



O paradoxo dos objetivos de curto e longo prazo: uma análise a partir das lideranças estratégicas em empresas varejistas no Brasil

La paradoja de los objetivos a corto y largo plazo: un análisis basado en el liderazgo estratégico en las empresas minoristas de Brasil

The paradox of short and long term objectives: an analysis based on the strategic leadership in retail companies in Brazil

Vivian Stumpf Faria Corrêa¹
Patrícia Martins Fagundes Cabral²
José Carlos da Silva Freitas Júnior³
Luiza Vellinho Pinto Bruno⁴









Resumo

A pesquisa tem como objetivo analisar como o paradoxo curto-longo prazo se manifesta e influencia o processo decisório de executivos do varejo brasileiro. Visa a aprofundar o entendimento sobre a potencial dificuldade que os executivos, no varejo, podem apresentar em equilibrar as demandas por resultados de curto e longo prazo. O método utilizado foi qualitativo, de natureza exploratório-descritivo. Foram coletados dados empíricos através de 12 entrevistas semiestruturadas, com executivos de empresas brasileiras do varejo alimentar. O tratamento dos dados foi através da análise de conteúdo, sendo identificadas categorias-chave e subcategorias. Os principais resultados mostram que alguns temas são percebidos como processos interligados de forma dinâmica e complementar. Ficou evidente a percepção da importância da gestão focada nos *stakeholders*, em que todas as partes interessadas são incluídas no processo de análise de possibilidades, tomada de decisão e elaboração dos planos de longo prazo, como tendo grande potencial de influência na gestão do paradoxo curto e longo prazo. Este estudo contribui com *insights* sobre os aspectos da organização e elementos que influenciam para um maior equilíbrio da gestão do paradoxo curto-longo prazo.

Palavras-chave: liderança estratégica; paradoxos de curto e longo prazo; tomada de decisão.

Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar cómo se manifiesta la paradoja del corto-largo plazo y cómo influye en el proceso de toma de decisiones de los directivos del comercio minorista brasileño. Pretende profundizar en la comprensión de la posible dificultad que pueden presentar los directivos del sector minorista a la hora de equilibrar las exigencias de resultados a corto y largo plazo. El método empleado fue cualitativo, de carácter exploratorio-descriptivo. Los datos empíricos se recogieron mediante 12 entrevistas semiestructuradas con ejecutivos de empresas brasileñas de venta de alimentos al por menor. El tratamiento de los datos fue a través del Análisis de Contenido, siendo identificadas las categorías y subcategorías clave. Los principales resultados muestran que algunos temas se perciben como procesos interconectados de forma dinámica y complementaria. Fue evidente la percepción de la importancia de la gestión centrada en las partes interesadas, en la que se incluye a todas las partes interesadas

-   Graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1992). Especialização em Gestão Empresarial pela Universidade Federal do RS (1998). MBA em Direito da Economia e da Empresa pela Fundação Getúlio Vargas (2012). Mestranda em Mestrado Profissional em Gestão e Negócios pela Unisinos (2018-2020). Atua como Sócia-Consultora na Elanium Desenvolvimento Humano e Organizacional.
-   Doutora em Psicologia, com tese sobre Liderança e Processo Grupal (PUCRS, 2008) Mestre em Administração de Empresas (PUC-Rio, 1999); Especialização em Coaching Ontológico Empresarial (Universidad San Sebastian - Chile/ Newfield Consulting, 2017) e graduada em Psicologia (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1993).
-   Doutor em administração pelo PPGA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com período como Visiting Researcher na Simon Fraser University (Vancouver- CA). Mestre em administração pela Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS) e mestre Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército (EsAO). É Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e possui bacharelado em Administração pela UNISUL e Licenciatura em Letras (Português/Inglês) pela Universidade Castelo Branco (UCB), possui Especialização em Administração de Empresas pela FGV, em Educação OnLIFE pela UNISINOS, em Supervisão Escolar pela UFRJ e em Docência do Ensino Superior pela UCB.
-   Psicóloga formada pela Universidade do Vale do Rio Sinos (UNISINOS). Foi bolsista de Iniciação Científica de 2018-2022 e participante do Grupo de Pesquisa em Liderança e Gestão de Pessoas ministrado pela Profa. Patrícia Martins Fagundes Cabral. Atualmente busca se aprimorar na área clínica, com base na teoria psicanalítica.

en el proceso de análisis de las posibilidades, la toma de decisiones y la preparación de planes a largo plazo, por tener un gran potencial para influir en la gestión de la paradoja a corto y largo plazo. Este estudio aporta conocimientos sobre los aspectos de la organización y los elementos que influyen para un mejor equilibrio de la gestión de la paradoja corto-largo plazo.

Palabras clave: liderazgo estratégico; paradojas a corto y largo plazo; toma de decisiones.

Abstract

The research aims to analyze how the short-long term paradox manifests itself and influences the decision making process of Brazilian retail executives. This paper aims to deepen the understanding of the potential difficulty that retail executives may present in balancing the demands for short and long term results. The method used was qualitative, exploratory-descriptive in nature. Empirical data was collected through 12 semi-structured interviews with executives from Brazilian food retail companies. The data treatment was through Content Analysis, being identified key categories and subcategories. The main results show that some themes are perceived as interconnected processes in a dynamic and complementary way. The perception of the importance of stakeholder-focused management, in which all stakeholders are included in the process of analyzing possibilities, making decisions, and developing long-term plans, was evident as having great potential for influencing the management of the short- and long-term paradox. This study contributes insights into the aspects of the organization and elements that influence for a better balance of the management of the short long term paradox.

Keywords: strategic leadership; short-term and long-term paradoxes; decision makin

Em um mundo complexo, e, em um ramo de negócios marcado pelo alto volume de geração de empregos como o do varejo, entender de que forma a tomada de decisões se reflete no crescimento e na sustentabilidade dos negócios é muito importante. Além disso, o varejo é uma das atividades mais importantes para a economia brasileira passando, nas últimas décadas, por uma fase de intensa transformação e concorrência acirrada, o que demandou dos varejistas o desafio de busca de modelos e formatos inovadores, ao mesmo tempo em que devem desenvolver ambientes de loja mais atraentes para conquistar e manter a preferência dos consumidores (Schneider, Abatti & Martins, 2021).

Considerando que em 2021 aproximadamente 8,5 milhões de pessoas estavam empregadas no varejo, segundo pesquisa realizada pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) em 2022, tal dado ressalta a relevância do setor. Entretanto, a estratégia da grande maioria das empresas varejistas foi abalada pelo surgimento da pandemia de Covid-19, exigindo um esforço ainda maior de um grupo de lojistas alocados em um ambiente de varejo para evitar o colapso financeiro de suas operações, levando a necessidade dos gestores a tomarem decisões de curto prazo que poderiam ter impactos no longo prazo, e vice-versa (Santos & Nassif, 2021).

