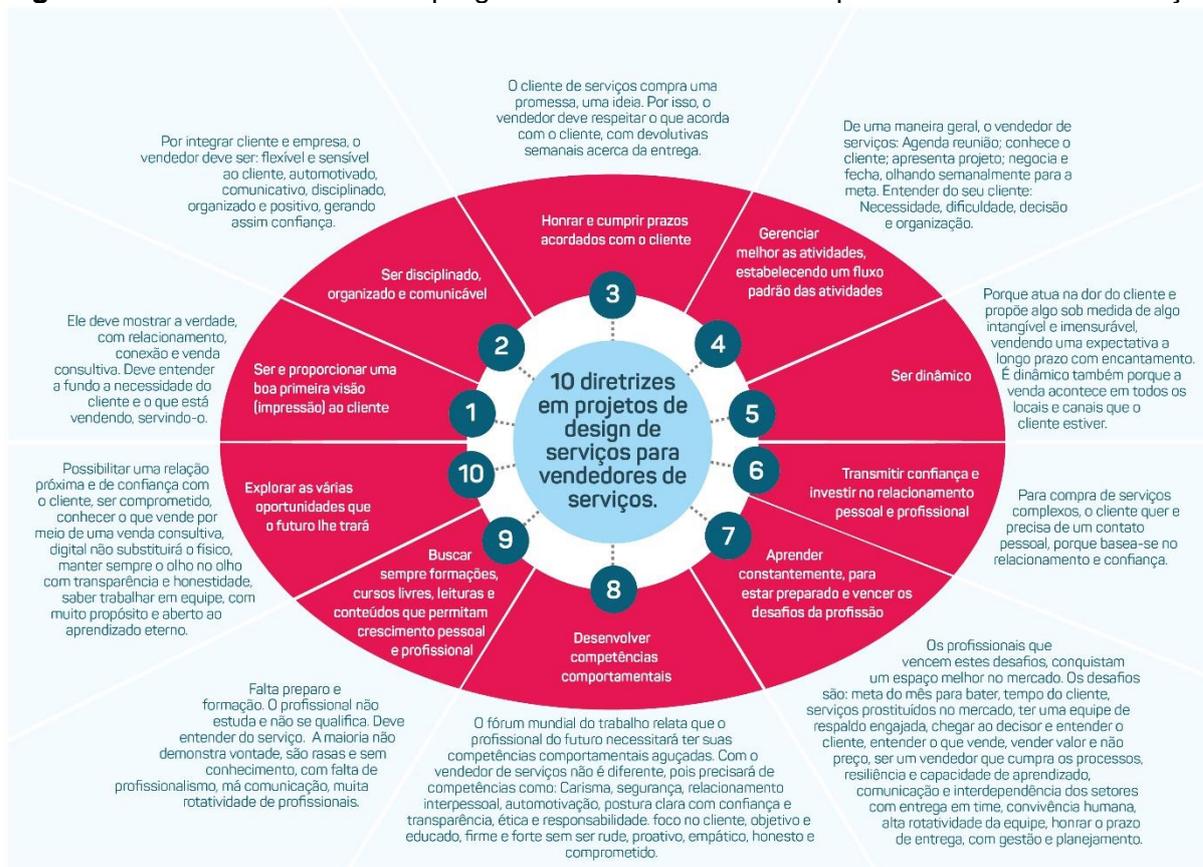


Fonte: Primária (2019)

Com base nessa consolidação, em relação a pesquisa de 2018 e 2019, liderada por Luciano Gulgen e o grupo DSERV, encontraram-se as 10 diretrizes de um programa de desenvolvimento para vendedores de serviços. Essa constatação deu-se porque esse painel ficou extremamente visual e, por meio dele, foi fácil perceber as palavras-chave que se repetiram nas respostas das várias entrevistas, trazendo à

tona diversas necessidades latentes desses profissionais. A Figura 3 apresenta as diretrizes para projetos de serviços na área de serviços.

Figura 3 – Dez diretrizes de um programa de desenvolvimento para vendedores de serviços



Fonte: Primária (2019)

As duas pesquisas, embora tenham sido aplicadas em segmentos diferentes (indústria e serviços), mostraram algumas similaridades, principalmente nos aspectos que se referem a comportamento de ambos os tipos de vendedores, o que prova cientificamente que as competências comportamentais são de fato aspectos a serem trabalhados nos vendedores, independentemente da sua área de atuação.

O Mestrado Profissional em Design proporcionou ao autor novos conhecimentos e uma nova ótica no que diz respeito ao *design* e a suas ferramentas, bem como a aproximação com profissionais e professores extremamente capacitados e a construção de um relatório técnico que poderá, no futuro, tornar-se objeto de negócio.

Com base nesse contexto, surgiu a questão de pesquisa central deste projeto: como seria um programa de desenvolvimento de profissionais de vendas na área de serviços que viesse a suprir a lacuna de formação desses profissionais?

1.1 JUSTIFICATIVA

Profissionais de vendas qualificados, capacitados e com desenvoltura para dominar os desafios diários são cada vez mais raros no mercado, o que é uma oportunidade para quem está em constante qualificação, pois profissionais assim se tornam extremamente raros e cobiçados.

Com isso, determinou-se como imprescindível um programa de desenvolvimento para vendedores de serviços para todo o ecossistema da força de vendas em uma empresa. Características como liderança, motivação, controle de desempenho e relacionamento são competências facilmente trabalhadas e aprimoradas por meio de desenvolvimento.

Em um mundo competitivo, em que cada vez mais os erros são inadmissíveis e os resultados positivos precisam ser maiores, o investimento em uma equipe qualificada retorna às organizações por meio de melhor desempenho e produtividade.

O segredo do sucesso para proporcionar raciocínio estratégico às equipes de vendas de serviços é investir em conhecimento personalizado e moldado para cada realidade e problematização das empresas atendidas. Essa reflexão do autor retrata a necessidade do profissional de vendas de estar em constante aperfeiçoamento para responder aos desafios do mercado. Por isso, reconheceram-se por meio do estudo do grupo de pesquisa DSERV as necessidades de formação e o perfil do profissional de vendas na área de serviços.

Em relação às empresas brasileiras de serviços, o setor vem assumindo papel de protagonista na economia brasileira, tanto na geração de renda quanto na de empregos. Isso porque, quanto mais serviços contém a economia de um país, mais desenvolvido ele é, o que apenas reforça o quanto os objetivos geral e específicos deste relatório técnico fazem sentido no que concerne ao atual momento da economia do país.

1.2 OBJETIVO GERAL

Considerando toda a contextualização e a problemática relatadas, assim como a justificativa apresentada, estabeleceu-se como objetivo geral: criar um programa de desenvolvimento de profissionais de vendas na área de serviços.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o propósito deste estudo, os objetivos específicos desta pesquisa foram:

- Compreender as competências e características necessárias em uma equipe de vendas na área de serviços, com base nos resultados obtidos na pesquisa realizada pelo grupo DSERV;
- Estruturar conteúdos programáticos específicos e detalhados para cada necessidade;
- Avaliar a melhor forma de oferecer o programa, uma vez que atualmente existem várias ofertas disponíveis no mercado no que se refere a desenvolvimento;
- Validar o programa, por meio de três turmas piloto, com conteúdo desenvolvido sob demanda para três empresas parceiras.

Por meio dos objetivos específicos, espera-se que o propósito geral seja alcançado e, dessa forma, responder à questão de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-PRÁTICA

Esta investigação baseou-se em pilares voltados ao estudo de programas de desenvolvimento para vendedores de serviços:

- aprofundamento teórico;
- perfil da venda de serviço;
- análise do PIB brasileiro e de outros países;
- estudo do comportamento de compra;
- *design* de serviços e *design thinking*;
- cruzamento da pesquisa de Vaz (2018) com grupo de estudo DSERV e profissionais de recursos humanos (RH);
- análise e interpretação dos dados;
- validação do programa;
- redação do relatório final.

Em sua primeira etapa, percorridas no capítulo dois, este relatório técnico trouxe o perfil da venda de serviços, seguido das necessidades de formação e do perfil do profissional de vendas.

Segundo Spiro, Rich e Stanton (2009, p. 47), “o profissional de vendas tem um papel fundamental na coordenação de diferentes ações para uma equipe diversificada, que, por sua vez, interage com um igualmente diversificado grupo de indivíduos da empresa do cliente”.

Esse é outro motivo pelo qual o projeto focou em profissionais de vendas. Estes são os profissionais que trazem os resultados, os responsáveis pela captação de novos negócios e oportunidades no mercado e, por isso, devem estar preparados para tal. Conforme a Figura 4, adaptada de Gobe *et al.* (2007), há uma série de funções importantes a ser exercidas por um gestor de vendas.

Figura 4 – Funções importantes a ser exercidas por um gestor de vendas



Fonte: adaptado de Gobe *et al.* (2007)

Na Figura 4, percebe-se que várias das funções de um gestor de vendas se misturam com competências técnicas e comportamentais, revelando uma imensa oportunidade de negócio para este relatório técnico, uma vez que competência técnica vem com o profissional do mercado, e/ou ele adquire essa competência técnica na empresa em que executa seu trabalho, mas características comportamentais devem ser desenvolvidas.

A capacidade crítica de avaliar tecnicamente um problema e de transformá-lo em desafio e, por consequência, em oportunidade muitas vezes exige características comportamentais mescladas às técnicas, e é isso que geralmente garante o sucesso das organizações, com um trabalho em equipe bem construído e elaborado.

Ribeiro (2015) reforça:

o mundo passa por um grande movimento e de transformação, o que exige do vendedor uma constante atualização, na busca de mais conhecimento e novas habilidades. Ribeiro ainda reforça que estudar tem que fazer parte do cotidiado de vendedores que se destacam, sejam cursos de curta duração ou até mesmo pós graduações. Por meio destes esforços, este vendedor poderá se tornar um campeão de vendas.

Ainda segundo o mesmo autor, é defendido um método chamado método campeão de vendas (MCV), que pode gerar ideias de campos e competências do conhecimento que podem vir a ser exploradas nos programas de desenvolvimento, conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1 – Tabela método campeão de vendas

| Método de venda tradicional | Método campeão de vendas (MCV) |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| Preparação diária | C – Começar a aquecer |
| Abertura da venda | A – Atrair e abordar o cliente |
| Sondagem | M – Monitorar as necessidades |
| Demonstração | P – Proporcionar encantamento |
| Venda de adicional | E – Enxergar novas oportunidades |
| Objeções | A – Atenção às objeções |
| Fechamento/pós-vendas | O – Olhar para o futuro |

Fonte: adaptado de Ribeiro (2015)

O Quadro 1 retrata de maneira mais didática o tradicional funil de vendas, mostrando as importantes fases que um vendedor deve percorrer para executar bem o seu trabalho. Importante ressaltar que em todas as fases do MCV se faz o uso das *soft skills*¹, ou competências comportamentais e/ou de relacionamento.

¹ Competências de relacionamento interpessoal que o profissional deve desenvolver para uma boa e saudável relação profissional.

Após esse estudo preliminar, houve também uma análise para o desenvolvimento organizacional – programas de desenvolvimento oferecidos pelo mercado feitos por meio de três consultas a profissionais de mercado da área de treinamento e desenvolvimento.

Em sua segunda e última etapa, apresentou-se o *design* de serviço como abordagem projetual, bem como suas características aplicadas ao projeto em questão: compreender, pensar, gerar, filtrar, explicar e realizar. Com esse item, construiu-se conhecimento acerca da figura do vendedor e do que de fato é importante para que esse profissional obtenha sucesso em suas atribuições profissionais.

2.1 PERFIL DA VENDA DE SERVIÇOS

O cotidiano de todas as pessoas está repleto de serviços, a todo o momento. Conforme cita Hoffman (2010), eles estão por toda a parte, em uma viagem, em uma consulta médica, na refeição em seu lugar preferido ou na escola.

Segundo Aguiar (2014, p. 22), “independentemente da atividade ou do produto final de uma empresa ou organização, o atendimento é uma prestação de serviços e, como tal, apresenta algumas características”.

O autor defende que, mesmo que você trabalhe com serviços ou em qualquer outro ramo, o atendimento está diretamente ligado às suas atividades. No Quadro 2, as características que essa literatura indica estão organizadas para melhor entendimento.

Quadro 2 – Resumo das características dos serviços

| Característica | Descrição |
|--|--|
| Serviços são intangíveis | Algo que não gera propriedade, não pode ser colocado em uma embalagem ou pacote, é uma ação. |
| Serviços são perecíveis | Atendimento é uma ação que acontece ao vivo e em cores. Ou seja, não é possível colocar a prestação de serviços no estoque. |
| Serviços são pessoais | A maioria dos atendimentos baseia-se em pessoas. São pessoas lidando com pessoas. |
| Serviços são variáveis | Como são pessoas lidando com pessoas, um mesmo processo pode não ser executado da mesma maneira por todos da equipe, com o mesmo padrão. |
| Serviços são subjetivos | A matéria-prima do serviço são as pessoas e, por isso, há subjetividade na interação entre atendente e cliente. |
| Serviços são imprevisíveis | Mesmo treinando e preparando uma equipe, ela nunca estará 100% preparada, pois muita coisa diferente do previsto pode acontecer. |
| Serviços demandam profissionais muito bem preparados | Profissionais que trabalham com atendimento devem ser muito qualificados, para dar conta da sua missão. |

Fonte: adaptado de Aguiar (2014)

Isso significa que o serviço está intrínseco em quase todas as atividades econômicas, independentemente do ramo de atuação de um profissional de vendas. No momento da venda, esse profissional presta um serviço e precisa estar profundamente preparado para executá-lo com maestria, para cumprir todas as características supracitadas.

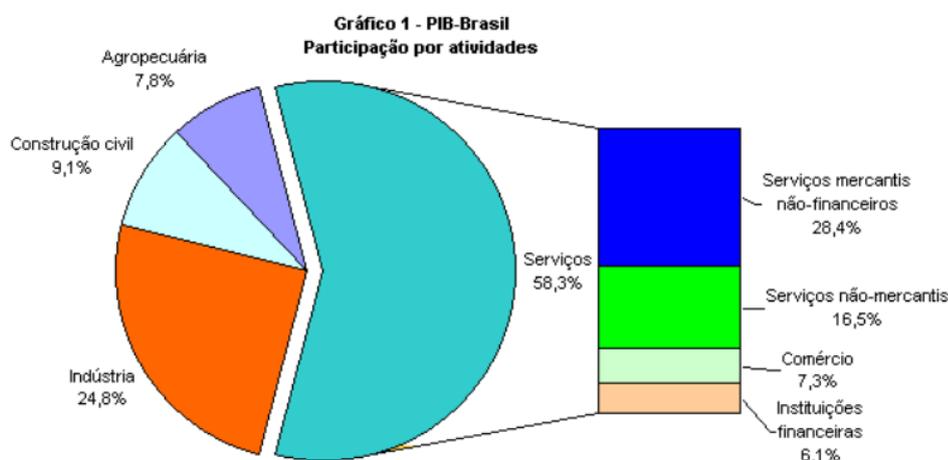
Ainda, Hoffman (2010) afirma que os indicadores econômicos e a força de trabalho vêm sendo dominados pelo setor de serviços, uma vez que os clientes estão mais envolvidos nas decisões estratégicas dos negócios. Isso acontece porque os produtos e as tecnologias estão mais responsivos às necessidades dinâmicas do mercado e porque também indústrias têm agregado serviços em seus produtos, para gerar diferenciação no mercado.

De acordo com Grando (2012), vender serviços é uma forma de servir e de resolver problemas de um cliente, ao passo que a melhor técnica de vendas é a confiança necessária para mostrar algo valioso que o cliente quer, sendo assim a solução perfeita para aquele problema.

Portanto, Grando (2012) diz que um profissional de vendas deve ser o especialista daquele assunto para o cliente, como se fosse a referência do tema. Isso dá tranquilidade nas tratativas e nos trabalhos com os *stakeholders* envolvidos no processo.

Veja na Figura 5 a composição do PIB brasileiro, exemplificando como a área de serviços vêm tomando corpo quando comparada a outros setores da economia.

Figura 5 – Composição do produto interno bruto (PIB) brasileiro



Fonte: adaptado de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018)

Por meio da Figura 5, demonstra-se que a economia brasileira já fez a evolução que todos os países em desenvolvimento fazem: na soma das suas riquezas predominam os serviços, em vez da indústria, por exemplo. Isso se dá porque o serviço retrata que uma nação está desenvolvendo-se, modernizando-se, automatizando seus processos, por vezes até terceirizando sua produção em outros países, permanecendo apenas com o capital intelectual envolvido em relação à produção de suas riquezas. Importante ressaltar, no entanto, que o Brasil ainda é um país subdesenvolvido e que, por conta disso, o aumento de serviços na composição do PIB ocorreu também em função da terceirização de serviços ou de novas atividades, como motoristas de aplicativos, profissionais trabalhando como Microempreendedor Individual (MEI) etc.

Conforme cita Hoffman (2010), o setor de serviços constitui uma das três principais categorias de uma economia desenvolvida: agrícola (a primeira das fases ou setores de uma economia), passando para a industrial (como indústria de transformação, por exemplo), finalizando com a economia de serviços. Na história da

economia como a conhecemos, o Reino Unido foi o primeiro dos países modernos a contar com essa transição, pela qual já passaram tantos outros, como Estados Unidos, Alemanha e França. Isso evidencia que o Brasil, não diferentemente do que outros países já fizeram, está vivendo esse momento em sua história.

