

Business Manager em ESN: um papel decomposto... ao risco de ser esvaziado de seu sentido

Frédéric Le Pennec · 23 de julho de 2025



A divisão do papel de Business Manager em ESN promete mais especialização, mas frequentemente fragiliza a coerência entre comércio, recrutamento e gestão. Este artigo analisa os riscos dessa decomposição e as condições de um modelo mais equilibrado.

O papel de business manager, conforme foi concebido originalmente nas empresas de consultoria e nas ESN, era um papel híbrido, completo e exigente. Ele articulava três funções principais: a prospecção e desenvolvimento comercial, o recrutamento de consultores e, por fim, sua gestão uma vez em missão.

Este modelo "3 em 1" não nasceu por acaso ou escolha estética: ele se baseia em uma lógica de negócio forte, coerência nas sequências de responsabilidades e uma visão integrada do desenvolvimento de um centro de lucro. No entanto, este modelo está cada vez mais sendo desafiado hoje. Muitas estruturas optaram por separar essas funções, às vezes parcialmente, às vezes de maneira radical. Uma transformação que não é sem consequências.

Um papel originalmente coerente e completo

No modelo inicial, o business manager lida simultaneamente com:

1. **O desenvolvimento comercial:** detectar oportunidades, encontrar decisores, entender as necessidades dos clientes.
2. **O recrutamento:** buscar, selecionar, avaliar os consultores em relação a essas necessidades.
3. **A gestão dos consultores:** acompanhamento da missão, gestão de carreira, fidelização.

Essas três dimensões são profundamente interconectadas.

- O comercial precisa do recrutamento para concretizar seus negócios.
- O recrutamento faz sentido quando está conectado a uma demanda real do cliente.
- A gestão alimenta o negócio através da fidelização, detecção de oportunidades no campo e valorização das competências.

Um business manager que domina as três dimensões se torna um piloto de centro de lucro capaz de criar valor em cada elo da cadeia. Ele entende o que vende, sabe o que procura e acompanha os projetos que inicia. É essa transversalidade que torna a profissão rica e complexa.

A primeira brecha: a chegada dos encarregados de recrutamento

A primeira etapa do desmembramento é frequentemente a introdução de um(a) encarregado(a) de recrutamento. Inicialmente, esse papel foi pensado como um apoio. Liberdade-se tempo para o BM poder se concentrar na dinâmica comercial, gestão de suas contas e pilotagem de suas missões.

Mas, aos poucos, o que deveria ser um apoio se tornou uma transferência. Alguns BMs gradualmente deixaram de lado o recrutamento. Primeiro, a busca. Depois a qualificação. Em seguida, a entrevista. Eles finalmente se contentam em apenas "levantar uma necessidade": um perfil de vaga vagamente definido, transmitido sem contexto ou enjeu, que o recrutador deve interpretar e sobre o qual vai basear suas pesquisas.

O problema é que quando não precisamos mais executar uma tarefa, também perdemos o cuidado em prepará-la bem.

A consequência: as necessidades se tornam cada vez menos qualificadas. Não se verifica mais se o cliente está realmente ativo no assunto. Não se aprofunda mais nos desafios do projeto. Não se entende mais as expectativas de negócio. E como isso não é mais "seu problema", o BM não se sente preocupado com o fato de que os perfis propostos não são aceitos. Ele até culpa o recrutador por não "fornecer bons perfis", uma expressão tão conveniente quanto reveladora.

Uma desresponsabilização progressiva

Ao dissociar comercial e recrutamento, fragiliza-se a cadeia de valor.

O BM não é mais responsável pelo recrutamento. O recrutador não tem controle sobre a relação com o cliente. Cada um trabalha em metade de uma cadeia que não domina completamente. Os disfuncionamentos se acumulam:

- Os perfis são propostos sem retorno positivo dos clientes.
- Os candidatos são mal informados sobre os desafios, pois ninguém realmente os conhece.
- Os feedbacks dos clientes são imprecisos, transmitidos em cascata e frequentemente mal interpretados.

Pior ainda: nos habituamos. Organizamo-nos em torno dessa ineficiência. Estabelecemos KPIs de volume para compensar a falta de precisão. Industrializamos a busca. Automatizamos as chamadas de retorno. Mas esquecemos que o sucesso de uma correspondência cliente/consultor resulta da compreensão fina da necessidade, da precisão do perfil e da qualidade do acompanhamento. Não da cadência.

