

Relações entre Inteligência Estratégica e Capacidades Organizacionais

Mariana Heinze – heinzemariana@gmail.com
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Raquel Janissek-Muniz – rjmuniz@ufrgs.br
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Área Temática: Gestão Estratégica

Resumo: Processos que monitorem o ambiente de negócios e identifiquem oportunidades ou ameaças podem potencialmente fornecer à organização uma capacidade de adaptação maior em relação às demais empresas. Para a efetividade de processos de Inteligência, acredita-se necessária a existência de capacidades organizacionais instaladas, podendo influenciar no desempenho sustentável das organizações. O objetivo deste artigo é identificar as relações presentes na literatura entre a Inteligência Estratégica com as diferentes capacidades organizacionais. Através de um estudo bibliométrico, os resultados demonstram que as relações mais significativas acontecem entre a) processos de *foresight* e capacidade de inovação e b) capacidade de *foresight* e processos de inovação, e afetam positivamente o desempenho da organização. **Palavras-chave:** inteligência estratégica, capacidades, foresight, organização, inovação.

Relationship between Strategic Intelligence and Organizational Capabilities

Abstract: *Processes that monitor the business environment and identify opportunities or threats can potentially provide the organization with a greater adaptability to other companies. For the effectiveness of Intelligence processes, it is believed that the existence of installed organizational capacities is necessary, and can influence the sustainable performance of organizations. The objective of this article is to identify the relations present in the literature between Strategic Intelligence and the different organizational capacities. Through a bibliometric study, the results show that the most significant relationships happen between a) foresight processes and innovation capability and b) foresight capability and innovation processes, and positively affect the performance of the organization. **Keywords:** strategic intelligence, capabilities, foresight, organization, Innovation.*

1. INTRODUÇÃO

No atual contexto, o ritmo das mudanças no ambiente de uma organização está aumentando e se torna mais incerto (PULSIRI & VATANANAM-THESENVITZ, 2018). À medida que o ambiente de negócios se apresenta mais turbulento e a concorrência mais acirrada, a identificação de informações antecipadas e sinais fracos, assim como o entendimento sobre potenciais oportunidades ou ameaças, e como adaptar-se a elas, se torna uma competência central de uma organização (XU & KAYE, 2007). Em um ambiente incerto e imprevisível, as empresas devem aumentar a percepção de mudança (WELLS, 2012), o que pode ser efetivado através de processos de inteligência.

A inteligência estratégica é definida como a capacidade de uma organização em adaptar-se e antecipar-se às circunstâncias em mudança do ambiente de negócios, ao contrário de continuar cegamente em um caminho quando todos os sinais no ambiente de negócios sugerem potencialmente uma necessidade de mudança (WELLS, 2012). A importância da inteligência estratégica reside no fato de que fornece uma identificação precoce de ameaças e/ou oportunidades (LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2015), potencializando uma vantagem estratégica no longo prazo (AJWANG, 2017).

Para manterem-se competitivas, anteciparem-se ou reagirem às mudanças que ocorrem em seu setor, e no ambiente de negócios, de modo mais amplo, as empresas precisam de recursos e processos organizacionais que lhes permitam transformar dados em inteligência e insights (XU & KAYE, 2007), o que exige um conjunto de capacidades, da qual derivarão decisões estratégicas (NIKOLAOS & EVANGELIA, 2012; GARCIA, 2016). Bharadwaj et al. (2013), ao proporem uma agenda de pesquisa para o *Journal MIS Quartely*, sugerem a busca por um “rumo a próxima geração de insights”, e apresentam lacunas de pesquisas que focalizam o desenvolvimento de diferentes capacidades para se adequarem aos ambientes turbulentos. Nesta linha, esta pesquisa busca responder ao seguinte questionamento ***“Quais as relações entre inteligência estratégica e capacidades organizacionais?”***

Assim, propõe-se como objetivo deste artigo identificar quais as relações entre a inteligência estratégica e capacidades organizacionais, presentes na literatura. Para atingir o objetivo proposto, após esta introdução, estruturou-se uma revisão teórica de ambos os construtos, capacidades organizacionais e inteligência estratégica, bem como a pesquisa e análise de artigos relacionados ao contexto e pesquisa, visando apresentar as relações estudadas.

2. CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

Na década de 70 Richardson (1972) definiu o conceito de capacidade como as habilidades, as experiências e os conhecimentos que proporcionam à organização realizar suas atividades de forma única. Por meio das habilidades, das experiências e dos conhecimentos, a organização identifica oportunidades no mercado, transformando-as em recursos e desenvolvendo soluções de valor. Segundo Dosi, Nelson e Winter (2000) para que a organização seja capaz de fazer alguma coisa, é preciso que haja uma capacidade que, por consequência, gerará um determinado resultado. Entende-se, portanto, que capacidades preenchem o espaço entre “intenção de fazer” e “execução de ação”. De acordo com Björk, Boccardelli e Magnusson (2010), a busca e detecção de capacidades organizacionais é fundamental, e influenciam diretamente no recurso base da organização, oportunizando a criação, geração e desenvolvimento de novas ideias.

No entendimento de diversos autores, as capacidades permitem que organizações possam desdobrar seus recursos, combinando-os aos processos organizacionais, tornando possível alcançar o objetivo desejado. Entende-se ainda que as capacidades sejam desenvolvidas ao longo do tempo, através de interações complexas com os recursos disponíveis da organização (AMIT & SCHOEMAKER, 1993; EISENHARDT & MARTIN, 2000; HELFAT & PETERAF, 2003). A tabela 1 apresenta um número aproximado de resultados para termos relacionados a *capability/capabilities* (capacidades), segundo levantamento no *Google Scholar*¹, feito por Alves em 2010, e atualizado para esta pesquisa em setembro de 2018.

