

# **A gestão dos horizontes de curto, médio e longo prazo no processo de desdobramento e gestão da estratégia: Uma abordagem integradora**

Oscar Rudy Kronmeyer Filho (UNISINOS) [oscar@kronmeyer.com.br](mailto:oscar@kronmeyer.com.br)  
Francisco José Kliemann Neto (UFRGS) [kliemann@producao.ufrgs.br](mailto:kliemann@producao.ufrgs.br)

## **Resumo**

*A integração sistêmica e harmônica dos horizontes de curto, médio e longo prazo na gestão estratégica das organizações permanece ainda como uma questão a ser resolvida na prática empresarial, resultando em freqüentes conflitos e maus desempenhos nas organizações, fruto desta incapacidade em lidar simultaneamente com os diferentes horizontes temporais, que decorre principalmente da falta de mecanismos de gestão que viabilizem a simplificação desta questão complexa. Neste artigo, procuramos analisar criticamente estas questões, demonstrando a seriedade do problema através de pesquisas contemporâneas sobre o assunto, e visando demonstrar a viabilidade de uma proposta de gestão da estratégia que fornece uma abordagem integradora para esta questão, propondo uma visão integrativa na gestão cotidiana destes diferentes horizontes temporais, processo fundamental para a sustentabilidade do sucesso estratégico das organizações.*

*Palavras-chave: Planejamento de curto, médio e longo prazo; Balanced Scorecard, Gestão estratégica.*

## **1. Introdução**

Existe uma excelente razão para a gestão executiva estar concentrada no curto prazo, descurando o longo prazo: é muito duro controlar ambos os horizontes de tempo. É duro construir a resiliência e a capacidade organizacional de não somente entregar resultados no curto prazo, mas sustentar também o desempenho no longo prazo. Uma pesquisa da McKinsey no ano de 2005, a que nos referimos adiante neste texto, com mais de 1000 diretores em torno do mundo encontrou que mais do que a metade admitia ter somente uma compreensão "limitada" dos objetivos a longo prazo da companhia, em torno de cinco a dez anos. A notícia boa é que estes respondentes anunciaram que estão agora ansiosos para dedicar mais tempo a estas questões.

Os mercados têm uma atenção imediata muito forte no desempenho contínuo de curto prazo, mas avaliam também o desempenho sustentado no longo prazo. Como podem as companhias controlar ambos os horizontes de tempo? As companhias de todo o mundo queixam-se cada vez mais de que o foco dos mercados financeiros está nos resultados trimestrais e dá-se pouco crédito às estratégias de longo prazo da criação de valor, particularmente se estas estratégias de longo prazo comprimem os lucros do curto prazo.

O problema precisa ser enfrentado, independentemente de sua origem. Os administradores precisam deixar claro para seus acionistas e para o mercado de capitais a importância da criação de valor no longo prazo, bem como a geração de valor no curto prazo e sua saúde subjacente — isto é, sua habilidade de sustentar e melhorar o desempenho ano após ano.

## **2. Como escapar da armadilha da performance de curto prazo**

Uma vez que somente o histórico de crescimento de uma empresa e seus retornos de capital — não sua performance futura — pode ser medido objetiva e diretamente, o potencial de seu

crescimento futuro e seus futuros retornos de capital precisam ser inferidos. Para esta última tarefa, é preciso desenvolver métricas que meçam a saúde de longo prazo das organizações e então complementar as métricas usadas na medição da performance de curto prazo. Não existe nada errado com bons resultados contábeis e preços crescentes das ações, mas eles não identificam necessariamente se a companhia está fundamentalmente saudável, no sentido de estar apta a sustentar sua performance corrente e gerar resultados no futuro (Dobbs & Coller, 2005).

