José Ricardo Noronha
VENDA DE VALOR NO
AGRO
Como se diferenciar e fugir
da tão temida Guerra de Preços

Você tem "desafiado" seus clientes e potenciais clientes?

Pare, pense e reflita: *você tem ajudado seus clientes a enxergar novas oportunidades e desafios que eles ainda não perceberam?*

E será de verdade, que você tem "desafiado positivamente" seus clientes e prospects a ponto de eles desejarem te ouvir?

Ou será que seus concorrentes estão fazendo isso por você?

Tenho certeza de que você vai concordar comigo que o Agro mudou radicalmente nos últimos anos, não é mesmo?

A venda de insumos, serviços e tecnologias agrícolas não é mais apenas sobre produtos e serviços, mas sobre gerar valor e ajudar os produtores a maximizar a rentabilidade em um cenário cada vez mais desafiador, complexo e volátil.

Ainda que todos saibamos disso, não nos custa lembrar que hoje, o produtor rural está mais informado e mais exigente do que nunca.

Com acesso fácil a múltiplos fornecedores (revendas, cooperativas, venda direta etc), ele encontra diversas soluções parecidas e, muitas vezes, acaba tomando a decisão com base apenas no preço mais baixo.

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 volatidade?

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 minha visão, todos os líderes e profissionais do Agro 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 nos transformarmos em verdadeiros "educadores" e "desafiadores".

Como é que é Zé?

Sim, é isso mesmo!

Os grandes profissionais de vendas do Agro 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 Vendedor". 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**"[1] dos autores Brent Adamsom e Matt Dixon, que "descobriram" que dentre 5 perfis predominantes de profissionais de vendas, há um que clara e paradoxalmente se destaca diante dos demais.

A resposta passa pelo *Challenger Sales*, ou no velho e bom português pela Venda Desafiadora: uma estratégia de vendas que está transformando e revolucionando a forma como grandes empresas e players do Agro vendem e geram cada vez mais valor para seus clientes, para si próprias e para seus profissionais.

Se você também tem enfrentado os desafios da comoditização (que é quando seus clientes não veem mais diferença entre os produtos e soluções que você vende versus os dos seus bons concorrentes e acabam comprando de quem a eles oferece o menor preço) e a consequente e tão temida guerra de preços, eu quero te convidar a mergulhar comigo na Estratégia EPA de Vendas, que como eu já te disse e agora reforço: tem gerado resultados extraordinários para todos os nossos clientes, sejam eles gigantes de insumos (fertilizantes, defensivos, sementes etc), passando pelas maiores cooperativas do Brasil que entenderam

[1] Livro "**A Venda Desafiadora: Assumindo o controle da conversa com o cliente**" – Brent Adamson e Matt Dixon | Editora Portfolio

que, neste novo mundo do Agro, já não basta apenas "vender". É preciso vender valor e gerar valor para todo mundo!

E para fazer isso, não se tem outro caminho que não o caminho do EPA. ☺

Boa leitura e boas e provocativas vendas!

José Ricardo Noronha | Zé Vendedor

Os 5 Perfis do *Challenger Sale* no Agro

A Começo este capítulo mais uma vez com uma pergunta:

Será que basta criarmos bons relacionamentos com nossos clientes para que assim consigamos conquistar mais negócios e gerar valor para todas as partes envolvidas?

De forma muito objetiva – como será ao longo de todas as prazerosas e provocativas páginas e capítulos deste livro – eu já posso lhe dizer que no supercompetitivo mundo do Agro que não!

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

Calma, pois relacionamento é sim muito importante.

No entanto, eu peço que você esteja com a cabeça superaberta, pois a partir de agora, você vai conhecer e se surpreender com os resultados da extensa pesquisa que resultou no livro **"A Venda Desafiadora"**.

Os 5 Perfis de Vendedores no Agro – Qual é o Seu?

Como eu já te disse, o estudo do *Challenger Sale* ("A Venda Desafiadora"), realizado pela CEB (Corporate Executive Board), revelou que existem cinco perfis distintos de vendedores.

No Agro, onde margens apertadas, alta concorrência e exigência crescente por ROI (Retorno sobre Investimento) são realidades diárias, entender esses perfis pode fazer toda a diferença na sua performance comercial.

Afinal, quem vende mais no Agro? Será aquele que constrói bons relacionamentos? O mais técnico? O mais persistente?

O que eu já posso e preciso te dizer é que a resposta pode te surpreender.

Vamos conhecer cada um dos perfis e descobrir qual deles realmente gera maior impacto e melhores resultados nas vendas do Agro.

1. O Construtor de Relacionamentos – O Vendedor "Gente Boa"

- **Perfil:** Amigável, acessível e sempre disposto a ajudar. Foca em construir conexões e manter boas relações com os clientes.
- **Pontos fortes:** Gera confiança, é querido pelos produtores e sempre tem uma boa conversa.
- **Desafios:** Evita conflitos e tende a não desafiar o cliente. Prefere manter a relação em vez de trazer novas ideias que podem ser desconfortáveis.

