

OS SINAIS ANTECIPATIVOS NO DIRECIONAMENTO DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Anticipative signals in directing management towards sustainability

Recebido em: 22.09.2022
Aprovado em: 10.11.2022

Anna Oertel Spinelli Roux César

Engenheira Civil pela Universidade Estadual Paulista

e Engenheira de Segurança do Trabalho pela Universidade de São Paulo.

Mestra em Administração de Empresas na Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: anna.spinelli.roux@gmail.com

Gilberto Perez

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: gperez@mackenzie.br

RESUMO

Com este estudo buscou-se avaliar a função dos sinais antecipativos e da capacidade empreendedora exercida pelos gestores operacionais e estratégicos de empresas na contribuição para o direcionamento da gestão para a sustentabilidade. A abordagem metodológica escolhida para o desenvolvimento do estudo foi de natureza qualitativa. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas, sendo os dados analisados com a técnica da análise de conteúdo. Os resultados apontam para três categorias principais, que enfatizam a importância da capacidade empreendedora focada para a gestão para sustentabilidade, e a utilização dos sinais antecipativos externos que podem ser úteis para uma gestão mais eficiente.

PALAVRAS-CHAVE

Capacidade empreendedora. Gestão para sustentabilidade. Sinais antecipativos.

ABSTRACT

This study focused on evaluating the function of anticipatory signals and entrepreneurial capacity exercised by operational and strategic managers of companies in contributing to the direction of management for sustainability. The methodological approach chosen for the study's development was qualitative. We collected the data through interviews, which were analyzed using the content analysis technique. The results point to three main categories that emphasize the importance of Entrepreneurial Capacity focused on Sustainability Management and the use of External Anticipatory Signals that may be useful for more efficient management.

KEYWORDS

Entrepreneurial capacity. Sustainability management. Anticipatory signals.

ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CÉSAR E GILBERTO PEREZ

INTRODUÇÃO

Entender a função dos sinais antecipativos e seu relacionamento com a capacidade empreendedora dos gestores operacionais e estratégicos de empresas pode, de alguma forma, contribuir para uma gestão voltada à sustentabilidade. Rowe, Wright e Derbyshire (2017) fazem considerações importantes sobre quando as empresas instituem um direcionamento estratégico e foco nos resultados, e acabam por ter pontos cegos em sinais apresentados na periferia. Esses pontos cegos podem emergir, ainda que sejam identificados e sinalizados mais facilmente por pessoas operacionais e por que, na percepção de pessoas no alto escalão das empresas, esses sinais são irrelevantes.

A metáfora do pêndulo como parte da evolução teórica da gestão estratégica apresenta a teoria da agência e sugere que há uma divergência de interesses entre acionistas e gestores (Jensen & Meckling, 1976). Os sinais antecipativos são informações relacionadas ao futuro e importantes para evitar surpresas estratégicas (Ansoff, 1975). Há diversas iniciativas para a implementação de estratégias de sustentabilidade e uma importante referência é o trabalho desenvolvido pela Organização das Nações Unidas (ONU), em que propõe 17 objetivos direcionados ao desenvolvimento sustentável do planeta Terra, chamados de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Estudos apontam que a mudança no ambiente externo seria o principal motivador para aquisição de novas competências (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Tal fato indica que as empresas são condicionadas a monitorar o ambiente externo e transformar em ações no ambiente interno por meio de alterações nas rotinas (Zollo & Winter, 2002).

Um exemplo interessante de ponto cego identificado no contexto interno de uma organização foi a história da empresa Elis, cujo sucesso foi alcançado graças à sua capacidade empreendedora, alinhada ao seu propósito e seu olhar inovador ao contexto do mercado, tornando-se a primeira pequena empresa exportadora do Brasil (Takahashi & Bulgacov, 2019). Sua empresa quase fechou por causa de um incêndio que ocorreu em suas instalações com prejuízo muito significativo, e se recuperou também por sua capacidade empreendedora, pois foi motivada e incentivada pelos clientes e fornecedores a continuar.

OS SINAIS ANTECIPATIVOS NO DIRECIONAMENTO DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Problemas críticos gerados internamente nas organizações são causas de prejuízos significativos que podem inviabilizar negócios, e coloca em foco a capacitação das pessoas. Teece (2007) afirmou que a combinação de *know-how* dentro da empresa e entre a empresa e as organizações externas a ela é importante sob a perspectiva de aprendizagem, gestão do conhecimento e governança corporativa.

Elkington (2020) enfatiza a importância de as organizações estabelecerem alianças e atuarem em rede no ambiente competitivo e dinâmico. Na visão do referido autor (2020), o capitalismo tende a se reemergir de uma forma mais ambiental e socialmente responsável. Segundo Teece (2012), o estudo de histórias corporativas individuais é um caminho para a pesquisa, para compreender as origens das capacidades e para avaliar as evidências sobre se as capacidades dinâmicas de nível superior podem ter raízes em rotinas.

A questão de pesquisa para a qual se buscou a resposta é: “Os sinais antecipativos influenciam a capacidade empreendedora no direcionamento da gestão para sustentabilidade?” O objetivo geral é verificar se os sinais antecipativos influenciam a capacidade empreendedora da gestão para sustentabilidade. Os objetivos específicos são:

- 1) Identificar a origem dos sinais antecipativos nas Organizações.
- 2) Verificar as dimensões da capacidade empreendedora.
- 3) Conhecer os direcionamentos da gestão voltada para a sustentabilidade.

No campo científico, espera-se aprofundar no tema e buscar contribuições futuras que auxiliem no desenvolvimento da capacidade empreendedora, na identificação de sinais antecipativos direcionadores para a sobrevivência das empresas e que estejam alinhadas ao desenvolvimento sustentável. Acredita-se que os sinais antecipativos devam ser monitorados para garantir melhores resultados, e também para entender o papel da capacidade empreendedora nesse processo, seja na percepção da visão estratégica, seja da visão operacional.

Dessa forma, este estudo corrobora com teorias existentes sobre Sinais Antecipativos, Capacidade Empreendedora, ligados à Gestão para Sustentabilidade. Ele se justifica

ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CÉSAR E GILBERTO PEREZ

pelo fato de unir temas relevantes e atuais que devem ser compreendidos com mais profundidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Sinais antecipativos

Ansoff (1975) defende que os sinais antecipativos são informações relacionadas ao futuro e importantes para evitar surpresas estratégicas, rupturas e gerar inovação, e são geralmente extraídos de fontes externas, como fornecedores, revistas, jornais, livros, produtos de concorrentes, bolsas de valores, negociações comerciais, entre outras. Sharp (2009) também aborda e exemplifica com várias fontes de informação externas do ambiente competitivo. Cainelli e Janissek-Muniz (2019) fizeram um levantamento das fontes mais utilizadas de sinais antecipativos e referenciam várias fontes de informação externas e internas também, como bases de dados internas, contatos pessoais, relatórios de serviços.

Rowe, Wright e Derbyshire (2017) são muito elucidativos quanto às relações teóricas conceituais e faz considerações importantes sobre quando as empresas instituem um direcionamento estratégico e foco nos resultados acabam por ter pontos cegos em sinais apresentados na periferia. Os pontos cegos podem emergir, ainda que sejam identificados e sinalizados mais facilmente por pessoas operacionais, visto que, na percepção de pessoas no alto escalão das empresas, esses sinais são irrelevantes.