Há indubitavelmente um segmento ruidoso de analistas e investidores fixados nos resultados trimestrais. É natural que as conversações de analistas e de investidores focalizem-se nos resultados trimestrais, porque estes contêm uma quantidade significativa de informação objetiva e confiável sobre o desempenho a longo prazo, e como são novidade e movem o mercado, são objeto de atenção objetiva. O problema está instalado quando os administradores passam a acreditar que todos os participantes do mercado se comportam desta maneira, e passam a não atender à saúde de longo prazo de suas companhias. Mas a saúde de uma companhia é crucial para seus clientes, fornecedores, empregados e também para seus investidores. E segundo Davis (2005), contrariamente à crença geral, os mercados reconhecem isto.

Um exame dos preços das ações demonstra que as expectativas de performance futura são os principais impulsionadores dos retornos para o acionista. Em quase todos os setores da indústria e em quase todo o mercado de ações, até 80 por cento do valor de mercado das ações somente pode ser explicado por expectativas do fluxo de caixa que vão além dos três anos seguintes. Estas expectativas de longo prazo por sua vez são dirigidas por avaliações do crescimento da organização e — uma lição aprendida após o pico das *ponto.com* — sua rentabilidade no longo prazo. Por exemplo, os fluxos de caixa na indústria de semicondutores necessitam crescer em mais de 10 por cento ao ano durante os dez anos seguintes para justificar os seus valores atuais no mercado. Nas áreas de varejo e bens de venda direta ao consumidor, essa taxa de crescimento está entre 3 e 6 por cento. Em utilidades elétricas, é ao redor de 2 por cento.

### **3. O que pensam os executivos a respeito deste assunto**

Campos (1996, pg. 34) estabelece que o planejamento estratégico consta de: plano de longo prazo, com horizonte de 5 a 10 anos, onde se definem estratégias (meios) para se atingir uma visão de futuro (fins) da empresa; Plano de médio prazo (3 anos) onde são estabelecidas metas sobre as estratégias de longo prazo e feitas projeções financeiras que suportem as medidas para o atingimento das metas; e plano anual, onde é feito o detalhamento do primeiro ano dos planos de longo e médio prazos, com metas concretas, até o ponto de terem os planos de ação e o orçamento anual. Na metodologia do GPD do autor, estas peças da gestão estratégica permanecem estanques como peças independentes, uma vez que a sua integração sistêmica não está resolvida, ainda que o autor argumente: “*O plano de longo prazo é o documento que ilumina o plano anual, dando a direção a seguir*” (Campos, 1996, pg. 35).

Felton & Fritz (2005) argumentam que após quase dez anos de um posicionamento predominantemente defensivo, após a emergência dos escândalos contábeis de grandes organizações como Emron, World Com e outras, e das evidências da fragilidade da sua governança corporativa, as empresas americanas, de maneira mais direta, mas também as grandes empresas em todo o mundo, estão em busca de um posicionamento mais proativo da performance corporativa e da criação de valor em suas empresas. A legislação norte-americana de governança corporativa, particularmente a Sarbanes-Oxley Act, que define responsabilidades dos executivos pela correção da condução dos negócios da empresa, com forte ênfase nos aspectos financeiros e de comunicação de resultados das organizações, num

primeiro momento representou uma forte influência na gestão de curto prazo, ainda que efetivamente não fosse este o espírito desta legislação ([www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=1584&L2=21](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1584&L2=21), acesso em 04/04/2005).

Segundo pesquisa da McKinsey (2005) realizada entre mais de 1000 executivos, existe surpreendentemente um percentual significativo de seus executivos que não compreende completamente a estratégia de sua organização: “*Surpreendentemente, mais de um quarto dos diretores tem, na melhor das hipóteses, uma compreensão limitada da estratégia de suas organizações (fig. 1). Somente 11% declaram ter uma compreensão completa. Mais da metade dizem que tem uma visão limitada ou com pouca clareza dos objetivos de sua empresa para os próximos 5 ou 10 anos. Somente 4% declaram ter uma compreensão plena dos objetivos da companhia para longo prazo. Mais do que a metade indicam que eles não compreendem ou tem uma compreensão pequena das 5 a 10 iniciativas chave que as suas empresas precisam implementar de forma a assegurar seu sucesso no longo prazo*” ([www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=1584&L2=21](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1584&L2=21), acesso em 04/04/2005).

