

## **A UTILIZAÇÃO DE UM MÉTODO DE VENDAS COMO EMPODERAMENTO COMERCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL**

**Gustavo Pedroso Malavota**

Centro Universitário Augusto da Motta

### **Resumo**

O profissional de vendas se encontra em uma enorme defasagem de qualificação profissional atualmente. As técnicas de vendas desenvolvidas e utilizadas não chegam a grande massa de pessoas que trabalham efetivamente com atendimento e vendas de produtos e serviços, seja em modelos de venda para pessoas ou para empresas. Para que haja a qualificação destes profissionais tanto para vendas simples quanto para vendas complexas, um método de vendas se faz necessários, ao aglutinar as técnicas de vendas e difundi-las aos profissionais. Tal construção precisa compreender as etapas fundamentais de vendas e além de disponibilizar as ferramentas básicas necessárias para a construção de um método adequado, construir um método personalizado à venda vigente e que seja capaz de replicação à outros colaboradores a partir de modelos apropriados de andragogia. E portanto, com este fortalecer o indivíduo, a empresa e a economia através do empoderamento comercial visando as particularidades de cada venda tal qual as necessidades e culturas de cada vendedor.

**Editor Geral**

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

**Organização e Gestão**

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

**Correspondência**

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.

+55 (11) 3224.0889 ramal: 218

E-mail: [f272dir@cps.sp.gov.br](mailto:f272dir@cps.sp.gov.br)

**Palavras-chave:** Empoderamento Comercial; Método de Vendas; Técnicas de vendas; Vendedor; Vendas.

## **Abstract**

The sales professional is currently experiencing a huge gap in professional qualification. Sales techniques developed and used do not reach a large mass of those people who work effectively with customer service and sales of products and services whether in business to business or business to customer models. In order for these professionals to qualify themselves in both simple and complex sales method is necessary, by combining sales techniques and disseminating them to professionals. Such construction needs to understand the fundamental stages of sales and in addition to providing the basic tools necessary to build an appropriate method, build a customized method for current sale and that is capable of replication to other employees based on appropriate andragogy models. Thus strengthening the individual, the company and the economy through commercial empowerment aiming at the particularities of each sale as well as the needs and cultures of each seller.

**Keywords:** Comercial Empowerment; Sales Method; Sales Techniques; Salesman; Sales.

## **1. INTRODUÇÃO**

As técnicas de vendas são um nicho repleto de material efetivamente teorizado e posto em prática. Livros com foco em uma exposição prática de como vender ou atender melhor foram muito comuns nas últimas décadas e continuam sendo tão populares quanto eficazes até hoje. No entanto, as técnicas ainda são extremamente descentralizadas e, em sua maioria, completamente direcionadas a um momento específico da venda.

Tendo em mente a afirmação anterior, é preciso exemplificar. Até hoje, possivelmente e provavelmente a técnica de vendas mais conhecida no mundo é o Método Harvard de Vendas. Seus autores são nomes relevantes e seu local de surgimento, Harvard

Business School (HBS), dá base para a exportação da teoria mundo afora. A escola por muito tempo foi e ainda é a referência em técnicas de vendas no mundo.

Seus ensinamentos fundamentais se direcionam principalmente à etapa de negociação da venda (Candeloro, 2013) assim como o fechamento (Fischer & Ury, 1981) e muito dificilmente podem ser aplicadas em operações Business-to-consumer (B2C), visto que seu foco é em vendas complexas entre negociadores empresariais.

Com isso, surgem questionamentos. É possível adaptar as técnicas de negociação B2B do Método Harvard em vendas B2C? Se o Método Harvard abrange apenas a Negociação, o que preciso fazer para chegar até esta etapa? Posteriormente ao fechamento, o que é preciso realizar para que o cliente volte a comprar ou continuando comprando comigo ou na minha empresa?

A partir de questionamentos como esse, surge a necessidade de estudar maneiras de aglutinar técnicas de vendas em um só método. Existem diversas outras técnicas que podem ser pontuadas como relevantes e centralizadas, como SPIN Selling, SNAP Selling (Konrath, 2010), Venda Desafiadora (Dixon & Adamson, 2011), entre inúmeras outras.

Todas estas podem ser utilizadas em uma só venda. Para isso, é preciso diferenciar diversos termos dentro da qualificação profissional em vendas que ainda estão dispersos, como método, técnica, pitch, script.

