

## OS SINAIS ANTECIPATIVOS NO DIRECIONAMENTO DA GESTÃO PARA SUSTENTABILIDADE

**ANNA OERTEL SPINELLI ROUX CESAR**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

### **Introdução**

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. 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 que podem ter raízes em rotinas.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

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) Identificar as dimensões da capacidade empreendedora; 3) Conhecer os direcionamentos da gestão voltada para a sustentabilidade.

### **Fundamentação Teórica**

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. As cinco dimensões da Capacidade Empreendedora são: detecção (sensing), seleção (selecting), moldagem (shaping), sincronização (synchroonizing) e propósito (purposing), conforme Cavalheiro Neto (2020) adaptado de Abdelgawad et al. (2013). O termo em inglês ESG - Environmental, Social and Governance, que corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização.

### **Metodologia**

A abordagem metodológica escolhida para o desenvolvimento do estudo foi de natureza qualitativa (GIL, 1999). Creswell (2014) estudou que o pesquisador descreve um problema de pesquisa que possa ser melhor compreendido ao explorar um conceito ou um fenômeno. Foram realizadas entrevistas com um roteiro contendo 18 questões baseadas nos estudos teóricos dos três temas abordados: sinais antecipativos, gestão para sustentabilidade, e capacidade empreendedora. Os dados foram analisados com a técnica da análise de conteúdo, segundo recomendações de Bardin (2010).

### **Análise dos Resultados**

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; e O direcionamento da gestão para sustentabilidade compreendendo a Sustentabilidade e ESG – Environmental, Social and Governance e Meio Ambiente e suas características

### **Conclusão**

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. A presença da capacidade empreendedora no negócio foi identificada em suas cinco dimensões pelos gestores estratégicos e operacionais. Pode-se treinar e reforçar a aprendizagem profissional da equipe para ampliar a detecção de oportunidades por meio de sinais antecipativos.

### **Referências Bibliográficas**

ABDELGAWAD, Sondos G.; ZAHRA, Shaker A.; SVEJENOVA, Silviya; SAPIENZA, Harry J. Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 20, no. 4, p. 394–407, 2013. ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 1011–1025, 14 dez. 2003. ANSOFF, H. I. *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*. *California Management Review*, v. 18, n. 2, p. 21–33, 1975. BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 1.ed. 6.reimp. São Paulo: Edições 70, 2010.

### **Palavras Chave**

Sinais Antecipativos, Gestão para a Sustentabilidade, Capacidade Empreendedora

### **Agradecimento a órgão de fomento**

Fundo Mackenzie de Pesquisa - MackPesquisa Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES

# OS SINAIS ANTECIPATIVOS NO DIRECIONAMENTO DA GESTÃO PARA SUSTENTABILIDADE

## 1 INTRODUÇÃO

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. Rowe, Wright e Derbyshire (2017) fazem considerações importantes sobre quando as empresas instituem um direcionamento estratégico e foco nos resultados, acabam por ter pontos cegos em sinais apresentados na periferia. Estes pontos cegos podem emergir, ainda que seja identificado e sinalizado mais facilmente por pessoas operacionais e o que na percepção de pessoas no alto escalão das empresas estes 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). Existem diversas iniciativas para a implementação de estratégias de sustentabilidade e uma importante referência é o trabalho desenvolvido pela ONU – Organização das Nações Unidas, em que propõe 17 objetivos direcionados ao desenvolvimento sustentável do planeta Terra, chamados de ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Os estudos apontam que a mudança no ambiente externo seria o principal motivador para aquisição de novas competências (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Fato este 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 da Elis, que alcança o sucesso devido à sua capacidade empreendedora, alinhada ao seu propósito e seu olhar ao contexto externo que a levou a inovar, sendo a primeira pequena empresa exportadora do Brasil (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019). Sua empresa quase fechou devido a um incêndio que ocorreu em suas instalações com prejuízo muito significativo, e se recuperou também pela sua capacidade empreendedora, pois foi motivada e incentivada pelos clientes e fornecedores a continuar.

Problemas críticos gerados internamente nas organizações são causas de prejuízos significativos que podem inviabilizar negócios, 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.

John Elkington (2020) enfatiza a importância de as organizações estabelecerem alianças e atuarem em rede no ambiente competitivo e dinâmico. Na visão de Elkington (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 que 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) Identificar 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. Entender o papel da capacidade empreendedora neste processo, seja na percepção da visão estratégica ou da visão operacional.

