UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

SAMANTHA MAZZERO

**Corporate Foresight como Competência Organizacional para Construção de
Vantagem Competitiva**

São Paulo

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fabio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

SAMANTHA MAZZERO

**Corporate Foresight como Competência Organizacional para Construção de
Vantagem Competitiva**

Tese Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Renata Giovinazzo Spers

Versão Corrigida

São Paulo
2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Mazzero, Samantha
Corporate Foresight como Competência Organizacional para
Construção de Vantagem Competitiva / Samantha Mazzero. – São
Paulo, 2019.
289 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2019.
Orientadora: Profa. Dra. Renata Giovino Spers.

1. Estratégia Organizacional 2. Vantagem Competitiva 3. *Corporate
Foresight* 4. Estudos do Futuro I. Universidade de São Paulo. Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Aos meus pais Sonia e Nilson, que me educaram com valores princípios, à Patricia, minha irmã companheira e grande parceira de vida, ao meu querido sobrinho Felipe, à Sophia, minha filha amada, que me faz desejar ser alguém melhor todos os dias, e ao Marcos, o grande amor da minha vida, companheiro e melhor amigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me fazer perseverar e levantar mais forte após a queda.

À CAPES, por permitir que eu pudesse me dedicar à pesquisa proposta por esta tese.

Aos meus pais, Nilson e Sonia, por me ensinarem os valores e princípios humanos que me guiam em minha vida.

À minha irmã Patricia e meu sobrinho Felipe, que sempre solicitavam notícias sobre a evolução da tese, tema que se tornou comum nos almoços de domingo em família.

Ao meu marido Marcos e minha filha Sophia, que compreenderam minhas ausências em diversos momentos para dedicar-me à tese e mantiveram seu apoio incondicional em todos os momentos do período do doutorado.

À minha orientadora, Professora. Dra. Renata Giovinazzo Spers, pela paciência e carinho com que me tratou durante o período do doutorado, pelos conselhos e amizade que me apresentou, e especialmente pela confiança no meu trabalho.

Ao Professor Geraldo Luciano Toledo pelo privilégio da convivência e valiosas contribuições para meu desenvolvimento acadêmico durante o doutorado.

Ao Professor James Terence Coulter Wright pela honra de ter feito parte de sua história e legado, por ter apostado na minha capacidade de criar, no meu trabalho docente, e nas minhas ideias inovadoras e malucas.

À Janise Rocha, minha fiel parceira que cuida da minha filha e de minha casa com o maior amor do mundo.

Aos meus amigos muito queridos do Profuturo, Alexandre Pupo, Cristiane, Ivana, Karen, Paloma, Gisele, Elaine, Daniana, Cinthya, Juliana e Daniel. Nunca deixaram de me apoiar e me darem todo suporte para que tudo caminhasse bem durante todo doutorado.

Ao Marcelo Henrique de Araújo, pela paciência de me ouvir e ajudar quando eu tinha perguntas malucas sobre metodologia no meio do corredor do FEA 1.

À irmã de coração, Luisa Guimarães, parceira querida de pesquisa e grande entusiasta do meu projeto. Amiga do coração.

Ao meu amigo-irmão Nelson Daishiro Yoshida. Pelo enorme desafio que passamos no projeto da Coursera, pela parceria nos projetos especiais, por sempre estar ao meu lado entusiasmado com nossos novos projetos.

Por último, à minha querida amiga e entusiasta Patrícia Carla, por me obrigar a fazer a inscrição no processo do PPGA e crer na minha capacidade mais do que eu mesma.

**"O futuro dependerá daquilo que
fazemos no presente."**

Mahatma Gandhi

RESUMO

A trajetória e desenvolvimento de *Corporate Foresight*, uma competência organizacional que permite estabelecer os alicerces para a construção de vantagem competitiva no contexto estratégico das organizações, têm revelado uma corrente de pesquisa independente no campo de estudos do futuro. A evolução do interesse sobre o tema, nos âmbitos acadêmico e gerencial, remete à necessidade de ampliar suas fronteiras interdisciplinares, permeando estudos concernentes aos elos que envolvem os construtos que delineiam todo o processo estratégico preditivo e decisório. Nesse sentido, esta tese tem por objetivo a proposição de um *framework* que realça a integração entre a competência *Corporate Foresight* e as demais etapas do processo estratégico que culmina com o estabelecimento de vantagens competitivas, proporcionando diálogo entre o conhecimento teórico e a observação empírica. Metodologicamente, foi realizada uma extensa revisão bibliográfica sobre os assuntos pertinentes ao tema objeto da tese, a qual serviu de base para a proposição do *framework* conceitual. Complementarmente, realizou-se uma pesquisa empírica, a qual recorreu a métodos mistos, envolvendo uma etapa qualitativa, com o emprego de entrevistas em profundidade face a face, e uma fase quantitativa. A primeira etapa serviu de subsídio necessário para o desenvolvimento da fase quantitativa, a qual visou a elucidar a relação e integração entre *Corporate Foresight* e as demais etapas do processo estratégico direcionado à elaboração de estratégias que permitam a consecução de vantagem competitiva e crescimento da organização. Conclui-se que a tese pode proporcionar um avanço no conhecimento sobre o tema, trazendo implicações acadêmicas e gerenciais, pois apresenta um *framework* aderente com poder explicativo de *Corporate Foresight* para a obtenção de Vantagem Competitiva Futura, condição necessária, mas não suficiente, pois também constata que apenas a implementação de ações necessárias identificadas durante o período de planejamento estratégico não é suficiente para explicar o estabelecimento de Vantagem competitiva.

Palavras Chave: Corporate Foresight, Estratégia Corporativa, Vantagem Competitiva, Estudos do Futuro.

ABSTRACT

The trajectory and development of Corporate Foresight, an organizational competence that allows laying the foundations for the construction of competitive advantage in the strategic context of organizations, has revealed a current of independent research in the field of future studies. The evolution of interest on the subject, in the academic and managerial spheres, refers to the need to extend its interdisciplinary boundaries, permeating studies concerning the links that surround the constructs that outline the entire strategic predictive and decision-making process. In this sense, this thesis aims at proposing a framework that highlights the integration between the Corporate Foresight competence and the other stages of the strategic process that culminates in the establishment of competitive advantages, providing a dialogue between theoretical knowledge and empirical observation. Methodologically, an extensive bibliographical review was carried out on the subjects pertinent to the subject matter of the thesis, which served as a basis for the proposal of the conceptual framework. Also, empirical research was carried out, using mixed methods, involving a qualitative step, using in-depth face-to-face interviews, and a quantitative phase. The first stage served as a necessary subsidy for the development of the quantitative phase, which aimed to elucidate the relationship and integration between Corporate Foresight and the other stages of the strategic process directed to the elaboration of strategies that allow the achievement of competitive advantage and growth of the organization. It is concluded that the thesis can provide an advance in the knowledge on the subject, bringing academic and managerial implications, because it presents an adherent framework with the explanatory power of Corporate Foresight to obtain Future Competitive Advantage, a necessary but not sufficient condition since it also notes that only the implementation of necessary actions identified during the strategic planning period is not enough to explain the establishment competitive advantage.

Keywords: *Corporate Foresight, Corporate Strategy, Competitive Advantage, Future Studies.*

Sumário

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Contextualização, Apresentação e Delimitação do Objeto de Pesquisa	1
1.1.1	Contextualização e Apresentação do Objeto de Pesquisa.....	1
1.1.2	Delimitação do Objeto de Pesquisa	3
1.2	Problema de Pesquisa e Objetivo	5
1.2.1	Problema de Pesquisa	5
1.2.2	Objetivo da Pesquisa.....	6
1.3	Justificativa para a pesquisa	7
1.4	Definições Operacionais e Estrutura da Tese.....	11
1.4.1	Definições Operacionais	11
1.4.2	Estrutura da Tese	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	Corporate Foresight	21
2.1.1	Estudos do Futuro, Foresight e Corporate Foresight	21
2.1.2	Categorias Metodológicas que permitem a operacionalização de <i>Corporate Foresight</i> 28	
2.1.3	<i>Corporate Foresight</i> , Gestão Estratégica e Capacidade Dinâmica	45
2.2	Gestão Estratégica, Vantagem Competitiva e Valor	50
2.2.1	Gestão Estratégica.....	53
2.2.2	Estratégia de crescimento, Estratégia Competitiva e Hierarquia de decisão	59
2.2.3	Vantagem Competitiva e Valor	81

2.2.3.3	Vantagem Competitiva e gestão dos recursos	92
2.2.3.4	Vantagem Competitiva e criação de Valor	93
2.2.4	Estratégia, Vantagem Competitiva e <i>Corporate Foresight</i>	102
2.3	Capacidades Dinâmicas, Gestão Estratégica e <i>Corporate Foresight</i>	106
2.3.1	Capacidades dinâmicas	106
2.3.2	Capacidades Dinâmicas e suas relações com <i>Corporate Foresight</i>	112
2.4	Framework conceitual e síntese da fundamentação teórica	114
3	METODOLOGIA	119
3.1	Design de Pesquisa	120
3.2	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados	124
3.2.1	Procedimentos de Coleta de Dados	124
3.2.2	Procedimentos de análise de dados	129
3.3	Técnicas de análise Multivariada: Path Analysis	133
4	Resultados & Análises	139
4.1	Resultados e Análises sob a perspectiva qualitativa	139
4.2	Resultados e Análises sob a perspectiva quantitativa: Análise descritiva	145
4.2.1	Caracterização das empresas	145
4.2.2	Caracterização dos executivos respondentes	152
4.2.3	Práticas da empresa quanto a periodicidade e estrutura para planejamento estratégico	158
4.2.4	Práticas de Planejamento estratégico – Métodos de <i>Foresight</i> (prospecção de futuro)	168

4.2.5	Construto de Indução de Mudanças: Monitoramento, Análise, Interpretação e disseminação das informações na companhia.	178
4.2.6	Construto de Determinações: Identificação de Implicações Específicas na Organização	187
4.2.7	Construto de Desencadeamento: Respostas Organizacionais às Implicações Identificadas.....	194
4.2.8	Construto de Vantagem Competitiva Futura: Obtenção de Vantagem Competitiva e Criação de Valor para a Organização	198
4.3	Resultados e Análises sob a perspectiva quantitativa: Multivariada - <i>Path Analysis</i>	208
5	Discussões, Conclusões, Implicações & Estudos Futuros.....	216
5.1	Discussões dos Resultados e Conclusões.....	216
5.2	Contribuições e Implicações	221
5.3	Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros	225
	REFERENCIAS	227
	APÊNDICE	244
	ANEXO	268

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
FMM	<i>Foresight Maturity Model</i>
HCI	<i>Human Computer Interaction</i>
HR	<i>History Research</i>
ISI	<i>Institute for Scientific Information</i>
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
NDA	<i>Non-Disclosure Agreement</i>
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PESTEL	Política (P), Economia (E), Sociedade (S), Tecnologia (T), Meio Ambiente (E) e Legal (L) – acrônimo do original em inglês: <i>PESTEL Analysis</i>
PIB	Produto Interno Bruto
Administração RIS	<i>Research Information Systems</i>
SCI	<i>Science Citation Index</i>
STEEP	Social (S), Tecnologia (T), Economia (E), Meio-Ambiente (E), Política (P) acrônimo do original em inglês <i>STEEP Analysis</i>
TIA	<i>Trend Impact Analysis</i>
TFA	Análise de tecnologia futura (TFA - <i>technology futures analysis</i>)
VRIO	<i>Value, Rareness, Imitability, Organization.</i> raros, únicos e difíceis de serem imitados pelos concorrentes.
WFS	<i>World Future Society</i>
WFSF	<i>World Futures Studies Federation</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama de Venn referente aos resultados obtidos em pesquisa nas bases Scopus e <i>Web of Science</i> de 1950 a 2018.....	9
Figura 2 – Estrutura da Tese.....	16
Figura 3 – <i>Framework</i> conceitual inicial	20
Figura 4 – Classificação dos métodos de <i>Forecasting</i> de Georgoff e Murdick	31
Figura 5 – <i>Framework</i> para a prática de previsão organizacional.....	34
Figura 6 – Visão geral dos métodos de <i>Foresight</i> por tipos e classes	35
Figura 7 – <i>Framework</i> para TFA.....	37
Figura 8 – Equilíbrio entre previsibilidade e incerteza no ambiente de negócios	42
Figura 9 – Métodos de <i>Foresight</i> Tecnológico e de Mercado	44
Figura 10 – Modelo do processo de Capacidades Dinâmicas	49
Figura 11 – As correntes teóricas explicativas da vantagem competitiva	52
Figura 12 – Tipos de Estratégias	57
Figura 13 – Níveis de planejamento estratégico.....	59
Figura 14 – Alternativas para crescimento e diversificação.....	66
Figura 15 – As Cinco forças Competitivas segundo Porter	68
Figura 16 – Modelo Delta	76
Figura 17 – A Cadeia de Valor Genérica da Empresa	86
Figura 18 – Os diferentes conceitos de valor	95
Figura 19 – <i>Framework</i> teórico do estudo	118
Figura 20 – Método misto sequencial exploratório	124
Figura 21 – Construtos na <i>Path Analysis</i> e suas relações	136
Figura 22 – Resultados da <i>Path Analysis</i>	212
Figura 23 – Resultados da <i>Path Analysis</i> complementar	214
Figura 24 – <i>Framwork</i> final	215
Figura 25 – Contribuições: <i>Framwork</i> ajustado e finalizados pós resultados da pesquisa empírica.....	224

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução das publicações sobre estratégia, vantagem competitiva e corporate foresight na base Scopus de 1970 a 2018.....	10
Gráfico 2 – Evolução das publicações sobre as relações entre estratégia, vantagem competitiva e corporate foresight na base Scopus de 1970 a 2018.	10
Gráfico 3 – Origem de capital majoritário	145
Gráfico 4 – Setor de atuação das empresas pesquisadas.....	146
Gráfico 5 – Tempo de Fundação	147
Gráfico 6 – Tempo de operações no Brasil	148
Gráfico 7 – Número de funcionários no Brasil.....	149
Gráfico 8 – Receita operacional bruta anual	150
Gráfico 9 – Crescimento médio de vendas anuais nos últimos 3 anos (em valores)	150
Gráfico 10 – Possui ações negociadas em bolsa de valores	151
Gráfico 11 – Cargo vigente	153
Gráfico 12 – Tempo de ocupação no cargo atual	154
Gráfico 13 – Tempo em que trabalha na empresa atual.....	155
Gráfico 14 – Tempo de exercício em cargo de gestão.....	156
Gráfico 15 – Medidas de tendência central: Media, Mediana e Moda	157
Gráfico 16 – A companhia desenvolve processos estruturados de planejamento estratégico	158
Gráfico 17 – Relação entre intensidade de planejamento estratégico estruturado e porte da empresa	159
Gráfico 18 – Periodicidade do processo do planejamento estratégico	160
Gráfico 19 – Horizonte de tempo para planejamento da estratégia	161
Gráfico 20 – Contratação de consultoria para etapas do planejamento estratégico	162
Gráfico 21 – Contratação de consultoria durante etapas do processo estratégico <i>versus</i> equipe dedicada.....	163
Gráfico 22 – Contratação de consultoria durante etapas do processo estratégico <i>versus</i> equipe dedicada <i>versus</i> porte das empresas.....	164
Gráfico 23 – Número de funcionários para equipe dedicada ao processo de planejamento estratégico, por tempo de dedicação	165

Gráfico 24 – Áreas envolvidas no processo de desenvolvimento e construção das estratégias da companhia.....	166
Gráfico 25 – Áreas consideradas responsáveis no processo de desenvolvimento e construção das estratégias da companhia, quando a empresa não possui área dedicada.....	167
Gráfico 26 – Uso dos métodos de prospecção de futuro de “Criatividade e opinião de especialistas”	169
Gráfico 27 – Uso dos métodos de prospecção de futuro de “Descritivos”	170
Gráfico 28 – Uso dos métodos de prospecção de futuro de “Monitoramento, inteligência, matrizes e simulação”	172
Gráfico 29 – Uso dos métodos de prospecção de futuro de “Cenários, Modelagem e Simulações”	174
Gráfico 30 – Uso dos métodos de prospecção de futuro de “Análise de tendências, Econômicos, de Decisão, e Estatísticos”	176
Gráfico 31 – Intensidade de Monitoramento de variáveis do ambiente externo	179
Gráfico 32 – Intensidade de Análise de variáveis do ambiente externo	181
Gráfico 33 – Intensidade de interpretação de variáveis do ambiente externo	182
Gráfico 34 – Intensidade de disseminação das análises e interpretação das variáveis do ambiente externo	184
Gráfico 35 – Intensidade de Análise de variáveis do ambiente interno	189
Gráfico 36 – Intensidade de identificação de implicações específicas e necessidade de ação para a companhia	193
Gráfico 37 – Intensidade de respostas organizacionais para as ações identificadas com necessidade de ação	197
Gráfico 38 – Geração de Vantagem Competitiva obtida por meio da implementação das ações	200
Gráfico 39 – Geração de Valor obtida pela implementação das ações	202
Gráfico 40 – VRIO.....	203
Gráfico 41 – Processos estratégicos encadeados como competência corporativa.....	207

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Obras Fundamentais por eixos temáticos	18
Quadro 2 – Métodos para TFA.....	38
Quadro 3 – Perspectivas e escolas de estratégia.....	62
Quadro 4 – Comparação das três categorias de posicionamento competitivo	77
Quadro 5 – Comparação entre as estratégias de Crescimento e Competitiva	80
Quadro 6 – Dimensões teóricas sobre Vantagens Competitivas	85
Quadro 7 – As Características de <i>Core Competencies</i> e <i>Foresight</i>	105
Quadro 8 – Capacidades Dinâmicas e principais conceitos	111
Quadro 9 – Matriz de Amarração de Mazzon	119
Quadro 10 – Chaves de Pesquisa na base Scopus e Web of Science	121
Quadro 11 – Perfil das Empresas dos entrevistados na etapa qualitativa	126
Quadro 12 – Variáveis de análises e métodos prospectivos.....	131
Quadro 13 – Variáveis do Construto Indução de Mudanças.....	140
Quadro 14 – Variáveis do Construto Determinações	142
Quadro 15 – Variáveis do Construto Desencadeamento.....	143
Quadro 16 – Variáveis do Construto Vantagem Competitiva Futura.....	143
Quadro 17 – Variáveis do Construto Geração de Valor	144
Quadro 18 – Perfil geral das empresas que compuseram a amostra da pesquisa quantitativa	152

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados do teste de normalidade <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	209
Tabela 2 – Resultados do teste para verificação de Heterocedasticidade <i>Breusch-Pagan/Cook-Weisberg</i>	209
Tabela 3 – Resultados do teste de <i>Alfa de Cronbach</i>	209
Tabela 4 – Resultados do teste <i>Average interitem correlation</i>	210
Tabela 5 – Resultados da <i>Path Analysis</i>	211

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização, Apresentação e Delimitação do Objeto de Pesquisa

1.1.1 Contextualização e Apresentação do Objeto de Pesquisa

Num ambiente de incertezas crescentes, a busca por uma dinâmica de atuação que mitigue ambiguidades e imprecisões também são ascendentes. A competência *Corporate Foresight* permite que os gestores compreendam e ajam em relação às incertezas ambientais atuais e futuras. Dado posto, podemos, portanto, compreender o interesse crescente pelo tema de *Corporate Foresight*.

No Campo de estudos do futuro, há ainda muito debate sobre as direções em que a pesquisa sobre *foresight* deveria seguir (ROHRBECK; GEMUNDEN, 2011a). Há autores que argumentam sobre a necessidade de se desenvolverem mais métodos e ferramentas que suportem a prática de *foresight* (COATES et al., 2001). Outros que destacam a falta de orientação apropriada para a escolha adequada dentre os métodos e ferramentas existentes (PORTER et al., 2004), concluindo que é necessária a educação para a formação em *foresight* e suas atividades (GORDON; GLENN; JAKIL, 2005; MILLER, 2007). Há ainda aqueles que indicam a necessidade de maior desenvolvimento da literatura em relação aos mecanismos que permitam maior participação das partes envolvidas (SCAPOLO, 2005; SCAPOLO; PORTER; RADER, 2008; VAN DER HELM, 2007), e, por consequência, o aumento no impacto do *Corporate Foresight* e suas atividades (DEN HOND; GROENEWEGEN, 1996; ONER; GOL, 2007).

Todas essas visões são, sem dúvida, de grande importância para o desenvolvimento do campo de estudos do futuro, em especial para a linha de *Foresight*. Todavia, não se pode assegurar

o sucesso da prática de *foresight* em um ambiente Corporativo somente pelas perspectivas supracitadas (ROHRBECK, 2012; ROHRBECK; GEMUNDEN, 2011; ROHRBECK; SCHWARZ, 2013).

Esses questionamentos, associados a progressiva evolução também resultaram em alguns desafios-chave para o desenvolvimento do fluxo de pesquisa dessa linha em particular dentro de estudos do Futuro, incluindo:

- ✓ Campo acadêmico fracamente organizado e terminologias ambíguas: Segundo Rohrbeck *et al.*, (2015, p.3), não há ainda um corpo científico que consolide o debate acadêmico, embora existam periódicos dedicados, onde destaca-se os periódicos *Technological Forecasting and Social Change*, *Futures*, e *Technology Analysis & Strategic Management*. No entanto, já existem conferências acadêmicas dedicadas, tais como ISPIM¹, PICMET² e BAM³, que podem impulsionar a consolidação do campo. Ademais, segundo os autores também é comum constatar que em campos de pesquisa nascentes, vários termos são frequentemente usados de forma sinônima enquanto diferentes termos se referem a conceitos similares ou sobrepostos. Em especial, os termos de *Strategic Foresight*, *Corporate Foresight* e *Futures Research*, não estão suficientemente delimitados.
- ✓ Fraco elo aos debates com gestão estratégica: O diagrama de Euler-Venn (figura 1 na seção de justificativa) demonstra a falta de integração publicada sobre a junção dos

¹ ISPIM: International Society for Professional Innovation Management, <http://ispim.org/groups-communities/foresight-future>

² PICMET: Portland International Conference for Management of Engineering and Technology, <http://picmet.org>

³ BAM: British Academy of Management, <https://www.bam.ac.uk/bam2012-track-summary>

temas, o que nos leva a crer na necessidade de explorar mais essa vertente. Isso sugere que o campo emergente de *Corporate Foresight* foi desenvolvido mais ou menos isoladamente dos debates gerais da gestão, que os autores classificam como “situação indesejável” (ROHRBECK *et al.*, 2015, p.3).

Rohrbeck e Gemunden (2011, p.8) enfatizam que no que concerne à aplicação de estudos sobre o futuro, no contexto corporativo, as pesquisas sejam mais integradas na estrutura de processos e organizacional da empresa, de modo a criar impacto e adicionar valor. Por outro lado, a literatura disponível sobre o tema se recente do conhecimento da competência organizacional *Corporate Foresight* para a construção de vantagens competitivas futuras em busca da criação de valor (ROHRBECK, 2012; ROHRBECK; BATTISTELLA; HUIZINGH, 2015; ROHRBECK; GEMUNDEN, 2011; ROHRBECK; SCHWARZ, 2013). Outra questão pertinente com relação a entrega de valor superior para a conquista de vantagem competitiva, diz respeito à capacidade de renovar o portfólio de recursos estratégicos, quando confrontados com mudanças externas, são as chamadas capacidades dinâmicas (HELFAT *et al*, 2007). Nesse sentido, abre-se a oportunidade de elaboração de estudos visando a estabelecer conexões que permitam relacionar a contribuição do *Corporate Foresight* para a criação desses recursos, sendo em si mesma uma competência corporativa capaz de estabelecer os alicerces para a construção de vantagens competitivas futuras.

1.1.2 Delimitação do Objeto de Pesquisa

A luz do exposto, esta tese direcionará o estudo da *Corporate Foresight* e seu papel estratégico como competência organizacional, figurando como condição necessária para o estabelecimento de vantagens competitivas futuras. Faz-se importante destacar que, tendo em vista a necessidade de pautar o controle necessário para assegurar a exequibilidade da

pesquisa, estipulou-se um conjunto de delimitações para este estudo, os quais são introduzidos a seguir.

O presente estudo contempla a estratégia corporativa como o universo em que *Corporate Foresight* está contida. A estratégia corporativa é abordada sob os aspectos voltados para a definição de diretrizes que determinam as decisões para o futuro (MINTZBERG, 1978) e como um conjunto de regras para a orientação do comportamento de uma organização (H. I., McDONNELL, 1993) que observa as mudanças no ambiente externo em busca de oportunidades e em responder às ameaças (ANSOFF, 1975, 1990).

Em relação às competências organizacionais, é tratada como a combinação de três abordagens. A primeira abordagem, da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* – VBR), estabelece que as organizações são concebidas como um portfólio de recursos físicos, intangíveis e humanos, organizados e comprometidos de modo a gerar riqueza (BARNEY, 1991). A segunda abordagem refere-se às competências organizacionais, as quais são conjuntos de habilidades e tecnologias produtivas específicas, que derivam das composições dos recursos organizacionais, admitindo que as competências são essenciais para a prosperidade em longo prazo (PRAHALAD; HAMEL, 1990). A terceira abordagem diz respeito às capacidades dinâmicas, que enfatizam a necessidade de desenvolver novos recursos ao longo do tempo de modo a manter sua competitividade (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE ET AL., 1997) em ambientes de rápidas mudanças (BROWN; EISENHARDT, 1997; LEVINTHAL, 1992), pois competências não são estáticas e precisam se ajustar (FLEURY; FLEURY, 2004). A gestão de tais recursos organizacionais deve explorar as capacitações existentes com o objetivo de se obter *vantagens concorrenciais*

(FLEURY; FLEURY, 2001; KROGH; ROOS, 1995; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WENERFELT, 1984).

Dessa forma, fundamentar-se-á por meio do conhecimento científico o conceito central tratado nesta tese, onde *Corporate Foresight* é uma competência organizacional capaz de levar à geração de vantagens competitivas futuras. Salienta-se que, embora as competências organizacionais estejam associadas à aprendizagem organizacional (ARGYRIS, C.; SCHÖN, 1997; FIOL, C. M.; LYLES, 1985), não é foco desta pesquisa o processo de aprendizagem organizacional, mas as competências centrais que envolvem aprendizagem coletiva e que estão na base de vantagens competitivas (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Os aspectos de recursos humanos, embora fatores importantes no eixo teórico que subsidiará a pesquisa (BARNEY; WRIGHT, 1998), não serão abordados nesta pesquisa. Da mesma forma, este estudo não tem como finalidade estudar as competências individuais dos gestores envolvidos com as etapas que compõem as atividades de *Corporate Foresight*, embora se reconheça sua influência e relevância para que tal competência organizacional seja exercida.

1.2 Problema de Pesquisa e Objetivo

1.2.1 Problema de Pesquisa

Pelo exposto sobre o tema na seção de contextualização e apresentação desta tese, para a compreensão da relação entre a competência *Corporate Foresight* e vantagem competitiva, presume-se a necessidade de elencar o conjunto de atividades, métodos, práticas e processos, além dos atores envolvidos, utilizadas nas organizações de modo a detectar novos acontecimentos e mudanças no ambiente externo, investigando e analisando prováveis evoluções e efeitos, avaliando opções para acionar as respostas adequadas, que se

converterão em vantagens competitivas. (ROHRBECK ET AL., 2015; ROHRBECK, GEMUNDEN, 2011; VECCHIATO, 2012B, 2015; VECCHIATO; ROVEDA, 2010). Desta forma, procura-se assegurar a possibilidade de compreensão e estabelecimento de relações entre a competência e as demais variáveis supracitadas, visando o estabelecimento de vantagem competitiva futura, o que remete ao seguinte problema de pesquisa:

Estudar quais variáveis de análise e prospecção de futuro compõem os construtos que integram a competência *Corporate Foresight* em seu contexto estratégico, que leva a obtenção de vantagem competitiva futura.

1.2.2 Objetivo da Pesquisa

Dado posto, o objetivo proposto desta tese é a concepção de um *framework* teórico que identifique os construtos e as variáveis de análise e prospecção de futuro, as quais compõem a competência *Corporate Foresight*, suas relações e encadeamento para a obtenção de vantagem competitiva futura.

Para o atingimento do objetivo supracitado, foi adotado o seguinte procedimento metodológico, configurado como objetivos operacionais, organizado em duas etapas.

A primeira etapa abordou o levantamento do referencial teórico, que visou a organizar o conhecimento de *Corporate Foresight* e suas relações com estratégia corporativa e vantagens competitivas propostas em literatura, analisando:

- ✓ Conceitos Estudos do Futuro, Foresight e Corporate Foresight, e Categorias Metodológicas.

- ✓ Gestão Estratégica, Estratégia de Crescimento e Estratégia Competitiva, Vantagem Competitiva, Principais Conceitos e Valor e Vantagem Competitiva.
- ✓ Competências Organizacionais

A segunda etapa abrangeu a pesquisa empírica, que proporcionou a identificação do conjunto de atividades, métodos, práticas e processos, além dos atores envolvidos, utilizados nas organizações de modo a detectar novos acontecimentos e mudanças no ambiente externo, investigando e analisando prováveis evoluções e efeitos, avaliando opções para acionar as respostas adequadas, que se traduzirão em vantagens competitivas.

A segunda etapa foi desenvolvida em duas fases, onde a primeira fase foi uma pesquisa qualitativa, com 5 entrevistas em profundidade com questionário semiestruturado, junto a executivos de alta gestão (1 General Manager, 2 CEOs, Diretor e Gestor Sênior.), para a identificação das atividades de monitoramento, análise, interpretação, disseminação das informações e prospecção de futuro, assim como atividades do planejamento estratégico, implementação, acompanhamento e geração de valor. A segunda fase deu-se por meio de uma abordagem quantitativa, por meio de levantamento, utilizando um questionário estruturado (*survey*), via internet, por meio do software *Survey Monkey*. O instrumento de pesquisa foi aplicado em executivos de alta gestão de empresas multinacionais com operações no Brasil de diferentes setores e portes, após pré-teste.

1.3 Justificativa para a pesquisa

A introdução apresentada permitiu destacar a trajetória e desenvolvimento dos estudos de *Corporate Foresight* como uma corrente de pesquisa independente no campo de estudos do

futuro, bem como a definição a ser aplicada nesta pesquisa, onde *Corporate Foresight* é uma competência organizacional que permite estabelecer as bases para vantagens competitivas futura. Conclui-se, portanto, que para o estabelecimento de tais vantagens, faz-se necessário que esta competência seja parte integrante dos princípios estratégicos da corporação.