Tabela 1: Termos relacionados às capacidades (*capability/capabilities*)

Conceito	Resultados	Conceito	Resultados
<i>Technological Capabilit*</i>	150.000	<i>Distinctive Capabilit*</i>	71.000
<i>Organizational Capabilit*</i>	100.00	<i>Business Capabilit*</i>	12.000
<i>Dynamic Capabilit*</i>	90.000	<i>Distribution Capabilit*</i>	9.000
<i>Core Capabilit*</i>	40.000	<i>Integration Capabilit*</i>	20.000
<i>Production Capabilit*</i>	45.000	<i>Entrepreneurial Capabilit*</i>	8.000
<i>Manufacturing Capabilit*</i>	45.000	<i>Logistics Capabilit*</i>	9.000
<i>Innovation Capabilit*</i>	63.000	<i>Product development Capabilit*</i>	4.000
<i>Managerial Capabilit*</i>	23.000	<i>Information Capabilit*</i>	10.000
<i>Marketing Capabilit*</i>	25.000	<i>Investment Capabilit*</i>	3.000
<i>Learning Capabilit*</i>	100.000	<i>Knowledge Management Capabilit*</i>	6.000
<i>R&D Capabilit*</i>	19.000	<i>Coordination Capabilit*</i>	7.000
<i>Operational Capabilit*</i>	62.000	<i>Change Capabilit*</i>	5.000
<i>Strategic Capabilit*</i>	24.000	<i>Improvement Capabilit*</i>	3.000
<i>Competitive Capabilit*</i>	20.000	<i>Linkage Capabilit*</i>	900
<i>Financial Capabilit*</i>	40.000	<i>Technology Capabilit*</i>	34.000

Fonte: Adaptado de Alves (2010) e atualizado

¹ A escolha do Google Scholar se justifica por agrupar em sua base resultados de diversas outras bases de dados, proporcionando um resultado mais abrangente e consolidado.

As capacidades apresentadas estão relacionadas principalmente com as áreas de gestão, tomada de decisões e sistemas de informações. Embora contemple vários termos, existem inúmeras relações do termo *capability* que podem ser identificadas nas bases de dados, incluindo áreas como ciências humanas, teorias de desenvolvimento territorial, entre outras.

3. INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

O termo Inteligência Estratégica (*Strategic Intelligence - SI*) tem sido cada vez mais utilizado por pesquisadores e profissionais (LIEBOWITZ, 2006; LONNQVIST & PIRTTIMAKI, 2006; XU & KAYE, 2007). Calof e Wright (2008) sugerem que a inteligência é derivada de um processo sistemático que envolve planejamento, coleta, análise, comunicação e gerenciamento. O resultado poderá favorecer uma empresa a sustentar vantagens competitivas distintas desenvolvendo *insights* acionáveis sobre o ambiente de negócios no qual está inserida.

É possível identificar na literatura que aborda a Inteligência Estratégica diferentes nomenclaturas para processos que apresentam similaridades e que se originam do processo de monitoramento do ambiente de negócios, tais como *foresight*, *strategic foresight*, *forecast*, *environmental scanning*, antecipação, *future studies*, prospecção e planejamento de cenários (LESCA, 2003; XU & KAYE, 2007; LESCA E LESCA, 2013). Maccoby (2011), por exemplo, entende o *foresight* como um mecanismo da inteligência estratégica, e o define como sendo a capacidade de compreender as forças que moldam o futuro e prospectar novas oportunidades e ameaças que possam redefinir o negócio (MACCOBY, 2011).

Para Clark (2016), a inteligência estratégica pode ser entendida como o processo complexo de entender o significado da informação disponível. De acordo com o autor, um objetivo típico da inteligência estratégica é estabelecer fatos e desenvolver inferências precisas, confiáveis e válidas (hipóteses, estimativas, conclusões e prospecções) para uso na tomada de decisão estratégica ou no planejamento operacional

Fundamentalmente, o propósito da inteligência é alimentar a tomada de decisão e o planejamento estratégico; a matéria prima do seu processo é, essencialmente, o dado, ao qual é atribuído um significado, gerando a informação (XU & KAYE, 2007; LESCA & LESCA, 2013; CAINELLI, 2018). Tais informações são prioritariamente obtidas no ambiente externo da organização, que varia da concorrência aos avanços tecnológicos e possui limitações de entendimento, uma vez que nem toda informação pode ser associada ou combinada a entendimentos; trata de um sinal por vezes sensível, em caráter revestido de ambiguidade, subjetividade e dificuldade de compreensão (ANSOFF, 1975). A inteligência estratégica

envolve um processo de criação de sentido a partir de sinais percebidos, selecionados, analisados e interpretados como pertinentes e significativos, tornando-se conhecimentos acionáveis (ARGIRYS, 1995; LESCA & LESCA, 2013; LESCA & JANISSEK-MUNIZ, 2015). De forma sintética, a Inteligência Estratégica atua na obtenção de informações estrategicamente significativas, oriundas do ambiente da organização, e disponibiliza essas informações para a tomada de decisão estratégica.