Dessa forma, este estudo corrobora com teorias existentes sobre Sinais Antecipativos, Capacidade Empreendedora, ligados à Gestão para Sustentabilidade. Ele se justifica pelo fato de unir temas relevantes e atuais que devem ser compreendidos com mais profundidade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 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, tais como: fornecedores, revistas, jornais, livros, produtos de concorrentes, bolsas de valores, negociações comerciais etc. 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, tais 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 estes 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, envolve a varredura e 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. Porque qualquer empreendimento ficará vulnerável se as funções sensoriais, criativas, interpretativas e de aprendizagem forem deixadas para as capacidades cognitivas de alguns indivíduos.

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 este 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 destas informações contraditórias para reduzir os ruídos de comunicação. Estas fontes de informação são sinais que estudados e explorados facilitam o direcionamento da gestão estratégica de uma empresa para sustentabilidade. Os sinais antecipativos como direcionadores da gestão estratégica de uma empresa podem estar tanto internamente, quanto externamente e dependem da capacidade de detecção dos envolvidos.

## 2.2 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 fazerem as coisas acontecerem (KOR; MESKO, 2013). As capacidades dinâmicas gerenciais 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 estão relacionadas às habilidades e 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. Nesta 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) identificaram que as condições macroeconômicas da época do investimento são as principais causas de frustração. Como razão de sucesso eles apontam a identificação do empreendedor certo que coloque a sua capacidade empreendedora a serviço do projeto e com humildade aceitar 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: 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 se aproximou do conceito de capacidade empreendedora, mas foi firmado por Abdelgawad *et al.*, (2013). Eventos críticos como a pandemia, pelo Covid-19, alteraram critérios de seleção de oportunidades no ambiente social, 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.

### 2.3 Gestão para Sustentabilidade

O termo em inglês ESG - *Environmental, Social and Governance*, que corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização que 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 secretário-geral da ONU – Organização das Nações Unidas, Kofi Annan a 50 (cinquenta) CEOs (*Chief Executive Officer*) 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, cresce exponencialmente, assim como observado em uma pesquisa realizada na rede *Web of Science*, em 18/10/2020, que na década de 1990 a 1999 foram 3 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 conhecido 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 noventa, 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., 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 tem 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 estas 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 fazem parte da sua estratégia e que tem como objetivo evitar prejuízos e/ou gerar benefícios para todas as partes interessadas (*stakeholders*) na atividade da empresa (consumidores, empregados, acionistas, comunidade local, meio ambiente etc.), adota métodos racionais para atingir esses fins e que devem resultar em benefícios tanto para a organização como para a sociedade.

Hart, Milstein, 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 (2005) 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 (2005) definiu os sete vetores da Responsabilidade Social Corporativa que são: V1 – apoio ao desenvolvimento da continuidade no qual atua; V2 – preservação do meio ambiente; V3 – investimento no bem-estar dos funcionários e dependentes e em um ambiente de trabalho agradável; V4 – comunicações transparentes; V5 – retorno aos acionistas; V6 – sinergia com os parceiros; V7 – satisfação de clientes e consumidores.

Ao abordar o ecossistema e a importância da gestão das empresas neste contexto, as influências externas mudam rapidamente e afetam as organizações e para lidar com as oscilações do ambiente competitivo, Teece; Pisano; 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; 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, Derbyshire (2017). As quatro fases com as principais características da evolução teórica no campo da gestão estratégica foram representadas por um pêndulo. Duas fases em que os direcionadores da estratégia dos negócios com informações do ambiente externo: e em modelos da economia organizacional e economia de organização industrial. Outras duas fases com 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 (1999) aprofundaram os estudos na Visão Baseada em

Recursos (VBR) de Penrose sobre o desempenho empresarial surgir 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, tais como: sinais fortes, tendências, megatendências e forças motrizes.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica escolhida para o desenvolvimento do estudo foi de natureza qualitativa (GIL, 1999). Creswell (2014) estudou que o pesquisador descreve um problema de pesquisa que possa ser melhor compreendido ao explorar um conceito ou um fenômeno.