Todavia, para elucidar as relações entre tais construtos (*Corporate Foresight*, Vantagens competitivas e Estratégia) é necessário que o campo de conhecimento desta linha de pesquisa seja ampliado e aprofundado, de forma que a contribuição à ciência seja mais estruturada e robusta, e permita o desenvolvimento de modelos e *frameworks* que possam descrever e prescrever melhores práticas corporativas, e a ciência em prática promova, por meio da aplicação do conhecimento, melhores resultados econômicos e sociais.(VON DER GRACHT, VENNEMANN, DARKOW, 2010);(ROHRBECK, 2010); (BATTISTELLA, 2014) (VECCHIATO, 2015); (ROHRBECK ET AL., 2015); (CALOF, ARCOS, SEWDASS, 2018).

Embora seja visível que o conhecimento científico produzido acerca de *Corporate Foresight* vem ganhando notoriedade e corpo como uma linha de pesquisa própria dentro do campo dos estudos do futuro, sua abrangência carece de amplitude e conexão interdisciplinar. Nesse sentido, a investigação científica envolvendo *Corporate Foresight* como competência estratégica para a criação de valor e construção de vantagens competitivas forneceram, até então, uma visão limitada entre suas relações e associações no contexto estratégico de organizações. (VON DER GRACHT, VENNEMANN, DARKOW, 2010); (ROHRBECK, 2010); (VECCHIATO, 2012A); (VECCHIATO, 2012B) (ROHRBECK, 2014); (BATTISTELLA, 2014); (VECCHIATO, 2015); (ROHRBECK ET AL., 2015); (CALOF et al., 2018).

Ademais, esta limitação pode ser corroborada pelos resultados obtidos por meio de um levantamento inicial sobre a produção acadêmica dos temas, nas bases de dados Scopus e *Web of Science* (que cobrem amplo espectro de documentos científicos), onde observamos que foi encontrado um volume diminuto, porém crescente na última década, de produção acadêmica conforme ilustrado no diagrama de Euler-Venn (figura 1) e nos gráficos (gráficos 1 e 2) que apresentam a evolução das publicações ao longo do tempo. As chaves de pesquisa aplicadas serão devidamente apresentadas na seção de metodologia de pesquisa. Os resultados e análises detalhados encontrados por meio dessa análise bibliométrica e revisão sistemática da literatura serão tratados em uma seção específica da tese, que tem por objetivo apresentar o estado da arte do tema ora proposto.

Figura 1 – Diagrama de Venn referente aos resultados obtidos em pesquisa nas bases Scopus e *Web of Science* de 1950 a 2018.

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir das bases Scopus e *Web of Science*

Gráfico 1 – Evolução das publicações sobre estratégia, vantagem competitiva e corporate foresight na base Scopus de 1970 a 2018.

Fonte: Base Scopus

Gráfico 2 – Evolução das publicações sobre as relações entre estratégia, vantagem competitiva e corporate foresight na base Scopus de 1970 a 2018.

Fonte: Base Scopus

A partir do diagrama de Euler-Venn e dos gráficos 1 e 2, constata-se uma evolução das publicações sobre o tema de Corporate Foresight, mais especificamente a partir dos anos de 2000, assim como suas relações com os temas de estratégia e vantagem competitiva. Todavia, o número de publicações científicas abarcando os três temas em conjunto, assim como a contribuição interdisciplinar para outros campos de pesquisa, que não somente estudos do futuro, ainda é pouco expressivo conforme os resultados obtidos em ampla pesquisa realizada por Rohrbeck et al. (2015) e Vecchiato (2015). Este resultado demonstra que se faz oportuno estabelecer o diálogo entre os conceitos de *Corporate Foresight*, Vantagem Competitiva, Competência Organizacional e Estratégia Corporativa.

Dados posto, a presente pesquisa justifica-se por contribuir para a área de administração e negócios com o avanço no conhecimento científico interdisciplinar ao elucidar *quais variáveis de análise e prospecção de futuro compõem os construtos que integram a competência Corporate Foresight em seu contexto estratégico, que leva a obtenção de vantagem competitiva futura*. Ademais, o estudo contribuirá para o aprofundamento do *Corporate Foresight* como linha de pesquisa independente dentro do campo de estudos do futuro.

1.4 Definições Operacionais e Estrutura da Tese

1.4.1 Definições Operacionais

Apresentamos a seguir as definições utilizadas para operacionalizar a presente pesquisa.

Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* – RBV) / Teoria dos Recursos:

Corrente científica que tem como proposição central que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas

empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam.(VASCONCELOS, CYRINO, 2000, p. 25; BARNEY, 1991, 1986; BARNEY ET AL., 2001)

Vantagem Competitiva: Conjuntos de competências e capacidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990) ou feixes de recursos (WENERFELT, 1984). Estas competências e capacidades raras, difíceis de imitar, não substituíveis e versáteis (úteis para o negócio da organização que está apta a explorar o máximo de seus recursos) são recursos específicos da empresa determinantes para a geração de lucro econômico de forma superior aos competidores. (BARNEY, 1991, 1986; BARNEY ET AL., 2001; DIERICKX; COOL, 1989; PETERAF, 1993). Dependendo do contexto competitivo e em ambientes de rápidas mudanças (BROWN; EISENHARDT, 1997; LEVINTHAL, 1992), competências e recursos precisam ser reelaborados ou novas competências e recursos precisam desenvolvidos (PRAHALAD; HAMEL, 1990) para manter o princípio da raridade, não imitação, versatilidade, competitividade e geração de valor (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE et al., 1997).

Competências: Competência é um conjunto de recursos e capacidades que, coordenados, formam a linha mestre da estratégia empresarial (MILLS *et al* , 2002)

Diversos pesquisadores concentraram esforços de forma a operacionalizar e conceituar o construto competência organizacional. Autores como Javidan (1998), Mills e Platts e Bourne (2002), Ruas (2005), Stalk e Evans e Shulman (1998) e Ulrich (2000) generalizam o conceito de competência organizacional apresentado nos trabalhos de Hamel e Prahalad, (1994; 1990) para todas as atividades organizacionais. Esses autores utilizam os termos competência e

capacidade organizacional como sinônimos. Para esta tese utilizar-se-ão as definições operacionalizadas por MILLS (*et al*, 2002, p. 13), conforme variações descritas a seguir:

Competência Essencial (*Core Competente*): Refere-se geralmente às atividades importantes em nível corporativo que são chaves à sobrevivência da empresa e centrais à sua estratégia.

Competência Distintiva (*Distinctive Competente*): Refere-se a atividades de alta competência que os clientes reconhecem como diferenciadoras de sua empresa em relação aos concorrentes e que, portanto, proporcionam uma vantagem competitiva.

Competência Organizacional ou de unidade de negócios (*Organisational or business unit Competence*): Refere-se ao pequeno número de atividades-chave esperadas de cada unidade de negócios em uma empresa, normalmente entre três ou seis.

Meta: Refere-se a uma atividade que é valiosa no apoio a uma série de outras atividades. Por exemplo, uma competência para construir e trabalhar produtivamente em equipes pode ter um grande impacto na velocidade e qualidade de muitas atividades na empresa.

Capacidade Dinâmica (*Dynamic Capability*): a capacidade de uma empresa adaptar as suas competências ao longo do tempo. Estreitamente relacionado com recursos importantes para a mudança.

Foresight / Prospecção do futuro: É definida pelo dicionário de Cambridge como: “*the ability to judge correctly what is going to happen in the future and plan your actions based on this knowledge*” em uma tradução livre, "a capacidade de julgar corretamente o que vai acontecer no futuro e planejar suas ações com base nesse conhecimento". É um atributo humano que nos permite avaliar os prós e os contras, avaliar diferentes cursos de ação e

investir em futuros possíveis em todos os níveis com realidade significativa para usá-los nas tomadas de decisões e desenvolvimento de estratégias que permitirão caminhar para o futuro desejado. Esta definição versada a partir de (BATTISTELLA, 2014; CUHLS, 2003; GODET, 1994; SCHWARZ, 2013; YOSHIDA, 2016; MAJOR; ASCH; CORDEY-HAYES, 2001).

Corporate Foresight: Competência Corporativa que permite o estabelecimento de vantagens competitivas futuras. Adaptado a partir de Rohrbeck (*et al.*, 2015)

Horizonte de tempo da prospecção: Trata-se do alcance de tempo para o futuro, ou o período de tempo para o qual é estudado o futuro, contado a partir da data em que se está fazendo a prospecção (YOSHIDA, 2016).

1.4.2 Estrutura da Tese

Fundamentado na motivação da pesquisa, questões e objetivos supracitados, esta investigação apresentar-se-á estruturada em cinco capítulos:

Capítulo 1 – Introdução: Este capítulo introdutório delimita o escopo da pesquisa, sua contextualização, os objetivos, a justificativa da relevância do tema proposto, definições operacionais, abordagem de pesquisa e o resumo estrutural do estudo.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica: Este capítulo tem por objetivo desenvolver uma revisão da literatura científica, de modo a organizar o conhecimento disposto sobre *Corporate Foresight*. Esta organização do pensamento acadêmico deste tema será arcabouço teórico para as análises e conclusões da pesquisa empírica, no que tange ao *Corporate Foresight* como competência organizacional que proporciona a obtenção de vantagens competitivas futuras. A linha racional proposta inicia-se com uma visão sobre a evolução histórica do conceito de *foresight* e suas variações enquanto vertente de estudos do futuro,

até alcançar seu contexto contemporâneo e a linha de pesquisa específica e autônoma de *Corporate Foresight* no campo de estudos do futuro. Este tópico introduz a necessidade da interlocução multidisciplinar do *Corporate Foresight*, especialmente com a Estratégia Competitiva. Por essa razão, serão apresentadas sequencialmente as seções sobre Gestão Estratégica, Estratégica de Crescimento e Estratégia Competitiva, Vantagens Competitivas e Competências Organizacionais. Ao final deste capítulo será apresentado um diálogo entre as seções supracitadas, de modo a consolidar o papel estratégico do *Corporate foresight* como competência organizacional que estabelece os alicerces para o desenvolvimento de vantagens competitivas futuras.

Capítulo 3 – Metodologia: Apresentará o detalhamento dos principais aspectos metodológicos, como o *design* de pesquisa empregado na realização da pesquisa empírica e fases qualitativa e quantitativa. Também tratará as principais preocupações metodológicas como instrumento e rigor.

Capítulo 4 – Resultados e Análises: Tratará dos resultados obtidos na pesquisa de campo e suas análises de forma holística e profunda.

Capítulo 5 – Descreverá as conclusões sobre os resultados e análises apresentadas no capítulo 4 e os discutirá à luz do conhecimento científico e resultados anteriores no universo acadêmico, identificando e reforçando a contribuição desta tese para o conhecimento na área de *Corporate Foresight* em particular e suas relações interdisciplinares com Estratégia Corporativa e Vantagens Competitivas. Ademais, serão apontadas oportunidades para estudos futuros e as limitações constatadas do presente estudo.

Referências – Apresenta as referências utilizadas no presente estudo.

A figura 2 a seguir oferece uma visão geral da estrutura da tese:

Figura 2 – Estrutura da Tese

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresentará a fundamentação teórica apresentada, na qual serão tratados os construtos de Estratégica Corporativa, *Corporate Foresight*, Competências Corporativas e Vantagens Competitivas e seu diálogo interdisciplinar, como parte da contribuição para a construção do conhecimento ora proposta pela presente pesquisa.

A importância da possível fertilização cruzada entre *Corporate Foresight* e a pesquisa em gestão geral/ estratégica é a missão central da presente tese. Primeiro, define-se a previsão corporativa como um conceito, é fornecido um relato histórico da evolução do campo, explicam-se as duas concepções dominantes da previsão corporativa (como uma rotina ligada à tomada de decisões e como uma capacidade organizacional), e discutem-se tuais pesquisas de prospectiva corporativa e identificação das principais trajetórias de pesquisa. Conclui-se com uma perspectiva e recomendações para o desenvolvimento futuro do campo.

De modo a versar a revisão da literatura sob o contexto apresentado de forma fluída, clara e objetiva, dando corpo, amplitude e profundidade adequados à pesquisa ora proposta, foram visitadas as obras que poderão colaborar na construção do conhecimento do tema de *Corporate Foresight* e colaborar para preencher a lacuna de suas conexões com os temas interdisciplinares subjacentes, especificamente gestão estratégica e vantagem competitiva. O Quadro 1 ilustra as obras chave para o desenvolvimento de cada eixo temático a ser aprofundado em busca do estado da arte.

Quadro 1 – Obras por eixos temáticos

Eixos por tópicos	Obras
Corporate Foresight	ROHRBECK, René. Trend scanning, scouting and foresight techniques. In: Management of the Fuzzy Front End of Innovation. Springer, Cham, 2014. p. 59-73.
	BATTISTELLA, Cinzia. The organisation of Corporate Foresight: A multiple case study in the telecommunication industry. Technological Forecasting and Social Change, v. 87, p. 60-79, 2014.
	VECCHIATO, Riccardo. Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. Technological Forecasting and Social Change, v. 79, n. 3, p. 436-447, 2012.
	GRIM, Terry. Foresight Maturity Model (FMM): Achieving best practices in the foresight field. Journal of Futures Studies, v. 13, n. 4, p. 69-80, 2009.
Estratégia Corporativa	PENROSE, Edith. The theory of the growth of the firm. John Wiley & Sons, New York, 1959.
	PORTER, Michael E.; HEPPELMANN, James E. How smart, connected products are transforming competition. Harvard business review, v. 92, n. 11, p. 64-88, 2014.
	GHEMAWAT, Pankaj. Finding your strategy in the new landscape. Harvard Business Review, v. 88, n. 2, p. 54-60, 2010.
	ANSOFF, H. Igor; Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York, NY: McGraw-Hill. 1965.
Vantagem Competitiva & Competência Organizacional	HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Competing for the future Harvard business school press. Boston, MA, 1994.
	GHEMAWAT, Pankaj. Competition and business strategy in historical perspective. Business history review, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.
	BARNEY, Jay; WRIGHT, Mike; KETCHEN JR, David J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of management, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.
	PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
Corporate Foresight, Vantagem Competitiva & Estratégia Corporativa	AMNIATTALAB, Ayda; ANSARI, Reza. The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity. International Journal of Innovation Management, v. 20, n. 03, p. 16, 2016.
	ROHRBECK, René; BATTISTELLA, Cinzia; HUIZINGH, Eelko. Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. Technological Forecasting and Social Change, v. 101, p. 1-9, 2015.
	VECCHIATO, Riccardo. Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. Technological Forecasting and Social Change, v. 101, p. 25-36, 2015.
	ROHRBECK, René. Exploring value creation from corporate-foresight activities. Futures, v. 44, n. 5, p. 440-452, 2012.
	HEIKO, A.; VENNEMANN, Christoph Robert; DARKOW, Inga-Lena. Corporate foresight and innovation management: A portfolio-approach in evaluating organizational development. Futures, v. 42, n. 4, p. 380-393, 2010.
	ROHRBECK, René. Harnessing a network of experts for competitive advantage: technology scouting in the ICT industry. R&d Management, v. 40, n. 2, p. 169-180, 2010.

Fonte: Desenvolvido pela autora

Com base na introdução, delimitação e no conhecimento gerado pelas obras essenciais por eixo temático subjacente, alinhado aos objetivos propostos para o presente estudo, definiu-se o seguinte *framework* conceitual inicial (Figura 3) que atuará como arcabouço teórico inicial para a construção da pesquisa empírica, que irá explorar como as corporações desempenham *Corporate foresight* de forma a desenvolver vantagens competitivas futuras.

O *framework* ilustra o desenvolvimento da Estratégia Corporativa sob a perspectiva da competência organizacional *Corporate Foresight* em busca de vantagens competitivas futuras, a partir de três estágios macros: Indução de mudanças, Determinações e Desencadeamento. O estágio de indução de mudanças é fruto dos processo de identificação, observação e interpretação do ambiente externo. Os resultados deste estágio geram *insights* sobre elementos que podem gerar implicações específicas possíveis na organização, que são tratados no estágio da Determinação. Após as devidas análises, o estágio do Desencadeamento tratará as decisões que desenvolverão as respostas organizacionais apropriadas para o estabelecimento de estratégias que trarão vantagens competitivas futuras.

A figura 3 ilustra o arcabouço teórico que será explorado no decorrer deste estudo.

Figura 3 – Framework conceitual inicial

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Rohrbeck et al. (2015, p. 11-12), Vecchiato (2015, p. 25-26) e Rohrbeck (2010).

Em síntese, a contribuição prática da investigação proposta por esta tese é atuar dentro do contexto supracitado, onde além da colaboração para a consolidação do *Corporate Foresight* como linha de pesquisa própria no campo de estudos do futuro, também trazer à luz do conhecimento as relações entre *Corporate Foresight* e a gestão estratégica, especificamente no que tange ao estabelecimento de vantagens competitivas futuras. O ambiente do problema de pesquisa se localiza em uma possível lacuna na consolidação do *Corporate Foresight* como linha de pesquisa própria no campo de estudos do futuro e na sua contribuição estratégica para a criação de vantagens competitivas futuras. (BATTISTELLA, 2014; ROHRBECK, 2010; ROHRBECK *et al.*, 2015; ROHRBECK; GEMUNDEN, 2011; ROHRBECK; SCHWARZ, 2013; VECCHIATO, 2015; VECCHIATO & ROVEDA, 2010; CALOF, ARCOS, SEWDASS, 2018)

2.1 Corporate Foresight

Esta primeira seção da fundamentação teórica refere-se ao construto central desta tese: A *Corporate Foresight*. Conforme destacado na seção de definições operacionais, optou-se por manter a expressão original da língua inglesa, dada a falta de uma tradução direta e literal que abarque o conceito de forma apropriada. Não será objetivo deste trabalho versar sobre a complexidade de estudos do futuro, tanto conceitualmente como tecnicamente, de modo generalista. O recorte do presente estudo está fixado no papel estratégico de *Corporate Foresight* e sua função interdisciplinar que é uma dentre muitas linhas de pesquisa no campo de estudos do futuro.

De forma a organizar o conhecimento científico acerca do tema e aliá-lo ao objetivo proposto por esta investigação, esta seção apresentará a evolução histórica do conceito e abrangência de *Corporate Foresight* enquanto linha independente no campo de estudos do futuro, os métodos e ferramentas que permitem sua aplicação prática nas corporações e suas relações interdisciplinares, especialmente com os construtos adjacentes que compõem o presente estudo.

2.1.1 Estudos do Futuro, Foresight e Corporate Foresight

“O problema do nosso tempo é que o futuro não é mais como costumava ser” (VALÉRY, 1937). Ao proferir tal afirmação na década de 1930 do século passado, o filósofo francês Paul Valéry recusava aos historiadores qualquer chancela ou reconhecimento às suas previsões, pois defendia que suas colocações sobre o futuro eram ultrapassadas pelos acontecimentos. O futuro não é uma mera repetição do passado. Valéry estava apenas reconhecendo que as

imagens que tínhamos do futuro perderam sentido e o futuro ainda estava por ser construído. Alfred North Whitehead, matemático e também filósofo contemporâneo a Valéry, defendeu na mesma conturbada década de 1930, entre as duas grandes guerras mundiais, o conceito de que “*o futuro está por emergir*”(WHITEHEAD, 1933, P. 88) e introduziu ao fértil campo das ciências sociais o termo *Foresight*, que mesmo em sua forma primitiva já caracterizava parte significativa do conceito como o compreendemos hoje.

Filosoficamente, Whitehead e Valéry esboçaram parte do que viria a conceituar *Foresight*, novo campo de pesquisa que nasceria em ciências sociais quase duas décadas após a publicação de sua percepção de futuro, pelas mãos de outro filósofo francês, Gaston Berger, e o físico norte-americano Herman Kahn (ROHRBECK *et al.*, 2015).

Berger, filósofo que exerceu atividades militares, assim como Valéry, após abandonar sua carreira industrial na década de 1940, fundou em Paris o *Centre Universitaire International et des Centres de Prospective* (Centro Universitário Internacional e centro prospectivo), e introduziu o conceito de “a prospectiva” em seu artigo seminal de 1957, “*L’accélération de l’histoire es ses consequences*”, tornando-se assim o pai da escola francesa prospectiva. Tal conceito clama pela compreensão de que as linhas conectoras entre passado e futuro não são lineares, onde as extremidades são o passado e o futuro, e que ambos podem ser revelados por estudos retrospectivos e prospectivos. Quanto ao que tange ao passado, nada pode ser feito para que algo seja alterado. Todavia o futuro ainda está por ser construído, e de fato, Berger e Whitehead convergem para o entendimento de que o futuro é resultado de ações e mudanças que ocorrem no presente. Berger na verdade foi além, pois definia o presente como a razão de ser do futuro. Sua prospectiva encara a ação presente à luz dos futuros possíveis e

desejados (BERGER, 2004); (BERGER; BOURBON-BUSSET; MASSÉ. 2008); (GODET; DURANCE, 2009).

Simultaneamente em outro continente, Herman Kahn, físico norte-americano que assim como Berger vivenciou experiências militares, liderava os projetos de defesa civil e planejamento estratégico, em uma das quatro grandes áreas de pesquisas promovidas pela corporação RAND (**R**esearch **a**nd **D**evelopment), uma corporação sem fins lucrativos criada em outubro de 1945 pela “*U.S. Army Air Force*” (USAAF) e a *Douglas Aircraft Company*, com o objetivo de aconselhar o governo dos EUA por meio de conhecimento científico. As chamadas quatro grandes áreas de pesquisa da RAND eram: metodologia, planejamento estratégico e tático, relações internacionais, e novas tecnologias. Em 1948, tornou-se a primeira *think tank* ao se separar da *Douglas Aircraft Company* e tornar-se independente. Conhecer mais sobre a trajetória da RAND é fundamental para pesquisadores de estudos do futuro, pois dois dos principais métodos empregados em nossa linha de pesquisa se deram pelas mãos da corporação: Delphi e análise de cenários.(COOKE, 1991; (BRUCE-BRIGGS, 2000).

Kahn é muitas vezes referido na literatura como o "pai" do planejamento de cenários da era moderna, dado sua participação no desenvolvimento e aplicação do método na sua divisão de projetos de defesa civil e planejamento estratégico da RAND, com sua contribuição expressiva nas simulações de Monte Carlo (COOKE, 1991, P.10); (GHAMARI-TABRIZI, 2005). Adicionalmente, também é considerado um pioneiro na ampla aplicação do método Delphi, desenvolvido por seus colegas de corporação Olaf Helmer and T. J. Gordon no início dos anos 1950. (COOKE, 1991);(BRUCE-BRIGGS, 2000); (BRADFIELD, WRIGHT, BURT, CAIRNS, VAN DER HEIJDEN, 2005); (ALIGICA, PAUL DRAGOȘ,

WEINSTEIN, 2009). Assim nasceu a escola do “*Foresight*” Americana.(ROHRBECK *et al.*, 2015)

Embora outras escolas nacionais tenham se desenvolvido paralelamente ou imediatamente posterior ao nascimento e edificação das duas escolas supracitadas, tais como a escola do “clube de Roma”, que trata o conceito de *Foresight* pelos mesmos princípios filosóficos de possíveis futuros pela mutação do presente, sob a perspectiva do “*Social Forecasting*”, pois assume que as ações primariamente humanas moldam o futuro (MASINI, 2008). Esta perspectiva retoma os princípios básicos dispostos por Whitehead.

O caminho trilhado pelo conceito de *Foresight*, passando por suas várias e ambíguas terminologias ao longo de 80 anos (Whitehead, 1933 a Rohrbeck et al., 2015), tais como *Technology Foresight*, *Managerial Foresight* e *Strategic Foresight*, até alcançar a linha de pesquisa específica em *Corporate Foresight*⁴, que será objeto de estudo na presente pesquisa, passou por duas grandes fases metodológicas e processuais após o surgimento de suas duas principais escolas (A Prospectiva Francesa e o Foresight Americano), até alcançar seu posicionamento presente, de competência organizacional (BISHOP , HINES, 2012; BLACKMAN, HENDERSON, 2004; BRADFIELD ET AL., 2005; J. F. COATES, 2010; COSTANZO, 2004; CUHLS, 2003; GODET, 2000; GRIM, 2009; HEGER , ROHRBECK,

⁴*Corporate Foresight*: Optou-se por manter a versão original em inglês em virtude da amplitude do conceito que tal expressão abarca. Foresight é definido pelo dicionário de Cambridge como "a capacidade de julgar adequadamente o que poderá acontecer no futuro e planejar suas ações com base nesse conhecimento". Dada a impossibilidade de uma tradução que seja aderente ao conceito que tal expressão compreende, a manutenção da expressão em sua versão original é mais indicada.

2012; MARTIN, 2010; MIETZNER, REGER, 2005; ROHRBECK, 2012, 2014; ROHRBECK ET AL., 2015; RUFF, 2006).

Rohrbeck, Battistella e Huizingh (2015, p. 8-9) caracterizam e organizam o período entre os anos de 1960 e 1990 em duas fases: das décadas de 1960 e 1970 como a Era dos cenários, e de 1980 a 1990 como de processo e métodos.

Coates, Durance e Godet (2010, p.1424) analisam e apresentam a convergência entre as escolas francesa e norte-americana ao afirmarem que:

“...as duas tradições compartilham dois princípios básicos que formam os pilares de ambas as visões (A prospectiva e do Foresight Estratégico): em primeiro lugar, os seres humanos têm a vontade e a capacidade de influenciar o futuro, a fim de favorecer o desejável; e em segundo lugar, essa capacidade cria uma obrigação moral para refletir sobre o futuro e seus possíveis caminhos. Os dois estilos também partilham o objetivo de perspectiva, que consiste em fazer os atores conscientes das hipóteses implícitas subjacentes às suas decisões. Esta consciência obriga os participantes a questionar e, possivelmente, modificar o seu pensamento. Em linhas gerais, as tradições francesas e americanas compartilham alguns componentes fundamentais, métodos, tais como a descrição do sistema estudado, a identificação de variáveis-chave e atores, descrição de futuros possíveis, a escolha de um futuro desejável, etc. Há também inúmeras técnicas e ferramentas, (análise de impactos cruzados, análise morfológica, cenários, etc.). Em suma, embora as duas tradições possam parecer por vezes profundamente opostas, suas diferenças atuais são consideravelmente inferiores àquelas que pesaram sobre sua conceituação inicial cerca de 60 anos atrás”.(COATES, DURANCE, GODET, 2010).

Ao estabelecer esta relação convergente entre as duas principais escolas precursoras, Coates, Durance e Godet (2010) instituíram o conceito de *Foresight* segundo seus princípios mais pujantes e atuais, e que está de forma intrínseca no cerne do *Corporate Foresight* segundo Rohrbeck, Battistella e Huizingh (2015), remetendo-se concretamente aos elementos-chaves propostos inicialmente por Whitehead, (1933; p. 87-99) no que tange à construção de

capacidades que envolva sistemas colaborativos de pensamento que conecte passado e presente, de forma a antecipar o futuro, especialmente em relação à compreensão dos fatos sociais e à rotina de seu uso.

Trilhando este mesmo caminho, Vecchiato (2015) organizou a evolução do conceito de *Foresight* até alcançar ao *Corporate Foresight* e suas variações. Segundo o autor, *Corporate Foresight* é uma linha de pesquisa de vida própria dentro de estudos do futuro que abrange uma série de técnicas, práticas e processos que as organizações utilizam para identificar novos acontecimentos e mudanças no seu ambiente externo, por meio da investigação e análise de sua provável evolução e efeitos, gerando conhecimento que suporte a agilidade estratégica e criando valor para a corporação. Todavia a principal contribuição de Vecchiato (2015) com relação a amplitude do conceito de *Corporate Foresight* reside no fato de que seu papel não é a busca pela antecipação do futuro de forma exata, mas para preparar a organização para os desafios futuros em busca da criação de valor. O *Corporate Foresight* consiste em preparar o contexto corporativo para um processo de aprendizagem que promova a flexibilidade e a agilidade estratégica da organização, isto é, sua capacidade de responder às mudanças no ambiente externo (VECCHIATO, 2015).

O autor ainda corrobora a conexão estabelecida por Rohrbeck, Battistella e Huizingh (2015) aos princípios instituídos por Whitehead, onde indica que a característica chave do conceito de *Foresight* é a premissa de que o futuro não é previsível nem predeterminado, mas pode ser influenciado pelas escolhas atuais da organização e de outros atores relevantes em seus negócios (VECCHIATO; ROVEDA, 2010; VECCHIATO, 2012A, 2012B, 2015).

Adicionando mais um elo ao desenvolvimento do conceito de *Corporate Foresight* neste mesmo sentido, Battistella (2014, p. 61) clarifica que trata-se da capacidade de organizar as incertezas futuras, em uma visão de longo prazo. Portanto, processos e métodos são um meio, não seu fim em busca dos futuros possíveis.

Em virtude do desenvolvimento em torno da definição do conceito de *Corporate Foresight*, assim como sua abrangência, compreendemos que àquela mais atual e holista é a disposta segundo Rohrbeck, Battistella e Huizingh (2015, p. 6), a qual pertence ao que os autores determinam como a quarta fase da evolução do conceito, decorrente de pesquisa independente dentro de estudos do futuro - a partir dos anos 2.000, denominada como o período de “Competência organizacional” (ROHRBECK et al., 2015, p 11-12), onde:

“Corporate foresight is the ability that permits an organization to lay the foundation for future competitive advantage. This ability is based on identifying, observing and interpreting factors that induce change, determining possible organization-specific implications, and triggering appropriate organizational responses. Corporate foresight involves relevant stakeholders and creates value through providing access to critical resources ahead of competition, preparing the organization for change, and permitting the organization to steer proactively towards a desired future” (Rohrbeck et al., 2015, p.6).

Em uma interpretação livre, podemos compreender que *Corporate Foresight* é uma competência organizacional que permite a uma corporação estabelecer as bases para vantagens competitivas futuras. Essa competência é baseada na identificação, observação e interpretação de fatores que induzem mudanças, determinando possíveis implicações específicas na organização e desencadeando respostas organizacionais apropriadas. O *Corporate Foresight* envolve as partes interessadas relevantes e cria valor ao fornecer acesso a recursos críticos antes da concorrência, preparando a organização para a mudança e

permitindo que se oriente proativamente para um futuro desejado. Esta definição sumariza a evolução, edificação, compreensão e aplicação do conceito de *Corporate Foresight*, e justifica sua existencia como uma corrente própria dentro de estudos do futuro, pois trata-se do estado da arte no que concerne ao conhecimento acadêmico e sua necessidade em dialogar interdisciplinarmente. (REID & ZYGLIDOPOULOS, 2004); (HIDEG, 2006); (ROHRBECK, 2012); (BATTISTELLA, 2014); (VECCHIATO, ROVEDA, 2010); (VECCHIATO, 2012A, 2012B, 2015); (ROHRBECK *et al.*, 2015). Dado posto, a definição supracitada de *Corporate Foresight* será utilizada como arcabouço conceitual na presente pesquisa.

