

Buscar um rápido crescimento muitas vezes custa caro para as jovens ESN e empresas de consultoria

Frédéric Le Pennec · 9 de dezembro de 2024



O rápido crescimento pode parecer vital para uma jovem ESN, mas frequentemente gera compromissos arriscados em recrutamento, preços e gestão. Este artigo decifra as causas, práticas e consequências duradouras dessa corrida para frente.

As jovens ESN ou empresas de consultoria frequentemente se lançam em uma corrida desenfreada para alcançar um rápido crescimento, atrair seus primeiros clientes e conquistar espaço no mercado. Mas essa ambição pode vir acompanhada de custos ocultos, compromissos e consequências, por vezes, dramáticas. Quais são as razões que levam essas empresas a querer se desenvolver tão rapidamente, que meios elas empregam para isso, e quais são as consequências? Vamos desconstruir essa dinâmica em várias etapas.

A necessidade de crescer rapidamente

Quando uma jovem empresa é criada, ela enfrenta imperativos financeiros imediatos. Os fundadores, muitas vezes, podem adiar sua própria remuneração, mas é impossível fazer o mesmo para os primeiros funcionários. Os custos salariais dos primeiros recrutadores, business managers e consultores devem ser cobertos, sem contar os custos associados à criação da própria empresa: equipamentos, aluguel de escritórios, e serviços externos para evitar erros administrativos, como a contabilidade. Na ausência de um fluxo de caixa suficiente, um rápido crescimento torna-se

indispensável para manter a empresa a salvo.

Além disso, toda empresa de serviços precisa rapidamente ganhar notoriedade e credibilidade para atrair talentos e convencer seus primeiros clientes. Em um setor onde o tamanho pode ser percebido como garantia de solidez, deve-se mostrar que pode enfrentar empresas já estabelecidas. Cada novo cliente assinado e cada consultor recrutado contribui para essa visibilidade, reforçando a legitimidade da empresa aos olhos do mercado.

Ações para acelerar o crescimento

Para atingir esse objetivo ambicioso, as jovens ESNs muitas vezes adotam estratégias rápidas e às vezes arriscadas.

Recrutamento acelerado e qualidade dos candidatos comprometida

Na pressa, os processos de recrutamento são encurtados, e a validação aprofundada dos candidatos é frequentemente negligenciada. Se um cliente demonstra interesse por um candidato, avança-se, mesmo que sinais de alerta estejam presentes. Às vezes, os recrutadores e gestores colocam palas, recusando-se a ver que o candidato é mediano, ou dizem a si mesmos que o problema poderá ser tratado mais tarde ("It's a problem for the future me").

Propostas de honorários baixas

Frente a concorrentes bem estabelecidos, uma empresa jovem e desconhecida tem poucas alavancas para atrair seus primeiros clientes, e os honorários tornam-se então o argumento principal. Mas, uma vez que uma tarifa baixa é aceita, torna-se muito difícil aumentá-la. Essa estratégia de preços baixos pode se voltar contra si mesma a médio e longo prazo: os clientes acostumados aos preços baixos resistem às elevações, e esses preços baixos tornam-se um valor padrão interno para os futuros clientes.

Condições financeiras desfavoráveis impostas pelos clientes

Conscientes da necessidade de fazer negócios, alguns clientes aproveitam a situação impondo condições de pagamento e modalidades de contrato desfavoráveis. Isso fragiliza a jovem empresa, que aceita esses termos para fechar negócios mas rapidamente se encontra com um fluxo de caixa apertado e margens limitadas.

As consequências imediatas dessa abordagem

As escolhas feitas para acelerar o crescimento criam rapidamente uma série de pressões internas, muitas vezes suportadas pelos business managers e recrutadores.

Pressão aumentada sobre os business managers e recrutadores

Para atingir objetivos ambiciosos, os business managers e recrutadores se encontram com horários de trabalho extensíveis, indicadores de performance fixados como objetivos intocáveis, e pouco ou nenhum tempo para serem treinados. Eles aprendem "na prática", observando os seniores, mas sem beneficiar do acompanhamento teórico e prático necessário para uma ascensão sólida de competência.

Prioridade à quantidade sobre a qualidade

A busca por fazer o "+1" rápido favorece abordagens quantitativas, muitas vezes negligenciando a dimensão qualitativa. Práticas como o "push" maciço de dossiês de competências podem então aparecer e se sedimentar por muito tempo.

Ausência de acompanhamento qualitativo dos negócios e consultores

Com a pressão constante para assinar novos contratos, o acompanhamento dos consultores em missão e a qualidade dos serviços prestados muitas vezes ficam em segundo plano. Os consultores, deixados por conta própria, carecem de suporte e feedback gerencial, o que pode deteriorar seu engajamento e satisfação na missão. Aliás, quando a pergunta "quem é seu gerente?" é feita, muitos respondem o nome do cliente para quem estão trabalhando.

As consequências a médio prazo

Essas escolhas táticas para acelerar o crescimento acabam gerando efeitos negativos que se instalam duradouramente na empresa.

Reputação manchada entre os candidatos

Ao recrutar sem acompanhamento rigoroso e negligenciar a qualidade, a ESN acaba por perder atratividade entre os candidatos. Eles percebem a diferença entre a imagem passada pela empresa e a realidade vivida pelos colaboradores em exercício, que não hesitam em se expressar nas redes sociais ou outros meios.

Alta rotatividade entre business managers, recrutadores e consultores

Frente a um descompasso entre o discurso na contratação (formação, acompanhamento, monitoramento) e a realidade, os colaboradores acabam por se desengajar e buscam melhores oportunidades em outros lugares. A rotatividade aumenta, gerando novos custos de recrutamento e integração adicionais.

Facilidade para os clientes contratarem os consultores

Os preços baixos são muitas vezes repercutidos nos salários dos consultores. Alguns clientes, cientes dessa realidade, não hesitam em contratá-los diretamente, aproveitando a política de preços baixos para atrair talentos já treinados, oferecendo-lhes melhores condições para o mesmo trabalho, com vantagens contratuais superiores.

Círculo vicioso da superação

Para compensar as saídas e a deterioração da reputação, ainda mais contratos precisam ser assinados e é necessário recrutar ainda mais rápido. Isso reforça a espiral dos compromissos e das pressões internas, deteriorando ainda mais o equilíbrio e a qualidade do trabalho.

Conclusão: Crescimento e posicionamento, um desafio para as jovens ESN e empresas de consultoria

O rápido crescimento é uma alavanca de expansão para muitas jovens empresas do mundo da consultoria, mas deve ser gerido com coerência para evitar efeitos indesejáveis a longo prazo. O DNA de uma empresa não se define por promessas ou slogans, mas pelas ações concretas efetuadas no dia a dia. Para ter sucesso, a estratégia de crescimento deve estar alinhada desde o início com

práticas de qualidade, um monitoramento rigoroso dos consultores, e uma gestão das relações com clientes baseada na transparência e no respeito.

O objetivo, portanto, não é opor velocidade e excelência, mas encontrar um equilíbrio que permita à empresa crescer mantendo-se fiel aos seus compromissos e valores.