



**DESAFIE  
OS SEUS  
CLIENTES!**

**SERÁ QUE VOCÊ TEM FEITO ISSO?**

## Você tem “desafiado” os seus clientes?

Peço que por favor preste redobrada atenção ao que eu acabei de te dizer, pois se você não tem feito isso, seus concorrentes podem estar fazendo isso em seu lugar!

Se há uma área no mundo dos negócios em que tivemos profundas e aceleradas mudanças ao longo destes últimos anos, esta área é das Vendas B2B.

Vendas B2B ou “*Business to Business*” são aquelas vendas que se dão entre empresas e que têm por características essenciais ciclos de vendas relativamente mais longos, um maior número de *stakeholders* que são as pessoas que direta ou indiretamente participam do processo de tomada de decisão de compra dos clientes e de valores financeiros bem mais elevados.

Falo, portanto, de vendas de maior complexidade e que exigem um mais amplo e sólido domínio de técnicas, habilidades, conhecimentos, comportamentos e atitudes de vendas consultivas que permitam que nossos profissionais e líderes de vendas consigam estabelecer melhores conexões com seus clientes e mercados-alvo.

No entanto, é importante entender que – como já disse acima e agora reforço – o comportamento do cliente mudou demais ao longo destes últimos anos, o que faz com que tenhamos que nos preocupar muito mais em entender o “ciclo de

compras" dos nossos clientes do que tão somente dominar e bem executar as etapas dos "ciclos de vendas" das nossas empresas.

E falando em "ciclo de compras" dos nossos clientes, veja se você concorda conosco:

**Os clientes nas mais diversas indústrias nunca estiveram tão informados e exigentes quanto agora.**

**Ao mesmo tempo eles nunca tiveram à sua disposição uma quantidade tão grande de bons fornecedores com produtos e serviços tão similares, fazendo com que por vezes o elemento mais crucial de seus processos de tomada de decisão seja o fator "preço", exatamente por não terem visto quaisquer diferenças que fossem dentre os múltiplos *players* à sua frente.**

Você concorda com esta análise? E este cenário lhe parece familiar aí no seu negócio também?

Eis que diante de um cenário tão desafiador, surge uma necessária questão:

*E como se diferenciar diante de tantos bons competidores, vender valor e ao mesmo construir negócios sustentáveis e longevos em um cenário de tamanha complexidade e imprevisibilidade?*

Confesso que se eu já tivesse a resposta para uma pergunta tão profunda (e extensa), eu já estaria neste momento usufruindo de uma outra fase da vida marcada pelo maior usufruto de tudo o que conquistei e, portanto, de menos ralação.

Brincadeiras à parte e como ainda tenho muita lenha para queimar, ainda que eu não tenha todas as respostas para esta tão crucial pergunta que em nossa visão todos os líderes deveriam investir boa parte do seu tempo nela, eu preciso lhe dizer que um dos mais importantes pilares para efetivamente gerar valor em nossas conversas e negociações com nossos clientes passa pela capacidade de transformar nossos profissionais de vendas em verdadeiros “educadores” e “desafiadores”.

*Como é que é Zé?* Sim, é isso mesmo!

Os grandes profissionais de vendas são acima de tudo grandes “educadores” e exímios “desafiadores” que têm uma capacidade muito acima da média de “educar” e “desafiar” seus clientes com novas perspectivas, ideias e insights que efetivamente façam com que, por vezes, eles passem a enxergar seus próprios negócios sob uma nova ótica.

E que fique bastante claro: esta não é uma mera e rasa análise do “Zé”. Esta análise se baseia em um dos mais extensos estudos sobre os profissionais de vendas de alta performance.

Falo aqui da obra prima “**A Venda Desafiadora**”<sup>1</sup> dos autores Brent Adamson e Matt Dixon, que “descobriram” que dentre 5 perfis predominantes de profissionais de vendas, há um que claramente e paradoxalmente se destaca diante dos demais.