Partindo dessa diferenciação, pode-se aglutinar um método de vendas em diferentes etapas, que serão constituídas com base nas técnicas de vendas já ratificadas e utilizadas pelo mercado e pela academia, trazendo um forma democrática, andragógica e completa de empoderamento comercial àqueles que trabalham diretamente com vendas ou atendimento em qualquer esfera e setor da economia local.

Para que isso seja cumprido, é indispensável que seja feito um processo dividido em três etapas: pesquisa, organização e aplicação.

Na primeira etapa, o foco se dá em angariar o máximo de técnicas de vendas já testadas e aprovadas pelo mercado, independente de qual etapa da venda ela se encaixe. Na segunda etapa, o objetivo passa a ser uma organização de cada uma

dessas técnicas de acordo com um nicho pré-desenvolvido que seja capaz de compreender cada uma das etapas.

A necessidade do progresso do objeto se faz de acordo com a relevância do ensino de vendas no Brasil. De acordo com a Pesquisa Anual do Comércio (PAC) de 2017, foram mais de 10,2 milhões de ocupados em empresas comerciais em todos os modelos de comércio do Brasil, em plena recessão. Esta seria a base das pessoas que precisam de qualificação efetiva em vendas por meio de um método.

Em uma crescente no desemprego totalizando 13,3% no mês de junho de 2020 acompanhada de uma evolução do trabalho informal (IBGE, 2020) a fragilidade costuma levar os trabalhadores ao chamado empreendedorismo por necessidade (Nassif & Ghobril, 2009) que normalmente caminha à algum modelo de venda. Seja por comércio próprio, por venda de serviços ou até mesmo como vendedores ambulantes.

Vive-se hoje a emergência de novos modelos de desenvolvimento pessoal e empoderamento comercial (Buarque, 2002), urgente justamente pela necessidade de dar aos indivíduos e pequenos negócios uma maneira de permanecer, prosperar e crescer localmente.

## **2 MÉTODOS**

A relevância de um método de vendas surge a partir da necessidade da qualificação de profissionais e da ampla noção de venda na sociedade atual. Desta forma, também surge como emergência a visão de que todos estamos de uma maneira ou de outra vendendo algo. Aos que estão empregados no setor comercial, vendem seus produtos.

Os informais de setor comercial vendem o mesmo. Aos desempregados, existe a venda de sua qualificação profissional com as mesmas técnicas, visando a “compra” do seu currículo por um contratante. Aos já empregados em setores não-comerciais, permeia-se a venda de suas qualificações e evolução profissional para uma promoção. (Pink, 2013)

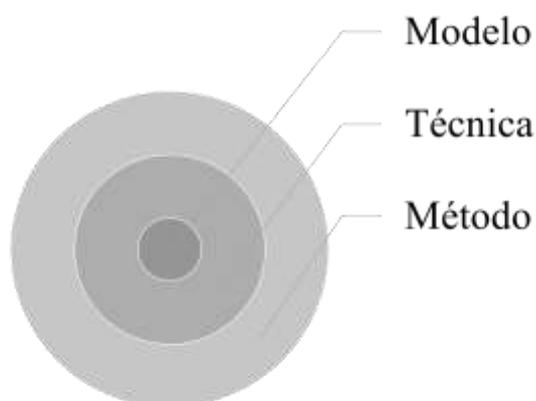
Em concomitância, vale destacar a abordagem de marketing proposta como “processo que se obtém aquilo que se deseja e necessita, criando e trocando produtos e valores”, como definido por Kotler (2006).

Tal qual, há de se considerar que vendas, a partir de um ponto de administração, faz parte do marketing, ainda que seja inserido em processos apartados, levando em conta a abordagem proposta por Kotler & Armstrong (2014).

Tendo definido os conceitos prévios, pode-se tecer o planejamento de construção do método. A etapa de pesquisa envolve a construção de uma coletânea de assuntos pertinentes a qualificação em vendas. No entanto, a construção precisa ser feita com base em uma divisão sistemática em conteúdos e em etapas do processo de venda complexa. Não existe nesta obra a premissa de criação de novos conceitos acadêmicos. Porém, existe ausência de consenso quanto a alguns termos amplamente difundidos nas obras revisadas.

