

Equilibrista do curto e longo prazo

em hsm.com.br

O acadêmico Derek Abell defende que é preciso manter uma estratégia para dominar o presente e outra para antecipar-se ao futuro

Durante o segundo dia da HSM Expomanagement 2012, Derek Abell, estrategista e Dean Internacional da HSM Educação, abordou o dilema do gerenciamento dos resultados de curto e longo prazos.

Considerado um dos precursores da estratégia corporativa moderna, o executivo defende a gestão do curto prazo apoiada pela liderança com foco no futuro. “Os executivos precisam, cada vez mais, equilibrar riscos e retornos, necessidades da empresa e da sociedade, perspectivas da companhia e as pessoais mantendo-se éticos”, disse.

De acordo com o acadêmico, o curto prazo leva vantagem em períodos de crise, uma vez que as organizações buscam sobrevivência. Além disso, apontou que há uma tendência de recompensar as pessoas com base no que é mensurável e, “certamente, o futuro é mais difícil de mensurar”.

Apesar disso, o longo prazo garante a sustentabilidade e perenidade da companhia. Abell, então, diferenciou as necessidades de hoje das expectativas futuras: o curto prazo está atrelado à gestão, enquanto o longo prazo está associado à liderança. “Empresas usam líderes como gerentes para obter desempenho, mas o correto é que a liderança faça a gestão do desempenho, rumando ao futuro de maneira responsável”, esclareceu Abell.

| Diferenças fundamentais entre curto e longo prazo | |
|--|--|
| GESTÃO VOLTADA A RESULTADOS | GESTÃO DE MUDANÇAS |
| Definição clara do negócio atual | Redefinição do negócio para o futuro |
| Planejamento para aperfeiçoar a empresa para chegar à excelência | Planejamento para reformular a empresa para o amanhã |
| Assegurar que a fórmula de sucesso seja respeitada pelas funções e entre as funções da empresa | Medidas ousadas para se afastar das atividades funcionais atuais |
| Organização das tarefas definidas | Reorganização com vista a novas tarefas |
| Controle do desempenho | Monitoração do progresso |

Neste cenário, o desafio das organizações reside em equilibrar a ordem e a disciplina no futuro, que é incerto e essencialmente novo. “Um estudo com cem empresas mostrou que apenas 17% tinham bom desempenho hoje e boas perspectivas para o futuro. Essa é uma média negativa”, revelou.

Como equilibrar?

Abell determina que todas as empresas tenham duas estratégias: uma com foco em dominar o presente e outra para antecipar-se ao futuro. "Temos que gerir os recursos construindo hoje novas competências para transformar o futuro."

Para olhar para o longo prazo, o consultor sinalizou a necessidade de atuar baseado na tríade: plataforma de negócios, inovação e transformação. Sendo que a plataforma é a estrutura da organização. Ele resumiu: "O primeiro passo para pensar no futuro é mudar a estratégia para reconhecer um novo mundo. Feito isso, é preciso mudar a empresa internamente, desde as estratégias funcionais até marketing, produção, serviço, cadeia de valor, estrutura, processos, culturas e sistemas. Às vezes, o propósito fundamental da companhia muda".

Entretanto, para fazer a inovação é preciso ter visão. Mas o professor alertou: "Visão não é previsão". Para ele, a visão tem que inspirar as pessoas e mobilizá-las para o futuro. "Os bons líderes não inventam a visão, eles conseguem articulá-la e constituí-la", argumentou.

Por fim, o educador provocou a audiência da palestra, dizendo: "Hoje, temos ordem demais e pouca movimentação, mas apresentar desempenho não significa que estamos onde deveríamos estar".