- **No Agro:** Esse vendedor é muito bem-visto pelos produtores, mas pode ter dificuldade em se diferenciar e agregar valor, principalmente quando o cliente busca apenas o melhor preço.
- **Exemplo:** Um Construtor de Relacionamentos visita um produtor há anos e sempre fala sobre a qualidade da empresa que trabalha e da qualidade dos produtos e serviços que vende.

Porém, quando a concorrência oferece um desconto maior, ele perde a venda porque nunca "desafiou" o cliente a pensar no custo-benefício real da solução.

---

2. O Trabalhador Árduo – O Vendedor Incansável

- **Perfil:** Nunca desiste. Faz muitas ligações, visitas e segue um ritmo acelerado. Trabalha duro para atingir metas.
- **Pontos fortes:** Determinação, energia e dedicação extrema ao trabalho.
- **Desafios:** Nem sempre trabalha com inteligência. Pode investir tempo demais em clientes que não têm potencial e seguir abordagens repetitivas.
- **No Agro:** Esse vendedor percorre centenas de quilômetros visitando clientes, faz follow-ups constantes e não deixa nenhuma oportunidade escapar, mas pode ter dificuldades em gerar valor se não usar uma

abordagem mais estratégica e realmente focada na Venda e Geração de Valor para todos.

- **Exemplo**: Um Trabalhador Árduo passa semanas visitando produtores, mas sem trazer novos e provocativos insights que efetivamente atraiam a atenção dos produtores para suas ofertas. O produtor escuta as mesmas informações de todos os fornecedores e segue comprando pelo menor preço.

---

3. O Lobo Solitário – O Vendedor Independente

- **Perfil:** Atua de forma autônoma, confia na própria intuição e tem um estilo próprio de vender.
- **Pontos fortes:** Habilidade natural de venda, criatividade e independência.
- **Desafios:** Resiste a processos estruturados e pode ter dificuldades em trabalhar em equipe.
- **No Agro:** Esse vendedor geralmente tem grande conhecimento técnico e costuma fechar vendas porque sabe como conduzir boas conversas e persuadir os clientes, mas pode ter dificuldades em escalar seu desempenho e se adaptar a novos métodos (especialmente os mais

focados na Venda de Valor, que se traduz em vender produtos, serviços e soluções "premium").

- **Exemplo:** Um Lobo Solitário fecha boas vendas porque conhece muito bem o mercado, sua região e os produtores. Porém, quando a empresa pede que ele use um processo mais estruturado de vendas consultivas, ele resiste, pois acredita que seu jeito pessoal funciona melhor. É aquele/a profissional que "sempre fez assim, e sempre funcionou", sabe? Conhece alguém assim na sua equipe? Ou seria você mesmo/a? ☺

---

4. O Solucionador de Problemas – O Vendedor Técnico e Prestativo

- **Perfil:** Extremamente focado no atendimento e na solução dos problemas do cliente.
- **Pontos fortes:** Constrói confiança e tem um profundo conhecimento técnico.
- **Desafios:** Gasta tanto tempo resolvendo problemas dos clientes que pode deixar de lado a prospecção de novos negócios e a geração de demanda.
- **No Agro:** Esse vendedor é muito valorizado por grandes produtores e cooperativas porque sempre traz respostas técnicas, em muito embasadas pelo seu perfil mais técnico. No entanto, se foca demais no

pós-venda e pouco na diferenciação e no crescimento do portfólio de clientes.

- **Exemplo:** Um Solucionador de Problemas é chamado para resolver uma questão técnica sobre um defensivo agrícola.

Ele resolve com eficiência, mas muitas vezes acaba por não aproveitar a oportunidade para apresentar uma solução complementar e gerar mais negócios, o famoso "*Cross Selling*" (que é a venda de outros itens do seu portfolio).

---

5. O Desafiador (*Challenger*) – O Vendedor Que Educa, tira o cliente da Zona de Conforto e Provoca Reflexões

- **Perfil:** Questionador, provocativo e altamente estratégico. Ensina algo novo ao cliente e desafia suas crenças ao tirá-lo da zona de conforto.
- **Pontos fortes:** Leva insights valiosos, ajuda o produtor a pensar diferente sobre seu próprio negócio e gera alto impacto nas vendas.
- **Desafios:** Pode parecer confrontador e até arrogante se não souber dosar bem sua abordagem.
- **No Agro:** Esse vendedor não apenas vende produtos e serviços, mas entrega valor e conhecimento.

- Ele mostra ao produtor novas formas de aumentar a rentabilidade, mesmo que isso o tire da zona de conforto. E aqui vem um dos maiores insights e ensinamentos deste livro para a sua carreira: esse é o perfil que mais gera resultado em vendas complexas e focadas em gerar valor para toda a cadeia.
- **Exemplo:** Um Desafiador visita um produtor que sempre comprou com base no menor preço (aquele cliente que adora fazer o básico bem-feito e com ênfase somente em matérias primas. Você tem alguém assim na sua carteira? ☺).