Por isso, faz-se necessário uma implementação de termos. Para a divisão de conteúdos pode-se usar uma divisão pautada em três termos distintos: técnica, modelo e método. Entre estes, uma relação de contém e contido, como visto na Figura 1.

Isto é: os métodos contém as técnicas e as técnicas contém os modelos.



**Fig. 1.** - Representação de Contenção: Modelo, Técnica e Método

---

Fonte: Elaborador por autor, 2020.

A técnica de vendas é uma proposta normalmente abstrata que compõe uma etapa da venda, excluindo-se da responsabilidade de ensinar ou orientar sobre considerações anteriores ou posteriores da venda.

Em prática, uma vez que a técnica SPIN Selling retrata etapas de sondagem do problema e situação assim como identificação da necessidade de compra do cliente partindo de uma implicação (Rackham, 1988), percebe-se que não há preocupação em capturar clientes ou em como efetivamente conduzir uma negociação. A prioridade se dá em torno de uma demonstração eficaz do produto com base no que o cliente apresenta.

Em um segundo momento, encontram-se os modelos de vendas. Estes, acima de tudo, são projetos prontos que te conduzem por um caminho pura e simplesmente. Ao contrário das técnicas, que orientam o caminho, os modelos te dizem exatamente o que fazer.

Este é o caso da chamada Fórmula do Lançamento, que propõe um roteiro (ou como autor chama, uma fórmula) que, se seguida corretamente e com todos os atributos necessários, é possível traçar uma estratégia de venda online efetiva. (Walker, 2014)

Tangenciando este ponto, é preciso deixar claro: modelos de vendas (chamados também de scripts de venda) não trazem efetivamente uma gama de conteúdo a ser aprendido, mas sim uma “fórmula”, como as fórmulas matemáticas. Portanto, não há prioridade em aprender ou ensinar efetivamente, mas sim seguir tal roteiro. Obviamente há muito conteúdo a ser extraído dos modelos de vendas, mas não há preocupação em passar este conteúdo, visto que ele não empodera o vendedor. Por isso, ainda que utilizadas na construção, é preciso compreender as limitações dos modelos de vendas uma vez que existem em função de seu próprio pragmatismo.

Por fim, o método de vendas é o que há de ser proposto e construído. Métodos são retratados por uma reunião dos conteúdos supracitados, de forma que haja uma lógica em seu acompanhamento.

Sua premissa é ainda mais forte, uma vez que se propõe a reunir conteúdos de diversas etapas realizadas durante um atendimento ou uma venda e construir uma série de conteúdos por capítulos a partir da tradução de conteúdos pertinentes e comprovados.

No entanto, para que haja um método eficiente, é preciso que a construção seja pré-definida. As terminologias e as referências que são angariadas na pesquisa, precisam de uma espécie de “encaixotamento” na etapa de organização do que foi pesquisado.

Coerentemente, é pertinente que haja com antecedência a definição de como será a divisão antes mesmo de começar a dividir o que foi pesquisado.

### **3. RESULTADOS**

De início, aponta-se que tal produção é de caráter altamente qualitativo, uma vez que considera a efetividade e aplicação eficaz de técnicas e modelos de venda, percebendo sua utilização em negócios de vários segmentos assim como seu resultado, verificado por utilizadores por meio de KPIs como conversão de leads, impacto em receita e tempo de atendimento (principalmente em casos de venda em telecomunicações).

No entanto, é preciso reiterar que sendo qualitativa, seu caráter é altamente documental. Sua base são produções já previamente utilizadas por profissionais e, de forma empírica, comprovadas como pertinentes à profissão de vendas.

A criação de métodos em vendas que compreendam variadas técnicas e tecnologias não retrata uma inovação. Outras obras, ainda que informais, já buscaram essa finalidade, principalmente quando tangencia o segmento varejista nacional e internacional. O melhor exemplo de método em vendas amplamente difundido é a chamada “bíblia das vendas” de Harry J. Friedman (1992).

Decidido a investir no mercado do varejo brasileiro nos anos 90, o Grupo Friedman importou uma proposta norte-americana para o país: desenvolver o varejo através de treinamentos profissionalizantes.

No entanto, a conscientização do varejista e o desenvolvimento profissional ainda não atingiram um grau adequado, afinal, apenas aqueles que tivessem visão orientada ao desenvolvimento de seus colaboradores e dispusessem de um capital a investir poderiam implementar um método.