No entanto, mesmo com o Brasil já passando por essa evolução, pode-se constatar na Figura 6 que o país tem percentual bastante inferior ao dos 20 primeiros colocados na pesquisa de Bateston e Hoffman (2016). O país ainda perde para Cisjordânia, Taiwan e Cuba, no que tange à composição do PIB.

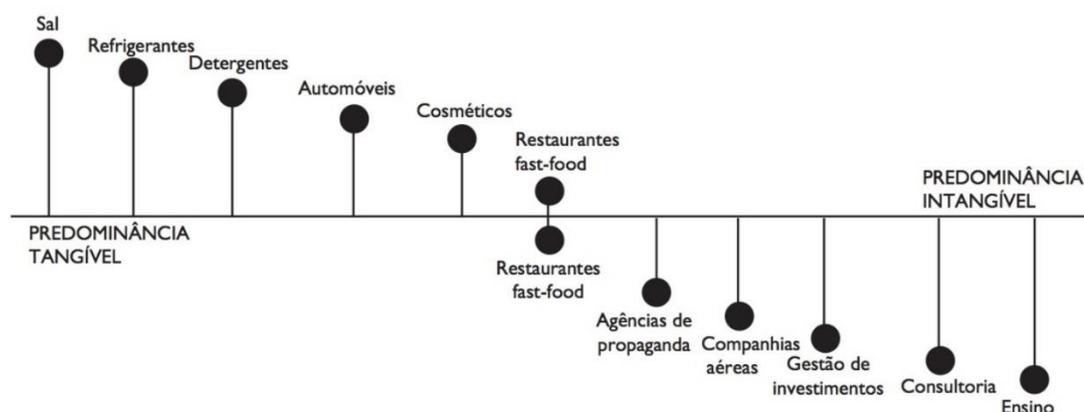
Figura 6 – Composição do produto interno bruto (PIB) em outros países

| PAÍS | % | PAÍS | % |
|-------------------|------|-------------------|------|
| 1. Hong Kong | 92,3 | 11. Bélgica | 74,7 |
| 2. Bahamas | 90 | 12. Cingapura | 73,2 |
| 3. Cisjordânia | 81 | 13. Dinamarca | 73,1 |
| 4. França | 78,9 | 14. Itália | 72,9 |
| 5. Estados Unidos | 76,9 | 15. Portugal | 72,8 |
| 6. Líbano | 76,2 | 16. Alemanha | 72 |
| 7. Japão | 75,4 | 17. Austrália | 71,3 |
| 8. Taiwan | 75,2 | 18. Nova Zelândia | 69,7 |
| 9. Reino Unido | 75 | 19. Canadá | 69,6 |
| 10. Cuba | 74,8 | 20. Polônia | 67,3 |

Fonte: Adaptado de Bateston e Hoffman (2016)

A Figura 6 apenas realça que ainda há um longo caminho a se percorrer no Brasil, no que se refere à consolidação dos serviços na composição do PIB. Em relação aos princípios do *marketing* de serviços, Bateston e Hoffman (2016) trazem uma imagem que ilustra a questão da tangibilidade e intangibilidade, para que fique mais claro o perfil da venda de serviços, conforme Figura 7.

Figura 7 – Comparativo tangibilidade x intangibilidade de produtos e serviços



Fonte: Adaptado de Bateston e Hoffman (2016)

Como evidenciado, os estudos a respeito de serviços já são datados de décadas atrás. Por esse motivo, literaturas mais recentes, como a supracitada de Bateston e Hoffman, de 2016, rememoraram a Figura 7 proveniente de pesquisas mais antigas.

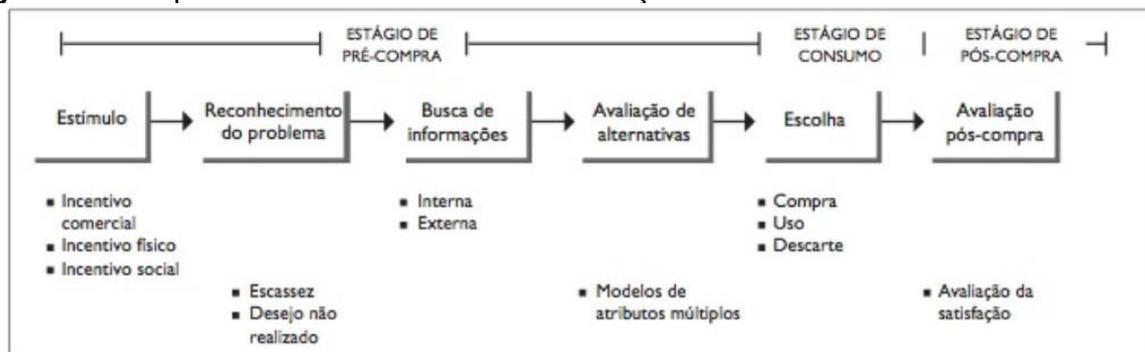
Este relatório técnico gerou um serviço intangível em sua totalidade, pois é quase um híbrido entre consultoria e ensino. No entanto, conforme defendido por Bateston e Hoffman (2016), não existe um bem ou um serviço puro. Isto é, qualquer produto necessita do serviço para ter valor agregado. Pode-se fazer um paralelo com o preço do café, por exemplo. Para fazer café em casa, paga-se um preço (valor da embalagem do mercado/quantidade de xícaras gerada). Para tomar esse mesmo café em um restaurante, paga-se mais, pois há outros serviços agregados. Agora, se esse mesmo café for servido em uma Starbucks, o consumidor paga muitas vezes mais pela mesma quantidade de café servido, pois há toda uma experiência envolvida no ato de beber café. Existem toda uma postura do profissional, um ambiente, uma entrega subjetiva que agrega valor e faz com que o consumidor pague cinco vezes ou mais pela mesma bebida (embalada em uma diferenciação do serviço e do atendimento). É nessa experiência e forma de agregar valor que entra a necessidade de um profissional de vendas preparado para a sua atividade.

Atualmente, tem-se uma nova gama de serviços oferecidos de maneira moderna e inovadora, citando empresas como Uber, Airbnb, Netflix, entre outras, revelando que as necessidades do consumidor x o que o mercado possui reservam ainda muitas gratas surpresas e inovações.

Bateston e Hoffman (2016) ainda afirmam que o comportamento do consumidor

de serviços tem suas peculiaridades, conforme ilustrado pela Figura 8.

Figura 8 – Comportamento do consumidor de serviços



Fonte: Adaptado de Bateston e Hoffman (2016, p. 91)

Os pontos trazidos pela Figura 8 são mais bem explicados no Quadro 3.

Quadro 3 – Estágio compra de serviços

| Estágio pré-compra | | | | Estágio de consumo | Estágio de pós-compra |
|--|---|---|--|---|--|
| Estímulo | Reconhecimento do problema | Busca de informações | Avaliação de alternativas | Escolha | Avaliação pós-compra |
| Incentivo comercial: resultado dos esforços promocionais da empresa. | Escassez: ausência de algo que o consumidor deseja (necessidade). | Interna: busca-se alternativa na própria memória. | Modelo de atributos múltiplos: consumidor faz o uso da intuição (avaliação não sistemática) para decidir, ou sistemática, quando elenca pontos importantes do produto ou serviço e escolhe o que mais pontuar. | Compra: comprador do serviço. | Avaliação da satisfação: avalia-se o grau de satisfação do consumidor. |
| Incentivo físico: sinais biológicos do indivíduo: (sede, fome etc). | Desejo não realizado: o consumidor deseja algo que ainda não fez (vontade). | Externa: buscam-se alternativas externamente, em meios de comunicação, por exemplo. | | Uso: usuário do serviço ou produto. | |
| Incentivo social: estímulo obtido por meio do grupo a que o | | | | Descarte: descarta-se ou usa-se o produto ou serviço. | |

| | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|--|
| indivíduo pertence. | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|--|

Fonte: Adaptado de Bateston e Hoffman (2016)

No cenário digital atual, o consumidor invariavelmente faz sua jornada antes da compra pela internet, resultando muitas vezes na compra no mesmo ambiente. Fato é que os incentivos sociais, a busca por alternativas e todas as outras faces que Bateston e Hoffman (2016) citam são decididos no universo digital. Ou seja, para serviços, físicos ou digitais, geralmente as fases da jornada do consumidor estão intrínsecas em todas as interações da empresa e do profissional com o consumidor, tanto na pré-compra, como no consumo, ou mesmo no pós-venda. Isso acontece porque uma das características do serviço é a subjetividade. Ou seja, o cliente está a todo o momento avaliando a entrega do serviço x sua percepção de valor com o que lhe é ofertado. Canfield, Gallon e Corte (2017) afirmam:

A interação do consumidor com os negócios não tem somente aumentado significativamente, mas tem se tornado uma das principais preocupações estratégicas empresariais. Ao longo das últimas décadas, pesquisadores desenvolveram teorias e técnicas para compreender como os consumidores interagem com os produtos/serviços das empresas. Estas técnicas ajudam a transformar os dados do comportamento do consumidor em representações visuais como mapas, gráficos, diagramas e outros a fim de entender o comportamento do consumidor e auxiliar o desenvolvimento de estratégias empresariais.

Ou seja, ferramentas do *design* têm contribuído para entender o consumidor e, assim, desenvolver posturas que atendam a suas necessidades, que são geralmente apresentadas por um profissional de vendas. Por isso, a formação desse profissional é uma etapa extremamente sensível. O profissional precisa estar preparado para interagir com esse consumidor, em suas várias interfaces com a empresa.

Neste tópico, fez-se um resgate histórico da evolução da composição dos serviços na soma das riquezas de um país e de como um consumidor percebe valor na prestação de serviços. Ainda, abordaram-se a questão da decisão de compra e a relação do consumidor com os negócios, contribuindo para este relatório na construção do conhecimento acerca dessa área.

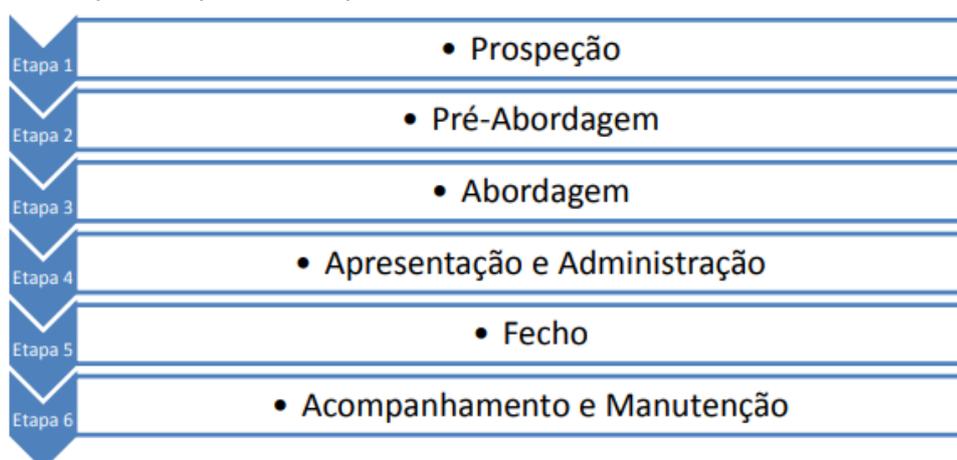
2.2 NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E PERFIL DO PROFISSIONAL DE VENDAS

Segundo Anjos (2013), vender é uma das atividades mais antigas da humanidade. De forma simples e objetiva, podemos entender as vendas nos tempos atuais como a troca de bens ou serviços por dinheiro. Ou seja, o objetivo último, o requisito fundamental de qualquer empresa, é a geração de riqueza por meio do lucro. Caso contrário, a sobrevivência das empresas estará seriamente ameaçada (LINDON *et al.*, 2004). Ainda, segundo o mesmo autor, nas vendas o que existe de fato são processos, técnicas e estratégias aliados ao empenho e à motivação dos profissionais para o alcance e a superação dos resultados.

As formações de um vendedor e seu perfil devem permear a visão clara de resultado e satisfação do seu cliente, sempre adaptando-se a essas necessidades e situações.

Anjos (2013) demonstra, em uma figura adaptada de Kotler e Keller (2006), um resumo das principais etapas de um processo de vendas. Pôde-se concluir, ao analisar a Figura 9, que o autor deste projeto buscou entender e desenhar competências e habilidades que suprissem a preparação técnica e comportamental de um vendedor de serviços nesse processo de vendas.

Figura 9 – Principais etapas de um processo de vendas



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006 *apud* ANJOS, 2013, p. 627-629)

Mesmo vivendo muito intensamente uma era digital, as fases de um processo de vendas sob a ótica de um vendedor continuam praticamente as mesmas, uma vez que é uma estrutura muito tradicional já praticada há muito tempo pela sociedade.

Nessa etapa do projeto, o autor começou a entender um pouco mais o perfil do vendedor, possibilitando que no resultado da pesquisa de campo houvesse melhor interpretação dos resultados acerca do perfil do vendedor de serviços.

2.3 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE SINCRÔNICA

Um programa de desenvolvimento é imprescindível para o sucesso das organizações e das pessoas. Segundo Reichel (2008, p. 11),

o estudo de técnicas de treinamento e desenvolvimento dá condições para que o profissional consiga compreender os seguintes fatores: reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de treinamento e desenvolvimento, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimento, exercer o processo de tomada de decisão em diferentes graus de complexidade, saber lidar com modelos inovadores de gestão e gerenciar trabalhos em equipe, exercendo uma liderança legitimada.

Ou seja, o desenvolvimento do profissional de vendas constrói uma série de conhecimentos e estratégias que serão usados nos mais diferentes problemas e desafios do seu dia a dia.

Em relação à importância da capacitação, Boog (2001) revela que, independentemente do cargo, treinar as pessoas nas organizações é algo unânime. Isso porque, na ausência desse desenvolvimento humano, problemas oriundos da falta de preparo dos profissionais acontece, resultando no impacto ao consumidor.

Conforme defendido por Reichel (2008), treinamento e desenvolvimento (denominados de T&D) geram apoio estratégico às empresas e servem como ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho organizacional até a excelência, uma vez que desenvolver o capital humano é algo riquíssimo nas empresas atualmente.

Isso reafirma a necessidade de que pessoas bem capacitadas e treinadas estejam conectadas com a estratégia de suas organizações. Vendedores preparados serão capazes de entregar resultados de alta *performance* para as empresas em que atuam.

Atualmente existe uma gama de ofertas de programas de desenvolvimento. Elas vão desde cursos tradicionais, como escolas técnicas, universidades, faculdades, *campi* universitários, associações empresariais, até ofertas de ensino a distância (EaD) e empresas especializadas em treinamento e desenvolvimento².

Segundo Andrade (2010),

a educação presencial é a educação tradicional, ou seja, a com alunos em sala com o professor. A educação a distância é aquela moderna e que veio com o advento da internet e facilidade da comunicação. Ou seja, na educação a distância existe separação física ente professor e aluno, na educação presencial isso não ocorre. A educação presencial não possui o chamado tutor, nome que se dá ao profissional que faz a interface do processo ensino x aprendizagem. Na educação a distância se faz uso de meios de comunicação mais automáticos e impressos, há uma comunicação bilateral e possibilidade de encontros ocasionais com objetivos de socialização e didáticos, gerando mais autonomia para os alunos. A educação presencial, por sua vez, permite a convivência entre docentes e discentes, a forma mais comum de procedimentos metodológicos é a aula expositiva. O ensino híbrido – semi-presencial – trata-se da modalidade que mescla os dois tipos de ensino: presencial e EAD, e também tem sido muito usado pelo mercado atualmente.

A citação corrobora o entendimento do autor sobre o tema, levando a crer que, em relação à área de desenvolvimento, a oferta pode se dar de vários formatos. O autor deste projeto realizou três consultas de mercado com profissionais da região de Joinville e com experiência na área de desenvolvimento, para coleta de informações importantes e atualizadas do mundo corporativo.

A primeira delas foi com o responsável pelo desenvolvimento humano de uma empresa de serviços conceituada em Joinville cuja *expertise* profissional vem de longos anos coordenando projetos de T&D, e o autor gerou algumas conclusões. De acordo com Reges Bessa³ (2018), a grade curricular em sua empresa era desenvolvida sob demanda e para cada necessidade. Não existia orçamento pré-aprovado para programas de desenvolvimento externos, o que pode vir a ser uma oportunidade, já que, se determinada empresa se interessa por um desenvolvimento, provavelmente pagará o valor agregado. Outros três pontos bem importantes

² O conceito de EAD considera os cursos por correspondência e telecursos como parte do processo. Desta forma, este histórico pode ser mais antigo.

³ Fisioterapeuta formado pela Universidade do Norte do Paraná, em Londrina, em 2002. Fisioterapeuta sênior do Hospital Dona Helena de 2005 a 2010. Coordenador de Relacionamento com o Mercado no Ghanem Laboratório de 2011 a 2013. Coordenador de Desenvolvimento Humano de 2013 a 2017 e coordenador comercial atualmente. Entrevista realizada em julho de 2018.

levantados na pesquisa realizada com esse profissional foram:

- As opções de desenvolvimento híbridas (EaD + presencial) são muito bem-vistas pelos gestores de treinamento e desenvolvimento;
- É importante em um desenvolvimento a construção de metas e indicadores para a posterior mensuração na organização;
- O desenvolvimento contínuo das pessoas garante a sustentabilidade e o desenvolvimento de uma organização.