No momento da coleta de dados deste estudo, em período anterior à chegada da Covid-19 ao Brasil, as exigências de lidar com a complexidade das mudanças tecnológicas e sociais já eram uma realidade, que foram intensificadas com os desafios impostos pelas rápidas mudanças na forma das relações sociais e comerciais decorrentes da pandemia. Houve acirramento dos paradoxos frente à demanda por decisões rápidas e a alta complexidade em entender os reflexos destas no curto e longo prazo das empresas, em um cenário de franca incerteza. Assim, compreende-se que as contribuições teóricas e gerenciais deste artigo se fazem ainda mais pertinentes, visto que as perspectivas pós-pandemia desvelam novos desafios aos mercados e às relações de trabalho, intensificando a necessidade de líderes hábeis e resolutivos diante de realidades paradoxais.

Neste contexto, o presente estudo se justifica, ainda, pela importância de as empresas do setor varejista gerarem crescimento para seus negócios de forma sustentável, pois devido às suas dimensões, elas têm significativo impacto no mercado de trabalho e, consequentemente, na economia.

Assim, o objetivo desta pesquisa é entender o quanto o paradoxo de curto e longo prazos na tomada de decisões é um tema presente para as lideranças estratégicas das empresas varejistas, e de que forma ele vem sendo considerado e vivido na prática diária, bem como quais aspectos da organização e dos líderes o influenciam. Os achados decorrentes da pesquisa têm a possibilidade de contribuir para um entendimento mais sistêmico e dinâmico acerca das raízes desse equilíbrio e seus reflexos nos negócios.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com executivos da alta gestão de empresas de grande porte do varejo, ou seja, com mais de 500 funcionários, segundo métricas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). As entrevistas ocorreram durante os meses de novembro de 2019 a fevereiro de 2020, e os dados foram analisados através do método de análise do discurso com apoio da ferramenta Nvivo.

As descobertas do estudo têm como contribuição desvelar horizontes para que as lideranças estratégicas possam ampliar a percepção sobre os fatores de maior reverberação no equilíbrio dinâmico da gestão dos paradoxos de curto

e longo prazo, que tendem a ter grande impacto na sustentabilidade dos negócios. Desta forma, o presente artigo está estruturado da seguinte forma, assim, após esta introdução, é apresentada a fundamentação teórica seguida da metodologia. Na Seção 4 são apresentados os resultados, seguidos da discussão e das considerações finais.

Fundamentação Teórica

As abordagens teóricas escolhidas para suportar a pesquisa foram: o **papel econômico do varejo**; a **liderança e paradoxos estratégicos**; e **tomada de decisão**.

O varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial do Brasil e do mundo. As empresas varejistas vêm se expandindo e passaram a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, desempenhando um papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira (Parente & Barki, 2014). A transformação digital vem demandando novos processos e relações dos varejistas com o mercado. A pandemia acelerou esse processo, levando temas como comércio eletrônico e trabalho remoto para todos os tipos e portes de negócios. As lideranças foram confrontadas com sua mentalidade digital, demandadas a tomar decisões sobre processos de transformação digital que são altamente complexos e ambíguos. Identificar e analisar atributos situacionais não é suficiente, pois existe uma multiplicidade de interdependências com recursos que estão em constante negociação.

Lideranças que têm uma orientação para metas de aprendizagem, que é consistente com as crenças da mentalidade de crescimento, enfatizam o desenvolvimento e a aprendizagem em suas interações com os subordinados, o que passa a influenciar seus subordinados a aprender a dominar novas tecnologias. Em contrapartida, os líderes que têm orientação para metas tendem a enfatizar a demonstração de habilidade ou evitar o fracasso, que como consequência pode levar a evitar o novo. Autoconsciência da própria mentalidade digital é importante ao liderar a transformação digital, porque molda as mensagens explícitas e implícitas que os líderes enviam aos funcionários sobre novas tecnologias (Solberg, Traavik & Wong, 2020).

A forma como as lideranças estratégicas analisam cenários e tomam decisões é relevante para a sustentabilidade dos negócios. O equilíbrio das decisões é pautado pelas lideranças estratégicas, que impactam os destinos das empresas ao moldarem as escolhas que estas fazem, bem como e quando as fazem. Um desafio é o modelo mental dominante nas organizações, com uma percepção de mundo fortemente focada na exclusão e escassez, um paradigma de escolhas excludentes, de **ou** ao invés de **e**. Os gestores têm o desafio de mudar de uma mentalidade de ou para ambos, reconhecendo que os recursos nem sempre são finitos, abraçando a inconsistência ao invés de buscar a estabilidade. Atualmente tende a predominar uma cultura baseada no pensamento linear, que leva a escolhas polarizadas, que dificultam a percepção de que, ao modificar a parte, o todo se reconfigura, e, ao reconfigurar o todo, as partes se reconfiguram (Mariotti, 2010; Morin, 2005; Simsek et al., 2015; Smith et al., 2016).

Os paradoxos abarcam, na maioria das vezes, escolhas que, além de contraditórias, são interdependentes. Essa interdependência é o que faz as tensões entre os paradoxos estratégicos, exigindo que os líderes reformulem perguntas não como o clássico ou/ou (ao qual cabe uma decisão firme e excludente), mas sim como o contínuo ambos/e em um exercício de trabalhar simultaneamente lógicas antagônicas, mas não excludentes. Uma organização é considerada bem-sucedida em sustentabilidade quando é capaz de explorar os pontos fortes atuais concomitantemente com as novas possibilidades, buscando novos conhecimentos ao mesmo tempo, otimizando os conhecimentos existentes (Havermans et al., 2015).

Para uma empresa obter boa performance neste ambiente, é importante ter uma liderança estratégica competente, capaz de engajar todos na tarefa de tomar decisões e agir no seu espaço funcional de maneira que aumentem a viabilidade da organização em longo prazo, ao mesmo tempo que mantenham a estabilidade financeira de curto prazo. A liderança estratégica é baseada em decisões estratégicas que possuem sua raiz na visão e no esforço para explorar diferentes oportunidades de crescimento, capazes de conduzir a organização a uma saúde de longo prazo (Rowe, 2002; Seaton, 2018; Warrick, 2017).