Em vez de apenas apresentar os produtos, serviços e soluções, ele mostra dados concretos sobre como um insumo de maior valor agregado (um foliar ou um biológico, por exemplo) pode gerar um retorno financeiro superior real e mensurável a longo prazo.

Ele literalmente "desafia" o cliente a enxergar além do custo inicial e pensar no impacto final na produtividade.

Eu até imagino que à esta altura, você deva estar aí pensando:

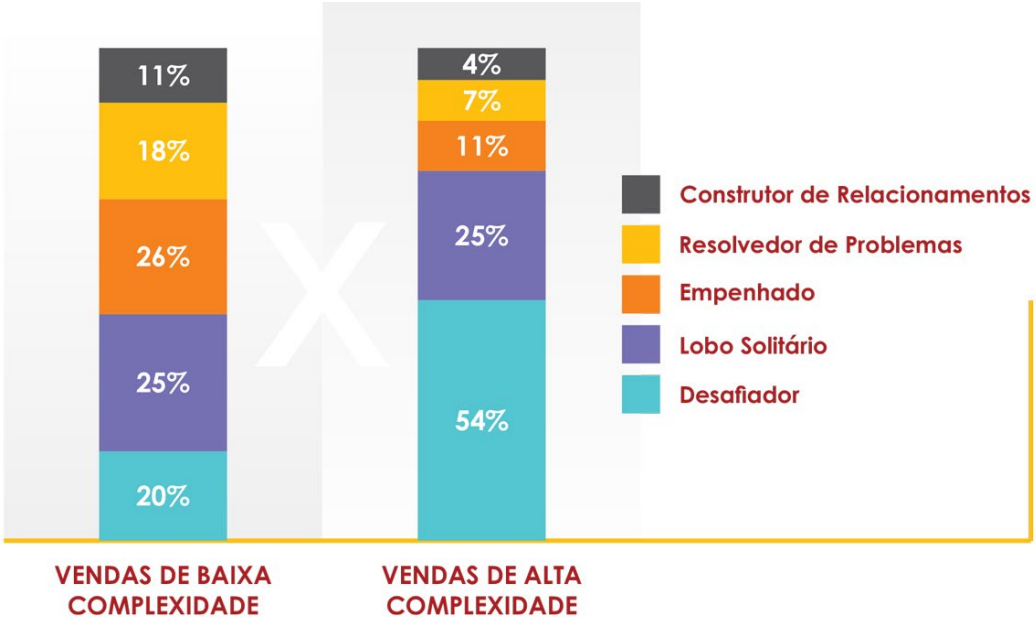
Puxa vida Zé Vendedor, lendo mais sobre os perfis acima, eu percebi que eu ainda talvez esteja distante deste perfil mais "desafiador". E agora?

Calma, fique tranquilo(a), pois a boa notícia é que você pode e, acima de tudo, precisa acelerar o seu processo de transformação pessoal em um ou uma profissional "desafiador/a", pois se você não estiver realmente preparado/a para desafiar positivamente seus clientes e potenciais clientes com novas ideias e insights, é bem possível e provável que você vai perder mais clientes para outros profissionais que já entenderam que desafiar o cliente não é mais apenas uma "opção".

Desafiar positivamente os clientes é uma "obrigação" que está longe de ser uma tarefa fácil, mas é uma tarefa absolutamente possível e que realmente vai trazer para seus clientes, para sua empresa e para você resultados muito melhores e mais consistentes.

Ou seja, a estratégia da "Venda Desafiadora" e do/a Profissional Desafiador/a existe para te ajudar a vender mais e melhor!

E se você ainda não está devidamente convencido/a sobre o impacto real e os resultados reais que os Desafiadores trazem para as suas empresas, e para te ajudar a entender melhor as diferenças de performance dentre os 5 perfis aqui citados, veja os gráficos abaixo (preste atenção que estamos falando de 2 tipos de vendas bastante distintas: Vendas de Baixa Complexidade e Vendas de Alta Complexidade):



Wow, dados impressionantes não é mesmo?!?

Como sempre digo em todos os nossos treinamentos, workshops e palestras nos maiores players do Agro, este novo cenário que é – na mesma proporção complexo e imprevisível –, é também um cenário recheado de boas oportunidades para profissionais e líderes 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 e novos 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.

Aliás, em uma análise mais profunda, sempre se questione:

"*Será que realmente vale ingresso uma conversa com você?*"

Caramba Zé Vendedor, que pergunta dura! Sim, questione-se sempre se o produtor realmente vê valor e quer te ouvir, pois se você não trouxer valor real para cada uma das suas conversas com eles, ele certamente vai te enxergar como mais um vendedor de commodities.

Muito bem, se mesmo com todos os dados e provocações acima, você ainda não se convenceu que você precisa "desafiar" seus clientes e potenciais clientes, fique aqui comigo, pois no capítulo seguinte eu vou te contar que eu também relutei 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 Agro do mundo também.