Na segunda consulta de mercado, dessa vez com uma profissional responsável pelo programa de treinamento e desenvolvimento de lideranças de uma grande indústria da cidade, o autor pôde apontar outros itens interessantes. De acordo com Cláudia Zimmermann⁴ (2018), na estruturação do programa de desenvolvimento de lideranças e de multiplicadores internos, a empresa buscou uma consultoria externa que indicou os caminhos necessários. Após essa fase, a área pela qual essa profissional é responsável desenvolveu os conteúdos, juntamente com os multiplicadores das áreas em questão. Porém, em determinado momento, a demanda tornou-se extremamente alta, sendo necessária a terceirização dos serviços, já que não era adequado retirar um profissional da sua atividade para desenvolver treinamentos.

Outros três pontos-chave bastante significantes levantados na pesquisa com essa profissional foram:

- A empresa em questão já pagou de R\$ 1 mil até R\$ 35 mil por treinamentos externos, sempre levando em consideração os conhecimentos do instrutor sobre o tema ministrado e indicação de outras empresas ou gestores;
- Os temas mais requisitados, segundo esta ordem, são: oratória, liderança, gestão de pessoas, Excel e gestão de projetos, porque os profissionais oferecidos no mercado nem sempre têm esses conhecimentos. A forma de mensurar a efetividade dos treinamentos dá-se por meio de avaliação de reação, mas ultimamente tem sido feito um teste direcionado para uma área específica e depois se mensura o retorno nos números de RH (absenteísmo por exemplo);

⁴ Pedagoga formada pela Associação Catarinense de Ensino (ACE), em Joinville, no ano de 2001. Especializações em Gestão e Pedagogia Empresarial Educacional e Comunicação Estratégica e Negócios. Desenvolvimento organizacional na Tupy S/A. Entrevista realizada em julho de 2018.

- Essa indústria da cidade têm adquirido cursos EaD para alguns casos específicos, mas também vê com bons olhos opções híbridas (EaD + presencial).

Na terceira consulta de mercado, com uma profissional de renome e com mais de 18 anos de atuação na área de RH, Cerli Martins⁵, puderam-se constatar outros aspectos de entendimento. Segundo Martins (2018), escolhiam-se grades curriculares com auxílio de literaturas e por meio de trocas com outros profissionais. Ainda, fazia-se *benchmarking* com empresas do mercado, para entender quais fornecedores e conteúdos vinham sendo ministrados. “Conteúdos como liderança, comunicação, relacionamento interpessoal e vendas estão sempre em voga”, para Martins (2018).

Por fim, avalia-se também a experiência da empresa que está oferecendo seus serviços, ao passo que opções de EaD e híbridas são bem recebidas, pelo fato de o mercado entender que são desenvolvimentos mais rápidos.

O autor constatou que a tecnologia e novos formatos de treinamento afetam positivamente a área de treinamento e desenvolvimento, uma vez que, se uma empresa investe em EaD, não consegue reunir todo o seu time presencialmente com frequência. Ou seja, se a tecnologia não fosse aliada nesse processo, esses profissionais não teriam nenhuma opção.

Dessa forma, consolidaram-se as três pesquisas com profissionais de empresas diferentes, mas sempre envolvidos com desenvolvimento humano, chegando-se a algumas conclusões:

- Opções EaD e híbridas têm sido bem aceitas pelo mercado. Logo, pode-se investir em um ambiente misto de aprendizado e desenvolvimento;
- As empresas enxergam no seu capital humano a possibilidade de progresso e, por conta disso, acabam investindo em T&D;
- Todas as empresas querem ter alguma forma de mensurar o retorno alcançado com os seus treinamentos;
- Temáticas como liderança, trabalho em equipe, comunicação, relacionamento interpessoal, *marketing* pessoal, entre outros estão sempre na relação dos mais solicitados;

⁵ *Coach* pelo Instituto Holos e pelo Integrated Coaching Institute. É presidente da Associação Brasileira de RH, professora de pós-graduação na Universidade da Região de Joinville (Univille), no Instituto de Ensino Superior Santo Antônio (Inesa) e no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e parecerista e curadora da Anima/UniSociesc. Entrevista realizada em julho de 2018.

- O valor a ser cobrado por um programa de treinamento se torna muito subjetivo, ao passo que o contratante avalia tempo de mercado, clientes já atendidos, *benchmarking* e troca de experiência com seus parceiros de mercado.

A consulta de mercado realizada com esses três profissionais de mercado contribuiu para nortear os esforços iniciais do serviço que este autor oferecerá ao mercado.

A maneira como o desenvolvimento é oferecido às empresas, com base na síntese das entrevistas supracitadas e na pesquisa e nos pilotos realizados, tem como fator norteador a questão da inovação e do *design*. Porto (2011) afirma que a pesquisa de *design* pode dar acesso ao conhecimento, tanto para a pesquisa de um projeto específico e também para a investigação de métodos e processos. Isso se dá porque cada vez mais o *design* tem sido reconhecido para a tomada de decisões. Porto (2011) ainda cita que, em um novo cenário, as organizações precisam se adaptar às mudanças constantes do mercado, pois o cenário, antes estático, agora é imprevisível, dinâmico e complexo.

Por isso, esse programa de desenvolvimento usou o *design* como forma de diferenciação. Paralelamente a isso, no projeto se buscou construir o conhecimento nas equipes, utilizando o desenvolvimento do conhecimento por meio das quatro fases do aprendizado.

2.4 AS QUATRO FASES DO APRENDIZADO

Segundo a Programação Neurolinguística (PNL), o ser humano passa pelas quatro fases do aprendizado. Isso significa que toda pessoa precisa trilhar um processo no desenvolvimento de uma nova competência, partindo de algo que não se conhece nem sequer se reconhece o não saber, atingindo o saber de forma inconsciente, sendo este o auge das quatro fases do aprendizado. Essa teoria serve para contribuir com o processo de aprendizagem dos usuários, como um esporte novo, idioma, profissão, aprender a dirigir etc. Neste relatório, optou-se por discutir o aprendizado por meio da PNL porque de acordo com as literaturas acerca do tema, o ser humano atinge o domínio de uma competência quando chega na quarta e última

fase do aprendizado.

De acordo com Carvalho (2018), estas quatro fases são:

- Incompetência inconsciente;
- Incompetência consciente;
- Competência consciente;
- Competência inconsciente.

Ainda segundo o mesmo autor, o detalhamento de cada fase mostra a evolução do conhecimento e experiência do ser humano. A incompetência inconsciente é quando o ser humano não sabe que não sabe. Significa que o usuário não tem consciência da sua falta de habilidade para executar aquela função. A incompetência consciente é quando sabe que precisa praticar para poder dominar sua nova habilidade. Tomam-se como exemplo as primeiras aulas de autoescola, aulas de música etc. Essa fase resultará em algum aprendizado, evoluindo para a competência consciente. Nesta, o ser humano já sabe que sabe. Usa-se como exemplo uma aula marcial, em que o usuário tem controle maior do que está sendo feito. Outro exemplo é quando o usuário está quase preparado para a prova final na autoescola. A última fase é a competência inconsciente, ou seja, o usuário não sabe que sabe. Toma-se como exemplo um usuário que dirige sem prestar atenção nas trocas de marcha, um músico que canta e toca sem cifras, ou alguém que digita no teclado do computador sem olhar para ele. Esse nível de aprendizado só é possível graças à fluidez do processo e à capacidade que a PNL tem de auxiliar no processo de aprendizado.

Por fim, constatou-se que esse modelo de PNL pode se fazer presente no produto final deste relatório técnico para que, por meio do *design* de serviços, que é a abordagem projetual e das etapas do programa de desenvolvimento, contribuam para um programa eficaz de desenvolvimento de equipes de vendas de serviços.

Algumas das características de serviços são a imprevisibilidade e a subjetividade, além da exigência de profissionais bem preparados. Ou seja, quanto mais um aprendizado estiver ligado ao inconsciente de um profissional, mais no piloto automático ele terá sua postura, resultando diretamente na boa preparação, no bom atendimento e, conseqüentemente, na boa avaliação por parte do cliente, no que se refere à subjetividade com que acontece a avaliação cliente x serviço.

2.5 DESIGN DE SERVIÇOS COMO ABORDAGEM PROJETUAL

Pinheiro (2015) traz um pouco da história do *design* de serviços, que foi introduzido inicialmente na Alemanha, em 1991, pelo doutor Michael Erlhoff e, posteriormente, considerado uma disciplina de Design na Köln International School of Design (KISD). Em 2001, na cidade de Londres, foi introduzido o *design* de serviços como uma prática comercial. Essa prática do *design* é orientada ao *como fazer*, entregando a usuários e ao mercado a construção de interações *multi-* e *cross-channel* e objetivando uma experiência sólida e relevante ao consumidor.

Como este relatório técnico foi construído no Programa de Mestrado Profissional em Design, o aporte teórico e metodológico deu-se acerca desse conhecimento. Canfield, Gallon e Corte (2017) explicam que o *design* cria soluções em ambientes colaborativos por meio dos métodos cocriativos, que implicam a participação dos usuários dos produtos e serviços. Por conta disso, os usuários/consumidores são os especialistas no assunto em questão e, por consequência, devem participar do processo de construção da oferta que será oferecida.

Las Casas (2012) defende que nos serviços, assim como no *marketing*, existem os 4 Ps, os quais são diferentes dos 4 Ps do *marketing*, porque, além de decidir sobre as características do seu serviço, é necessário pensar como essa atividade será desempenhada, envolvendo: perfil, processos, procedimentos e pessoas. O Quadro 4 ilustra a que se refere cada um desses 4 Ps.

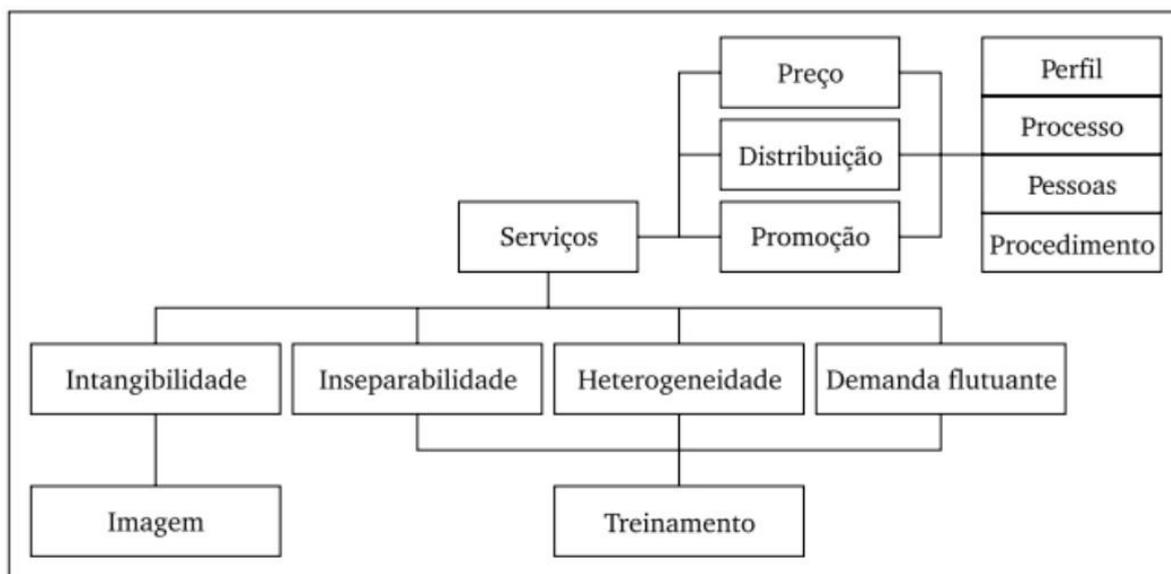
Quadro 4 – 4 Ps de serviços

| Nomenclatura | Descrição |
|---------------|--|
| Perfil | O perfil refere-se ao estabelecimento em que acontecerá a prestação de serviços, bem como a comunicação visual de uma loja ou escritório e também limpeza, disposição de móveis, leiaute etc. Por conta da intangibilidade do serviço, um cliente, ao entrar em um estabelecimento de serviços, busca evidências para apoiar sua decisão. Se seu serviço é do setor alimentício, por exemplo, o cliente poderá buscar evidências de higiene. |
| Processos | Uma empresa de serviços deve pensar também como administrará o processo de prestação de serviços. Quando alguém entra em uma empresa, vai interagir com vários aspectos da organização. Portanto, esse processo deverá permitir que os serviços sejam desempenhados de forma organizada e com qualidade, favorecendo a satisfação da clientela. Toma-se como exemplo um restaurante. O cliente será atendido por um recepcionista, que vai conduzi-lo até a mesa. Logo em seguida, um garçom chega com o cardápio. Após o consumo de sua refeição, o cliente paga no caixa e, na sequência, retira-se em direção ao estacionamento. Ele vai avaliar a qualidade do restaurante como o resultado de todos esses contatos mencionados. Todos esses aspectos são importantes para a satisfação dos clientes e, por isso, devem ser extremamente pensados pelos prestadores de serviços. |
| Procedimentos | Os procedimentos referem-se ao atendimento ou ao “momento da verdade”. É nesse momento que se realiza tudo aquilo que foi ensinado e praticado no treinamento, no planejamento etc. Os clientes percebem a boa ou má prestação de serviços, em grande parte, pela qualidade do contato pessoal com os funcionários de uma empresa. |
| Pessoas | A maior parte dos investimentos na área de serviços está na mão de obra. As empresas que prestam serviços necessitam comercializar atos, ações, desempenho. Para comercializar <i>desempenho</i> , há a necessidade de se treinar os vendedores, gerentes e demais funcionários. Entretanto, para treiná-los, também há a necessidade de se contratar as pessoas certas. O pessoal de uma organização é muito importante para a qualidade da prestação de serviços. |

Fonte: Adaptado de Las Casas (2012, p. 29-30)

O mesmo autor ainda defende um composto de variáveis mercadológicas que são usadas em serviços cujas nomenclaturas podem ser mais bem visualizadas na Figura 10.

Figura 10 – Composto de *marketing* de serviços



Fonte: Adaptado de Las Casas (2012, p. 32)

A Figura 10 mostra que, conforme já supracitadas por Aguiar (2014), algumas características dos serviços, como intangibilidade e demanda flutuante (ou imprevisível), são mensuradas pela necessidade de desenvolvimento, pois ele é ofertado de pessoas para pessoas. De acordo com Las Casas (2012, p. 32):

Na literatura de *marketing* de serviços, não há um consenso quanto ao número de variáveis exatas que devem ser incluídos no composto mercadológico. Por exemplo, Valerie Zeithamal e Mary Jô Bitner mencionam que, adicionalmente aos tradicionais 4 pês, acrescenta-se mais 3 pês: pessoas, evidência física (*Physical evidence*) e processos. Portanto, para as autoras o composto de serviços é formado por sete pês. Lovelock, por outro lado considera que as variáveis do composto são oito: produto, praça, promoção, preço, processo, pessoas, evidência física e produtividade e qualidade.

Las Casas (2012) ainda afirma que, de todos os aspectos citados pelas literaturas paralelas, é o aspecto do procedimento um dos que mais impactam no cliente, assim como no caso da Disney, que é referência mundial no encantamento ao cliente. É na questão do procedimento que este relatório técnico trabalhou para desenvolver um serviço a ser ofertado ao mercado, apropriando-se do *design* de serviços para realizar essa entrega.

Segundo o coordenador do projeto DSERV, Aguiar (2014, p. 138), *design* de serviços “é a atividade de planejar e organizar pessoas, infraestrutura, comunicações e materiais de uma operação de serviços focando a melhoria de sua qualidade e a

interação entre fornecedor de serviço e clientes”.

Ainda segundo o mesmo autor:

O que caracteriza o *design* de serviços é o seu comprometimento com o cliente (no caso de serviços, usuário). Preconiza-se que o usuário deve ser compreendido não só no momento em que toma contato com a organização de serviços, mas integralmente, ou seja, deve-se conhecer seus hábitos, desejos, relacionamentos e necessidades. É o conhecimento profundo do cliente, de seus valores, costumes e crenças (AGUIAR, 2014, p. 138).

Ou seja, o *design* de serviços contribui para a sociedade de maneira geral, pois busca enxergar situações atuais voltadas ao usuário, para algo que possa de certa forma contribuir positivamente para as pessoas, o mundo e os negócios, sempre com inovação. Em uma tradução direta e literal, *design* nada mais é do que *projetar*. É esse *projetar* que foi feito pelo pesquisador, projetando um programa de desenvolvimento para vendedores de serviços.

Pinheiro (2015, p. 51) defende:

O *design* de serviço mistura as perspectivas humanísticas do *design* com a lógica orientada a serviço, visando oferecer uma forma emocional e centrada no ser humano que o leve a criar novos serviços ou melhorar os já existentes. Por ser uma abordagem empática em sua essência, ajuda comprovadamente as equipes de projetos a se aprofundarem na decodificação das necessidades e expectativas das pessoas, de modo que obtenham sucesso no desenvolvimento de soluções relevantes.