Para as organizações prosperarem e permanecerem competitivas em um ambiente de mercado mundial de competição acirrada, seus líderes estratégicos precisam ser qualificados para construir organizações de alto desempenho, isto é, um local de trabalho de qualidade que tenha culturas organizacionais que atraiam e retenham pessoas talentosas e altamente motivadas.

Os líderes estratégicos são os responsáveis pela criação da visão e da congruência entre indivíduos, unidades e níveis da organização, desenvolvendo relacionamentos efetivos entre a organização e as partes interessadas. Avaliam, concomitantemente, o ambiente interno e externo da empresa no esforço de formular e implementar estratégias que criem uma solução viável para o futuro, antecipando, visualizando, mantendo a flexibilidade, pensando estrategicamente e envolvendo a equipe nas mudanças. Isso desenvolve o trabalho em equipe no topo, dentro das equipes e entre as equipes (Fry, 2005; Nag, Hambrick & Chen, 2007; Warrick, 2017)

Embora em distintos contextos empresariais, em que diferentes indivíduos ou grupos possam ser mais relevantes como líderes estratégicos, existem algumas características comuns na formação deste tipo de liderança.

Estas características são a compreensão e o alinhamento entre os ambientes interno e externo da organização, a habilidade de assimilar ambiguidade, complexidade e diversidade de informações, o perfil multifuncional e a capacidade de fazer o que precisa ser feito através das pessoas (Simsek et al., 2015).

Diante do exposto, observa-se, portanto, que a ação da liderança acontece em um mundo e em um ambiente de negócios complexo, que exigem compreensão profunda do contexto, capacidade de abraçar a complexidade e o paradoxo e flexibilidade de adaptar seu estilo e liderança a um contexto de mudança e incertezas. Um único modelo linear de gestão poderá ser insuficiente para suprir um mundo complexo com uma gama de possíveis soluções (Snowden & Boone, 2007).

A capacidade cognitiva de lidar com a complexidade, aliada ao equilíbrio emocional, fornece ao líder a aptidão de aceitar as contradições confortavelmente e buscar sua integração. A falta destas competências cognitivas e emocionais tende a levar o líder a fixar uma polarização entre as opções de uma possível contradição. Perante a emergência de acontecimentos ou de objetos multidimensionais, componentes aleatórios são integrados. A pessoa se vê obrigada a desenvolver uma estratégia de pensamento que não seja redutora nem totalizante, mas reflexiva, interligando diferentes dimensões do real. Essa capacidade é definida como pensamento complexo (Morin, 2005; Waldman & Bowen, 2016).

A conexão entre paradoxos e liderança estratégica pode sugerir um viés de novidade conceitual, mas Fitzgerald (1945 como citado em Fry, 2005) já abordara o tema ao afirmar que o teste para averiguar uma inteligência de primeira linha é a capacidade de manter duas ideias opostas na mente simultaneamente, sem perder a capacidade de ser funcional em ambas, bem como exibir comportamentos contrários ou até mesmo opostos, quando necessário, mantendo, ao mesmo tempo, alguma integridade, credibilidade e senso de direção.

As organizações podem atenuar estas armadilhas treinando seus líderes em formas de pensamento paradoxais. É tentador simplificar a realidade, colocando-a em compartimentos separados, e não relacionar esses compartimentos. Contudo, o custo para a organização pode ser elevado. Formar líderes em capacidade sistêmica de lidar com os paradoxos pode ajudá-los a tomar decisões mais sofisticadas e menos cegas às implicações dessas decisões.

Cada um dos executivos da alta gestão vai, no decorrer de sua história profissional, construindo um sistema de referências, bem como o grupo gera o seu modelo de tomada de decisões a partir do conhecimento acumulado e das experiências anteriores no contexto da organização onde estão inseridos. É essencial entender o processo de tomada de decisão através do contexto no qual ela acontece.

A tomada de decisão de qualidade passa por aspectos como: conhecimento das informações relevantes, autoridade reconhecida do tomador da decisão, noção de oportunidade (prazo adequado), integração com as decisões macro da organização e integridade (detalhamento de como será sua aplicação). Todos estes aspectos compõem a qualidade subjetiva de uma decisão. Em síntese, a eficiência das decisões é identificada, principalmente, pelos resultados reais alcançados por sua aplicação, em relação aos objetivos almejados. Neste caso, o foco dos objetivos de curto prazo pode gerar miopia sobre se a decisão foi ou não eficiente, pois, em determinadas situações, não é fornecido o tempo necessário para que a decisão gere o retorno possível (Verboncu & Condurache, 2015)

Segundo Snowden e Boone (2007), quando se aborda o tema tomada de decisão e o papel do líder frente a isto, é necessário colocar o contexto nesta equação, visto que as decisões devem estar perfiladas às circunstâncias onde são tomadas. Deve-se permitir que os padrões emergam e determinar quais são desejáveis para o sucesso em cada contexto.

O Quadro 1 apresenta a síntese dos principais conceitos abordados e autores principais.

Quadro 1

Principais conceitos

VAREJO	LIDERANÇA ESTRATÉGICA	TOMADA DE DECISÃO
Indústria pujante. Alta concentração de postos de trabalho. Influência determinante na economia do país. Parente & Barki (2014) SBVC (2022)	Paradigma de escolhas excludentes, percepção de mundo de escassez ao invés de abundância, modelo focado em “ou” ao invés de “e”. Líderes estratégicos - criação da visão e da congruência entre indivíduos, unidades e níveis da organização. Mundo complexo demanda pensamento complexo. Smith et al. (2016) Fry (2005) Warrick (2017) Morin (2005)	Tomada de decisão, processo complexo, contexto interno e externo. Entendimento das questões comportamentais e do impacto dos vieses. Identificar causas e testar rigorosamente as soluções. Objetivos de curto prazo podem gerar miopia sobre se a decisão foi ou não eficiente. Snowden & Boone (2007) Verboncu & Condurache(2015)

Fonte: Dados da pesquisa.

O entendimento da indústria do varejo como um pilar importante da economia do país, devido à grande geração de postos de trabalho, é um motivador para analisar o processo decisório das lideranças estratégicas do setor. A fundamentação teórica evidencia que a capacidade de lidar com complexidade, entendendo de forma sistêmica ambientes interno e externo, e contexto no qual são tomadas as decisões, é fundamental para o equilíbrio dos paradoxos.

Método de Pesquisa

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória descritiva. A estratégia metodológica se dividiu em duas etapas, sendo a primeira a partir de entrevistas individuais e a segunda através de uma pesquisa documental.