E o que é ainda melhor, uma estratégia que tem trazido resultados incríveis para gigantes do Agro e que que agora você também tem acesso através deste livro.

Eu, como "Construtor de Relacionamentos" clássico, fui muito desafiado!

Eu até imagino que você esteja aí pensando: *Puxa vida, eu sempre acreditei que o "relacionamento" era o elemento mais importante que eu tinha nas relações com meus clientes produtores, e agora chega este louco do Zé Vendedor e diz que não é bem assim.*

Calma, pois eu também já passei por isso!

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 um artigo 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 perfeitamente 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 "provocado", "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. Profundo, não é mesmo?

Aliás, 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 extraordinário" 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 (a maior empresa de educação do mundo).

As primeiras impressões e reações que recebi, e que imagino você deva também estar aí refletindo, 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 produtor, 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 profissionais e líderes do Agro 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 no seu repertório de vendas 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[2] por exemplo – que aliás se for utilizada em conjunto com o EPA vai incrementar e muito a sua performance de vendas.

Para comprovar o quão eficaz é a estratégia "*Challenger*", quero aqui dividir uma história que me enche de orgulho e que um incremento de centenas de milhões de reais (sem quaisquer exageros) de incremento de vendas para um dos mais importantes clientes que atendemos na Paixão por Vendas.

Outro dia eu ouvi algo muito interessante de uma amiga que é alta executiva de uma das maiores multinacionais farmacêuticas 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 você as primeiras etapas do Challenger Sales e

[2] "SPIN Selling: Alcançando a Excelência em Vendas" | Neil Rackham | Editora MBooks.

O **SPIN Selling** é uma metodologia essencial para vendas no Agro, ajudando a transformar conversas em soluções de alto impacto. Ele se baseia em explorar quatro tipos de perguntas (idealmente abertas): **Situação**, para entender o contexto do produtor; **Problema**, para identificar desafios específicos, como baixa produtividade ou custos elevados; **Implicação**, para destacar as consequências de não resolver esses problemas; e **Necessidade de Solução**, para guiar o cliente a enxergar o valor da sua proposta. No Agro, onde cada produtor tem realidades e necessidades únicas, o SPIN Selling permite personalizar abordagens, construir confiança e apresentar soluções que realmente fazem diferença na lavoura e nos resultados financeiros.

diante dos excelentes resultados que colhemos, percebemos que o Challenger não é um novo modelo de vendas.

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! Aliás, eles dizem que existia uma empresa antes do Zé Ricardo, e outra depois dele. 😊

Olha que interessante e profunda esta visão!

Aqui eu preciso te dizer que a despeito do ego que todos nós temos, que prefiro traduzir isso para "*uma empresa antes do Challenger e outra depois dele*", pois ao final do dia o meu papel nada mais é do que ser um facilitador neste necessário processo de mudança da estratégia de vendas de muitas empresas que já perceberam que, se não mudarem as suas abordagens de vendas mais baseadas nos produtos e serviços que vendem, para uma nova abordagem muito mais focada em insights que efetivamente tirem os clientes da zona de conforto e tragam resultados reais e mensuráveis para eles, ficarão para trás.

Aliás, a estratégia do *Challenger* passou a fazer parte de um modelo de vendas já vigente nesta empresa e que foi bastante incrementado a partir da adoção dos três comportamentos essenciais dos Desafiadores que você já irá conhecer no próximo capítulo.

Orgulho é a palavra que melhor define o meu sentimento em relação aos incríveis resultados que esta gigante global tem colhido com o "*Challenger*".

Inclusive tem uma frase muito legal de Mark Twain que diz o seguinte: "*a história não se repete, mas ela rima*". Genial, não é mesmo?

Trouxe esta incrível frase aqui para dividir com você o que tem acontecido em praticamente todos os nossos clientes no Agro.

A história tem se repetido com outros "titãs" do Agro que adotaram a Estratégia EPA de Vendas como sua nova estratégia e posicionamento competitivo diante de um mercado que tem se mostrado cada vez mais desafiador e como eu já disse e agora repito, igualmente recheado de excelentes oportunidades para profissionais e líderes que entenderam que para performar melhor é preciso deixar de lado algumas crenças equivocadas, como a que eu mesmo tinha de que, bastava apenas apostar nossas melhores fichas na construção de melhores relacionamentos com nossos clientes para assim vender mais.

Não! Para vender mais e melhor, é preciso ir além do relacionamento.

É preciso educar e desafiar. É preciso customizar e personalizar. É preciso entender antes de atender. É preciso assumir o controle da venda. É preciso incorporar o EPA em tudo o que fazemos todos os dias.

Prepare-se, pois o EPA vem aí!

Quem Vende Mais no Agro?

