

Ganhar a curto prazo... ou construir a longo prazo?

Frédéric Le Pennec · 18 de fevereiro de 2026



O curto prazo torna-se perigoso quando se acumula sem um quadro, até redefinir silenciosamente a estratégia da empresa. Para preservar o longo prazo, é necessário tornar as negociações visíveis, temporárias e controladas.

O curto prazo não é inimigo da estratégia. Torna-se quando cada urgência impõe sua decisão, sem que ninguém meça o que custará amanhã.

Em muitas ESN e empresas de consultoria, ninguém decide oficialmente sacrificar o longo prazo. Nenhum comitê de direção coloca na pauta: "Como fragilizar nossa posição em seis meses para garantir o faturamento deste mês?"

As decisões são tomadas de forma mais discreta. Um projeto é aceito apesar do escopo mal definido porque permite atingir o objetivo. Uma missão frágil é empurrada para evitar um intercontrato. Um recrutamento é acelerado porque um cliente aguarda uma resposta. A prospecção é intensificada sem dedicar tempo para revisar a oferta, o alvo ou o posicionamento.

Separadamente, cada uma dessas escolhas pode ser defendida. Responde a uma restrição real, às vezes urgente. Uma empresa deve pagar seus salários, proteger seu caixa, ocupar seus consultores e aproveitar as oportunidades quando elas surgem.

O problema, portanto, não vem do curto prazo. Vem de sua acumulação silenciosa.

Uma decisão de curto prazo pode ser racional. Uma sucessão de decisões de curto prazo acaba por se tornar uma estratégia — mesmo que ninguém a tenha escolhido.

O curto prazo não é uma falha de gestão

Contrapor o curto prazo ao longo prazo muitas vezes produz um debate um tanto artificial. Uma empresa não constrói nada se não passar pelo próximo trimestre. E uma visão de três anos não protege de um buraco de caixa no próximo mês.

Um dirigente pode, assim, aceitar um projeto menos rentável para abrir uma conta considerada importante. Um gerente pode propor uma missão imperfeita a um consultor em intercontrato para evitar que a situação se prolongue. Um Business Manager pode responder rapidamente a uma necessidade ainda incompleta para manter a chance de entrar no jogo.

Essas escolhas não são necessariamente ruins. Tornam-se ruins quando são apresentadas como decisões normais, sem objetivo específico, sem duração e sem condições de saída.

Aceitar uma margem baixa durante três meses para entrar num cliente pode fazer sentido se a empresa souber o que quer construir a seguir: uma referência, acesso a outras direções, aumento de valor ou reequilíbrio tarifário. Aceitar duravelmente todos os negócios fracos em nome do faturamento acaba simplesmente por instalar um modelo fraco.

A diferença está menos na decisão em si do que na consciência com que é tomada.

Uma urgência resolvida hoje pode se tornar uma dívida amanhã

Cada decisão a favor do curto prazo cria potencialmente uma dívida. Não uma dívida contábil, mas uma dívida comercial, gerencial ou organizacional que terá que ser paga mais tarde.

Um projeto mal estruturado produz mal-entendidos com o cliente, pedidos adicionais e uma margem que se desgasta. Uma missão proposta muito rapidamente a um consultor pode evitar algumas semanas de intercontrato, mas depois provocar desmotivação, pedido de saída ou saída. Um desconto concedido para fechar rapidamente se torna o novo ponto de referência na negociação seguinte.

Naquele momento, o benefício é visível. O faturamento entra, o intercontrato desaparece, o cliente assina. O custo, por sua vez, se espalha ao longo do tempo. Aparecerá nas horas não faturadas, nas tensões operacionais, nas renegociações difíceis, na perda de confiança ou no turnover.

Por exemplo, um Business Manager aceita iniciar uma missão antes que o papel do consultor, os entregáveis e a governança estejam realmente clarificados. Ele assegura imediatamente vários meses de faturamento. Dois meses depois, o cliente considera que algumas tarefas estavam incluídas, o consultor estima que estão fora de seu papel e o gerente dedica horas para arbitrar um desacordo que poderia ter sido evitado.

O curto prazo aproveita imediatamente o benefício da decisão. O longo prazo costuma receber a conta.

Quando a urgência se torna a única bússola

Uma organização raramente se volta para o curto prazo por decisão explícita. Chega lá porque as urgências se sucedem e cada uma parece justificar uma exceção.

Este mês é preciso garantir o faturamento. No próximo mês, reduzir o intercontrato. Em seguida, recuperar o atraso comercial. Depois, preparar o fechamento do trimestre. A cada etapa, a necessidade de construir é adiada para um período mais calmo que nunca chega.

A oferta continua imprecisa porque as equipes não têm tempo para trabalhá-la novamente. As contas são prospectadas conforme as necessidades, em vez de seguir um roteiro. Os Business Managers são acompanhados em seus resultados imediatos, mas raramente em sua capacidade de desenvolver uma conta, fazer um consultor progredir ou construir uma relação duradoura com um cliente.

O discurso oficial continua, no entanto, a valorizar a visão, a qualidade e a relação a longo prazo. As decisões diárias recompensam principalmente a rapidez, a disponibilidade e o resultado do mês.

As equipes então ouvem duas mensagens contraditórias. Pedem-lhes para construir, mas avaliam principalmente o que produziram imediatamente. Pedem-lhes para qualificar, mas parabenizam primeiro quem enviou o perfil mais rápido. Pedem-lhes para proteger a relação com o cliente e depois os criticam por terem recusado um projeto mal conduzido.