Na etapa das entrevistas individuais, utilizou-se um roteiro semiestruturado, no qual foi investigada a percepção dos entrevistados sobre o paradoxo dos objetivos de curto e longo prazos, e como a tomada de decisão dessas lideranças incluía esses paradoxos. O roteiro semiestruturado foi construído a partir de *insights* advindos dos achados da fundamentação teórica e validado através de entrevista-piloto.

Os participantes selecionados foram 12 membros da alta gestão de empresas brasileiras de grande porte do varejo alimentar, convidados a participarem através de uma carta-convite com o objetivo do trabalho e os critérios de confidencialidade. Entende-se como empresa de grande porte, segundo os critérios definidos pelo IBGE (2017), aquelas com 500 ou mais empregados.

Das entrevistas, 10 ocorreram presencialmente e duas on-line, nos meses de novembro de 2019 a fevereiro de 2020, e tiveram duração média de 60 minutos. As respostas foram gravadas em áudio, mediante autorização dos entrevistados e transcritas para texto. Todas as laudas foram analisadas e categorizadas. O tratamento de dados foi realizado com base na análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, que busca explicitar e sistematizar o conteúdo das mensagens com o objetivo de efetuar deduções lógicas (Bardin, 1977). Foi utilizado o *software* NVivo para apoio na organização e na análise dos dados, sendo estabelecidas categorias e subcategorias de análise. Através da análise do material das entrevistas, emergiram três categorias e, de cada uma destas subcategorias, a partir de temas elencados pela pesquisadora a *priori* e de assuntos que surgiram naturalmente a *posteriori*, durante as entrevistas.

No Quadro 2, a seguir, estão descritas as categorias e subcategorias.

Quadro 2

Categorias e subcategorias

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Percepção dos Executivos – Paradoxo Curto e Longo Prazo	Bônus executivo.
	Conhecimento e experiência dos executivos.
	<i>Continuum</i> curto e longo prazo.
	O papel da comunicação no paradoxo curto e longo prazo.
	O papel do planejamento estratégico no paradoxo curto e longo prazo.
Aspectos e Especificidades da Organização	Situação financeira da empresa e seus reflexos no paradoxo curto e longo prazo.
	Gestão por executivos profissionais e acionistas donos, e quais aspectos diferenciadores.
Experiências de Tomada de Decisão com Viés de Curto e Longo Prazo	Adequação da estrutura das áreas.
	Capacidade de análise.
	Contexto da decisão.
	<i>Stakeholders</i> .

Fonte: Dados da pesquisa.

Além das entrevistas, realizou-se uma pesquisa documental, com análise dos documentos estratégicos das empresas, com vistas a identificar: o **propósito**, a **visão**, a **missão** e os **valores organizacionais**. Na medida em que se tem o objetivo determinado, convém escolher o universo de documentos suscetíveis de fornecer informações sobre o problema levantado (Bardin, 1977). Os documentos estratégicos, por pressuposto, representam as crenças, os valores e a visão de modelo de gestão de negócios dos integrantes da alta gestão.

Quanto à apresentação dos participantes, são executivos da alta gestão, que ocupavam posições de conselheiros de administração, CEO's e diretores pelo período mínimo de um ano no momento da realização da entrevista.

O Quadro 3 apresenta os dados sociodemográficos dos participantes:

Quadro 3

Qualificação do grupo de entrevistados

ENTREVISTADO	IDADE	TEMPO NA EMPRESA	TEMPO NA FUNÇÃO	ESCOLARIDADE
Entrevistado 1	55-60 anos	15 a 20 anos	6,1 a 8 anos	Superior completo
Entrevistado 2	30-35 anos	0 a 2 anos	0 a 2 anos	Superior completo
Entrevistado 3	66-70 anos	6,1 a 8 anos	6,1 a 8 anos	Mestrado
Entrevistado 4	51-55 anos	8,1 a 10 anos	6,1 a 8 anos	Especialização
Entrevistado 5	41-45 anos	0 a 2 anos	0 a 2 anos	Especialização
Entrevistado 6	30-35 anos	0 a 2 anos	0 a 2 anos	Mestrado
Entrevistado 7	51-55 anos	0 a 2 anos	0 a 2 anos	Mestrado
Entrevistado 8	46-50 anos	0 a 2 anos	0 a 2 anos	Especialização
Entrevistado 9	51-55 anos	2,1 a 4 anos	2,1 a 4 anos	Mestrado
Entrevistado 10	51-55 anos	4,1 a 6 anos	2,1 a 4 anos	Superior completo
Entrevistado 11	51-55 anos	0 a 2 anos	0 a 2 anos	Superior completo
Entrevistado 12	41-45 anos	6,1 a 8 anos	2,1 a 4 anos	Especialização

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos dados demográficos demonstra que é um grupo jovem no que se refere a tempo de empresa, com seis entrevistados com período igual ou inferior a dois anos. Consequentemente, o fenômeno se repete no quesito tempo no cargo, visto que, excetuando os entrevistados 1 e 12 que possuem mais tempo na empresa do que na função, demonstrando terem sido promovidos durante o período de atuação na empresa, os demais já foram contratados na função de gestão atual. As idades variam entre 31 e 68 anos, sendo que oito estão na faixa entre 41 e 55 anos. Para o dado demográfico escolaridade, identificou-se divisão igualitária, com quatro respondentes com nível superior completo, quatro com nível de especialista e quatro mestres.

O critério gênero apresentou maior desequilíbrio, com apenas um respondente do sexo feminino. Visando garantir a confidencialidade acordada com os participantes da pesquisa, adotou-se a redação em gênero masculino para todos os participantes.

A pesquisadora resguardou condutas que visam garantir os padrões éticos. O estudo atendeu as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, conforme a *Resolução nº 466 (2012)*, através do cadastro na Plataforma Brasil e aprovação pelo Comitê de Ética da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)

Os resultados serão aprofundados e discutidos na sessão subsequente.