2.1.2 Categorias Metodológicas que permitem a operacionalização de *Corporate Foresight*

Em consonância com o *framework* inicialmente proposto nesta tese, os métodos e ferramentas de prospecção fazem parte de uma etapa processual essencial para o desempenho da competência organizacional de *Corporate Foresight*, de modo a estabelecer os alicerces para vantagens competitivas futuras. Dado posto, esta seção tem por objetivo elencar a organização e categorização dos métodos e ferramentas, de modo a orientar a suas escolhas e demonstrar que a combinação de métodos possibilita a geração de resultados mais perceptíveis e concretos para a corporação. Esta seção não apresentará a revisão de literatura e descrição dos inúmeros métodos e ferramentas disponíveis para as atividades de prospecção, pois não é elemento determinante para a contribuição proposta pela presente investigação. Ademais, compreende-se que há ampla literatura científica que supra esta necessidade, tais como Alexander e Serfass (1998), Armstrong, 2001; Georgoff e Murdick, 1986; Godet, 1994, 2000, Slaughter, 2004, Van der Heijden, 2005, Yoshida, 2011, Yoshida,

Wright, Spers, 2013, Fink, Marr, Siebe, Kuhle, 2005, Fink, Siebe, Kuhle, 2004, Godet, 2000, Godet e Roubelat, 1996, Porter *et al.*, 2004. Rohrbeck *et al.* (2015, p.10) corrobora tal colocação ao afirmar que os métodos de *Corporate Foresight* já são bem compreendidos em aplicação e impacto pelas companhias.

É fato que o *Corporate Foresight* mantém relações íntimas com a estratégia corporativa, e a necessidade de preparar-se para o futuro é uma necessidade estratégica. Ao recorrer ao conhecimento científico, constata-se que Ansoff (1975; 1990) foi o primeiro autor a observar e descrever como a falta de conhecimento sobre as mudanças no ambiente pelas corporações resultava por inúmeras vezes na perda de oportunidades e na falta de sucesso em responder às ameaças. O autor ainda denota que tais mudanças podem ser identificadas e antecipadas ao examinar os chamados *Sinais Fracos (Weak Signals)* (ANSOFF, 1975, p.31-32). As empresas capazes de detectar e interpretar corretamente o potencial disruptivo de seus negócios estará melhor preparada para responder às mudanças e manter, ou até mesmo avançar, competitivamente.

Neste sentido, o primeiro desafio do *Corporate Foresight* é desenvolver mecanismos que permitam as empresas a identificar, observar e interpretar esses “sinais fracos”, determinando implicações específicas possíveis na organização e permitindo o desencadeamento de respostas organizacionais apropriadas.(ANSOFF, 1975; DAY; SCHOEMAKER, 2006; ROHRBECK *et al.*, 2015; ROHRBECK; SCHWARZ, 2013). Schoemaker (1995, p.38) conclui que há três classes de conhecimento quando se trata de prospectar o futuro: “1- coisas que sabemos que sabemos, 2- coisas que sabemos que não sabemos e 3- coisas que não sabemos que não sabemos”. O autor ainda reforça que não há técnicas a prova de falhas, mas quando as classes de conhecimento supracitadas são consideradas antes da aplicação de

métodos e ferramentas de prospecção, pode-se evitar falhas causados por vieses, tais como excesso de confiança e da tendência de busca pela confirmação.

Segundo Portaleoni *et al* (2013) qualquer método que vise identificar evoluções futuras e que facilite a compreensão de fatores futuros, pode ser referido como sendo um instrumento ou método de *foresight*. (PORTALEONI *et al.*, 2013, p.52). Todavia, para escolher um método de *foresight* apropriado, para uma dada tarefa e em um dado contexto, é adequado distinguir-se dois tipos de métodos, ou seja, métodos mais adequados para uma exploração (encontrar opções, novas abordagens, novas necessidades de clientes, etc.) e métodos mais adequados para uma tarefa de previsão/ planejamento (PORTER, A *et al.*, 2004; REGER, 2001). Esta simplicidade composta por dois aspectos proposta por Portaleoni *et al.* (2013) não é um consenso na literatura e há um número significativo de autores que propõem classificações e categorizações mais complexas e abrangentes. Dentre estes Georgoff e Murdick (1986) apresentam uma visão muito alinhada com a proposta de *Corporate Foresight* no tocante a classificação e critérios de eleição e combinação dos melhores métodos da identificação, observação e interpretação de acontecimentos no ambiente externo e como isto auxiliará no impacto das mudanças. A classificação dos métodos segundo os autores é ilustrada pela figura 4, a seguir.

Figura 4 – Classificação dos métodos de *Forecasting* de Georgoff e Murdick

Fonte: Adaptado de Georgoff e Murdick (1986, p.3)

Georgoff e Murdick destacam como um fator problemático o número de métodos e variações existentes, o que pode levar à ineficiência das atividades de prospecção nas empresas. Para a eleição dos métodos, Georgoff e Murdick (1986, p.7) indicam que os seguintes aspectos sejam considerados:

1. Horizonte de tempo
2. Sofisticação técnica (habilidade e preparo dos envolvidos)
3. Custo
4. Disponibilidade dos dados

5. Variabilidade e consistência dos dados
6. Quantidade de detalhes necessários
7. Precisão. (Deve ser julgado à luz do controle que a empresa tem sobre o resultado previsto e dentro dos limites de tempo e recursos impostos)
8. Pontos de mudança
9. Formato. (Aconselhável usar uma técnica que forneça algum tipo de valor médio ou central e uma gama de possíveis resultados. Se mesmo remotamente precisa, essas informações ajudam o gestor a determinar mais explicitamente a exposição ao risco, os resultados esperados)

Os autores ainda ressaltam que uma dificuldade observada em relação aos métodos de prospecção é o quesito da confiança quanto a acurácia dos resultados obtidos pelo uso dos métodos. Baseado em estudos anteriores (Mahmoud, “*Accuracy in Forecasting: A Survey*,” 1984, p. 139; Makridakis e Winkler, “*Averages of Forecasts: Some Empirical Results*,” 1983, p. 987; e Zarnowitz, “*The Accuracy of Individual and Group Forecasts from Business Outlook Surveys*,” 1984, p. 10) , Georgoff e Murdick (1986, p. 8) afirmam que a pesquisa sobre a combinação de métodos de prospecção para alcançar melhorias (particularmente em relação a precisão) é extensa, persuasiva e consistente. Os resultados obtidos por meio de métodos de prospecção combinados ultrapassam amplamente a maioria dos resultados obtidos individualmente. Segundo os autores, considerando que os melhores especialistas e as técnicas mais populares não superaram consistentemente uma abordagem que combina resultados, este se torna o modo seguro de melhorar a qualidade quanto a precisão e confiança

nos resultados obtidos. Corroborando esta colocação, (MAHMOUD, 1989, p. 599) também aponta a combinação de métodos como a melhor forma de melhorar a precisão das informações. O autor faz referência a diversos tipos de combinações de categorias diferentes, tais como métodos quantitativos com de julgamento.

Opostamente à complexidade classificatória proposta por Georgoff e Murdick (1986), Eleonora Masini (1993) propõe em sua obra “*Why future studies?*” uma classificação simples e objetiva para métodos de prospecção, que a autora distingue em subjetivos e objetivos. Segundo a autora, os métodos subjetivos são àqueles que enfatizam criatividade e o aumento da influência das habilidades e capacidades dos participantes dentro do processo. Consequentemente, os métodos objetivos são àqueles que desempenham sob forte dependência de fatos e números durante o processo de *Foresight*. (Masini, 1993). Dentre os métodos Subjetivos apontados pela autora verificamos o *brainstorming* e as abordagem de cenários. Dentre os objetivos encontramos os métodos de *forecasting*, modelagem de simulação, *delphi* e extrapolação de tendências.

Em uma perspectiva diferente de Masini e com foco mais voltado às questões de critérios para o desenvolvimento do *Forecast* corporativo, Winklhofer, Diamantopoulos e Witt (1996) realizaram uma ampla revisão da literatura sobre a prática de *forecasting* nas corporações. Após analisarem 41 estudos (35 *surveys* e 6 estudos de casos) no período de 1970 e 1995, os autores desenvolveram um *framework* para a avaliação da prática de *forecasting* organizacional. O modelo é composto por três dimensões que integram dois elementos chave para o sucesso do processo de prospecção: métodos e critérios. As dimensões são: *Design*, Seleção/Especificação do problema ou questão e Avaliação. A figura 5 a seguir ilustra as dimensões supracitadas.

Figura 5 – *Framework* para a prática de previsão organizacional

Fonte: Winklhofer, Diamantopoulos e Witt (1996, p. 204)

Os autores ainda apontaram como resultados deste estudo a existência de pesquisas sobre a inter-relação entre alguns aspectos de *forecasting*, como o uso do método e o horizonte de tempo analisado. Todavia, nem todas as possíveis relações foram identificadas, tais como o desempenho dos métodos e os volumes de recursos aplicados.

Comparado a proposta binária de Masini (1993) e seguindo uma direção diferente dos critérios de *Design* de Winklhofer, Diamantopoulos e Witt (1996), Reger (2001) traz a luz

do conhecimento uma perspectiva que se aproxima da visão de Georgoff e Murdick (1986), ao fornecer uma classificação mais estruturada, embora genérica, dos métodos e ferramentas relativos ao *foresight* nas corporações, ainda que seu foco primário fosse para o *foresight* tecnológico. Sua categorização organiza os métodos e ferramentas de acordo com suas características. Tal visão geral é ilustrada pela figura 6, a seguir (REGER, 2001, p.544).

Figura 6 – Visão geral dos métodos de *Foresight* por tipos e classes

Fonte: Adaptado de Reger (2001, p. 544)

O autor ainda destaca a dificuldade e limitação das categorizações dos métodos de *foresight* utilizando cenários como exemplo de tais limites, pois os cenários podem ser usados como um método quantitativo ou qualitativo, ou ainda como uma combinação de ambas as abordagens e podem ainda ser classificados como um método cognitivo recorrente. Reger

(2001) ainda reforça que os cenários são extremamente úteis se combinados a outros métodos, como entrevistas ou workshops com especialistas ou Delphi. É possível compreender em sua obra que ainda que se classifique e identifique uma inúmera gama de métodos, a combinação entre eles tende a ser mais rica e completa, quando comparada a um método isolado. Para Reger (2001), uma competência metodológica deve ser construída dentro da corporação e distribuída aos usuários, e que esta seria uma tarefa original do *Foresight* tecnológica corporativo.

Colaborando para a construção do conhecimento na área, Porter et al., (2004, p.288) introduziram o conceito de Análise de tecnologia futura - (*technology futures analysis*- TFA) com o objetivo de integrar a ampla variedade de métodos e práticas de previsão orientada para a tecnologia. Segundo o grupo de estudos liderado por Alan Porter, o TFA representa qualquer processo sistemático para produzir julgamentos sobre características tecnológicas emergentes, vias de desenvolvimento e potenciais impactos de uma tecnologia no futuro. A figura 7 ilustra o *framework* para TFA.

Figura 7 – Framework para TFA

Fonte: Porter et al., 2004, p.288

Neste mesmo trabalho científico, Porter *et al.* (2004 p.290) apresentam uma tabela que compila os métodos de TFA. A primeira coluna lista o nome do método e suas variações. A segunda coluna oferece a classificação elaborada pelos autores dos métodos individuais em nove "famílias" de métodos. Os autores observam que alguns métodos compilam informações, enquanto outros buscam compreender interações entre eventos, tendências e ações. Alguns são definitivos enquanto outros abordam a incerteza (ou seja, envolvem análise probabilística). Estes tendem a diferir em abordagem e habilidades necessárias. A terceira

coluna é composta pelo julgamento dos autores sobre se o método é principalmente "rígido" (*Hard* – H) (quantitativo: empírico, numérico) ou "suave" (*Soft* – S) (qualitativo: baseado em julgamento, refletindo o conhecimento tácito), e se é normativo (iniciando o processo com uma necessidade futura percebida) ou exploratório (iniciando o processo com extrapolação das capacidades tecnológicas atuais). Além dos métodos de TFA listados, pode-se incluir outras técnicas, tais como Benchmarking (representações comparativas utilizando resultados de vários métodos, e abordagens de visualização de informação (mapeamento, representações gráficas interativas).

Quadro 2 – Métodos para TFA

Métodos e variações	Família*	Quantitativo (H) / Qualitativo (S)	Exploratório (Ex) / Normativo (N)
Análises de (opções) Ação	V	S	N/Ex
Modelagem de agentes	M&S	H	Ex
Analogias	Desc	H/S	Ex
Processo analítico de hierarquia (AHP)	V	H	N
Backcasting	Desc	S	N
Bibliometria (perfil de pesquisa; análise de patentes, mineração de texto)	Mon/Stat	H/S	Ex
Brainstorming (<i>Brainwriting</i> ; Processo de grupo nominal (NGP))	Cr	S	N/Ex
Modelos causais	M&S	H	Ex
Listas de verificação para identificação de impactos	Desc	S	Ex
Modelagem de sistemas adaptativos complexos (CAS) (Chaos)	M&S	H	Ex
Análise de correlação		H	Ex
Análise custo-benefício (monetizada e outras)	V	H	Ex

Workshops de criatividade (workshops de futuro)	Cr	S	Ex/N
Análise de impacto cruzado	M&S/Stat	H/S	Ex
Análise de decisão (análise de utilidade)	V	S	N/Ex
Delphi (pesquisa iterativa)	ExOp	S	N/Ex
Demográfico	Stat	H	Ex
Modelagem de difusão	M&S	H	Ex
Modelagem de base econômica [análise input-output]	M&S/V	H	Ex
Método de relaxamento de anomalias de campo (FAR)	Sc	S	Ex/N
Grupos de foco (Painéis; Oficinas)	ExOp	S	N/Ex
Modelagem do sistema de inovação	Desc	S	Ex
Entrevistas	ExOp	S	N/Ex
Análise institucional	Desc	S	Ex
Análise de ondas longas	Tr	H	Ex
Análises de mitigação	Desc	S	N
Monitoramento (varredura do ambiente, Observação tecnológica)	Mon	S	Ex
Análise morfológica	Desc	S	N/Ex
Análise de decisão multicritério /análise de envolvimento de dados (DEA)	Mon/V	H	N
Avaliação de múltiplas perspectivas	Desc	S	N/Ex
Análise organizacional	Desc	S	Ex
Técnicas participativas	ExOp	S	N
Análise de precursores	Tr	H	Ex
Árvores de relevância (roda de futuros)	Desc/V	S	N/Ex
Análise de requisitos (análise de necessidades, atributo vs matriz tecnológica)	Desc/V	S/H	N

Análise de risco	Desc/Stat	H/S	N/Ex
Roadmapping (roadmapping de tecnologia de produto)	Desc	H/S	N/Ex
Cenários (Cenários com verificações de consistência; Gerenciamento de cenários)	Sc	H/S	N/Ex
Cenário-simulação (Gaming; Cenários interativos)	Sc/M&S	S	N/Ex
Análise de ficção científica	Cr	S	N
Avaliação do impacto social (avaliação do impacto socioeconômico)	Desc	S	N/Ex
Análise de Stakeholder (captura de políticas, análise de suposições)	Desc/V	S	N
Índice do Estado do Futuro (SOFI)	Desc	H/S	N/Ex
Análise de sustentabilidade (análise do ciclo de vida)	Desc/M&S	H	Ex
Simulação de sistemas (sistemas dinâmicos, KSIM)	M&S	H	Ex
Substituição tecnológica	M&S	H	Ex
Avaliação tecnológica	Desc/M&S	H/S	Ex
Tendência extrapolação (ajuste de curva de crescimento e projeção)	Tr	H	Ex
Análise de impacto de tendências	Tr/Stat	H	N/Ex
TRIZ	Cr	H	N/Ex
Visão de geração	Cr	S	N/Ex

Legenda: Código das famílias*

Cr = Criatividade

Desc = Descritivo e matrizes

Stat = Estatístico

ExOp = Opinião de especialistas

Mon = Monitoramento e Inteligencia

M&S = Modelagem e Simulação

Sc = Cenários

Tr = Análise de tendências

V = Valorização/ Decisão/ Econômico

Fonte: Adaptado de Porter et al., 2004, p.290

Seguindo um caminho diferente às considerações de Reger (2001), Porter *et al.* (2004 p.289) focam na classificação e distinção dos modelos e dialoga de forma mais próxima com as duas funções dos modelos segundo proposto por Linstone (1999) na obra “*Decision-making for Technology Executives: Using Multiple Perspectives to Improve Performance*”, onde descreve que um modelo deve ter:

1. A capacidade de desenvolver previsões para o mundo real a partir de um modelo matemático abstrato, e
2. Prestar auxílio ao pensamento abstrato, revelando ou iluminando algum aspecto do comportamento do sistema de uma maneira simples ou desobstruindo uma intuição.

No caso da segunda função, os autores afirmam que não há ilusão de que o modelo represente o sistema realisticamente. Porter *et al.* (2004 p.289) alegam que tal modelo é utilizado como uma chave para descobrir uma nova visão ou apontar para um link oculto. O papel da segunda função torna a modelagem um instrumento de aprendizado extremamente valioso, mas é o papel da primeira que pode levar ao desvio com frequência. Desta forma, a proposição de Reger (2001) sobre a combinação de métodos torna-se ainda mais adequada ao processo evolutivo das técnicas de *Foresight*.

Em uma outra perspectiva, Van der Heijden (2005, p. 98) introduziu uma estrutura que ilustra a alocação e a implementação de métodos de *foresight* específicos de acordo com as circunstâncias do futuro. O autor argumenta que os métodos de *forecasting* são apropriados e necessários para entender o futuro próximo, o planejamento e simulações de cenários são capazes de captar o futuro mais distante, enquanto que a construção da visão é necessária para explorar o futuro a longo prazo, o que implicitamente induz um grau consideravelmente

maior de incerteza. (VAN DER HEIJDEN, 2005). A figura 8 apresenta o equilíbrio entre previsibilidade e incerteza no ambiente de negócios, segundo Van der Heijden.

Figura 8 – Equilíbrio entre previsibilidade e incerteza no ambiente de negócios

Fonte: Van der Heijden (2005, p. 98)

Em adição ao conhecimento científico, e dialogando complementarmente às perspectivas de Porter et al., (2004) e Reger (2001), Rohrbeck (2014, p.6) afirma que em relação ao contexto, o fator dominante que orienta a escolha do método é o nível de incerteza. A incerteza inclui a complexidade e a volatilidade do ambiente da empresa. O autor ainda coloca que uma distinção mais aprofundada deve ser feita entre os métodos de *foresight* apropriados para explorar o futuro sob uma perspectiva de mercado e métodos mais adequados para os aspectos tecnológicos. Rohrbeck (2014) ainda complementa que, pela perspectiva de mercado, há pelo menos 16 métodos que podem ser identificados (destacados em azul na figura 9) como oferta de suporte para prospecção. Segundo o autor, métodos como estudos etnográficos são particularmente úteis para explorar novas necessidades dos clientes, mesmo

em domínios de produtos que são desconhecidos para a empresa e têm um alto nível de incerteza. Rohrbeck (2014) ainda explicita que no outro extremo do espectro, métodos como análise de mercado lider ou simulações podem ser usados, mas apenas se os fatores que influenciam o mercado são conhecidos e informações sobre a direção e taxa de mudança estiver disponível. Desta forma, eles só podem ser empregados em ambientes de baixa incerteza. No centro da matriz estão os métodos que podem ser empregados para a predição ou exploração. Estes métodos também incluem entrevistas com especialistas ou redes de exploração. O resultado pode ser determinado pela forma como as entrevistas são conduzidas. *Roadmapping* também é um exemplo de um método que pode ser usado tanto para exploração ou planejamento. Algumas empresas utilizam-na principalmente como uma ferramenta de planejamento interno para garantir a colaboração entre o planejamento de produtos e tecnologia. Mas o *roadmapping* também pode ser usado como um método central em workshops para identificar e discutir oportunidades de inovação. (ROHRBECK, 2014).

Sob a perspectiva do Foresight Tecnológico (destacados em roxo na Figura 9), Rohrbeck (2014) enfatiza que métodos clássicos como a análise da curva S (onde o aumento de desempenho de uma tecnologia é plotado em função do tempo) ainda são empregados com o objetivo de prever o momento certo para mudar de uma tecnologia para a próxima, também reforça que o crescente uso da Internet para análise bibliométrica e pesquisa de especialistas direcionada pode, no entanto, ser também observado neste contexto. Segundo o autor, a extrapolação de tendências tradicionais é cada vez mais complementada por outros métodos de avaliação de conceitos emergentes.

Figura 9 – Métodos de Foresight Tecnológico e de Mercado **Legenda:**

Métodos para <i>Foresight</i> de Mercado	Métodos para <i>Foresight</i> Tecnológico
1 Analogias	1 Bibliometria (Publicações, Patentes)
2 Bibliometria (Publicações, Patentes)	2 Análise de impactos cruzados
3 Análise de impactos cruzados	3 Mercados de análise / previsão Delphi
4 Análise Delphi / Previsão de Mercados	4 Entrevistas com especialistas / <i>scouting</i>
5 Estudos etnográficos	5 Análise de ondas longas
6 Entrevistas com especialistas / <i>scouting</i>	6 Monitoramento (contínuo)
7 Análise do usuário principal	7 <i>Roadmapping</i> / <i>backcasting</i>
8 Análise do mercado líder	8 Análise de cenário
9 Análise de ondas longas	9 Avaliação de tecnologia / curvas
10 Monitoramento	10 Extrapolação de tendências
11 <i>Roadmapping</i> / <i>backcasting</i>	11 Simulação / <i>Gaming</i>
12 Análise de cenário	12 TRIZ
13 Análise sociocultural da corrente	13 <i>Gardner hype cycle</i>
14 Análise das partes interessadas	
15 Simulação / <i>Gaming</i>	
16 Extrapolação de tendências	

Fonte: Adaptado de Rohrbeck (2014, p.8-9)

Com esta contribuição para a literatura, Rohrbeck (2014), alinhado com os trabalhos prévios de Porter et al., (2004), Reger (2001) e Van der Heijden, (2005), colabora para a construção e riqueza de conhecimento na linha de pesquisa de *Corporate Foresight* no que tange a categorização e critérios para a adoção dos métodos mais adequados às necessidades corporativas, assim como corrobora as argumentações de Alexander e Serfass, (1998), Georgoff e Murdick (1986), Godet e Roubelat (1996), Mahmoud (1989) e Makridakis (1989) em relação a recomendação sobre a necessidade da combinação de métodos, para a obtenção de resultados de *Foresight* que sejam aderentes ao mundo real, permitindo que as corporações estejam mais preparadas para a competição futura.

Dado posto, constatamos que a escolha dos melhores métodos e ferramentas, por meio de critérios adequados são de extrema importância para vencer o primeiro desafio do *Corporate Foresight*, que trata do desenvolvimento de mecanismos que permitam as empresas a identificar, observar e interpretar os movimentos do ambiente externo, determinando implicações específicas possíveis na organização e permitindo o desencadeamento de respostas organizacionais apropriadas.

Na seção seguinte trataremos das relações interdisciplinares do *Corporate Foresight* como condutor do desenvolvimento de vantagens competitivas futuras sob a ótica da gestão estratégica.

2.1.3 *Corporate Foresight*, Gestão Estratégica e Capacidade Dinâmica

Esta seção tem por objetivo estabelecer as relações entre *Corporate Foresight*, gestão estratégica e capacidades dinâmicas. Investigações científicas anteriores estabelecem uma ligação sólida entre a gestão estratégica e o *Corporate Foresight* (MAJOR et al., 2001;

ROHRBECK, 2012; ROHRBECK; GEMUNDEN, 2011; ROHRBECK; SCHWARZ, 2013).

Utilizaremos este conhecimento prévio disposto em literatura como arcabouço teórico para versar esta seção.

A visão baseada em recursos contribui para entender como as empresas conseguem e mantêm uma vantagem competitiva. Esta visão pressupõe que as empresas podem ser vistas como “feixes” ou sistemas de recursos (humanos, processos, práticas, etc.) que são exclusivos da empresa e podem, em comparação com os sistemas de recursos de outras empresas, se traduzir em uma vantagem competitiva. A visão baseada no conhecimento pressupõe que o recurso mais importante de uma empresa é o conhecimento que ele pode acessar e utilizar para obter uma vantagem competitiva. A este respeito, a empresa funciona como um integrador de conhecimentos que reside nos seus colaboradores ou que a empresa pode adquirir e integrar. Aquisição de conhecimento pode ser feito através da colaboração com outras empresas ou por meio de fronteira que abrange os funcionários como um canal de conhecimento para a empresa. Espera-se que as atividades de *Corporate Foresight* desempenhem um duplo papel ao identificar o conhecimento crítico necessário e lançar as bases para a integração do conhecimento.

Uma crítica preliminar das contribuições da teoria dos recursos, respaldada na disciplina econômica, mostra certas limitações dessa abordagem, onde Foss (1997) identifica três limites relevantes à teoria dos recursos:

1) a ênfase na concepção de equilíbrio; 2) a ênfase em recursos discretos e 3) o papel secundário designado ao ambiente. A teoria dos recursos, de modo geral, mantém-se intensamente conectada aos princípios neoclássicas de racionalidade, de comportamento

econômico e de estabilidade e previsibilidade dos mercados (Foss, 1996, 1997), onde o foco especificamente na estabilidade é identificado e caracterizado por Barney (1997, p.171):

“(...) The resource-based view of the firm can help managers choose strategies to gain sustained competitive advantage only as long as the rules of the game in an industry remain relatively fixed. But, after a Schumpeterian revolution, what were weaknesses may become strengths and what were strengths may become weaknesses. (...) Thus, although sustained competitive advantages will not last forever, they are not competed away through imitation but can be displaced through revolutionary environmental changes (...).”

Este trecho do trabalho de 1997 de Barney faz alusão a necessidade de se considerar o impacto das mudanças do ambiente externo, e que uma vantagem competitiva não pode ser sustentada eternamente em havendo tais mudanças. De forma consistente, a literatura deste campo tem evoluído de forma a contemplar o fato de que as corporações precisam ser capazes de renovar seu portfólio de recursos estratégicos quando confrontados com mudanças externas, quando pertencentes a ambientes em rápida mudança. Este fenômeno pode ser observado quando tratamos de ambientes com alto grau de incerteza e complexidade, tais como segmentos emergentes ou fragmentados, ou para companhias em vias de internacionalização. Neste contexto, as mudanças passam a ser ameaças concretas à sobrevivência das corporações.

Essa capacidade de adaptação tem sido referida na literatura científica em gestão estratégica como capacidade dinâmica. A partir do conceito de firma como um composto de recursos, o

modelo procura analisar e explorar as relações entre os processos de decisão estratégica, as ações realizadas e as suas implicações gerenciais, no que tange a formação, conservação e extinção de recursos. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000)

A Figura 10 a seguir apresenta a lógica do processo de capacidades dinâmicas proposta por Helfat *et al* (2007). Segundo os autores, a adaptação das empresas em um ambiente em mudança pode ser descrita em quatro fases, sendo estas:

- (1) busca e seleção de novos recursos,
- (2) tomada de decisão com base na sua adoção,
- (3) sua configuração e implantação e
- (4) sua implementação (ou seja, quando os novos recursos são usados para alcançar uma vantagem competitiva)

Isso poderia resultar em criação de valor em termos de superação contra a mudança disruptiva e a capacidade de sustentar uma vantagem competitiva. Mais especificamente, Helfert et al. (2007) propõem cinco categorias de criação de valor: (1) sobrevivência da empresa que se defronta com mudanças perturbadoras, (2) crescimento firme, (3) geração de receita adicional, (4) vantagem competitiva e sustentada e (5) aumento do lucro.

Figura 10 – Modelo do processo de Capacidades Dinâmicas

Fonte: Rohrbeck (2012, p.4), a partir de Helfat *et al* (2007, p. 8)

Desenvolvendo uma análise a partir do *framework* supracitado ajustado por Rohrbeck (2012) sob a perspectiva dos elementos que compõem o *Corporate Foresight*, é adequado esperar-se que suas atividades contribuam de várias formas na criação de valor, sendo estas:

- ✓ A identificação de alterações externas relevantes
- ✓ A colaboração com a busca de novos recursos
- ✓ A melhoria no que tange a tomada de decisões ao auxiliar na atividade de interpretação e fornecendo orientação estratégica.
- ✓ Ao desafiar os modelos mentais dominantes que podem restringir a visão dos decisores
- ✓ Na Moderação das discussões estratégicas que permitam que as diferentes partes

dentro de uma organização acordem sobre as orientações futuras

- ✓ Ao apoiar a configuração e implementação, garantindo uma participação suficiente e, assim, antecipar a resistência à mudança, apoiando um processo de aprendizagem tanto para a alta administração como para a organização como um todo

Em síntese, *Corporate Foresight* é uma competência capaz de criar valor ao apoiar a renovação estratégica, bem como fortalecer sua reação positiva face às incertezas e à capacidade de resposta às mudanças externas, revelando-se assim uma competência corporativa dinâmica e essencial para a gestão estratégica, temas que serão objeto de tratamento mais aprofundado nas próximas seções.

2.2 Gestão Estratégica, Vantagem Competitiva e Valor

Esta seção tem por objetivo apresentar uma revisão da literatura dos principais conceitos de gestão estratégica, vantagens competitivas e valor, de modo a subsidiar a fertilização entre os campos de estudos do futuro e gestão geral, mais especificamente entre *corporate foresight* e gestão estratégica.