4. MÉTODO DE PESQUISA

Elaborar uma pesquisa de revisão sistemática consiste em resumir os dados que já existem, refinando hipóteses, estimando tamanhos de amostra e definindo agendas de trabalhos futuros com base nas informações coletadas (GOMES & CAMINHA, 2014). Assim como qualquer outra pesquisa, a revisão sistemática requer uma questão de pesquisa clara e bem estabelecida, critérios de inclusão e exclusão devidamente definidos, de forma a garantir a qualidade do estudo e reproduções posteriores, bem como uma conclusão que ofereça novas informações com base no conteúdo levantado (THOMAS, NELSON & SILVERMAN, 2012). No entendimento de Sampaio e Mancini (2007, p.84) os métodos sistemáticos “são usados para evitar viés e possibilitar uma análise mais objetiva dos resultados, facilitando uma análise conclusiva”.

Para a realização desta pesquisa, optou-se por um levantamento de dados secundários da literatura sobre o tema de inteligência estratégica e capacidades organizacionais, selecionando os artigos disponíveis em bases de dados de pesquisa acadêmica na área de gestão e sistemas de informação. As bases consultadas foram *Web of Science e Scopus*. Para condução do processo de análise e construção dos diagramas de relação de termos, foi utilizado o software NVivo11. O protocolo utilizado é apresentado na tabela 02.

Tabela 02 – Protocolo de Pesquisa da Revisão de Literatura

Etapas	Descrição do procedimento
Pergunta de pesquisa	Quais as relações entre inteligência estratégica e capacidades organizacionais?
Termos relacionados e de busca	<ul style="list-style-type: none"> Inteligência Estratégica: Foresight, Forecast, Environmental Scanning, Future Studies, Anticipation, Scenarios, Propection Capabilit*: Capability, capabilities
Bases de dados consultadas	<ul style="list-style-type: none"> <i>Web of Science; Scopus;</i>
Crítérios de pesquisa	Combinação dos termos de busca; artigos que contenham os termos no título, tópicos ou palavras-chave; artigos disponíveis na web; publicações em inglês ou português; ênfase organizacional; relação com temas de gestão, tomada de decisão e sistemas de informação.
Exclusões realizadas	Artigos que apresentam ênfase não organizacional (ex.: militar para inteligência); artigos que não possuam relação com temas de gestão, tomada de decisão ou sistemas de informação; artigos que não aprofundem os temas de busca; artigos que não estejam disponíveis para livre acesso; artigos repetidos

Análise dos dados	Análise bibliométrica e descritiva dos resultados das relações entre os termos utilizando o software NVivo11
-------------------	--

Fonte: elaborado pelas autoras

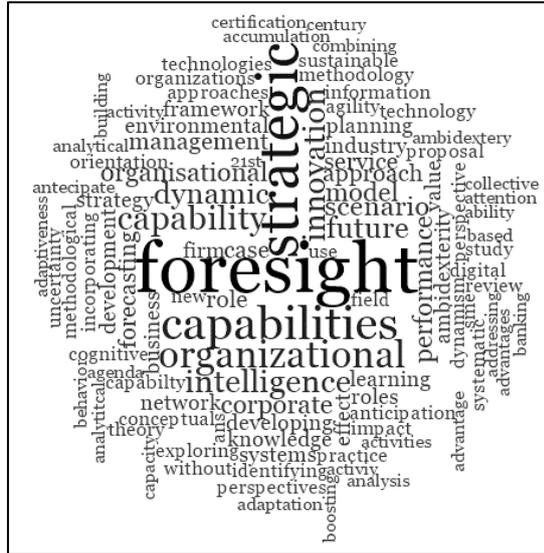
O protocolo de pesquisa resultou inicialmente na identificação de 1926 trabalhos disponíveis que apresentassem relação com o termo *Strategic Intelligence e capacidades organizacionais*. Aplicando os critérios de exclusão do protocolo, obteve-se uma segunda amostra de 62 artigos. Os artigos que foram desclassificados não apresentaram relação com os temas de gestão e tomada de decisão na área de sistemas de informações; ou por relacionarem o *Strategic Foresight*, com termos como, por exemplo, desenvolvimento regional e territorial; ou por não apresentarem relação entre os termos da pesquisa; ou ainda por não estarem disponíveis para livre acesso. Os 62 artigos da extração final estão listados no Apêndice A. Trabalhos desenvolvidos com enfoques semelhantes a esta pesquisa também foram utilizados, como por exemplo o recente trabalho de Pulsiri e Vatananam-Thesenvitz (2018), onde os autores conduziram uma revisão sistemática de literatura relacionando Capacidades Dinâmicas, *Strategic Foresight* e Aprendizagem Organizacional.

5. RESULTADOS

Em uma análise inicial da amostra, identificou-se que o maior número de publicações se concentra entre os anos de 2015 a 2018, contabilizando 39 artigos no total. Isto indica que o interesse em pesquisas que relacionem a inteligência estratégica com o estudo de capacidades organizacionais é relativamente recente. Também é possível identificar que o periódico de maior presença de trabalhos é o *Technological Forecasting and Social Change* com 10 publicações; seguido do periódico *Foresight* com 04 publicações; do periódico *Futures* com 03 publicações; e do *Strategic Management Journal* com 02 publicações. O mesmo procedimento foi adotado para a verificação dos autores, identificando que Rohrbeck é o de maior expressão, com 04 artigos, seguido de Paliokaite (02); Pacesa (02), Liu (02) e Sarpong (02).

Analisando os resumos (*abstracts*) dos artigos, percebe-se que há uma presença maior de termos como *strategic foresight, innovation, capabilities, organizational, intelligence, corporate, forecasting, development*, entre inúmeros outros termos (Figura 1).

