ESTRUTURAR A INTEGRAÇÃO

O manual que seus BM juniores nunca receberam

Frédéric Le Pennec · 24 de novembro de 2026



Um BM júnior não deve aprender apenas observando os seniores. Um manual escrito formaliza as boas práticas, acelera o desenvolvimento de habilidades e transforma a experiência em um método transferível.

Um BM júnior chega com uma descrição de cargo e acesso ao CRM. O resto, ele adivinha ao observar os sêniores. Escrever o que se espera dele mudaria muita coisa, desde que não se torne um script.

Faça a pergunta a um dirigente de ESN. O que recebe um BM júnior no dia da sua chegada? A resposta cabe em poucas palavras. Um computador, acesso ao CRM, uma descrição de cargo, às vezes uma lista de contas para assumir. E um sênior ao lado de quem se sentar.

O sênior faz o melhor que pode. Ele telefona, qualifica uma necessidade, apresenta um consultor, acalma um cliente insatisfeito. O júnior observa. Ele memoriza os gestos, raramente as razões. Por que o sênior ligou de volta para esse gerente na quinta-feira em vez de na segunda? Por que ele recusou enviar esse CV? Ele não diz, por falta de tempo, e geralmente porque ele próprio já nem sabe. Seus reflexos se tornaram invisíveis, inclusive para ele.

O talento não substitui um método

Contratamos juniores por sua energia e vontade, e esperamos que esse talento faça o trabalho. Acredito que isso é um erro de raciocínio. O talento tem dias bons e ruins. Um método escrito está sempre lá na manhã de segunda-feira, quando o júnior recebeu três recusas seguidas e não sabe mais

por onde recomeçar.

Estou convencido de que um júnior sem experiência pode se tornar eficaz em alguns meses se receber desde o início uma estrutura escrita, estudá-la e aplicá-la imediatamente. Sem essa estrutura, ele aplica receitas que funcionam metade das vezes. Ele se desanima e parte. Ou fica e estagna, o que, na minha opinião, custa mais caro do que uma saída, porque ninguém percebe.

O que contém um playbook de BM

Nada de espetacular. As situações que todo BM encontra nas primeiras semanas e a forma como sua empresa escolheu respondê-las.

- a abertura de uma chamada de prospecção e o que se procura obter no primeiro minuto
- a condução de uma exploração, as perguntas que importam e o que se faz com as respostas
- a apresentação de um consultor a um cliente
- as objeções que seus BM ouvem toda semana, com suas respostas
- as regras de envio de um CV (quando, para quem, com que consentimento do candidato)

Cada ficha ocupa uma página. Ela diz o que se faz e, acima de tudo, por que se faz. O porquê permite que o júnior se adapte quando a situação foge do previsto, o que acontece quase o tempo todo.

Um playbook se discute, um script se recita

A objeção é sempre a mesma. "Nossos BM não são operadores de telemarketing." Concordo. Ninguém pede ao júnior para recitar nada.

No primeiro dia, ele lê o playbook. Na primeira semana, ele o aplica. Em seguida, cada debriefing com seu sênior parte de uma página específica. Como você fez nessa ligação? O que funcionou? O que devemos mudar?

O documento é dinâmico. Quando um sênior encontra uma resposta melhor para uma objeção, ela é adicionada. O conhecimento da equipe deixa de ir embora com aqueles que partem.

Quem escreve?

Os sêniores, com um pouco de ajuda. Aqueles que sabem fazer melhor geralmente têm mais dificuldade para explicar. É necessário alguém para fazer as perguntas, revelar as razões por trás dos reflexos e formatar tudo isso.

O exercício também beneficia o próprio sênior. Formular o que ele faz instintivamente é o primeiro passo para aprender a treinar. Só se transmite bem o que se colocou em palavras.

É esse tipo de percurso que construo com meus clientes na CoAct, a partir do que seus melhores BM já fazem. Se você quer saber onde está o seu próprio dispositivo de integração, o Diagnóstico de Maturidade é um bom ponto de partida.

E na sua empresa, o que você escreveu para seus juniores?