O paradoxo parte de uma análise que inclui dentre os 5 perfis o chamado “Construtor de Relacionamentos” que é, em uma primeira e mais superficial análise, o/a profissional que tende a produzir melhores resultados, exatamente por ter por principais características:

- **Saber construir sólidas redes de relacionamento no cliente;**
- **Serem generosos em dar seu tempo para ajudar os outros;**
- **Por terem bastante foco na satisfação do cliente;**
- **Por se darem bem com todo mundo.**

No entanto, os chamados “Construtores de Relacionamentos” não são os que produzem os melhores resultados.

Ao contrário, eles são os que têm a pior performance dentre os 5 perfis abordados no livro que incluem também os “Trabalhadores Árduos”, os “Lobos



---

<sup>1</sup> Livro “**A Venda Desafiadora: Assumindo o controle da conversa com o cliente**” – Brent Adamson e Matt Dixon | Editora Portfólio

Solitários”, os “Solucionadores Reativos de Problemas” e os chamados “Desafiadores”.

Para que isso fique ainda mais claro: em vendas de baixa complexidade, 11% dos campeões de vendas são construtores de relacionamento.

Já nas vendas de maior complexidade, apenas 4% dos campeões são os chamados “*the relationship builders*”.

Eis aqui o paradoxo!

Por vezes, ainda acreditamos que “*vende mais quem constrói os melhores relacionamentos*” e que “*basta ter bons relacionamentos que a venda será uma mera consequência*”.

Neste novo e mais complexo cenário de negócios e diante das profundas e céleres mudanças no “ciclo de compras” dos nossos clientes, estes “construtores de relacionamento” já estão sofrendo muito mais, muito em virtude de ainda não terem percebido que o seu mais importante papel passa a ser o que alguém que “educa” e “desafia” o cliente e que, portanto, não pode ter receio de trazer provocações que tirem o cliente da sua zona de conforto.

*Peraí Zé! Você está me dizendo que “relacionamento” não é importante no mundo das Vendas B2B?*

Não, eu não estou te dizendo isso!

Eu só estou te dizendo que relacionamento é sim parte importante do processo de construção de confiança na relação que você tem com seus clientes e *prospects*, mas que não se pode apenas confiar no relacionamento como único e principal elemento constituinte das suas abordagens de vendas para que você consiga se destacar e principalmente de distanciar da tão famigerada “guerra de preços” que tem afligido praticamente todas as indústrias e empresas dos mais variados portes.

Estou te dizendo que é preciso ir muito além do “relacionamento” ao trazer à mesa novas provocações, novos insights e novas ideias que despertem no cliente o interesse e curiosidade de ouvir o que você tem a dizer para ele.

Não por acaso, esta capacidade de provocar e “educar” o cliente é que faz do “*Challenger*” ou do “Desafiador” o perfil que mais consegue se destacar neste novo cenário em Vendas B2B.

Retornemos aos dados que combatem o “achismo”: se em vendas de baixa complexidade, os chamados “*challengers*” são 20% dos campeões de vendas, é nas vendas de maior complexidade que eles se destacam ainda mais: 54% dos campeões de vendas são “desafiadores”.

Para te ajudar a entender melhor as diferenças de performance dentre os 5 perfis aqui citados, veja os gráficos a seguir:



Wow, dados impressionantes, não é mesmo?

Como sempre dizemos em todos os nossos treinamentos, workshops, palestras e aulas de MBA, este novo cenário que é na mesma proporção complexo e imprevisível, é também um cenário recheado de boas oportunidades para profissionais que têm a cabeça aberta para absorver novas técnicas, competências e habilidades que os permitam se diferenciar de outros tantos profissionais que ainda acreditam que os mesmos comportamentos que os trouxeram com algum “sucesso” até aqui, serão suficientes para levá-los ao pódio novamente diante de tamanhos desafios.

E é aqui que entra a necessidade mais do que urgente de você e seus pares investirem de forma mais vigorosa no incremento dos comportamentos “*Challenger*” para que vocês se façam mais relevantes aos olhos de quem mais importa que é o seu cliente.