As teorias que abordam estratégia empresarial e tratam da perspectiva da Vantagem Competitiva podem ser divididas em dois eixos teóricos principais, onde o primeiro classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva, e o segundo particulariza as abordagens conforme suas premissas sobre a concorrência. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 22-23). No que concerne às Vantagens Competitivas para este estudo, será utilizado o eixo que designa que a vantagem competitiva explica-se por

fatores internos específicos à firma, compreendidos pelas correntes e teorias dos Recursos e das Capacidades Dinâmicas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 23), pois enfatiza que as competências e recursos específicos da empresa são determinantes para o alcance de Vantagens Competitivas (BARNEY, 1991) em ambientes concorrenciais crescentemente complexos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; HELFAT ET AL., 2007; TEECE ET AL., 1997). Em tais contextos, a organização necessita desenvolver novos recursos para se manter competitiva ao longo do tempo (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE ET AL., 1997), e a competência de *Corporate Foresight* pode ser um mecanismo e potencial fonte de Vantagem Competitiva. (AHUJA; COFF; LEE, 2005; BARNEY, 1986, 1991; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001; HAMEL; PRAHALAD, 1994; PETERAF, 1993; ROHRBECK, 2012; ROHRBECK; GEMUNDEN, 2011; ROHRBECK; SCHWARZ, 2013; ROHRBECK ET AL., 2015)

A gestão estratégica tem o papel de abarcar todas as decisões e ações que levam ao desenvolvimento da competência *Corporate Foresight* na busca de vantagens competitivas futuras e conseqüentemente na geração de valor. Conforme a seção de delimitação do objeto de pesquisa, o recorte utilizado para delimitar Vantagens Competitivas para este estudo, será referente ao eixo que designa que a vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma, compreendidos pelas correntes teorias dos Recursos e das Capacidades Dinâmicas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 23), pois enfatiza que suas competências e recursos específicos da empresa são determinantes para o alcance de Vantagens Competitivas (BARNEY, 1991) em ambientes concorrenciais crescentemente complexos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; HELFAT ET AL., 2007; TEECE ET AL., 1997), onde a organização necessita desenvolver novos recursos para se manter competitiva ao longo do

tempo (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE ET AL., 1997), e a competência *Corporate Foresight* pode ser um mecanismo e potencial fonte de Vantagem Competitiva. (AHUJA; COFF; LEE, 2005; BARNEY, 1986, 1991; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001; HAMEL; PRAHALAD, 1994; PETERAF, 1993; ROHRBECK, 2012; ROHRBECK; GEMUNDEN, 2011; ROHRBECK; SCHWARZ, 2013; ROHRBECK ET AL., 2015). A Figura 11 ilustra sucintamente as correntes teóricas explicativas de vantagens competitivas:

Figura 11 –Correntes teóricas explicativas da vantagem competitiva

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000, p.23)

Com tal conhecimento clarificado, das correntes teóricas explicativas da vantagem competitiva, trataremos a seguir o tema da Gestão Estratégica

2.2.1 Gestão Estratégica

Esta subseção tem por objetivo abordar estratégia sob a ótica da pesquisa científica de gestão estratégica.

Sob uma perspectiva histórica, o conceito de estratégia pode ser encontrado em usos semânticos no Antigo Testamento. Posteriormente, o termo foi utilizado em contextos políticos e militares, por autores como Clausewitz, Machiavelli e Bismarck, até finalmente ser incorporado em pesquisas no campo da administração. A palavra "estratégia" tem sua origem no antigo termo grego "*strategos*", que significa "general", diretamente conectado aos termos "exército" e "liderar". O verbo derivado *stratego* vem do grego moderno e reflete o plano para destruir os inimigos empregando os recursos efetivamente (BRACKER 1980; GRANT 2016, PP. 12-13).

Nas primeiras etapas da pesquisa sobre gestão e estratégia, Alfred D. Chandler (1918-2007) contribuiu significativamente para o desenvolvimento do conhecimento científico desses dois conceitos e suas relações. Chandler estudou grandes corporações, tais como General Motors, DuPont e Exxon, e concluiu que estratégia se refere à determinação da organização de metas e objetivos de longo prazo, alocando recursos para alcançá-los e definindo cursos de ação. O autor argumenta que as decisões são parte integrante da estratégia, pois refletem a aplicação das atividades para expansão das atividades (CHANDLER 1997, pp. 47-48)

Após a segunda metade do século XX, o conceito de estratégia tornou-se objeto de amplo debate e pesquisa acadêmica, especialmente pelas mãos de autores expressivos como Ansoff (1965), Chandler (1962), Ezer e Demetis (2007), MacKay e McKiernan (2004a), Mintzberg (1994) e Pettigrew (1992), num momento em que ainda era necessário uma compreensão

mais clara e profunda, e o delineamento sobre o que é Estratégia em administração. Godet (2000), nos recorda que a amplitude do emprego do termo estratégia é grande e utilizado de forma intercambiável na academia junto a outros termos tais como planejamento estratégico, gestão estratégica e planejamento de cenários, o que gera eventuais ruídos. Neste contexto, Mintzberg, um dos pesquisadores mais prolíferos no campo de gestão estratégica, descreve a estratégia da seguinte maneira:

One of the more important things managers do is make strategy for their organizations, or at least oversee the process by which they and others make strategies. In a narrow sense, strategy-making deals with the positioning of an organization in market niches, in other words, deciding on what products will be produced and for whom. But in a broader sense strategy-making refers to how the collective system called organization establishes, and when necessary changes its basic orientation. Strategy-making also takes up the complex issue of collective intention – how an organization composed of many people makes up its mind, so to speak
(MINTZBERG, 1989, p. 25)

A partir da descrição da estratégia segundo Mintzberg, pode-se identificar três pontos principais, sendo que a estratégia:

1. é algo desenvolvido por gestores, o que enfatiza que a estratégia é altamente dependente do elemento humano (JOHNSON *et al.*, 2008, p. 11);
2. refere-se ao posicionamento da organização em nichos de mercado, com particular referência aos produtos e clientes da organização; e

3. é um conceito dinâmico envolvendo mudança organizacional e mentes coletivas.

Em desdobramento ao conceito proposto por Mintzberg, dentre as diferentes definições de estratégia dispostas em literatura, há uma conceituação mais amplamente aceita que considera o impacto no escopo e direção da organização no longo prazo, ou seja, assinalando a importância da orientação para o futuro, a obtenção de vantagem competitiva e desempenho em um ambiente em constante mudança pela gestão de recursos e competências, a consideração das expectativas das partes interessadas e o desenvolvimento de uma visão independente sobre oportunidades e riscos futuros (ARGYRES E MCGAHAN, 2002; BOURGEOIS, 1984; DRUCKER, 1999, p.190; GOLDMAN, 2007; HAMEL E PRAHALAD, 1994, p. 25; JOHNSON *et al.*, 2008, p. 2-4).

Embora a pesquisa em gestão estratégica já tenha uma história robusta e longa, não se conseguiu encontrar um consenso entre perspectivas divergentes, que gerou, segundo Hart (1992, p. 327) uma série de modelos conceituais que são concorrentes ou se sobrepõem. Em decorrência do fato, há duas abordagens diferentes que podem ser identificadas nos estudos sobre estratégia:

1. a abordagem normativa (prescritiva, deliberada) e
2. emergente (descritiva, positiva).

Enquanto a primeira abordagem se refere ao que a estratégia da empresa deve ser, a segunda mantém o foco na a estratégia atual da empresa (BURGESMANI , MAIDIQUE E WHEELRIGHT, 1996, p. 3; MINTZBERG, 1994). A abordagem normativa foi estabelecida no campo de estudos de estratégia principalmente pelos trabalhos seminais de Chandler

(1962), Ansoff (1965), Andrews (1971) e Porter (1980). A abordagem normativa também é denominada "racional" (HART, 1992) ou clássica (WHITTINGTON, 2000). Esta perspectiva normativa considera essencialmente a lucratividade como objetivo principal dos negócios, assumindo que os gestores estão preparados ao empregar estratégias de maximização de lucros através de planejamento racional de longo prazo (MINTZBERG, 1989, p. 29-32; WHITTINGTON, 2000 p. 11-16). Em contraposição à abordagem normativa, a abordagem emergente da estratégia a crítica, evidenciando a natureza heterogênea das organizações e a instabilidade geral característico dos ambientes de negócios, e por estas razões, as estratégias não podem ser programadas a partir de elementos anteriores, mas evoluem ou surgem ao longo do tempo (MINTZBERG; WATERS, 1985). A abordagem emergente da estratégia foi introduzida principalmente pelo grupo de pesquisa McGill liderado por Mintzberg (MINTZBERG, 1989, p. 32; MINTZBERG, 1994a, MINTZBERG; WATERS, 1985), que estabelece que a estratégia é dinâmica por natureza e por esta razão, os planos devem ser adaptados e ajustados de acordo com os resultados obtidos e as mudanças no ambiente interno e externo das organizações (GIBBONS; CONNOR, 2005; MINTZBERG, 1978).

Com base nas diferentes perspectivas sobre estratégia, e na forma como surgem, um modelo amplamente utilizado para a elaboração de estratégias foi estabelecido na pesquisa de gestão estratégica, que enfatiza o processo pelo qual a estratégia é formulada primeiro e intencionalmente e subsequentemente é parcialmente colocada em prática. A estratégia realizada espelha a convergência da estratégia deliberada, ora pretendida pela corporação, e emergente (MINTZBERG, 1989, p. 26-32; BREWS; HUNT, 1999; HITT; TYLER, 1991;

MINTZBERG; WATERS, 1985; WHITTINGTON, 2000, p. 21-26). A Figura 12 a seguir apresenta os tipos de estratégias, segundo a concepção de Mintzberg e Waters (1985, p. 258).

Figura 12 – Tipos de Estratégias

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Waters, 1985, p.258.

Além da conceituação de estratégia de Mintzberg, várias outras perspectivas diferentes sobre estratégia e elaboração de estratégias surgiram na pesquisa em administração. Embora o modelo de Mintzberg seja predominantemente representado na pesquisa de estratégia (BREWS E HUNT, 1999; DAVIES E WALTERS, 2004; HITT E TYLER, 1991), investigações adicionais e modelos estratégicos nessa área também contribuíram para o desenvolvimento do conhecimento deste campo, tal como uma perspectiva de planejamento, desenvolvida pelo próprio Mintzberg (1973) e posteriormente por Nonaka, (1988), e uma perspectiva evolutiva, desenvolvidas por Alavi e Henderson (1981), Whittington (2000).

Embora haja certa variedade de perspectivas sobre estratégia, os estudos de gestão normalmente diferenciam entre as perspectivas de conteúdo e processo de pesquisa em estratégia (ELBANNA; CHILD, 2007; HODGKINSON; SPARROW, 2002, p. 6-7; LEONG,

SNYDER; WARD, 1990; MONTGOMERY, WERNERFELT; BALAKRISHNAN, 1989; PETTIGREW, 1992). A perspectiva de conteúdo geralmente se refere às condições e ao tipo de estratégia empregada. O conteúdo pode, portanto, incluir decisões sobre gerenciamento de portfólio, diversificação, internacionalização e o alinhamento das estratégias da empresa com as características ambientais (ELBANNA, 2006; FAHEY E CHRISTENSEN, 1986; JOHNSON *et al.*, 2008, p. 16). Por outro lado, a pesquisa de processos surge em contraposição, a partir da suposição de que as pessoas e o mundo são muito complexos e imperfeitos para uma pesquisa econômica rigorosa. Dessa forma, no âmbito de condições não sistemáticas dentro das organizações, a pesquisa de processos reconhece e inclui as imperfeições e complexidades decorrentes de condições como a cultura organizacional na análise. A pesquisa de processos enfoca especificamente a maneira pela qual os gerentes mudam a posição estratégica da empresa por meio do processo de tomada de decisão estratégica (ELBANNA, 2006; JOHNSON *et al.*, 2008, p. 17). Neste sentido, é adequado salientar que outras áreas científicas, tais como a psicologia, a ciência política e a ética, contribuem de forma significativa nos estudos dos processos estratégicos.

Concluimos então que, a estratégia corporativa, quando analisada sob a ótica de gestão estratégica, tem sido investigada sob pelo menos três enfoques principais, conforme descrevemos nesta subseção: conceito, processo e conteúdo.

Como a presente pesquisa visa a compreender quais os construtos que as empresas utilizam para compor a competência *Corporate Foresight* em seu contexto estratégico que permitem o desenvolvimento de vantagens competitivas futuras para a criação de valor nas organizações, a pesquisa analisará o fenômeno a partir de um processo de processo e

conteúdo. Na próxima subseção, serão abordados os conceitos e perspectivas de estratégia competitiva

2.2.2 Estratégia de crescimento, Estratégia Competitiva e Hierarquia de decisão

O *corporate foresight* é uma competência que está intimamente ligada a orientação para o futuro de uma organização, e, portanto, à sua estratégia competitiva. Mais especificamente, *corporate foresight* subsidia a organização ao fornecer uma visão competitiva sobre o futuro para futuras áreas de negócios (GRUBER E VENTER, 2006). Dado posto, a seção a seguir versará sobre uma visão geral das diferentes perspectivas sobre gestão estratégica e competitiva, e posicionará *corporate foresight* como parte integrante dos processos estratégicos para a criação de vantagem competitiva e geração de valor. Será discutido o processo estratégico sob um enfoque de sistema hierarquizado de decisão, onde as estratégias de crescimento e competitivas serão analisados no âmbito de três níveis ou camadas de decisão: nível corporativo, nível da unidade de negócio e nível das áreas funcionais, com o propósito de perseguir o crescimento corporativo em um ambiente de competição intensa. (TOLEDO, 2012, p.2). A figura 13 a seguir ilustra os níveis decisórios para desenvolvimento da estratégia.

Figura 13 – Níveis de planejamento estratégico

Fonte: Adaptado a partir de Harrison (2005), Stevens et al. (2001) e Toledo et al. (2006)

No ambiente de negócios contemporâneo, as corporações vivenciam uma profusão de situações decorrentes dos impactos provenientes de tendências, acontecimentos e demandas do mercado (TOLEDO, 2012). As variáveis integrantes dos ambientes Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal (*PESTEL Analysis*) (GODET; DURANCE, 2011; LESCA, 2004; SCHWARZ, RAM, ROHRBECK; 2019), se alteram de forma incontrolável com velocidade crescente, demandando das corporações um esforço constante, direcionado ao ajuste de seus recursos e objetivos (MINTZBERG; WATERS, 1985) às oportunidades de crescimento e de lucratividade sustentáveis. Ademais, esta realidade alia-se ao fato de que a condição mutável do ambiente de negócios exige muito mais ações imediata, o que implica a concepção do processo estratégico segundo uma perspectiva dinâmica.

Como mencionado na subseção anterior, a pesquisa científica de gestão estratégica tem sido analisada sob três enfoques principais: conceito, processo e conteúdo.

Sob a perspectiva de conceito, busca-se identificar dimensões sob as quais ela pode ser interpretada. Hax e Majluf (1991) propõem seis dimensões de agregação para esta interpretação, onde:

1. Deve haver um padrão coerente, unificado e integrado de decisões;
2. Determina-se e revela os propósitos organizacionais em relação aos seus objetivos de longo prazo e prioridades para alocação de recursos;
3. Seleciona-se os negócios em que a organização está ou estará;
4. Busca-se alcançar uma vantagem sustentável de longo prazo em cada um dos negócios, por meio de respostas adequadas às oportunidades e ameaças do ambiente,

e aos pontos fortes e fracos da organização (*SWOT Analysis*);

5. Engloba-se todos os níveis da organização (corporativo, unidade de negócio e funcional); e
6. Define-se a natureza das contribuições econômicas e não econômicas aos stakeholders.

Considerando sob a ótica de processo, a característica mais significativa refere-se a como a estratégia é desenvolvida ou “formada” nas organizações. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2005) retratam dez processos onde cada um deles está associado a uma determinada escola do pensamento estratégico. Desta forma, cada escola compreende a estratégia como um processo, respectivamente de concepção, formal, analítico, visionário, mental, emergente, de negociação, coletivo, reativo e de transformação (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2005; TOLEDO, 2012). O quadro a seguir ilustra as 10 escolas e suas características.

Quadro 3 – Perspectivas e escolas de estratégia

Perspectivas sobre a construção de estratégias		
Perspectiva Prescritiva	Perspectiva Descritiva	Perspectiva Integrativa
<ul style="list-style-type: none"> Como as estratégias devem ser formuladas 	<ul style="list-style-type: none"> Como se formam as estratégias; Compreendendo o processo de formulação da estratégia à medida em que se desenvolve 	<ul style="list-style-type: none"> Integra as perspectivas anteriores
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escola do design: Desenvolvimento da estratégia como um processo de concepção. ✓ Escola do planejamento: Desenvolvimento da estratégia como um processo formal. ✓ Escola do posicionamento: Desenvolvimento da estratégia como um processo analítico. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escola empreendedora: Desenvolvimento da estratégia como um processo de visionário. ✓ Escola cognitiva: Desenvolvimento da estratégia como um processo mental. ✓ Escola de aprendizado: Desenvolvimento da estratégia como um processo emergente. ✓ Escola do poder: Desenvolvimento da estratégia como um processo de negociação. ✓ Escola cultural: Desenvolvimento da estratégia como um processo coletivo. ✓ Escola ambiental: Desenvolvimento da estratégia como um processo reativo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escola de configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação.

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2005, Mintzberg, H., e Waters, 1985; H. Mintzberg, 1989; Henry Mintzberg, 1978, 1994a, 1994b

Finalmente, sob a perspectiva de conteúdo da estratégia, ressaltam-se duas dimensões ou camadas decisórias (TOLEDO, ANSELMO, 2003; TOLEDO 2012).

Análoga a esta visão, Ansoff (1990) também indica dois tipos correspondentes de estratégia que podem ser utilizadas para orientar o desenvolvimento estratégico da empresa, onde o primeiro tipo trata-se da estratégia de carteiras e o segundo, denominado também como

estratégia competitiva. Analisando por uma ótica mais detalhada, Lambin (2000), no entanto, divide as estratégias em quatro dimensões:

1. estratégias de base (estratégias genéricas de Porter);
2. estratégias de crescimento;
3. estratégias concorrenciais e
4. estratégias de desenvolvimento internacional.

Embora Lambin tenha detalhado mais as possíveis dimensões estratégicas, elas são basicamente subdivisões das dimensões apresentadas por Ansoff (1990) e Toledo e Anselmo (2003). Por esta razão, a perspectiva que utilizaremos para esta tese, será a de Estratégia de Crescimento e Estratégia Competitiva, conforme segue na subseção subsequente. Em relação à estas duas dimensões, a primeira diz respeito às estratégias de crescimento, que englobam o escopo de atuação da corporação, seus negócios, produtos, serviços e mercado, e seu nível de integração na cadeia de valor, assim como os meios para alcançar seus objetivos, que podem acontecer via crescimento orgânico, fusões e/ou aquisições, e alianças estratégicas (TOLEDO, 2012). A segunda dimensão concerne às estratégias competitivas, que estão relacionadas às alternativas de decisão suscetíveis de adoção pela empresa para alcançar e manter uma vantagem competitiva sustentável. Estas duas dimensões correlacionam-se entre si, pois o estabelecimento do escopo afeta a definição da estratégia competitiva, e reciprocamente. Na subseção a seguir, desenvolveremos de forma mais aprofundada estas duas dimensões da estratégia.

2.2.2.1 Estratégia de Crescimento

Em um contexto de nações desenvolvidas da primeira metade do século XX, concorrência não era intensa e constante como observamos nos dias atuais, e o consumo era orientado preponderante em resposta ao preço do produto (TOLEDO, 2012). Sob estas circunstâncias, era justificável a adoção generalizada da estratégia de crescimento fundada na expansão de mercado, pois quanto maior o volume de produção menor o custo unitário do produto, onde havia uma relação direta entre participação de mercado e lucratividade (TOLEDO, ANSELMO, 2003; TOLEDO, 2012).

O crescimento pode ser compreendido como um processo natural no desenvolvimento das organizações. As corporações americanas adotaram estratégias de crescimento distintas ao final do século IX e no início do século XX, que foi inicialmente caracterizada pela estratégia de consolidação horizontal dos mercados e pela integração vertical dos estágios de produção. Todavia, no decorrer do século XX, o crescimento dessas corporações agravou-se em razão do desequilíbrio entre a oferta e demanda no mercado americano, forçando-as a empregar 3 estratégias alternativas de crescimento, onde listamos 1) A expansão geográfica dos mercados e das fontes de suprimento para o exterior, 2) a expansão das linhas de produtos para os consumidores existentes e 3) o desenvolvimento de novos produtos para novos consumidores (TOLEDO, ANSELMO, 2003; TOLEDO, 2012).

Ao analisar e desenvolver o debate, Ansoff (1990; 1993; 1997) estabeleceu o conceito de vetor de crescimento, que determina a direção em que a empresa tenciona desenvolver sua carteira de negócios. O vetor de crescimento da empresa está associado às 3 dimensões, sendo do produto (existentes e futuros), do escopo de mercado (atual e novo) e geográfica

(geográfica atual e área geográfica nova) (ANSOFF ,1990, 1993, 1997; TOLEDO, ANSELMO, 2003; TOLEDO, 2012). Sustentada por essas dimensões, a empresa pode crescer mediante cinco estratégias básicas:

1. Penetração de mercado, que consiste em aumentar suas vendas dos produtos atuais nos mercados atuais.
2. Desenvolvimento de mercados, que compreende vender os produtos atuais para novos mercados.
3. Desenvolvimento de produtos, que significa vender novos produtos para os mercados atuais;
4. Diversificação, que consiste em vender novos produtos para novos mercados.

Ainda no âmbito da estratégia de crescimento, Hax e Majluf (1991) sumarizam as diferentes categorias em um esquema de referência, acrescentando a dimensão vertical, que abrange a estratégia de crescimento mediante integração conforme ilustra a Figura 14.

Figura 14 – Alternativas para crescimento e diversificação

Fonte: Adaptado a partir de Hax e Majluf (1991) e Toledo 2012

2.2.2.2 Estratégia Competitiva

Pode-se argumentar que os princípios da estratégia competitiva se iniciou historicamente em meados dos século XX, quando houve uma inversão na lógica do consumo de produtos e/ou serviços sem diferenciação até a primeira metade do século, quando a ação de redução de custos em busca de uma venda a um preço igual ou inferior ao dos competidores, tendo por objetivo o aumento de participação de mercado, passou a ser variável não suficiente, embora necessária, para competir em mercado competitivo (TOLEDO, 2012). A partir da segunda

metade do século, os consumidores começaram a buscar por produtos e serviços que se ajustassem às necessidades pessoais, preferências, comodidades, status e outras variáveis que passaram a influenciar a forma como se consumia. Esta mudança comportamental demandou uma mudança nas estratégias das empresas, direcionada especialmente em busca de diferenciação de produtos / serviços.

Nos anos de 1980, houve uma evolução no conceito de estratégia competitiva especialmente a partir contribuições de Michael Porter, que simplificou a abordagem das fronteiras de mercado, inserindo o conceito de indústria (setor de atividade econômica): grupo de empresas fabricantes de produtos muito semelhantes entre si. A análise da competição passou então a ser abordada no nível da indústria e não mais somente no nível de produtos / serviços.

Porter (1991, 1998), estabelece os conceitos de estratégia competitiva e de vantagem competitiva, onde este segundo conceito compreende o diferencial a ser desenvolvido pela companhia de modo a criar e entregar valor superior, o qual deve exceder o custo de ofertá-lo ao mercado. O cerne da estratégia competitiva é proporcionar à empresa uma visão de como estruturar-se para manter-se e crescer em um ambiente qualificado pela competição intensa, por meio do desenvolvimento de uma vantagem sustentável sobre a concorrência. (PORTER, 1998; POLO, COIMBRA, 2009; TOLEDO, 2012). A estratégia competitiva surge então a partir da compreensão dos princípios da concorrência, determinados pela atratividade de um setor, que podem ser identificados e avaliadas pela análise que Porter (1998) nomeou como “Cinco Forças Competitivas”, ou as Cinco forças de Porter (figura 15), que em seu conjunto, estabelecem o potencial de lucro da indústria:

1. poder de negociação dos compradores;

2. poder de negociação dos fornecedores;
3. ameaça de novos entrantes;
4. ameaça de produtos ou serviços substitutos;
5. rivalidade entre as empresas existentes.

Figura 15 – As Cinco forças Competitivas segundo Porter

Fonte: Porter (1998, p. 5)

A orientação de Porter é de que ao avaliar o resultado da análise das cinco forças, é possível definir a orientação da organização e a busca por desempenho superior ao dos concorrentes. A identificação e a análise do impacto no negócio dessas forças, permitem compreender possíveis situações favoráveis e desfavoráveis que possam resultar em oportunidades e

ameaças, e evidenciar pontos fortes e vulnerabilidades da organização, orientando seu posicionamento e destacando as áreas em que haja necessidade de mudanças estratégicas (PORTER, 1998; TOLEDO, 2012).

De forma a atingir o objetivo de criação de vantagem competitiva e obtenção de lucratividade superior à média observada na indústria, Porter (1991, 1998) propôs três alternativas de estratégias genéricas:

1. **Liderança no custo total:** Visa o baixo custo produtivo, a redução e controle total dos custos, proporcionando uma defesa perante os concorrentes, sob a perspectiva das cinco forças (PORTER; 1991).
2. **Diferenciação:** Alternativa à liderança em custos, visa a diferenciação de produtos e serviços junto ao cliente, de forma a entregar valor e fidelizando, o que gera também uma defesa frente aos competidores,
3. **Enfoque (em custo ou diferenciação):** tem como base a capacidade da empresa em servir melhor ao seu segmento estratégico do que seus concorrentes. Normalmente esta estratégia é adotada por empresas que atuam em mercados muito específicos ou de nicho e são especializadas (PORTER; 1991, 1998; TOLEDO, ANSELMO, 2003; TOLEDO, 2012).

De forma muito semelhante a Porter, Mintzberg (2006) abordou a necessidade das organizações se distinguirem em mercados competitivos por meio de alguma forma de diferenciação das suas ofertas. Ele elenca seis formas básicas para a diferenciação:

1. por preço: cobrar um preço mais baixo pelo produto, podendo ser usada com

produto não diferenciado (commodity);

2. por imagem: quando, por meio do marketing, cria-se uma imagem para o produto que o diferencie dos demais concorrente,
3. por suporte: diferenciar por meio de um serviço atrelado ao produto com base em suporte.
4. por qualidade: características do produto que o tornam aceitos como de qualidade superior aos competidores,
5. por design: oferecer algo que realmente se diferencie dos competidores, por meio de características estruturais únicas, e
6. não diferenciação: estratégia na qual não se utiliza qualquer base para diferenciação.

Michel Porter tornou-se um expoente na área de estratégia por ser um autor prolífero e constante. Ao aprofundar sua pesquisa, em 1985, Porter apresentou os conceitos de cadeia de valor e de segmentação da indústria, evidenciando a forma pela qual uma organização pode alcançar uma vantagem competitiva sustentável na indústria, por meio da escolha dos segmentos da indústria em que competirá, avaliando os concorrentes potenciais, definindo uma estratégia competitiva básica e gerenciando as atividades geradoras de valor da empresa (cadeia de valor) (PORTER; 1991, 1998).

Toledo (2012), recorda que durante a primeira metade dos anos 1990, a discussão do posicionamento competitivo alude e se conecta ao debate sobre competências essenciais, elaboradas como a integração de um conjunto de capacidades e tecnologias que permitem à

organização oferecer maior valor aos clientes, diferenciar-se dos concorrentes e expandir sua presença para outros mercados. Sob essa perspectiva, a competição ocorre em quatro diferentes níveis:

1. Nível das capacidades e tecnologias: a competição por tecnologias, recursos humanos chave, alianças estratégicas e direito de propriedade intelectual;
2. Competição pela síntese das competências: a capacidade de harmonizar uma ampla variedade de habilidades e tecnologias diferentes, tornando difícil sua imitação pela concorrência;
3. Competição pelos produtos ou plataformas essenciais da organização: um produto intermediário entre a competência e o produto final;
4. Competição pelo produto ou fatia de Mercado.

Porter (1991) indica que a maior parte dos esforços das organizações situa-se no quarto nível, embora idealmente devesse se deslocar para os dois primeiros níveis das competências, pois unicamente esses poderão assegurar seus mercados futuros. Neste sentido, encontramos uma conexão direta com *Corporate Foresight* pois, somente quando uma corporação domina esta competência, poderá então buscar suas vantagens competitivas futuras (ROHRBECK et al., 2015, p. 11-12; VECCHIATO, 2015, p. 25-26; ROHRBECK, 2010).

Analogamente ao conceito de estratégia de crescimento, a estratégia competitiva tem progredido conforme a transformação dos mercados, cada vez mais competitivos, complexos e dinâmicos. Estas características fomentaram a evolução da pesquisa sobre estratégia

competitiva que, junto a abordagem tradicional de Porter, favorecendo o desenvolvimento de diversos estudos e linhas de pensamentos sobre posicionamento estratégico.

Uma linha alternativa de posicionamento competitivo é a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR), que tem por objetivo a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e a superação dos concorrentes. Para esta perspectiva, a organização possui um portfólio de recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos, que permite o estabelecimento de vantagens competitivas. Consequentemente, o foco consiste nos sistemas de produção e no desenvolvimento de competências nas diversas áreas funcionais, onde os recursos da organização configuram um conjunto único, transformados em competências e capacidades, que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação latente nos mercados (BARNEY, 1991; POLO, COIMBRA, 2009; TOLEDO, 2012).

Assim como o modelo de posicionamento de Porter, a VBR parte do pressuposto de que o objetivo da estratégia de negócios é criar valor para o acionista, o que se traduz por aumento no preço das ações ou no volume de dividendos (BARNEY, 1991). A Visão baseada em recursos será explorada posteriormente em detalhes na subseção de Vantagem Competitiva e Valor, sequencialmente a esta. Barney (1991) contribuiu para o desenvolvimento da área ao introduzir o modelo VRIO, que indica que o domínio de recursos, habilidades e aptidões que sejam valiosos, raros, únicos e difíceis de serem imitados pelos concorrentes, são fontes de sustentação de vantagens competitivas. Na subseção sobre Valor baseado em recursos (2.2.3.2), trataremos com mais detalhes a respeito deste modelo especificamente.

Contemplando a evolução da pesquisa no campo da estratégia competitiva, há ainda duas contribuições que merecem destaque: A Disciplina de Valor, de autoria de Treacy e Wiersema (1995), e o Modelo Delta, de Hax e Wilde II (1999).

Treacy e Wiersema (1995) identificaram três elementos, os quais chamaram de disciplinas de valor, e argumentaram que para ser competitiva, a organização deve superar os competidores em uma determinada disciplina de valor e ser suficientemente competente nas demais. São elas:

1. **Excelência Operacional** – Oferta uma combinação de qualidade, preço e facilidade de aquisição que nenhum outro competidor em seus mercados consegue igualar, pois não há oferta de curso total menor.
2. **Liderança em produtos** – Oferta aos clientes produtos e serviços que expandem as fronteiras de desempenho existentes. A proposição de valor para os clientes é o melhor produto.
3. **Intimidade com o cliente** – Não ofertam aquilo que o mercado demanda, mas aquilo que um cliente específico deseja. Opera conhecendo seus clientes e os produtos e serviços de que estas necessitam. A proposição de valor é ancorada na entrega da melhor solução total para o cliente. O maior ativo é a lealdade dos clientes. Não busca transações, mas cultivar relacionamento.