Figura 01 – Nuvem de palavras para termos dos resumos (*abstracts*)

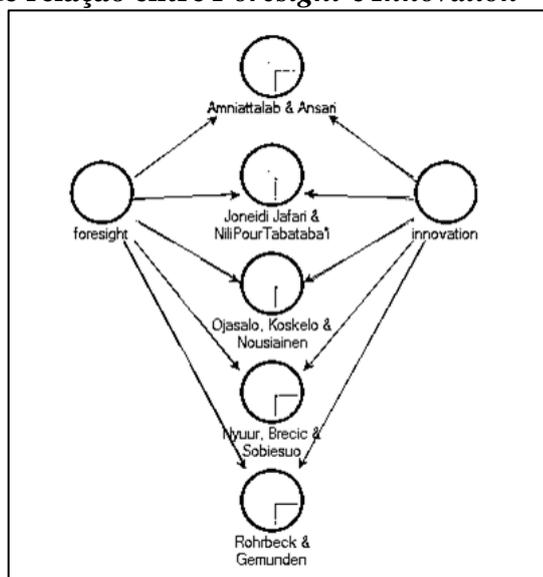


Fonte: elaborado pelas autoras

Há uma consonância entre títulos dos artigos e os resumos, visto que os termos *foresight*, *capabilities*, *innovation*, *management* e *intelligence*, por exemplo, continuam a ser os mais frequentes quando a análise foca somente títulos.

A relação mais significativa na amostra dos artigos selecionados se dá entre o *strategic foresight* e inovação, conforme figura 02, com destaque para os trabalhos de Amniattalab e Ansari (2016), Nyuur, Brecic e Sobiesuo (2015), Rohrbeck e Gemunden (2011), Ojasalo, Koskelo e Nousianen (2015), Jonedi et al (2017). Enquanto em alguns trabalhos a relação é entre a capacidade de *foresight* e inovação na organização, outros relacionam o *strategic foresight* como um mecanismo para a capacidade de inovação.

Figura 02 – Diagrama de relação entre *Foresight* e *Innovation*

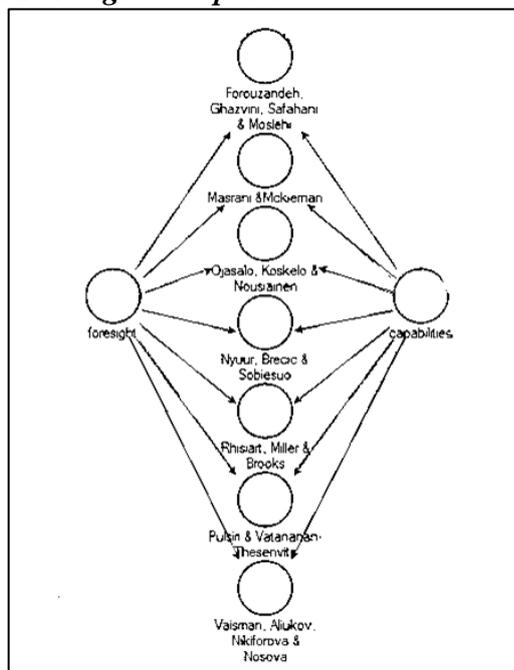


Fonte: elaborado pelas autoras no software NVivo

A capacidade de inovação aparece como um dos temas que tem atraído maior atenção nas pesquisas relacionadas com inteligência. Estudos enfatizam a importância do *foresight* para a inovação, sugerindo uma relação positiva entre eles (RAMÍREZ, ROODHART & MANDERS 2011; RUFF 2015). A literatura de *foresight* geralmente identifica relações positivas entre o *Strategic Foresight* e gerenciamento de inovação, por exemplo, que podem influenciar no desenvolvimento de novos produtos e/ou avanços tecnológicos (VISHNEVSKIY, KARASEV & MEISSNER 2015; RAMÍREZ, ROODHART & MANDERS 2011; ROHRBECK 2012). Alguns autores concebem o *foresight* como uma capacidade dinâmicas, propondo aspectos cognitivos na sua esquematização, enquanto outros destacam a importância do *foresight* como uma meta-capacidade importante para a agilidade estratégica da organização (DOZ & KOSONEN, 2008; ROHRBECK & GEMUNDEN, 2011; RAMIREZ, ÖESTERMAN & GRÖNQUIST, 2013).

A figura 03 apresenta a relação entre *foresight* e capacidades, com destaques para os trabalhos de Vaisman et al (2017), Pulsari e Ventanan-Thesenvitz (2018), Rhisiart, Miller e Brooks (2015), e Masrani e Mckieman (2009).

Figura 03 – Relação entre Foresight e Capabilities



Fonte: elaborado pelas autoras no software NVivo

É possível identificar dentre os artigos da amostra que há um avanço da literatura no que tange ao desenvolvimento de capacidades de *foresight* (NEEF & DAHEIM, 2005; DAHEIMAND UERZ, 2006; ALSAN, 2008). Com base em uma revisão abrangente da

literatura e extenso trabalho empírico, Rohrbeck (2011) identifica 21 capacidades de *foresight*, as quais dividiu em cinco grandes grupos: *method sophistication, information usage, people e network, organisation e culture*. Há uma preocupação com as mudanças rápidas do ambiente de negócios, causadas por tecnologias emergentes, mudanças socioculturais, ambiente político ou modelos de negócio alternativos (ROHRBECK, 2008; BHAT & ARORA, 2018).

A pesquisa de Rhisiart, Miller e Brooks (2014) identificou que atividades antecipatórias explícitas influenciam as capacidades cognitivas da organização para perceber e compreender mudanças, riscos, oportunidades e a necessidade de mudanças estratégicas. As atividades de *foresight*, quando implantadas em uma base contínua e como uma capacidade difundida por toda a cultura e estrutura da organização, podem continuamente identificar sinais fracos que não podem ser detectados usando outras atividades organizacionais.