É preciso levar em conta que o método proposto no livro de Friedman difere em sua proposta. Tal construção não se propõe a organizar um método que contenha as técnicas mais utilizadas, mas sim as técnicas que ele considerava pertinentes a um segmento, no caso, o varejista.

Outro exemplo, melhor estruturado em termos de construção metodológica, é a obra de Futrell, chamada de “O Guia Completo” (2014). Nela, o autor faz uma divisão mais enxuta da venda. Entretanto, expande sua análise também ao marketing, uma das poucas abordagens que segue este caminho.

Se faz extremamente pertinente o ensino em marketing correlacionado a vendas, principalmente em uma estrutura social pós-pandemia de Covid-19 em 2020, onde o consumo se torna ainda mais online. Assim como história e geografia, marketing e vendas costumam ser complementares em níveis mais básicos, muitas vezes se sobrepondo. Nesse sentido, também pode-se abordar estratégias de marketing dentro do método, com destaque para as proposições mais recentes de Kotler (2017). Suas primeiras publicações eram voltadas ao marketing presencial, atrelado principalmente ao varejo. Contemporaneamente, suas publicações migraram ao marketing digital, ainda que mantivessem os mesmos princípios.

Métodos em vendas não se caracterizam como produção inovadora. A organização de conteúdos de vendas (técnicas, scripts e outros métodos) em uma construção metodológica também não. No entanto, principalmente a nível nacional, existe uma informalização da profissão do vendedor e isso gera uma defasagem na validade dos conteúdos publicados, assim como a ausência de um método científico nas produções.

Atualmente é de imensa dificuldade encontrar uma publicação científica que tangencie apenas vendas. Nos Estados Unidos e na Europa as Escolas de Negócio ainda são muito difundidas, mas no Brasil existe uma defasagem, onde a produção científica se concentra principalmente em Administração.

Isto levanta, ainda, uma outra preocupação: toda e qualquer obra analisada e inserida no método precisa passar por uma revisão bibliográfica intensa, pois sua subjetividade deve ser assumida até que dados (normalmente de aplicação empírica da técnica) mostrem o contrário.

Assim sendo, é preciso destacar produções nacionais que trazem projeto semelhantes. Mesmo sem abordar a técnicas de outros autores, Luiz Ratto (2019) traz em sua obra uma reunião excelente de dados, estatística e técnicas para o profissional de vendas.

Como citado anteriormente, é preciso organizar as divisões de tipos de conteúdo antes de começar a dividir. Em um paralelo hipotético, dentro de um processo de separação de misturas químicas, precisa-se ter recipientes vazios separados que receberão as partes da mistura em cada etapa da separação. O mesmo será feito na construção do método. Será dividido cada modelo ou técnica em nichos pré-definidos.

O desafio inicial é o de definir tais nichos, de acordo com etapas da venda. Para um progresso efetivo, tomamos com base nichos pré-definidos, que são as 10 Ações de Vendas. (Instituto Vendas, 2016)

### *3.1 Qualificação*

Visa a aprendizagem de cada vendedor. Seja pelo estudo do método, a procura por novas técnicas ou modelos, a aplicação de um curso prático ou workshop em vendas, o ingresso em uma graduação de escolas de negócios e até mesmo a leitura de assuntos atuais para situar-se em como caminha o mercado.

Em concomitância, também pode se tratar da etapa de qualificação de leads. Ou seja, de nutrição de possíveis compradores até o ponto de início de uma venda. Nesse sentido, inclui a geração de demanda, captação de leads e estratégias de conteúdo que introduzam pessoas no funil de vendas, como preparações para ligações frias, email marketing, indicações, parcerias e prospecção de clientes em geral.

### *3.2 Preparação*

Muito similar à primeira ação, mas com um foco em constância de ações diárias e revisitação. Abrange a preparação de materiais de trabalho, a checagem das metas, follow-up de propostas e revisão de argumentos de negociação com base em respostas de clientes anteriores.

Em tal etapa, a utilização de um fluxograma de processos, de agenda de reuniões e cronogramas definidos podem e devem ajudar o profissional.

### *3.3 Aproximação*

A aproximação pode ser definida como a abordagem ao cliente. Nessa etapa entende-se a apresentação pessoal do vendedor assim como sua linguagem corporal, a forma com que ele se comunica com o cliente. Seria descrito como o “script” de abordagem. Varia bastante de acordo com o tipo de venda.

