GESTÃO DOS BUSINESS MANAGERS

Multiplicamos as chamadas de vídeo, não os contatos

Frédéric Le Pennec · 30 de outubro de 2026



A chamada de vídeo acelera a qualificação, mas não substitui o vínculo criado no campo. Para um Business Manager, voltar ao contato presencial pode se tornar uma verdadeira vantagem competitiva.

Dois telhadistas, dois orçamentos

Preciso reformar o telhado de minha casa. Então, solicitei orçamentos.

O primeiro profissional me pediu para enviar fotos da casa e do telhado, de todos os ângulos. Alguns dias depois, seu orçamento chegou por e-mail, pronto para assinar.

O segundo veio até aqui. Ele olhou a estrutura, subiu para ver o estado das telhas e depois tomamos um café na cozinha. Fez perguntas que eu não havia pensado, apertou minha mão ao sair, e seu orçamento chegou dois dias depois.

Claro, o preço, os prazos e as garantias terão peso na minha decisão. Mas ninguém me fará acreditar que aquele que ficou atrás da tela marcou tantos pontos quanto aquele que eu encontrei. Pelo menos não nessa etapa.

Eu frequentemente penso nessa história quando acompanho jovens Business Managers de ESN. Para muitos deles, quase tudo acontece por videoconferência. O primeiro encontro, o segundo, às vezes até mesmo a negociação.

Preciso esclarecer uma coisa imediatamente. Não vou dizer que era melhor antes. Esse debate não leva ninguém a lugar nenhum. A questão que me interessa é mais simples. O que um BM perde quando não sai mais da frente da tela, e como chegamos a esse ponto?

A videoconferência venceu, e ainda bem

A videoconferência se estabeleceu no uso, e a Covid certamente contribuiu muito para isso. Para as primeiras etapas, é um verdadeiro progresso. Trinta minutos são suficientes para verificar se há uma necessidade, se estamos falando com a pessoa certa e se vale a pena prosseguir. Sem perder meio dia no transporte. Ninguém sente falta disso, e eu menos ainda.

O problema começa quando esperamos da videoconferência o que ela não sabe fazer. Qualificar, sim. Fazer querer prosseguir, é outra história.

Olhe a cena do outro lado da tela. Seu interlocutor está com os fones de ouvido, e suas notificações piscam em um canto. Ele tem uma reunião em dez minutos e parte de sua mente já está lá. Ele te escuta educadamente, mas não está realmente presente.

Sejamos honestos, a mesma cena frequentemente ocorre do lado do BM. Já vi videoconferências onde quem pediu a reunião ficava espiando sua caixa de mensagens enquanto o cliente falava. Isso é visível. E acima de tudo, é perceptível.

Como resultado, multiplicamos as videoconferências, mas não necessariamente os contatos. Enchemos uma agenda sem criar vínculos. O cliente não se lembra realmente de você. Na melhor das hipóteses, ele lembra vagamente de uma ESN entre outras.

Como chegamos a esse ponto

Uma exceção tomada como norma

Sim, fizemos negócios durante a Covid sem encontrar os clientes. Às vezes até mesmo sem encontrar nossos próprios consultores. Mas fazíamos isso porque não havia outra opção. Era um mundo adaptado em vez de um novo mundo, e acima de tudo um mundo temporário.

Uma boa parte dos BM de hoje começou nessa época, ou logo depois. Eles mantiveram a exceção como modo de funcionamento. No entanto, na prestação intelectual, vendemos confiança antes de vender competência. Querer que a ausência de contato humano perdure me parece ir contra a lógica da profissão.

Um medidor que impulsiona o volume

Quando um gestor estabelece uma meta de 8, 10 ou 12 reuniões de prospecção por semana, às vezes mais, ele impulsiona o volume em vez do direcionamento. Com tal medidor, a videoconferência se torna a única escolha racional. Uma reunião no cliente, incluindo o trajeto, ocupa o espaço de três videoconferências na agenda. Ninguém decidiu proibir a presença em campo. O indicador se encarregou disso sozinho.

Essa lógica repousa em uma lei estatística empírica conhecida por todos. Quanto mais se semeia, mais se colhe. Ela ignora os efeitos colaterais, a começar pelo esgotamento mental de um júnior que emenda as telas sem nunca ver um cliente de verdade. A linha entre resiliência e estupidez é às vezes

tênue.

E o volume tem outro efeito, mais sorrateiro. Ele fabrica reuniões que não comprometem ninguém, portanto, reuniões que são desmarcadas. Retornarei a isso abaixo.

O custo percebido da viagem

Para muitos jovens BM, 45 minutos de carro para ir a um cliente parecem uma viagem ao fim do mundo. Na verdade, é uma manhã bem investida. Mas presa entre duas videoconferências, parece desproporcional. O custo real da viagem é baixo, seu custo percebido é enorme.

A distância que protege

Há uma razão da qual se fala menos, e é o medo. Medo de não ter nada a dizer ao cliente além do roteiro. Medo do silêncio, ou da pergunta sobre o negócio para a qual não se tem resposta. Na videoconferência, mantém-se as notas à frente dos olhos e pode-se encurtar. A distância protege.

Esse medo frequentemente vem de longe. Alguns foram recrutados com uma visão muito parcial da profissão, feita de LinkedIn, sourcing e CVs a serem promovidos. O recrutador explicou mal, ou o candidato ouviu apenas o que queria ouvir. Em ambos os casos, ninguém realmente disse a ele que um BM passa uma boa parte do seu tempo interessando-se pelo negócio de seus clientes. Quando esse negócio não interessa, a tela se torna um refúgio conveniente.