O *design* de serviços mostra-se extremamente rico e promissor, pois a possibilidade de realizar a cocriação com seus usuários desde o início aumenta consideravelmente as chances de êxito, uma vez que os clientes se sentem parte da solução a ser criada/desenvolvida.

Souza (2012, p. 38) colabora com esse entendimento: “*Design* centrado no ser humano inverte este raciocínio e procura desde a fase embrionária entender em profundidade os desejos e anseios de um grupo de consumidores, projetando uma solução sob medida”.

Pinheiro (2015) ainda revela em seu livro que existem três tipos de *design*: de coisas, de lugares e de mensagens. E cita ainda uma quarta, e não menos importante, prática: o *design* de jornadas, que nada mais é do que o resultado final de uma

abordagem de *design* de serviços, centrada na conexão dos pontos de contato.

Com essa etapa do projeto, o autor entendeu que o *design* de serviços pode transformar entregas e negócios de maneira profunda, pois entender o usuário e criar algo sob medida para ele são hoje características de sucesso de qualquer projeto.

2.5.1 Etapas do *design* de serviços

Para a execução adequada do *design* de serviços, Aguiar (2014) defende algumas atividades que culminam no bom andamento dos trabalhos:

- Compreender;
- Pensar;
- Gerar;
- Filtrar;
- Explicar;
- Realizar.

Ou seja, esta foi a jornada metodológica que este projeto percorreu até a realização e obtenção de resultados, no entanto ela sempre teve um paralelo com a metodologia do *design thinking* de serviços, a qual, conforme citado por Stickdorn e Schneider (2014), é composta de quatro passos iterativos: exploração, criação, reflexão e implementação. Segundo o mesmo autor, o *design thinking* de serviços deve ser: centrado no usuário, cocriativo, sequencial, evidente e holístico.

Stickdorn e Schneider (2014) ainda fazem uma reflexão, em um caso prático, sobre como os quatro passos do *design thinking* de serviços se aplica em uma situação real. Em primeiro lugar, inicia-se com a pesquisa de mercado, de recursos tecnológicos disponíveis, de cenários e do comportamento das pessoas, para descobrir quais carros os clientes vão preferir, abordando características como: forma, cores, *design*, necessidades, cotidiano, comportamento, entre outros. Com base nessas análises, inicia-se a fase de criação. Por meio de diversos ensaios, a ideia inicial ganha forma. A próxima fase é a da reflexão. Os protótipos são construídos e testados em termos de funcionalidade, usabilidade, viabilidade de produção, custo e preço, resposta de mercado e assim por diante. O novo carro só será implementado

e levado ao mercado se os resultados dos testes forem positivos.

Esse raciocínio foi aplicado em um produto, mas pode facilmente ser aplicado em um serviço, por meio das mesmas fases.

2.5.1.1 *Compreender*

A compreensão deve ser a primeira etapa em objeto de estudo, com a metodologia de *design* de serviços, ou não. Segundo Aguiar (2014, p. 141), “pode fazer uso de pesquisas já realizadas (literatura – internet – artigos) ou desenvolver suas observações, entrevistas, grupos de foco ou mesmo, recorrer à pesquisa etnográfica”. Ou seja, deve buscar todo o entendimento do mercado de atuação e do problema em questão para que sejam geradas informações suficientes objetivando o pensamento.

Nesta pesquisa em questão, a compreensão deu-se na busca do entendimento do perfil das empresas brasileiras de serviços, do perfil da venda de serviços, das necessidades de formação do perfil do profissional de vendas e do desenvolvimento organizacional, bem como dos programas de desenvolvimento oferecidos pelo mercado atualmente.

Stickdorn (2014) defende que ter o entendimento claro da situação, sob a perspectiva dos usuários atuais e potenciais, é determinante para o sucesso do *design* de serviços. Fazendo um paralelo entre a metodologia defendida por Aguiar (2014) e o *design thinking* de serviços ilustrado por Stickdorn (2014), a primeira fase é comum para ambas as metodologias: explorar e compreender são praticamente sinônimos. Nessa fase não se trata de encontrar a solução, mas sim de identificar o problema em primeiro lugar. A segunda fase, que de acordo com a metodologia de Aguiar (2014) é pensar, também se assemelha à primeira fase de Stickdorn (2014).

2.5.1.2 *Pensar*

A fase pensar tem o objetivo de buscar a organização das informações obtidas

na fase inicial do projeto. De acordo com Aguiar (2014, p. 141), pensar é “sistematizar o conhecimento adquirido, especificar o escopo do trabalho, definindo objetivos. Pode-se utilizar mapas mentais, diagramas de afinidades, matriz de prioridade e desta forma, criar cronograma e planos de trabalho”.

Nessa fase se organizou o entendimento acerca dos fatos e dados do atual mercado de treinamento e desenvolvimento de equipes de vendas de serviços. Após essa etapa, partiu-se para a próxima fase, que foi a geração de ideias.

2.5.1.3 Filtrar

Dando sequência ao objeto de pesquisa, o filtrar, segundo Aguiar (2014, p. 140), é a fase para “selecionar o que é melhor levando em consideração questões técnicas, legais, econômicas, facilidade de compreensão e implementação e, até aspectos subjetivos (preferências, hábitos, aceitação da equipe)”.

Isso significa que, após uma fase de imersão total no tema e pensamento crítico a respeito, começa-se a seleção de ideias propriamente dita. Aqui, pode-se dizer que foram efetuados testes e pesquisas aprofundadas com possíveis entidades, empresas e associações que poderiam vir a ser parceiras na geração de negócios deste relatório técnico. Após essa etapa, foi imprescindível realizar a explicação de como funcionaria de fato esse programa.

A etapa de criação, também defendida por Stickdorn (2014), encaixa-se nessa fase de filtrar, porque o objetivo é filtrar as ideias e os conceitos e, em seguida, filtrá-los novamente em busca da melhor alternativa por meio do pensamento criativo para alcançar a próxima etapa, que se refere à reflexão (testes). Ela também faz um *link* com a próxima fase, que é explicar, segundo Aguiar (2014).

2.5.1.4 Explicar

Após filtrar as ideias, é possível obter a explicação destas. Segundo Aguiar (2014, p. 142), elas são tomadas como base para o conceito teórico de *design* de

serviços:

A(s) ideia(s) e conceito(s) selecionado(s) pode(m) ser dramatizado(s) pela equipe em um cenário imitando a operação (com as modificações projetadas); alguém interpreta o cliente ou mesmo, podemos utilizar clientes reais e suas considerações são ouvidas, o que é até melhor.

Ou seja, essa é a fase de tornar tangível, de ter a primeira versão prototipada e já com os devidos ajustes da fase dos filtros. Depois de efetuado esse piloto e de tomadas as devidas percepções para os ajustes finais, vem a próxima e última fase, que se chama realizar.

2.5.1.5 Realizar

O realizar nada mais é do que a implementação do projeto em questão ao mercado. Segundo Aguiar (2014, p. 142), realizar é “desenvolver, especificar, e implementar soluções, protótipos e processos. Treinar a equipe nos novos processos”. Fazendo um paralelo com o projeto em questão, o realizar consiste no comercializar o programa no mercado, já com todos os refinamentos das fases filtrar e explicar, para, por fim, ter esse serviço pronto para o mercado.

Stickdorn (2014) revela que a implementação, no *design thinking* de serviços, deve ser baseada em um conceito de serviço coerente, formulado e testado durante as etapas anteriores, que comunique claramente esse conceito, incluindo aspectos emocionais de um serviço, bem como a experiência desejada do usuário.

Dessa forma, durante o percurso metodológico, ao utilizar as etapas do *design* de serviços e suas ferramentas aplicadas, o resultado é um serviço muito bem estruturado e desenvolvido sob medida para o mercado, uma vez que as fases do *design* de serviços minimizam e limitam as chances de falha que podem vir a existir na criação de um negócio, produto ou serviço.

3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto, foi desenvolvido o percurso metodológico de acordo com as ferramentas de *design*, alicerçadas por pesquisas já concluídas. Também se realizou um estudo acerca de alguns aspectos da história do *design*, para servir de fundamentação da defesa.

Vaz (2018) elaborou seu projeto de mestrado intitulado *Design de serviços para o setor de vendas na indústria*. Nesse estudo, buscou analisar gerentes, vendedores e compradores de empresas com grande, médio e pequeno portes na região de Joinville, de acordo com critérios preestabelecidos pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Segundo a autora, sua pesquisa resultou em diretrizes para projetos de *design* de serviços voltadas ao setor de vendas na indústria, conforme já apresentado na contextualização.

Continuando o levantamento acerca dos profissionais de vendas, dessa vez se replicou a pesquisa com gestores de vendas, vendedores e compradores de empresas de serviços da região de Joinville, de acordo com os mesmos critérios do Sebrae para pequenas, médias e grandes empresas. Esta pesquisa foi executada e possibilitou a estruturação de um desenvolvimento de vendedores de serviços, cuja estrutura e resultados são expostos no capítulo 4.

Segundo Gil (2018), a pesquisa exploratória busca mais familiaridade com o problema, para torná-lo explícito por meio de hipóteses. Sua coleta de dados envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas com experiência prática sobre o assunto, bem como a análise de exemplos para estimular a compreensão. Pode-se dizer que essa é a fase inicial das pesquisas. Ainda segundo o autor, a pesquisa descritiva objetiva discorrer sobre as características de determinada população ou fenômeno. Sua elaboração busca identificar possíveis relações entre diversas variáveis. Como exemplo, podem-se citar as que têm por objetivo estudar as características de um grupo, como nesse caso, em que se avaliou o grupo de gestores, vendedores e compradores de serviços, por exemplo. Por último, Gil (2018) ainda apresenta uma terceira pesquisa: a explicativa. Esta busca identificar características que determinam a ocorrência de fenômenos ou contribuem para ela, aprofundando o conhecimento da realidade, pois tem como finalidade explicar a razão e o motivo das coisas. As pesquisas exploratórias e descritivas são tão importantes

quanto, porque quase sempre constituem etapa prévia indispensável para que se possam obter explicações científicas. Uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, por exemplo.

Neste relatório técnico, inicialmente foi feita uma pesquisa exploratória por meio de bibliografia e consulta a alguns profissionais de RH do mercado. Paralelamente a isso, o autor, como participante do grupo DSERV, contribuiu no desenvolvimento de uma pesquisa descritiva e objetiva, ou ainda qualitativa, com dados primários e em profundidade, na individualidade de cada entrevistado.

Conforme Creswell (2014) cita, a pesquisa qualitativa é um conjunto de práticas que tornam o mundo visível e o transformam, pois os pesquisadores estudam aspectos para entender ou interpretar fenômenos e o que as pessoas lhes atribuem. Gil (2018) explica que uma coleta de dados é feita mediante entrevistas, observação, entre outros meios. Neste relatório especificamente, a pesquisa de campo foi feita de modo qualitativo, entrevistando em profundidade cada indivíduo.

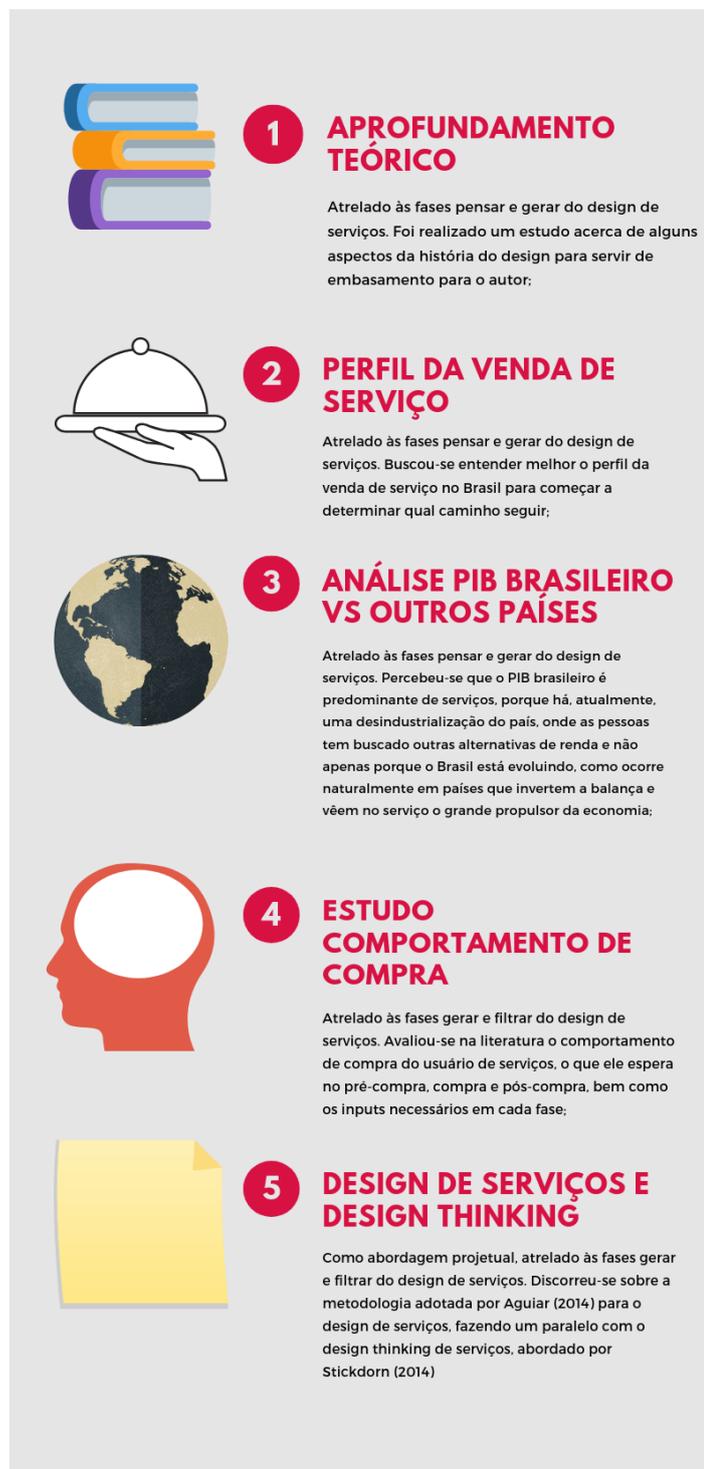
Com o resultado dessa busca, em cruzamento com a pesquisa desenvolvida por Vaz (2018), foram gerados tópicos suficientes para o autor deste relatório técnico utilizar as ferramentas do *design* de serviços com profissionais de vendas de serviços e gestores de RH, principalmente responsáveis por treinamento e desenvolvimento nas organizações, a fim de discorrer sobre o que precisa ser abordado nos programas de T&D para equipes de vendas.

Além disso, o autor fez ainda algumas consultas informais a três gestores de RH e T&D, conforme já relatado na fundamentação teórico-prática, para ter um ponto de partida equilibrado do que deveria buscar mais profundamente nos estudos a respeito de programa de treinamento e desenvolvimento para equipes de vendas.

3.1 ETAPAS DO ESTUDO

O passo a passo necessário para este estudo deu-se por meio do seguinte percurso, ilustrado no infográfico da Figura 11.

Figura 11 – Etapas do projeto: Programa de treinamento e desenvolvimento para equipes de vendas





Fonte: Primária (2019)

3.2 ESTRUTURA DA PESQUISA DE CAMPO E EXPECTATIVA DE RESULTADOS

Para a escolha do percurso metodológico e definição das próximas etapas, foi traçada uma matriz de amarração cruzando o objetivo geral, os objetivos específicos e a fundamentação teórica, atrelada às ferramentas do *design*. Isso porque, segundo Telles (2001), essa é uma estrutura que permite sintetizar de forma clara como se deu a pesquisa, permitindo ao autor visualização clara do trabalho, objetivando analisar pontos como: estrutura da proposta, desenvolvimento, desafios, compreensão e avaliação.

No Quadro 5, podem-se observar as etapas diretamente ligadas ao *design* de serviços, bem como a amarração dos objetivos e das ferramentas aplicadas neste projeto.