### *3.4 Investigação*

A investigação compreende a etapa de sondagem do cliente, onde o vendedor procura entender quem é o cliente, seu poder de compra, qual o seu papel de decisão na compra, realizando principalmente perguntas investigativas para traçar a expectativa do cliente.

Nesse sentido, apela-se principalmente aos cinco papéis de compra do consumidor. Estes são: iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário. Cada um destes terá uma estratégia de abordagem distinta, afinal, terão visões diferentes do produto e de sua aquisição. Em alguns momentos, estes serão congruentes e poderá ter mais de um papel de compra por pessoa. (Samara & Morsch, 2005)

### 3.5 Identificação

Etapa conectada à investigação, visando corroborar o que foi descoberto sobre o cliente com a localização de sua necessidade. É a ideia de conectar o que o cliente precisa com o que o vendedor pode (ou não pode) oferecer de solução a ele.

O ideal é utilizar os 3 Cs propostos na teoria do Insight Selling (Schultz & Doerr, 2014), que se pautam em Conectar, Convencer e Colaborar na iniciativa para que seu cliente adquira o melhor e mais alinhado produto possível, tendo uma satisfação completa.

### 3.6 Demonstração

Uma vez percebida a necessidade e qual solução supre tal necessidade, o vendedor precisa demonstrar o produto ou a solução. Para isso, é preciso do domínio de técnicas que descrevam características, benefícios e vantagens de maneira que o cliente se sinta interessado a adquirir por meio da transformação que o produto gera.

### 3.7 Complementação

Etapa de construção de um mix de produtos. Sua finalidade é aumentar o rendimento total da venda, e consiste basicamente em construir produtos que possam ser vendidos em conjunto ou em versão de melhoramento. Pode ser conectado em vendas promocionais.

Nestas etapas existem técnicas padrão a serem implementadas. Estas são o *cross selling* e o *up selling*. A primeira se resume à realizar uma complementação do produto original ofertado ou desejado pelo cliente, como uma venda cruzada. A segunda técnica consiste em uma melhoria da venda, como em um pacote mais completo ou uma versão mais atualizada de algum produto ou serviço.

### 3.8 Argumentação

Esta ação compreende a maior parte das técnicas e táticas de vendas que estão distribuídas. A negociação é a parcela que normalmente define o vendedor e reúne construção de argumentos, matrizes de negociação, gatilhos mentais que podem ser utilizados para incentivar o fechamento, entre outros conteúdos.

Neste caso, a abundância de fontes pode e deve ser filtrada a partir do seu propósito. Existem obras voltadas praticamente apenas ao varejo, enquanto outras abordam as vendas complexas do mercado *business-to-business*, com o destaque para a ampla Escola de Negociação de Harvard.

Nesse sentido, deve-se levar em conta o básico, como as técnicas de Preço de Reserva (Steedman, 1987), BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*) (Negotiations, 2008) e ZOPA (*Zone of possible agreement*) (Lewicki, Barry & Saunders, 1985).

Porém, também pode-se absorver técnicas de obras mais avançadas aplicadas à negociação, por meio de conhecimentos da psicologia que influenciam diretamente na persuasão interpessoal. (Cialdini, 2012)

### 3.9 Concretização

Tal etapa constitui a ideia de finalização da venda. Nela o vendedor compreenderá como perceber sinais de compra (que podem surgir a qualquer momento do atendimento ou da venda) e com isso utilizar de maneiras específicas para fechamento da venda.

A etapa de conclusão da venda se faz presente em obras que utilizam principalmente de táticas empíricas (Candeloro, 2010) envolvendo preço, promoção, influência e outros parâmetros para conduzir o cliente a concretização da compra.

### 3.10 Fidelização

Ação final que visa estratégias de retorno do cliente. Comumente associada ao rapport, pós-venda e estratégias de customer success dentro do marketing. Compõe o objetivo de fazer o cliente voltar ou continuar a comprar por meio de uma satisfação total.

Nesse sentido, as produções dentro do marketing se desenvolveram com mais liberdade que as obras de vendas propriamente. Conceitos como Sucesso do Cliente (*Customer Success*) são predominantemente abordados em marketing, mas se aplicam na venda. (Zenone, 2017) (Mehta, Steinley & Murphy, 2016)

A partir da definição e divisão supracitada, forma-se a base necessária para que os frutos da pesquisa realizada na primeira etapa possam ser organizados de forma a facilitar o aprendizado.