Teece (2007) afirma que a capacidade de reconhecer oportunidades depende em parte das capacidades do indivíduo e do conhecimento organizacional. Envolve a interpretação das informações disponíveis em qualquer forma que apareçam e o filtro de informações de contatos profissionais e sociais para criar hipóteses sobre a provável evolução das tecnologias, necessidades dos clientes e respostas do mercado. Portanto, engloba a varredura e o monitoramento de desenvolvimentos tecnológicos internos e externos.

A detecção de oportunidades e ameaças também pode ser facilitada se a empresa e/ou o empreendedor explícita ou implicitamente empregar algum tipo de estrutura

analítica, conforme reconhecido por Teece (2007). O autor apresenta os elementos de uma estrutura de ecossistema para sentir o mercado e as oportunidades tecnológicas, por meio das suas características individuais e empresariais que sustentam as capacidades de detecção.

Teece (2007) esclareceu que, para obter a capacidade empreendedora, é necessário que haja sistemas analíticos e capacidades individuais para aprender e sentir, filtrar, moldar e calibrar oportunidades. As capacidades dinâmicas residem fortemente nos gestores e são impactadas pelos processos organizacionais, sistemas e estruturas que a empresa criou para gerenciar seus negócios no passado (Teece, 2007).

Aumentar o radar envolvendo o processo de detecção de oportunidades por vários profissionais na empresa é relevante para alcançar novos resultados no negócio. Para Teece (2012), é importante explorar as capacidades de detecção, com a abordagem de incorporar processos de varredura e interpretativos em toda a organização, enquanto fornece os canais de *feedback* necessários para a alta administração. Isso porque qualquer empreendimento ficará vulnerável se as funções sensoriais, criativas, interpretativas e de aprendizagem forem deixadas para as capacidades cognitivas de alguns indivíduos.

Segundo Abdelgawad et al. (2013), para desenvolver essa capacidade de detecção de oportunidades, a atitude de liderança em relação à periferia é essencial, assim como seu papel de estimular a curiosidade e compartilhar percepções. Informações contraditórias podem prejudicar ou expandir a mentalidade dos gestores que devem ter habilidade para promover a detecção de oportunidades e observar novos cenários.

Essas informações contraditórias costumam causar desconforto e dissonância para os líderes seniores. Segundo Abdelgawad et al. (2013), para neutralizar esse desconforto, as empresas com uma capacidade empreendedora enraizada geralmente encorajam os indivíduos a questionar a sabedoria coletiva da mentalidade dominante de sua empresa. Ou seja, abrindo oportunidade de conversas abertas para explorar ao máximo o entendimento dessas informações contraditórias para reduzir os ruídos de comunicação. Tais fontes de informação são sinais que, estudados e explorados, facilitam o direcionamento da gestão estratégica de uma empresa para sustentabilidade. Como direcionadores da

ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CÉSAR E GILBERTO PEREZ

gestão estratégica de uma empresa, os sinais antecipativos podem estar tanto interna quanto externamente e dependem da capacidade de detecção dos envolvidos.

Capacidade empreendedora

O capital humano do gestor empreendedor na visão de Teece (2012) é saber aproveitar oportunidades, diagnosticar ameaças, orquestrar recursos de acordo com a situação atual, remodelar estruturas organizacionais para criar novas oportunidades e defender-se de ameaças competitivas.

A capacidade dinâmica gerencial é a capacidade de fazer as coisas acontecerem (Kor & Mesko, 2013). São capacidades pelas quais empreendedores e gestores constroem, integram e reconfiguram recursos e competências organizacionais. Estas estão alicerçadas em três fatores gerenciais principais: o capital humano, o capital social e a cognição (Adner & Helfat, 2003). Para Kor e Mesko (2013), o capital humano gerencial está relacionado às habilidades e aos conhecimentos moldados pelas experiências educacionais, pessoais e profissionais; o capital social gerencial permite acessar recursos e informações por meio de relacionamentos e conexões; e o capital cognitivo gerencial está relacionado a crenças e modelos mentais utilizados na tomada de decisão. Nessa busca por entender como empreender, estudos mais recentes apontam para o capital cognitivo gerencial nos estudos de capacidade empreendedora.

Para Abdelgawad et al. (2013), a detecção requer evitar “lacunas de vigilância”, desenvolvendo uma forte visão periférica que é sensível a sinais distantes, fracos e pouco claros. Sentir (e moldar) novas oportunidades é muito mais uma atividade de exploração, criação, aprendizagem e interpretação (Teece, 2007).

Cavalheiro Neto (2020) identificou que as condições macroeconômicas da época do investimento são as principais causas de frustração. Como razão de sucesso, ele aponta a identificação do empreendedor certo que coloque a sua capacidade empreendedora a serviço do projeto e com humildade aceita ajuda do fundo de investimento de participação. Tal estudo fez um achado importante ao identificar o “propósito” como a quinta dimensão da capacidade empreendedora – sendo as quatro já conhecidas anteriormente:

OS SINAIS ANTECIPATIVOS NO DIRECIONAMENTO DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

detecção, seleção, modelagem e sincronização (Abdelgawad et al., 2013). Portanto, as cinco dimensões da Capacidade Empreendedora são: detecção (*sensing*), seleção (*selecting*), moldagem (*shaping*), sincronização (*synchoronizing*) e propósito (*purposing*), conforme Cavalheiro Neto (2020), adaptado de Abdelgawad et al. (2013).

Teece (2007) aproximou-se do conceito de capacidade empreendedora, mas foi firmado por Abdelgawad et al. (2013). Eventos críticos como a pandemia da Covid-19 alteraram critérios de seleção de oportunidades no ambiente social, e destacam a importância da existência do negócio e de sua sobrevivência financeira.

Teece (2007) observou a capacidade empreendedora do gestor, definindo-a como a capacidade de reconhecer problemas e tendências, direcionando (e redirecionando) os recursos e as capacidades empresariais, remodelando as estruturas organizacionais e os sistemas para criar oportunidades, alinhando-se à demanda dos clientes. Teece (2012) destaca que o capital humano do gestor empreendedor é saber aproveitar oportunidades, diagnosticar ameaças, orquestrar os recursos de acordo com a situação atual, remodelar estruturas organizacionais para criar oportunidades e defender-se de ameaças competitivas.

O direcionamento estratégico da empresa é relevante para o negócio se manter no mercado, reforça a capacidade empreendedora do gestor para reorganizar rapidamente sua rotina e atender às expectativas dos *stakeholders*. Detectar, moldar e coordenar riscos e oportunidades, ao considerar sinais antecipativos, pode amenizar contradições em busca do alinhamento de um propósito comum entre a equipe e a empresa.

Gestão para sustentabilidade

O termo em inglês ESG (*Environmental, Social and Governance*), que corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização, são pilares direcionadores da gestão para a sustentabilidade. Em 2004, em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial, surgiu de uma provocação do então secretário-geral da ONU (Organização das Nações Unidas), Kofi Annan, a 50 CEOs (*Chief Executive Officer*)

ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CÉSAR E GILBERTO PEREZ

de grandes instituições financeiras sobre como integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais para avaliação financeira.

A aproximação das empresas ao tema “Gestão para a Sustentabilidade” aumenta exponencialmente. Isso foi observado em uma pesquisa realizada na rede *Web of Science*, em 18 de outubro de 2020, que, na década de 1990 a 1999, foram três publicações apenas; na década de 2000 a 2009, foram 44 publicações e, na década de 2010 a 2019, foram 419 publicações.