Quadro 5 – Matriz de amarração

| Objetivos específicos | Formas de análise | Ferramenta do <i>design</i> utilizada na fase | Resultado alcançado |
|--|---|--|--|
| Mapear as competências e características necessárias em uma equipe de vendas. Pertencente às etapas compreender e pensar o <i>design</i> de serviços. | Estudo de bibliografia específica. | Atrelada às fases pensar e gerar do <i>design</i> de serviços. | Visão sistêmica da atual situação do mercado, o que as literaturas trazem e o que profissionais de T&D relatam. |
| | Conversar com gestores de recursos humanos (RH) e treinamento e desenvolvimento (T&D). | Mapa de <i>stakeholders</i> . | Compreender como os diversos <i>stakeholders</i> estão envolvidos e suas relações com o serviço. |
| Estruturar conteúdos programáticos específicos e detalhados para cada necessidade. Pertencente à etapa gerar do <i>design</i> de serviços. | Consolidar o cruzamento da pesquisa com gestores, vendedores e compradores de serviços <i>versus</i> profissionais da indústria, para aí sim estudar com gestores de RH e T&D os conteúdos. | Mapa de contexto. | Entender quais pontos de intersecção as personagens dessa equação têm em comum (vendedor, gestor, RH, cliente etc.). |
| | | Mapa de afinidade. | Compreender os requisitos básicos para se entregar uma experiência, proporcionando missão clara na implementação e entrega do serviço. |
| | | Personas. | Mapear a jornada, para entender o fluxo de pré, compra e pós-compra do usuário. |
| | | Mapa de jornada do usuário. | Pesquisa Design de Serviços e Comportamento do Consumidor (DSERV) finalizada. |
| Avaliar a melhor forma de oferecer o programa, uma vez que atualmente existem várias ofertas disponíveis no mercado no que se refere a treinamento e desenvolvimento. Pertencente às etapas filtrar e explicar do <i>design</i> de serviços. | Estudar os resultados de pesquisas com os gestores de RH e T&D, bem como aplicar <i>workshops</i> com grupos piloto para testes e adequações. | Protótipo de serviço. | Divergir e convergir com grupos de estudo, para prototipar um programa com conteúdo estruturado e preparado para equipes de vendas. |

| | | | |
|---|--|------------------------------|---|
| <p>Validar o programa, por meio de três turmas piloto, com conteúdo desenvolvido sob demanda para três empresas parceiras. Pertencente à etapa realizar do <i>design</i> de serviços.</p> | <p>Avaliar a efetividade do programa, por meio do resultado de três turmas piloto.</p> | <p>Encenação do serviço.</p> | <p>Validação foi aplicada com três grupos reais, para as devidas adequações e avaliações antes da aplicação ao mercado em formato de comercialização.</p> |
|---|--|------------------------------|---|

Fonte: Primária (2018)

O objetivo dessa matriz de amarração foi integrar as etapas do *design* de serviços com o percurso metodológico percorrido pelo autor deste relatório, concluindo com a prototipação e validação, discorridas a seguir.

4 PERCURSO METODOLÓGICO: DESENVOLVIMENTO

Com base nas diretrizes apuradas na pesquisa de campo do projeto DSERV (conforme relatado na contextualização), foi feito o desenvolvimento de vendedores com metodologias do *design*, algo novo e único no mercado.

4.1 PROTOTIPAÇÃO

Após estruturar o que deveria ser trabalhado no desenvolvimento para vendedores de serviços, o autor deste relatório definiu a didática, ou o processo de ensinagem¹. Por isso, surgiu a ideia de um desenvolvimento de vendas com metodologias do *design*. Buscou-se trabalhar as competências comportamentais para que cada vendedor viesse a performar melhor, de modo que se ensinasse a pensar no seu usuário, em vez de trabalhar as técnicas de vendas em si, pois o autor do relatório entendeu que isso todo vendedor já sabe fazer, de acordo com sua experiência e vivências anteriores, mas a questão do entendimento do consumidor é o fator de desafio, somada às competências de comportamento, ou *soft skills*.

O plano de desenvolvimento proposto inicialmente encontra-se no Quadro 6.

Vale salientar que cada uma das diretrizes é contemplada por meio das estratégias propostas. Importante ressaltar também, que as diretrizes deste programa de desenvolvimento estão referenciadas na página 18 deste relatório técnico.

¹ Ensinagem é o termo cunhado por Léa das Graças Camargo Anastasiou e Leonir Pessate Alves em 1994, para se referir a uma prática social, crítica e complexa em educação entre professor e estudante, “englobando tanto a ação de ensinar quanto a de aprender” (ANASTASIOU; ALVES, 2004).

Quadro 6 – Plano de desenvolvimento

| Desenvolvimento para vendedores de serviços | | | Carga horária 8 horas (2 encontros de 4 horas) | | |
|---|--|---|---|---|-------------------------------|
| Público-alvo: vendedores e gestores de vendas de serviços | | | | | |
| Objetivo geral: capacitar os participantes para atender e vender com mais assertividade | | | | | |
| Objetivos | Conteúdo | Estratégias | Recursos | Avaliação | Diretriz do programa atendida |
| Desenvolver a venda consultiva e identificar o cenário atual, trabalhando as potencialidades e debilidades do mercado. | Praticar empatia, escutatória, figura de comprador e vendedor, preço x valor (pirâmide de vendas) | Mapa de contexto, mapa de afinidade e mapa de <i>stakeholders</i> . | TV ou <i>datashow</i> , som, quadro ou <i>flipchart</i> , folhas e canetas, <i>post-its</i> , lápis de cor etc. | Ficha de avaliação de reação e pesquisa quantitativa via Google Docs no segundo encontro. | 1, 5, 9 e 10. |
| Praticar e desenvolver competências comportamentais do vendedor de serviços, resultando na melhora do seu comportamento e atitude ao cliente. | Desenvolver comunicação, trabalhar sob pressão, trabalhar em equipe, em equipes de alta <i>performance</i> , autoconhecimento, relacionamento interpessoal, negociação, comprometimento e segurança. | Mapa de serviço de empresa física. | TV ou <i>datashow</i> , som, quadro ou <i>flipchart</i> , folhas e canetas | Ficha de avaliação de reação e pesquisa quantitativa via Google Docs no segundo encontro. | 8, 9 e 10. |
| Entender o comportamento do consumidor. | Atribuir responsabilidades como: organização, cumprimento de prazos, ferramentas para acompanhamento de prazos, disciplina com atividades, <i>check-list</i> do que fazer em cada etapa do fluxo de atividades. | Mapa de empatia e mapa da jornada do usuário, desenvolvendo a persona com táticas centradas no usuário. | Papel pardo, <i>post-its</i> , canetinhas, canetas, lápis de cor etc. | Ficha de avaliação de reação e pesquisa quantitativa via Google Docs no segundo encontro. | 2, 3 e 4. |
| Identificar e resolver os desafios diários da profissão do vendedor de serviços. | Identificar e trabalhar desafios como: negociação, como controlar a meta, como chegar ao decisor, trabalhando com a equipe de suporte para ter a entrega prometida, gestão e planejamento, convivência humana e entrega em <i>time</i> . | Protótipo de serviços e encenação do serviço. | TV ou projetor, som, papel pardo, <i>post-its</i> , canetinhas, canetas, lápis de cor etc. | Ficha de avaliação de reação e pesquisa quantitativa via Google Docs no segundo encontro. | 6, 7 e 9. |

Fonte: Primária (2018).

4.2 VALIDAÇÃO

A fase de validação aconteceu com três equipes diferentes, escolhidas por meio de indicações dos próprios colegas do mestrado e/ou professores, ao passo que o autor deste relatório técnico não conhecia nenhum dos participantes das turmas. Estas, por sua vez, foram divididas da seguinte forma: a primeira foi mista, com vários empreendedores, e a segunda e a terceira ocorreram em turmas fechadas em empresas privadas, sendo a segunda uma empresa de rastreamento e telemetria e a terceira um escritório de advocacia. A escolha deu-se dessa forma, pois o autor deste relatório optou por validar seu projeto em uma equipe com várias empresas e, conseqüentemente, objetivos diferentes. Já a segunda escolha se justifica pelo fato de a empresa ter participado da pesquisa deste projeto. A terceira empresa, um escritório de advocacia, foi escolhida por se tratar de uma área de serviços peculiar, o que traria riqueza para os resultados da validação. Isso teve como respostas:

- 8 horas de desenvolvimento para cada participante;
- Mais de 10 empresas envolvidas (na turma 1 participaram vários empreendedores);
- Mais de 20 vendedores capacitados;
- 24 horas de *workshop* ministradas pelo autor do relatório;
- Nove ferramentas de *design* aplicadas no desenvolvimento para o vendedor de serviços.

Tratando-se das ferramentas supracitadas, estas foram:

- Mapa mental individual;
- Mapa de contexto;
- Mapa de afinidade;
- Mapa de *stakeholders*;
- Mapa de gestão de *stakeholders*;
- Mapa de serviço e jornada do consumidor;
- Mapa de empatia;
- Protótipo de serviço;
- Encenação de serviço.

As ferramentas tiveram um tempo médio de execução em torno de 45 minutos cada uma.

4.2.1 Mapa mental e mapa de contexto

O mapa mental individual foi um exercício em que cada participante se apresentou utilizando uma folha de *flip-chart*, *post-its* e canetinhas. Cada integrante teve alguns minutos para construir o seu mapa individual e, na sequência, se apresentar. O objetivo desta ferramenta foi fazer uma apresentação individual de forma lúdica, discorrendo sobre: idade, formação acadêmica, local de trabalho, o que gosta de fazer nas horas vagas, etc.

Já o mapa de contexto foi proposto aos participantes para verificar os fatores externos de seus negócios, enxergando: tendências positivas e negativas, fatores tecnológicos, fatores políticos e clima econômico, bem como necessidades do cliente e incertezas, tendo no centro de todas essas variáveis suas empresas. A Figura 12 demonstra a ferramenta mapa de contexto.

Figura 12 – Mapa de contexto



Fonte: Adaptado de <<https://gamestorming.com/context-map-2/>>. Acesso em: 2019

4.2.2 Mapa de afinidades

A próxima ferramenta foi o mapa de afinidades, mais conhecido como diagrama de afinidades. Seus objetivos são organizar as ideias, auxiliar no *brainstorming* e gerar visões colaborativas em torno de um desafio em comum. Nessa utilização, o autor inseriu ainda desafios trazidos pela pesquisa deste relatório, tais quais:

- Como praticar empatia e escutatória com o cliente?
- Como são as figuras comprador e vendedor?
- Como fugir do cenário preço e entregar valor ao cliente?

Essa etapa do desenvolvimento gerou muitos debates acerca das temáticas propostas, com ideias e possíveis soluções para desafios internos e corporativos de cada integrante e/ou empresas participantes.

4.2.3 Mapa de *stakeholders*

Depois, fez-se o uso do mapa de *stakeholders*, que é a ferramenta que avalia o ecossistema de uma empresa em três grandes esferas: público-alvo e apoio envolvidos, *stakeholders* diretos e *stakeholders* indiretos, conforme Figura 13.

Figura 13 – Mapa de *stakeholders*



Fonte: Primária (2019)

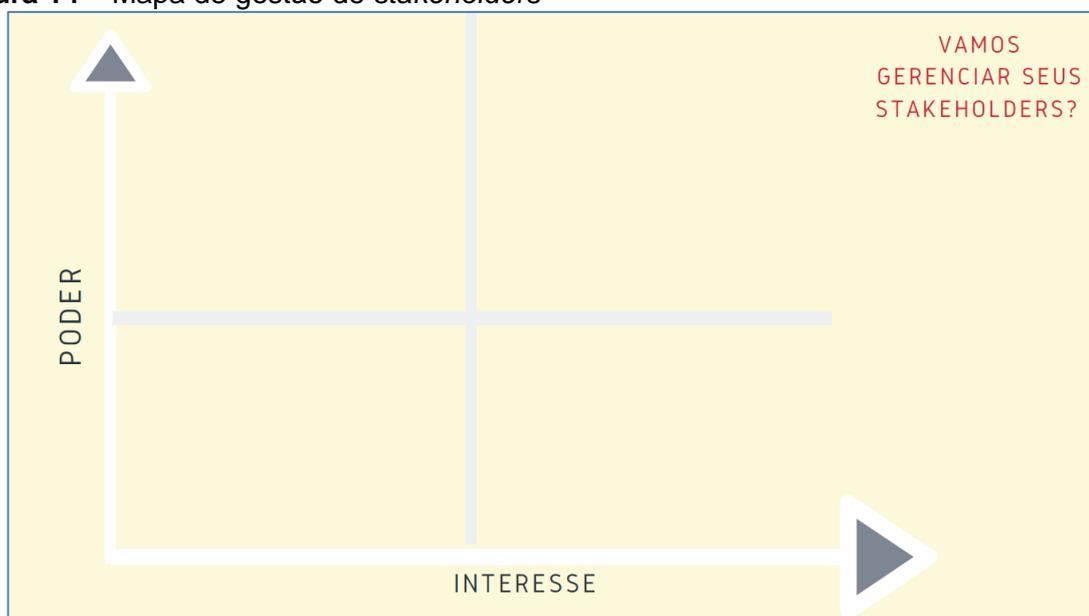
Juntamente com essa ferramenta, também foi proposto aos participantes fazer a ligação de alguns fatores complicadores que foram constatados na pesquisa do

grupo DSERV, como, por exemplo: empatia e escutatória, negociação, comprometimento, segurança, preço x valor, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal. As pessoas foram orientadas a ligar esses fatores dificultadores às figuras inseridas em cada esfera do mapa de *stakeholders*.

4.2.4 Mapa de gestão de *stakeholders*

Na sequência, fazendo o refinamento dessas informações, fez-se uso do mapa de gestão de *stakeholders*, para entender a relação de poder e interesse, observando em quadrantes se essa relação é alta ou baixa, bem como a questão do acompanhamento e do impacto nos negócios. Pode-se conferir o mapa de gestão de *stakeholders* na Figura 14.

Figura 14 – Mapa de gestão de *stakeholders*



Fonte: Primária (2019)

4.2.5 Mapa de serviço e jornada do cliente

Depois, houve um intervalo de dois dias entre um *workshop* e outro. No

encontro 2, que se iniciou com a recapitulação do que foi visto no encontro 1, as atividades foram o mapa de serviço e a jornada do cliente. Esse mapa busca avaliar as fases de pré-serviço, em serviço e de pós-serviço.

Na fase de pré-serviço, o participante avaliou a publicidade e as redes sociais da empresa, os comentários entre os seus consumidores, bem como as experiências anteriores dos consumidores com sua marca. Já na fase em serviço, desenhou-se a jornada do consumidor enquanto consome seu produto ou serviço, de modo que fosse fácil identificar as possíveis falhas para posterior correção. Na fase de pós-serviço, avaliou-se como se dão a gestão e a relação com o cliente após o consumo, o que ele fala nas redes sociais sobre a empresa e comenta com seus colegas a respeito. Por último, concluíram-se as expectativas do consumidor, suas experiências e satisfação. O mapa de serviço e a jornada são ilustrados na Figura 15.

Figura 15 – Mapa de serviço e jornada do cliente



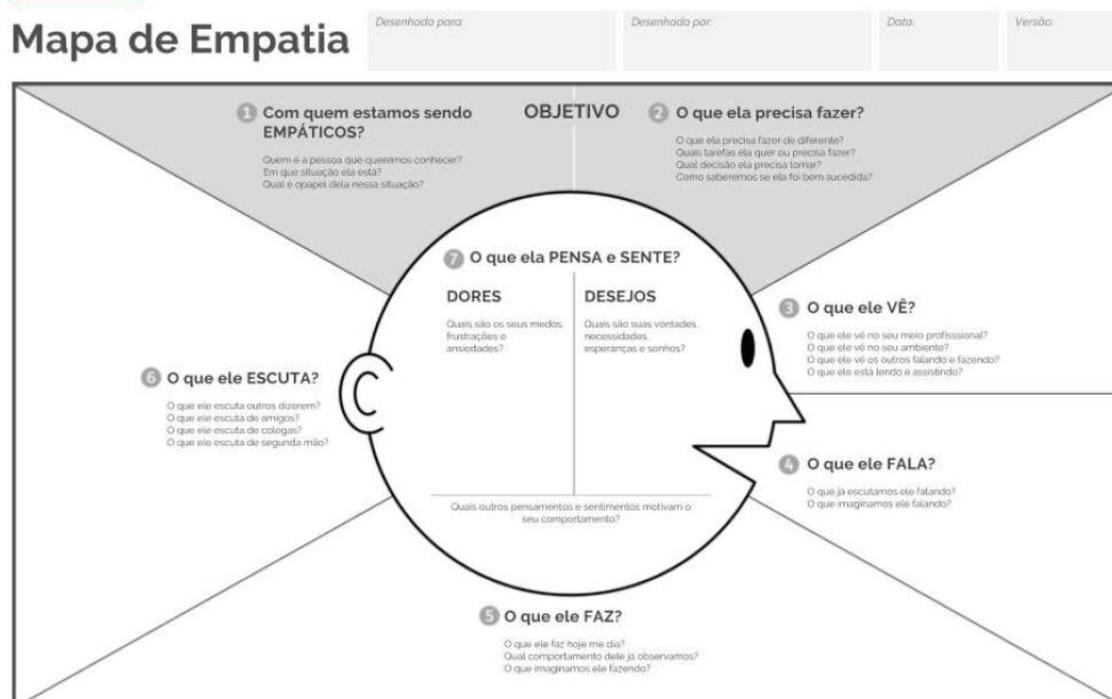
Fonte: Primária (2019)

4.2.6 Mapa de empatia

Em seguida, fez-se uso do mapa de empatia, ferramenta já muito comum entre *designers* e publicitários para conhecer o consumidor. O instrumento permite que esse

entendimento do consumidor aconteça por meio da compreensão de algumas esferas, desde com quem está sendo empático como aspectos do que ele vê, fala, ouve, faz, pensa e sente. É uma atividade muito completa e que possibilita que a empresa entenda melhor seus usuários, e que está ilustrada na Figura 16.

Figura 16 – Mapa de empatia



Fonte: Pereira (2017)

4.2.7 Protótipo de serviços e encenação de serviços

Por último, utilizaram-se o protótipo de serviços e a encenação de serviços, para ilustrar o mundo ideal da venda de cada participante presente no encontro. Na atividade, em equipes se desenhou o cenário perfeito para venda dos serviços em questão, levando em consideração alguns desafios identificados na pesquisa, como:

- Atribuir ao vendedor responsabilidades como: organização, cumprimento de prazos, ferramentas para acompanhamento de prazos, disciplina com atividades, *check-list* do que fazer em cada etapa do fluxo de atividades;
- Identificar e trabalhar desafios como: negociação, controle da meta,

como chegar ao decisor, trabalho com a equipe de suporte para ter a entrega prometida, gestão e planejamento, convivência humana e entrega em time.