Foi desenvolvido um roteiro de entrevista com 18 (dezoito) questões, baseado nos estudos teóricos dos três temas abordados: sinais antecipativos, gestão para sustentabilidade, e capacidade empreendedora. Com o objetivo de compreender na pesquisa qualitativa as perspectivas e conhecimentos do cotidiano dos participantes em relação ao problema de estudo conforme Flick (2009). Para desenvolvimento das questões, foram utilizadas abordagens das teorias estudadas e elaborada uma matriz de validação demonstra a fundamentação teórica e os pontos investigações realizados. Telles (2001, p.71) concluiu 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 foram considerados 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 1h. O roteiro da entrevista abordou os seguintes tópicos: i) perfil da empresa e 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 devido ao relacionamento prévio, e aceite dos responsáveis estratégicos das empresas para responder e liberar o entrevistado da operação.

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 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 Laurence 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:

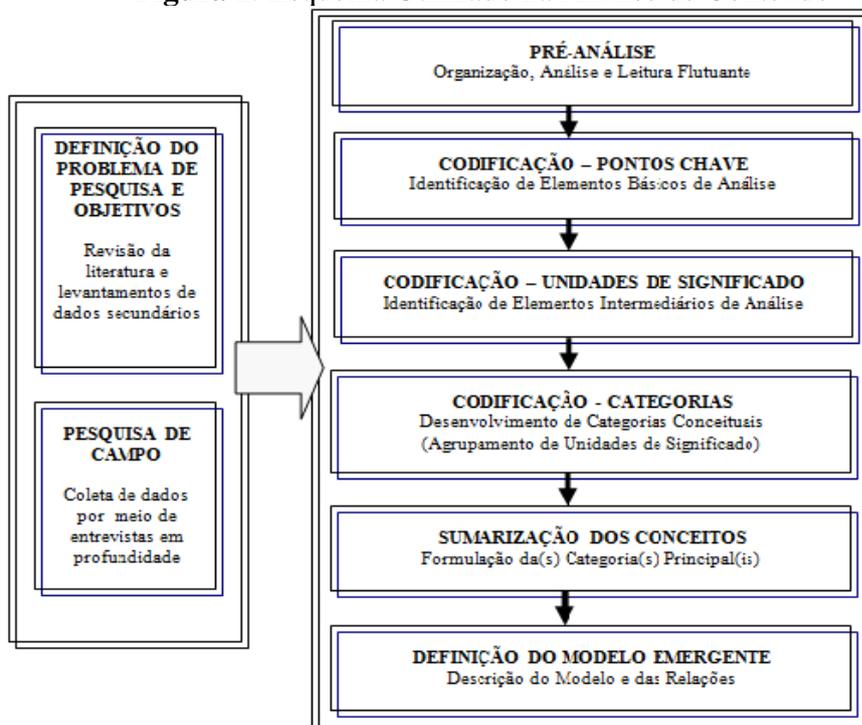
“[...] A técnica consiste em classificar os diferentes elementos nas diversas gavetas segundo critérios susceptíveis de fazer surgir um sentido capaz de introduzir alguma ordem na confusão inicial. É evidente que tudo depende, no momento da escolha dos critérios de classificação, daquilo que se procura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

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

“[...] 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.”

No desenvolvimento da análise de conteúdo foram realizadas as seis entrevistas de forma oral e posteriormente realizadas as 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) enfim, 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)

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 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
Setor de Atuação	Nutrição Animal	Nutrição Animal	Construção Civil	Construção Civil	Agropecuária	Agropecuária
Faixa de Faturamento	Até R\$100 milhões	Até R\$100 milhões	De 1 a 5 bilhões	De 1 a 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 elaborado pela autora.

### 4.2 Análise de Conteúdo

Na primeira fase de identificação de unidades de registros foi retomado o registro da matriz de amarração detalhada, buscou-se identificar trechos das falas transcritas que 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 baseou-se na identificação de semelhança no conteúdo das falas dos seis entrevistados. A identificação de palavras chaves deu início a este processo, e utilizadas cores para identificar trechos de fala semelhantes. Aos poucos, novas palavras chaves foram agrupadas para não pulverizar demais o conteúdo. Ao final deste processo, foram identificadas cinco Unidades de Significado.

Na terceira fase, na identificação das categorias percebeu-se que devido ao volume de dados analisados algumas unidades de significados iniciais foram desmembradas ao longo do processo de análise. Realizados os ajustes necessários, e reescritas as unidades de significado, para então, realizar a criação de três Categorias ao agrupar 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. Essas três categorias e suas unidades de significado correspondentes estão indicadas na Tabela 1.