Para entendimento de sustentabilidade, considera-se inicialmente a perspectiva do tripé da sustentabilidade, como ficou conhecida no Brasil, a expressão “*The Triple Bottom Line*” (Elkington, 1999). O autor argumenta que poderia ser o início de uma revolução em “Canibais com garfos: a linha de fundo tripla do negócio do século XXI” que as empresas deveriam prestar atenção a três linhas de fundo: uma econômica, uma ambiental e uma social.

Na década de 1990, Holling e Meffe (1996) publicaram um artigo com uma visão ampla de sustentabilidade, alinhado à necessidade de comando e controle como estratégia para manter equilíbrio no ecossistema, pois, com o crescimento da população humana, os recursos naturais diminuem. A patologia da gestão de recursos naturais é discutida e propostas soluções não somente de regulamentações, mas incentivos às abordagens inovadoras que direcionam a ecossistemas mais resilientes, agências mais flexíveis, indústrias mais autossuficientes e cidadãos mais informados.

O equilíbrio entre os interesses econômicos, sociais e ambientais que são dimensões da sustentabilidade ocorre dentro e fora das organizações e direciona a ecossistemas sustentáveis. O tema apresenta uma aproximação importante da teoria de *stakeholders*, cuja forma de gestão organizacional atua com Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Visa atender aos interesses dos acionistas, *stakeholders* associados aos princípios de competição pela estratégia organizacional em busca de resultados positivos. Sambiasi, Klement e Barbosa (2017) apresentam essas relações e aproximam a terminologia utilizada para sustentabilidade à RSC.

Dias (2012) definiu responsabilidade social corporativa como um conjunto de ideias e práticas da organização que integram sua estratégia, cujo objetivo é evitar prejuízos e/ou

OS SINAIS ANTECIPATIVOS NO DIRECIONAMENTO DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

gerar benefícios para todas as partes interessadas (*stakeholders*) na atividade da empresa (consumidores, empregados, acionistas, comunidade local, meio ambiente, entre outros), adota métodos racionais para atingir esses fins e que devem resultar em benefícios tanto para a organização como para a sociedade.

Hart, Milstein e Caggiano (2003) apresentam um modelo conceitual sobre as motivações sociais e estratégias empresariais. Os motivadores para criar valor sustentável são:

- i) Estratégia para visão de sustentabilidade: população, pobreza, desigualdade;
- ii) Estratégia para gerenciamento de produto: sociedade civil, transparência e conectividade;
- iii) Estratégia para tecnologia limpa: revolução, tecnologia limpa e marcas;
- iv) Estratégia para combate à poluição: consumo e resíduos.

Reforça os pilares econômicos, sociais e ambientais e instiga para o entendimento da real necessidade de cada recurso natural, mapear todos os aspectos e impactos gerados ao meio ambiente, à comunidade, e para otimizar os processos.

Em um cenário de ética, moral e responsabilidade social corporativa, Ashley (2006) esclarece que as atitudes e atividades de uma organização precisam caracterizar-se por: preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam *stakeholders*; promoção de valores e comportamento morais alinhados aos padrões universais de direitos humanos, de cidadania e sociedade; respeito ao meio ambiente e contribuição para a sustentabilidade do planeta; e maior envolvimento na comunidade em que está inserida contribui para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos e até ações sociais diretamente.

Observa-se, então, a necessidade de mapear os *stakeholders* e entender suas expectativas. Ashley (2006) definiu os sete vetores da Responsabilidade Social Corporativa, que são:

- V1 – apoio ao desenvolvimento da continuidade no qual atua.
- V2 – preservação do meio ambiente.

ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CÉSAR E GILBERTO PEREZ

- V3 – investimento no bem-estar de funcionários e dependentes, em um ambiente de trabalho agradável.
- V4 – comunicações transparentes.
- V5 – retorno aos acionistas.
- V6 – sinergia com parceiros.
- V7 – satisfação de clientes e consumidores.

Ao abordar o ecossistema e a importância da gestão das empresas nesse contexto, as influências externas mudam rapidamente e afetam as organizações e, para lidar com as oscilações do ambiente competitivo, Teece, Pisano e Shuen (1997) propõem a abordagem das capacidades dinâmicas que estão relacionadas à capacidade de mudança nas organizações e adaptações às alterações do ambiente externo competitivo.

Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que identificar novas oportunidades e organizar-se de forma eficaz e eficiente para alcançá-las é fundamental para a criação de riqueza e em ambientes de rápida mudança tecnológica depende de aprimoramento dos processos tecnológicos, organizacionais e gerenciais internos. As mudanças organizacionais são realizadas para o direcionamento da estratégia definida, e uma forma de entender como se dá a percepção do dinamismo do ambiente externo e sua tradução para o ambiente interno, é por meio do estudo de rotinas (Zollo & Winter, 2002). Portanto, identificar recursos internos ganha relevância neste cenário. Takahashi e Bulgacov (2019) transcrevem a trajetória da capacidade dinâmica da origem até os microfundamentos do conceito, e referenciam a importância das discussões teóricas. Neste estudo, o contexto externo, o ambiente (mercado), é o principal motivador de novas competências, conforme demonstrado por Teece, Pisano e Shuen (1997).

Inspirada na metáfora do pêndulo da economia organizacional de Hoskisson et al. (1999), a teoria da agência sugere que há uma divergência de interesses entre acionistas (principais) e gestores (agentes), o que aproxima dos pontos cegos de Rowe, Wright e Derbyshire (2017). As quatro fases com as principais características da evolução teórica no campo da gestão estratégica foram representadas por um pêndulo. Há duas fases em que os direcionadores da estratégia dos negócios dão informações do ambiente externo:

em modelos da economia organizacional e economia de organização industrial. Outras duas fases têm inclinação bem acentuada para o lado de dentro da organização, o Desenvolvimento Precoce iniciado por Ansoff e Visão Baseada em Recursos de Penrose (Hoskisson et al., 1999).

Características internas das empresas foram fortemente difundidas como premissa central sobre o motivo pelo o que as empresas são diferentes e como elas alcançam e sustentam a vantagem competitiva (Best & Garnsey, 1999). Best e Garnsey aprofundaram os estudos na Visão Baseada em Recursos (VBR) de Penrose sobre o desempenho empresarial surgindo da possibilidade de combinação de recursos no contexto interno da empresa.

O tema sustentabilidade é amplo e complexo e influencia a gestão das empresas, e, para direcionar a gestão de uma empresa para a sustentabilidade, deve-se levar em consideração a capacidade empreendedora dos gestores na percepção de sinais antecipativos externos e internos. O desenvolvimento da capacidade dinâmica contempla as habilidades, os processos, os procedimentos, as estruturas organizacionais, as regras de decisão e as disciplinas distintas (Teece, 2009). À luz da antecipação de impactos futuros, Holopainen e Toivonen (2012) estudaram a teoria de Ansoff sobre o gerenciamento de sinais antecipativos ou sinais fracos, sinalizam que está alinhada com a previsão e enfatizam uma abordagem ativa para o futuro. Além disso, discutem de forma mais abrangente conceitos vizinhos a sinais fracos, como: sinais fortes, tendências, megatendências e forças motrizes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica escolhida para o desenvolvimento do estudo foi de natureza qualitativa (Gil, 1999). Segundo estudos de Creswell (2010) o pesquisador descreve um problema de pesquisa que possa ser mais bem compreendido ao explorar um conceito ou um fenômeno.