4.3 PRINCIPAIS APONTAMENTOS NA VALIDAÇÃO DA TURMA 1

A primeira turma foi composta de nove profissionais de sete empresas diferentes e extremamente rica e participativa. A estrutura física do local de aplicação do desenvolvimento de vendedores foi razoavelmente boa, e o projeto foi muito bem recebido pela escola de idiomas Centro de Cultura Anglo Americana (CCAA), localizada na cidade de Joinville e que gentilmente cedeu uma sala para aplicação dos *workshops*. Esse desenvolvimento foi divulgado para parceiros por meio do WhatsApp, bem como da rede de contatos para obtenção da primeira turma, que de maneira proposital foi mista, para mapear a reação de uma turma com vários negócios e empresas.

No primeiro encontro toda a turma enfrentou desafios no trânsito e, por isso, iniciou-se o encontro às 8h30 em vez de 8h, com a apresentação pessoal do mediador do processo e autor deste projeto. Em seguida, o mapa mental individual foi utilizado para a apresentação pessoal. Na sequência, contextualizaram-se a pesquisa e os resultados do desenvolvimento que os participantes estavam vivendo naquele momento.

A primeira ferramenta utilizada foi o mapa de impacto. Ao término da atividade, tal mapa foi compartilhado individualmente, e isso foi um erro, porque, por se tratar de uma turma mista, esse compartilhamento tomou muito tempo, gerando muita troca e contribuição de todos, por a turma ser muito interessada no assunto. Assim, essa etapa foi concluída na metade da manhã, ou seja, muito além do tempo previsto.

Após o intervalo, deu-se continuidade ao encontro, trabalhando em três trios, usando o mapa de afinidades, para troca e contribuição de outros vendedores. Fez-se uso da ferramenta *Mentimeter*² para alinhar o conhecimento de todos acerca das

² *Mentimeter* é uma ferramenta digital que possibilita uma enquete interativa com uma plateia. O público acessa um *link* e por meio de um código vota ou participa em tempo real, dando sua opinião acerca de determinada temática.

temáticas, e na sequência cada trio fez *brainstorming* de cada uma das três questões:

- Como praticar empatia e escutatória com o cliente?
- Como são as figuras comprador e vendedor?
- Como fugir do cenário preço e entregar valor ao cliente?

A troca dos trios acerca desses *brainstormings* foi interessante, pois reafirmou algumas das diretrizes levantadas pela pesquisa do autor. Nessa turma, em virtude do tempo, o mapa de *stakeholders* e o gerenciamento de *stakeholders* ficaram de tarefa para o encontro 2.

A avaliação do encontro 1 foi excelente. Houve também troca de cartões entre os participantes, bem como reclamação por conta do pouco tempo de aplicação das técnicas e ferramentas, em virtude da riqueza da participação do grupo, conforme Figura 17.

Figura 17 – Turma 1: encontro 1



Fonte: Primária (2019)

Já o segundo encontro, realizado alguns dias depois do primeiro, foi desenvolvido desde o início em equipes e começou no horário, ressaltando que o mediador enviou um alerta por WhatsApp no dia anterior em relação à pontualidade.

A manhã começou com o repasse do mapa de *stakeholders* de cada equipe. Todos os participantes fizeram a tarefa, e 100% deles relataram que a ligação das

palavras-chave em torno do mapa fez sentido com todos os “atores” dos seus processos. Um dos participantes contou que usou o mapa no decorrer da semana em uma reunião de negócios e o resultado foi positivo, pois pôde perceber qual deveria ser o seu foco. Outro participante disse que sua maneira de atender ao seu cliente mudou entre um encontro e outro.

Na sequência, explanou-se o mapa de gestão de *stakeholders*, e quase nenhum integrante fez a atividade proposta, muito pelo fato de não conhecer a ferramenta com mais profundidade. Então, solicitou-se que os que a haviam feito compartilhassem como foi a experiência.

Depois, fizeram-se uso do mapa de jornada e serviço e, em seguida, as apresentações. Por último, após o intervalo, iniciou-se o processo de prototipação e de encenação de serviços, em que cada equipe inseriu os seus vários serviços no mapa em questão e na sequência apresentaram ao grande grupo suas produções.

Em virtude do tempo, o mapa de empatia ficou de tarefa para todos, ao passo que o mediador se colocou à disposição para esclarecer dúvidas. Nenhum participante procurou o mediador (autor deste relatório) para dirimir tais dúvidas. Concluiu-se o desenvolvimento dessa turma de vendedores de serviços com a pesquisa de satisfação, que será relatada no item 4.4. Na percepção do moderador, o segundo encontro foi mais divertido, leve e proveitoso do que o primeiro, conforme Figura 18.

Figura 18 – Turma 1: encontro 2



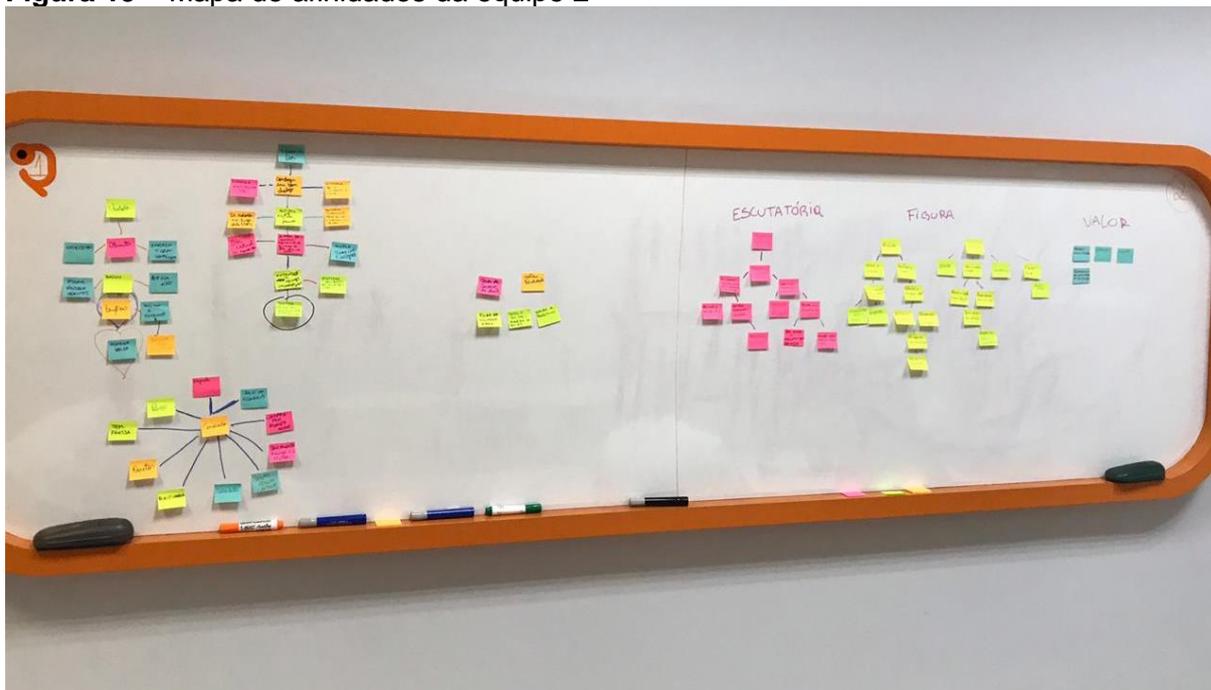
Fonte: Primária (2019)

4.3.1 Validação da turma 2

A segunda turma foi diferente da primeira, bem mais focada, direcionada, pontual, no sentido de dispersar menos. A melhora também se deu pelo fato do mediador ter aprimorado algumas dinâmicas, baseado no aprendizado da turma 01. O desenvolvimento humano dessa turma deu-se de maneira muito mais ágil, já iniciando o encontro em duas equipes. No começo o grupo estava meio fechado, mas já no mapa de afinidades a equipe se engajou muito, com o mediador fazendo uma orientação bem focada nos diagramas. O mediador do encontro dividiu a turma em duas equipes, cujas visões de processo e de cenários em relação ao seu consumidor eram bem diferentes.

O fato de essa empresa ter participado da pesquisa do projeto DSERV trouxe mais sentido e afinidade a esse grupo. Todos concordaram com as 10 diretrizes do desenvolvimento.

No primeiro encontro da turma 2, ficou de tarefa para o próximo o mapa de gerenciamento de *stakeholders*, para discussão. Essa decisão deu-se em virtude do tempo, para que fosse possível concluir o primeiro encontro no horário. A condução dessa equipe também foi mais fácil em virtude da confiança e experiência que o mediador adquiriu com a turma 1. A produção e utilização das ferramentas ocorreram de maneira muito mais rica, conforme Figura 19.

Figura 19 – Mapa de afinidades da equipe 2

Fonte: Primária (2019)

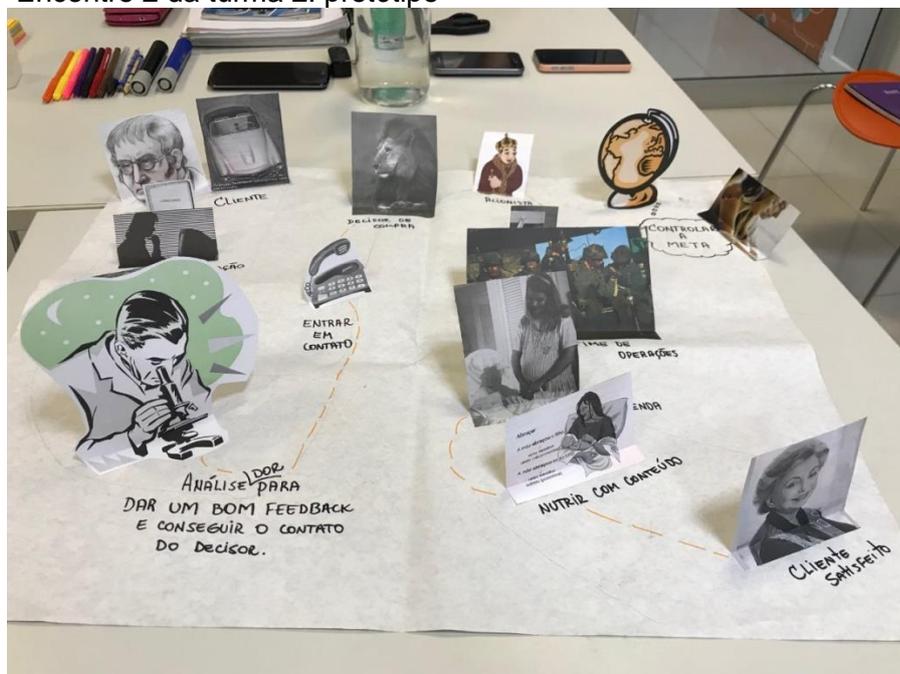
O segundo encontro com essa equipe foi tão bom quanto o primeiro. Repassou-se o mapa de gestão de *stakeholders*, desde o mapa de serviços e jornada, mapa de empatia até a prototipação e encenação de serviços. A tarde correu de maneira bem tranquila, com a equipe focada e divertindo-se. O resultado foi muito positivo, conforme Figura 20.

Figura 20 – Turma 2: encontro 2

Fonte: Primária (2019)

A Figura 21 ilustra o desenvolvimento dos protótipos para a apresentação. Houve engajamento das pessoas, resultando em trabalhos realizados por meio da cocriação.

Figura 21 – Encontro 2 da turma 2: protótipo



Fonte: Primária (2019)

Durante a apresentação, houve muita descontração, por se tratar de apenas uma empresa e de colegas de trabalho. Até o *chief executive officer* (CEO) desceu ao final do encontro para parabenizar o grupo, agradecer à Univille e ao autor deste projeto, pedindo para tirar uma foto com todos, conforme Figura 22.

Figura 22 – Encontro 2 da turma 2: foto final



Fonte: Primária (2019)

4.3.2 Validação da turma 3

A terceira e última turma foi a equipe de um escritório de advocacia de Joinville. Uma turma bem focada e interessada na temática de vendas. A dinâmica dos encontros foi de muita produção e descontração. Por se tratar de um grupo de quatro pessoas, otimizou-se o desenvolvimento do conhecimento, o que garantiu que os dois encontros acabassem um pouco antes do horário previsto, sem prejudicar o conteúdo. A abordagem, o conteúdo e as dinâmicas foram os mesmos do encontro das turmas 1 e 2, já com as devidas otimizações realizadas da turma 1 para a turma 2, conforme Figura 23.

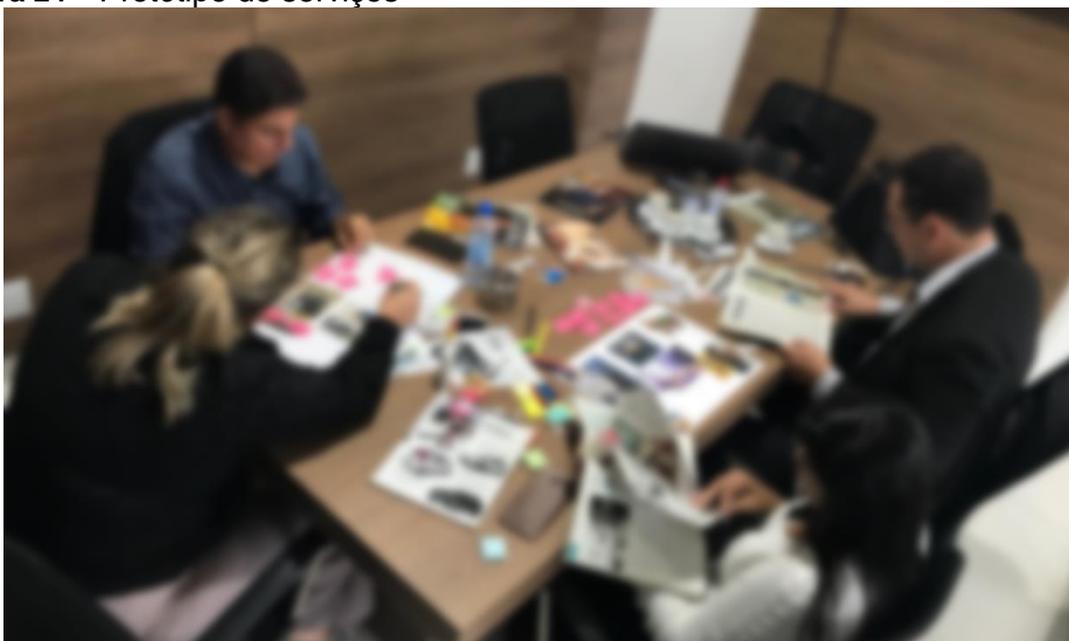
Figura 23 – Mapa de contexto



Fonte: Primária (2019)

Todas as atividades foram desenvolvidas no formato de duplas, e, ao término de cada etapa, uma dupla apresentava o que produziu para a outra. Mesmo atuando no mesmo escritório, os pontos levantados foram totalmente diferentes, muito por conta das áreas distintas em que os advogados presentes no desenvolvimento atuavam. As produções foram intensas e com muita participação de todos, conforme Figura 24.

Figura 24 – Protótipo de serviços



Fonte: Primária (2019)

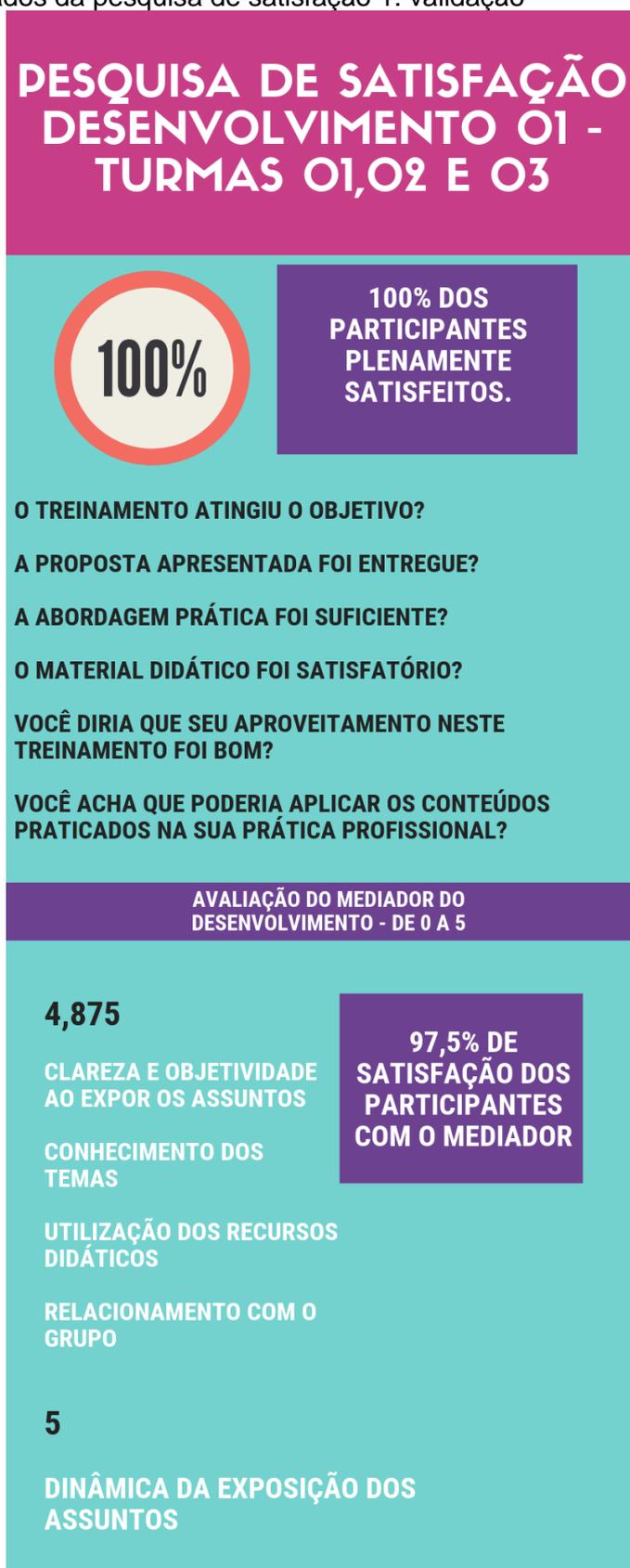
A conclusão dessa turma foi divertida e calorosa como as demais,

surpreendendo todos os participantes, que puderam entender um pouco mais dos seus consumidores por meio de uma abordagem criativa, descontraída e inusitada, quando comparada com o cenário do mercado em que atuam. Todos os participantes avaliaram muito bem o desenvolvimento e elogiaram muito o mediador, desejando sucesso em seu resultado final e, conseqüentemente, na banca.