Se você ainda não se convenceu que você precisa “desafiar” seus clientes, fique aqui comigo, pois no capítulo logo a seguir eu vou te contar que eu também lutei bastante em acreditar nisso e abrir a minha cabeça para esta estratégia de vendas que mudou a forma com que eu enxergava vendas consultivas e a forma com que algumas das maiores e melhores empresas do mundo também.



## Eu, como “Construtor de Relacionamentos”, fui muito desafiado!

Falando em cabeça aberta, lembro-me como se fosse hoje quando participei de um treinamento do “*Challenger Sales*” em São Francisco nos Estados Unidos quando eu ainda era executivo de uma gigante multinacional.

À época o livro “***The Challenger Sale***”, que depois viria revolucionar muito do que sabemos sobre vendas consultivas, tinha acabado de ser lançado depois do sucesso de alguns artigos que os autores haviam escrito para a Harvard Business Review.

Do alto dos nossos excelentes resultados em vendas até então e do excesso de confiança que os bons números que entregávamos aqui no Brasil (um jeito mais bonito de dizer que estávamos um pouco metidos), eu relutei no início do treinamento em acreditar que eram os “Desafiadores” e não os “Construtores de Relacionamento” que entregavam uma melhor performance em vendas.

Eu me enquadrava muito no perfil de “Construtor de Relacionamentos” e acreditava veementemente que bastava construir bons relacionamentos para que assim conseguíssemos fazer melhores vendas.

Esta crença encontrava respaldo nos excelentes resultados que estávamos construindo no Brasil e que eu acreditava que se sustentavam em muito pela qualidade dos relacionamentos que mantínhamos com nossos clientes.

Foi um treinamento de quase 1 semana e já no 2º dia eu já tinha sido bastante “desafiado” e “educado” por excelentes instrutores sobre o poder que a provocação positiva tem neste processo tão complexo de fazer uma defesa contundente da nossa “Nossa Proposta de Valor”, ao exatamente tirar o cliente da zona de conforto com novas ideias, perspectivas e insights acerca da própria forma que eles viam seus próprios negócios e seus respectivos desafios.

Sei que isso tudo pode até parecer um tanto quanto complexo e infame eu seria se te dissesse que é fácil.

No entanto, esta transição de um profissional “construtor de relacionamentos” para um “desafiador”, ou se preferir de um vendedor “ordinário” para um “educador” passou a ser fundamental, pois diante de clientes super informados, exigentes e cada vez mais empoderados para tomar suas próprias decisões de compra sem muitas vezes interagir conosco, não nos restava outro caminho.

Ou eu e minha equipe “desafiávamos positivamente” e “educávamos” nossos clientes ou deixaríamos ali uma lacuna escancarada a ser explorada pelos nossos bons competidores.

Fui convencido! Ou melhor, fui desafiado e educado!

Voltei ao Brasil com a tarefa de multiplicar este treinamento para todos os meus pares e para outros profissionais e líderes de vendas de outras unidades de negócio da empresa que eu trabalhava (uma das maiores empresas do mundo no setor de Educação).

As primeiras impressões e reações de todas em muito se assemelhavam às que tive em São Francisco.

*Zé, você está me dizendo então que Relacionamento não é mais importante?*

*Zé, e se eu desafiar demais o cliente, será que ele não vai me ver como uma pessoa arrogante?*

*Zé, não corremos um risco muito grande de perdermos o cliente ao “peitá-lo” assim?*

*Zé, já está tão difícil vender e agora você vem me dizer que eu preciso desafiar o cliente?*

Imagino que talvez estas também sejam algumas das suas indagações e eu te entendo perfeitamente, pois eu também tive boa parte delas e hoje continuo a lidar com isso diante das milhares de pessoas que treinamos todos os anos.

Aliás, eu voltei tão convencido de São Francisco a ponto de dizer para praticamente todos os nossos clientes que eu havia conhecido um “novo modelo de vendas” que mostrava que os chamados campeões de vendas eram aqueles que desafiavam positivamente seus clientes e prospects e que este novo modelo iria revolucionar a forma com que todos nós enxergávamos e trabalhávamos em vendas consultivas.