Agora que você já sabe sobre as diferenças de performance entre os profissionais que mais vendem versus os que têm performances comuns ou bem aquém das metas que têm sido apresentadas, eu fiz questão de destacar alguns pontos que as pesquisas que te apresentei no Capítulo em que você conheceu os 5 Perfis de Vendedores apontam:

- Em vendas de baixa complexidade, 11% dos campeões de vendas são Construtores de Relacionamentos.
- Já nas vendas de alta complexidade, como no Agro, apenas 4% dos campeões são Construtores de Relacionamentos!

Ou seja, tanto em vendas mais simples quanto nas vendas mais complexas, os profissionais que menos performam são os Construtores de Relacionamentos.

- Por outro lado, em Vendas de Alta Complexidade, 54% dos melhores vendedores são Desafiadores.

O que isso significa?

A estratégia "*Challenger Sale*" mostra que os melhores vendedores não apenas vendem produtos, mas ajudam seus clientes a tomarem melhores decisões e aumentarem sua rentabilidade

Portanto, se você deseja se destacar no Agro e aprender a vender valor e não preço, precisa aprender a desafiar positivamente seus clientes.

É isso mesmo, você precisa desafiar positivamente seus clientes e potenciais clientes!

E Zé Vendedor, como é que faço isso exatamente hein?

Anote e guarde o que vou lhe dizer agora: você precisa ficar craque no EPA!

A partir de agora é EPA, EPA, EPA!!

EPA: A estratégia que vai revolucionar a sua forma de vender Valor

A Estratégia EPA da "Venda Desafiadora" basicamente se sustenta em três pilares essenciais, conhecidos como EPA ou em Inglês no TTT (*Teach, Tailor & Take Control of the customer conversation*).

E o que é exatamente o EPA?

- **Educar (*Teach*):** Trazer novos insights e provocar reflexões
- **Personalizar (*Tailor*):** Adaptar a mensagem ao perfil do produtor
- **Assumir o Controle (*Take Control*):** Conduzir a conversa e influenciar a decisão

1. Educar o Cliente com Insights Relevantes (*Teach*)

O/A vendedor/a mais tradicional do Agro tende a muitas vezes focar apenas nas características técnicas do produto, mas o vendedor que gera valor e que de fato desafia positivamente o cliente vai além disso.

Ele ajuda o produtor a entender como as mudanças no mercado, nas commodities e na tecnologia impactam sua rentabilidade.

Exemplo Prático: Em vez de apenas apresentar um fertilizante, um vendedor *Challenger* mostra dados concretos sobre a relação entre um manejo mais eficiente, equilibrado e inovador (que potencialmente incorpore foliares, por exemplo) e o incremento da produtividade final que vai melhor remunerar a lavoura do produtor.

Ele explica como pequenas mudanças na aplicação podem gerar um aumento de X% na produtividade e reduzir desperdícios.

E faz isso com cálculos milimétricos que demonstrem o efetivo ROI (Retorno sobre Investimentos) que esta mudança no manejo trará ao produtor.

Dica: Utilize informações de mercado, tendências de safra e dados técnicos (análises de solo, pesquisas, dados comprobatórios, histórias de sucesso de outros produtores etc) para tornar sua abordagem mais relevante e diferenciada.

2. Personalizar a Abordagem para Cada Tipo de Produtor (*Tailor*)

Ainda que isso seja um tanto quanto lógico, não nos custa lembrar que nem todo produtor tem as mesmas dores e necessidades.

Entender o perfil do cliente e seus respectivos desafios é absolutamente essencial para entregar uma proposta de valor que faça sentido para ele e que fortaleça a proposta de valor da sua empresa.

E para entender bem, é preciso fazer boas perguntas que efetivamente te permitam melhor customizar sua abordagem de vendas tendo exatamente em atenção as reais necessidades e desafios de cada um dos seus clientes. Somente a partir disso é que você vai efetivamente "atender" bem seu cliente.

Ou, como sempre digo em todos os nossos treinamentos no Agro: para vender mais e melhor se faz crucial "entender para atender" parafraseando o excelente lema de existência da JSL Logística.

É isso mesmo: antes de falar sobre seus produtos, serviços e sobre sua empresa, busque entender de verdade quais são os reais desafios e dores que cada um dos produtores que você atende tem enfrentado.

Faça isso usando o poder das perguntas abertas e inteligentes do SPIN Selling (Perguntas de Situação, Problema, Implicação e Necessidade de Solução), que tanto te ajudam a ter um maior controle da conversa ao

provocar e estimular o produtor a compartilhar com você quais são os reais desafios que ele tem enfrentado todos os dias para conseguir colher (literalmente) melhores resultados.

A partir deste momento, fica muito mais fácil você customizar e personalizar a mensagem de vendas partindo exatamente das reais dores e desafios que cada produtor tem enfrentado em seu negócio.

Exemplo Prático:

- Para um produtor conservador, foque em dados históricos e cases de sucesso que provem que a solução é segura.
- Para um produtor mais inovador, mostre comparações tecnológicas e o impacto no aumento da rentabilidade.
- Para um produtor mais focado em custos, apresente números concretos sobre redução de custos e aumento de eficiência operacional.