4.4 RESULTADOS DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Para medir a satisfação dos participantes, sempre ao término do primeiro encontro se realizava uma pesquisa de satisfação, por meio de uma ficha de reação individual e anônima. Os resultados da pesquisa do primeiro módulo estão na Figura 25.

Figura 25 – Resultados da pesquisa de satisfação 1: validação



Fonte: Primária (2019)

Como se pôde perceber, segundo as pessoas que participaram da primeira etapa do desenvolvimento, o conteúdo, a abordagem, os locais e o facilitador foram muito bem avaliados, chegando próximos da nota máxima proposta na avaliação individual e anônima ou atingindo-a.

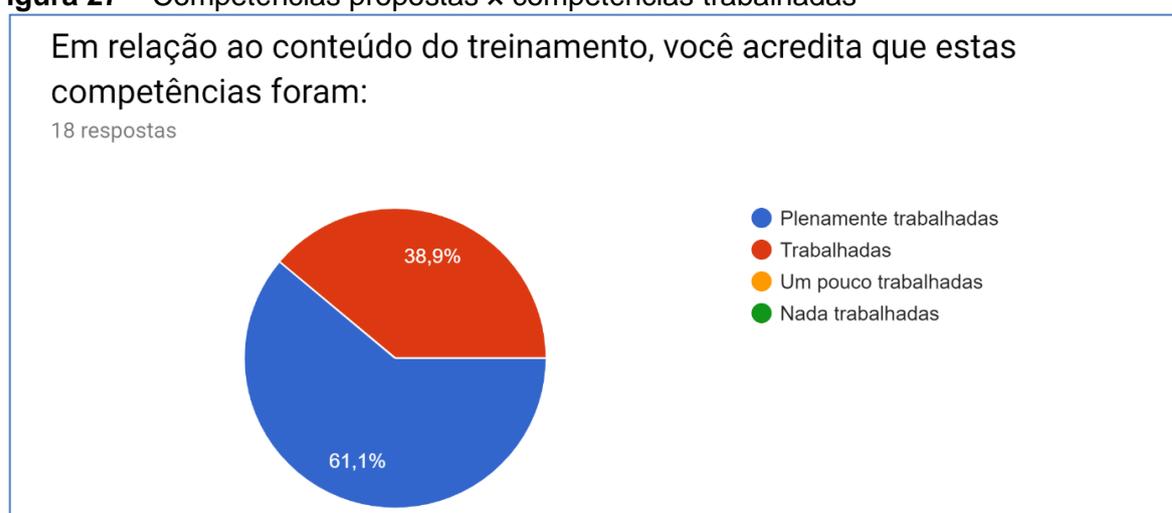
No segundo encontro, também foi disposta uma avaliação aos participantes, mas dessa vez por meio de um *link* do Google Docs, enviado aos participantes no grupo de WhatsApp das turmas, para que no mesmo dia e local todos os integrantes respondessem à pesquisa ainda em sala. As questões mais importantes dessa pesquisa seguem expostas em gráficos nas Figuras 26 a 33.

Figura 26 – Avaliação geral do desenvolvimento

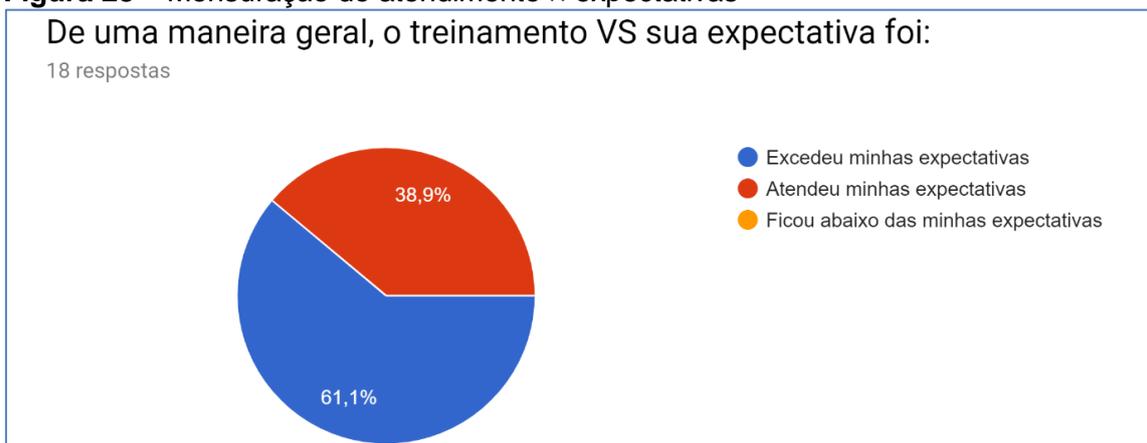


Fonte: Primária (2019)

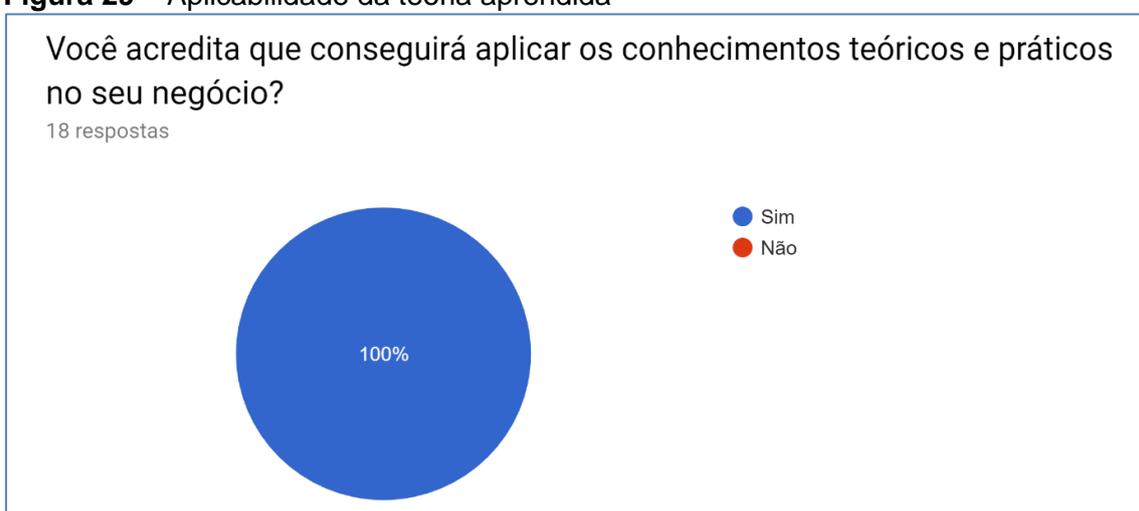
Figura 27 – Competências propostas x competências trabalhadas



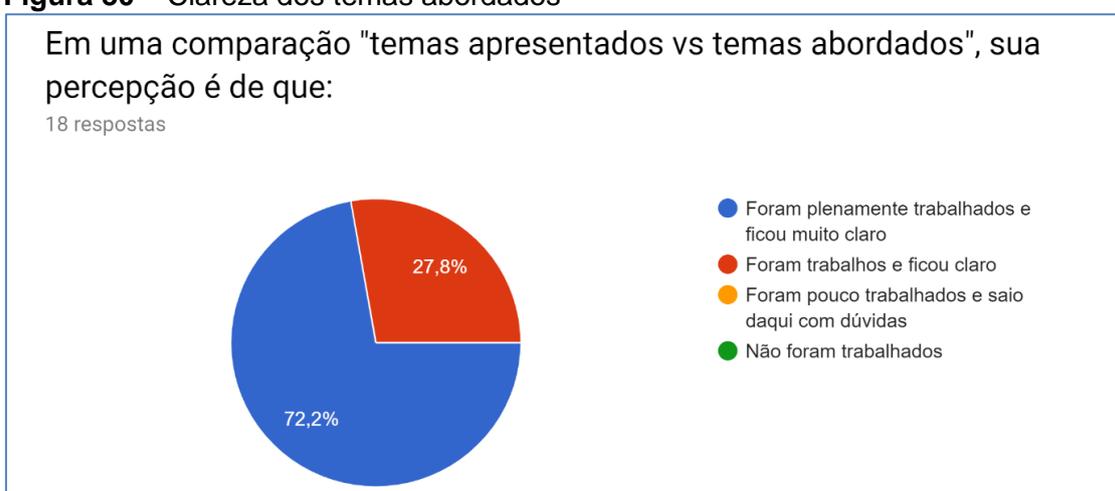
Fonte: Primária (2019)

Figura 28 – Mensuração do atendimento x expectativas

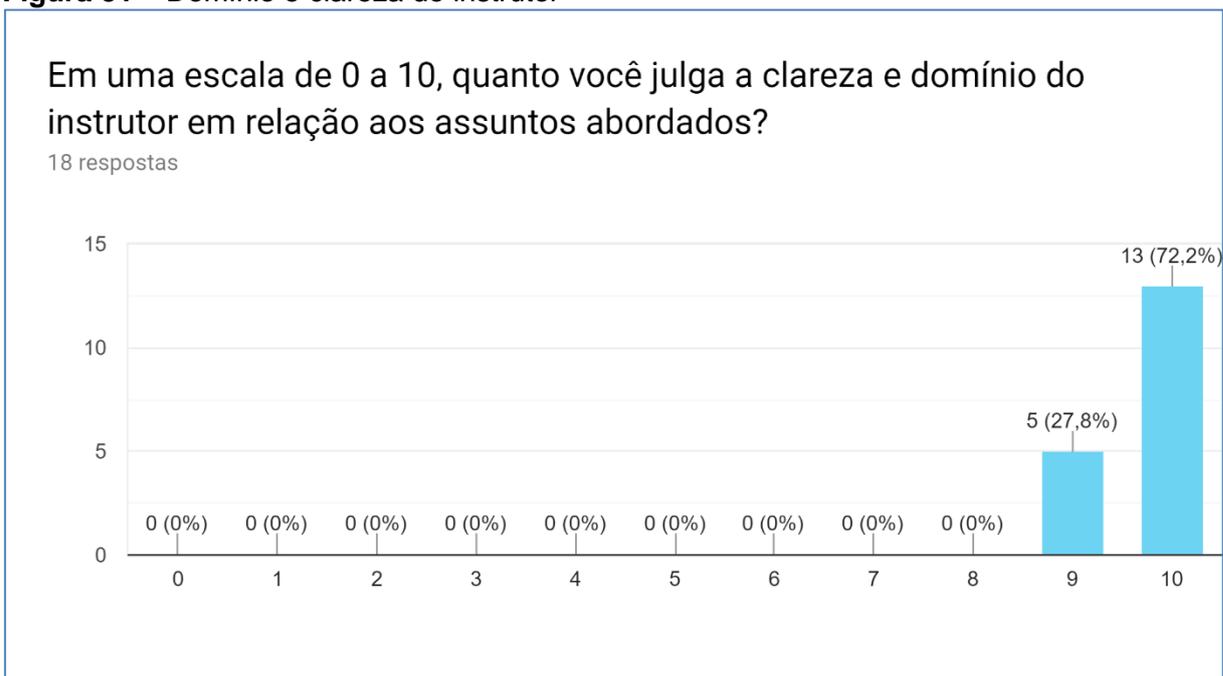
Fonte: Primária (2019)

Figura 29 – Aplicabilidade da teoria aprendida

Fonte: Primária (2019)

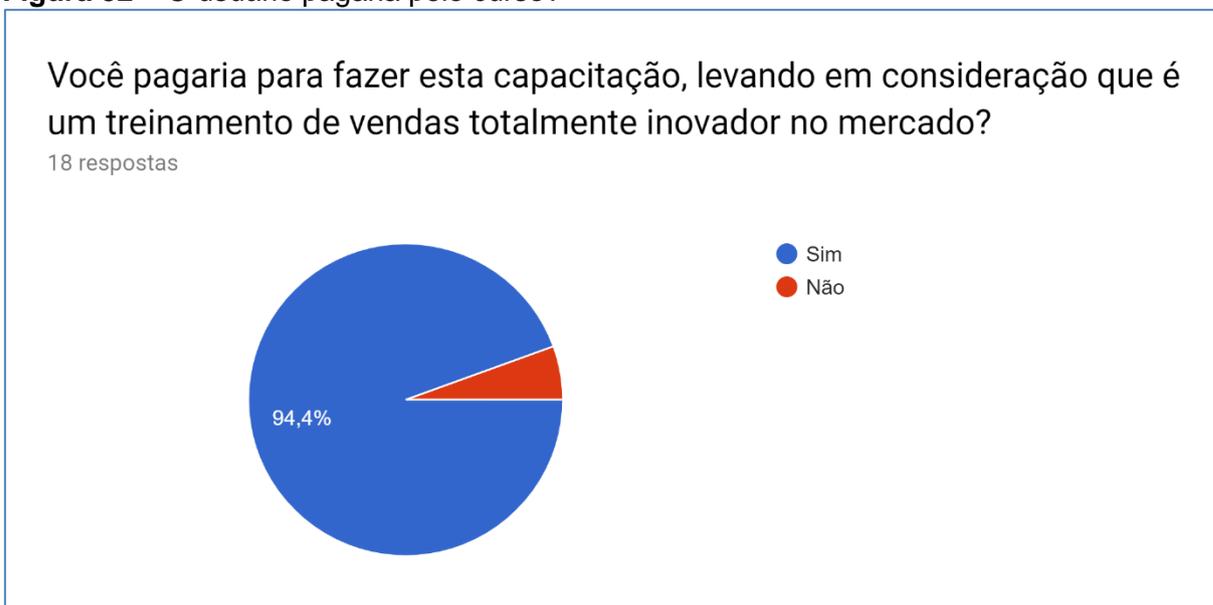
Figura 30 – Clareza dos temas abordados

Fonte: Primária (2019)

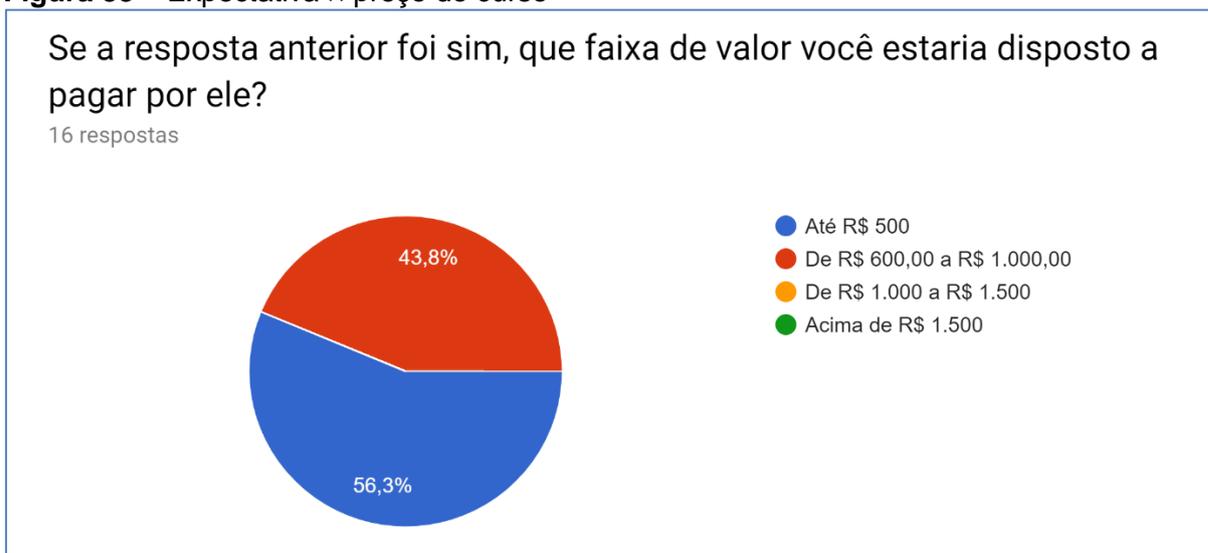
Figura 31 – Domínio e clareza do instrutor

Fonte: Primária (2019)

Considerando que o autor desejava tornar esse desenvolvimento um *produto*, tomou-se a liberdade de inserir mais dois questionamentos relevantes.