Nesse estudo, desenvolveu-se um roteiro de entrevista com 18 questões, baseado nos estudos teóricos dos três temas abordados – sinais antecipativos, gestão para sustentabilidade e capacidade empreendedora –, com o objetivo de compreender, na pesquisa

ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CÉSAR E GILBERTO PEREZ

qualitativa, as perspectivas e os conhecimentos do cotidiano dos participantes em relação ao problema de estudo, conforme Flick (2009). Para desenvolvimento das questões, utilizaram-se abordagens das teorias estudadas e foi elaborada uma matriz de validação que demonstra a fundamentação teórica e os pontos de investigações realizados.

Telles (2001, p. 71) inferiu que:

[...] a operacionalidade da Matriz de Amarração fornece uma estrutura esquemática que sintetiza, transparentemente, a configuração da pesquisa e, desse modo, oferece ao pesquisador a visualização sistematizada do trabalho, possibilitando o exame de sua estrutura, da coerência da proposta, do desenvolvimento, de suas limitações e de sua defesa, além de, na mesma medida, favorecer a compreensão e/ou a avaliação de terceiros.

No desenvolvimento das questões, consideraram-se pontos de investigação presentes em cada recorte da fundamentação teórica escolhida como um detalhamento da matriz de amarração, com a inclusão de uma coluna para confirmação do alinhamento da questão com o objetivo específico. Foram criadas perguntas abertas, de forma que o entrevistado pode fornecer informações relevantes sobre a caracterização da organização e do entrevistado com o tempo estimado de duração de 45 minutos a 1 hora. O roteiro da entrevista abordou os seguintes tópicos:

- i) Perfil da empresa e do mercado em que atua.
- ii) Perfil do entrevistado.
- iii) Posicionamento da organização em relação à Gestão para Sustentabilidade.

As entrevistas foram realizadas com seis pessoas de três empresas distintas localizadas no Estado de São Paulo no Brasil. As empresas escolhidas disponibilizaram um entrevistado estratégico, sócio-proprietário, e outro entrevistado da operação em cargo de liderança. As escolhas inicialmente foram realizadas por facilidade de acesso por causa do relacionamento prévio e aceite dos responsáveis estratégicos das empresas para responder e liberar o entrevistado da operação.

OS SINAIS ANTECIPATIVOS NO DIRECIONAMENTO DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi lido, para explicitar ao entrevistado que, por questões de sigilo garantido, ele e sua empresa não seriam citados no relatório final da pesquisa e foi recebida a sua autorização para a gravação da pesquisa, e garantia da qualidade das informações coletadas. O entrevistado foi informado sobre sua total liberdade de abandonar a pesquisa a qualquer momento, ou não responder a alguma pergunta que julgasse inadequada.

Para a técnica de análise dos dados, foi escolhida a análise de conteúdo por ser “[...] um conjunto de técnicas de análises de comunicações” (Bardin, 2010, p. 33). A finalidade de qualquer análise de conteúdo “[...] é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (Bardin, 2010, p. 40).

Utilizando-se as recomendações de Bardin (2010, p. 36) de sistematização por dois critérios: a quantidade de pessoas implicadas na comunicação e a natureza do código e do suporte da mensagem, definiu-se o domínio possível da aplicação da análise de conteúdo, respectivamente, a comunicação dual “diálogo” e linguístico “Oral”. Portanto, definiu-se por “[...] entrevistas e conversas de qualquer espécie”, logo entrevistas estruturadas.

Bardin (2010, p. 39) explica metaforicamente que:

[...] A técnica consiste em classificar os diferentes elementos nas diversas gavetas segundo critérios susceptíveis de fazer surgir um sentido capaz de introduzir alguma ordem na confusão inicial. É evidente que tudo depende, no momento da escolha dos critérios de classificação, daquilo que se procura ou que se espera encontrar.

Bardin (2010, p. 44) apresenta a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas que envolvem:

[...] de análise de comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

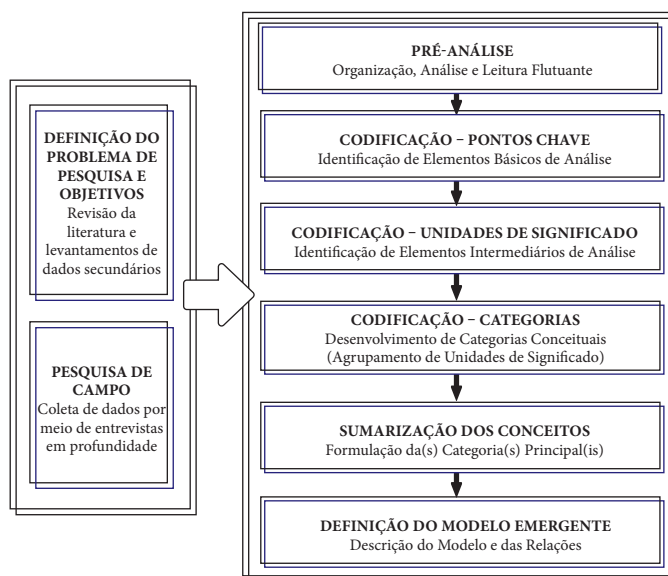
ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CÉSAR E GILBERTO PEREZ

No desenvolvimento da análise de conteúdo foram realizadas as seis entrevistas de forma oral e posteriormente realizadas suas transcrições. O analista tem liberdade para inferir e interpretar o conteúdo para:

- i) Identificar as unidades de registro alinhadas com os objetivos específicos definidos na estruturação do questionário da entrevista.
- ii) Definir as unidades de significado com o agrupamento padrão por similaridade de conteúdo.
- iii) Definir uma categorização.
- iv) Interpretar os resultados obtidos aportando seu conhecimento sobre o tema.

A Figura 1 representa as etapas utilizadas no processo da análise de conteúdo deste artigo.

FIGURA 1 – Esquema utilizado na análise de conteúdo.



Fonte: Perez (2006).

OS SINAIS ANTECIPATIVOS NO DIRECIONAMENTO DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Caracterização da amostra

Ao todo, durante o primeiro semestre de 2022, foram realizadas seis entrevistas, identificadas com iniciais **EE: Entrevistado de Visão Estratégica** e **EO: Entrevistado de Visão da Operação** (EE1, EO1, EE2, EO2, EE3 E EO3), conforme Quadro 1:

QUADRO 1 – Caracterização dos entrevistados

| | EE1 Estratégia | EO1 Operação | EE2 Estratégia | EO2 Operação | EE3 Estratégia | EO3 Operação |
|--------------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Ano de fundação | 1986 | 1986 | 1976 | 1976 | 2001 | 2001 |
| Sector de atuação | Nutrição animal | Nutrição animal | Construção civil | Construção civil | Agropecuária | Agropecuária |
| Faixa de faturamento | Até R\$ 100 milhões | Até R\$ 100 milhões | De R\$ 1 a R\$ 5 bilhões | De R\$ 1 a R\$ 5 bilhões | Até R\$ 100 milhões | Até R\$ 100 milhões |
| Entrevistado (iniciais) | RRVCC | MOC | AVA | MCM | PHMC | HMC |
| Função | Conselho administrativo | Gerente industrial | Diretor superintendente | Gerente de qualidade | Proprietário | Gerente |
| Formação profissional | Advogado | Química | Engenheiro civil | Engenheira química | Químico incompleto | Administração |
| Tempo na organização | 2 anos | 7 anos | 20 anos | 11 anos | 21 anos | 4 anos |
| Área de atuação na organização | Gerência-geral | Fábrica | CEO | Compliance | Conselho | Operação |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Análise de conteúdo

Na primeira fase de identificação de unidades de registros foi retomado o registro da matriz de amarração detalhada, e buscou-se identificar trechos das falas transcritas que

ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CÉSAR E GILBERTO PEREZ

fossem alinhadas àquelas respostas esperadas. A análise foi realizada pela identificação dos trechos relevantes de conteúdo nas transcrições de todas as entrevistas e para cada questão. Os recortes identificados totalizaram 254 Unidades de Registros.