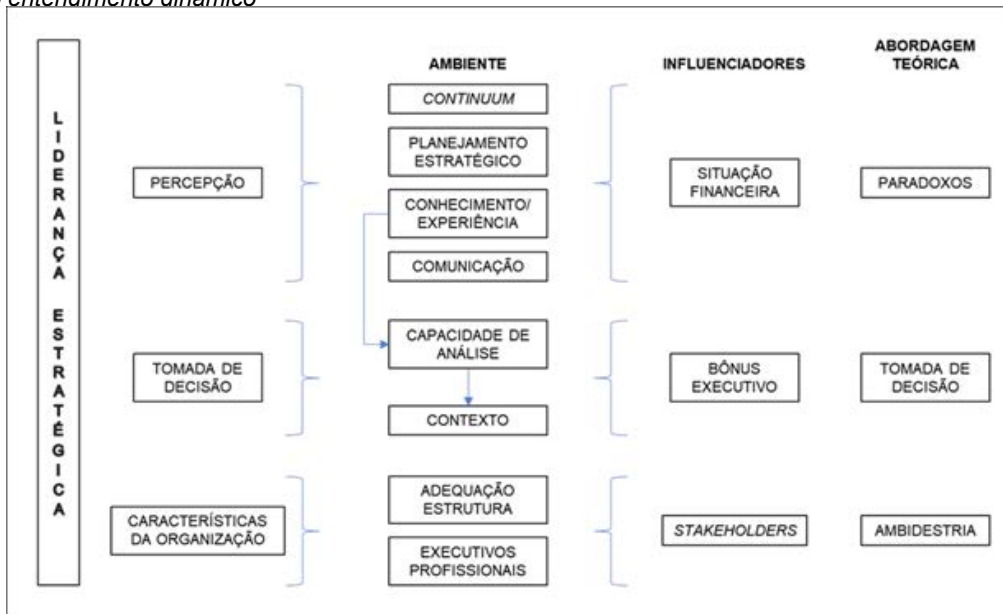
Resultados

As entrevistas conduzidas de forma semiestruturada possibilitam que os entrevistados coloquem suas percepções de forma ampla e fluida, oportunizando ao entrevistador, através da análise de conteúdo, identificar categorias e subcategorias, ao mesmo tempo em que faz a leitura da conexão entre estas.

A consolidação do entendimento dinâmico apresentada na Figura 1, apresenta a alocação dos elementos que emergiram em dois espaços: o ambiente e os influenciadores. O ambiente é onde ocorrem as manifestações e as interações. Os influenciadores são aqueles aspectos que dão o tom. Foi evidenciada a conexão entre diversas dessas variáveis para o equilíbrio curto-longo prazo, e que o pensamento complexo é muito importante para que a liderança consiga entender as conexões. Cabe destacar a evidência de que são todos parte de um mesmo processo, que todas as coisas são causadas e causantes, ajudadas e ajudantes, mediatas e imediatas (Pascal, 2001).

Figura 1

Consolidação do entendimento dinâmico



Fonte: Dados da pesquisa.

O paradoxo curto longo prazo foi abordado pelos entrevistados como um *continuum* (Trevisan, 2020) sobre o qual a empresa desenvolve seus movimentos de gestão, destacando a percepção da inseparabilidade do curto e longo prazo, mostrando-se céticos sobre o paradoxo e reforçando sua visão de um processo naturalmente único e indivisível. O entrevistado será designado pela letra E e acrescido o número correspondente (ao identificado) no Quadro 2.

Eu não consigo pensar em curto prazo sem pensar em longo prazo, porque para tu fazeres o longo prazo lá, tu tens que estabelecer o curto prazo para saber o passo a passo para chegar. [...] eu acho que não tem como fazer esse longo prazo sem estar com o curto prazo muito bem estruturado (E1).

Mas, de toda forma, a maioria afirmou que tende a ficar mais tempo voltado para o curto prazo. Eles costumam associar essa característica de gestão a algo que julgam inerente ao varejo, com colocações como: o varejo é diferente; é tudo muito rápido; muda tudo todo dia.

[...] subsiste uma certa mentalidade de curto prazo, uma mentalidade de escassez que está muito no varejo e que eu acho que ela existe em decorrência de uma história, ela não está ali à toa não [...] porque ele mostra isso assim. Esse desespero do dia a dia. [...] ele dedicar horas do dia dele pensando o que que ele vai fazer amanhã para sobreviver (E6).

Nas entrevistas, emergiu o trinômio **planejamento estratégico, conhecimento e experiência e comunicação**, em um processo apresentado como dinâmico e complementar. O conhecimento e a experiência do grupo de líderes estratégicos surgem como base para desenvolver o planejamento estratégico. Este, por sua vez, é colocado a serviço de organizar e garantir que esse conhecimento gere ações e atividades de forma organizada ao longo do tempo. O planejamento estratégico é apresentado como a grande tomada de decisão, o amplo guarda-chuva que dá o tom do curto e longo prazo nas demais decisões. Os entrevistados apontam para a importância de ter um planejamento estratégico, no qual seja definido o que fazer e como fazer. Salientam que dessa forma é possível envolver todas as áreas e níveis da organização, buscando ampliar a clareza de seu papel no todo.

Ao mesmo tempo, surgiu nas entrevistas a necessidade de abordar o planejamento estratégico de uma forma dinâmica, evitando a rigidez. O (E7) salientou: “definimos o caminho, e aí vamos alternando a velocidade, acelerando ou diminuindo”. Esta abordagem vem ao encontro de Bauer (2008), que afirma que um contexto mais complexo requer criatividade e uma maior ênfase na intuição e no raciocínio por analogia, estimulando a geração de novos *insights*,

pois caso o planejamento estratégico seja excessivamente racional, pode inibir o pensamento estratégico. Assim, importante é a forma como as questões são geridas, mais do que quais são as questões selecionadas para abordar. Como resposta, surge a necessidade de um planejamento estratégico mais dinâmico, para atender as demandas de um mundo com mudanças velozes. A implementação da estratégia acontece em tempo real e passa a desafiar a eventual relatividade estática do planejamento estratégico.

A experiência e o conhecimento são percebidos como fundamentais para a elaboração do plano estratégico, sendo a base para uma boa capacidade de análise das situações e dos contextos internos e externos à organização, necessários para a tomada de decisão, visto que elaborar um plano passa por um processo de escolhas. Se o profissional possuir pouca experiência e conhecimento, terá limitações mais acentuadas neste processo. Um dos entrevistados aborda o tema fazendo o paralelo entre longo prazo e longo alcance, salientando:

Não adianta eu colocar em um grupo de planejamento estratégico pessoas que não têm alcance. O planejamento vai ser falho” (E3). Ele acrescenta: “eu entendo que há a necessidade de uma visão de longo prazo e talvez mais do que longo prazo, de longo alcance (E3).

É possível analisar a expressão longo alcance indo além do conhecimento e da experiência, incluindo a capacidade de acessar os eventos e as situações através de pensamento estratégico e complexo, que traz a possibilidade de não se limitar a decisões lineares e excludentes, com excessivo foco no **ou** ao invés do **e**. Uma estratégia de pensamento que não seja redutora nem totalizante, mas reflexiva, que acolha e interligue as diferentes dimensões do real.