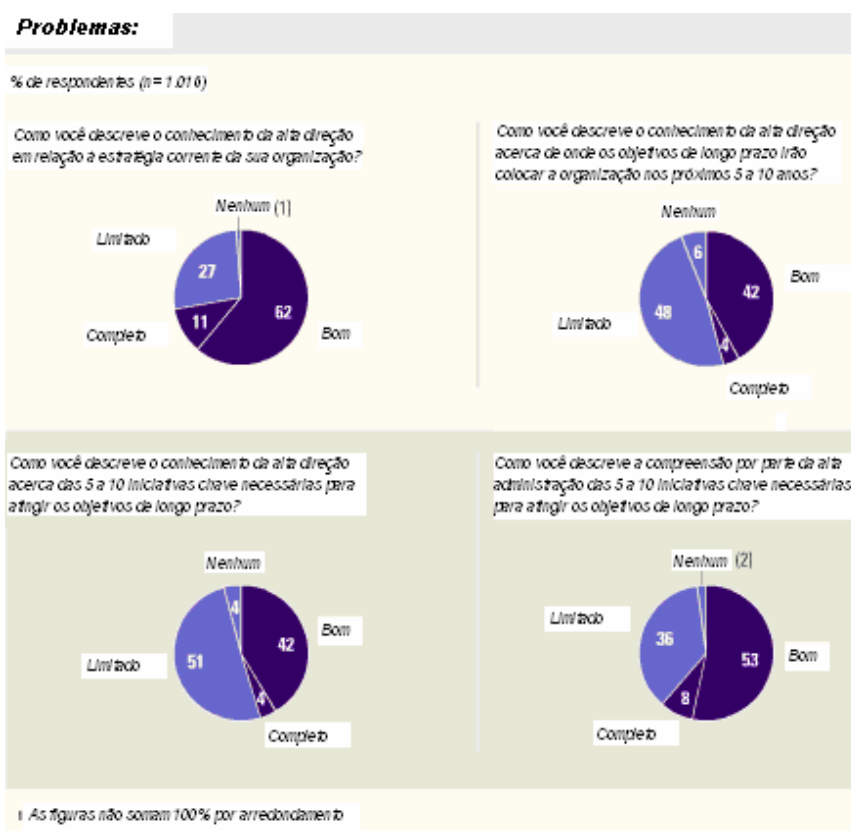


Figura 1 - Os executivos não compreendem completamente a estratégia de sua organização

Fonte: Pesquisa Jan 2005 McKinsey Quarterly com 1.016 diretores corporativos

A mesma pesquisa também revela que embora estes executivos estejam focados principalmente no desempenho de curto prazo, eles demonstram necessidade de conhecer elementos impactantes no desempenho de longo prazo da organização, e revelam a necessidade de receber informações sobre a saúde da organização no longo prazo (fig. 2):

