

# Ainda é necessário formar os business managers?

Frédéric Le Pennec · 14 de maio de 2025



Formar os business managers permanece indispensável, desde que se abandonem as abordagens teóricas e mal transmitidas. Um verdadeiro percurso estruturado, progressivo e acompanhado transforma o onboarding em uma alavanca de desempenho e fidelização.

Quando se observa a rotatividade entre os BM juniores nas ESN ou nas empresas de consultoria e engenharia, a tentação é grande de responder não. Investir tempo, energia e orçamento na formação de perfis que podem sair antes mesmo de provar seu valor... Parece uma aposta ruim.

E às vezes, é mesmo.

## Formar, para quê?

Sejamos francos: muitas formações não servem para nada.

- Demasiado teóricas
- Demasiado genéricas
- Mal pensadas
- Ou pior: **mal transmitidas**

E em um contexto onde a **IA já pode automatizar uma parte das tarefas** (escrever um e-mail, gerar um pitch, encontrar leads...), algumas habilidades parecem quase supérfluas. Dizemos a nós mesmos: "Por que treinar nisso, se a ferramenta pode fazer."

Mas isso é uma ilusão. A IA executa. Ela não substitui nem o discernimento, nem o vínculo humano, nem a estratégia. Ela **amplifica o que já sabemos fazer**, não cria a expertise.

## E as formações online então?

Encontramos centenas de tutoriais gratuitos, mini-formações, vídeos, webinars... Alguns são bem feitos. Interessantes. Às vezes até inspiradores. Mas muito raramente **adaptados às realidades do campo**, muito menos às do trabalho de BM em ESN ou em empresa de consultoria.

Resultado: dá vontade... mas não promove o progresso. Ou então, cria confusão. E isso não substitui de forma alguma um verdadeiro processo estruturado, alinhado com os objetivos e o funcionamento da empresa.

## E em muitas ESN, o que dá?

Formações conduzidas por operacionais, competentes no conteúdo... mas **não treinados para transmitir**. Eles explicam o que fazem, da maneira que fazem. Sem recuo, sem estruturação, sem pedagogia. Transmitem reflexos, não métodos. E às vezes, os ruins junto com os bons.

## Onboarder não é formar. Formar não é informar

Um bom onboarding não é uma série de slides ou uma breve apresentação das equipes. É um **processo estruturado**, progressivo, onde cada etapa prepara a seguinte.

Aqui está como poderia ser um verdadeiro percurso de integração para capacitar um BM:

- **Dia 1 a 15:** imersão no campo, observação ativa, escuta de chamadas, participação em reuniões com clientes, apresentação das ofertas, referências, valores da empresa.
- **Dia 15 a 30:** primeiras chamadas de prospecção, qualificação de oportunidades, entrevistas com candidatos, com debriefings sistemáticos.
- **Dia 30 a 60:** análise dos sucessos e dos fracassos, autonomia progressiva, reforço direcionado nos pontos fracos.
- **Dia 60 a 90:** consolidação das aquisições, validação dos reflexos, definição de um plano de ação individual.
- **Após 3 meses:** rituais de equipe, coaching regular, conteúdo sob demanda, aperfeiçoamento.

E acima de tudo, um gestor que acompanha, corrige, apoia. Um verdadeiro acompanhamento.

## Formar sem acompanhar é como aprender a nadar à beira da piscina

A questão não é "**É preciso formar?**" Mas sim:

- Em que contexto?
- Com que método?
- E com qual nível de acompanhamento?

Uma boa formação sozinha não é suficiente. Mas sem formação, é a total improvisação. E em uma profissão tão exigente quanto a de BM, a improvisação é muito cara.

## Quantos talentos desperdiçados? Quantos fracassos evitáveis?

Quantos perfis promissores deixam o barco por não terem sido bem formados? Quantos BMs "médios" se tornam excelentes... **só porque lhes foram dadas as chaves certas no momento certo?**

Formar não é marcar uma caixa. É **apoiar, transmitir, profissionalizar**.

## Então, ainda é necessário formar os BMs?

Sim. Mas **deixando de fazer pela metade**.

Formar não é um evento isolado. É um percurso, um contexto, uma alavanca para fidelização e desempenho.

E não, nem todos vão ficar. Mas se não formar, condena os bons ao fracasso. E permite que erros se repitam em ciclo.

Formar é investir naqueles que vão permanecer. E oferecer uma verdadeira chance àqueles que ainda duvidam de si mesmos.