Destaque importante foi dado ao tema comunicação, que é apresentado como um fio condutor que deve dar conta de incluir todas as partes interessadas nesta construção, através da conexão de iniciativas e projetos, alinhando tudo para um propósito amplo. Envolver todas as partes passa por comunicar adequadamente a estes públicos, o que aparece na verbalização: “Que a empresa toda saiba, que todos os funcionários fiquem sabendo onde nós queremos chegar, onde a empresa quer chegar” (E9). As pessoas gostam de estar envolvidas em algo maior, e se motivam para cumprir as demandas necessárias do curto prazo para contribuir para uma agenda de longo prazo (Marginson & McAulay, 2008). Uma questão especialmente interessante, levantada pelo Entrevistado 9, foi a importância de engajar os próprios líderes estratégicos que elaboram os planos, pois, uma vez que deem a conhecer a todos os públicos estes planos e não os implementam, serão questionados e poderão ficar em uma situação constrangedora frente aos *stakeholders*.

[...] eu faço um plano e eu comunico ele para toda organização. Então, antes de eu ‘desistir do plano’, eu vou ter que pensar melhor, porque eu vou passar o maior mico, né? [...] (E9).

Esse trecho acrescenta o viés do engajamento da alta gestão com os próprios planos de metas que estabelece, e que a comunicação destes planos tem um efeito determinante neste processo.

A situação financeira da empresa foi apresentada como um dos aspectos com grande capacidade de influenciar a gestão do paradoxo curto e longo prazo, sendo mencionada por vezes como a condição básica para pensar no longo prazo. Essa percepção deixa clara uma visão ainda linear, em que o **ou** é muito mais presente no contexto de análise. Colocações como: se eu não estou em um bom momento financeiro, eu não consigo pensar no longo prazo, deixam clara essa dicotomia entre as possibilidades.

O Entrevistado 1 aborda o tema dizendo:

[no primeiro momento] [...] daí estava toda essa crise, todo mundo [...] com medo, todo mundo assustado e ninguém conseguindo pensar lá na frente. Estava todo mundo pensando aqui: ‘O que nós vamos fazer hoje para vender essa mercadoria, para conseguir pagar as despesas’. [...] nossa visão era muito curto prazo para preservar a empresa. [...] [no segundo momento] se a empresa não estivesse com essa estrutura financeira tão boa, eu acho que eu teria dificuldades em pensar a longo prazo e recebendo menos (E1).

Essa crença forte e enraizada aparece como um dos possíveis limitadores para o modelo de gestão focado no paradoxo do e, em que possibilidades aparentemente conflitantes são compostas em um ambiente ambidestro. O mundo complexo e imprevisível em que os negócios se desenvolvem na atualidade, demanda a capacidade de gerenciar paradoxos e, simultaneamente, atingir objetivos que parecem divergentes ou mesmo contraditórios, como por exemplo: sobrevivência a curto prazo e crescimento de longo prazo, inovações incrementais e radicais, e competição versus cooperação (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Os dados demográficos, de forma geral, não apresentaram alterações significativas na percepção e abordagem

dos temas pelos entrevistados, contudo, para a questão do tempo necessário para os projetos e ações gerarem resultados. Os entrevistados com mais de dois anos (na função e empresa) foram mais críticos. Neste aspecto o E9 coloca:

[...] a gente começa um projeto e esse projeto tem que dar resultado, talvez em dois, três anos, e a gente quer que o resultado apareça já no mês seguinte ou no ano seguinte, e a gente não para e pensa: 'vamos continuar nesse caminho, pois esse caminho é o caminho que vai trazer os frutos que a gente precisa colher no futuro' (E9).

Existe a possibilidade de esta percepção ser mais frequente entre os entrevistados que estão no cargo há mais de dois anos, do que entre aqueles que estão no cargo há menos de dois anos, devido aos primeiros já terem tido maior número de vivências neste sentido. Os entrevistados que estão há mais de dois anos no cargo podem já ter visto projetos ou iniciativas que iniciaram com grande expectativa e acabaram sendo abandonadas antes do tempo.

O modelo de gestão focado nos *stakeholders*, em que todas as partes interessadas são incluídas no processo de análise de possibilidades, tomada de decisão e elaboração dos planos de longo prazo, é percebido como um grande potencial de influência na gestão do paradoxo curto e longo prazo.

Não adianta eu tomar uma decisão que só beneficie o acionista no curto prazo se ela vai impactar cliente e colaborador. Eu vou perder esses dois. Mas não adianta eu dar o melhor plano de benefícios, dobrar o salário do colaborador, que eu não vou entregar dinheiro para o acionista e a perpetuidade da empresa está ameaçada (E11).

Outra expressão que confirma essa percepção é "A gente morre antes de chegar no longo prazo" (E11), referindo-se a não incluir a perspectiva do cliente na elaboração de um plano de longo prazo. Segundo Carey, Dumaine, Useem, e Zemmel (2018), quando queremos trabalhar o longo prazo, é importante criar uma cultura que compartilhe com todas as partes envolvidas uma clara visão de futuro, pois assim todos tendem a direcionar suas ações para a construção deste futuro.

A experiência de tomada de decisão ocorre com o viés das percepções do ambiente, em que a capacidade de análise é destacada como fundamental, com influência direta na capacidade de leitura de contexto interno e externo da organização. Isso é percebido como determinante para uma boa tomada de decisão. O conhecimento e a experiência novamente foram abordados e aparecem como pré-requisitos importantes para a capacidade de análise.

Quando a liderança estratégica tem miopia gerencial, que é a dificuldade de entender os efeitos de longo prazo de suas decisões, como sintoma podemos obter a subvalorização do futuro. Esta é observada em empresas que falham em seus investimentos críticos e, portanto, perdem a liderança tecnológica e a capacidade de sustentar sua vantagem competitiva, ou ao menos a paridade competitiva (Marginson & McAulay, 2008). Este ponto foi explicitado pelo E12:

O Conselho de administração tomou uma decisão errada há um ano atrás. Havia investimento para se fazer isso e não foi feito, e hoje talvez a nossa situação estaria sendo outra. Esse investimento não foi feito, ele tem gerado impactos muito grandes na nossa estrutura operacional e impactos de fato no cliente (E12).

A miopia gerencial foi abordada em outro exemplo, quando um dos entrevistados relatou que, em determinado momento, foram feitos planos de expansão muito desafiadores focados no futuro, mas sem organizar a estrutura da empresa para isso no curto prazo, e a empresa "quase colapsou". Neste caso, o olhar no futuro subestimou a análise das condições necessárias para construir o caminho até lá, sugerindo um pensamento mais linear e menos integrado, ao não trazer para a análise os diversos aspectos e atores que compõem um projeto de expansão.