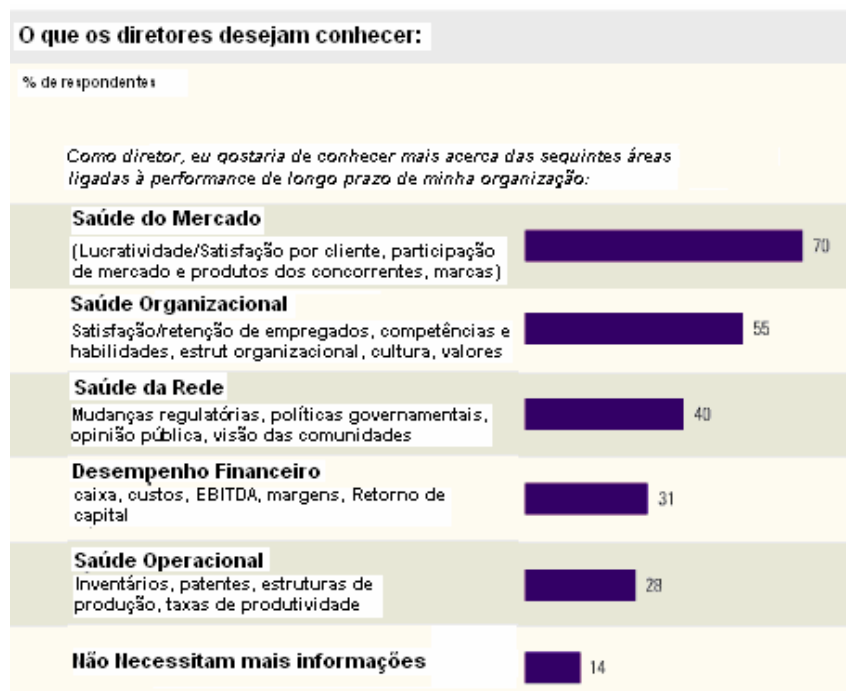


Figura 2 - Executivos demonstram interesse nos fatores de performance de longo prazo

Fonte: Pesquisa Jan 2005 McKinsey Quarterly com 1.016 diretores corporativos

#### 4. Administrando múltiplos horizontes de tempo

Senge (1999, pg. 582-583) traz em seu livro um artigo de Bryan Smith, que se refere ao gerenciamento dos horizontes de tempo. Reproduzimos parte do texto: “*Olhando à sua frente, qual o percentual de seu tempo que você passa discutindo planos de longo prazo, três a cinco anos adiante? Qual percentual de tempo você passa discutindo planos para o próximo mês ou trimestre?... Trace uma linha similar a que reproduzimos na figura 05. O semicírculo coloca você na superfície de um planeta, olhando em direção ao horizonte. Abaixo de seus pés está a sua realidade atual. Projete quatro visões plausíveis para sua organização no futuro*”.

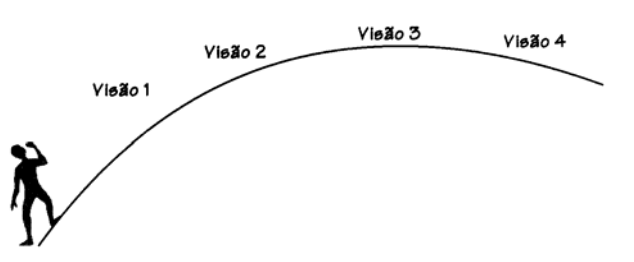


Figura 3 - Administrando múltiplos horizontes de tempo

Fonte: Adaptado pelo autor de Senge (1999)

O autor recomenda que cada executivo que participa do processo de construção do futuro da organização escreva em etiquetas auto-adesivas sua visão para a organização. Então, todos ao mesmo tempo, irão pregar as notas no diagrama. “*Agora, você tem uma visão instantânea do ‘foco de horizonte’ de seu grupo estratégico*” (Senge, 1999, pg. 583).

Senge (1999) refere que esta faixa de futuros revela visões diferentes de futuros entre os executivos. Mas alega que “*esta divergência é saudável, e que as pessoas com visão de curto prazo são cautelosas mas podem perder oportunidades e direções de longo prazo à medida em que tentam resolver os problemas que estão à sua frente. Seus colegas, com visão de longo prazo, podem ter problemas em gerar resultados imediatos. Se as duas visões forem*

*encaradas como legítimas, os grupos podem trabalhar juntos e alcançar todos os objetivos”*. (Senge, 1999, pg. 584).

## **5. O que torna uma companhia saudável?**

Há diversos componentes genéricos de uma companhia saudável — uma estratégia robusta e confiável; infra-estrutura de produção produtiva e em bom estado; produtos, serviços e processos inovadores; uma boa reputação com clientes, reguladores, governos, e outros *stakeholders*; e a habilidade de atrair, reter e desenvolver talentos de elevada performance.