Existem relações entre as perspectivas de estratégias competitivas genéricas de Porter e as disciplinas de valor de Treacy e Wiersema. Estas últimas expandem as primeiras, pois encontramos correspondências entre:

- ✓ estratégia de liderança de custo total e a disciplina excelência operacional
- ✓ estratégia de diferenciação e a disciplina liderança em produto e intimidade com o cliente

Com relação à segunda contribuição adicional de destaque, O Modelo Delta destaca-se por abarcar economias e corporações internacionalizadas que operam em rede como premissa na criação e manutenção de seu relacionamento com clientes fornecedores e outros *stakeholders* pertencentes à sua cadeia de valor. A proposta do Modelo Delta é interpretar o processo estratégico, no contexto do ambiente competitivo e globalizado contemporâneo, diferente do posicionamento das escolas VBR e do posicionamento. Hax e Wilde II (2001), compreendem que a proposta conceitual do Modelo Delta reflete melhor as determinadas características presentes no ambiente de negócios contemporâneo, pois se propõe estabelecer pontos de conexão e integração entre os modelos conceituais tradicionais das vertentes de VBR e posicionamento, posicionando o cliente no cerne das proposições estratégicas.

Os autores ainda discutem a atualidade do embasamento estratégico tradicional desenvolvido por Porter, destacando que sua proposta foca duas alternativas mutuamente excludentes de competição: liderança do custo total ou diferenciação. Embora relevantes, ambas permanecem centrados na premissa básica de competição focada na economia do produto, e não abordando integralmente outras possíveis variáveis de competição presentes em ambiente de competição em rede (HAX, WILDE II; 2001).

Sob a perspectiva metodológica, o Modelo Delta:

- ✓ Define novas posições estratégicas empresariais representativas de fontes de lucro e

de vantagem competitiva

- ✓ Proporciona convergência entre direção estratégica e execução por meio do alinhamento das opções estratégicas com as operações da empresa e;
- ✓ Identifica processos aptos à responder a ambientes turbulentos e incertos.

Ainda O Modelo Delta admite que a arquitetura de relacionamento com o cliente, com a consequente articulação e efetivação surge como ponto decisivo no estabelecimento da estratégia empresarial. O vínculo com o cliente emerge como elemento decisivo para configurar a estratégia. O mecanismo de criação de vínculos quase indissociáveis que são feitos diretamente ou por meio de agentes externos, complementadores, e não diretamente ligados à oferta, foram definidos como *customer bonding* por Hax e Wilde II (2001). Assim, o Modelo Delta concebe seu posicionamento central como um esquema gerencial, com base no trinômio empresa-complementador-cliente.

No Modelo Delta são indicadas três modalidades para se conseguir os vínculos com o cliente (customer bonding, Melhor Produto (Best Product), Intimidade com o Cliente (Customer Solutions) e Aprisionamento de Sistema (System Lock-in), conforme ilustra a figura 16 a seguir.

Figura 16 – Modelo Delta

Fonte: Adaptado de Hax e Wilde II (2001, p. 10)

De modo a finalizar esta subseção, o quadro a seguir sumariza as categorias de posicionamento competitivo, supracitados.

Quadro 4 – Comparação das três categorias de posicionamento competitivo

Dimensões	Posicionamento	VBR (RBV)	Modelo Delta
Foco de Atenção Estratégica	Industria Setor/ Negócio	Corporação	Empresa estendida Empresa Cliente Fornecedores
Tipos de Vantagem Competitiva	Baixo Custo ou Diferenciação	Recursos, Capacidades Competências Essenciais	Melhor Produto Soluções totais ao cliente System Lock-in
Unidade básica de Vantagem Competitiva	Atividades	Core Products	Processo Adaptativos Efetividade Operacional Foco no cliente Inovação
Estratégia	Rivalidade	“Real Estate”	“Bonding”

Fonte: Adaptado a partir de Hax e Wilde II (2001) e Toledo (2012)

2.2.2.3 Hierarquia de decisão

As decisões estratégicas corporativas podem ser analisadas sob a ótica da estratégia de crescimento e da estratégia competitiva, a partir de uma visão hierarquizada do processo decisório estratégico, através de um sistema formado por três camadas, representando um nível hierárquico de decisão (TOLEDO, ANSELMO 2003; TOLEDO, 2012):

1. Nível de decisão estratégica: Corporação

- ✓ Tem por objetivo o crescimento da corporação e a remuneração do acionista, considerando suas expectativas de risco e retorno.

- ✓ Nessa camada decisória, a principal questão estratégica está relacionada à alocação de recursos entre as unidades que compõem o *portfólio* de negócios, de modo a obter uma relação ótima entre risco e retorno em busca do crescimento do patrimônio do acionista.
 - ✓ As estratégias predominantes são as estratégias de crescimento, e o crescimento é interpretado principalmente sob a ótica patrimonial (riqueza do acionista), embora se possa considerar também a perspectiva de mercado (participação de mercado, receita).
2. Nível de decisão estratégica: Unidade estratégica de negócio (UN ou UEN)
- ✓ Tem por objetivo o uso de recursos.
 - ✓ Nessa camada decisória, a principal questão estratégica está relacionada à estratégia competitiva, com o objetivo de operar os resultados econômicos e financeiros e os objetivos de crescimento serão obtidos por meio de vantagens em relação à competição, refletida pela geração de valor superior para o seu público alvo.
 - ✓ A estratégia competitiva é definida no âmbito da unidade de negócio, a partir de uma avaliação do ambiente competitivo, devendo possibilitar a criação e entrega de valor superior ao cliente, obtendo vantagem competitiva. Seus objetivos devem estar alinhados com os objetivos da corporação quanto à crescimento e de rentabilidade.
3. Nível de decisão estratégica: unidades de decisão funcional
- ✓ Tem por objetivo a implantação de ações referentes às estratégias competitivas para atingir os objetivos de crescimento da UN e, conseqüentemente, o crescimento da

corporação.

- ✓ As ações implementadas deverão apresentar coerência com a estratégia da unidade de negócios e com a estratégia de crescimento da corporação.

De acordo com Toledo, (2012), o sistema hierarquizado descrito acima permite identificar três modalidades de competição:

1. Competição no nível da corporação - estratégia corporativa.
2. Competição no nível da indústria ou unidade de negócio - estratégia de negócio.
3. Competição no nível do produto/mercado - estratégias das áreas funcionais.

O quadro 5 a seguir ilustra as relações entre as dimensões das estratégias de crescimento e competitiva, e suas principais decisões financeiras associadas em cada nível.

Quadro 5 – Comparação entre as estratégias de Crescimento e Competitiva

Dimensões	Estratégia de Crescimento	Estratégia de Competitiva
	Seleção de Negócios e Alocação de Recursos	Aplicação de Recursos
Objetivo	Criação e entrega de valor superior (Valor Econômico, rentabilidade e crescimento da riqueza do acionista)	Criação e entrega de valor superior (Diferenciação, custo, foco, recursos, competências, solução total ao cliente)
Público	Acionistas	Clientes e outros integrantes da cadeia de valor
Foco	Mercado de Capitais	Competidores
Escopo	Setor/ Indústria	Domínio Competitivo
Prazo	Ciclo dos negócios nos setores	Ciclo do negócio na UM/ Divisão
Critério de atratividade	Rentabilidade e crescimentos dos setores/ Industrias	Rentabilidade e crescimentos dos setor específico
Decisões financeiras associadas	Financiamento do crescimento: emissão de ações, aumento de alavancagem, retenção de lucro, aumento de performance operacional	Investimento em negócios, produtos e mercados

Fonte: Adaptado a partir de Toledo e Rubal (2003) e Toledo (2012)

A hierarquia de decisão nos leva a analisar as camadas de decisão, desenvolvimento e implementação das estratégias da companhia, em busca da geração de valor para o acionista e para o cliente, meio da construção de vantagens competitivas. A competência Corporate Foresight transita processualmente nestas camadas e precisa ser percebida como condição essencial para o desenvolvimento de vantagem competitiva futura.

2.2.3 Vantagem Competitiva e Valor

A proposta da seção 2.2 é debater sobre a Gestão Estratégica, Vantagem Competitiva e geração de valor, a evolução da pesquisa no campo e suas fundações, de forma a buscar as relações essenciais que se conectem à competência do Corporate Foresight em busca do estabelecimento de criação de vantagem competitiva futura e geração de valor. Iniciamos a análise da literatura abordando gestão estratégica, onde o conceito de vantagem competitiva e valor são introduzidos, seguida das revisões sobre estratégia de crescimento e estratégia competitiva, adicionamos uma breve nota sobre hierarquia das decisões e a partir da próxima subseção dedicaremos ao aprofundamento dos conceitos de vantagens competitivas.

2.2.3.1 Principais conceitos de Vantagem Competitiva

Em concordância com a introdução feita na seção anterior, até os anos de 1970 a elucidação sobre o desempenho econômico das organizações dava-se majoritariamente na economia neoclássica, em uma estratégia de crescimento. A vantagem competitiva para essa escola constitui-se, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), em um “acidente temporário” do funcionamento do mercado. A pressão dos mercados, por meio dos processos de competição, corroeria todos os lucros superiores a média (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; TODELO, 2012). Segundo os estudiosos desta escola, a organização seria um agente racional, porém passivo, às mudanças do ambiente (TEECE, 1984). Dessa forma, a teoria econômica neoclássica presta-se a explicar o desempenho das empresas por meio dos resultados incorporados dos negócios, ou como nomeamos na seção anterior, estratégia de crescimento. Essa abordagem não protagoniza as diferenças individuais entre empresas (BRITO; VASCONCELOS, 2005).

Seguindo com o desdobrando mais detalhado dos conceitos abordados na seção anterior, vimos pesquisadores da área de gestão estratégica, ou estratégia corporativa, continuarem com as investigações de gestão estratégica, ampliando o foco da estratégia de crescimento, para a estratégia competitiva. Neste ínterim, durante os anos de 1980, desenvolveu-se a elaboração de teorias que pudessem fundamentar de uma forma mais apropriada o conceito de vantagem competitiva. Surgiram, então, duas linhas teóricas principais que tinham por objetivo buscaram elucidar a distinção nos resultados das organizações. A primeira linha, conduzida por Porter (1981), simplifica a abordagem das fronteiras de mercado, inserindo o conceito de indústria (setor de atividade econômica), e o modelo conhecido como Estrutura – Comportamento – Desempenho (ECD). Para esta linha teoria, a vantagem competitiva é consequência de um posicionamento diferenciado da organização em relação aos seus concorrentes no mercado, moldada pelas Cinco Forças Competitivas: o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, e a rivalidade entre as empresas existentes. Assim, a estrutura do mercado em uma indústria determina a atuação das empresas, e, por conseguinte, designa a sua performance (PORTER, 1998). Dado posto, as vantagens competitivas são decorrentes essencialmente do posicionamento da organização em relação aos elementos externos a ela (WRIGHT *et al*, 2001, BRITO; VASCONCELOS, 2005; TOLEDO, 2012).

A segunda linha teórica, que tem como um de seus expoentes Barney (1991), é nomeada como Visão Baseada em Recursos (VBR), e compreende os recursos e competências concebidas e dominadas pela empresa como o cerne para o desenvolvimento de vantagens competitivas. Tais recursos deveriam ser valiosos, raros, difíceis de imitar e organizáveis

(*VRIO Analysis*). Deste modo, esta linha teórica considera o desempenho superior como um acontecimento decorrente de elementos internos da empresa (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Os autores pertencentes a esta segunda linha de pesquisa podem ser classificados segundo suas concepções. Barney (1991), Peteraf (1993), Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984) são autores que podem ser classificados pela visão estruturalista e estática, com raízes teóricas nos conceitos do equilíbrio econômico. Para eles, os recursos deveriam ser identificados uma vez no tempo e seriam explorados por um período longo de tempo (WRIGHT *et al*, 2001). Tal argumento se apoiaria na perspectiva de que os recursos que são valiosos, raros e difíceis de imitar (*VRIO Analysis*) não seriam facilmente absorvidos e copiados pelos competidores. Em oposição, tais como Prahalad e Hamel, (1990); Peteraf, (1993), Teece *et al* (1997) e Wright *et al* (2001), entendem que os recursos estratégicos devem mudar continuamente dado a dinâmica de mercado, cada vez mais rápida e de intensa competição, onde há a influência de várias variáveis, tais como desequilíbrio, descontinuidade e inovação (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Consolidando esta perspectiva, Teece *et al* (1997), desenvolveram a teoria das “*dynamic capabilities*” (capacidades dinâmicas), que podem ser definidas como processos estratégicos organizacionais, onde as organizações ajustam e aperfeiçoam os recursos existentes desenvolvendo novos processos, produtos e mercados, e desenvolvem novos recursos com o objetivo de se adaptarem às constantes mudanças dos ambientes interno e externo (WRIGHT *et al*, 2001).

A construção do conhecimento teórico sobre vantagem competitiva e dos elementos responsáveis por sua construção recebeu adições conceituais importantes de Prahalad e Hamel, (1990); Peteraf, (1993) e Teece *et al* (1997), que afirmaram que vantagens

competitivas são determinadas pela orientação de habilidades, motivações e ações junto aos sistemas organizacionais, estruturas e processos para o atingimento de capacidades no nível organizacional. Prahalad e Hamel (1990) apresentaram o conceito de *core competencies*, (competências essenciais) como a competência de organizar diversos produtos e habilidades, a combinação de múltiplos recursos, de integrar sistemas tecnológicos que distinguem a empresa no mercado, assim como aprendizado coletivo. Segundo os autores, as *core competencies* fortaleceriam as iniciativas de acesso a novos mercados pela empresa, e serem difíceis de imitar por seus competidores e gerar valor, permitindo assim uma contribuição significativa e perceptível aos produtos e serviços desenvolvidos pela organização. Elas seriam desenvolvidas progressivamente pela organização permitindo o estabelecimento de vantagens competitivas. O quadro a seguir compara e sumariza os conceitos desenvolvidos pelas diferentes linhas teóricas sobre Vantagem Competitiva.

Quadro 6 – Dimensões teóricas sobre Vantagens Competitivas

Dimensões	Organização Industrial	Recursos	Processos de Mercado	Capacidades Dinâmicas
Unidade de Análise	Indústria	Estoques de recursos humanos e competências específicas	Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação imitação e seleção.	Processos e rotinas organizacionais, fluxos de recursos e competências específicas
Concepção da firma	Conjunto de atividades complementares	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades	Empreendedora: produção de inovações, criação de conhecimento	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades
Natureza da Vantagem Competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase monopólio	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis. Rendas Ricardianas	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução. Rendas Ricardianas e de empreendedor.
Fonte da Vantagem Competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria.	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Inovação e destruição criadora.	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma
Estratégia	Orientada para o conteúdo. Abordagem racional de fora para dentro (outside-in). Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência.	Orientada para o conteúdo. Abordagem racional de dentro para fora (<i>inside-out</i>). Desenvolvimento e exploração de competências existentes.	Orientada para o processo. Procura contínua de oportunidades de inovação. Esforços de imitação das inovações bem sucedidas	Orientada para o processo e o conteúdo. Interação entre competências e oportunidades do mercado. Reconfiguração de competências e know-how. Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito
Autores de maior expressão	M. Porter P. Ghemawat C. Shapiro	R. Rumelt B. Wernerfelt J. B. Barney M. Peteraf	R. Jacobson R. DAVENI	D. Teece, G. Pisano e A. Shuen C. K. Prahalad e G. Hamel I. Dierickx e K. Cool R. Amit e P. Shoemaker R. Sanchez, A. Heene e H. Thomas
Fundadores	E. Mason J. S. Bain	P. Selznick E. Penrose K. Andrews	L. Mises F. Hayek J. Schumpeter	D. Teece R. Nelson S. Winter

Fonte: Adaptado de VASCONCELOS; CYRINO (2000, p. 35).

Retomando a perspectiva da primeira linha teórica, onde a vantagem competitiva é consequência de um posicionamento diferenciado da organização em relação aos seus concorrentes no mercado, moldada pelas Cinco Forças Competitivas, Porter (1998), assinala fator que deve ser investigado para a compreensão do estabelecimento de vantagens competitivas de qualquer empresa: a cadeia de valor. A cadeia de valor é um *framework* que permite a compreensão e identificação das atividades geradoras de valor e vantagem competitiva. Segundo o autor, uma organização pode ser dividida em um conjunto de atividades básicas organizadas na forma de uma cadeia que ao interagirem entre si, adicionam valor aos seus produtos ou serviços e consequentemente acrescentam valor para a empresa e remuneram o acionista. O modelo proposto por Porter (1998) é dividido em atividades primárias, que são aquelas que concernem às atividades diretamente relacionadas aos produtos ou serviços, desde sua criação até seu emprego, assim como atividades de apoio relacionadas ao suporte necessário para que as atividades primárias possam ser implementadas, conforme ilustra a Figura 17.

Figura 17 – A Cadeia de Valor Genérica da Empresa

Fonte: Porter (1998, p. 37)

Porter (1998), encadeia o conjunto de cadeias de valor no sistema de valores, indicando que uma organização se relaciona com fornecedores e/ou compradores, que por sua vez também possuem suas próprias cadeias de valor. A relação que as várias cadeias de valor estabelecem entre si são consideradas pelo autor como uma fonte de vantagem competitiva, pois ao se analisar seus elos, é possível identificar agentes de vantagens competitivas de custos ou de diferenciação (PORTER, 1998).

Ao fazermos um paralelo com a linha teórica da Visão Baseada em Recursos, sob a ótica de Barney (1991), é necessário identificar as características que cada recurso pertencente a cadeia de valor estabelece isoladamente, pois apenas ao identificar essas características seria possível reconhecer as fontes das vantagens competitivas.

Ao retomar a contribuição de Porter (1990) tratada na seção anterior, sobre o conceito de posicionamento competitivo com fonte de vantagem competitiva por meio da Liderança em Custo ou Diferenciação, traçaremos um paralelo mais aprofundado sobre a perspectiva da Visão Baseada em Recursos. Conforme descrevem Hatch e Dyer (2004) a visão baseada em recursos pressupõe que o conhecimento pode criar vantagens competitivas tanto em custos, por potencializar incrementos da produtividade, como de diferenciação, ao suportar o desenvolvimento de novos processos, produtos ou sistemas, e demais integrantes das atividades de base nas organizações.

Como o objeto da presente pesquisa tem por objetivo identificar a contribuição de *Corporate Foresight* para a construção de vantagens competitivas futura, no contexto estratégico de organizações, detalhar a perspectiva da Visão Baseada em Recursos será necessário para a compreensão de como esta competência se relaciona com recursos de uma organização.

2.2.3.2 Visão Baseada em Recursos (VBR)

Historicamente, podemos afirmar que o nascimento dos princípios teóricos da visão baseada em recursos conecta-se a pesquisa realizada pelo economista David Ricardo, publicada em seu livro *The Principles of Political Economy and Taxation*, de 1817, onde o autor analisou o impacto econômico da existência da oferta de terras férteis disponíveis para a agricultura. Em oposição ao que os estudiosos do período acreditavam, Ricardo concluiu que as terras mais férteis e mais procuradas são inelásticas, o que significa que existe uma oferta limitada. Dado posto, o fato de toda a terra fértil disponível já alocada, bloqueia ou dificulta a competição de novos entrantes, mesmo quando em circunstâncias de aumento da demanda e dos preços dos produtos originados na agricultura (BARNEY; HESTERLY, 2008). O conceito desenvolvido por Ricardo demonstrou de forma simples que existem recursos que não possuem flexibilidade garantida, como no caso da terra fértil. As terras férteis, sob esta perspectiva, garantiriam aos seus proprietários, recursos e capacidades que gerariam vantagem competitiva sustentáveis (BARNEY; HESTERLY, 2008).

Já nos anos de 1950, a também economista Edith Penrose (1959), influente pesquisadora nesta linha de pesquisa teórica, propôs um dos conceitos chave para criação da Visão Baseada em Recursos. Penrose idealizou as empresas segundo uma entidade administrativa e um conjunto de recursos, perspectiva que diferenciou a empresa do conceito neoclássico que defendia que as organizações eram entidades uma função abstrata de transformação de insumos em produtos. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Neste sentido, Penrose (1959) afirma que os processos de expansão das firmas são particularizados pelas oportunidades externas e pelas internas, resultantes do conjunto de recursos da firma, e as empresas

diversificam seus produtos (e/ ou serviços) porque extraem suas vantagens de imperfeições de mercado.

Sob esta perspectiva, as empresas podem ser qualificadas como um conjunto de competências e capacidades conectadas como um “feixe de recursos” (PRAHALAD; HAMEL, 1990; PENROSE 1959). Dada esta visão, para que haja uma compreensão adequada do conceito de Visão Baseada em Recursos, é essencial o entendimento da definição de recursos. Barney (1991, p. 101) define recursos como um conjunto de todos os processos organizacionais, informações, conhecimentos, capacidades, atributos da empresa, ativos, entre outros, que são controlados pela empresa, e que permitem a ela desenvolver e implementar estratégias que melhorem seu desempenho. Recursos são fortalezas que as organizações podem aplicar para desenvolver e implementar suas estratégias.

Os recursos, segundo Barney (1991), podem ser classificados em três tipos distintos:

- ✓ **Físicos:** abrange a localização geográfica, os equipamentos, máquinas, matérias-primas, etc.
- ✓ **Humanos:** abarca os treinamentos, experiências, julgamentos, decisões, inteligências, relacionamentos, conhecimento e insights dos funcionários.
- ✓ **Organizacionais:** integra a estrutura formal da empresa, seus planos formais e informais de controle e coordenação, as relações dentro dos grupos existentes na organização, assim como entre esses grupos e o ambiente externo.

Embora nem todos os recursos da empresa sejam estratégicos, o escopo da Visão Baseada em Recursos é delimitar sob quais condições estes recursos podem sustentar o estabelecimento de vantagens competitivas.

Com a evolução das pesquisas sobre Vantagem Competitiva, Barney e Hesterly (2008) passam a utilizar conceito de recursos previamente proposto por Wernerfelt (1984), que organiza os recursos entre tangíveis e intangíveis, definindo que recursos tangíveis são todos os ativos físicos da organização, tais como localização, prédios, fábricas, máquinas, produtos, etc, muito próximo aos recursos físicos descritos por Barney (1991), e os intangíveis são recursos relacionados a elementos abstratos como conhecimento, interação entre equipes, reputação, etc, que refletem os tipos de recursos humanos e organizacionais supracitados. Tratando ainda a perspectiva da organização de recursos entre tangíveis e intangíveis, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) reiteram que os recursos intangíveis, nos mesmos parâmetros tratados por Wernerfelt (1984), estão profundamente ligados ao histórico da organização, sendo acumulados durante sua trajetória ao longo do tempo, origem que os torna difíceis de imitar e substituir, além de consumirem tempo para serem desenvolvidos, ou construídos devido à complexidade histórica.

Ao estabelecer as definições sobre recursos com clareza, a corrente teórica sobre visão baseada em recursos (VBR) visa a fundamentar as diferenças de desempenho entre as empresas por meio dos seus recursos e suas aplicações. Neste sentido, Barney (1991) afirmou que a vantagem competitiva residia na identificação e exploração de recursos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis (*VRIO Analysis*). Com a continuidade e evolução da pesquisa na área, e desenvolvimento do conceito nos anos seguintes, a característica de não substituíveis foi ajustada para “organizáveis” (BARNEY;

HESTERLY, 2008). Faz-se necessário salientar que um recurso só se torna um ativo estratégico se houver a implantação simultânea dessas quatro características (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

As organizações que são capazes de reconhecer os recursos que são valiosos e raros, e estabelecer processos que permita a exploração e uso dos mesmos, detém condições de gerar possuem potencial de gerar vantagens competitivas em relação aos seus competidores. Todavia, para que exista vantagem competitiva sustentável, esses recursos devem possuir característica e elementos próprios que os diferenciem dos recursos disponíveis ou explorados pelos seus competidores, e devem ser ainda difíceis ou dispendiosos para imitar (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Em conclusão, a sustentabilidade da vantagem competitiva gerada por uma organização é diretamente proporcional a sua capacidade em isolar seus recursos estratégicos da capacidade de imitação da concorrência (RUMELT, 1984).

A dificuldade de imitar e a raridade de um recurso estratégico para uma corporação são importantes e já foram abordados, juntamente com os recursos sobre organização e criação de valor nas seções anteriores mais objetivamente, ao desenvolvermos a evolução dos conceitos de vantagem competitiva, mais especificamente sob a ótica da visão baseada em recursos. Todavia, como este elemento, a organização, assim como Valor, terá uma abordagem ligeiramente mais aprofundada em virtude da análise que será feita juntamente com os resultados da pesquisa empírica, para a compreensão das relações entre a competência objeto da pesquisa desta tese, *Corporate Foresight*, e o estabelecimento de vantagem competitiva.

2.2.3.3 Vantagem Competitiva e gestão dos recursos

Segundo a ótica da visão baseada em recursos, além da raridade e a impossibilidade de imitar, é necessário que a organização esteja preparada para estabelecer vantagem competitiva e explorar ao máximo a capacidade competitiva de seus recursos. Barney e Hesterly (2008) afirmam que possuir recursos, embora necessário, não é fator suficiente para o desenvolvimento de vantagem competitiva. É essencial a gestão destes recursos por parte da organização, que deve estar ajustada para explorar esses recursos.

A gestão dos recursos, segundo Finney et al (2008), pode ser definida como uma sequência de decisões estratégicas considerando quatro princípios:

1. Aquisição eficiente: Minimização dos custos de aquisição obtendo o máximo de valor desses recursos;
2. Combinação: A combinação de recursos gera maior dificuldade de imitação do que àqueles desenvolvidos individualmente;
3. Posicionamento: Alinhamento dos recursos com as necessidades do mercado e
4. Manutenção – Capacidade de adequação dinâmica do escopo da gestão de recursos em relação às mudanças das condições competitivas.

A gestão do recurso está relacionada à construção de processos administrativos e organizacionais que atendem às funções de coordenação e integração, na busca pelo gerenciamento do emprego interno e externos dos recursos, e a aprendizagem, que visa o desenvolvimento dos processos pelos quais a repetição da experimentação possibilita o uso dos recursos de forma mais eficaz. A incumbência de reordenação é aplicada aos

procedimentos para antecipação da necessidade de novas competências e aos métodos de reconfiguração dos recursos, que permitirão a continuidade do desempenho superior (VASCONCELOS, CYRINO; 2000). Esta função é uma premissa necessária para o desenvolvimento da competência *Corporate Foresight*, que abarca em seus processos mecanismos que permitem a antecipação de acontecimentos e subsídios para o estabelecimento de vantagens competitivas futuras.

Considerando o foco de pesquisa proposto pela presente tese, faz-se necessário o aprofundamento também da relação entre vantagem competitiva e valor, de modo a estabelecer posteriormente as relações com a Competência *Corporate Foresight*. A próxima seção tratará deste aprofundamento.

2.2.3.4 Vantagem Competitiva e criação de Valor

Como a presente pesquisa tem por objetivo compreender quais os construtos que as empresas utilizam para compor a competência *Corporate Foresight* em seu contexto estratégico que permitem o desenvolvimento de vantagens competitivas futuras, devemos investigar minuciosamente os componentes fundamentais para construção de vantagens competitivas. Um destes componentes é, sem dúvidas a geração de valor.

Tanto a linha teórica de posicionamento, quanto a linha da visão baseada em recursos relacionam diretamente Vantagem Competitiva e criação de Valor. Seguindo a construção do paralelo entre as linhas teóricas, para a visão posicionamento, a “vantagem competitiva surge essencialmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.” (PORTER; 1998, p. 9), ou seja, o conceito de valor reside no cerne da estratégia que busca gerar vantagens competitivas. Para a visão

baseada em recursos, a Vantagem Competitiva existirá somente se houver a implementação de uma estratégia de criação de valor que não pode ser implementada simultaneamente por qualquer outro concorrente atual ou potencial (BARNEY; 1991, p.102). Em ambas visões, Vantagem Competitiva surge a partir da criação de valor.

Todavia, embora as duas linhas teóricas, representadas aqui por Porter e Barney, abordem a criação de valor como elemento chave no estabelecimento de Vantagens Competitivas, cada uma aborda construtos diferentes individualmente. Dado posto, elucidar as diferenças entre os conceitos de ambas linhas teóricas é indispensável para o entendimento do conceito e construção de Vantagens Competitivas (KRAMER; PORTER, 2011; TANIMURA, 2018) e para a definição do construto de valor e de vantagem competitiva empregado nesta tese.

Porter (1998) define valor como um elemento que em termos competitivos é a quantia que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes oferta. Neste caso, o valor é mensurado pela receita total como resultado do preço do produto de uma empresa e as unidades potenciais de vendas. “Criar um valor para os compradores que exceda o custo é a meta de qualquer estratégia genérica” (PORTER; 1998, p. 23). Por outro lado, sob a perspectiva de visão baseada em recursos, Barney (1991, p. 105), afirma que um recurso é valioso se “ele explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças no ambiente da empresa”.

Além da perspectiva competitiva, há também diferenças de conceituação do termo quanto a visão econômica. Enquanto Porter define como criação de valor o intervalo entre o custo e o preço, Peteraf e Barney (2003, p. 314), apresentam vantagem competitiva como a capacidade de “criar mais valor econômico que o competidor em seu mercado de produtos.” Barney (1991) especifica que o valor econômico é alcançado pelo acréscimo dos benefícios

percebidos para os clientes, por meio da redução dos custos da empresa, ou ambas simultaneamente.

Adicionalmente, Brandenburger e Stuart (1996) ampliam a abrangência do conceito de criação de valor, evoluindo para a diferença entre os custos de oportunidades do fornecedor e a disposição a pagar do cliente. A Figura 18 a seguir ilustra os conceitos de valor abordados.

Figura 18 – Os diferentes conceitos de valor

Fonte: Brito e Brito (2011, p.4)

Há ainda outras perspectivas sobre o conceito de valor, como o valor relativo do recurso quando comparado a competição. Collis e Montgomery (1996), defendem que um recurso só poderá considerado valioso se houver uma vantagem comparativa na utilização desse recurso em relação aos competidores. Nesse sentido, uma forma de reconhecer os recursos e as capacidades potencialmente valiosas seria analisando as diferenças da cadeia de valor da organização em relação aos seus competidores (BARNEY; HESTERLY, 2008).

A cadeia de valor segmenta a empresa em suas atividades de maior importância estratégica para que seja possível analisar o comportamento dos custos e fontes existentes e potenciais de diferenciação (PORTER, 1990). Utilizando a ótica da visão baseada em recursos, Barney e Hesterly (2008) defendem que as etapas da cadeia de valor de uma organização compõem diferentes recursos e capacidades e como diferentes organizações podem tomar decisões diferentes sobre as atividades da cadeia de valor, o resultado poderá ser diferentes conjuntos de recursos e capacidades, desenvolvendo um valor diferenciado por meio destas decisões.

Há ainda algumas conceituações adicionais que merecem destaque. Segundo Grant (1991) há outros dois elementos para a avaliação do potencial de geração de valor: a capacidade de sustentar as vantagens competitivas e a habilidade da empresa em gerenciar esses recursos. Barney e Hesterly (2008), apontam que se uma empresa não consegue gerar valor a partir de seus recursos igual ou superior aos dos seus concorrentes, então estará em desvantagem competitiva.