Dica: Busque sempre adaptar sua abordagem com base no perfil do produto), tornando a conversa mais impactante e relevante para ele.

Vale aqui reforçar a importância de se ter uma boa estratégia de segmentação e priorização onde se deve privilegiar os clientes mais importantes e estratégicos para você e sua empresa, pois como sempre

digo: "*quando você gasta tempo com os clientes errados, deixa de investir tempo nos clientes certos*".

Ou seja, foque em um baita planejamento que já contemple uma boa segmentação e priorização de clientes, e que se sustenta em uma exímia preparação que idealmente incorpore o modelo OPC[3] (Objetivos, Processo e Compromisso) para cada uma das interações que você tem com seus clientes.

3. Assumir o Controle da Venda e Guiar o Cliente na Decisão (*Take Control*)

No modelo Challenger, o vendedor **não é passivo**. Ele conduz a conversa, desafia crenças, tira o produtor da zona de conforto e orienta o cliente na melhor decisão de compra.

---

[3] O modelo OPC (Objetivos, Processo e Compromissos) é uma poderosa ferramenta para estruturar interações de vendas no Agro, onde a complexidade e os desafios são parte do dia a dia.

Começa com a definição clara dos **Objetivos**: entender o que o produtor busca, seja aumento de produtividade, redução de custos ou sustentabilidade. Oferecer novas soluções do mix.

Em seguida, vem o **Processo**, que organiza cada etapa da abordagem, desde a coleta de informações até a apresentação de soluções personalizadas, garantindo que cada interação agregue valor. A sugestão aqui é usar toda a fortaleza das perguntas abertas e inteligentes do SPIN Selling com as provocações positivas da Estratégia EPA.

Por fim, estão os **Compromissos**, que consolidam a confiança e alinham expectativas, ajudando o cliente a avançar com segurança.

No Agro, o OPC não é apenas um método, mas uma abordagem estratégica com foco na venda de valor e que transforma visitas e negociações em oportunidades para construir relacionamentos duradouros e resultados concretos para todo mundo.

Exemplo Prático: Um produtor rural está hesitante em adotar um novo insumo devido ao custo. Um vendedor Challenger responde:

- *"Como você avalia o impacto disso na produtividade final da lavoura?"*
- *"Se o produto A custa 10% menos, mas gera 20% menos produtividade, qual é o real impacto financeiro que ele está te trazendo?"*

Com esse tipo de questionamento, o vendedor tende a assumir o controle da conversa e leva o produtor a enxergar o valor real da solução que ele quer vender.

Dica: Evite ser apenas um "tirador de pedidos". Direcione o diálogo de forma consultiva através do poder das perguntas abertas e inteligentes (dá-lhe SPIN Selling) e desafie o cliente a pensar diferente.

Muito bem! Agora que você já conheceu o EPA eu quero te perguntar: você está pronto/a para se tornar um/a Desafiador/a no Agro e transformar sua abordagem comercial? 🚀

Antes de responder, eu quero te convidar a entender o quão importante é a experiência do cliente para que você fique craque no EPA.

Sim, é isso mesmo.

Para ficar craque no EPA, você precisa entender que a experiência vivida por cada um dos produtores que você atende é o fator mais importante no seu processo de tomada de decisão e consequentemente no processo de tomada de decisão do cliente.

É sobre isso que vamos falar no próximo capítulo!

A Importância da Experiência de Vendas na Tomada de Decisão do Cliente

EPA! EPA! EPA!

Agora que você já entendeu melhor o EPA, vamos falar sobre Experiência do Cliente.

Os mesmos estudos da "Venda Desafiadora" indicam que a Experiência de Vendas tem um papel fundamental na construção da lealdade dos clientes e em seus processos de tomada de decisão.

Diferente do que muitos imaginam, a lealdade do cliente não vem apenas do preço ou da marca, mas de como ele se sente durante todo o processo de compra.

Vale aqui inclusive refletir sobre quantas já não foram as vezes que você deixou de comprar um determinado produto ou serviço pelo mal atendimento que lhe foi prestado e pela experiência negativa de compra que você viveu, não é mesmo?

O contraponto disso é lembrar-se de quantas vezes você comprou mais produtos e serviços daqueles profissionais e empresas que te entregaram experiências encantadoras de compra, você concorda comigo?

Ou seja, experiência do cliente é sim um fator crucial no processo de tomada de decisão do cliente e tem se tornado ainda mais importante no Agro, onde produtores e seus consultores buscam cada vez mais somente conversar com profissionais que efetivamente agreguem valor aos seus negócios e ao mesmo tempo conseguem encantá-los com abordagens milimetricamente pensadas em majorar suas experiências de compra.