O desmembramento completo: quando o papel de BM se torna um papel fantasma

Em alguns modelos, a separação é ainda mais acentuada. Distinguem-se três funções:

- **Os business developers** lidam com a prospecção, mas não gerenciam nem os candidatos nem os consultores.
- **Os recrutadores** cuidam dos candidatos, mas não têm nenhum vínculo direto com o cliente.
- **Os gerentes de consultores**, frequentemente consultores eles mesmos, acompanham os perfis uma vez em missão, mas sem terem contribuído nem para sua seleção nem para seu início, e muitas vezes sem contato direto com o cliente.

Cada função se torna especialista em seu perímetro... mas ninguém mantém a visão geral.

E, sobretudo, instala-se um efeito insidioso: **ninguém mais acompanha as competências**. O know-how dos consultores, ponto central de toda empresa de consultoria, torna-se cada vez menos visível. O business developer vende um perfil. O recrutador procura uma palavra-chave. O gerente de consultor coleta um feedback autodeclarado do consultor. Mas onde está o verdadeiro mapeamento de competências? Onde está a reflexão sobre as trajetórias? Sobre o progresso? Sobre o investimento necessário para desenvolver um talento? Perdido nos interstícios do sistema.

As consequências invisíveis (mas reais)

Esse desmembramento dos papéis pode parecer atraente na superfície: especialização, eficiência, industrialização. Mas seus efeitos perversos são numerosos:

- **Perda de sentido para as equipes:** um business developer que nunca vê seus consultores em missão não percebe mais o impacto de seu trabalho. Um recrutador que não entende o projeto não consegue valorizar o cargo. Um gerente de consultor que não contribuiu para o recrutamento não se compromete tanto.
- **Efeito silo:** cada função otimiza seu perímetro, mas ninguém trabalha pela eficácia global. Podemos "ganhar" em sourcing, mas perder na taxa de transformação. "Trabalhar bem" no papel, mas sem resultado real.
- **Degradação da qualidade percebida:** tanto do lado do cliente quanto do lado do consultor, os interlocutores estão cada vez menos aptos a responder a perguntas de fundo. Os clientes percebem isso. Os consultores também.
- **Risco de diluição do papel:** o papel de business manager torna-se vago. Não é mais portador de visão, nem garantidor do centro de lucro. Apenas mais um elo.

E, no entanto, também há vantagens na especialização

Sejamos justos: existem contextos onde a dissociação dos papéis pode ser justificada.

- Em estruturas muito volumétricas, onde o fluxo de oportunidades é tal que um BM não poderia materialmente gerenciar tudo sozinho.
- Quando os ciclos de venda são longos e complexos e exigem uma especialização forte na relação com o cliente.
- Quando o recrutamento exige uma expertise técnica ou de negócio difícil de mobilizar em paralelo com uma função comercial.

Nesses casos, desde que se cuide da **colaboração entre as funções**, pode-se tirar proveito da especialização sem perder a coerência geral. Mas isso exige processos claros, uma linguagem compartilhada, uma verdadeira cultura de transversalidade. E, principalmente, uma gestão pelo valor, não apenas pelo volume.

Repensar o papel: rumo a um modelo equilibrado?

Em vez de escolher entre o modelo integrado e o modelo segmentado, a verdadeira questão pode estar em outro lugar: como preservar o espírito do papel original do business manager ao mesmo tempo em que o adapta à realidade de hoje?

Aqui estão algumas sugestões:

- **Reafirmar a responsabilidade do BM na qualificação das necessidades**, mesmo que ele não gerencie diretamente o recrutamento. Cabe a ele aprofundar o contexto, as expectativas e os desafios. E transmitir essa visão.
- **Criar duplas sólidas entre BM e recrutador**, com uma divisão clara, mas uma compreensão mútua das restrições do outro. Um recrutador não pode trabalhar sem clareza. Um BM não pode simplesmente delegar sem explicar.
- **Associar os BMs ao acompanhamento dos consultores**, mesmo que haja um gerente de consultor presente. O vínculo cliente-consultor-BM é crucial para detectar sinais fracos, antecipar os finais de missão e identificar oportunidades de crescimento.
- **Recolocar as competências no centro da estratégia comercial**. Não apenas como um critério de seleção, mas como uma alavanca de diferenciação. É valorizando o know-how que se constrói uma oferta sustentável.

Conclusão: um papel a não ser esvaziado de substância

O papel de business manager é exigente, mas sua força vem da sua transversalidade. É um papel de criação de valor, não de mera transmissão. Dividi-lo pode responder a lógicas de racionalização, mas se essa racionalização leva à perda de coerência, compromisso e responsabilidade, torna-se contraproducente.

Então, é melhor dividir ou agrupar os papéis? A resposta depende dos contextos. Mas, em todos os casos, é preciso preservar o que faz a riqueza da profissão: a capacidade de ligar as necessidades, os talentos e os projetos. Criar conexões. Dar sentido. E construir uma dinâmica virtuosa, humana e eficaz.