Dado posto, a base na fundamentação teórica propiciada pela revisão da literatura, alinhada ao objetivo da presente pesquisa, a vantagem competitiva será abordada como a geração de retornos superiores e de lucro econômico de forma superior aos competidores, decorrente de maior geração de valor econômico devido à exploração de recursos que são valiosos, raros, de difícil imitação e explorado de forma adequada pela organização.

2.2.3.5 Os limites da teoria da visão baseada em recursos

Embora a visão baseada em recursos sustente o construto de vantagem competitiva de forma mais ampla, também apresenta limitações que precisam ser consideradas. Foss (1997) elencou o que julga ser as três maiores limitações desta corrente teórica:

1. Foco em mercados estáveis,
2. Ênfase na análise de recursos isolados e
3. Diminuição da importância do ambiente externo.

Barney (1991), um dos principais expoentes da corrente teórica de visão baseada em recursos, corrobora o primeiro item de limitação exposto por Foss (1997), sobre a condição em mercados estáveis, quando afirma que a VBR colabora para o estabelecimento de vantagens competitiva, enquanto as regras da indústria permanecerem relativamente estáveis. Mudanças intensas reconfiguram as oportunidades e ameaças no mercado, demandando alterações rápidas nas fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

A segunda limitação, ênfase na análise de recursos isolados, é alvo de críticas também por parte de Grant (1991) e Levinthal e Myatt (1994), cria situações adversas e análises limitadas quando a característica particular dos recursos reside em sua relação com os demais recursos da organização (PENROSE, 1959). A análise deveria abranger, além dos próprios recursos individualmente, os resultados de suas relações com outros recursos.

A terceira limitação apontada por Foss (1997), a diminuição da importância dos fatores externos na análise das fontes de vantagem competitiva, é ratificada por Ghemawat (1991) ao apontar para a necessidade de analisar a relação entre os recursos internos da organização e suas relações com o ambiente externo, visão oposta à de Barney (1991), que alega que as análises dos recursos e competências internas seriam de maior valor estratégico que as análises do ambiente.

Além das três limitações apontadas por Foss (1997), há um obstáculo adicional de ordem prática, que trata das limitações das comprovações empíricas da teoria, no que tange a possibilidade de observação dos recursos que geram vantagens competitivas, e em sua dificuldade de mensuração (GODFREY; HILL, 1995; FOSS, 1997; ROUSE; DAELLENBACH, 1999).

Essas limitações e dificuldades precisam ser observadas como lacunas que precisam de respostas, e somente a continuidade da pesquisa na área poderá empírico, sob a perspectiva de *Corporate Foresight*.

2.2.3.6 Vantagem Competitiva e *Core Competencies* (Competências Essenciais)

Enquanto na abordagem de conflito estratégico as vantagens advêm das habilidades intelectuais de seus gerentes (TEECE *et al.*, 1997) na abordagem baseada em recursos, as habilidades de gerenciamento fazem parte da base de recursos das empresas. Segundo a abordagem de visão baseada em recursos, a construção de vantagem competitiva decorre de uma combinação única de recursos da empresa (MAJOR *et al.*, 2001). A visão de competência essencial da estratégia leva essa lógica adiante: vantagem competitiva advém das competências de uma empresa. As competências estão por trás da capacidade de uma empresa de reunir recursos genéricos em uma vantagem competitiva (MAJOR *et al.*, 2001). Prahalad e Hamel, definem *core competencies* como o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologias (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 80).

Hamel (1994) descreve cinco características críticas das *core competencies*:

1. Elas são uma integração, ou “mistura única” (CHIESA; BARBESCHI, 1994) de habilidades e tecnologias fundamentais. Elas são improváveis de se fundamentarem em único indivíduo, resultando mais da combinação das habilidades de um grupo de indivíduos e dos sistemas das empresas.
2. Elas são fundamentadas em conhecimento no lugar de ativos. São uma atividade resultante da aprendizagem.
3. Elas têm valor para o cliente, pois são “as habilidades que permitem que uma empresa ofereça um benefício fundamental ao cliente” (HAMEL, 1994, p. 13).
4. Elas são competitivamente únicas. Para ser essencial, a organização deve ter uma competência suficientemente superior sobre seus competidores, sendo difíceis de imitar.
5. Elas devem fornecer um “portal” para novos mercados, pelo qual a empresa deve ser capaz de vislumbrar novos mercados de produtos que possam surgir a partir destes.

A visão de *core competencies* tornou-se um conceito difundido. No entanto, assim como *Corporate Foresight*, uma conceituação objetiva do termo integrando as contribuições dos vários autores ao longo do tempo ainda permanece elusiva (SLAUGHTER, 1995; BOGNER; THOMAS; MCGEE; 1999; MAJOR *et al.*, 2001). Autores como Bogner, Thomas e McGee (1999) tenderam a utilizar o termo competência, no lugar de competência essencial (*core competence*), ou usar ambos os termos de forma intercambiável. Na tentativa de uma conceituação, Sanchez e Heene (1996) definiram competência como uma capacidade de

suportar a efetivação coordenada de ativos de uma forma que colabora para a organização atingir seus objetivos (SANCHEZ; HEENE, 1996; MAJOR *et al.*, 2001).

Sanchez e Heene (1996) defendem que, para uma atividade da empresa ser uma competência, ela deve atender às condições de organização, intenção e realização de metas (SANCHEZ; HEENE, 1996). Uma conceituação do que faz uma competência ser essencial, pode ser decorrente do resultado de seu uso. Para que as competências de uma empresa sejam essenciais, elas devem fornecer uma vantagem competitiva (MAJOR *et al.*, 2001).

Embora a visão de competência essencial tenha se tornado popular nos anos 90, o início de seu desenvolvimento pode ser encontrado em trabalhos mais antigos. A abordagem baseada em recursos que ela desenha pode ser rastreada até o trabalho de Penrose, “*The theory of the growth of the firm*”, de 1959. Hofer e Schendel (1978) ponderam as visões baseadas em recursos e competências essenciais, e consideram que ambas propõem que a avaliação de implementações de recursos ou competências exclusivas ou particulares de uma empresa é um critério apropriado para determinar em qual indústria ela deve entrar (HOFER; SCHENDEL, 1978; p. 151). Esta ponderação, é um critério superior para usar alguma medida de atratividade da indústria, assim como na abordagem das forças competitivas. Os modelos baseados no setor têm foco no ambiente externo, enquanto a visão baseada em recursos tende a ser muito voltada para o foco interno (HAMEL, 1994). Ao ir além dos recursos das empresas, a perspectiva de *core competencies* oferece, potencialmente, uma abordagem mais equilibrada entre os ambientes internos e externos (MAJOR *et al.*, 2001).

Durante a evolução dos estudos sobre *core competencies*, poucos autores indicaram competências específicas. Hall (1992, 1993), Hamel (1994), Turner e Crawford (1994),

Miller e Shamsie (1996), Durant (1997) e Major et al (2001) fornecem ou compilam critérios válidos para distinguir diferentes tipos de competências. Turner e Crawford (1994) assinalam 11 competências, descritas por seus conceitos e pelo que permitem que a organização faça. Estas competências são: gestão de desempenho, aplicação de recursos, motivação e entusiasmo, integração de esforços, *enaction* (conceito de que os organismos criam sua própria experiência através de suas ações. Os organismos não são receptores passivos de insumos do meio ambiente, mas são atores no ambiente, de modo que o que eles experimentam é moldado pela maneira como eles agem), comunicação, formação de compromisso, *pathfinding* (a competência corporativa para identificar, definir e articular novas direções viáveis para a empresa – TURNER; CRAWFORD, 1994, p. 253), desenvolvimento, engenharia de sistemas / processos, e gestão de opções.

A competência de uma empresa em cada uma dessas áreas influencia o desenvolvimento de suas estratégias (MAJOR *et al.*, 2001). As competências indicadas por Turner e Crawford (1994) são genéricas. Assim como recursos, eles são, em princípio, igualmente acessíveis a todos, com as mesmas condições de conhecimento e aprendizado, e na mesma indústria. Quando uma competência proporciona à corporação uma vantagem competitiva, ela é uma competência essencial dessa empresa (TURNER; CRAWFORD, 1994; MAJOR *et al.*, 2001).

A competência de *pathfinding* (TURNER; CRAWFORD, 1994), aliada a definição de *Corporate Foresight* proposta por Rohrbeck *et al.*, 2015, desempenha um papel importante como parte do arcabouço para a construção do *framework* conceitual ora proposto na presente tese, anterior a pesquisa empírica e seu instrumento de coleta, além da análise dos resultados.

2.2.4 Estratégia, Vantagem Competitiva e *Corporate Foresight*

As relações entre *Corporate Foresight* e a competitividade da empresa nasceu da necessidade estratégica de geração de vantagem competitiva e geração de valor antecipação à competição, em um ambiente mais turbulento e menos estático que as teorias analisadas até então.

Uma série de publicações discutiu *Foresight* focando em seus atributos que permitem compreender o ambiente da organização (ALSAN, 2008; COATES, FAROOQUE, KLAVANS, LAPID, LINSTONE, PISTORIUS, PORTER, 2001; IRVINE, MARTIN, 1984; MCMASTER, 1996, ROLLWAGEN *et al.*, 2008, VAN DER MEULEN, de WILT, RUTTEN, 2003), sugerindo até mesmo que *Foresight* é essencial para a sobrevivência de uma empresa. Essa essencialidade pode ser fundamentada inicialmente sob a perspectiva de sua ausência, argumentando-se que a falta de prospecção de futuro leva posteriormente a uma diminuição da competitividade da organização. Outros autores afirmam que esta ausência de prospecção de futuro significa confiança exclusiva da empresa na sorte, no que diz respeito à sua competitividade futura (AHUJA *et al.*, 2005). Se observarmos sob a ótica da fundamentação teórica versada até este ponto, podemos relacionar que *Corporate Foresight* seria a resposta para as lacunas tais como as limitações apontadas para a visão baseada em recursos, pois não mantém seu foco em mercados estáveis, mas sim na realidade dinâmica, enfatiza os resultados a partir da combinação de recursos, tais como acesso a informação e sistemas tecnológicos de inteligência e, mesmo sendo compreendido como uma competência da companhia, utiliza as análises do ambiente externo, dando-lhe a devida importância como fator relevante para o estabelecimento de vantagens competitivas.

Com base nesse argumento, a geração e disponibilização de informações prospectivas resultantes de *Corporate Foresight* (seção 2.1 do capítulo de Fundamentação Teórica) revela

os meios pelos quais se poderia garantir a posição competitiva da empresa no longo prazo. Entretanto, existe uma controvérsia entre vários autores sobre até que ponto a competitividade de uma empresa depende das informações prospectivas disponíveis. Alguns autores argumentam que essa visão é obsoleta e não é contingente porque a informação pode ser facilmente obtida por qualquer pessoa que trabalhe e atue no mesmo ambiente de negócios (BARNEY, 1991; HAMEL, PRAHALAD, 1994). Neste sentido, Barney (1991), defende que as informações específicas da indústria ou mercado externo não podem ser tomadas como um recurso único, pois cada ator que atua no mesmo contexto pode acessar o mesmo recurso, ou seja, a informação. Barney ainda argumenta que a visão adequada sobre *Foresight*, que a torna um recurso estratégico, consiste na sua análise e interpretação da informação, e não na informação em si. As organizações necessitam desenvolver processos de *Corporate Foresight* adequados para produzir informações de prospecção de futuro por meio de interpretações, análises e críticas, que, por sua vez, possam ser definidas como o recurso interno de uma empresa (PORTALEONI, MARINOVA, UL-HAQ, MARINOV; 2013).

Dado posto, a interpretação sobre *Corporate Foresight* em relação à competitividade apresentada por Major, Asch e Cordey-Hayes (2001), a compreende como competência essencial (*core competence*) de uma organização. Em sua pesquisa publicada em 1990, Prahalad e Hamel elaboraram três dimensões do conceito de *Core Competencies*, que também estão presentes na pesquisa Major, Asch e Cordey-Hayes (2001):

- ✓ Pode ser reutilizado amplamente para muitos produtos e mercados. As *core competencies* criam oportunidades para desenvolver formas de acessar uma diversidade de novos mercados e novos produtos;

- ✓ Deve contribuir para os benefícios experimentados pelo consumidor final e o valor do produto ou serviço para seus clientes. As *Core Competencies* são incorporadas ao valor do cliente, permitindo um benefício específico da empresa para o cliente;
- ✓ Não é fácil para os concorrentes imitarem. Sob a perspectiva da competitividade, as *Core Competencies* são únicas e relacionadas a uma única empresa. Portanto, as elas não podem ser imitadas nem transferidas para outra empresa. Mesmo que um competidor adquira a tecnologia que compreende algumas das principais competências, encontrará dificuldades ao tentar adquirir os padrões e conhecimentos necessários, desenvolvidos e criados pela empresa.

Desta forma, Major *et al.* (2001) comparam as competências essenciais com os conceitos de *Foresight*. Em suas pesquisas, os autores apontam que a experiência da empresa com prospecção de futuro reflete as principais competências da empresa. O quadro 7 ilustra a comparação dos dois conceitos.

Quadro 7 – As Características de *Core Competencies* e *Foresight*

Core Competencies	Foresight
Integração de habilidades e tecnologias	Reside em indivíduos e equipes
Baseada no conhecimento	Depende do conhecimento tácito
Valor para o cliente	Estende-se a benefícios futuros
Competitivamente único	Permite a construção de vantagem competitiva
Difícil de imitar	Baseado em sistemas e conhecimento tácito
Porta de entrada para novos mercados	Ajuda a identificar novas oportunidades

Fonte: Adaptado de Major *et al.*, (2001, p. 103)

Finalmente, podemos afirmar que *Corporate Foresight* vem sendo discutida como um meio de criar vantagens competitivas e melhorar o desempenho da empresa a médio e longo prazo (ASHTON, JOHNSON, STACEY, 1994; ROHRBECK, KUM, 2018). Diversos estudos, citados nas seções 2.1 e 2.2 deste capítulo, evidenciam que *Corporate Foresight* pode levar uma organização a atingir uma vantagem competitiva. Por essa razão, *Corporate Foresight* tem sido considerada um meio pelo qual as corporações se beneficiam em todos os níveis hierárquicos de decisão. (ASHTON, JOHNSON, STACEY, 1994; ROHRBECK *et al.*, 2015; ROHRBECK, KUM, 2018; SCHWARZ *et al.*, 2019).

Dado posto, seguindo a perspectiva do estabelecimento de vantagens competitivas, por meio de recursos estratégicos como as *core competencies*, as competências organizacionais dependem de capacidades para sua existência. Em um ambiente altamente competitivo e dinâmico, as capacidades precisam ser dinâmicas para garantir a competitividade da empresa diante das mudanças. Por esta razão, a próxima seção abordará as competências organizacionais, sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, que visa subsidiar o conceito de *Corporate Foresight* como uma competência organizacional que permite o estabelecimento de vantagens competitivas futuras.

2.3 Capacidades Dinâmicas, Gestão Estratégica e *Corporate Foresight*

Como tratado nas seções anteriores, é um fato que as empresas competem em um ambiente de incertezas constantes e crescentes. Esta realidade as conduz em busca de uma dinâmica de atuação que mitigue ambiguidades e imprecisões, por meio de vantagens competitivas.

Esta seção tem por objetivo desenvolver como as capacidades dinâmicas influenciam a gestão estratégica, por meio do estabelecimento de vantagens competitivas, neste tipo de ambiente altamente competitivo que demanda constantes adaptações e renovações estratégicas. Também fará as relações com *Corporate Foresight*, competência necessária para se antecipar aos acontecimentos do ambiente e estabelecer vantagens competitivas futuras, enfatizando suas características dinâmicas.

2.3.1 Capacidades dinâmicas

Conforme abordado nas seções anteriores, a visão baseada em recursos determina vantagem competitiva por meio de uma combinação única de recursos da empresa (Major et al., 2001), enquanto que pela perspectiva de *core competence*, a estratégia da empresa reside na

vantagem competitiva, advinda das competências de uma empresa. As competências estão por trás da capacidade de uma empresa de reunir recursos genéricos em uma vantagem competitiva (MAJOR *et al.*, 2001). Uma vantagem competitiva sustentável em um ambiente instável tem sido um tópico central de interesse para as estratégias de muitas organizações. Como muitas empresas não desenvolveram estratégias que permitissem adaptações, ajustes ou renovações, as rápidas mudanças ambientais, levaram-nas a falhar (PRAHALAD E HAMEL, 2005). A questão adaptativa ganha relevância, pois a manutenção da vantagem competitiva em ambientes globalizados, complexos e dinâmicos (TEECE *et al.*, 1997) exige mais do que apenas o desenvolvimento de recursos e competências estratégicas internas para a empresa, como observamos na visão baseada em recursos. (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Wiggins e Ruefli (2005, p.888) apresentam em sua pesquisa que o período médio para o qual as empresas são capazes de sustentar a vantagem competitiva diminuiu com o tempo, sugerindo que em ambientes hipercompetitivos (D'AVENI, 1995) ou de alta velocidade (EISENHARDT, MARTIN, 2000) as empresas têm mais dificuldade em alcançar vantagem competitiva. Essa situação implica que as empresas devem ser gerenciadas de tal forma que possam construir vantagens temporárias sucessivas respondendo efetivamente a choques ambientais sucessivos (BARRETO, 2010).

A manifestação das Capacidades Dinâmicas nas organizações constitui um amplo interesse para os pesquisadores da área de gestão estratégica. Teece *et al.* (1997), na busca por respostas sobre como as empresas alcançam e sustentam a vantagem competitiva em ambiente de mudanças rápidas (BOURGEOIS, EISENHARDT, 1988), que tendem a estar associados à ocorrência cada vez mais frequente de grandes mudanças ambientais nos domínios competitivo, tecnológico, social e regulatório (BARRETO, 2010). As capacidades

dinâmicas refletem, assim, a capacidade de uma organização de alcançar formas novas e inovadoras de vantagem competitiva, dadas as dependências de caminho e posições de mercado (LEONARD-BARTON, 1992).

Devido à crescente literatura sobre a capacidade Dinâmica, o dinamismo gerado pelo tópico ocasionou o surgimento de sucessivos e distintos construtos (DØVING , GOODERHAM, 2008; EISENHARDT , MARTIN, 2000; HELFAT *et al.*, 2007; TEECE, 2007; TEECE *et al.*, 1997; WINTER, 2003; ZAHRA, SAPIENZA, , DAVIDSSON, 2006; ZOLLO , WINTER, 2002). Por esta razão, Barreto (2010) propõe uma organização das correntes sobre capacidades dinâmicas, de modo a equalizar as suposições, variáveis e relacionamentos propostos. Barreto (2010) argumenta ainda que, embora este rápido crescimento tenha propiciado o enriquecimento da pesquisa sobre o tema, tornou-o complexo e de certa forma desconectado, apontando em direções distintas. Embora algumas referências anteriores ao conceito de capacidades dinâmicas possam ser encontradas na literatura, somente após o artigo seminal de Teece et al. (1997) é que se observa intensificação da pesquisa sobre o tema, todavia com variações de conceituação e com métricas distintas (BARRETO, 2010).

Teece et al. (1997) propuseram a abordagem de capacidades dinâmicas como uma extensão da visão baseada em recursos (BARNEY, 1986, 1991), onde se busca explicar as condições sob as quais as empresas podem alcançar uma vantagem competitiva sustentada com base em seus conjuntos de recursos e capacidades. Para os autores, recursos são um grupo de fatores disponíveis que são detidos ou controlados pela empresa, e competências referem-se à capacidade da empresa de implementar recursos combinadamente, usando processos organizacionais, criando uma vantagem competitiva (TEECE *et al.*, 1997). A RBV assume

que recursos e capacidades são distribuídos heterogeneamente entre as empresas e que essa heterogeneidade pode persistir ao longo do tempo (BARRETO, 2010).

Os conjuntos de recursos e capacidades das empresas fornecem uma vantagem competitiva, desde que sejam valiosos e raros, e para que essa vantagem seja sustentável ao longo do tempo, eles também devem ser difíceis de imitar e não substituíveis ou “organizáveis” (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2008). No entanto, a visão baseada em recursos é considerada essencialmente estática em sua natureza e inadequada para explicar a vantagem competitiva das empresas em ambientes em mudança (D'AVENI, 1995; EISENHARDT, MARTIN, 2000; PRIEM, BUTLER, 2001). O trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997) propôs a estrutura de capacidades dinâmicas para preencher essa lacuna.

Teece et al., (1997) caracterizaram as capacidades dinâmicas como a estratégia da empresa de integrar, renovar, reorganizar, reconfigurar e recriar recursos internos e externos continuamente em resposta a ambientes dinâmicos de mercado, a fim de se obter vantagem competitiva (TEECE *et al.*, 1997, p. 516). Essa abordagem foi desenvolvida em torno de vários elementos principais, destacando seus principais fundamentos teóricos: natureza, papel, contexto, criação e desenvolvimento, resultado e heterogeneidade.

Inicialmente, os autores categorizaram a natureza do conceito como sendo uma competência, ou capacidade, enfatizando o papel essencial da gestão estratégica. Em seguida, Teece *et al.* (1997) especificaram o fim desejado (o papel) desta capacidade especial como sendo a de integrar ou coordenar, construir e reconfigurar as competências internas e externas. Aqui, eles assumiram uma perspectiva econômica evolutiva (NELSON , WINTER, 1982) ao enunciar o papel das rotinas, dependências de caminho e aprendizado organizacional.

Sequencialmente, eles se concentraram em um tipo particular de contexto externo, caracterizando ambientes de rápida mudança, como consequência natural de sua visão das capacidades dinâmicas como uma evolução da visão baseada em recursos, para os quais eles aplicaram uma perspectiva mais empreendedora (SCHUMPETER, 1934). A etapa seguinte, Teece *et al.* (1997) assumiram que as capacidades dinâmicas são tipicamente construídas e não adquiridas, e que sua criação e evolução estão inseridas nos processos organizacionais, moldados pelos caminhos evolucionários que adotaram no passado, posição consistente com a perspectiva da economia evolucionária. Os autores ressaltaram que as capacidades dinâmicas são heterogêneas entre as organizações dados os processos distintos e caminhos específicos seguidos pelas empresas e posições de seus ativos. Conceito semelhante aos recursos e capacidades considerados pela visão baseada em recursos.

Finalmente, a abordagem de Teece *et al.* (1997) declara explicitamente a vantagem competitiva sustentada, ou criação de valor, como um resultado direto de capacidades dinâmicas. Barreto (2010), aponta para a consistência da abordagem de Teece *et al.* (1997) com o objetivo de complementar a visão baseada em recursos, em um tipo particular de contexto, ao mesmo tempo em que mantinha seu propósito de explicar como algumas empresas alcançam e sustentam uma vantagem competitiva, enquanto outras não obtém o mesmo êxito.

Segundo Barreto (2010), inúmeras conceituações alternativas de capacidades dinâmicas surgiram posteriormente. Algumas delas seguiram uma abordagem mais próxima da visão baseada em recursos, enquanto outros seguiram uma abordagem mais próxima a economia evolucionária. Todavia, essas conceituações sofrem variações significativas no que tange os termos de natureza, papel específico, contexto relevante, mecanismos de criação e evolução,

tipos de resultados, pressupostos de heterogeneidade e propósitos de capacidades dinâmicas. O autor desenvolveu uma breve visão geral das principais conceituações dispostas em literatura.

Quadro 8 – Capacidades Dinâmicas e principais conceitos

Principais Definições de Capacidades Dinâmicas	
Estudo	Definição
Teece & Pisano (1994)	Subconjunto de competências e capacidades que permitem à empresa criar novos produtos e processos e responder a mudanças circunstanciais do mercado
Teece, Pisano, & Shuen (1997)	Capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para atender a ambientes em rápida mudança
Eisenhardt & Martin (2000)	Processos da empresa que usam recursos - especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos - para combinar e até mesmo criar uma mudança de mercado; Capacidades dinâmicas são, portanto, as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as firmas alcançam novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem.
Teece (2000)	A capacidade de perceber e aproveitar as oportunidades de maneira rápida e proficiente
Zollo & Winter (2002)	Uma capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva, através do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia.
Winter (2003)	Aqueles (recursos) que operam para estender, modificar ou criar recursos comuns
Zahra, Sapienza, & Davidsson (2006)	A capacidade de reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa da maneira prevista e considerada apropriada por seus principais tomadores de decisões
Helfat et al. (2007)	A capacidade de uma organização de criar, ampliar ou modificar propositalmente sua base de recursos
Teece (2007)	As capacidades dinâmicas podem ser desagregadas na capacidade de (a) detectar e moldar oportunidades e ameaças, (b) aproveitar as oportunidades e (c) manter a competitividade através do aprimoramento, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos intangíveis da empresa. e ativos tangíveis

Fonte: Adaptado a partir de Barreto (2010, p. 260)

Partindo dos principais conceitos expostos no quadro 8, Barreto (2010) traça um diálogo entre os autores destacados e suas conceituações, comparando-os nos termos tratados

inicialmente por Teece et al. (1997) - natureza, papel específico, contexto relevante, mecanismos de criação e evolução, tipos de resultados, pressupostos de heterogeneidade e propósitos de capacidades dinâmicas. O autor propõe então uma equalização das conceitualizações apresentando um construto principal, parâmetros de congruência, e limites e contingências.

No que tange ao objetivo proposto pela presente tese, os elementos chave sobre competência dinâmica que integrarão o arcabouço teórico para o desenvolvimento do conhecimento acerca de *Corporate Foresight*, seu papel estratégico nas corporações e sua colaboração para o estabelecimento de vantagens competitivas e criação de valor reside na perspectiva dinâmica de processos das corporações que empregam recursos para integrar, construir, reconstruir e reconfigurar as competências internas e externas, por meio de rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais alcançam novas configurações de recursos à medida que os mercados se alteram devido ao ambiente competitivo em rápida mudança.

2.3.2 Capacidades Dinâmicas e suas relações com *Corporate Foresight*

A partir da essência de cada variação conceitual disposta no quadro 8 da seção supracitada, temos subsídio teórico para estabelecer conexões diretas entre capacidades dinâmicas, gestão estratégica, o estabelecimento de vantagens competitivas e criação de valor sob uma ótica orientada para o futuro.

Ao traçar um racional evolutivo sobre os conceitos de gestão estratégica, Vantagem Competitiva e valor, Core Competencies, Capacidades Dinâmicas e *Corporate Foresight* aludido no referencial teórico, vislumbramos o início por meio da concepção geral da firma, que a compreende como um conjunto de recursos, sequencialmente buscou-se as relações

entre os processos de decisão estratégica, ações empreendidas e suas consequências gerenciais, em termos da formação, conservação e destruição de recursos.

Observou-se então que a adaptação das empresas em um ambiente em mudança passa pelas fases de (1) busca e seleção de novos recursos, (2) tomada de decisão com base na sua adoção, (3) sua configuração e desenvolvimento e (4) Sua implementação, quando os novos recursos são usados para alcançar uma vantagem competitiva, resultando, consequentemente na criação de valor em termos de superação contra a mudança disruptiva e a capacidade de sustentar uma vantagem competitiva. Mais especificamente, conforme as categorias propostas por Helfert *et al.* (2007) de criação de valor: (1) sobrevivência da empresa que se defronta com mudanças perturbadoras, (2) crescimento firme, (3) geração de receita adicional, (4) vantagem competitiva e sustentada e (5) aumento do lucro.

A partir do framework proposto por Rohrbeck (2012) sob a perspectiva dos elementos que compõem o *Corporate Foresight*, é adequado esperar-se que suas atividades contribuam de várias formas na criação de valor, sendo estas: (1) A identificação de alterações externas relevantes; (2) A colaborando com a busca de novos recursos; (3) A melhoria no que tange a tomada de decisões ao auxiliar na atividade de interpretação e fornecendo orientação estratégica; (4) Ao desafiar aos modelos mentais dominantes que podem restringir a visão dos decisores; (5) Na moderação das discussões estratégicas que permitam que as diferentes partes dentro de uma organização acordem sobre as orientações futuras; e (6) Ao apoiar a configuração, implementação e implementação, garantindo uma participação suficiente e, assim, antecipar a resistência à mudança, apoiando um processo de aprendizagem tanto para a alta administração como para a organização como um todo.

Desta forma, pode-se afirmar que Corporate Foresight, ao incorporar todos os elementos necessários, seria uma competência estratégica, capaz de criar valor ao subsidiar a renovação, integração, construção, reconstrução e reconfiguração estratégica, bem como fortalecer sua ação antecipatória em face às adversidades, e de resposta às mudanças externas, demonstrando assim ser uma competência corporativa dinâmica e essencial para a gestão estratégica.

2.4 Framework conceitual e síntese da fundamentação teórica

Segundo Kerlinger (1980), uma teoria pode ser caracterizada como um conjunto de conceitos, construtos, definições e proposições, os quais guardam relação entre si, e por proporcionar arcabouço para a definição e caracterização dos fenômenos do mundo real. Dessa forma, a fundamentação teórica visa a organizar o conhecimento por meio de um conjunto de enunciados, premissas e proposições sobre um determinado fenômeno observado no mundo real, cujos elementos estão interligados por certo número de relações (HEGENBERG, 1976). Parte integrante da teoria, um modelo é uma representação simplificada de um determinado fenômeno, problema ou situações reais previamente observados, com o intuito de validar a consistência de uma teoria, destacando os seus elementos mais expressivos, “descartando a totalidade dos detalhes, ou seja, focando e analisando com precisão somente parte de um fenômeno como um todo” (MAZZON, 1978). Sendo então o modelo um componente da teoria, a robustez de uma teoria científica poderá, conseqüentemente, ser avaliada com o recurso de seu modo representativo.

A fundamentação teórica teve por objetivo descrever eventos das atividades concretas e reais, por meio de procedimentos sistêmicos e sistemáticos, mediante especificações das relações

entre as variáveis que os compõem, com o desígnio de explicá-los e possibilitar previsões a respeito destes. *Corporate Foresight* foi abordada como uma competência que permite criar vantagens competitivas e melhorar o desempenho da empresa (ASHTON, JOHNSON; STACEY, 1994; ROHRBECK; KUM, 2018). Inicialmente, os autores de *Corporate Foresight* normalmente orientam desempenhar uma análise do ambiente externo, *PESTEL Analysis* ou suas variações (GODET; DURANCE, 2011; LESCA, 2004), de modo a identificar agentes de mudança de forma a aplicar técnicas de prospecção, criando imagens alternativas do futuro (FINK, MARR, SIEBE; KUHLE, 2005; GORDON, 2010; LEHR, LORENZ, WILLERT; ROHRBECK, 2017). Outro objetivo é explorar e apoiar o desenvolvimento de novos campos de negócios (HEGER; ROHRBECK, 2012), além de renovar ou criar uma vantagem competitiva, muitas empresas também pretendem usar *insights* sobre os vetores de mudança para avaliar e adquirir recursos estratégicos de forma independente ou por meio de colaboração (MAKADOK; BARNEY, 2001). Dessa forma, espera-se que tal processo permita que *Corporate Foresight* torne-se uma competência corporativa que possibilite que as empresas se antecipem aos movimentos de mudanças em seus ambientes, entendam como o futuro poderia evoluir e desencadeiem respostas organizacionais que criam ou sustentam uma vantagem competitiva (ROHRBECK; SCHWARZ, 2013).