Na segunda fase, a identificação de unidades de significados foi construída, analisando-se as unidades de registro identificadas em cada questão. A análise fundamentou-se na identificação de semelhança no conteúdo das falas dos seis entrevistados. A identificação de palavras-chave deu início a esse processo, e utilizadas cores para identificar trechos de fala semelhantes. Aos poucos, agruparam-se novas palavras-chave para não pulverizar demais o conteúdo. Ao final desse processo, identificaram-se cinco Unidades de Significado.

Na terceira fase, na identificação das categorias, percebeu-se que, com base no volume de dados analisados, algumas unidades de significados iniciais foram desmembradas ao longo do processo de análise. Foram realizados os ajustes necessários e reescritas as unidades de significado para, então, efetuar a criação de três categorias que agrupassem as cinco unidades de significado.

O recorte deste artigo trata da análise de conteúdo de três categorias identificadas: **C1: Capacidade empreendedora; C2: Sinais antecipativos externos; e C3: Gestão para sustentabilidade.** Essas são as três categorias iniciais identificadas, como parte de um projeto maior, em andamento. As três categorias e suas unidades de significado correspondentes estão indicadas na Tabela 1.

TABELA 1 – Categorias da pesquisa.

| Categorias | Unidades de significado | Unidades de registro (quantidade; %) |
|-----------------------------------|---|---|
| C1: Capacidade empreendedora | US1: Aprendizagem e desenvolvimento profissional US2: Liderança e comportamentos da equipe | US1 – 65 US2 – 62 Total: 127; 50% |
| C2: Sinais antecipativos externos | US3: Análise de mercado | US3 – 45 Total: 45; 17,7% |
| C3: Gestão para sustentabilidade | US4: Sustentabilidade e ESG US5: Meio ambiente e suas características | US4 – 51 US5 – 31 Total: 82; 32,3% |

Fonte: Dados da Pesquisa.

A categoria **C1: Capacidade empreendedora** compreende as unidades de significados: **US1: Aprendizagem e desenvolvimento profissional** e **US2: Liderança e comportamento da equipe**. A **US1: Aprendizagem e desenvolvimento profissional** representa falas referente à percepção do envolvimento das pessoas da empresa na busca constante por aprendizado e desenvolvimento profissional. A percepção da aprendizagem foi de 43,1% de entrevistados estratégicos e de 56,9% de entrevistados operacionais, o que indica que os entrevistados operacionais relataram um pouco mais que os estratégicos, que estão em constante movimento para aprimoramento de conhecimento e desenvolvimento das atividades. A aprendizagem foi reconhecida pelos entrevistados.

A **US2: Liderança e comportamento da equipe** representa falas referente à percepção da importância da atuação da liderança ao motivar e coordenar o alinhamento da equipe da empresa, e fomentar projetos para a desenvolvimento da pessoas e sociais. A percepção da liderança e alinhamento da equipe foi de 38,7% entrevistados estratégicos e de 61,3% de entrevistados operacionais. Isso indica que os entrevistados operacionais percebem melhor as questões sociais envolvidas no negócio e a atuação da liderança em relação aos gestores estratégicos. A liderança foi reconhecida pelos entrevistados. Ao agrupar como categoria **C1: Capacidade empreendedora**, observou-se que a percepção pelos entrevistados operacionais foi de 59,1%, ainda superior aos 40,9% da percepção estratégica.

A Capacidade Empreendedora na visão de Abdelgawad et al. (2013) é um meio de detectar, selecionar, moldar e sincronizar as condições internas e externas para exploração e aproveitamento de oportunidades. Com a **US1: Aprendizagem e desenvolvimento profissional**, ficou claro que os entrevistados conseguem detectar sinais antecipativos, além de identificar pontos cegos ou de divergências que necessitavam de alinhamento, a detecção inclusive de competências da equipe como valor para o negócio.

EE1: “[...] Na forma como se deu no passado até agora nesses dois anos e meio, o sinal dependeu essencialmente dos gestores, mas nós mapeamos isso, e hoje, criamos mecanismos para que as pessoas percebam essas oportunidades nos relacionamentos delas nas pontas.”

ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CÉSAR E GILBERTO PEREZ

EE1: "[...] Na prática somente um aprofundamento no conhecimento do negócio em si, permite você conseguir enxergar essa divergência."

EO2: "[...] Na parte social entra muito a parte de desenvolvimento de pessoas que a gente faz bastante com o próprio funcionário, e acaba elevando o patamar dessas questões sociais."

EE3: "[...] O Vá! Que é o analfabeto! Eu quero que ele dê palestra! De como ele fala com o animal? Se ele estiver lá, você fica horrorizada! Dois peões deixam o animal estressado dentro do curral e não conseguem fazer. O Vá sozinho, aponta o local, o boi parece que faz 'sim, senhor'. Quando desce para pôr brinco de um animal novo, que acabou de nascer, a mãe quer dar chifrada em todo mundo. Todo mundo tem que usar o cavalo para ficar protegido da vaca."

EO3: "[...] evento de aula sobre o que a gente faz aqui, sobre pecuária especificamente."

Selecionar e priorizar as atividades fazem parte da estratégica e precisam ser colocadas em prática. E selecionar pontos relevantes para levar para a liderança tomar decisão.

EE2: "[...] quando você fala de estratégia, é dizer 'não' para um monte de coisas."

EO2: "[...] eu, no papel de gestora, enxergo algum ponto cego, algum ponto grande de melhoria, alguma coisa que precisa acontecer. Eu acho que a gente tem um papel importante de levar essas informações para a nossa diretoria."

Um ponto importante da capacidade empreendedora identificado foi a forma de moldagem. Observou-se uma forte busca por fontes de informação para aprimoramento profissional e que permite o próprio desenvolvimento e alinhamento com *stakeholders*. Equalizar a forma de comunicação interna para garantir a compreensão de todos os envolvidos é uma forma de entender os recursos internos e viabilizar o uso.

EE2: "[...] esse ciclo de *lifelong learning*, a gente continua aprendendo e recebendo informações de muita qualidade."

EE2: "[...] uma empresa, quando cresce muito, cada área é liderada por um especialista que tem que estar se conectando com os *stakeholders* que produzem conteúdo relevante o tempo inteiro."

OS SINAIS ANTECIPATIVOS NO DIRECIONAMENTO DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

EE3: “[...] Então isso facilita a comunicação e todos passam a interagir, mas, se você escreve, você elimina quase a metade dos funcionários, tantos que sabem ler não conseguem entender o texto, interpretar o texto, então eu passei a obrigação de ser oral.”

A dimensão da sincronização da capacidade empreendedora pode ser percebida nas falas sobre ter equipes multidisciplinares por meio de rotatividade interna, na busca pela disseminação da cultura da empresa. Ter controle interno para coordenar as ações e facilitar a venda ao cliente. E, ainda, sincronizar a ampliação da detecção de oportunidades no mercado por uma equipe maior na empresa.

