

Business Manager: Perfil técnico ou comercial?

Frédéric Le Pennec · 12 de março de 2025



Deve-se recrutar um Business Manager com perfil comercial ou técnico? Este artigo compara as forças e limitações de cada trajetória e mostra por que a capacidade de aprendizagem continua sendo o verdadeiro fator de sucesso.

A profissão de Business Manager em ESN ou em uma empresa de consultoria e engenharia requer uma cuidadosa combinação de habilidades comerciais, gestão de equipe e compreensão dos desafios técnicos dos clientes. Mas quando se trata de recrutar um BM, surge frequentemente uma pergunta: é melhor privilegiar um perfil comercial ou técnico?

O Business Manager formado em escola de comércio: começos frequentemente complicados

Muitos Business Managers iniciam suas carreiras após uma escola de comércio, sem necessariamente ter experiência de vendas no campo. Eles chegam com bases teóricas em negociação, gestão de contas ou estratégia comercial, mas a realidade da profissão é bem diferente do que aprenderam nas aulas.

Sua vantagem é que geralmente se sentem à vontade nas relações humanas e ousam abordar os clientes sem muitos bloqueios. Eles entendem rapidamente as engrenagens do negócio e sabem se projetar em estratégias de desenvolvimento.

Mas onde se complica é na dimensão técnica. Um BM que não entende o que fazem seus clientes nem seus consultores corre o risco de se limitar a vender competências "de catálogo", sem perceber os verdadeiros desafios dos projetos. Ora, a maioria dos interlocutores dos Business Managers são operacionais ou especialistas técnicos, raramente compradores puros. Eles esperam discussões aprofundadas e não apenas um discurso comercial. Sem essa credibilidade, torna-se difícil estabelecer uma relação de confiança a longo prazo.

O Business Manager com foco técnico: uma vantagem subutilizada

Por outro lado, há aqueles que vêm de um percurso técnico: engenheiros, desenvolvedores, gerentes de projeto... Esses perfis são por vezes subestimados para o cargo de BM, porque não têm a imagem de "comercial nato". No entanto, possuem uma vantagem chave: entendem intuitivamente as necessidades dos clientes e falam a mesma língua que os consultores.

Essa capacidade de fazer perguntas relevantes, analisar um projeto e antecipar dificuldades confere uma verdadeira legitimidade perante os interlocutores técnicos. Onde um BM formado em escola de comércio precisa de meses para aprender o básico, um perfil técnico já parte em vantagem.

A desvantagem? Geralmente são perfis que não têm a cultura do número nem o hábito de negociar. A prospecção e o follow-up comercial podem parecer artificiais, até desconfortáveis, para eles. Mas, ao contrário do que se poderia pensar, essas habilidades são relativamente fáceis de aprender, especialmente se houver motivação.

Afinal, quem está melhor posicionado para ter sucesso?

Evidentemente, não há resposta absoluta. Um bom Business Manager deve ser capaz de abrir portas, desenvolver uma rede e entender as expectativas de seus clientes e consultores.

Mas se for necessário decidir, os perfis técnicos têm uma grande vantagem: a capacidade de criar rapidamente uma relação de confiança com os interlocutores, falando sua língua, mostrando real interesse e compreendendo suas problemáticas. Claro, isso exige um esforço para desenvolver os reflexos comerciais, mas é uma habilidade que se adquire com prática e bom senso.

Na verdade, a chave do sucesso não está tanto no percurso, mas na capacidade de aprendizado. Um BM técnico que se forma em comércio ou um BM comercial que faz o esforço de se interessar pelos aspectos técnicos terá sempre uma vantagem sobre aqueles que permanecem presos nas suas certezas.