Outro fato que chama a atenção é que grande parte das publicações faz menção às mudanças no ambiente de negócios para falar sobre assuntos relacionados com inteligência ou *foresight*. Com razão, mudanças no ambiente causam incertezas que afetam todas as organizações (VECCHIATO, 2015). O uso de capacidades estratégicas de *foresight* nas organizações pode potencialmente criar uma infraestrutura adequada para melhorar os processos eficientes no desempenho organizacional, bem como fortalecer a organização para lidar com as mudanças ambientais (ROHRBECK, 2018; ROHRBECK & GEMUNDEN, 2011).

Muito embora a identificação e antecipação às mudanças no ambiente faça parte do processo da Inteligência Estratégica, a relação direta entre Inteligência Estratégica e capacidades organizacionais não obteve resultados na amostra, indicando que há uma lacuna de estudos relacionada a esta relação. A capacidade de identificar mudanças e ser capaz de se antecipar a elas se torna um aspecto determinante na competitividade e no sucesso organizacional (VARUM & MELO, 2010). A inteligência serve também como maneira de dar significado a dados e informações que, antes de análises mais aprofundadas e relacionais, aparentavam ser irrelevantes, desconexas ou apenas “ruídos ambientais” (SCHOEMAKER & DAY, 2009), no sentido do conceito de sinais fracos (ANSOFF, 1975). O monitoramento e coleta de dados e informações, feito de maneira processual e estruturada, é uma capacidade que a empresa pode desenvolver para atingir seus objetivos de considerar o ambiente em suas escolhas estratégicas (BOCACCI, JANISSEK-MUNIZ & BORGES, 2016).

A questão da transformação da inteligência estratégica em uma capacidade organizacional no longo prazo se apresenta como uma importante agenda de pesquisa a ser desenvolvida. Como as organizações se veem cada vez mais pressionadas por forças externas,

totalmente fora de seu controle, elas devem desenvolver capacidades, mecanismos e processos que possam monitorar as mudanças em seus ambientes pertinente. Cada vez mais, a capacidade de identificar e dar sentido a informações potencialmente sensíveis para o desenvolvimento de negócios é potencialmente um fator de competitividade (MATEY, 2013).

Embora seja possível identificar nos artigos que existe um consenso de que organizações que realizam continuamente os mecanismos de *foresight* melhoram seu desempenho inovativo (VECCHIATO & ROVEDA, 2010), há também um ceticismo com relação à maneira de como o *foresight* precisamente afeta o desempenho inovativo. Vecchaito e Roveda (2010) argumentam que a formulação de uma estratégia de inovação considerada ótima, seria uma função derivada de um processo de *foresight* eficaz.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou identificar na literatura as relações entre Inteligência Estratégica e diferentes capacidades organizacionais, identificando que a relação mais presente é a que se refere ao *foresight*, seja por processos de *foresight* ou a capacidade de *foresight*, com os mecanismos e/ou a capacidade de inovação.

Os resultados indicam a existência de um interesse maior de autores em explorar aspectos relacionados com o *foresight* do que com outros aspectos do tema Inteligência estratégica, aplicando-os em especial na área de estudo da inovação nas organizações. A necessidade das organizações de evoluírem e inovarem constantemente, acaba por impulsionar o interesse na utilização da inteligência estratégica ou de métodos de *foresight* por parte das organizações.

Em síntese, as descobertas desta pesquisa são: **a)** o foco principal das pesquisas está na relação do *foresight* com a inovação; **b)** embora esta relação seja muito estudada, ainda não há levantamentos precisos de como essa relação efetivamente impacta no desempenho inovativo das organizações; **c)** há uma constante preocupação com o dinamismo do ambiente e como este afeta as organizações; **d)** há um interesse por parte dos autores em identificar formas de antecipação de informações do ambiente de negócios.

Embora entenda-se que o *foresight* está relacionado com a inteligência estratégica, um ponto que chamou bastante atenção foi a ausência de trabalhos envolvendo a relação direta entre inteligência estratégica e capacidades, demonstrando que há uma lacuna na literatura no que tange às pesquisas neste contexto. Dentre os trabalhos analisados, identifica-se também que os autores demonstram que há também uma lacuna no que se refere a construção de teorias que fundamentem os estudos em inteligência, e destacam a necessidade de construir uma teoria para

o *foresight*, bem como definições da inteligência estratégica no âmbito organizacional (PIIRAINEN & GONZALEZ, 2015). Sarpong e Meissner (2018) sugerem que estudos futuros sejam conduzidos para a identificar de que maneira os processos e mecanismos de *foresight* podem conduzir a organização a desenvolver sua inteligência antecipativa. Como limitação desta pesquisa, ressalta-se o fato de a análise ter sido conduzida somente com trabalhos que fossem relacionados com gestão, tomada de decisão e sistemas de informação.