Outro ponto destacado foi o desenho da metodologia do bônus executivo apontado como um aspecto com grande influência nos processos de tomada de decisão, agindo como um direcionador para a gestão focada no curto ou longo prazo. Cabe ressaltar que o bônus foi descrito como uma figura viva da cultura, pois é elaborado sob critérios que representam as crenças culturais, ao mesmo tempo que retroalimenta a cultura. Entretanto, a falta de conhecimento e experiência são vistos como riscos para uma boa capacidade de análise e, conseqüentemente, de leitura de contexto. Esta dificuldade pode levar à miopia da gestão no momento de definir as bases do bônus, direcionando os esforços e as escolhas para situações que apontam excessivamente para o curto prazo. Aspectos éticos também aparecem em diversas falas, por vezes de forma um pouco velada ou através de metáforas.

Um exemplo é a colocação do E9:

[...] Não pode ter almoço grátis, mas o que leva muitas vezes a essa deterioração no médio e longo prazo é criar metas muito arrojadas, mas que elas só se resolvem com ações de curto prazo. Então, o executivo pode ganhar bônus uma ou duas vezes, um ou dois anos, e depois troca de empresa porque não tem como manter. Então, eu acho que tem que calibrar muito bem isso, essa é a minha visão (E9).

A percepção sobre o aspecto capacidade de análise apresentou diferença quanto às características demográficas

do entrevistado, pois aqueles com mestrado foram significativamente mais incisivos em destacar a importância de um grupo com capacidade de divergir como essencial para criar convergência e engajamento com os projetos de longo prazo.

Ao tratar do tema curto e longo prazo como um único *continuum* (Trevisan, 2020), surgiram expressões como: “[...] a construção de algumas coisas que tu fazes no curto prazo, além de serem uma escadinha para chegar no longo prazo [...]” (E1). Em contrapartida, a situação financeira foi apontada como um fator com tal capacidade de impacto que remete a liderança estratégica a negar o que ela mesma afirma, de que o longo prazo é uma construção contínua, afastando-se desta construção. Segundo Carey et al. (2018), levar as pessoas a focar no longo prazo ajuda cada uma delas a tomar as decisões certas no curto prazo. Sendo assim, desenvolver a visão do equilíbrio dinâmico das interações tende a tornar as lideranças estratégicas melhores arquitetos da sustentabilidade futura.

Discussão

A pesquisa desenvolvida teve como objetivo analisar como o paradoxo curto-longo prazo se manifesta e influencia o processo decisório de executivos do varejo brasileiro.

Este estudo se justifica pela importância de as empresas gerarem crescimento para seus negócios de forma sustentável, com ênfase no setor de varejo que, devido às suas dimensões, tem significativo impacto no mercado de trabalho e, consequentemente, na economia. Aspectos que afloraram da pesquisa, submetidos à análise através dos fundamentos teóricos, têm potencial de contribuir com *insights* que auxiliem as lideranças das organizações na busca do equilíbrio dinâmico dos paradoxos de curto e longo prazo nos modelos de gestão, aumentando sua sustentabilidade.

Um dos pontos que emergiu da análise dos conteúdos foi a percepção de que, além de ter metas e métricas de longo prazo, é necessário vivenciar um modelo de gestão focado nos *stakeholders*, que vai muito além de fazer pronunciamentos sobre propósitos, pois trata-se de incluir todas as partes interessadas ao construir um plano de longo prazo, de forma a gerar valor para todas e cada uma, e achar um meio de comunicar isso de forma que, além de entender seu papel nesta construção, todos ajam de forma a suportar esse propósito.

Algumas subcategorias foram abordadas de forma conjunta, demonstrando que são percebidas como próximas e complementares, como conhecimento e experiência das lideranças estratégicas, o papel do planejamento estratégico no paradoxo curto e longo prazo e o papel da comunicação no paradoxo curto e longo prazo. As citações sobre essas subcategorias demonstram que são percebidas com capacidade de potencializar ou fragilizar umas às outras. Por exemplo, se a liderança estratégica não possui conhecimento e experiência adequada às necessidades do negócio, os planos elaborados para o longo prazo podem ser inadequados. Assim, mesmo que não sejam, se não forem comunicados a todas as partes interessadas, com conteúdo e meios pertinentes às necessidades destas, correm risco de perder efetividade em sua execução de longo prazo.

A categoria conhecimento e experiência das lideranças estratégicas foram também associadas, em muitos momentos, à capacidade de análise e contexto da decisão, as quais sugerem ser percebidas como uma base fundamental para a elaboração de um plano estratégico consistente.

Esse plano é capaz de mobilizar as estruturas organizacionais para a execução da estratégia no longo prazo. A conexão entre subcategorias na abordagem do equilíbrio do paradoxo curto e longo prazo na gestão permite inferir que desenvolver o pensamento integrativo entre as lideranças estratégicas, desenvolvendo sua capacidade de abordagem integral de paradigmas inicialmente percebidos como separados, em uma rede interrelacionada, enriquece mutuamente os caminhos, as alternativas e as soluções para equilibrar o paradoxo curto e longo prazo (Wilber, 2008).

Segundo Martin (2007), a capacidade de não se contentar com uma alternativa ou outra, e não entrar em pânico com a contradição, traz a habilidade de produzir uma síntese que é superior a qualquer ideia oposta. Este processo pode ser denominado de pensamento integrativo e é a marca registrada de negócios excepcionais e das pessoas que os dirigem. Segundo Kaplan e Norton (2008), algumas vezes os executivos podem ter dificuldade de coordenar o conjunto complexo de processos que ligam a estratégia com as operações, e a espiral de retorno das operações com a estratégia, sem conseguir perceber todas as partes e conectá-las. Este ponto foi abordado pelo (E6), “acredito que alguns projetos não saíram porque colocamos lá no planejamento estratégico, mas não tínhamos gente para fazer, a gente não tinha know-how de como implantar”.

Conclusão

A evidência da integração e interdependência entre as subcategorias reforça a importância em desenvolver nas lideranças estratégicas o pensamento complexo e integrativo como uma competência diferenciadora para a sustentabilidade das organizações. Esta constatação demonstra a importância do pensamento complexo integrativo e traz a pesquisa de métodos de desenvolvimento do pensamento complexo integrativo em lideranças estratégicas

como lacuna para estudos posteriores.