As companhias não estão focalizando o suficiente em controlar a saúde de seus negócios. Graham et al (2005) relatam uma pesquisa em que a maioria dos gestores disse que renunciariam a um investimento que oferecesse um retorno significativo de capital se isto significasse desempenhos trimestrais ruins. Em outro, mais de 80 por cento dos executivos disseram que cortariam despesas em P&D e marketing para se assegurar de que bateriam seus objetivos trimestrais — mesmo se acreditassem que os cortes destruiriam valor no longo prazo. Estamos frente a um comportamento ilógico dos executivos, mas que resultam da forma como é medido o desempenho dos mesmos, respaldando o conceito de Goldratt (1998): *“Dize-me como me medes, e eu te direi como me comporto”*. Smith (2000, pg. 36) corrobora este conceito quando afirma: *“as práticas de medição de performance organizacional e os programas de incentivo e de reconhecimento maximizam o conflito e levam a comportamentos disfuncionais na organização”*.

Além da má interpretação do que é que os mercados financeiros querem, outros fatores contribuem para o foco no curto prazo dos executivos. As circunstâncias econômicas recentes concentraram as mentes coletivas de muitas companhias na sobrevivência pura. O fato de que 10 das 15 maiores bancarrotas ocorreram desde 2001 é um impedimento forte a uma postura de retornos consistentes de longo prazo, caso estas requeiram compressão dos resultados no curto prazo. As reformas regulatórias e legais nos EUA também contribuíram para esta postura de curto prazo, pois as equipes executivas esforçaram-se para lidar com os regulamentos novos, muitos dos quais focalizam no relatório de resultados financeiros históricos. O foco atual no desempenho a curto prazo é compreensível dado o ambiente econômico e o ambiente regulatório recente, pois a sobrevivência e a redução do risco são de interesse preliminar, mas é preciso fazer mudanças.

Três coisas podem ajudar. Primeiramente, a estratégia de uma companhia deve consistir em um portfólio das iniciativas que abarquem conscientemente horizontes diferentes de tempo. Mas poucas estratégias dirigem uma companhia que conscientemente cultive de forma sincronizada o curto, médio e longo prazo, e faltam *frameworks* de gestão para viabilizar esta tarefa. Algumas iniciativas no portfólio influenciarão o desempenho a curto prazo. Outras criarão opções para o futuro — o desenvolvimento de produtos novos ou de serviços, de entrada em mercados novos, ou da reestruturação dos processos ou das correntes de valor. Um desafio chave da gerência deve ser projetar e selecionar aquelas iniciativas e opções assegurar-se que a saúde subjacente da companhia remanesce forte.

Em segundo, as companhias necessitam processos organizacionais que suportem um foco tanto no desempenho como na saúde. As companhias com uma orientação de criação de valor no longo prazo não fazem concessões no estabelecimento de ajustes e compromissos de curto prazo. Mas tais companhias definem também o que estão fazendo para assegurar sua saúde e medirão seu caminho para isto. Uma empresa que enfatiza a inovação como a chave da sua estratégia a longo prazo mede especificamente a proporção das vendas que vêm dos produtos novos, pois este é o alavancador para sua saúde no longo prazo.

Diferentes companhias identificarão as métricas para saúde e desempenho — desenvolvimento de produtos, satisfação de clientes, ou a retenção de talentos — apropriados para sua indústria ou situação. Mas os executivos devem insistir em um balanceamento dos indicadores que cobrem todas as áreas do negócio e agarrar cada oportunidade de falar internamente sobre este balanceamento de indicadores — e aos analistas e aos investidores.