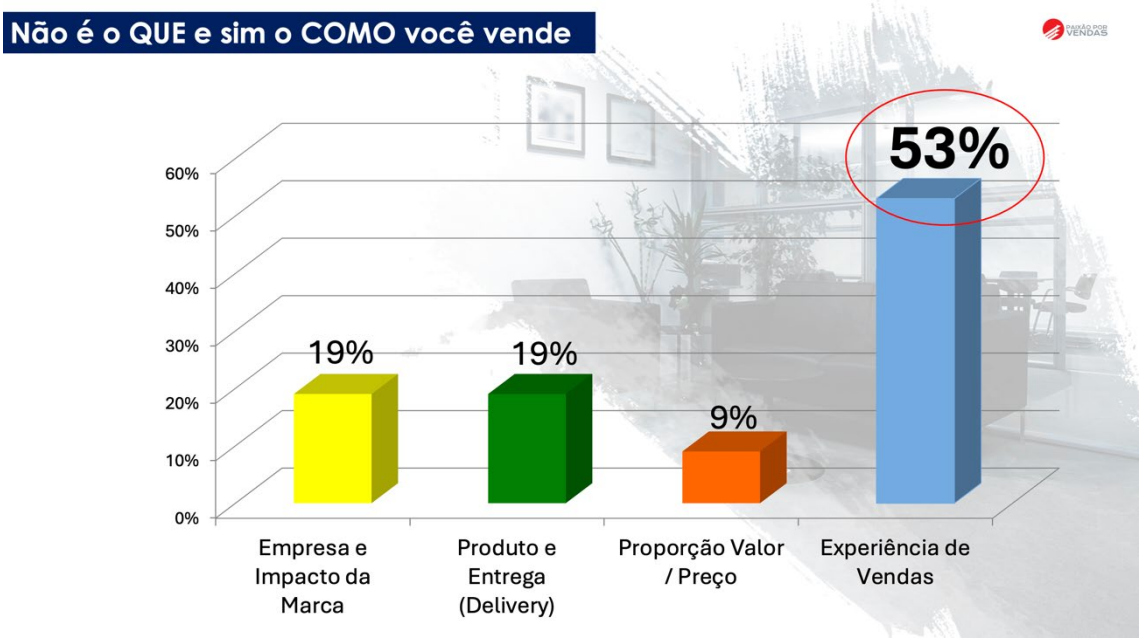
Resumidamente: não é o QUE você vende e sim o COMO você vende.

Wow Zé, que profundo! Sim, você leu corretamente.

Não é mais sobre o QUE você vende, e sim sobre o COMO você vende, pois ao final do dia precisamos ter a humildade para reconhecer que as ofertas dos nossos bons concorrentes em muito se assemelham às nossas fazendo que os fatores primordiais no processo de tomada de decisão não estejam meramente conectados às melhores e maiores empresas do mercado e tampouco aos melhores produtos e serviços que vendemos.

Para se diferenciar de verdade, é preciso desafiar positivamente o cliente e ao mesmo tempo oferecer a ele uma grande experiência de compra (é o COMO e não o QUE, fez sentido?)

E se mesmo com tantos dados, você ainda se mostra relutante sobre o quão importante é a "experiência do cliente" em seus processos de tomada de decisão e da consequente construção da lealdade com você e sua empresa, eu quero te convidar a analisar comigo os dados do quadro abaixo (que também fazem parte da Estratégia da Venda Desafiadora):



Fatores que influenciam a lealdade do cliente:

- 19% vêm do impacto que a empresa e sua marca trazem.
- Outros 19% vêm do produto, sua diferenciação técnica e a entrega;

- Apenas 9% vêm do preço e da percepção de custo-benefício;
- E por último, impressionantes 53% vêm da experiência da venda, ou seja, como o vendedor ajudou o cliente a enxergar valor de uma forma única, fazendo escolher você e sua empresa ao invés dos seus outros tantos bons concorrentes.

Isso significa que a forma como você conduz a venda vai muito além de apenas fechar um negócio e apresentar seus produtos e serviços e dizer o quão grande e líder é a sua empresa.

A forma como você conduz todo o ciclo de vendas impacta diretamente não apenas a decisão de compra imediata, mas também a construção de um relacionamento de longo prazo e a fidelização do cliente, que são pilares essenciais de uma parceria que se lastreia na geração de valor para todas as partes.

Cada interação com o produtor deve ser uma oportunidade de criar valor, demonstrar empatia e fortalecer a confiança.

Como você viu acima, uma experiência de vendas positiva pode transformar clientes em verdadeiros parceiros, que enxergam em você uma fonte de soluções e inovação, enquanto uma abordagem inadequada e mais focada apenas em produtos pode levar à perda de credibilidade e oportunidades futuras.

No Agro, onde as decisões são cada vezes mais complexas e perigosamente mais orientadas ao preço baixo, a experiência do cliente é definitivamente o fator decisivo que diferencia um vendedor comum de um/a verdadeiro/a consultor/a de valor, ou se preferir, de um/a "vendedor/a ordinário" para um/a "vendedor/a extraordinário".

Qual deles você quer ser?

Conclusão: Ou você desafia, ou a concorrência ficará com seu cliente

Wow, que jornada fascinante de aprendizagem e, ao mesmo tempo, tão instigante e provocativa, não é mesmo?