EO1: “[...] eu faço muito a parte de rotatividade da minha equipe dentro do meu processo mesmo.”

EO2: “[...] Acho que a primeira coisa... tem que ter as pessoas bem preparadas, a gente tem sentido assim, que algumas pessoas-chave multifuncionais são muito importantes para disseminar conhecimento, e para fazer andar essa gestão aí, de atividade, de recursos e de processos.”

EE3: “[...] tem um cadastro do cliente, nós acompanhamos o animal por causa da consanguinidade, e não vender o próximo touro para esse fazendeiro, que ele tem uma vida de três anos só dentro de uma propriedade. Então o próximo touro que eu vou vender para ele, eu cuido disso.”

EO3: “[...] A gente está mudando essa cultura aqui dentro, eu sinto que está sendo de certa forma bem aceito, tudo o que é novo traz uma resistência. Mas a gente está conseguindo vencer a resistência, eles estão conseguindo enxergar a importância disso e a gente está conseguindo fazer uma reorganização, uma recoordenação de tudo isso.”

Para Holopainen e Toivonen (2012), o pensamento futuro pode ser visto como um processo de aprendizagem que pode ser treinado.

Por meio da **US2: Liderança e comportamento da equipe**, compreende-se que Teece (2007) observou a capacidade empreendedora do gestor, definiu-a como a capacidade de reconhecer problemas e tendências, direcionando (e redirecionando) os recursos e as capacidades empresariais, remodelando as estruturas organizacionais e os sistemas

ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CÉSAR E GILBERTO PEREZ

para criar oportunidades, alinhando-se à demanda dos clientes. A capacidade de reconhecer problemas e tendências do gestor foi mapeada, e pontos de alinhamento com identificação de pilares do ESG direcionam a gestão para sustentabilidade.

EO1: “[...] Na questão social, tem algumas coisas que são feitas aqui próximo na nossa vizinhança, poderia ser feito um pouco mais.

EE2: “[...] ‘S’ – Social, lembro a minha luta para uma instituição carente, sempre fui muito conectado em ajudar pessoas, crianças e fazer diferença na sociedade.”

EE3: “[...] eu tenho funcionário que não tem leitura nenhuma, mas o considero capaz de dar uma palestra, de gentileza, de trato, parece que fala a língua dos animais. E não é contratar a pessoa estudada para resolver o seu problema; existem as peças que são encaixadas cada uma no seu lugar; e, normalmente, essas pessoas da fazenda elas têm paixão no que fazem, porque fazenda... está dizendo a palavra, é: ‘fazendo alguma coisa o dia inteiro’.”

EO3: “[...] a minha fonte de informação são os vaqueiros, e aí eu fui observar a causa.”

EO3: “[...] O que eu estou entendendo aqui é que é o ‘ponto cego’ entre a visão de um e de outro, é quando possivelmente a gente não tem clareza do que o outro pensa.”

O direcionamento de recursos e as capacidades empresariais identificados foram observados em:

EO1: “[...] procuro fazer junto à minha equipe é ter uma equipe multidisciplinar.”

EE2: “[...] Líderes que podem delegar para seus gestores, gestores têm alçada para decidir sem ficar perguntando para o líder o tempo inteiro, e aí pessoas que confiam que estão fazendo o que foi combinado e pactuado.”

EE2: “[...] Você tem que estar perto dos negócios, porque, à medida que você se distancia, e eu às vezes preciso ficar distante, mas eu preciso que o gestor ali, e o resto time sejam os meus olhos.”

Remodelar estruturas organizacionais e sistemas para criar oportunidades, alinhando-se à demanda de clientes:

EE1: "[...] ponto de vista social, nós conseguimos, ao assumir o negócio, e fazer o *turn around* do negócio, e tornar o negócio lucrativo de novo, nós conseguimos manter o emprego das pessoas, melhorar a condição de trabalho das pessoas, porque nós reinvestimos os lucros e não retiramos."

EE2: "[...] o clima da empresa seja um ambiente saudável, de relações autênticas, verdadeiras, para que a gente possa gerar valor no nosso time falando com *stakeholders*."

EE2: "[...] a gente implementou também essa cultura do monitoramento dos registros das correções, mas não para 'inglês ver'. Acho que esse é um ponto muito importante da nossa conversa, porque à medida que assim, CEO e empresas conseguem fazer isso para criar valor para todos os *stakeholders* envolvidos, isso vira um elemento da cultura organizacional, a empresa não existe sem isso."

Na remodelagem de Teece (2007), também é possível perceber o alinhamento de propósito entre o gestor e a empresa, sob a perspectiva da quinta dimensão da Capacidade Empreendedora referenciada por Cavalheiro Neto (2020).

EE1: "[...] Não existe empresa que atinge resultados quando o gestor está alinhado consigo próprio e não com a empresa."

EO1: "[...] tem que estar orgulhoso de estar dentro da empresa, para que a empresa atinja também o resultado que ela quer e para que continue investindo naquele profissional."

EO2: "[...] Isso tem que ser muito motivacional para todo mundo, senão, quem gosta de ficar só encostadinho lá fazendo do mesmo jeito não vai dar certo."

Holopainen e Toivonen (2012) propõem que o foco em "*soft skills*", ou seja, como acionar continuamente o pensamento futuro dos colaboradores, possa abrir novos horizontes para a gestão e a teoria dos sinais antecipativos. Segundo Arndt e Pierce (2018), a

ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CÉSAR E GILBERTO PEREZ

visão Teeciana e de outros enfatizam a capacidade empreendedora de equipe dentro de uma empresa para se adaptar e influenciar esses ambientes em rápida evolução.

A categoria **C2: Sinais antecipativos externos** compreende a unidade de significado **US3: Análise de mercado**, a qual representa falas referentes à percepção de análise de mercado dos entrevistados. A concepção dos sinais antecipativos advindos do mercado externo foi de 62,2% entrevistados estratégicos e 37,8% percebido pelos entrevistados operacionais. Isso demonstra que os entrevistados estratégicos possuem uma capacidade empreendedora mais aprimorada para a detecção de sinais antecipativos externos.

Os sinais antecipativos apontados por Ansoff (1975) são informações relacionadas ao futuro, bastante importantes para evitar surpresas estratégicas, rupturas e gerar inovação, e são geralmente extraídos de fontes externas. Relatos sobre o posicionamento de mercado e que analisam o ambiente de concorrência foram identificados em alguns trechos:

EE1: "[...] a principal ferramenta antecipativa nossa está no acompanhamento do mercado como um todo."

EO1: "[...] ao mercado, à oscilação de moeda como o dólar."

EE2: "[...] no nosso setor, você acompanha o PIB da economia, a inflação e o comportamento da nossa indústria, acho que isso é uma coisa muito relevante."

EO2: "[...] o que é que pode mudar completamente em termos de mão de obra; em termos de tecnologia; em termos de sistemas; projetos; BIM (*Building Information Modeling*); *Lean Construction*; pré-moldados."

EO3: "[...] a gente tira bastante informação para saber se a gente está na vanguarda, se tem alguma coisa que a gente precisa mudar."

Com relação aos sinais antecipativos, ficou evidente que o valor dos insumos impacta o preço do produto e são cruciais na definição de estratégia para adquirir vantagem competitiva e atrair oportunidades de negócios. O mercado de *commodities* é um fator limitante por determinar o preço do produto, o que demanda melhorar a eficiência interna, conforme pode ser visto nas seguintes falas.