Em terceiro lugar, as companhias necessitam mudar a natureza de seu diálogo com seus *stakeholders* principais, particularmente os mercados de capitais e os empregados. Isso significa primeiramente identificar os investidores que suportarão a estratégia de uma companhia e então atraí-los. Isto exige uma linguagem especializada. Uma equipe executiva necessita dedicar tempo a seus investidores, explicando suas visões para a sua indústria e como a estratégia da companhia criará uma fonte da vantagem competitiva sustentável. Será necessário identificar as métricas que irão medir tanto a performance como a saúde da empresa. Um discurso vago e pouco específico sobre o valor para o acionista sem especificar horizontes de tempo e sem atrelamento aos aspectos específicos do negócio não é significativo.

Comunicar-se com os empregados é igualmente importante. A queixa que "nós não sabemos o que está acontecendo" reflete uma ênfase em comunicar resultados sem comunicar a intenção no longo prazo. Não é nenhuma coincidência que uma característica típica das empresas duráveis é fazer suas gerações futuras de lideranças sentirem-se envolvidas em seu desenvolvimento a longo prazo.

## **6. A integração do curto, médio e longo prazo no Balanced Scorecard**

As quatro perspectivas do BSC permitem um balanço entre os objetivos de curto, médio e longo prazo. Segundo Kaplan e Norton (2004, pg. 49-51) “a estratégia compõe-se de temas complementares simultâneos que abrangem horizontes temporais próprios a cada tema estratégico, que precisam ser desenvolvidos de forma simultânea e compartilhada, preservando as suas relações de interdependência e seu papel estratégico”.

As empresas que adotam uma estratégia de liderança de produto têm como alavancador principal seus processos de inovação. As empresas que seguem a estratégia de baixo custo total destacam-se nos processos de gestão operacional. As empresas que focam no relacionamento e soluções para os clientes focam nos processos de gestão de clientes. Mesmo tendo ênfase em algum grupo de processos, fruto de seu posicionamento estratégico, as empresas ainda devem seguir uma estratégia “balanceada” e investir na melhoria dos processos dos quatro grupamentos.

As economias de custo resultantes da melhoria da eficiência dos processos operacionais geram benefícios rápidos, de curto prazo, quando se esgotam na sua capacidade de gerar resultado e na sua capacidade de gerar sustentabilidade. Estas economias resultantes do incremento da eficiência dos processos constituem-se no foco do movimento da reengenharia, que se mostrou eficaz no curto prazo, mas no médio/longo prazo revelou suas falácias, ao reduzir performance por eliminar competências essenciais e produzir desmobilização do capital humano e organizacional, e que resultou numa imagem de ineficiência e fracasso que são históricos, e que agora, numa perspectiva de longo prazo, merecem uma reflexão. Uma teoria pode dar certo por um tempo, e depois se esgotar, pois não havia sido testada no longo prazo, quanto entram em ação os paradigmas sistêmicos dos limites do crescimento.

O aumento da receita decorrente da melhoria do relacionamento com os clientes produz resultados a médio prazo, dentro de 12 a 24 meses. Os processos de inovação são processos de maturação mais demorada, e levam mais tempo para produzir receita e melhorar as margens, e podemos esperar de 24 a 48 meses para que os plenos resultados da inovação

apareçam. A captação dos benefícios gerados pelos processos regulatórios e sociais leva sempre mais tempo, à medida que as empresas evitam autuações e litígios, melhoram sua imagem como empregadoras e empresas cidadãs, e passem a condição de fornecedores preferidos fruto da dedicação às comunidades selecionadas. A figura abaixo demonstra esta característica de balanceamento simultâneo dos temas estratégicos de curto, médio e longo prazo, sistematizados num processo integrado de gestão.

As empresas executam centenas de processos ao mesmo tempo, cada um criando valor de alguma forma. Os processos selecionados como críticos devem pertencer aos quatro grupamentos. Desta forma, equilibra-se o processo de geração de valor entre o curto e o longo prazos, garantindo-se assim o valor sustentável no tempo para os acionistas.