A facilitação acontece por diversos meios. O primeiro, uma construção cronológica do conteúdo em que qualquer pessoa, sendo profissional em vendas há anos ou não, possa perceber como uma construção temporal.

O segundo, por uma divisão que faça o ouvinte lembrar-se facilmente de quantos nichos são e de quais são as etapas. Não poderia deixar de ser intencional o fato que as “Ações de Vendas” terminem todas com o sufixo “-ação”. Faz parte da memorização destas etapas e, além disso, constrói uma cadência onde o aprendiz seja plenamente capaz de compreender que a construção do método não é apenas um roteiro, mas sim uma cadência de ações durante a venda, reforçando um papel participativo na construção do aprendizado.

A ideia de facilitação como descrita acima é fundamental ao método. Sendo o objetivo final o empoderamento comercial, não se pode ser realizado por um ensino centralizado onde quem ensina o faz apenas no necessário para que o vendedor possa vender mais e nada além disso. É preciso que o vendedor enquanto profissional saiba que há a participação dele neste processo e que tal participação é essencial para o aprendizado dele. Se o profissional não aprende o método com a ideia de ter

construído ele junto com o facilitador, não houve empoderamento, apenas transposição de conteúdo.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As técnicas de vendas trazem progresso profissional e social (em termos de qualidade de atendimento ao consumidor) em países que a cultura do atendimento é prioritária. Tal questão ainda é um desafio no Brasil. Por isso, é preciso a construção de métodos de vendas que sejam capazes de empoderar profissionais vendedores e pequenos comércios.

Em acordo a aplicação de métodos de vendas, encontra-se o desenvolvimento sustentável, pautado no progresso social, ambiental e econômico. Assim sendo, o papel dos vendedores se amplia, uma vez que comumente os produtos com menos impacto ambiental e maior consciência na sua produção têm um valor de produção mais elevado, afetando sua competitividade no mercado. (Goleman, 2009)

A partir do momento que qualificamos os vendedores com técnicas de abordagem, persuasão e demonstração de produto, este se qualifica para vender produtos mais caros a consumidores que antes não estariam dispostos a pagar. Ao traçar uma argumentação pautada na responsabilidade social e ambiental, cada vendedor se torna um promotor do desenvolvimento sustentável, visto que ele está ampliando a margem econômica ao vender um produto de maior valor agregado, conscientizando o consumidor da responsabilidade de ser sustentável durante um atendimento e por fim, tornando mais competitivos os produtos que não destroem o meio ambiente por meio de um método de vendas.

É uma realidade que o mercado afunila de acordo com a qualificação profissional de cada um. Para isso, é preciso que haja uma diferenciação e por isso há a oportunidade de importar as técnicas de vendas já aplicadas em outros países, trabalhá-las e oferecê-las à sociedade como uma oportunidade de progresso profissional local.

Empresas privadas, públicas e mesmo espaços de educação veem oportunidades em oferecer qualificação profissional em vendas como um diferencial profissional à

formação de variados setores. Com a proliferação de profissionais independentes em diversos setores, cada vez mais a venda de seu produto ou de seu serviço, assim como da venda de si mesmo em um interesse de contratação ou promoção.

O aprendizado precisa contribuir de forma fundamental para o empoderamento e independência comercial e profissional do vendedor. Para isso, não apenas é preciso construir o conteúdo, mas distribuí-lo de maneira democrática. Para que haja de fato uma contribuição de valor para o desenvolvimento sustentável, a escala local de aplicação se faz muito mais presente.

É indispensável que o vendedor seja capaz de participar, trocar e dialogar com o conteúdo que vos é passado, seja por meio do livro através de uma construção própria da aprendizagem das técnicas e modelos de vendas (em exercícios por exemplo) ou seja por meio de uma apresentação guiada por exposição dialogada e dinâmicas individuais ou em grupo que estimulem a construção e fixação do conteúdo presente em cada uma das ações de venda e suas técnicas contidas.