Ninguém a imitar

Muitos juniores formados após 2020 nunca viram um BM experiente conduzir uma reunião cara a cara. Ora, essa profissão é amplamente aprendida por imitação. Observa-se um sênior entrar em uma sala, cumprimentar a recepcionista pelo nome, reagir a um comentário feito de passagem. Quando não há ninguém para imitar, reproduz-se o que se conhece. E o que se conhece é a tela.

O que a tela não mostra

O terreno

No local, você vê coisas que nenhuma câmera mostrará. Um espaço aberto meio vazio, ou, ao contrário, lotado. Os crachás de um concorrente sobre as mesas. Um planejamento de projeto afixado na parede. Em videoconferência, você vê o que o interlocutor decidiu enquadrar, geralmente uma estante ou um fundo desfocado.

Os três minutos de corredor

A informação mais útil raramente chega durante a reunião. Ela chega quando o cliente te acompanha até a recepção, em frente à máquina de café ou no elevador. Nesses três minutos, ele solta que o orçamento já está aprovado, que o projeto começa em março, ou que o outro fornecedor está começando a irritá-lo. Uma videoconferência, por sua vez, termina com um clique. Não há corredor.

O compromisso

Um no-show em videoconferência parece menos grave do que um cliente ausente após uma hora de viagem. Para o BM, é verdade. Mas há muito mais, justamente porque uma reunião em videoconferência quase não compromete ninguém. Aceitar um convite do Teams não custa nada, recusá-lo no último momento também não. Receber alguém que faz o esforço de se deslocar é já um

primeiro compromisso.

Os consultores em missão

Eles são os grandes esquecidos dessa tendência. O BM que nunca vê seus consultores no cliente perde em dois aspectos. Primeiro, o consultor se sente sozinho, e um consultor isolado muitas vezes acaba ouvindo as propostas dos concorrentes. Em seguida, o BM perde tudo que se percebe simplesmente estando presente no local (um novo gerente de projeto, uma equipe que está crescendo, uma necessidade que ainda não foi objeto de uma consulta).

Imagine um BM que almoça uma vez por mês com seu consultor, no local. Após alguns meses, o gerente do consultor acaba se juntando a eles. Nesse dia, a conversa é sobre o próximo projeto, bem antes de a necessidade ser redigida e divulgada para todos os fornecedores.

O paradoxo da raridade

Tudo isso leva a um paradoxo bastante saboroso. Como quase todos fazem videoconferência, deslocar-se se tornou um verdadeiro diferencial. Há dez anos, um BM que ia ver seu cliente estava simplesmente fazendo seu trabalho. Hoje, ele é notado, justamente porque quase ninguém vai.

A questão vai além do estilo comercial. Entre as plataformas de freelances e as ferramentas de IA capazes de combinar uma necessidade e um perfil em poucos segundos, o BM que se limita a transmitir currículos torna-se substituível. Ele já sabe disso, ou sentirá em breve.

O que não pode ser substituído é a relação. A confiança que leva um cliente a te chamar antes de divulgar sua necessidade. O conhecimento de seu contexto, de suas restrições, de seus humores também. Tudo isso é muito mais difícil de construir atrás de uma tela. O contato humano me parece mais um diferencial competitivo do que nostalgia.

Concretamente, como fazemos?

Não defendo a eliminação da videoconferência. Defendo colocar cada coisa em seu devido lugar.

A primeira ideia é sequenciar em vez de opor. A videoconferência serve para qualificar, o campo serve para convencer e consolidar o relacionamento. Quando uma primeira videoconferência vai bem, o reflexo certo é propor a continuidade no local do cliente. Uma frase basta. "Da próxima vez, eu passo para te ver, será mais fácil para entender sua organização."

Alguns clientes recusarão, e têm esse direito. A visita deve ser conquistada e proposta no momento certo. Mas muitos aceitarão, muitas vezes mais facilmente do que você imagina.

Depois, organize suas visitas ao invés de sofrer com elas. Você tem uma reunião a 45 minutos do seu escritório? Aproveite para visitar seu consultor em um local próximo, ou para tomar um café com outro contato do setor. Uma manhã bem preenchida faz esquecer rapidamente a viagem ao outro lado do mundo.

Para os gestores, o caminho mais eficaz é o indicador. Contar reuniões qualificadas e oportunidades que avançam muda imediatamente os comportamentos. Uma reunião no local que resulta em uma necessidade vale mais do que cinco videoconferências educadas sem sequência.

Em termos de preparação, substitua o roteiro por curiosidade. Antes de uma reunião, prepare algumas perguntas sobre o negócio do seu cliente, seus projetos em andamento, o que o impede de dormir. O medo de não ter o que dizer desaparece quando realmente se quer entender.

Finalmente, se você é gestor ou BM experiente, leve um júnior com você. Uma manhã em campo ao seu lado ensinará mais do que dez treinamentos online sobre a descoberta de clientes.

De volta ao telhado

Meu segundo telhadista não inventou nada. Ele fez o que os bons comerciantes fazem desde sempre. Ele se deslocou, ele olhou, ele ouviu.

Ainda não escolhi meu profissional. Mas já sei qual dos dois chamarei primeiro.

Então, há quanto tempo você não aperta a mão de um cliente? E o que te impede de fazer isso na próxima semana?