

E se falássemos um pouco sobre os clientes das ESNs e seus comportamentos?

Frédéric Le Pennec · 19 de março de 2025



Este artigo destaca sete comportamentos tóxicos de alguns clientes de ESNs e seus efeitos perversos sobre as práticas comerciais e gerenciais. Uma leitura útil para entender melhor os desvios do setor, tanto do lado do cliente quanto do lado das ESNs.

As ESN são frequentemente criticadas – às vezes com razão –, mas muitas vezes esquecemos de falar dos clientes e de suas falhas. Alguns adotam comportamentos que levam as ESN a reagirem mal, seja por oportunismo, seja por pura sobrevivência. Pois se o mercado de consultoria está longe de ser perfeito, é também porque alguns desvios do lado do cliente geram mecanismos comerciais e gerenciais discutíveis.

Aqui estão sete exemplos de atitudes insuportáveis de certos clientes e suas consequências no funcionamento das ESN.

O cliente que quer um unicórnio... e pago como estagiário

"Estou procurando um especialista em cibersegurança, com domínio em IA, redes e desenvolvimento C++, com 10 anos de experiência... Orçamento? 450 euros por dia." Esse tipo de cliente vive fora da realidade e pensa que a expertise é uma mercadoria.

Diante dessa absurdidade, algumas ESN, para se manterem na disputa, enviam perfis que não correspondem às expectativas. Elas embelezam os currículos, exageram as experiências ou buscam desesperadamente candidatos igualmente desesperados. Outras acabam aceitando margens ridículas, em detrimento da qualidade do acompanhamento e do suporte aos consultores. Em ambos os casos, é uma espiral negativa.

Aquele que pede 10 currículos para uma vaga... mas nunca os lê

Enviamos currículos, fazemos follow-up uma vez, duas vezes... e nada. Então, algumas semanas depois, o cliente liga em pânico: "*Você tem alguém? É urgente!*" Obviamente, os melhores perfis já foram para outro lugar, e agora, é a ESN que é responsável.

Para não perder tempo, os Business Managers acabam enviando currículos em massa, sem sequer fazer uma pré-qualificação séria. Inundam os clientes com candidatos mais ou menos pertinentes na esperança de que um deles passe no filtro. Resultado: o cliente recebe dossiês de baixa qualidade e passa a considerar todas as ESN como fábricas de currículos. Círculo vicioso.

Aquele que cancela a missão... após a assinatura

Tudo está validado, contrato assinado, consultor pronto para começar. Então, na véspera do início, o cliente liga: "*Afinal, não precisamos mais dele.*" Nenhuma consideração pelo trabalho realizado anteriormente, nenhum escrúpulo quanto ao impacto para o consultor e a ESN.

Diante desse tipo de golpe, as ESN aprendem a se proteger. Quando se trata de um candidato em fase de recrutamento, fazem exatamente a mesma coisa: rompem o contrato antes mesmo de começar o período de experiência. O consultor, que pensava ter conseguido um emprego, acaba no limbo sem explicação.

E depois, admiram-se que os candidatos desconfiem das ESN...

Aquele que não paga na hora... mas exige máxima reatividade

As faturas se acumulam, as cobranças são ignoradas, mas quando é preciso um recurso com urgência, a ESN deve responder imediatamente.

A ESN, exasperada por esses atrasos nos pagamentos, passa a priorizar os clientes de acordo com sua confiabilidade financeira em vez de suas reais necessidades. Algumas contas de clientes se tornam fardos dos quais tentam se livrar discretamente. Em longo prazo, isso prejudica a relação comercial e gera uma desconfiança generalizada: o cliente considera a ESN como um fornecedor de segunda categoria, e a ESN vê o cliente como um mau pagador a evitar.

Aquele que explora os consultores sobrecarregando-os

Contrato assinado para 35h, mas na realidade, são 50h por semana. "*Ah, mas é normal, todos fazem isso aqui!*"... exceto os funcionários do cliente.

As ESN, pressionadas por essas exigências tóxicas, acabam não se preocupando mais com o bem-estar dos consultores. Elas fecham os olhos para as horas extras não pagas, para a pressão exercida pelo cliente, e se contentam em renovar as missões sem fazer perguntas. Resultado: os

consultores acabam exaustos e deixam a ESN assim que têm oportunidade. E depois, admiram-se da alta rotatividade...

Aquele que impõe tarifas muito baixas para recrutar consultores mal pagos

Alguns clientes impõem tabelas de preços insustentáveis, supostamente para "*racionalizar os custos*". Mas na realidade, serve principalmente para forçar as ESN a contratar consultores mal pagos. Resultado: um consultor que se torna uma presa fácil para o cliente.

As ESN têm seus recursos pilhados e nem procuram mais fidelizar suas equipes, reduzem os custos ao máximo para se encaixar nas tabelas, e às vezes até veem a contratação pelo cliente como uma resposta a um risco de intervalo entre contratos.

Aquele que quer saber tudo sobre seus consultores... mas não lhe diz nada sobre seu projeto

"Me forneça os currículos detalhados, as experiências precisas, as referências, os salários, as disponibilidades, etc." (Sim, sim, já tive clientes que me pediram o salário dos consultores). Mas quando pedimos informações sobre a missão "*Ah, isso é confidencial.*" Impossível saber em que contexto o consultor vai trabalhar, nem quais são as reais necessidades do cliente.

Diante dessa falta de transparência, algumas ESN acabam enviando currículos falsos ou perfis aproximados, apenas para conseguir uma entrevista e tentar obter mais informações. Com o tempo, os clientes acabam desconfiando das ESN... embora sejam eles que criaram essa situação.

As ESN têm seus defeitos, mas não são as únicas responsáveis pelas falhas do setor. Alguns clientes motivam esses desvios, consciente ou inconscientemente. E se parássemos de colocar toda a culpa nas ESN e começássemos a exigir também um mínimo de ética e profissionalismo do lado dos clientes?

Estou à procura de outros comportamentos negativos de clientes que geram comportamentos igualmente negativos por parte das ESN.