**Tabela 1:** Categorias da Pesquisa

<b>Categorias</b>	<b>Unidades de Significado</b>	<b>Unidades de Registro (quantidade; %)</b>
C1: Capacidade Empreendedora	US1: Aprendizagem e Desenvolvimento Profissional	US1 – 65
	US2: Liderança e Comportamentos da Equipe	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	US4 – 51
	US5: Meio Ambiente e suas características	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 demonstra 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 representam 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.** O que demonstra 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 foi observado que a percepção pelos entrevistados operacionais foi de 59,1%, ainda superior que os 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 a 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.”

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. O Vá chega empurra a vaca, a vaca vem, cheira, enfia a cara nele, ele empurra a vaca de novo, cuida do bezerro, levanta e vai embora!”

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

Selecionar e priorizar as atividades fazer parte da estratégica e precisam ser colocadas em prática. E selecionar pontos relevante 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.”

EE3: “[...] Então isso facilita a comunicação e todos passam a interagir, mas se você escreve você elimina quase que 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 pela 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 chaves, 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 3 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 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 aí 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 compreendem o 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 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 e 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 da 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 considero ele 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 faz, porque fazenda, está dizendo a palavra é: fazendo alguma coisa o dia inteiro.”

EO3: “[...] a minha fonte de informação foram 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, seria mais ou menos isso, ou às vezes não concorda exatamente com o pensamento do outro.”

#### O direcionamento de recursos e as capacidades empresariais identificados foram:

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

EE2: “[...] Líderes que podem delegar para os 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 de 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 ela 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 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 referente à percepção de análise de mercado dos entrevistados. A percepção dos sinais antecipativos advindos do mercado externo foi de 62,2% entrevistados estratégicos e 37,8% percebido pelos entrevistados operacionais. O que

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 e importantes para evitar surpresas estratégicas, rupturas e gerar inovação, e são geralmente extraídos de fontes externas, foram identificados. 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 a 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.

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, considera a natureza dos sinais antecipativos como os primeiros sintomas da mudança é 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 referente 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 direcionamento da gestão para sustentabilidade no negócio. A US5: Meio Ambiente e suas características representa falas referentes à percepção da importância de se ter projetos ambientais na empresa e a o envolvimento das características do meio ambiente 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

foi observado que a percepção pelos entrevistados estratégicos foi de 62,0%, bem superior que os 38% da percepção pela operação.

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

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

EE2: “[...] obras de saneamento, a obra da transposição que trouxe água da Bacia do Jaguari para o Atibainha, impactou 9 milhões de paulistanos.”

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

EE2: “[...] a gente quer construir o resultado positivo, impacto positivo.”

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 50 ou 60 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, observe 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), veja 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.”

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

EE2: “[...] 'E' - *Enviromental* 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, ela 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 nós 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 pode ser explicada pelos interesses distintos. Ansoff 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, p. 204, 2012)”.

## 5 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 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; e O direcionamento da gestão para sustentabilidade compreendendo a 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 à organização se preparar 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 em suas 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 possíveis impactos futuros de suas ações. Observar 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 este tema como um direcionador da estratégia, ou como um propósito da empresa alinhado ao propósito da capacidade empreendedora dos gestores. Apesar haver muitas publicações recentes sobre sustentabilidade, há uma carência quanto à junção dos temas sinais antecipativos e de capacidade empreendedora.

Uma pesquisa recente na *web of science* (setembro 2022) confirmou que ao pesquisar o termo “*sustainability management*” aumentou em 45,2% desde 2020. Também foram pesquisados: “*anticipative signals*” e “*sustainability*” (todos os campos), sem ocorrência de resultados; “*weak signals*” (Título) e “*sustainability*” (todos os campos), foram identificados 5 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.