7. REFERÊNCIAS

- AJWANG, B.O. (2016) Strategic intelligence Systems and performance of the insurance industry in Kenya. *Doctoral Thesis*. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- ALVES, A.C. (2010) Rotinas, capacidades e inovação na viticultura gaúcha. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- AMIT, R., & SCHOEMAKER, P. J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46.
- AMNIATTALAB, A., AND ANSARI, R. (2016). “The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity,” *International Journal of Innovation Management*, 20(3): 1-18
- ANSOFF, H. I. (1975) Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, v. 18, n. 2, p. 21-33, winter
- ARGYRIS, C. *Savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage*, Inter Edition. 1995.
- BASKARADA, S.; SHRIMPTON, D.; NG, S. (2016) Learning trough foresight. *Foresight* 18 (4): 414-433.
- BHAT, S.; ARORA, S. (2018) Influence of strategic foresight capabilities on performance of banks: evidence from Baltics states. *Global Journal for Research Analysis*, 7 (10): 39-45.
- BJÖRK, J.; BOCCARDELLI, P.; MAGNUSSON, M. (2010) Ideation capabilities for continuous innovation. *Creativity and Innovation Management*, 19 (4): 385-396.
- CAINELLI, A. (2018). Diagnóstico de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência nas organizações. Dissertação de Mestrado em Administração - PPGA/EA/UFRGS. Orientação: Raquel Janissek-Muniz.
- CALOF, J., & WRIGHT, S. (2008). Competitive Intelligence: A Practitioner, Academic and Interdisciplinary Perspective. *European Journal of Marketing*, V. 42, N. 7/8, P. 717-730.
- CLARK, R. (2016) *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*. Los Angeles: CQ Press.
- DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (2000) *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford University Press.
- DOZ, Y.; KOSONEN, M. (2008) *Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game*, London, Warthon School Press.
- EISENHARDT, K M., & MARTIN, J A. (2000) Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- GARCIA, A. E. G. (2017). A Inteligência Competitiva e o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas nas Organizações. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(1), 91–98.
- _____ (2016) Considerações sobre inteligência competitiva e capacidades dinâmicas nas organizações. V Simpósio Intern. de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. São Paulo.

- HEINZE, M.; JANISSEK-MUNIZ, R. (2018) A Inteligência Estratégica associada a Capacidade de Inovação. Anais do XXX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Porto Alegre.
- HELFAT, C., & PETERAF, M. (2003), “The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles”. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Pp. 997-1010.
- JANISSEK-MUNIZ, R. (2016) Fatores Críticos em Projetos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. *Revista Inteligência Competitiva*, v. 6, n. 2, p. 147-180.
- JANISSEK-MUNIZ, R., KRIAA-MEDHAFFER, S., & LESCA, H. (2017) Identificação de Competências para a Animação da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. *Revista Inteligência Competitiva*, São Paulo, v.7, n.4, p. 130-166
- LESCA, H. (2003) *Veille Stratégique: La Méthode L.E.SCAnning* ®. Editions Ems.
- LESCA, H., & LESCA, N. (2013). *Weak Signals for Strategic Intelligence: Anticipation Tool for Managers*.
- LESCA, H., & JANISSEK-MUNIZ, R. (2015) *Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: O Método L.E.SCAnning*. Porto Alegre.
- LEVINE, S. S., BERNARD, M., & NAGEL, R. (2017). Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior. *Strategic Management Journal*.
- LIEBOWITZ, J. (2006) *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, And Knowledge Management*. [S.L.]: Auerbach.
- LÖNNQVIST, A.; PIRTTIMÄKI, V. (2006) The Measurement of Business Intelligence. *Information Systems Management*, v 23 n1 32-40.
- MACCOBY, M. (2011). Strategic Intelligence: conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement*, 31-40.
- MATEY, G.D. (2013) The use of intelligence in the private sector. *Journal of Intelligence and Counterintelligence*, 26 (2): 272-287.
- NIKOLAOS, T.; EVANGELIA, F. (2012) Competitive intelligence: concept, context and case of its application. *Science Journal of Business Management*, 2: 1-15.
- NORONHA, D. P.; MARICATO, J. de M. (2008) Estudos métricos da informação: primeiras aproximações. *Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., 1o sem., p. 116-128*.
- OJASALO, K., KOSKELO, M., AND NOUSIAINEN, A.K. (2015), “Foresight and service design boosting dynamic capabilities in service innovation”, in Agarwal, R. and Selen, W. (Eds.), *A Guidebook to Service Innovation*, Springer-Verlag, London, UK, pp. 193-212.
- PALIOKAITĚ, A., PAČĚSA, N., (2015). “The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity,” *Technology Forecast and Social Change*. 101, 165–181.
- PIIRAINEN, K., AND GONZALEZ, R. A. (2015). “Theory of and within foresight – “What does a theory of foresight even mean?””. *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 191–201.
- PULSIRI, N.; VATANANAM-THESENVITZ, R. (2018) A systematic literature review of dynamic capabilities, strategic foresight and organizational learning. *Proceedings of PICMET’18: Technology Management for Interconnected World*.
- RAMÍREZ, R., L. ROODHART, AND W. MANDERS. 2011. “How Shell’s Domains Link Innovation and Strategy.” *Long Range Planning* 44 (4): 250–270.
- RHISIART, M., MILLER, R., BROOKS, S., (2015). “Learning to use the future: developing foresight capabilities through scenario processes,” *Technology Forecast and Social Change*. 101, 124–133.
- RICHARDSON, G. The organization of industry. *Economic Journal*, 82: 833-896.
- ROHRBECK R. AND GEMÜNDEN H.G. (2011), “Corporate foresight: its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm,” *Technology Forecast and Social Change*, 78 (2) (2011) 231–243.