Minha leitura que à época tinha um “quê profético” se concretizou!

Hoje, o “Challenger Sales” está pulverizado mundo afora e a despeito do que eu mesmo imaginava, ele não é um modelo ou uma nova metodologia.

Ele é muito mais uma estratégia de vendas que se baseia nas mudanças necessárias a serem empreendidas e às competências a serem desenvolvidas em nossas forças de vendas do que em um passo-a-passo tão característico de outras excelentes metodologias de vendas como o SPIN Selling<sup>2</sup> por exemplo.

Outro dia eu ouvi algo muito interessante de uma amiga que é alta executiva de uma das maiores multinacionais do mundo, onde promovemos juntos uma verdadeira “revolução” que trouxe resultados espetaculares em incremento de vendas e na motivação dos profissionais e líderes de vendas:

*Zé, depois que concluímos com vocês as primeiras etapas do Challenger Sales e diante dos excelentes resultados que colhemos, percebemos que o Challenger não é um novo modelo de vendas.*



M.BOOKS

---

<sup>2</sup> SPIN Selling: Alcançando a Excelência em Vendas | Neil Rackham | Editora MBooks

*Ao contrário, ele se adequa perfeitamente ao nosso modelo de vendas XYZ e nos permite incorporar novos comportamentos “desafiadores” em cada uma das fases do nosso Ciclo de Vendas.*

*Hoje a gente costuma dizer aqui na ACME (nome fictício) que existe uma empresa Antes do Challenger e outra Depois do Challenger! 😊😊*

Olha que interessante esta visão!

O Challenger passou a fazer parte de um modelo de vendas já vigente e que foi bastante incrementado a partir da adoção dos três comportamentos essenciais dos Desafiadores que você já irá conhecer no próximo capítulo.



## Neste novo cenário, ou “educa” ou está fora do jogo!

Ainda que os clientes de fato estejam cada vez mais informados, exigentes e empoderados eles também estão igualmente receosos e incertos sobre o futuro dos seus próprios negócios e em busca de fornecedores que efetivamente os ajudem a repensar os seus próprios negócios.

Se há aproximadamente 10 anos quando eu retornei dos EUA fazendo propaganda gratuita do “*Challenger*” eu ainda me deparava com muita gente torcendo o nariz para mais uma “pesquisa gringa” sobre vendas consultivas, hoje o cenário é completamente distinto.

Hoje o “*Challenger*” já é a estratégia adotada por muitas das melhores e maiores empresas do mundo que têm colhido resultados cada vez mais robustos em suas vendas muito em virtude das mudanças promovidas nos comportamentos e competências dos seus profissionais e líderes de vendas à luz dos 3 pilares essenciais das Vendas Desafiadoras: Educar, Personalizar e Assumir o Controle da Venda, ou o famoso “EPA”.

Aqui mesmo na Paixão por Vendas, a maior parte dos nossos treinamentos e workshops em gigantes nacionais e multinacionais são exatamente em torno da construção e fomento das competências essenciais do *Challenger*.

Mas se mesmo assim você ainda se mostra cético(a) em relação ao quanto o “desafiar os clientes” para se diferenciar é tarefa mais do que crucial para se destacar neste novo cenário de negócios, eu quero aqui dividir com você alguns dados recentes colhidos do excelente relatório “**Global State of Sales 2022** |



**LinkedIn**”<sup>3</sup>, que inclusive vai lhe permitir que você veja o relatório específico do Brasil: de todos os compradores entrevistados no mundo inteiro, 89% disseram ser mais propensos a considerar uma marca se um vendedor mudar a sua forma de pensar.

Veja o quanto isso é poderoso: a quase totalidade dos entrevistados disse que “quer” ser desafiada pelos vendedores.

E daí eu te pergunto:

*E será que você e seus pares aí em sua empresa têm desafiado seus clientes, prospects e mercados-alvo com novas ideias, perspectivas e insights ou será que vocês ainda têm falado mais sobre o quão incríveis são os produtos e serviços que vocês vendem e o quão grandiosa é a empresa que você trabalha?*

---

<sup>3</sup> Relatório “The Global State of Sales – 2022” | LinkedIn: [clique aqui](#) para baixar o relatório.

