

Quando os business managers juniores esquecem (muito rápido) que são comerciais

Frédéric Le Pennec · 23 de abril de 2025



Muitos business managers juniores descobrem tarde demais que a prospecção está no centro de seu papel, sem terem sido realmente preparados. Para evitar a rejeição e a fuga para outras tarefas, é preciso formá-los cedo e dar novo significado à postura comercial.

Existe um paradoxo surpreendente em muitas ESN ou empresas de consultoria: recrutam jovens business managers com a promessa de um cargo rico, misturando coordenação de missões, acompanhamento de consultores e relações com clientes. Mas, uma vez no cargo, a realidade os alcança rapidamente. A famosa dimensão "gerencial" tão destacada durante o recrutamento torna-se secundária diante de uma expectativa imediata: **prospectar, prospectar, prospectar**.

No entanto, esses jovens BM não são, na maioria dos casos, **nem formados, nem preparados** para essa missão. Eles não vêm do mundo comercial, não receberam nem as bases da venda nem os códigos da prospecção B2B. Resultado: eles descobrem uma profissão que lhes foi pouco explicada, frequentemente deixados por conta própria, com como único ponto de referência ferramentas CRM a serem preenchidas e KPIs a alcançar.

A prospecção telefônica torna-se então uma provação. Uma atividade ingrata, percebida como mecânica, repetitiva e, sobretudo, marcada pela rejeição. Pois a cultura dominante é frequentemente aquela do **volume**: é preciso "fazer suas chamadas", atingir as cotas, agir sem pensar demais. E como

não lhes ensinaram a fazer de outra forma, eles reproduzem o que veem... ou o que adivinham.

Exceto que o que veem, justamente, nem sempre ajuda. Pois muitos seniores, envolvidos na gestão de seus consultores, no administrativo ou nas respostas a propostas, **não prospectam mais ou quase não mais**. Eles dão conselhos, definem objetivos, às vezes organizam briefings, mas não abrem mais novas portas por si mesmos. Em outras palavras, eles **não representam mais a dimensão comercial** da função. E sem um modelo a seguir, é difícil para um júnior projetar-se, se motivar ou mesmo progredir.

Muito rapidamente, alguns se refugiam em outras tarefas. Eles gerem planejamentos, organizam entrevistas, cuidam da vida em equipe. Tudo menos pegar o telefone. Tudo menos retomar contato com um cliente ou ousar uma abordagem direta. Como se o coração da profissão estivesse em outro lugar.

Mas um business manager que não aprende a gostar de prospecção é um business manager que corre o risco de perder o que faz a riqueza e o impacto da sua função. Pois prospectar não é apenas "incomodar as pessoas": é iniciar relações, criar valor, ser a origem do que fará a empresa viver amanhã.

Então, como colocar a função comercial no centro da profissão?

Primeiro, é preciso **formar os jovens BM desde sua chegada**, e não apenas sobre as ferramentas. Uma formação verdadeira, prática e contextualizada, que mostre a eles **como identificar um alvo, preparar uma ligação, despertar interesse, lidar com uma objeção e concluir uma primeira troca**. Não ditando roteiros, mas ajudando-os a encontrar seu próprio estilo.

Em seguida, é essencial **dar sentido à prospecção**, saindo de uma lógica puramente quantitativa. Não é porque se faz 100 chamadas que se é mais eficiente. O que conta é a qualidade das trocas, a pertinência da mensagem, a regularidade no esforço. Melhor 10 boas ligações refletidas do que 50 chamadas em série sem uma intenção clara.

Finalmente, os seniores devem **dar o exemplo**. Nada é mais formador para um júnior do que ver um gerente experiente pegar o telefone para iniciar uma prospecção ou retomar contato com um prospecto. Não para provar algo, mas para **representar o que esperam dos outros**. A postura comercial se transmite pela ação, não por slides.

Reaprender a ser comercial não é um retrocesso. É um retorno ao essencial.