Para isso, há de se produzir um livro ou manual que pesquise, organize, reúna e por fim distribua e democratize o método desenvolvido. Dessa forma, pode-se aplacar duas frentes no empoderamento comercial: uma individual, por meio da leitura e compartilhamento do escrito; a outra, por meio da aplicação desse conteúdo em palestras, workshops, eventos, treinamentos e mesmo cursos online em plataformas de modalidade de ensino à distância, como Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) e Learning Machine Systems (LMS).

## **REFERÊNCIAS**

BUARQUE, S. (2002). Construindo o desenvolvimento local sustentável, metodologia e planejamento. Editora Garamond, São Paulo.

CANDELORO, R. (2013). Negociação - como lidar com objeções utilizando soluções eficazes e realizar acordos personalizados. Editora Quantum, Curitiba.

CANDELORO, R. (2010) Fechamento – introdução aos passos da venda. Editora Quantum, Curitiba.

CIALDINI, R. B. (2012). As armas da persuasão. 1ª edição. Editora Sextante, Rio de Janeiro.

DIXON, M., ADAMSON, B. (2013). A venda desafiadora: assumindo o controle da conversa com o cliente. Portfolio Penguin, Londres.

FISCHER, R., & URY, W. L. (1981). Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões. Editora Sextante, Rio de Janeiro.

FRIEDMAN, H. J. (1992). Não, obrigado. Estou só olhando!: Técnicas de vendas de varejo para transformar clientes potenciais em efetivos compradores. Grupo Friedman, Los Angeles.

FUTRELL, C. M. (2014). Vendas: O guia completo. 12ª ed. A M G H Editora, Porto Alegre.

GAINSIGHT (2019). Why Every Business Needs Customer Success. (Acessado em jul. de 2020) <https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-customer-success/>

GOLEMAN, D. (2009). Inteligência ecológica. Editora Campus, São Paulo.

INSTITUTO VENDAS (2016). MOVE: Manual de Orientação em Vendas: as 10 Ações de Vendas (Acessado em jul. de 2020). [https://instituto vendas.com/material/e-book\\_MOVE.pdf](https://instituto vendas.com/material/e-book_MOVE.pdf)

KONRATH, J. (2010). Snap Selling: speed up sales and win more business with today's frazzled customers. Portfolio Penguin, Londres.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, P. (2014) Princípios de Marketing. 14ª edição. Pearson Prentice Hall, São Paulo.

KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2006). Administração de marketing: a bíblia do marketing., 12a edição, Pearson Prentice Hall, São Paulo.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H. & SETIAWAN, I. (2017). Marketing 4.0: Do tradicional ao digital. Editora Sextante, Rio de Janeiro.

LEWICKI, R. J.; BARRY, B.; SAUNDERS, D. M. (1985). Zone of potential agreement: 7ª ed. McGraw-Hill Education, Nova Iorque.

MEHTA N., STEINMAN D. & MURPHY L. (2016) Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue. Wiley, Nova Iorque.

NASSI, V., GHOBIL, A., & Do Amaral, D. (2009). Empreendedorismo por necessidade: o desemprego como impulsionador da criação de novos negócios no Brasil. Revista Pensamento & Realidade, v. 24, n. 1. PUC-SP, São Paulo.

NEGOTIATIONS (2008). BATNA Explained. (Acessado em jul. de 2020). <https://www.negotiations.com/articles/best-alternative/>

PINK, D. H. (2013). Vender é Humano. Editora Gestão Plus. São Paulo.

RATTO, L. (2019). Vendas: técnicas de trabalho e mercado. Editora Senac. São Paulo.

SAMARA, B. S. & MORSCH, M. A. (2005). Comportamento do consumidor: conceitos e casos. Prentice Hall, São Paulo.

SCHULTZ, M. & DOERR, J. E. (2014). Insight Selling: Surprising research on what sales winners do differently. Wiley, Nova Iorque.

STEEDMAN, I. (1987). Preço de reserva e demanda reserva. The New Palgrave: Um Dicionário de Economia., vol. 4, pág. 158-59. Palgrave Macmillan, Londres.

WALKER, J. (2014). Launch: An Internet Millionaire's Secret Formula to Sell Almost Anything Online, Build a Business You Love and Live the Life of Your Dreams. Simon & Schuster UK; Edição: UK ed.

ZENONE, L. C. (2017). Fundamentos de marketing de relacionamento. 2ª Edição. Editora Atlas, Rio de Janeiro.