

Remuneração dos Business Managers: alavanca de desempenho ou fonte de frustração?

Frédéric Le Pennec · 3 de julho de 2025



A remuneração dos Business Managers pode estimular o desempenho... ou alimentar a injustiça e a desmotivação. O grande desafio é alinhar o variável com os comportamentos realmente esperados.

Basta perguntar a alguns Business Managers em ESN para perceber: a remuneração raramente é neutra. É um motor... ou um freio. Uma alavanca de motivação... ou um desencadeador de partida.

E, no entanto, como com os objetivos, muitas ESN parecem pensar que o simples fato de ter *um* sistema é suficiente. Enquanto tudo depende de *qual*.

Duas filosofias que coexistem

Globalmente, duas grandes abordagens coexistem nas ESN para estruturar os pacotes dos BM:

- O modelo "**desenvolvedor**": um fixo modesto, um variável importante, indexado na margem. Aposta-se no desempenho individual, na vontade de se superar, na lógica de comissão.
- O modelo "**gestor**": um fixo mais alto, um variável mais discreto, às vezes limitado. Valoriza-se a estabilidade, a fidelização do cliente, a tomada de responsabilidades mais amplas.

Nenhum modelo é ruim em si. Mas mal assumido, ou mal explicado, cria mais tensões do que impulso.

Por trás da palavra "variável", realidades muito diferentes

Quando se fala em variável, todos pensam imediatamente na **margem gerada**. Este é frequentemente o indicador principal, mas não é o único.

Aqui estão algumas lógicas que encontramos, isoladas ou combinadas:

- **Comissão sobre a margem bruta:** clássico. Você ganha um percentual do que gera, ponto.
- **Degraus progressivos:** quanto mais margem você faz, mais seu percentual aumenta. Isso incentiva o esforço adicional.
- **Bônus na assinatura:** você recebe um prêmio assim que um consultor inicia uma missão, seja qual for sua duração (geralmente com um mínimo ainda assim).
- **Prêmio de renovação:** às vezes, renovar uma missão é tão recompensador quanto assinar uma nova.
- **Indicadores qualitativos:** satisfação do cliente, fidelização do consultor, sucesso coletivo, etc.
- **Retroatividade ou bônus de fim de ano:** uma maneira de não jogar tudo mês a mês e de equilibrar os esforços ao longo do tempo.

Mas atenção: **um mesmo sistema pode ser percebido como profundamente injusto**, dependendo do portfólio de clientes atribuído. Alguns BMs encontram-se com contas históricas pouco dinâmicas ou muito bloqueadas, outros com clientes promissores onde quase basta se abaixar para colher oportunidades. O potencial de um perímetro, em volume e em valor, influencia diretamente a remuneração... sem sempre refletir os esforços realizados.

Obtêm-se os comportamentos que se remunera... e aqueles que se esquece

É um clássico da gestão, particularmente dos comerciais:

Obtêm-se os comportamentos que se remunera.

Mas muitas vezes se esquece da outra metade da frase:

Não se obtêm aqueles que não se recompensa.

Exemplo: você quer que seu BM acompanhe seus consultores? Você quer um CRM atualizado? Prazos de pagamento negociados? Pedidos claros, bem enquadrados, transmitidos em tempo hábil? Não se surpreenda se essas tarefas forem negligenciadas... se nunca fizeram parte do cálculo do variável.

Outra deriva frequente: **a renda**. Quando o variável é unicamente indexado na margem, alguns BMs acabam por se instalar numa lógica de gestão de portfólio. Eles arrecadam... mas não desenvolvem mais. Eles exploram... mas não criam mais. E às vezes, eles recebem um variável significativo em contas que nem abriram. Resultado: tornam-se rentistas de um histórico, não atores do futuro.

O verdadeiro problema não é o modelo, é o alinhamento

O problema não está tanto na escolha do sistema quanto na sua **incoerência** com o que realmente se espera do BM.

Se você quer um BM que desenvolva uma equipe, que tire tempo para formar juniores, que crie uma relação duradoura com seus clientes, mas o remunera como um caçador de oportunidades de curto prazo... há algo errado.

Se você diz ao seu BM que ele é "responsável pelo seu perímetro", mas o variável depende unicamente da margem do trimestre, sem levar em consideração a satisfação dos consultores ou a durabilidade das missões... você corre o risco de não ter satisfação nem durabilidade.

E se mudássemos a lógica?

Um bom sistema de remuneração não é uma cenoura pendurada no teto. É uma estrutura legível, compreensível, que dá vontade de fazer as coisas certas, não apenas as coisas lucrativas a curto prazo.

Não é o valor do variável que importa. É a **curva de progressão**: o esforço adicional é recompensado de maneira visível e justa?

Não é a taxa de comissão que faz um BM ficar. É o **sentimento de que seu comprometimento é reconhecido** – financeiramente, mas também humanamente.

Você quer manter seus melhores BMs? Comece por fazer uma pergunta simples:

"Você acha seu sistema de remuneração justo e motivador?"

Se eles hesitarem em responder, você já tem um problema.