OS SINAIS ANTECIPATIVOS NO DIRECIONAMENTO DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

EE1: "[...] mercado de *commodities*, que são suprimentos essenciais para o nosso produto."

EE3: "[...] É, fazenda, nós não vendemos carne, nós vendemos *commodities*!"

EE3: "[...] o preço para nós da porteira para fora já está determinado."

A cadeia produtiva foi lembrada pelos entrevistados e tem relevância do ponto de vista da sustentabilidade do negócio. O mercado está em constante movimento e o que aproxima dos estudos de capacidades dinâmicas:

EE1: "[...] Porque estamos no meio da cadeia produtiva e nós temos que nos preocupar com o lucro final lá e nós estamos espremidos em um dos mercados que mais sofreu nos últimos tempos que é o mercado de *commodities*, que está empurrando a inflação no mundo inteiro."

A Visão Teeciana complementa o contexto das BSF (*Born Sustainable Firms* – Empresas Nascidas Sustentáveis) pelo foco na vantagem de longo prazo em ambientes altamente dinâmicos e incertos, visto que há preocupação com mudanças complexas na transição para a sustentabilidade e envolvimento em inovações de processos de produção e sua adoção (Knoppen & Knight, 2022). Holopainen e Toivonen (2012) identificaram a importância de continuidade aos estudos de Ansoff (1975), que considera a natureza dos sinais antecipativos como os primeiros sintomas da mudança profundamente orientada para o futuro (Holopainen & Toivonen, 2012).

A categoria **C3: Gestão para sustentabilidade** compreende as unidades de significados: **US4: Sustentabilidade e ESG** e **US5: Meio ambiente e suas características**. A **US4: Sustentabilidade e ESG** representa falas referentes à percepção de aplicabilidade de sustentabilidade no negócio e no setor em que estão envolvidos. A percepção da gestão para sustentabilidade foi de 62,7% de entrevistados estratégicos e 37,3% percebido pelos entrevistados operacionais. Isso indica que os entrevistados estratégicos possuem maior entendimento sobre a aplicabilidade e o direcionamento da gestão para sustentabilidade no negócio.

A **US5: Meio ambiente e suas características** refere-se a falas referentes à percepção da importância de se ter projetos ambientais na empresa e ao envolvimento

ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CÉSAR E GILBERTO PEREZ

das características do meio ambiente que influenciam o negócio. A percepção do meio ambiente foi de 61,3% de entrevistados estratégicos e de 38,7% percebido pelos entrevistados operacionais, o que demonstra que os entrevistados estratégicos possuem maior compreensão da influência das questões ambientais no negócio. Ao agrupar como categoria **C3: Gestão para sustentabilidade**, observou-se que a percepção pelos entrevistados estratégicos foi de 62,0%, bem superior aos 38% da percepção pela operação.

A **US4: Sustentabilidade e ESG** é foco central dessa categoria **C3: Gestão para sustentabilidade**, conforme a seguir:

EE1: "[...] A sustentabilidade do nosso negócio está na manutenção da margem, da capacidade de investimento."

EE2: "[...] a gente é bastante pioneiro, mas não no discurso, na prática."

EO2: "[...] estamos começando a estudar um pouco a história do ESG (*Environmental, Social and Governance*)."

EE3: "[...] A fazenda se beneficia em parte porque eu não limpo os currais, e eles vêm, recolhem, toda semana tira cinquenta ou sessenta sacos de esterco. O saco até é do sal que a gente tem, e eu dou até a embalagem, eles só, simplesmente recolhem e vendem isso no mercado."

EO3: "[...] o ESG se bem trabalhado, e deve ser bem trabalhado, seja por crença, que é a minha, seja porque o mercado está exigindo, se bem trabalhado ele traz resultado positivo."

Com relação à **US5: Meio ambiente e suas características**, é importante observar que pode ser identificado aspecto e avaliado impacto com a indicação se há controle direto ou apenas influência nas atividades da empresa, assim como propõe o requisito da ISO 14001 (2015). Seguem os trechos de fala:

EE1: "[...] Tem uma coisa relevante também que é o fato que em nutrição animal, você tem a época de chuvas e a época de secas, e isso altera substancialmente o que é consumido em uma e outra época."

OS SINAIS ANTECIPATIVOS NO DIRECIONAMENTO DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

EO1: “[...] A empresa vai passar a ser responsável pelo resíduo que ela gera, isso é um sinal.”

EE2: “[...] ‘E’ – *Environmental* ou Ambiental, temos mais a empresa de energia renovável transformando nossa matriz de energia em uma matriz de energia limpa e sustentável.”

EO2: “[...] Eu acho que a parte de meio ambiente, fazer o básico é uma obrigação, lógico da empresa, mas a gente tem um caminho para fazer mais. Sabe!”

EE3: “[...] Nossa fazenda está um nível acima da obrigação dos 20% de reserva legal, toda área que a gente acha que é interessante preservar, corredores é de matas nativas, matas ciliares, a gente fez, não é obrigação, mas fizemos, ligando uma mata a outra.”

EO3: “[...] Existia um índice maior de estresse de trabalho para o pessoal, para o animal no curral que era uma loucura.”

Holopainen e Toivonen (2012) enfatizam que a adoção tardia do conceito de sinais antecipativos de Ansoff (1975) pode ser explicada pelos interesses distintos. Ansoff (1975) é focado em gestão estratégica, enquanto os estudos futuros se concentraram em questões sociais mais amplas e definiram:

[...] Toivonen escolheu as seguintes diretrizes para identificar sinais fracos do material de pesquisa: (i) sinais fracos têm que ser raramente expressos, opiniões desviantes de perspectivas futuras, (ii) um sinal fraco não é uma mera opinião aleatória e (iii) pequenos sintomas devem estar associados a impactos importantes no futuro para serem sinais fracos. [...] Hiltunen fez uma sugestão mais praticamente orientada, segundo a qual um sinal realmente é um sinal fraco se cumprir as seguintes condições: (i) faz seus colegas rirem, (ii) seus colegas são fortemente contrários a ele, (iii) ele levanta as sobrancelhas, (iv) ninguém já ouviu falar sobre o assunto antes, e (v) é considerado um tabu que ninguém gosta de falar (Holopainen & Toivonen, 2012, p. 204).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de se obter a resposta para a seguinte questão: “Os sinais antecipativos influenciam a capacidade empreendedora no direcionamento da

ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CÉSAR E GILBERTO PEREZ

gestão para sustentabilidade?”. Após a coleta de dados e o uso da análise de conteúdo, identificaram-se três categorias principais que apontam para:

- Os sinais antecipativos de origem externa.
- A capacidade empreendedora, compreendendo a Aprendizagem e Desenvolvimento Profissional, a Liderança e Comportamentos da Equipe.
- O direcionamento da gestão para sustentabilidade, compreendendo Sustentabilidade e ESG: *Environmental, Social and Governance* e Meio Ambiente e suas Características.

Como resultados da pesquisa e suas contribuições, destacam-se a identificação e a compreensão dos sinais antecipativos de origem externa com a análise de mercado, contudo a literatura pesquisada enfatiza também a importância dos sinais de natureza interna que podem ser utilizados pelos gestores na tomada de decisão. Detectar esses sinais antecipativos permite que a organização se prepare para o futuro de forma preventiva. A literatura de capacidade dinâmica aponta como importante a identificação dos primeiros sintomas da mudança orientada ao futuro, com foco em mudanças complexas, assim como no direcionamento para a sustentabilidade.