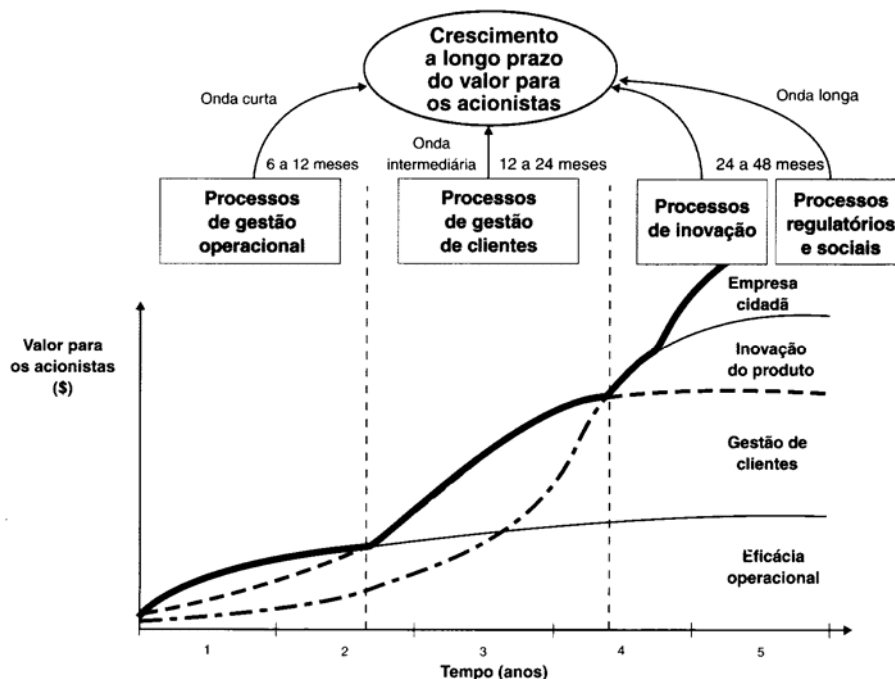


Figura 4 - Gestão integrada e simultânea dos temas de curto, médio e longo prazo

Fonte: Kaplan & Norton, 2004, pg. 51

## 7. O BSC como cadeia temporal

O Balanced Scorecard, por sua natureza, traz esta visão de integração do curto médio e longo prazo, pois, de fato, conta a história da estratégia. O diagrama abaixo demonstra esta integração temporal, e ainda que pareça evidente que neste processo existe uma verdadeira cadeia temporal e seqüencial de interdependência, esta relação não é explicitada por Kaplan & Norton. Se existente esta relação de seqüencialidade e temporalidade, o novo diagrama do Balanced Scorecard poderia ser mais bem representado segundo a estrutura representada na fig. 5. Esta figura representa a organização como uma cadeia econômica temporal, evidenciando que os resultados financeiros ou do acionista, que estão sendo obtidos no tempo  $t_{zero}$ , aqui considerado o tempo presente, são consequência de resultados obtidos junto a clientes no tempo passado  $t-1$ , que decorrem da execução com eficiência e eficácia dos processos de geração de valor executados em  $t-2$ , que são consequência da mobilização do capital humano, tecnológico e organizacional em  $t-3$ . Da mesma forma, investimentos em capital humano no tempo  $t_{zero}$  resultarão através da cadeia em acionistas satisfeitos em  $t+3$ . Esta visão da empresa como uma cadeia econômica temporal traz de volta para o ambiente microorganizacional os conceitos da mesoanálise, ou da análise de cadeias empresariais, que tiveram origem neste ambiente e foram mobilizados para os estudos mesoanalíticos.