Se você chegou até aqui, já deve ter percebido que o mercado do Agro está mudando mais rápido do que nunca.

No Agro, vender como se vendia antes não funciona mais.

Aquele modelo que focava exclusivamente no produto, no preço ou no relacionamento não é mais suficiente para garantir resultados consistentes, a lealdade dos clientes e tampouco a tão crucial geração de valor para a sua empresa[4].

Os melhores vendedores de alta performance são aqueles que desafiam positivamente seus clientes, oferecendo novas perspectivas, insights relevantes e

[4] É importante destacar o crescente número de grandes players do Agro que têm recorrido às Recuperações Judiciais (RJ's) devido a estratégias de vendas excessivamente agressivas, que negligenciam a geração de valor para todos os elos da cadeia.

Quando focamos exclusivamente em disputar preços mais baixos, corremos o risco não apenas de perder relevância no mercado, mas também de comprometer a sustentabilidade dos nossos negócios. Um ponto para reflexão!

um olhar estratégico que os ajude a solucionar problemas que, muitas vezes, eles nem sabiam que tinham.

São vendedores que combinam o poder do EPA (Educar, Personalizar e Assumir o Controle) com uma abordagem focada na experiência do cliente.

O Que Aprendemos?

- **A Importância de Desafiar**: O modelo Challenger Sales mostrou que o profissional que provoca reflexões e tira o cliente da zona de conforto é aquele que mais se destaca no mercado.
- **Os 5 Perfis de Vendedores**: Entre os perfis analisados, o Desafiador é o que mais entrega resultados em vendas complexas, como no Agro.
- **A Base do EPA**: Educar, Personalizar e Assumir o Controle são pilares que transformam uma simples venda em uma experiência de valor.
- **O Papel da Experiência do Cliente**: Como vimos, 53% da decisão de compra é influenciada pela forma como você conduz a venda.

Mais do que o produto ou o preço, o cliente valoriza quem o ajuda a enxergar novas possibilidades.

E é fácil fazer tudo isso, Zé Vendedor?

Definitivamente, não! Trata-se de um processo de transformação que exige de você e da sua equipe uma disciplina excepcional para incorporar todas essas boas práticas às suas rotinas diárias.

No início, ao tentar "desafiar" seus clientes, pode ser que você se sinta fora da sua zona de conforto, especialmente se estiver acostumado(a) às abordagens mais tradicionais.

Mas aqui está o "segredo": quanto mais você se preparar (lembra-se do OPC?) para proporcionar um verdadeiro "show" a cada cliente — trazendo insights valiosos (Educar), criando abordagens altamente personalizadas (Personalizar) e assumindo o controle do fluxo das conversas para defender com firmeza a sua Proposta de Valor (Assumir o Controle) —, melhores serão os resultados para você e para sua empresa.

E quer saber a melhor parte?

Você estará gerando muito mais valor para todos os seus clientes, estabelecendo conexões mais sólidas e se destacando como um profissional de alta performance no mercado.

E agora? Como você vai colocar tudo isso em prática?

Aqui estão algumas provocações para você refletir:

Você está desafiando seus clientes de maneira construtiva? Ou ainda segue preso em abordagens genéricas e previsíveis?

Como você pode aplicar o EPA em cada interação?

Quais insights pode trazer, como pode personalizar suas mensagens e como pode conduzir a conversa com mais segurança?

A experiência que você proporciona é memorável? O cliente sai da interação com você enxergando mais valor do que quando entrou?

Você está realmente pronto para fugir da guerra de preços?

Como pode provar que sua solução vai além do custo inicial e impacta diretamente a rentabilidade do produtor?

No final das contas, o verdadeiro diferencial está em como você transforma conhecimento em ação.

A teoria, por si só, não basta. O desafio agora é implementar essas estratégias, ajustar suas abordagens e observar os resultados no campo.

Seja ousado/a, provocativo/a e relevante. Desafie seus clientes. Ajude-os a crescer, e você crescerá junto com eles.

Aliás, eu adoraria receber o seu feedback sobre a sua experiência com este livro. Sua opinião é muito importante para mim e ficarei extremamente feliz em saber como ele impactou você!

Parabéns pelo seu compromisso em investir no seu maior patrimônio: o conhecimento!

Essa é definitivamente a base para conquistar novos horizontes e alcançar resultados extraordinários.

Conte sempre comigo e com a Paixão por Vendas!

Boas Vendas e que Deus te ilumine em sua jornada hoje e sempre!

José Ricardo Noronha

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

JOSÉ RICARDO NORONHA

Bacharel pela PUC/SP (Direito) com MBA Executivo Internacional pela FIA/USP com módulos internaci-onais na EM Lyon Business School na França, na Universidade de Cambridge na Inglaterra e na Van-derbilt 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 10 anos algumas das maiores e melhores Con-tratantes do Brasil e do mundo a venderem mais, me-lhor 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!

LinkedIn

PAIXAOPORVENDAS.COM.BR