A presença da capacidade empreendedora no negócio foi identificada nas cinco dimensões pelos gestores estratégicos e operacionais. É possível treinar e reforçar a aprendizagem profissional da equipe para ampliar a detecção de oportunidades por meio de sinais antecipativos externos, facilitar a seleção, a moldagem e fortalecer a coordenação pela liderança. Os interesses do gestor alinhados aos da empresa são importantes para a formulação e implementação das estratégias. As habilidades interpessoais – *soft skills* – de acionar continuamente o pensamento futuro dos colaboradores, e de se adaptar e influenciar ambientes em rápida evolução, contribuem para o direcionamento da estratégia em ambientes complexos.

Como direcionadores da gestão voltada para a sustentabilidade, um dos caminhos é aumentar nível de compreensão pelos gestores estratégicos e operacionais sobre as dimensões econômicas, ambientais e sociais, suas implicações quanto às expectativas dos *stakeholders* e a conscientização sobre possível impactos futuros de suas ações. Observar

OS SINAIS ANTECIPATIVOS NO DIRECIONAMENTO DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

a relação direta ou de influência na identificação de aspectos e avaliação de impactos ambientais permitem aprimorar a gestão ambiental da empresa, e conseqüentemente nortear a gestão para a sustentabilidade. Os sinais antecipativos podem influenciar a capacidade empreendedora desde que os gestores tenham foco na detecção de sinais antecipativos que direcionem ao desenvolvimento sustentável.

A gestão para sustentabilidade é um tema complexo, e a pesquisa foi delimitada em buscar esse tema como um direcionador da estratégia, ou como um propósito da empresa alinhado ao propósito da capacidade empreendedora dos gestores. Apesar de haver muitas publicações recentes sobre sustentabilidade, há uma carência quanto à junção dos temas, sinais antecipativos e de capacidade empreendedora.

Estudo recente realizado pela Web Of Science (set. 2022) constatou que, desde 2020, houve um aumento de 45,2% na pesquisa do termo “*sustainability management*”. Também foram pesquisados: “*anticipative signals*” e “*sustainability*” (todos os campos), sem ocorrência de resultados; “*weak signals*” (título) e “*sustainability*” (todos os campos), identificaram-se cinco artigos; “*anticipa* signals*”, “*entrepreneur capability*” e “*sustainability*” em todos os campos, sem nenhum resultado; “*weak signals*”, “*entrepreneur capability*” e “*sustainability*” em todos os campos, sem nenhum resultado. Entende-se que aprofundar o conhecimento em torno de sinais antecipativos para o desenvolvimento sustentável é relevante do ponto de vista do alinhamento e direcionamento das empresas ao ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura.

Outras contribuições da pesquisa: os dados coletados podem ser usados academicamente para novos estudos; a forma de aplicação da análise de conteúdo pode ser usada para identificar sinais antecipativos ao utilizar dados de uma mesma empresa, sob a perspectiva dos gestores operacionais e dos gestores estratégicos. Foram identificados indícios de que a percepção da operação é importante, como é importante a percepção estratégica na detecção de sinais antecipativos.

Recomenda-se, então, que a pesquisa seja continuada com entrevistas de gestores de organizações de diferentes portes, diferentes seguimentos e diferentes regiões do país, com o intuito de se comparar resultados, bem como o uso de outras técnicas de análise, como grupos de foco ou Técnica Delphi.

ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CÉSAR E GILBERTO PEREZ

REFERÊNCIAS

- Abdelgawad, S. G., Zahra, S. A., Svejenova, S., & Sapienza, H. J. (2013). Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(4), 394–407. <https://doi.org/10.1177/1548051813475484>
- ABNT NBR ISO 14001 (2015). *Sistemas de gestão ambiental: Requisitos com orientações para uso*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas. <https://www.ipen.br/biblioteca/slr/cel/N3127.pdf>
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.331>
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
- Arndt, F., & Pierce, L. (2018). The behavioral and evolutionary roots of dynamic capabilities. *Industrial & Corporate Change*, 27(2), 413–424. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx042>
- Ashley, P. A. (2006). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. (6 reimp.). São Paulo: Edições 70.
- Best, M. H., & Garnsey, E. (1999). Edith Penrose. *Economic Journal*, 109(453), 187–201.
- Cainelli, A., & Janissek-Muniz, R. (2019). Diagnóstico de pré-adoção do processo de inteligência em organizações: Um Estudo Delphi com profissionais de Inteligência. *BAR – Brazilian Administration Review*, 16(3), 12–13. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2019180114>
- Cavalheiro Neto, H. V. (2020). *A capacidade empreendedora na criação de valor em empresas investidas por fundos de investimento em participações* (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Creswell, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- Dal-Soto, F., & Suzin, J. B. (2017). Práticas da análise de conteúdo no campo de gestão estratégica. *Revista de Administração da Unimep*, 15(4), 24–45.
- Dias, R. (2012) *Responsabilidade social: fundamentos e gestão*. São Paulo: Atlas.
- Elkington, J. (2020) Cisnes verdes: A busca iminente do capitalismo regenerativo. *Publishers Weekly*, 267(5), 56–57, 2020.

OS SINAIS ANTECIPATIVOS NO DIRECIONAMENTO DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

- Elkington, J. (1999) *Triple Bottom Line Revolution: Reporting for the third millennium*. Sorocaba: CPA.
- Filho, E. S. (2020). *O uso do ciclo da inteligência competitiva na gestão do processo de inovação do open banking: Um estudo em instituições financeiras brasileiras*. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Flick, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- Gil, A. C. (1999) Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.
- Hart, S. L., Milstein, M. B., & Caggiano, J. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–69. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>
- Holling, C. S., & Meffe, G. K. (1996) Command and control and the pathology of natural resource management. *Conservation Biology*, 10(2), 328–337.
- Holopainen, M., & Toivonen, M. (2012). Weak signals: Ansoff today. *Futures*, 44(3), 198–205. <http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2011.10.002>
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417–456. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Knoppen, D., & Knight, L. (2022). Pursuing sustainability advantage: The dynamic capabilities of born sustainable firms. *Business Strategy & the Environment*, 31(4), 1789–1813. <https://doi.org/10.1002/bse.2984>
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233–244. <https://doi.org/10.1002/smj.2000>
- Pereira, C. E., & Perez, G. (2017). A captura de sinais antecipativos para a inovação de produto: Estudo com micro e pequenas empresas. *Revista de Inteligência Competitiva*, 7(2), 1–22. <http://dx.doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v7i2.213>

ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CÉSAR E GILBERTO PEREZ

- Perez, G. (2006). *Adoção de inovações tecnológicas: um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área da saúde* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Rowe, E.; Wright, G., & Derbyshire, J. (2017). Enhancing horizon scanning by utilizing pre-developed scenarios: Analysis of current practice and specification of a process improvement to aid the identification of important ‘weak signals’. *Technological Forecasting and Social Change*, 125(1), 224–235. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.08.001>
- Sambiase, M., Klement, C., & Barbosa, C. (2017). *Gestão estratégica: sustentabilidade e desenvolvimento empresarial*. São Paulo: Mackenzie.
- Takahashi, A. R. W., & Bulgacov, S. (2019). *Capacidades dinâmicas e renovação estratégica*. Porto: Juruá Editora.
- Sharp, S. *Competitive Intelligence Advantage: How to minimize risk, avoid surprises, and grow your business in a changing world*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada, 2009.
- Telles, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64–72, 2001.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford: Oxford University Press on Demand.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (Sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Zollo, M.; Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>