## REFERÊNCIAS

- ABDELGAWAD, Sondos G.; ZAHRA, Shaker A.; SVEJENOVA, Silviya; SAPIENZA, Harry J. Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, vol. 20, no. 4, p. 394–407, 2013. <https://doi.org/10.1177/1548051813475484>.
- ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 1011–1025, 14 dez. 2003.
- ANSOFF, H. I. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. **California Management Review**, v. 18, n. 2, p. 21–33, 1975.
- ARNDT, F.; PIERCE, L. The behavioral and evolutionary roots of dynamic capabilities. *Industrial & Corporate Change*, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 413–424, 2018. DOI 10.1093/icc/dtx042. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=128543033&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 18 set. 2022.
- ASHLEY, P. A ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva: 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 14001:2015: **Sistema de Gestão Ambiental – Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro, 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1.ed. 6.reimp. São Paulo: Edições 70, 2010.
- BEST, M. H.; GARNSEY, E. Edith Penrose, 1914–1996. **The Economic Journal**, v. 109, n. 453, p. 187–201, 1999.
- CAINELLI, Amanda; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Diagnóstico de Pré-Adoção do Processo de inteligência em Organizações: Um Estudo Delphi com profissionais de Inteligência. - **BAR - Brazilian Administration Review**; 16(3); -; 2019-12-13
- CAVALHEIRO NETO, Heitor de Vargas. **A capacidade empreendedora na criação de valor em empresas investidas por fundos de investimento em participações**. 2019. 85 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.
- DIAS, R. **Responsabilidade social: fundamentos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.
- DAL-SOTO, F.; SUZIN, JULIANA BALLIN. Práticas da análise de conteúdo no campo de gestão estratégica. **Revista de Administração da Unimep**, p. 24–46, 2017.
- ELKINGTON, J. **A Linha de Fundo Tripla**. Inc, [s. l.], v. 21, n. 5, p. 108, 1999. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=1750642&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 13 nov. 2020, [s.d.].
- ELKINGTON, J. **Cisnes Verdes: A Busca Iminente do Capitalismo Regenerativo**. Publishers Weekly, [s. l.], v. 267, n. 5, p. 56–57, 2020. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=141500918&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 12 nov. 2020
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M. B.; CAGGIANO, J. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56–69, 2003.
- HOLLING, C. S.; MEFFE, G. K. Command and Control and the Pathology of Natural Resource Management. **Conservation Biology**, v. 10, n. 2, p. 328–337, abr. 1996.

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. *et al.* Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 417–456, maio 1999.

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>.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, v.3, n.4, p.305–360, 1976.

KNOPPEN, D.; KNIGHT, L. Pursuing sustainability advantage: The dynamic capabilities of born sustainable firms. *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc), [s. l.], v. 31, n. 4, p. 1789–1813, 2022. DOI 10.1002/bse.2984. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=156784737&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 18 set. 2022

KOR, Y. Y.; MESKO, A. Dynamic Managerial Capabilities: Configuration And Orchestration Of Top Executives’ Capabilities And The Firm’s Dominant Logic. *Strategic Management Journal*, v. 34, n. 2, p. 233–244, 14 dez. 2013.

PEREIRA, Carlos Eduardo; PEREZ, Gilberto. A captura de sinais antecipativos para a inovação de produto: estudo com micro e pequenas empresas. *Revista de Inteligência Competitiva*, São Paulo, v. 7, n. 2, abr./jun. 2017, no. February, p. 1–22, 2017.

PEREZ, Gilberto. **Adoção de inovações tecnológicas**: um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área da saúde. 2006. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

ROWE, E.; WRIGHT, G.; DERBYSHIRE, J. 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*, v. 125, p. 224–235, 2017.

SAMBIASE, Marta; KLEMENT, Claudia; BARBOSA, Conceição. **Gestão estratégica: sustentabilidade e desenvolvimento empresarial**. [S. l.: s. n.], 2017.

SOSA FILHO, Eduardo. **O uso do ciclo da inteligência competitiva na gestão do processo de inovação do open banking**: um estudo em instituições financeiras brasileiras. 2020. 96 f. Dissertação(Administração de Empresas)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2020

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; BULGACOV, Sérgio. **Livro Capacidades Dinâmicas e Renovação Estratégica**, Juruá Editora, 2019, ID:27598

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 27 nov. 2007.

TEECE, David J. **The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance**. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, p. 3–64, 2009a.

TEECE, David J. **The (Entrepreneurial) function of the manager in a developed market economy**, p. 65–81, 2009b.

TEECE, David J. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, vol. 49, no. 8, p. 1395–1401, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>.

TEECE, David J; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, p. 509–533, 27 Nov. 1997. Available at: <http://www.jstor.org/stable/3088148>.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, v. 13, n. 3, p. 339–351, 14 dez. 2002.