- ROHRBECK, R. (2012), “Exploring value creation from corporate-foresight activities”, *Futures*, Vol. 44, No. 5, pp. 440-452.
- ROHRBECK, R., & KUM, M.E. (2018) Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 129, p. 105-116.
- ROHRBECK, R., BATTISTELLA, C., HUIZINGH, E., (2015). “Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition,” *Technological Forecasting and Social Change*, 101(12), pp. 1-9
- ROHRBECK, R., SCHWARZ, J.O., (2013). “The value contribution of strategic foresight: insights from an empirical study of large European companies,” *Technology Forecast and Social Change*, 80, 1593–1606.
- RUFF, F. 2015. “The Advanced Role of Corporate Foresight in Innovation and Strategic Management—Reflections on Practical Experiences from the Automotive Industry.” *Technological Forecasting and Social Change* 101: 37–48.
- SAMPAIO, R.F.; MANCINI M.C. (2007) Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1), 83-89.
- SANTOS, R. N. M.; KOBASHI, N. Y. Bibliometria, cientometria, infometria: conceitos e aplicações. *Pesq. Bras. Ci. Inf.*, Brasília, v. 2, n. 1, p. 155-172, jan./dez. 2009.
- SARPONG, D.; MEISSNER, D. (2018) Special Issue on Corporate Foresight and Innovation Management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30 (6): 625-632
- SCHILKE, O., HU, S., & HELFAT, C. (2018) Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*. Vol 12, n1, 390-439
- THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. Métodos de pesquisa em atividade física. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012
- VASCONCELOS, Y.L. (2014) Estudos Bibliométricos: procedimentos metodológicos e contribuições. *UNOPAR Cient. Ciênc. Jurid. Empres.*, Londrina, 15 (2): 211-220
- VAGNONI, E., AND KHODDAMI, S. (2016). “Designing competitively activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment,” *Foresight*, 18(6), 625-648.
- VAISMAN, E.D., ALIKOV S.V., NIKIFOROVA N.S., AND NOSOVA, S.A. (2017), “Strategic management of dynamic capabilities of An enterprise with using foresight technologies,” 29th IBIMA Conference, Austria:Vienna.
- VECCHIATO, R., (2015). “Creating value through foresight: firstmover advantages and strategic agility,” *Technology Forecast and Social Change*. 101, 25–36.
- VECCHIATO, R., AND C. ROVEDA. 2010. “Strategic Foresight in Corporate Organizations: Handling the Effect and Response Uncertainty of Technology and Social Drivers.” *Technological Forecasting and Social Change* 77: 1527–1539.
- VISHNEVSKIY, K., O. KARASEV, AND D. MEISSNER. 2015. “Integrated Roadmaps and Corporate Foresight as Tools of Innovation Management: The Case of Russian Companies.” *Technological Forecasting and Social Change* 90 (B): 433–443.
- WELLS, J.R. (2012) *Strategic IQ*. Creating Smarter Corporations. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- XU, M. & KAYE, R. (2007) The Nature of Strategic Intelligence: Current Practice and Solutions. *Strategic Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, 4:1-19
- XU, M. (2007) *Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies*. New York, NY: Information Science Reference.

APÊNDICE A – RELAÇÃO DOS ARTIGOS SELECIONADOS

AUTOR(ES)	TÍTULO DO ARTIGO	ANO	PERIÓDICO
Levine, Bernard e Nagel	Strategic Intelligence: the cognitive capability to anticipate competitor behavior	2017	Strategic Management Journal
Bleoju & Capatina	Leveraging organizational knowledge vision through strategic intelligence profiling: the case of romanian software industry	2015	European Conference on Knowledge management
Berkowitz	meta-organizing firm's capabilities for sustainable innovation: a conceptual framework	2018	Journal of Cleaner Production
Ochs, Ziegler, Hernandez-Guevara, Solan, Ignatov, Hansen, Gill & Kohlstedt	Anticipation of digital patterns	2018	International Journal of Circuit Theory and Applications
Groves	Emptying the future: on the environmental politics of anticipation	2017	Futures
Gilad	Strategy without Intelligence, Intelligence without strategy	2011	Business Strategy Series
Xu & Kaye	The nature of strategic intelligence: current practice and solutions	2008	Selected readings on Strategic Information Systems
Cronin	Strategic intelligence and networked business	2000	Journal of Information Systems
Walsh	Improving strategic intelligence analytical practice through qualitative social reserach	2017	Intelligence and National Security
Hillman, Duchek Meyr & Guenther	Educating future managers for developing resilient organizations: que role of scenario planning	2018	Journal of Management Education
Sato	Developing Organisational capabilities through customer-led systems integration projects: the case of the major project BT 21st Century network in the UK	2017	Revista de Gestão e Projetos
Smith & Mentzer	Freecasting task-technology fit: the influence of individuals, systems and procedures on forecast performance	2010	International Journal of Forecasting
Yusof & Aziz	Strategix adaptation and the value of forecasts: the development of a conceptual framework	2008	journal of Business Economics and Management
Toye Jr	No excuses: forecasting can be managed	1992	Annual Conference Proceeding - American Production and Inventory Control Society
Durand	Predicting a firm's forecasting ability: the roles of organizational ilusion of control and organizational attention	2003	Strategic Management Journal
Tang, Lim & Gan	Forecasting capability of a construction organisation model: 10 years later	2012	ARCOM 2012 - Proceeding of the 28th Annual Conference
Zotteri & Verganti	Multi-level approaches to demand management in complex environments: na analytitcal model	2001	International Journal f Production Economics
Alcalde-Heras, Iturrioz-Landart & Aragon - Amonarriz	SME ambidexterity during economic recessions: the role of managerial external capabilities	2018	Management Decision (article in press)
Kunc, & O'Brien	Exploring the development of a metholdology for scenario use: combining scenario ans resource mapping approaches	2017	Technological Forecasting and Social Change
Bourgeois, Penunia, Bisht & Boruk	Foresight for all: co-elaborative scenario building and empowerment	2017	Technological Forecasting and Social Change