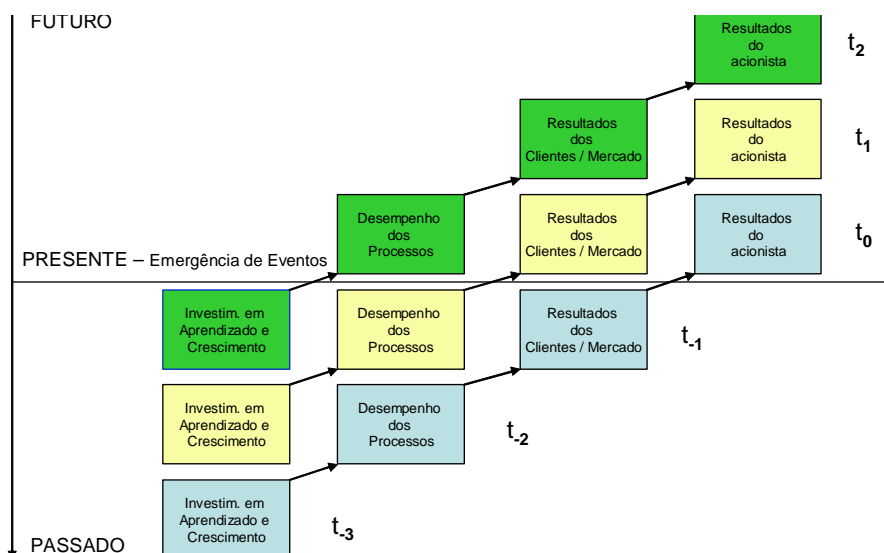


Figura 5 - Uma visão da cadeia econômica temporal do BSC  
Fonte: Elaborado pelos autores

## 8. Considerações finais

Procuramos neste artigo demonstrar a viabilidade da gestão sistêmica dos diferentes horizontes de tempo na gestão estratégica, valendo-nos de mecanismos que viabilizem a gestão simultânea destes diferentes horizontes de tempo. O Balanced Scorecard tem-se mostrado ferramenta útil na integração destes horizontes temporais distintos, sendo um instrumento disciplinador e simplificador da abordagem multi-temporal, e que viabiliza uma atenção imediata forte no desempenho contínuo de curto prazo, mas mantém em foco também o desempenho sustentado no longo prazo. Os dirigentes corporativos podem se valer desta abordagem integrada de curto, médio e longo prazo para deixar claro para seus acionistas e para o mercado de capitais a importância da criação de valor no longo prazo, bem como a geração de valor no curto prazo e sua saúde subjacente — isto é, sua habilidade de sustentar e melhorar o desempenho ano após ano após ano.

## Referências

- Campos, Vicente Falconi (1996) - Gerenciamento Pelas Diretrizes, Editora QFCO, Belo Horizonte.
- Davis, Ian (2005) - How to escape from shorttime performance trap; The McKinsey Quarterly, Web exclusive, April, acessado em <http://www.mckinseyquarterly.com/>, em 21/04/2005.
- Dobbs, Richard & Koller, Timothy (2005) - Measuring long-term performance, The McKinsey Quarterly, Number 1, [http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=1589&L2=5&L3=5&srld=27&gp=0](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1589&L2=5&L3=5&srld=27&gp=0), acessado em 05/04/2005.
- Felton, Robert F. & Fritz, Pamela Keenan (2005) - The view from the boardroom, The McKinsey Quarterly, Special Edition: Value and performance, acessado em [http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=1584&L2=21](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1584&L2=21), em 04/04/2005.
- GOLDRATT, Eliyahu M (1998) - Corrente Crítica. Editora Nobel.
- Graham, John R. & Harvey, Campbell R.; Rajgopal, Shivaram (2005) - "The economic implications of corporate financial reporting," NBER working paper number 10550, January 11.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004) - Mapas Estratégicos Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis; Ed. Campus Ltda.
- Senge, Peter (1999) – A dança das mudanças – Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999 – 8ª. Reimpressão.
- Smith, Debra (2000) - The Measurement Nightmare – How the Theory of Constraints can resolve conflicting strategies, policies, and Measures, St. Lucie Press, Washington.