

Business manager numa ESN: empreendedor ou empregado?

Frédéric Le Pennec · 21 de maio de 2025



O cargo de business manager numa ESN é frequentemente vendido como uma aventura empreendedora, enquanto na realidade continua a ser uma função de empregado com fortes restrições. Este paradoxo torna o cargo muito formativo, mas também um campo de desgaste e partida para os melhores perfis.

Uma promessa empreendedora... que atrai

Nos anúncios e entrevistas, vendem a você o posto de business manager como uma **aventura empreendedora**. Você vai "montar seu próprio centro de lucro", "criar sua BU", "pilotando sua atividade como um mini-CEO".

Enfim, falam à sua ambição. E funciona: essa promessa atrai perfis dinâmicos, motivados, que querem provar que podem ter sucesso onde muitos falham.

Mas, uma vez conquistado o posto, a realidade é mais complexa: **você é empregado**. E esse status tem consequências muito concretas.

Um empreendedor na coleira

Na prática, você não escolhe nem as ferramentas, nem a política de preços, nem as prioridades estratégicas. Você deve seguir processos impostos, fazer relatórios constantes, respeitar objetivos muitas vezes desconectados da realidade do campo.

E sobretudo, algumas ESNs usam o discurso empreendedor para justificar **condições de trabalho insustentáveis**:

- Horários longos,
- Presença esperada à noite e nos finais de semana,
- Nenhum reconhecimento do tempo investido fora do quadro legal.

O raciocínio é simples (e tóxico):

"Você quer ser empreendedor? Então não conte suas horas."

Mas sem liberdade de decisão, sem participação nos lucros e sem autonomia real... é apenas uma maneira de **queimar juniors em série**, fazendo-os acreditar que estão construindo algo.

Empregado hoje, empreendedor amanhã?

No entanto, essa fase de empregado não é inútil. Na verdade, é indispensável.

Antes de querer se aventurar como empreendedor, é preciso aprender a:

- entender os mecanismos do modelo econômico,
- dominar os ciclos de vendas e recrutamento,
- desenvolver uma postura de consultoria,
- construir uma equipe,
- evitar os erros clássicos de iniciantes que afundam um negócio.

É exatamente como em uma **rede de franquias**: a promessa é tornar-se independente, gerenciar seu ponto de venda ou setor. Mas sem um **onboarding estruturado, progressivo, exigente**, os franqueados falham em massa.

Por que as ESNs muitas vezes ignoram essa fase de formação? Porque elas querem ir rápido. Rápido demais.

O paradoxo das ESNs

O que é paradoxal é que **os melhores business managers**, aqueles que entendem o modelo, desempenham, fidelizam, inovam, são também **aqueles que acabam por sair** para criar sua própria estrutura.

Eles reproduzem (ou melhoram) o que aprenderam, e às vezes se tornam concorrentes diretos de sua antiga empresa.

É o dilema que poucas ESNs se atrevem a encarar: **para fazer crescer sua empresa, é preciso recrutar mentes empreendedoras... mas se eles forem realmente bons, eles vão te deixar.**

Então deve-se apenas recrutar perfis "médios"? Não.

Mas é preciso aceitar esse modelo e criar condições de evolução que façam as pessoas quererem ficar. Ou, pelo menos, que permitam a cada um aprender, progredir e depois sair em boas condições.

O business manager não é meramente um empregado executor, nem ainda um empreendedor totalmente livre. É um **perfil híbrido, em formação acelerada**, que aprende na prática a equilibrar prospecção, recrutamento, gestão humana e condução de atividades.

É um papel exigente, muitas vezes mal enquadrado, por vezes superexplorado, mas incrivelmente formativo para aqueles que aguentam o ritmo. E talvez seja isso que o torna ao mesmo tempo rico... e limitado: pois aqueles que se destacam muitas vezes acabam por querer alçar voo com suas próprias asas.