Se você chegou até aqui, isso já é um sinal bastante claro que este eBook lhe trouxe algumas provocações positivas que te instigaram a ler e entender melhor a importância de você saber desafiar seus clientes.

E que fique absolutamente claro: Desafiar não significa peitar seus clientes e prospects.

Desafiar não significa desrespeitar seus clientes e prospects.

Muito ao contrário, desafiar seus clientes é provocá-los positivamente sem medo das reações que eles terão por serem provocados.

É tirá-los da zona de conforto, o que inclusive só se faz possível quando você também aceita ser desafiado e assim sair da sua própria zona de conforto.

Desafiar é compartilhar com seus clientes e potenciais e futuros clientes novas ideias, insights e perspectivas acerca dos desafios e necessidades que eles têm – e que muitas vezes eles ainda nem perceberam, pois não foram devidamente “educados” sobre isso.

Desafiar é falar mais sobre os negócios deles e menos sobre os produtos e serviços que você vende.

E é acima disso tudo entender que sem desafiá-los, você está deixando uma oportunidade ímpar de seus concorrentes fazerem isso em seu lugar.

**Desafie seus clientes!**

DESAFIE OS SEUS CLIENTES!

Espero que este provocativo e instigante eBook lhe tenha trazido bons insights sobre as mudanças que você e seus pares precisam empreender no seu repertório de técnicas, habilidades, conhecimentos, comportamentos e atitudes de vendas consultivas.

Fazemos isso todos os dias nas maiores e melhores empresas do Brasil e do mundo e nos sentiremos muito honrados e desafiados para te ajudar a desafiar os seus clientes!

Boas vendas!

Um grande abraço do amigo Zé

[joseriacardo@paixaoporvendas.com.br](mailto:joseriacardo@paixaoporvendas.com.br)

Não perca novos insights de vendas que posto regularmente em minhas redes sociais e na nossa Newsletter semanal:

**Newsletter** | [Linkedin](#) | [Instagram](#) | [Site](#) | [YouTube](#) | [Blog](#) | [Spotify](#)

DESAFIE OS SEUS CLIENTES!

## JOSÉ RICARDO NORONHA

Bacharel pela PUC/SP (Direito) com MBA Executivo Internacional pela FIA/USP com módulos internacionais na EM Lyon Business School na França, na Universidade de Cambridge na Inglaterra e na Vanderbilt University (Nashville/TN), no Illinois Institute of Technology (Chicago/IL) e na Columbia University (NY/NY) nos Estados Unidos.

Especialização (MBA) em Marketing, Empreendedorismo, Empreendedorismo Social e Vendas pela Vanderbilt University (Owen Graduate School of Management – Nashville/TN). Fez o incrível Curso de Negociação e Liderança da Harvard Law School (Cambridge/MA). Autor do Best Seller "Vendas. Como eu faço?". Professor de vários programas de MBA da FIA (Fundação Instituto de Administração), onde tem recebido inúmeros Prêmios de Excelência Didática em Educação Executiva e também do super renomado MBA de Vendas, Negociação e Resultados de Alta Performance da PUC-RS | UOL EdTech (onde inclusive tem inúmeros cursos que são usados por milhões de profissionais).

Foi ao longo de quase 20 anos de carreira Vendedor e Diretor de importantes multinacionais no setor de Educação Corporativa e tem ajudado ao longo dos últimos 8 anos algumas das maiores e melhores Contratantes do Brasil e do mundo a venderem mais, melhor e com muito mais técnica e paixão. E acima de tudo, o Zé é um Vendedor! Um Vendedor que quer ajudar você e sua Empresa a se tornarem ainda mais grandiosos!

**Linked in**

PAIXÃO POR VENDAS





[PAIXAOPORVENDAS.COM.BR](http://PAIXAOPORVENDAS.COM.BR)