

Devo caçar seus business managers nos concorrentes... ou formá-los internamente?

Frédéric Le Pennec · 28 de maio de 2025



Recrutar um business manager experiente ou formar um júnior não garante nada sem uma verdadeira estratégia de integração e desenvolvimento. A verdadeira questão não é o perfil escolhido, mas a maneira de construir seu progresso ao longo do tempo.

É um dilema recorrente nas sociedades de consultoria, especialmente nas ESNs: para desenvolver seu negócio ou relançar a máquina comercial, é melhor recrutar um business manager experiente, muitas vezes vindo da concorrência, ou apostar em um perfil júnior para formar internamente?

Por trás dessa questão está uma problemática muito mais profunda: queremos comprar resultados imediatos ou construir uma cultura duradoura?

O miragem do perfil experiente

Recrutar um business manager que já está em uma empresa concorrente parece tranquilizador: ele conhece o negócio, os códigos, as objeções típicas e exhibe (geralmente com orgulho) um catálogo de contatos bem preenchido. Mas esse catálogo de contatos é realmente transferível? Não é certo.

Um cliente não segue um comercial como um fã segue um influenciador. A relação comercial baseia-se em um contexto, uma oferta, uma estrutura, uma maneira de operar. O que funcionava em outro lugar nem sempre pode ser transposto, mesmo com a melhor vontade do mundo. O cliente pode estar apegado a uma marca, a uma metodologia, a um modo operatório, ou simplesmente não querer recomeçar tudo com um novo prestador. Resultado: o business manager experiente chega com uma

rede... que não responde mais.

E o período de teste não melhora nada. Muitos hesitam em solicitar seus antigos contatos muito cedo, temendo "queimar seus cartuchos" sem garantia de permanecer na empresa. Essa cautela, compreensível, às vezes se transforma em estresse. Além disso, eles sentem a pressão aumentar: um salário elevado para justificar, grandes expectativas desde o primeiro mês, e a impressão de que a tolerância ao fracasso é próxima de zero.

Pegos entre a urgência de provar seu valor e a incerteza sobre seu futuro na empresa, alguns tomam atalhos: envio massivo de perfis mal direcionados, supervenda de consultores sem real adequação, promessas de curto prazo feitas aos clientes... Práticas que talvez ofereçam resultados imediatos, mas raramente duradouros. E que danificam, aos poucos, o posicionamento da empresa no seu mercado.

Apostar nos juniores: o outro extremo

Diante desses obstáculos, muitos se voltam para perfis iniciantes. A ideia é sedutora: um talento bruto, para ser formado segundo seus próprios métodos, sem maus hábitos para desaprender. Molda-se, modela-se, transmite-se uma visão. E frequentemente funciona: o júnior progride, ganha confiança, consegue suas primeiras missões... e descobre uma alma de vencedor.

Mas, novamente, cuidado com os efeitos colaterais. O sucesso, especialmente quando rápido, pode subir à cabeça. O jovem business manager que fecha três negócios em três meses pode se convencer de que já entendeu tudo sobre o trabalho. Ele se torna exigente, reivindica sua autonomia e se vê como indispensável. Alguns gerentes, por medo de perdê-lo, aceleram as recompensas: aumentos precoces, promoções antecipadas, e às vezes até o gerenciamento de outros juniores... sem nunca ter validado sua capacidade de transmitir, enquadrar ou representar a empresa.

A consequência? Um business manager ainda em fase de aprendizado se encontra supervisionando pares, sem visão clara ou legitimidade real. E a dinâmica da equipe se desregula: aqueles que precisavam de um referencial sólido se veem liderados por um colega no auge de seu ego. Quanto à empresa, ela constrói sobre a areia.

Formar ou caçar: e se a verdadeira questão estivesse em outro lugar?

Opor as duas abordagens seria um erro. Não se trata de escolher entre caçar ou formar, mas de saber o que se faz depois. Um sênior pode ser um trunfo, desde que se lhe dê tempo para se adaptar, entender os códigos da empresa e não ser julgado apenas pelos resultados das primeiras seis semanas. Um júnior pode se tornar um pilar, desde que não se confunda performance pontual com maturidade profissional. O que mais frequentemente falta não é a estratégia de recrutamento, mas a estratégia de integração e desenvolvimento. Muitas empresas confundem "autonomia" com "deixar fazer". Muitos business managers, independentemente do seu nível de experiência, são lançados no fundo com um CRM, um telefone e um prazo.

Mas não se torna business manager por decreto. Torna-se por construção. E essa construção não se improvisa.