O processo estratégico, no âmbito corporativo e da unidade estratégica de negócios, compreendendo as estratégias de crescimento e competitivas, compõem-se basicamente de duas etapas. A primeira etapa compreende a análise do ambiente de negócios, envolvendo tanto as condições externas e incontroláveis dos ambientes Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal (*PESTEL Analysis*) (GODET; DURANCE, 2011; LESCA,

2004; SCHWARZ, RAM,; ROHRBECK, 2019) e subsequentemente uma análise interna para avaliar recursos, competências e capacidades da organização, afim de avaliar suas potencialidades e vulnerabilidades (*SWOT Analysis*) (ANDREWS, 2006). Como resultado desta análise emergirá um cenário futuro a partir do qual poderá ser feito um prognóstico sobre o posicionamento estratégico a ser adotado. Uma das ferramentas que a organização dispõe é o *Foresight* para efeito desta prospecção.

A segunda etapa diz respeito às decisões que emergirão da análise, as quais podem ser caracterizadas em duas camadas hierárquicas: decisões quanto a “fins”, ou resultados, que seriam os objetivos a serem perseguidos, e decisões quanto a “meios”, que são as estratégias e os programas de ação que serão implementados a partir desta análise e dos objetivos que se procura alcançar.

Sob a perspectiva corporativa, com múltiplas unidades estratégicas de negócios, busca-se a alocação de recursos que propicie o melhor resultado em termos de crescimento do patrimônio líquido da corporação (TOLEDO; 2012, POLO, COIMBRA; 2009, TOLEDO et al. 2006, TOLEDO, RUBAL; 2003, TOLEDO, ANSELMO; 2003, HAX, MAJLUF; 1991, BARNEY; 1991), também chamado de *equity*. Nesse caso, predominam as estratégias de crescimento, cujo objetivo repousa no crescimento da organização, em termo de receitas, lucros e participação de mercado, bem como a incorporação desses lucros no patrimônio da empresa.

Sob a perspectiva do processo decisório de cada unidade estratégica, que integra a corporação, em mercados muito competitivos onde a oferta excede a demanda, o objetivo primordial é a conquista de vantagem competitiva de origem interna e/ou externa, os meios

(ou seja, as decisões de meio) para a conquista de desempenho superior que geraria vantagem competitiva superior, são as estratégias competitivas, também denominadas por posicionamento competitivo. No âmbito da tese, direcionou-se a pesquisa à etapa de análise, em particular do ambiente competitivo, ou seja, do posicionamento competitivo que conduz a organização, e as unidade estratégica de negócios que a compõem, para a obtenção de vantagem competitiva, de modo a obter crescimento absorvendo parcela de mercado da concorrência, já que o mercado cresce a taxa menor do que a taxa de crescimento da oferta.

Dado o exposto, se depreende que a análise do ambiente competitivo de negócios, incorporada aos processos de *Corporate Foresight*, como ponto de partida do processo decisório estratégico, é uma condição necessária, mas não suficiente para garantir êxito. Isto porque os resultados deverão depender também da implantação, ou do acerto da escolha da estratégia, e da qualidade do processo de implantação das ações preconizadas, e das condições mutáveis do ambiente externo.

O referencial teórico concernente à temática direta e indiretamente relacionada ao objeto central da presente tese, de *Corporate Foresight* como competência organizacional para a construção de vantagens competitivas futuras em busca da criação de valor, e a apreciação do contexto em que essa competência é estudada, está sob a perspectiva dos construtos: indução de mudanças, determinações, desencadeamento e vantagens competitivas futuras, para a geração de valor. No construto de indução de mudanças, são observadas as atividades, métodos, práticas e processos existentes nas corporações que respondem pela identificação, observação e interpretação de acontecimentos no ambiente externo. Para o construto determinações, observa-se as análises resultantes acerca do ambiente externo, como são avaliadas, quando aliadas as análises do ambiente interno, as implicações específicas

possíveis identificadas. O construto desencadeamento observa quais as ações que a corporação implanta e com qual intensidade age de forma a responder as implicações específicas possíveis identificadas apropriadamente em busca de vantagens competitivas futuras.

Esses construtos permitiram o desenho do *Framework* teórico, cuja verificação empírica colaborou para a construção do conhecimento teórico, a partir da observação do fenômeno.

A figura 19 a seguir, ilustra uma visão abrangente do *framework* conceitual proposto que orientou a pesquisa empírica, organizado de acordo com os construtos que *Corporate Foresight* abrange, os quais contribuem para a construção de vantagens competitivas futuras.

Figura 19 – Framework teórico do estudo

Fonte: Elaborado pela autora

Este *framework* é devidamente desdobrado e complementado após as análises dos resultados da pesquisa empírica.

3 METODOLOGIA

De acordo com o *framework* de pesquisa elaborado a partir da revisão teórica e apresentado no capítulo 2, seção 2.4 “Framework conceitual e síntese da fundamentação teórica” (figura 19), elaborou-se a matriz de amarração de Mazzon (TELLES, 2001) (quadro 9) que permite identificar a coerência entre o modelo de pesquisa, objetivos/ questões de pesquisa e forma de análise dos dados.

Quadro 9 – Matriz de Amarração de Mazzon

Framework Teórico		Objetivos		Perguntas de Pesquisa	Levantamento/ Técnica de Análise	
					Etapa Qualitativa	Etapa Quantitativa
Corporate Foresight	Indução de mudanças: *Identificação, *Observação e *interpretação	Compreender qual a contribuição do <i>Corporate Foresight</i> para a construção de vantagens competitivas futura, no contexto estratégico de organizações.	Verificar as atividades, métodos, práticas e processos existentes nas corporações responsáveis pela identificação, observação, interpretação e disseminação de fenômenos no ambiente externo.	I. Quais são as atividades, métodos, práticas e processos existentes na corporação que respondem pela identificação, observação e interpretação de acontecimentos no ambiente externo?	Entrevistas Semi-estruturadas em profundidade	Survey estruturada com questões escalares e binárias elaboradas a partir dos <i>insights</i> da etapa qualitativa.
	Determinações: Implicações específicas possíveis na organização		II. Dadas as análises resultantes acerca do ambiente externo, como são avaliadas e tratadas na organização as implicações específicas possíveis identificadas advindas da análise do ambiente externo, por meio da identificação, observação e interpretação do mesmo.	II. Dadas as análises resultantes acerca do ambiente externo, como são avaliadas e tratadas na organização as implicações específicas possíveis identificadas?	Entrevistas Semi-estruturadas em profundidade	
	Desecadeando: Respostas organizacionais		Apontar como as corporações atuam de modo a responder às implicações específicas possíveis buscando a obtenção de vantagens competitivas futuras.	III. Dadas as implicações específicas possíveis identificadas, como a corporação age de forma a responde-las apropriadamente em busca da obtenção de vantagens competitivas futuras?	Entrevistas Semi-estruturadas em profundidade	
Vantagem Competitiva Futura	Criação de Valor para a Organização		Constatar o posicionamento, estratégias e ações da corporação em relação a construção de vantagens competitivas futuras.	IV. Qual o grau de orientação para o futuro da corporação?	Entrevistas Semi-estruturadas em profundidade	

Adaptado pela autora a partir de Telles (2001), pág. 66

3.1 Design de Pesquisa

Para que o objetivo ora proposto fosse alcançado, o estudo foi organizado em duas etapas. A primeira etapa aborda o levantamento do referencial teórico, que visou organizar o conhecimento acerca de *Corporate Foresight* e suas relações interdisciplinares com os construtos de vantagem competitiva e competência organizacional, pertencentes ao campo da administração estratégica.

Na etapa concernente ao referencial teórico, um levantamento bibliométrico da literatura foi desenvolvido, que intencionou articular o diálogo entre os construtos propostos na presente pesquisa em busca do estado da arte para contribuição ao conhecimento científico, permitiu a construção do *framework* conceitual inicial ilustrado pela figura 19, o qual foi utilizado como lente teórica inicial, e visou colaborar com a construção da teoria por meio de uma abordagem de pesquisa dedutivo-indutiva. Tal abordagem inicia-se de uma construção mais geral e ampla, baseada na teoria subjacente para analisar os resultados encontrados. Posteriormente, a partir das observações e dados coletados, procura-se identificar padrões e possíveis novos elementos. (KOVÁCS; SPENS, 2005; LANGLEY, 1999; VAN DE VEN, 2007). Tal abordagem permitiu o desenvolvimento de *framework* que proporcionou o diálogo entre o conhecimento teórico e a observação empírica, contribuindo desta forma para a construção de teoria (EISENHARDT, 1989).

Este levantamento bibliométrico inicial apresentado na seção da justificativa, obedeceu às chaves de pesquisa conforme ilustra o Quadro 10 (Pesquisa atualizada em 2/01/2019, considerando dos anos de 1950 a 2018), onde foram aplicados filtros e refinamentos, organizadas por eixo temático, isolados e correlacionados e foi feito por ocasião da

preparação da análise dos dados coletados na pesquisa empírica, para que se mantivesse o estado da arte no que tange ao conhecimento científico. Ademais, este levantamento bibliométrico inicial foi elemento chave para orientar as principais correntes, escolas e teorias que necessitavam ser versadas no capítulo de referencial teórico, de modo a subsidiar as análises, argumentos e conclusões na etapa da pesquisa empírica.

Quadro 10 – Chaves de Pesquisa na base Scopus e Web of Science

Eixo temático	Campos	Variável 1	Operador Booleano	Variável 2	Operador Booleano	Variável 3	Operador Booleano	Limitador
A) Prospecção Corporativa / Prospecção estratégica	TITLE-ABS- KEY	"corporate foresight"					AND	SUBAREA (MULT OR ARTS OR BUSI OR DECI OR ECON OR PSYC OR SOCI) AND LIMIT-TO (SUBJAREA," BUSI")
B) Vantagem Competitiva		"competitive advantage"	AND	business OR corporate OR organization OR organisation OR firm OR company			AND	
C) Estratégica Corporativa		"strategy"	AND	business OR corporate OR organization OR organisation OR firm OR company			AND	
$A \cap B$		"corporate foresight"	AND	"competitive advantage"			AND	
$A \cap C$		"corporate foresight"	AND	"strategy"			AND	
$B \cap C$		"competitive advantage"	AND	"strategy"			AND	
$A \cap B \cap C$		"corporate foresight"	AND	"competitive advantage"	AND	"strategy"	AND	

A segunda etapa abrangerá a pesquisa empírica, descrita a seguir.

Em consonância com a introdução do tema de pesquisa, justificativa supracitada e fundamentação teórica, o tema de *Corporate Foresight* ainda carece de aprofundamento como linha de pesquisa própria dentro do campo de estudos do futuro, em especial no que tange às relações interdisciplinares para a área de gestão estratégica. Neste sentido, a abordagem metodológica exploratória de métodos mistos (qualitativo e quantitativo) é a mais indicada. A pesquisa exploratória é apropriada a estudos referentes aos primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador forem geralmente insuficientes ou inexistentes (SELLTIZ, WHIGHTSMAN, COOK; 1987), ou seja, quando se busca o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2008). Malhotra (2010) confirma o conceito, completando que o modelo/ *framework* de pesquisa exploratória busca a descoberta de ideias e *insights* sobre o problema que o pesquisador procura solucionar.

A pesquisa ora proposta considerou empresas multinacionais com operações no Brasil de diferentes setores e portes, abordagem esta que não define uma população (universo) específica a ser pesquisada (CRESWELL, 2014). Essa amplitude acentuada dá-se pela característica exploratória da investigação. Por esta razão, e de forma a estabelecer um *framework* conceitual que permita ao exercício do *Corporate Foresight* o estabelecimento de vantagens competitivas futuras nas organizações, faz-se necessário o emprego de uma estratégia de pesquisa adequada que sustente a abordagem metodológica exploratória de forma adequada.

Dado posto, compreende-se que a estratégia de pesquisa mais adequada seja o método misto (qualitativa-quantitativa), pois proporciona a captação da magnitude e profusão do fenômeno e seus significados individuais, e permite compreender processos, interpretar a complexidade de uma situação e identificar padrões que auxiliem a explicar o objeto em estudo, por meio de uma análise profunda e detalhada. (CRESWELL, 2014; LANGLEY; ABDALLAH, 2011). Creswell, (2014, p.259) argumenta que cada tipo de coleta de dados tem limitações e deve-se considerar como os pontos fortes podem ser combinados para desenvolver uma compreensão mais robusta do problema de pesquisa, além de superar as limitações de cada um individualmente. Este "*mix*" de dados fornece uma compreensão mais sólida do problema ou questão do que por si só. O autor ainda afirma que a metodologia mista é recomendada para desenvolver pesquisas nas quais a exploração de fenômenos seja o foco, com o objetivo de potencializar a análise dos resultados obtidos. Em complemento a Creswell, Eisenhardt (1989), argumenta que ao combinar métodos qualitativos e quantitativos, é possível obter sinergias entre as duas abordagens, incrementando o potencial de análise dos resultados da pesquisa. O método qualitativo permite melhor compreensão dos dados quantitativos, que por sua vez possibilitam identificar relações raramente detectáveis quando se utiliza somente método qualitativo.

Dentre os seis métodos mistos (onde três são básicos e três avançados) descritos por Creswell, (2014, p. 265-266), pressupõe-se que o *design* mais adequado para a etapa de pesquisa empírica desta tese seja o de métodos mistos exploratórios sequenciais, ilustrado pela Figura 20.

Figura 20 – Método misto sequencial exploratório

Fonte: Adaptado a partir de Creswell, (2014, p. 265)

Conforme supracitado, o fenômeno em estudo ainda carece de exploração de forma a responder à questão de pesquisa proposta pela presente investigação científica. Por esta razão compreende-se que a etapa qualitativa trará subsídios necessários para a edificação da etapa quantitativa. A etapa qualitativa precederá a quantitativa, de forma a gerar *insights* e apontar variáveis que necessitem ser investigadas em maior profundidade e que possam ser quantificadas em busca de padrões e perfis de conduta corporativa.

3.2 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

3.2.1 Procedimentos de Coleta de Dados

Esta seção tem por objetivo descrever os procedimentos de coleta de dados referente às etapas da pesquisa empírica qualitativa e quantitativa.

A coleta de dados feita por metodologias qualitativas desempenham papel relevante para o desenvolvimento subsequente de conceitualizações teóricas mais refinadas e abrangentes. A pesquisa empírica proposta por esta tese, em sua fase qualitativa, empregou o método de entrevistas face a face. Creswell (2014) argumenta que entrevistas qualitativas permitem investigar temas relativamente pouco explorados, identificar padrões e temas sob a ótica dos envolvidos, e permitem ainda desenvolver um framework analítico de um fenômeno.

Ao considerarmos o limitado número de produção científica produzida acerca de *Corporate Foresight*, faz-se necessário explorar, de forma aprofundada, o processo de aquisição e desenvolvimento da excelência através dos relatos, percepções e significados atribuídos pelos indivíduos que vivenciam o fenômeno no mundo real. As entrevistas face a face destinam-se a suscitar concepções e opiniões dos entrevistados. Elas são conduzidas por meio de questões não estruturadas e normalmente abertas e em quantidade reduzida. Creswell (2014, p. 214). As entrevistas permitem ao pesquisador orientar a linha de questionamento, proporcionam o levantamento de informações históricas e experiência dos entrevistados, e são uma alternativa para a impossibilidade de observação dos entrevistados em seu contexto de atividade (2014, p. 213-214).

Desta forma, ao considerarmos o objetivo de pesquisa e as características do objeto do estudo, elegeu-se a entrevista interpessoal um a um como instrumento mais adequado nesta etapa da pesquisa empírica em face às suas características. Embora este tipo de levantamento de dados qualitativos tenha limitações, tais como o fato de que as informações são obtidas de forma indireta e influenciadas pelas perspectivas dos entrevistados, nem sempre acontecer no local de campo natural, sofrer uma possível influência do pesquisador e a assimetria entre a articulação e percepção dos entrevistados, seus benefícios superam os pontos fracos, que podem ser mitigados ao agendar as entrevistas no local de atividade do entrevistado, por um pesquisador experiente na condução de entrevistas, e durante o desenvolvimento do roteiro semiestruturado. Ademais, a definição clara e objetiva do perfil do entrevistado tende a minimizar as possíveis assimetrias entre os entrevistados.

As entrevistas face a face foram feitas durante os meses de abril e maio de 2018, junto a executivos de alta gestão de empresas multinacionais (1 *General Manager*, 2 *CEOs*, 1 *Diretor*

e 1 Gestor Sênior), para a identificação das atividades de monitoramento, análise, interpretação, disseminação das informações e prospecção de futuro, assim como atividades do planejamento estratégico, implementação, acompanhamento e geração de valor. A unidade de análise explorada foi a empresa. Os entrevistados foram abordados em seus respectivos locais de trabalho. Os mesmos foram selecionados por seus respectivos perfis de função, carreira, senioridade, desenvoltura na fala e articulação de raciocínio, além de participarem diretamente nas decisões estratégicas da companhia, e por fazerem parte do corpo de executivos de empresas multinacionais com matriz ou subsidiárias no Brasil. A definição dos executivos com perfil adequado para serem abordados foi feito por conveniência, em relação ao acesso aos altos executivos das empresas com as características desejadas. O quadro 11 a seguir ilustra o perfil da empresa dos respondentes da etapa qualitativa de pesquisa.

Quadro 11 – Perfil das Empresas dos entrevistados na etapa qualitativa

Cargo do Entrevistado	Origem da Empresa	Setor da Empresa	Receita operacional anual Bruta (local)
<i>General Manager</i>	Suíça	Farmacêutico	Entre R\$90 e R\$300 mi
CEO 1	Norueguesa	Tecnologia	Entre R\$90 e R\$300 mi
CEO 2	Portuguesa	Embalagens	Acima de R\$ 300 mi
Diretor	Japonesa	Tecnologia	Acima de R\$ 300 mi
Gestor Sênior	Norte-Americana	Agronegócios	Acima de R\$ 300 mi

As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora em encontros que variaram de 1 hora e 20 a 1 hora e 45 minutos. O roteiro semiestruturado das entrevistas em profundidade face a face está disposto no Apêndice A.

A abordagem quantitativa foi desenvolvida via levantamento, onde o instrumento empregado nesta fase foi um questionário estruturado com questões fechadas e escalares (*survey*), pessoais e via internet (*Software Survey Monkey*).

O processo cognitivo ao responder uma questão por meio de uma escala envolve de quatro estágios, nos quais o respondente: (1) interpreta o item, (2) recupera pensamentos e sentimentos relevantes, (3) formula um julgamento baseado nestes pensamentos e sentimentos, e (4) seleciona uma resposta (TOURANGEAU; RASINSKI, 1988). Miller (1956) identificou em seu estudo que o uso de aproximadamente sete categorias de resposta é o limite para a habilidade humana distinguir, e Tourangeau e Rasinski (1988) concluíram ainda que as diferenças das escalas entre sete e cem pontos são insignificantes, e que uma escala ordinal de sete pontos apresenta a mesma funcionalidade que escalas com número maior de itens. Oaster (1989) corrobora a argumentação ao concluir que, testando a confiabilidade por meio do teste-reteste e da consistência interna do instrumento, a confiabilidade máxima é obtida com escalas de sete pontos. Em suma, a escala de sete pontos é a indicada como mais aderente ao estudo pois, atua no limite da habilidade humana de distinção, permite melhor discriminação, permite ganho de consistência interna e confiabilidade, gera boa discriminação da covariância e se ajusta bem a estatísticas multivariadas. Foi utilizada uma escala somatória de *Likert* de sete pontos, em razão de ser a mais adequada para as características da pesquisa empírica proposta.

A fase quantitativa compreendeu a mesma unidade de análise de pesquisa da fase qualitativa, ou seja, a unidade de análise é a empresa, dado que se trata da avaliação em dimensão corporativa, e, *Corporate Foresight* como competência organizacional. O critério para a seleção das empresas partiu do mesmo princípio de empresas multinacionais com matriz ou subsidiárias no Brasil, também por conveniência, em relação ao acesso aos altos executivos das empresas com as características desejadas. Elencou-se 352 empresas que atendessem às características supracitadas descritas nos Anexos ao final da tese. O questionário da *Survey* enviada aos executivos que atendiam às características necessárias nestas empresas está descrito no Apêndice B.

O instrumento de pesquisa quantitativo foi validado com os mesmos executivos que participaram da fase qualitativa (5 executivos), para que pudessem contribuir com a melhoria do questionário. Após validado, foi realizado o pré-teste, com 11 respondentes com o perfil designado. Após a finalização, novos ajustes foram feitos previamente ao envio do questionário aos executivos das empresas selecionadas, descritas no Anexo desta tese. Estas atividades aconteceram durante os meses de junho e julho de 2018. Os respondentes da *survey* são alunos e ex-alunos do programa de MBA Profuturo-FIA e foram elencados a partir das características das empresas em que trabalhavam no período da pesquisa, em acordo com as características de empresas pré-determinadas.

O período de preenchimento dos questionários ocorreu durante os meses de agosto a outubro de 2018. Inicialmente, foi enviado um e-mail por parte da pesquisadora para os executivos designados nas empresas selecionadas, contendo um texto explicativo sobre a pesquisa e seus objetivos, e um link para acessar o questionário hospedado no website *do Survey Monkey*. A carta de apresentação foi assinada pela pesquisadora, mencionando seu vínculo com o

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), disponibilizando e-mail de contato e telefone para esclarecimento de eventuais dúvidas. (Apêndice B).

A *Survey* recebeu 130 respostas nesse período. No entanto, 23 dessas respostas estavam incompletas ou inconsistentes (mesmo ponto da escala em todas as respostas, respostas para questões com todos os pontos máximos ou mínimos, etc) e, portanto, a amostra final foi formada por 107 respondentes. Destes, foram selecionados 33% dos questionários aleatoriamente para checagem e controle de qualidade das informações. As características desses respondentes e de suas empresas serão descritas na etapa de análise.

3.2.2 Procedimentos de análise de dados

A abordagem para análise dos dados qualitativos ocorreu segundo as prescrições de Miles e Hubberman (1994). O conteúdo completo das entrevistas foi transcrito e seus dados (identificados como unidades de significado nos textos) foram devidamente codificados (por meio de códigos inspirados na teoria e por meio de códigos emergentes), descontextualizados e recodificados, no intuito de se identificar padrões emergentes e achados referentes às variáveis que deveriam configurar o instrumento de pesquisa quantitativo para cada construto do modelo teórico inicial (MILES; HUBERMAN, 1994). Foi utilizado o software **Nvivo** para análise das entrevistas, no idioma original do entrevistado (Português), tomando como base o modelo conceitual da pesquisa, o qual sofreu reestruturação por ocasião dos achados empíricos. A unidade de análise da pesquisa foi a empresa, dado que se trata da avaliação em dimensão corporativa, e, *Corporate Foresight* como competência organizacional.

Na fase quantitativa, o objetivo foi coletar e analisar dados sobre as diversas variáveis da pesquisa, que teve por objetivo utilizar para analisar suas relações. As variáveis investigadas na fase quantitativa são frutos da fase qualitativa, obtidas por meio das entrevistas realizadas com os executivos, conforme explicitado anteriormente, originadas, por sua vez, durante o processo de revisão da literatura. (CRESWELL, 2014). O método quantitativo teve ainda a incumbência de suportar os aspectos dedutivos, que se relacionam mais com questões previamente existentes e que foram tratadas na coleta de dados em campo. O quadro 12 a seguir elenca as variáveis de análises e métodos prospectivos aplicados na *survey*.

Quadro 12 – Variáveis de análises e métodos prospectivos

Indução de Mudanças	Determinações	Desencadeamento	Vantagem Competitiva Futura	Geração de Valor
Métodos de prospecção de futuro	Métodos de prospecção de futuro	Implementação	As implicações que foram identificadas com necessidade de ações e foram implementadas como consequência do planejamento estratégico, geraram vantagem competitiva?	As implicações que foram identificadas com necessidade de ações, e que tiveram ações implementadas como consequência do planejamento estratégico, obtiveram resultados positivos que geraram valor para a companhia?
Grupos de foco	Análise de correlação	Mudanças organizacionais		
Entrevistas	Workshops de criatividade / futuro	Inovação tecnológica		
Demográfico	Brainstorming /brainwriting	Desenvolvimento de novos produtos/serviços		
Análise de ondas longas	Geração de visão	Posicionamento estratégico		
Análise de precursores	Análise institucional	Segmentação e targeting		
Roadmapping	Análise organizacional	Infraestrutura		
Modelagem do sistema de inovação	Backcasting	Modelo de negócios		
Bibliometria	Análises de mitigação	Expansão geográfica nacional		
Avaliação tecnológica	avaliação do impacto social (avaliação do impacto socioeconômico)	Expansão geográfica internacional		
Monitora, Analisa, Interpreta e Dissemina as variáveis externas:	Análise de sustentabilidade / análise do ciclo de vida			
Políticas	Análise de risco	Processos	Valiosa	
Econômicas	Análise de requisitos (análise de necessidades, atributo vs matriz tecnológica)	Necessidade de desenvolvimento tecnológico	Rara	
Sociais	Técnicas participativas		Difícil ou com alto custo para imitar	
Desenvolvimento tecnológico	Delphi	Possibilidade de aquisições/compras	A empresa está preparada para implementar	
Meio ambiente	Modelagem de sistemas adaptativos	Logística de entrada	Com qual intensidade você avalia que os processos descritos na tabela a seguir podem ser considerados como uma competência da	
Aspectos Legais	Simulação de sistemas /sistemas dinâmicos	Operações	Identificação,	
Sector de atuação	Substituição tecnológica	Logística de saída	Observação,	
Concorrentes atuais	Análise de impacto cruzado	Marketing e vendas	Interpretação e disseminação de informações e análises relevantes para o negócio	
Produtos/serviços substitutos	Cenários	Serviços		
Novos concorrentes/produtos/serviços	Tendência extrapolção			
Comportamento/movimentação dos	Análise de impacto de tendências			
Comportamento dos clientes	Análise custo-benefício (monetizada e outras)			
Comportamento da indústria	Processo analítico de hierarquia (AHP)			
Oportunidades	Análises de [opções] Ação			
Ameaças	Análise de decisão			
Alianças estratégicas	Análises Internas			
	Forças			
	Fraquezas			
	Análises de Implicações			
	Mudanças organizacionais			
	Inovação tecnológica			
	Desenvolvimento de novos produtos/serviços			
	Posicionamento estratégico			
	Segmentação e targeting			
	Infraestrutura			
	Modelo de negócios			
	Expansão geográfica nacional			
	Expansão geográfica internacional			
	Processos			
	Necessidade de desenvolvimento tecnológico			
	Possibilidade de aquisições/compras			
	Logística de entrada			
	Operações			
	Logística de saída			
	Marketing e vendas			
	Serviços			
			Geração de Vantagem Competitiva por meio da implementação de ações e respostas organizacionais, que criam valor para a companhia.	

Em pesquisas quantitativas, as técnicas de análise de dados são classificadas em dois tipos: univariadas e multivariadas. As primeiras são indicadas para análise de dados em situações onde existe uma única medida de cada elemento da amostra e, na ocorrência de mais de uma medida, cada uma das variáveis será analisada individualmente (HAIR JR. et al., 2009)

As técnicas multivariadas são utilizadas quando se pretende realizar análise simultânea das variáveis, em situações em que haja duas ou mais medidas para cada elemento da amostra (MALHOTRA, 2010). No caso de existência de duas variáveis a serem submetidas à análise, simultaneamente, tem-se a análise bivariada. Com o recurso dessas técnicas, analisa-se o desempenho conjunto das variáveis e determina-se a influência ou importância de cada uma. As técnicas multivariadas são classificadas em técnicas de dependência e interdependência. Quando as hipóteses de pesquisas supuserem a intervenção de variáveis dependentes e interdependentes, recomenda-se o uso de alguma técnica de dependência para análise dos dados: regressão múltipla, análise discriminante ou modelagem de equações estruturais (HAIR JR. et al. 2009).

Não havendo determinação prévia sobre quais serão as variáveis dependentes e independentes objeto de análise, dever-se-á aplicar técnicas de interdependência: análise fatorial, análise de conglomerados ou escalonamento multidimensional (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Dada a natureza das variáveis declaradas no quadro 12, na proposta metodológica do estudo e dos objetivos a serem alcançados, foi utilizada a técnica análise multivariada de *Path Analysis*, ou análise de caminho, considerada a mais adequada para a análise dos dados dessa

pesquisa em virtude dos objetivos propostos e do escopo da pesquisa empírica em sua etapa quantitativa. A escolha dessa técnica específica será detalhada na seção a seguir.

Além do *Path Analysis*, os dados foram analisados utilizando estatísticas descritivas básicas buscando mostrar a frequência, percentual, média e mediana de todas as variáveis estudadas (Quadro 12). A análise descritiva é importante para que seja possível visualizar as variáveis às quais os respondentes atribuem um escore maior ou menor de acordo com o *framework* proposto nesse estudo.

Os dados foram tratados e analisados utilizando os softwares estatísticos SPSS 24, STATA 13 e SmartPLS 3.

3.3 Técnicas de análise Multivariada: Path Analysis

A opção por esta técnica partiu, preliminarmente, da investigação da teoria subjacente ao fenômeno estudado, a qual permitiu delinear os passos para estudar as relações explicativas entre os construtos considerados conforme figura 19 da seção 2.4 - Síntese da fundamentação teórica e *framework* conceitual. Ademais, conforme a definição utilizada nesta tese, *Corporate Foresight* é uma competência corporativa que permite o estabelecimento de vantagens competitivas futuras (Rohrbeck et al., 2015). Os construtos que integram esta competência são compostos por variáveis analíticas e de prospecção de futuro, e que são encadeadas e correlacionadas. Segundo Turner e Crawford (1994, p. 253), há uma competência corporativa específica, nomeada como *pathfinding*, que colabora para a obtenção de vantagem competitiva ao identificar, definir e articular novas direções viáveis para a empresa. A competência *pathfinding*, aliada a definição de *Corporate Foresight* reforça a escolha da técnica de análise *Path Analysis*, pois permite a análise das correlações

e encadeamento dos construtos que compõem o *framework* aplicado na pesquisa empírica, saindo da etapa inicial da análise, em busca de novos caminhos para a obtenção de vantagem competitiva.