Coraiola, Suddaby & Foster	mnemonic capabilities: collective memory as a dynamic capability	2017	Revista de Administração de Empresas
Cheng, Wong, Cheung & Leung	A scenario-based roadmapping method for strategic planning and forecasting: a case study in a testing, inspection and certification company	2016	Technological Forecasting and Social Change
Orlandi	Organizational capabilities in the digital era: re-framing strategic orientation	2016	Journal of Innovation & knowledge
Liu, Liao & Li	Capability configuration, ambidexterity and performance: evidence from service outsourcing sector	2018	International Journal of Production Economics
Amui, Jabbour, de Sousa Jabbour & Kannam	Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and future agenda toward a sustainable transition	2017	Journal of Cleaner Production
Joneidi Jafari & NiliPourTabataba'i	Corporate Foresight and its effect in innovation, strategic decision making and organizational performance (case study: Iranian banking industry)	2017	Foresight
Wang	Environmental dynamism, trust and dynamic capabilities of family business	2016	International Journal of Enterepreneurial behavior and research
Nugroho & saritas	Incorporating network perspectives in foresight: a methodological proposal	2009	Foresight
Chang 7 lee	The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation	2008	Journal of Knowledge Management
Gonzalez	environmental uncertainty, futures studies and strategic planning	1992	Technological Forecasting and Social Change
Slagmulder & Devoldere	Transforming under deep uncertainty: a strategic perspective on risk management	2018	Business Horizons
Yoon, Kim, Vonortas & Han	Corporate foresigh and innovation: the effects of integrative capabilities and organisational learning	2018	Technolgy Analysis and Strategic Management
Sarpong, Eyres & Batsakis	Narrating the future:a distentive capabilty approach to strategic foresight	2018	Technological Forecasting and Social Change (article in press
Coulet	The organization activity: a foresight approach of knowledge evolution in management science	2018	Technological Forecasting and Social Change (article in press
Balarman & Sundarraaj	Individual foresight capability in organizations: role of information systems	2017	IEEE technology and engineering management society conference
Skulimowski	Impact of future intelligent information technologies on the methodology of scientific research	2017	IEE International Conference on Computer and Information Technology
Vaisman, Aliukov, Nikiforova & Nosova	Strategic management of dynamic capabilities of na enterprise with using foresight technologies	2017	International Business Information Management Association Conference
Liu, Wu & Xu	mechanism of performance feedback on capabilty reconfiguration	2016	System Engineering Theory and Practice
Maertins	from the perspective of capability: identifying six roles for a sucessful strategic foresight process	2016	Strategic Change
Forouzandeh, Ghazvini, Safahani & Moslehi	Analysis of impact of strategic foresight capabilities on organizational performance	2016	International Business Management
Klakurka & irwin	Foresight: a new paradigm in organizational strategy	2016	International Multi-Conference on Complexity, Informatics and Cybernetics
Paliokaite & Pacesa	The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity	2015	Technological Forecasting and Social Change

Rhisiart, Miller & Brooks	Learning to use the future: developing foresight capabilities through scenario processes	2015	Technological Forecasting and Social Change
Nyuur, Brecic & Sobiesuo	Foresight capabilities ans SME product/service adaptiveness: the moderating effect of industry dynamism	2015	International Journal of Foresight and Innovation Policy
Ojasalo, Koskelo & Nousiainen	Foresight and service design boosting dynamic capabilities in service innovation	2015	The Handbook of Service Innovation
Paliokaite, Pacesa & Sarpong	Conceptualizing strategic foresight: na integrated framework	2014	Strategic Chande
Güemes-Castorena & Amazcua-Maryínez	Strategic foresight methodology to identifying business opportunities and technology trends	2013	Strategic Planning Decisions in the High Tech Industry
Breakspear	A new definition of intelligence	2013	Intelligence and National Security
Rohrbeck	Exploring the value creation from corporate foresight activities	2012	Futures
Schoen, Konnola, Warnke, Barre & Kuhlammn	Tailoring foresight to field specifities	2011	Futures
Rohrbeck & Gemunden	Corporate foresight: its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm	2011	Technological Forecasting and Social Change
Rohrbeck	Towards a maturity model for organizational future orientation	2010	Academy of Management Annual meeting
Shang, Wu & Yao	A dynamic innovation model for managing capabilities of continuous innovation	2010	International Journal of Technology Management
Masrani & Mckiernan	Addressing path dependency in the capabilities approach: historicism and foresight meet on the road less traveled	2009	Handbook Of research on Strategy and Foresight
Nugroho & Saritas	Incorporating network perspectives in foresight a methodological proposal	2009	Foresight
Laanamen & Wallin	Cognitive dynamics of capability development paths	2009	Journal of Management Studies
Rohrbeck, Battistella, Huizingh	Corporate foresight: na emerging field with a rich tradition	2015	Technological Forecasting and Social Change
Piirainen & Gonzales	Theory of and within foresight - what does a theory of foresight even mean?	2015	Technological Forecasting and Social Change
Vagnoni & Khoddami	designing competitively activiy model through the strategic agility approach in a turbulent enrionment	2016	Foresight
Amniattalab & Ansari	The effect os strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidextery	2016	International Journal of Innovation Management
Vecchiato	Creating value through foresight: firstmover advantages and strategic agility	2015	Technological Forecast and Social Change
Pulsiri & Vatananan-Thesenvitz	A systematic Literature review of dynamic capabilities, strategic foresight and organizational learning	2018	Proceedings of PICMET 18: Technology management for interconnected world