O bônus executivo já havia sido abordado durante a elaboração da fundamentação teórica, mas durante as entrevistas emergiu de forma muito representativa, sugerindo que é percebido pelos entrevistados como um fator determinante do equilíbrio curto-longo prazo, devido a sua relação dialética com o modelo de gestão e a cultura organizacional. É muito importante a empresa analisar se sua política de bônus executivo está reforçando ou coibindo as estratégias da empresa. Em situações em que a política de remuneração executiva e a estratégia da empresa apresentam incongruências, o desempenho da organização tende a ser afetado (Balsam, Fernando & Tripathy, 2011). Sendo assim, é interessante um maior aprofundamento do tema metodologias de bônus executivo em pesquisa posterior.

Portanto, a contribuição gerencial deste trabalho é sensibilizar as lideranças estratégicas para os fatores de maior influência no equilíbrio da gestão dos paradoxos de curto e longo prazo, que têm grande impacto na sustentabilidade dos negócios. Ao apresentar o potencial que questões como liderança com pensamento complexo integrativo, modelo de gestão focada em *stakeholders* e modelo de bônus executivo têm de influenciar os paradoxos, é ofertada aos comitês executivos (conselhos e diretorias) uma linha de reflexão e possibilidade de ação nestes aspectos para criar uma arquitetura mais equilibrada de decisões.

Referências

- Balsam, S., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2011). The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation. *Journal of Business Research*, 64(2), 187-193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.006>
- Bardin, L. *L'analyse de contenu*. (1977). Presses Univesitaires de France.
- Bauer, R. (2008). *Gestão da mudança: Caos e complexidade nas organizações*. Atlas.
- Carey, D., Dumaine, B., Useem, M., & Zempel, R. (2018). *Go long: Why long-term thinking is your best short-term strategy*. WhartonSchool Press.
- Estadão Conteúdo. (2019, 23 de janeiro). Comércio tem o maior número de vagas criadas em 4 anos. *Veja Mercado*. <https://veja.abril.com.br/economia/comercio-tem-o-maior-numero-de-vagas-criadas-em-4-anos/>
- Fry, L. W. (2005). Introduction to the leadership quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 619-622. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.001>
- Havermans, L. A., Den Hartog, D. N., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(Suppl. 1), 179-200. <https://doi.org/10.1002/hrm.21764>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Pesquisa anual do comércio – PAC*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-decomercio.html?=&t=resultados>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *A execução premium*. Campus.
- Lloyd, B., & Thurow, L. (1997). The future of capitalism. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(2), 93-98. <https://doi.org/10.1108/01437739710168454>
- Marginson, D., & McAulay, L. (2008). Exploring the debate on short-termism: A theoretical and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 273-292. <https://doi.org/10.1002/smj.657>
- Mariotti, H. (2010). *Pensamento complexo: Suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável* (2a ed.). Atlas.
- Martin, R. (2007). *The opposable mind: How successful leaders win through integrative thinking*. Harvard Business School Press.
- Morgado, M. (2017). Três grandes desafios para o varejo do futuro. *GV Executivo, Caderno Especial: Varejo*, 16(1), 33-35. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v16n1.2017.67455>
- Morin, E. (2005). *O método* (I. Heineberg, M. Lobo, & J. M. Silva Trad.). Sulina.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a

- consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955. <https://doi.org/10.1002/smj.615>
- Parente, J., & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: Gestão e estratégia*. (2a ed.). Atlas.
- Pascal, B. (2001). *Pensamentos*. Martins Fontes.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. (2012, 12 de dezembro). Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Ministério da Saúde. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html
- Rowe, W. G. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 7-19. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000100003>
- Santos, G. G. dos, & Nassif, V. M. J. (2021). Estratégia competitiva no varejo diante da pandemia Covid-19. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 10(1), 3-22. <http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2021v10n1p322>
- Sargut, G., & McGrath, R. G. (2011). Learning to live with complexity: How to make sense of the unpredictable and the undefinable in today's hyperconnected business world. *Harvard Business Review*, 89(9), 68-76.
- Schneider Hahn, I., Abatti, L., & Martins, A. (2021). Atratividade no Varejo e Lealdade dos Consumidores em Cidades não Comerciais. *International Journal of Business Marketing*, 6(2), 52-70.
- Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2022). *O papel do varejo na economia brasileira*. https://sbvc.com.br/bfd_download/estudo-o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-atualizacao-2022-sbvc/
- Seaton, L. J. (2018). The relationship of confucian dynamism and the strategic leader: An upper echelon theory perspective. *International Journal of the Academic Business World*, 12(1), 113-119.
- Simsek, Z., Jansen, J. J. P., Minichilli, A., & Escriba-Esteve, A. (2015). Strategic leadership and leaders in entrepreneurial contexts: A nexus for innovation and impact missed? *Journal of Management Studies*, 52(4), 463-478. <https://doi.org/10.1111/joms.12134>
- Smith, W. K., Lewis, M. W., & Tushman, M. L. (2016). Both/and" leadership: Don't worry so much about being consistent. *Harvard Business Review*, 94(5), 62-70.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. A. (2007). Leader's framework. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.
- Solberg, E., Traavik, L.E.M., & Wong, S. (2020). Digital mindsets: Recognizing and leveraging individual beliefs for digital transformation. *California Management Review*, 62(4), 105-124. <https://doi.org/10.1177/0008125620931839>
- Trevisan, R. (Coord.). (2020). Continuum. In *Dicionário Michaelis da Língua Portuguesa*. Melhoramentos. <http://michaelis.uol.com.br/busca?id=8QWB>
- Verboncu, I., & Condurache, A. (2015). About managers, competence and efficiency. *Review of International Comparative Management*, 16(3), 314-323. <https://ideas.repec.org/a/rom/rmcimn/v16y2015i3p314-323.html>
- Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 316-327. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0070>
- Warrick, D. D. (2017). The urgent need to educate present and future leaders in organization development and change. *OD Practitioner*, 49(3), 52-58.
- Wilber, K. (2008). *The integral vision*. Integral Books.

Como citar:

Corrêa, V. S. F., Cabral, P. M. F., Freitas, J. C. da S., Jr., & Bruno, L. V. P. (2023). O paradoxo dos objetivos de curto e longo prazo: uma análise a partir das lideranças estratégicas em empresas varejistas no Brasil. *Revista Ciências Administrativas*, 29, 1-13. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2023.29.e12655>

Endereço para correspondência:

Vivian Stumpf Faria Corrêa
E-mail: vivi.stumpf@hotmail.com

Patrícia Martins Fagundes Cabral
E-mail: patriciamf@unisin.br

José Carlos da Silva Freitas Júnior
E-mail: freitas1995@gmail.com

Luiza Vellinho Pinto Bruno
E-mail: luizavpbruno@gmail.com



Submetido em: 14/10/2021
Revisado em: 03/03/2022
Aprovado em: 06/10/2022