Essa contradição acaba por confundir os marcos. Os colaboradores já não sabem o que é realmente esperado: aplicar os princípios anunciados ou entender as regras implícitas reveladas pelas decisões tomadas.

Dizer que se escolhe o curto prazo já altera a decisão

Nomear a decisão não elimina a restrição. Apenas obriga a enfrentá-la.

Dizer "aceitamos este projeto para proteger o faturamento deste trimestre" é mais útil do que explicar que ele constitui uma porta de entrada formidável se ninguém realmente acreditar nisso. A formulação permite imediatamente fazer as perguntas certas: qual risco aceitamos? Até quando? Qual o custo máximo que estamos dispostos a suportar? O que precisaremos obter para que esse compromisso permaneça pertinente?

O mesmo raciocínio se aplica a uma missão frágil proposta a um consultor em intercontrato. O gerente pode decidir que a prioridade imediata é colocar a pessoa de volta em atividade. Mas ele deve então prever um ponto próximo com o consultor, esclarecer a duração provável da missão e manter um monitoramento de opções mais alinhadas com seu percurso.

A decisão torna-se assim temporária e gerida. Deixa de se disfarçar como uma boa prática geral.

Uma decisão assumida também pode ser explicada às equipes. Um Business Manager entende mais facilmente que uma exceção é solicitada para superar um período tenso se souber por quê, por quanto tempo e com quais critérios a organização retornará ao seu funcionamento normal.

Uma exceção sem limites acaba por se tornar um hábito. Um hábito repetido acaba por redefinir o modelo da empresa.

Construir a longo prazo implica reservar capacidade

O longo prazo não se constrói com o tempo que sobraria uma vez que todas as urgências sejam tratadas. Geralmente não sobra nada.

Se uma organização quer desenvolver contas em vez de responder apenas às necessidades entrantes, deve reservar tempo para mapear, entender os programas e criar relações fora das licitações. Se quiser melhorar seu posicionamento, deve dedicar energia para esclarecer suas ofertas, suas provas e os problemas específicos que sabe resolver.

Se quiser fazer seus Business Managers progredirem, deve manter tempos de acompanhamento mesmo quando a pressão comercial aumenta. Por exemplo, uma revisão de conta mensal não deveria desaparecer assim que um trimestre se torna tenso. É precisamente nesses períodos que ajuda a evitar a dispersão e decisões tomadas de qualquer maneira.

Reservar essa capacidade pode parecer caro. Um Business Manager que trabalha duas horas na estratégia de uma conta não produz imediatamente uma reunião ou uma proposta. No entanto, ele pode identificar uma nova direção, preparar uma abordagem mais pertinente e evitar semanas de prospecção genérica.

O longo prazo muitas vezes começa com atividades cujo rendimento imediato é difícil de mostrar. É por essa razão que elas desaparecem primeiro sob pressão — e precisam ser protegidas voluntariamente.

Arbitrar com três horizontes em vez de dois lados

A pergunta correta não é, portanto: deve-se escolher o curto prazo ou o longo prazo? Consiste em saber qual horizonte domina a decisão e como os outros permanecem protegidos.

Na escala da semana, a empresa deve tratar as urgências, garantir os inícios e resolver as situações de intercontrato. Na escala do trimestre, ela deve melhorar a transformação comercial, desenvolver certas contas e fazer as competências progredirem. Na escala do ano, deve consolidar seu posicionamento, a qualidade de seu portfólio e a fidelidade de seus clientes como de seus consultores.

Uma decisão de curto prazo torna-se perigosa quando degrada sistematicamente os outros dois horizontes. Por outro lado, um projeto de longo prazo torna-se estéril se ignorar as restrições imediatas da empresa.

Tomemos uma redução temporária de preço para entrar em uma conta. A curto prazo, facilita a assinatura. A médio prazo, deve permitir obter uma referência, abrir outros interlocutores ou ampliar o escopo. A longo prazo, não deve prender a empresa numa imagem de fornecedor de baixo custo. Se essas três leituras não puderem ser articuladas, o projeto provavelmente merece ser reavaliado.

A boa decisão não é aquela que evita toda concessão. É aquela que sabe o que protege hoje sem perder de vista o que quer tornar possível amanhã.

Os marcos desaparecem antes dos resultados

Uma organização pode viver muito tempo com decisões inconsistentes antes que seus resultados se degradem abertamente. O faturamento às vezes continua entrando. Os consultores permanecem em sua maioria em missão. As equipes compensam com sua energia e capacidade de adaptação.

O que se deteriora primeiro é menos visível: a compreensão das prioridades. Os Business Managers hesitam entre proteger a margem e assinar rapidamente. Os gerentes não sabem mais se devem encorajar a iniciativa ou fazer cumprir as regras. Os dirigentes defendem uma visão de longo prazo enquanto intervêm semanalmente para impor uma urgência diferente.

Aos poucos, cada um decide segundo sua própria leitura. As decisões parecem oportunistas, as mensagens gerenciais perdem seu impacto e a estratégia se torna um discurso separado da atividade real.

Construir a longo prazo não significa recusar o curto prazo. Supõe tornar as escolhas visíveis, reconhecer seu custo e proteger algumas decisões que não devem ser renegociadas a cada urgência.

Uma empresa não precisa escolher definitivamente entre ganhar hoje e construir amanhã. Apenas deve evitar ganhar hoje de uma maneira que a proíba de construir amanhã.