Figura 32 – O usuário pagaria pelo curso?

Fonte: Primária (2019)

Figura 33 – Expectativa x preço do curso

Fonte: Primária (2019)

Fazendo um compilado das opiniões dos participantes, pôde-se concluir que:

- De maneira geral, o desenvolvimento de vendedores de serviços foi muito bom;
- A proposta do curso foi atendida;
- Os conhecimentos propostos são 100% aplicáveis no dia a dia profissional;
- O instrutor foi muito bem avaliado;
- Existe uma grande oportunidade de comercialização do programa, e as pessoas pagariam até R\$ 1 mil por ele.

Houve ainda algumas sugestões e respostas abertas na última pergunta da pesquisa final, e as mais importantes estão na Figura 34.

Figura 34 – Sugestões espontâneas

Deixe sua crítica, comentário ou sugestão. Muito obrigado.

7 respostas

Agradeço oportunidade, e aberto para novas experiências.

Gostaria de agradecer a oportunidade e desejar muito sucesso aos amigos participantes e ao instrutor Luciano em especial.

Acredito que o curso poderia durar um pouquinho mais, como três encontro, e daí, de repente, ficar em torno de mil reais. Acredito que você pode melhorar um pouco a identidade visual da apresentação do curso (folder de divulgação) e a linguagem sobre tudo o que ele oferece, como "e-book gratuito" com todo o conteúdo do curso, grupo exclusivo com os membros/ alunos e acompanhamento/ mentoria para aplicação das ferramentas abordadas no curso... tudo isso vc está oferecendo, mas com outros nomes. Acredito que o tamanho da turma foi o ideal, mas o espaço (devido tipo das cadeiras) ficou um pouquinho apertado, mas pouca coisa também. Quanto ao conteúdo, abordagem, apresentação pessoal, estava impecável. Gostei muito.

Gostei muito pois é totalmente diferente do tradicional que costumamos ver

Muito bacana, faz realmente a gente pensar diferente e não apenas pensar no problema. Consegue focar no processo atual e buscar solução.

Ótimo trabalho!!

O curso foi bom, porque faz com que o prestador de serviços tenha mais técnicas para atrair os clientes desejados.

Fonte: Primária (2019)

Importante frisar que o autor deste relatório técnico aproveitou a maior parte dessas sugestões e informações coletadas na etapa de validação para estruturar uma proposta de venda e comercialização de um programa de desenvolvimento para vendedores de serviços, cujo projeto é apresentado no próximo capítulo.

5 A PROPOSTA FINAL

Com todo o aprendizado proporcionado na etapa de validação, relatada no capítulo anterior e realizada com três turmas diferentes, de segmentos de negócio extremamente diversificados e ricos, gerando 24 horas de desenvolvimento gratuito aos quase 20 participantes, chegou-se à proposta final deste relatório, que será ofertada ao mercado em breve: um serviço comercializável.

O desenvolvimento para vendedores de serviços proveniente de uma pesquisa de campo, que trouxe fundamentação científica e com abordagens de *design*, é algo bem inovador e diferenciado no mercado, uma vez que o autor não encontrou nada parecido ofertado até este relatório. Por conta disso, essa questão será bem importante no discurso de venda, até mesmo porque o conteúdo e a metodologia foram baseados em uma pesquisa realizada com 27 empresas de serviços (Projeto DSERV), o que gera ainda mais credibilidade e solidez na entrega.

O Quadro 7 demonstra a evolução do programa de desenvolvimento, prototipado inicialmente e aplicado na validação para a versão final, que será oferecida ao mercado.

Dessa forma, o projeto em questão será composto de:

- Conteúdo fundamentado e construído cientificamente, com um contexto mercadológico que gerou os subsídios necessários para desenhar-se a proposta de trabalho;
- 12 horas de desenvolvimento, divididas em três encontros de 4 horas;
- 12 competências comportamentais abordadas e trabalhadas: empatia e entendimento real e verdadeiro do consumidor, escutatória, figura do comprador e vendedor, preço x valor, negociação, comunicação, trabalho sob pressão, trabalho em equipe, equipes de alta *performance*, organização e cumprimento de prazos, convivência humana e entrega em *time*;
- Nove ferramentas do *design* e quatro dinâmicas de grupo, todas aplicadas às vendas.

Quadro 7 – Tabela comparativa da evolução para entrega final

| Item | Projeto de validação | Projeto final | Motivo do ajuste |
|--|---|---|---|
| Duração | 8 horas | 12 horas | Pouco tempo para trabalhar nas turmas |
| Oferecimento | 2 encontros de 4 horas cada um | 3 encontros de 4 horas cada um | Pouco tempo para trabalhar nas turmas |
| Metodologia | Conteúdo 100% prático | Conteúdo 100% prático | Manter, pois foi muito bem avaliado |
| Competências: empatia e entendimento real e verdadeiro do consumidor | Usar mapa de empatia, mapa de contexto, mapa e gestão de <i>stakeholders</i> , mapa de afinidade, mapa de serviço e jornada do consumidor | Manter o que foi trabalhado na validação | A receptividade e o entendimento foram muito bons |
| Escutatória, figura do comprador e vendedor, preço x valor, negociação | Mapa de afinidade, mapa mental individual, mapa de gestão e mapa de <i>stakeholders</i> | Mapa mental individual, dinâmica de negociação e metodologia pirâmide de vendas | Foram pouco aplicáveis essas competências com as ferramentas do <i>design</i> . Não foi possível praticar negociação nem vendas |
| Comunicação, trabalho sob pressão, trabalho em equipe, equipes de alta <i>performance</i> , organização e cumprimento de prazos, convivência humana e entrega em <i>time</i> | Protótipo de serviço, encenação de serviço | Protótipo de serviço, duas dinâmicas em equipes de alta <i>performance</i> | A encenação de serviços não foi realizada por nenhuma equipe na proposta sugerida (teatro). Logo, acredita-se ser melhor trabalhar essas competências por meio de duas dinâmicas de grupo |

Fonte: Primária (2019)

Todos os participantes terão *coffee break* sempre na metade dos encontros, ganhando automaticamente mentoria individual *online* para aplicação dos conceitos e das técnicas nos seus negócios por 30 dias após o desenvolvimento. Em relação à venda desse desenvolvimento, esta se dará por meio de ferramentas digitais, como redes sociais, aplicativos de mensagens, *e-mail*, reuniões etc.

Por fim, espera-se que esse desenvolvimento seja comercializado a partir de agosto, com o objetivo de disseminar os conteúdos adquiridos ao longo do Mestrado em Design, transformando negócios, agregando valor e gerando aprendizado para empresas e pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relatório técnico teve início já em março de 2018. No início do mestrado, o autor não sabia ainda ao certo que projeto iria desenvolver, uma vez que em seu pré-projeto de inscrição no programa havia desenvolvido uma ideia para ser implementada em uma empresa em que já não atuava mais quando as aulas começaram.

No entanto, logo no início, seu orientador e ele marcaram a primeira orientação dessa jornada. Foi então que surgiu a ideia de trabalhar com algo de que ambos gostavam, atrelando desenvolvimento de equipes a uma pesquisa científica e às metodologias do *design*.

Em relação à adaptação no mestrado, o primeiro bimestre foi extremamente difícil, pois o autor é administrador de formação, embarcando à época em um ambiente inóspito. Graças ao apoio de colegas e dos professores do programa, o segundo semestre de 2018 fluiu bem melhor.

Até junho de 2018, realizaram-se algumas pesquisas bibliográficas e entendeu-se com a pesquisadora anterior do DSERV (VAZ, 2018) como se deram as pesquisas de campo dela, podendo chamar essa fase de imersão. Do segundo semestre em diante, mergulhou-se na ideação, dando-se início às pesquisas de campo deste relatório, sempre com o apoio do grupo de pesquisa e de seu orientador.

No último trimestre de 2018, o autor passou a atuar em uma empresa de desenvolvimento e, por conta do horário flexível que agora possuía, acelerou o processo de pesquisa, ficando apenas algumas pesquisas para janeiro de 2019. No fim de janeiro de 2019, compilou todos os resultados, em um painel que precisou de 14 horas para ser construído. Com essa ferramenta, pôde analisar todas as variáveis de maneira bem clara, conseguindo assim mapear as 10 diretrizes do programa de desenvolvimento para vendedores de serviços.

Dava-se início então à fase de prototipação. Montou-se um programa piloto, que no entendimento de autor e orientador deveria suprir as 10 necessidades de um programa de desenvolvimento para vendedores de serviços. Partiu-se então para a tão sonhada validação, e começou em março a aplicação nas três turmas piloto, sendo uma delas propositalmente mista, para entender o comportamento de uma turma composta de várias empresas, e as outras duas ocorreram em formato *in company*.

Foram 24 horas de trabalho árduo, porém gostoso, pois, à medida que os encontros aconteciam, era nítido o quanto a pesquisa de campo deu subsídios para falar com total segurança e propriedade de aspectos que o vendedor de serviços verdadeiramente não possui. Os resultados foram extremamente positivos, com as turmas da validação participando e elogiando muito a entrega.

Os principais desafios pelo caminho foram três, uma vez que o autor deste relatório mergulhou profundamente na jornada, aproveitando cada momento:

- Entender e imergir no universo do *design* (no primeiro bimestre de 2018), área até então inóspita para o autor;
- Conciliar a intensidade do fim das disciplinas do mestrado, da fase final do relatório técnico e da volta para o mercado de trabalho tradicional;
- Encontrar e fechar três turmas para validação.

Em contrapartida, foram esses desafios que muniram o autor de subsídios para poder concluir com êxito mais essa etapa da sua vida profissional e acadêmica, sentindo-se agora mais preparado, capacitado e seguro para seguir uma carreira que permeará (pelo menos por enquanto) o mercado de trabalho tradicional, a docência e o desenvolvimento para vendedores de serviços.

Em relação a implantação do resultado deste relatório técnico, ela se dará nos próximos meses ainda em 2019, após o término do mestrado e a devida aprovação da banca. Na jornada final, com o apoio de seu orientador e a banca avaliadora, o autor identificou duas grandes oportunidades para projetos futuros: a pesquisa de satisfação e de resultados do desenvolvimento aplicado nas empresas, bem como um projeto focado em pós-vendas.

Por fim, sugere-se que o grupo de pesquisa DSERV trabalhe na continuidade deste estudo, dessa vez abrangendo o segmento de varejo.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Victor R. L. **Atendimento ao cliente: novos cenários, velhos desafios**. Blumenau: Nova Letra, 2014.
- ANASTASIOU, Léa das Graças C.; ALVES, Leonir P. (orgs.). **Processos de ensinagem na universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula**. 5. ed. Joinville: Editora Univille, 2004.
- ANDRADE, Flávio. Educação à distância x educação presencial: algumas diferenças encontradas. **Administradores.com**, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/educacao-a-distancia-x-educacao-presencial-algumas-diferencas-encontradas/46318/>>. Acesso em: 26 out. 2018.
- ANJOS, António A. L. **A prospecção de clientes como elemento crítico no desenvolvimento de negócios**. Relatório de Estágio (Mestrado em Gestão) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, 2013.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- BESSA, Reges. **Reges Bessa: entrevista** [jul. 2018]. Entrevista concedida a Luciano Gulgen.
- BOOG, Gustavo G. **Manual do treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.
- CANFILED, D. S.; GALLON, S.; CORTE, V. F. D. O *design thinking* na jornada do consumidor em uma *steakhouse* no Brasil. **CPMark**, v. 5, n. 3, 2017. Disponível em: <<https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/79/89>>. Acesso em: 24 jan. 2019.
- CARVALHO, Luiz Felipe. Quatro fases do aprendizado na Programação Neurolinguística (PNL). **FocusLife**. Disponível em: <<http://focuslife.com.br/4-fases-do-aprendizado-pnl/>>. Acesso em: 12 out. 2018.
- CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre: Penso, 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018.
- GOBE, A. *et al.* **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GRANDO, Ney. **Empreendedorismo inovador: como criar startups de tecnologia no Brasil**. São Paulo: Évora, 2012.
- HOFFMAN, K. Douglas *et al.* **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa anual de serviços**. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analisepas99.shtm>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LINDON, Denis *et al.* **Mercator XXI: teoria e prática do marketing**. 10. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2004.

MARTINS, Cerli. **Cerli Martins: entrevista** [jul. 2018]. Entrevista concedida a Luciano Gulgen.

PEREIRA, Daniel. **O analista de modelos de negócios**. 2017. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/mapa-de-empatia-o-que-e/amp/>>. Acesso em: 9 jul. 2019.

PINHEIRO, Tenny. **The Service Startup: inovação e empreendedorismo através do design thinking**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

PORTO, Renata Gastal. Inovação através do *design*: princípios sistêmicos do pensamento projetual. **Design e Tecnologia**, v. 2, n. 3, p. 54-63, dez. 2011. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/det/index.php/det/article/view/57>>. Acesso em: 24 jan. 2019. <http://dx.doi.org/10.23972/det2011iss03pp54-63>

REICHEL, Harduin. **Treinamento e desenvolvimento**. Curitiba: IESDE, 2008.

RIBEIRO, Adir. **Gestão do ponto de venda: os papéis do franqueado de sucesso**. São Paulo: DVS, 2015.

SOUZA, Marcelo. **Design de serviços: seu cliente vivenciando uma notável experiência de atendimento**. São Paulo: Inovaplan, 2012.

SPIRO, Rosann; RICH, Gregory; STANTON, William. **Gestão da força de vendas**. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é design thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64-72, out./dez. 2001.

VAZ, Franciele. **Design de serviços para o setor de vendas na indústria**. Relatório Técnico (Mestrado Profissional em Design) – Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2018.

ZIMMERMANN, Cláudia Regina de Oliveira. **Cláudia Regina de Oliveira Zimmermann: entrevista** [jul. 2018]. Entrevista concedida a Luciano Gulgen.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – PERGUNTAS DA PESQUISA DE CAMPO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE VENDEDORES DE SERVIÇOS

APÊNDICE 1 – PERGUNTAS DA PESQUISA DE CAMPO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE VENDEDORES DE SERVIÇOS

Pesquisa de campo com gestores e vendedores:

1. Qual é o atual papel do profissional de vendas na área de serviços?
2. Algo difere o profissional de vendas de serviços com relação a outros cargos e funções que a organização possui?
3. Como é o processo de vendas de serviços?
4. Existe planejamento ou roteiro na área de vendas de serviços ?
5. O processo de vendas de serviços difere de outros segmentos?
6. O processo de vendas de serviços acontece em quais locais?
7. Existem atividades que o profissional de vendas de serviços faz além do processo de vendas em si? Quais?
8. Quais métodos são utilizados atualmente para monitoramento e/ou controle das etapas do processo de vendas de serviços? Quais são as ferramentas de vendas utilizadas no processo?
9. Se o processo de vendas de serviços se tornasse virtual, como seria?
10. Na venda de serviços, qual é a maior dificuldade desses profissionais?
11. Quais são os maiores desafios do gestor em gerir uma equipe de vendas de serviços?
12. O que de fato se espera de um vendedor referente à postura, personalidade e desenvoltura profissional?
13. O que atrapalha o bom desempenho do profissional de vendas de serviços?
14. Em geral, os candidatos disponíveis no mercado estão qualificados para a área de vendas de serviços?
15. O que se observa e o que se pode projetar para o futuro em relação ao profissional de vendas e ao setor comercial de serviços?

Pesquisa com compradores:

1. Como é o processo de aquisição de um serviço no mercado *business-to-business* (B2B)?
2. Existe planejamento ou roteiro?
3. Quais são os maiores desafios do profissional responsável pela aquisição de uma prestação de serviços com relação à interação com o vendedor de serviços?
4. Os relacionamentos desenvolvidos por conta do trabalho se restringem ao ambiente de trabalho ou podem acontecer em outros locais e de outras formas?
5. Existem diferenciais entre o atendimento pessoal e o atendimento virtual?
6. Se todo atendimento passasse a ser virtual, como seria?
7. Como é o relacionamento comprador x vendedor de serviços?
8. Como é e o que de fato se espera de um vendedor de serviços, referente à postura, personalidade e desenvoltura profissional?
9. O que é perceptível no bom ou mau desempenho do profissional de vendas de serviços no dia a dia?
10. O que é perceptível em relação aos profissionais que estão entrando para a área de vendas de serviços?
11. O que se observa e o que se pode projetar para o futuro do profissional de vendas no que se refere a tendências e prestação de serviços?

AUTORIZAÇÃO

Nome do autor: Luciano Gulgen

RG: 4.130.901

Título do Projeto Final: PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO
DE PROFISSIONAIS DE VENDAS NA ÁREA DE SERVIÇOS

Autorizo a Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, através da
Biblioteca Universitária, disponibilizar cópias do projeto final de minha autoria.

Joinville, 29 de agosto de 2019.


Mestrando(a)