Aliado à teoria, à etapa qualitativa e a experiência prévia da pesquisadora, foi importante de modo a selecionar variáveis que iriam compor cada construto (Quadro 12), bem como no delineamento da relação entre os construtos, para alcançar a proposta do *framework* de pesquisa.

Conforme pode ser verificado no quadro 12, cada construto analisado nessa tese é composto por uma ou mais variáveis. Para determinados construtos (indução de mudanças, determinações e desencadeamento) diversas variáveis foram selecionadas para representá-los, conforme mencionado anteriormente, de acordo com o arcabouço fornecido pela revisão da teórica e de acordo com a experiência prévia da pesquisadora. No entanto, apesar dessas variáveis representarem de fato os construtos aos quais estão ligadas, tais variáveis não possuem uma causa comum. Dessa forma, as variáveis não podem ser agrupadas em um único construto por meio das técnicas de equações estruturais usando *Partial Least Squares* (PLS), utilizando o conceito de variáveis latentes validadas por análise fatorial confirmatória.

Conforme abordado por McDonald (1996), uma alternativa para tratar os atributos teóricos como fatores comuns é representá-los por compostos, ou seja, combinações adequadamente escolhidas das variáveis que representam esse atributo teórico. Tais compostos podem ser formados pela soma dos indicadores, soma ponderada dos indicadores, média dos indicadores etc. (ROWE, 2002). Quando usada a escala somatória de *Likert*, é comum pesquisadores utilizarem esse escore composto somado, ou seja, os escores que abordam uma

dimensão específica do fenômeno sob investigação (um construto do estudo) são somados para gerar um escore composto que mede uma característica unidimensional (JOSHI et al., 2015). Uma vantagem do uso do escore somado ou composto é que os erros de medição aleatórios tendem a ficar na média, proporcionando assim uma medida mais confiável do construto (WARMBROD, 2014). Sendo assim, para fins desta tese, as variáveis foram agrupadas em seus respectivos construtos por meio do somatório dos escores atribuídos a cada variável (nota atribuída pelo respondente a cada item), formando assim uma variável composta (e não uma variável latente). Considerando os objetivos dessa tese bem como o *framework* sequencial proposto supracitado, e as restrições de análise impostas pelo uso variáveis compostas e não de variáveis latentes, optou-se por utilizar a técnica de *Path Analysis* ou análise de caminhos.

Por meio da *Path Analysis*, realizam-se uma série de regressões para analisar as influências das variáveis independentes nas variáveis dependentes dentro do modelo. Frequentemente, variáveis dependentes podem servir como variáveis independentes para regressões posteriores dentro do modelo. Em alguns modelos, mas não em todos, existe uma variável dependente final de interesse para o pesquisador, que contempla a proposta da presente tese. Uma regressão é conduzida para cada variável dependente e os efeitos são calculados “intra regressões” (*across regressions*) (STAGE et al., 2004).

Cada seta no modelo representa um caminho. Caso apenas uma seta una dois construtos (a análise do caminho também pode ser conduzida com variáveis individuais), então a relação entre esses dois construtos é igual ao parâmetro estimado entre esses dois construtos (efeito ou relação direta). Caso haja várias setas ligando um construto a outro (como em $X - Y - Z$),

então o efeito de X em Z é igual ao produto dos parâmetros estimados para cada seta (efeito ou relação indireta) (HAIR Jr. et al., 2014).

A *Path Analysis* foi realizada com os 5 construtos propostos para análise na presente tese, conforme apresentado na Quadro 12 que contém os construtos e suas respectivas variáveis. Em linha com o *framework* conceitual proposto (figura 19), a *Path Analysis* seguirá uma análise linear entre os construtos, considerando, portanto, apenas o efeito ou relação direta entre os construtos de forma sequencial, conforme figura 21 a seguir.

Figura 21 – Construtos na *Path Analysis* e suas relações

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a figura 21 apresentada, supõe-se, portanto, que todas as relações (R1, R2, R3 e R4) sejam positivas entre as variáveis independentes e dependentes na direção (setas) especificada no modelo.

De acordo com Stage et al. (2004), é importante ter um tamanho de amostra adequado para determinar e avaliar corretamente o significado e a relevância de uma *Path Analysis*. A proporção recomendada é de 20 casos por parâmetro ou construto medido no modelo, pois a precisão e estabilidade da análise reduzem com a diminuição do tamanho da amostra e com o aumento no número de parâmetros medidos (STAGE et al., 2004). Dessa forma, para uma

análise com 5 construtos o tamanho mínimo da amostra deveria ser de 100 observações, critério esse que foi atendido na presente tese com uma amostra válida de 107.

A *Path Analysis* apresenta os mesmos pressupostos encontrados na análise de regressão (STAGE et al., 2004) e, portanto, foram realizados os seguintes testes:

1. Teste de normalidade dos resíduos. A normalidade dos resíduos das variáveis compostas foi analisada por meio do teste de *Kolmogorov-Smirnov* (HAIR et al., 2009), utilizando os parâmetros citados por Field (2009), sendo ($p > 0,05$) para uma distribuição normal e ($p < 0,05$) para distribuição não-normal (FIELD, 2009).
2. Teste de heterocedasticidade, ou seja, a não constância da variância dos resíduos ao longo da variável explicativa (Fávero, 2015). O teste de heterocedasticidade realizado foi o de *Breusch-Pagan/Cook-Weisberg*. Os resíduos da regressão precisam ser homocedásticos. Portanto, não haverá problemas de heterocedasticidade na análise quando o *p-value* obtido no teste for maior que 0,05.

Não foi realizada a análise de multicolinearidade, pois as quatro variáveis compostas do *framework* (conforme apresentado na figura 19) que são tratadas como variáveis dependentes recebem somente uma seta cada, ou seja, há uma variável independente para cada dependente não havendo, portanto, problemas de multicolinearidade (variáveis independentes correlacionadas entre si).

Foi ainda realizado o teste para medir a confiabilidade das escalas por meio do coeficiente *Alfa de Cronbach*, o qual é utilizado para avaliar a consistência interna de cada dimensão considerada no *framework* teórico, representada pela correlação entre os itens que constituem

cada construto (CHURCHILL, 1983). Para confirmação da consistência do construto no *framework*, recomenda-se, em estudos exploratórios, uma alfa superior a 0,60 (Hair et al., 2006). Além desse coeficiente, foram examinadas as correlações “item-total”, consideradas como evidência de que a escala tem forte relação com a variável composta que se busca mensurar. Desta forma, a medida representará também uma métrica de consistência interna, pois altas correlações confirmam a mensuração de um mesmo construto por todas as variáveis (HAIR et al., 2006).

Segundo Peter (1979), a confiabilidade pode ser definida como o grau em que as medidas estão livres de erros e, por consequência, produzam resultados consistentes. Normalmente, o *Alfa de Cronbach* é o primeiro critério de confiabilidade a ser aferido, pois fornece uma estimativa da confiabilidade baseada nas Inter correlações entre os indicadores.

Foi realizada a *Path Analysis*, utilizando a técnica de *bootstrapping*, onde o *framework* a ser testado foi submetida a uma “reamostragem”, na qual os coeficientes da amostra original são repetidamente reprocessados em sub-amostras aleatórias (Henseler et al., 2009; Hair Jr. et al., 2011).

4 Resultados & Análises

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa empírica sob as perspectivas qualitativas e quantitativas.

A discussão teórica apresentada nos capítulos anteriores indicou que, embora *Corporate Foresight* necessite maior desenvolvimento de fundamentação teórica, há indicadores sobre a integração do fenômeno em análise e criação de vantagem competitiva. O arcabouço conceitual sobre o qual esta tese foi baseada, assim como *framework* conceitual, foi oriundo da revisão da literatura, de descobertas de pesquisas anteriores, bem como da criação de elos lógicos entre diferentes conceitos (Capítulo 2, seção 2.4; Figura 19). As seções a seguir examinarão e analisarão os resultados obtidos na etapa empírica da pesquisa para subsidiar as conclusões e discussão posterior, à luz do conhecimento teórico prévio.

4.1 Resultados e Análises sob a perspectiva qualitativa

A etapa da pesquisa empírica qualitativa possui um objetivo bem claro e definido: organizar o conhecimento teórico analisado na etapa de revisão de literatura, explorá-lo junto a executivos de forma a subsidiar o instrumento de pesquisa quantitativo, em busca de *insights* da experiência gerencial e estratégica dos executivos.

Os instrumentos utilizados para esta fase foram um roteiro semiestruturado e 4 cartões circulares com variáveis de interesse de exploração, quando estas não surgissem espontaneamente. O roteiro semiestruturado, assim como os cartões utilizados nesta fase da pesquisa empírica estão disponíveis na seção “Apêndice A”.

Os resultados obtidos nesta etapa permitiram o estabelecimento das variáveis que foram abordadas em cada um dos construtos propostos. Ao se partir do modelo conceitual teórico e explorar as variáveis de análise e prospecção de futuro, foi possível complementar e abranger mais variáveis que faziam parte do conhecimento e uso dos executivos em seus processos de planejamento estratégico. Os quadros a seguir ilustram a adição de variáveis em cada um dos construtos, após a etapa qualitativa, que resultou nas variáveis aplicadas na *Survey*. Os construtos são:

Quadro 13 – Variáveis do Construto Indução de Mudanças

Indução de Mudanças Qualitativa	Indução de Mudanças Pós Quali e com revisão adicional
Métodos de prospecção de futuro	Métodos de prospecção de futuro
Grupos de foco	Grupos de foco
	Entrevistas
Demográfico	Demográfico
	Análise de ondas longas
	Análise de precursores
Roadmapping	Roadmapping
	Modelagem do sistema de inovação
Bibliometria	Bibliometria
Avaliação tecnológica	Avaliação tecnológica
Monitora, Analisa, Interpreta e Dissemina as variáveis externas:	Monitora, Analisa, Interpreta e Dissemina as variáveis externas:
Políticas	Políticas
Econômicas	Econômicas
Sociais	Sociais
Desenvolvimento tecnológico	Desenvolvimento tecnológico
Meio ambiente	Meio ambiente
Aspectos Legais	Aspectos Legais
Setor de atuação	Setor de atuação
Concorrentes atuais	Concorrentes atuais
Produtos/serviços substitutos	Produtos/serviços substitutos
Novos concorrentes/produtos/serviços entrantes	Novos concorrentes/produtos/serviços entrantes
Comportamento/movimentação dos fornecedores	Comportamento/movimentação dos fornecedores
Comportamento dos clientes	Comportamento dos clientes
Comportamento da indústria	Comportamento da indústria
	Oportunidades
	Ameaças
	Alianças estratégicas

As variáveis que foram adicionadas na segunda coluna foram frutos das entrevistas face a face em profundidade. Algumas das variáveis surgiram espontaneamente. Outras surgiram após estímulos. Foram adicionadas 7 variáveis para a etapa da pesquisa quantitativa.

Quanto as variáveis do construto de determinações expostas no quadro 14 a seguir, houve a adição de 18 variáveis, onde 8 delas surgiram espontaneamente, sem necessidade de estímulo.

Quadro 14 – Variáveis do Construto Determinações

Determinações - Qualitativa	Determinações - Pós Quali e com revisão adicional
Métodos de prospecção de futuro	Métodos de prospecção de futuro
Análise de correlação	Análise de correlação
	Workshops de criatividade / futuro
Brainstorming	Brainstorming /brainwriting
	Geração de visão
	Análise institucional
Análise organizacional	Análise organizacional
	Backcasting
Análises de mitigação	Análises de mitigação
Avaliação do impacto social (avaliação do impacto socioeconômico)	Avaliação do impacto social (avaliação do impacto socioeconômico)
Análise de sustentabilidade / análise do ciclo de vida	Análise de sustentabilidade / análise do ciclo de vida
Análise de risco	Análise de risco
	Análise de requisitos (necessidades, atributo vs matriz tecnologica)
	Técnicas participativas
Delphi	Delphi
	Modelagem de sistemas adaptativos complexos
	Simulação de sistemas /sistemas dinâmicos
	Substituição tecnológica
	Análise de impacto cruzado
Cenários	Cenários
Tendência extrapolação	Tendência extrapolação
Análise de impacto de tendências	Análise de impacto de tendências
Análise custo-benefício (monetizada e outras)	Análise custo-benefício (monetizada e outras)
	Processo analítico de hierarquia (AHP)
	Análises de [opções] Ação
Análise de decisão	Análise de decisão
Análises Internas	Análises Internas
Forças	Forças
Fraquezas	Fraquezas
Análises de Implicações	Análises de Implicações
Mudanças organizacionais	Mudanças organizacionais
Inovação tecnológica	Inovação tecnológica
Desenvolvimento de novos produtos/serviços	Desenvolvimento de novos produtos/serviços
Posicionamento estratégico	Posicionamento estratégico
Segmentação e targeting	Segmentação e targeting
	Infraestrutura
	Modelo de negócios
Expansão geográfica nacional	Expansão geográfica nacional
	Expansão geográfica internacional
Processos	Processos
	Necessidade de desenvolvimento tecnológico
Possibilidade de aquisições/compras	Possibilidade de aquisições/compras
	Logística de entrada
Operações	Operações
	Logística de saída
Marketing e vendas	Marketing e vendas
Serviços	Serviços

Quadro 15 – Variáveis do Construto Desencadeamento

Desencadeamento - Qualitativa	Desencadeamento - Pós Quali e com revisão adicional
Implementação	Implementação
Mudanças organizacionais	Mudanças organizacionais
Inovação tecnológica	Inovação tecnológica
Desenvolvimento de novos produtos/serviços	Desenvolvimento de novos produtos/serviços
Posicionamento estratégico	Posicionamento estratégico
Segmentação e targeting	Segmentação e targeting
	Infraestrutura
	Modelo de negócios
Expansão geográfica nacional	Expansão geográfica nacional
	Expansão geográfica internacional
Processos	Processos
	Necessidade de desenvolvimento tecnológico
Possibilidade de aquisições/compras	Possibilidade de aquisições/compras
	Logística de entrada
Operações	Operações
	Logística de saída
Marketing e vendas	Marketing e vendas
Serviços	Serviços

Para o construto desencadeamento, houve a adição de 6 variáveis, sendo todas mencionadas espontaneamente.

Quadro 16 – Variáveis do Construto Vantagem Competitiva Futura

Vantagem Competitiva Futura - Qualitativa	Vantagem Competitiva Futura - Pós Quali e com revisão adicional
As implicações que foram identificadas com necessidade de ações e foram implementadas como consequência do planejamento estratégico, geraram vantagem competitiva?	As implicações que foram identificadas com necessidade de ações e foram implementadas como consequência do planejamento estratégico, geraram vantagem competitiva?
	O processo de desenvolvimento e construção do planejamento estratégico da empresa é uma competência que pode ser considerada:
	Valiosa
	Rara
	Difícil ou com alto custo para imitar
	A empresa está preparada para implementar
	Com qual intensidade você avalia que os processos descritos na tabela a seguir podem ser considerados como uma competência da sua organização?
	Identificação, Observação, Interpretação e disseminação de informações e análises relevantes para o negócio
	Identificação de Implicações específicas na organização a partir das análises disseminadas na empresa.
	Definição de ações e respostas organizacionais necessárias em relação às implicações organizacionais previamente identificadas.
	Geração de Vantagem Competitiva por meio da implementação de ações e respostas organizacionais, que criam valor para a companhia.

Com relação às variáveis do construto vantagem competitiva futura, houve uma menção espontânea e direta com relação à análise VRIO. O respondente havia finalizado um curso para CEOs promovido pela matriz há 2 meses da data da entrevista. O mesmo destacou a aplicação de ferramentas de análises estratégicas na companhia e quanto a cultura da organização promovia este uso.

Quadro 17 – Variáveis do Construto Geração de Valor

Geração de Valor - Qualitativa	Geração de Valor - Pós Quali e com revisão adicional
	As implicações que foram identificadas com necessidade de ações, e que tiveram ações implementadas como consequência do planejamento estratégico, obtiveram resultados positivos que geraram valor para a companhia?

Este construto não possuiu nenhuma variável de estímulo e foi descrita para a etapa quantitativa a partir da revisão da literatura, sob a perspectiva de o alcance de vantagem competitiva gerar valor, e do diálogo com os entrevistados e em conclusão aos demais construtos anteriores.

Dado posto, os resultados obtidos durante a etapa de pesquisa empírica qualitativa atenderam o objetivo definido e permitiram o estabelecimento de um instrumento de pesquisa para a *Survey* mais refinado, além de ajustado à realidade gerencial.

4.2 Resultados e Análises sob a perspectiva quantitativa: Análise descritiva

Esta seção descreverá, caracterizará e analisará os resultados obtidos na etapa da pesquisa empírica quantitativa, por meio da *survey*.

4.2.1 Caracterização das empresas

Como forma de caracterizar a companhia, foi solicitado aos respondentes informar as seguintes informações da empresa: origem de capital majoritário, setor de atuação, tempo de fundação e de operações no Brasil, porte da empresa localmente por faturamento em milhões de Reais, número de funcionários no Brasil, crescimento em vendas, e se possui ações negociadas em bolsa de valores.

O gráfico 3 a seguir ilustra a distribuição de origem de capital majoritário das empresas em que os respondentes atuam.

Gráfico 3 – Origem de capital majoritário

Há uma concentração de origem de capital majoritário entre Norte-Americanas (45,5%) e Brasileiras (32,7%). Não houve qualquer tipo de estímulo para que esta polarização ocorresse. O envio de convite aos respondentes para participação na pesquisa, assim como *follow-up* para se responder a *survey*, foi feito igualmente para todos os contatos identificados nas empresas que foram qualificadas, segundo os critérios estipulados (empresa multinacional com operações no Brasil).

Diferente da origem majoritária de capital, ao analisarmos o setor de atuação destas empresas, notamos uma distribuição sem concentração acentuada em poucos setores. As áreas de maior destaque são: Farmacêutica (10,9%), Bens de Consumo (10,0, e %), Tecnologia e Eletrônicos (8,2%), Manufatura (8,2%) e serviços financeiros (7,3%).

Gráfico 4 – Setor de atuação das empresas pesquisadas

Em continuidade à descrição do perfil das empresas, onde observamos que 61% delas foram fundadas há mais de 50 anos, indicando ser empresas possivelmente bem-sucedidas e estabelecidas em seus setores. O gráfico 5 a seguir apresenta os principais intervalos de tempo de fundação.

Gráfico 5 – Tempo de Fundação

O tempo de operações no Brasil destas empresas também tende a indicar empresas bem estabelecidas em seus setores e reconhecidas no mercado brasileiro. Observa-se o expressivo percentual de 41,9% das empresas atuando no Brasil há mais de 50 anos. O gráfico 6 a seguir apresenta a distribuição do tempo de atuação no Brasil em 7 faixas.

Gráfico 6 – Tempo de operações no Brasil

O número de funcionários no país e o faturamento anual também nos trazem indícios de grande estrutura e sucesso em seus setores. O número de funcionários indica uma concentração acentuada de empresas de grande porte que fizeram parte desta pesquisa, onde 55% das companhias empregam mais de 500 funcionários no Brasil, o que é consistente com o perfil dos principais setores de atuação supracitados, assim como reforça o indicio de empresa bem estabelecida em se mercado. O gráfico 7 a seguir explicita esta análise.

Gráfico 7 – Número de funcionários no Brasil

Colaborando para a compreensão do perfil das empresas que compuseram o estudo, a receita operacional bruta anual é majoritariamente concentrada em empresas de grande porte, acima de R\$300 milhões/ano. Novamente, verificamos uma concentração da distribuição do perfil das empresas no extremo superior do intervalo, assim como foi para tempo de fundação e tempo de operação no Brasil, respectivamente com 61% e 41,9% acima de 50 anos, e alto volume de empregados, onde 55% das empresas possui mais de 500 funcionários. O gráfico 8 a seguir ilustra a distribuição de receita operacional bruta anual das empresas que compuseram a pesquisa.

Gráfico 8 – Receita operacional bruta anual

Ao observarmos o crescimento médio de vendas anuais nas empresas nos últimos 3 anos, notamos que mais de um terço delas cresceu acima de 10%, como mostra o gráfico 9 a seguir.

Gráfico 9 – Crescimento médio de vendas anuais nos últimos 3 anos (em valores)

Finalmente, constatou-se que mais da metade das empresas possuem ações negociadas em bolsa de valores, conforme destaca o gráfico 10, ratificando os indícios de uma concentração da amostra constituída por empresas de grade porte, em termos de faturamento e número de funcionários.

Gráfico 10 – Possui ações negociadas em bolsa de valores

Em resumo, de modo a apresentar o perfil predominante das empresas que compuseram a amostra, elaborou-se o quadro 18 a seguir, que elenca a maior concentração de respostas em cada uma das nove questões feitas sobre as empresas na *survey* da etapa quantitativa da pesquisa empírica.

Quadro 18 – Perfil geral das empresas que compuseram a amostra da pesquisa quantitativa

Questão	Variável de maior destaque	%
Setor de atuação	Farmacêuticas e saúde/ Bens de Consumo/ Tecnologia e Eletrônica / Manufacturing	37,7%
Origem majoritário de capital	Origem Norte-Americana	45,5%
Tempo de fundação da empresa	Empresas centenárias	25,5%
Tempo de fundação da empresa	Fundação acima de 50 anos	61%
Tempo de operações no Brasil	Operações no Brasil acima de 50 anos	41,9%
Número de empregados nas operações do Brasil	acima de 500 funcionários	55%
Receita operacional bruta anual	Acima de R\$ 300 mi	60,9%
Crescimento médio anual no últimos 3 anos	Acima de 10%	38,2%
Possui ações negociadas em bolsa	Sim	53,64%

4.2.2 Caracterização dos executivos respondentes

Como forma de caracterizar o perfil dos respondentes, foi-lhes solicitado respondentes informar as seguintes informações: qual cargo de ocupação atual, há quanto tempo ocupa

este cargo, há quanto tempo você está nesta empresa e há quanto tempo exerce cargos como gestor. Ressalta-se que todos os respondentes possuem nível superior e pós-graduação MBA.

Por meio dos resultados obtidos, observa-se que 70% dos respondentes ocupam cargo igual ou superior a gerente, onde 34% são gerentes, 22% são diretores e diretores operacionais, e 14% ocupam atualmente em suas respectivas empresas o cargo de CEO, presidência ou diretor geral). Na categoria “outros cargos”, com 30% das respostas, encontramos menções de cargos como Vice-Presidente, CFO / Diretor financeiro, Diretor de Negócios, CMO / Diretor de marketing, e outras denominações mais específicas de gerencias.

Gráfico 11 – Cargo vigente

Ciente de que 36% dos respondentes ocupam atualmente em suas respectivas empresas os cargos de diretoria, presidência, diretoria geral ou CEO, analisamos o tempo de ocupação dos seus cargos vigentes. Os indivíduos que responderam à pesquisa estão em média há 4

anos e 4 meses no cargo que ocupam. Todavia, há dois extremos a destacar: um caso de 24 e de 21 anos de ocupação no mesmo cargo. Ainda que retirássemos estas duas observações, a média de tempo de ocupação no mesmo cargo seria de 4 anos e 1 mês, e ao analisar a distribuição das observações das informações dentro da faixa mais expressiva, com 75% das menções: no mesmo cargo entre menos de um ano e 5 anos completos. Destaca-se que 28,2% que compõem os 75% da ocupação do cargo atual em até 5 anos, está entre 1 e 2 anos completos, o que de certa forma demonstra uma prática de mercado que dentre altos executivos há contrato com tempo definição de um tempo mais curto para ocupação de determinados cargos em algumas organizações (especialmente as de capital aberto). ´

Gráfico 12 – Tempo de ocupação no cargo atual

Em relação ao tempo em que o respondente trabalha na empresa atual, observou-se uma média de 8 anos e 2 meses trabalhando para a organização. Mesmo considerando esta média, é expressivo o número de indivíduos que estão nas respectivas empresas há 5 anos ou menos: 48,2%. Esta informação, aliada ao tempo de exercício do cargo atual, levanta indícios de que

parte dos indivíduos que estão há 5 anos ou menos em seus respectivos cargos, já foram contratados pela empresa para exercê-los. Outro indício é de que parte dos indivíduos que ocupam os cargos mais altos atualmente em suas empresas, possivelmente estão há 5 ou menos anos no cargo. O gráfico 13 a seguir apresenta a distribuição das faixas de tempo em que os respondentes trabalham na empresa atual.

Gráfico 13 – Tempo em que trabalha na empresa atual

Finalmente, em relação à experiência gerencial, os respondentes exercem cargos gerenciais em média há 13 anos. Novamente, observa-se concentração dos respondentes nas duas faixas de menos intervalo de tempo, entre as faixas de tempo de até 5 anos e entre 6 a 10 anos de experiência, que somadas representam 51% dos respondentes. Todavia, diferente das distribuições de tempo de exercício do cargo atual e tempo de empresa, o tempo de

experiencia gerencial tem uma distribuição menos acentuada em uma única faixa, mais especificamente na faixa de menos tempo de experiência, de até 5 anos. Na questão sobre tempo experiencia gerencial, o percentual do exercício entre 6 e 10 anos é praticamente o mesmo que até 5 anos. A princípio o perfil dos respondentes desta pesquisa leva a crer que recebemos respostas de gestores relativamente mais jovens. O gráfico 14 a seguir ilustra a distribuição do tempo de exercício de cargos de gestão.

Gráfico 14 – Tempo de exercício em cargo de gestão

Em suma, de modo a apresentar o perfil dos respondentes em relação à experiência como gestor, no tempo de cargo atual e na empresa atual, questões feitas na *survey* da etapa quantitativa da pesquisa empírica, verificamos as medidas de tendência central conforme o gráfico 15 ilustra a seguir

Gráfico 15 – Medidas de tendência central: Média, Mediana e Moda

Dado posto, alinhando todas as análises feitas nesta seção sobre o perfil dos respondentes, observa-se uma indicação de gestores relativamente jovens que foram contratados por suas respectivas empresas para assumir os cargos que exercem, ou para assumi-los num curto período de tempo, como por exemplo, de transição do ocupante anterior.

4.2.3 Práticas da empresa quanto a periodicidade e estrutura para planejamento estratégico

Esta seção tem por objetivo descrever, caracterizar e analisar os resultados obtidos quanto a estrutura organizacional, frequência e horizonte de tempo, e ao desenvolvimento de processos estruturados de planejamento estratégico.

O primeiro tópico diz respeito ao desenvolvimento de processos estruturados para o desenvolvimento do planejamento estratégico, onde os respondentes indicaram a concordância sobre o grau de estruturação do processo de planejamento estratégico, lembrando que a escala utilizada foi de 7 pontos, onde 7 era para um processo altamente estruturado. O gráfico 16 a seguir apresenta a distribuição das respostas obtidas.

Gráfico 16 – A companhia desenvolve processos estruturados de planejamento estratégico

Ao analisar possíveis correlações com o perfil das companhias, verificou-se que há uma relação relevante (teste de associação *Qui-quadrado*; $p < 0,05$) entre a alta intensidade de estrutura no processo de planejamento e grande porte das companhias, como ilustra o gráfico 17 a seguir.

Gráfico 17 – Relação entre intensidade de planejamento estratégico estruturado e porte da empresa

A analisarmos os dados apresentados pelo gráfico 17, concluímos que as empresas que possuem maior índice de estruturação no planejamento estratégico na avaliação dos respondentes, considerando os pontos 6 e 7 da escala, são as de grande porte, acima de R\$ 300 milhões, e as de médio porte, entre R\$ 90 e R\$ 300 milhões.

A distribuição das respostas nos leva a concluir que os respondentes avaliam o processo de planejamento estratégico de suas respectivas empresas como altamente estruturado, considerando a soma dos pontos máximos da escala, 6 e 7, igual a 52,3%. Se considerarmos a soma dos pontos inferiores da escala, 1 e 2, igual a 7,5%, podemos concluir que os respondentes, tendem a acreditar que suas respectivas companhias praticam o processo de planejamento estratégico de mediano à altamente estruturado, somando os resultados entre 4 e 7 pontos igual a 88,7% das respostas.

Com relação a frequência do processo de planejamento estratégico, nota-se uma concentração significativa no período anual de planejamento estratégico, com aproximadamente 60% das respostas coletadas. Se considerarmos a segunda categoria com maior número de respostas, chegaremos a 73% das respostas obtidas, conforme ilustra o gráfico 18.

Gráfico 18 – Periodicidade do processo do planejamento estratégico

Esta concentração observada no período de 1 ano é bastante consistente com a prática de mercado, de modo a que permite às empresas desenvolver o planejamento estratégico, tomar as decisões de investimentos e ações, e coloca-las em prática, considerando um horizonte de tempo, e a revisando com periodicidade determinada. Ao buscar relações que pudessem ser relevantes com relação ao perfil das empresas, não foi constatada nenhuma relação significativa, nem quanto a porte, como para origem.

Em relação ao horizonte de tempo em que o planejamento estratégico aborda, ou seja, para quantos anos ou meses no futuro a companhia planejou suas estratégias e respectivas implementações, observa-se que a maior concentração das empresas, 37,4%, o desenvolve com vistas a resultados para os próximos cinco anos, seguido de 26,2% das empresas que vislumbram resultados para o próximo ano, e para três anos, com 17,8% das respostas. O gráfico a seguir ilustra a distribuição do horizonte de tempo do planejamento estratégico. Não houve outras relações significativas com as variáveis do perfil da empresa.

Gráfico 19 – Horizonte de tempo para planejamento da estratégia

Em relação à estrutura organizacional, questionou-se ainda se há contratação de consultoria para desenvolvimento do processo do planejamento estratégico, e se há equipe dedicada para o mesmo.

Quanto a contratação de consultoria para o processo, 33% das empresas realizam contratação de consultoria para levantamento de informações e monitoramento do ambiente. Nas etapas de análise de informações e recomendações a partir das análises o percentual de empresas que contratam consultoria é igual ou inferior a 25%, conforme apresenta o gráfico a seguir.

Gráfico 20 – Contratação de consultoria para etapas do planejamento estratégico

Aos analisar a distribuição das empresas que contratam consultoria para as etapas de levantamento de informações e monitoramento do ambiente, ou seja, 32,7% das empresas, observa-se que 40% não possui equipe dedicada para o desenvolvimento do planejamento

estratégico. Todavia, os 60% complementares possui equipe dedicada, sendo destes, 20% de equipe com dedicação parcial de tempo e 40% de equipe com dedicação integral. Considerando a etapa de análise das informações e dados, onde 25,2% das empresas contratam consultoria, 29,6% não possui equipe dedicada para o desenvolvimento do planejamento estratégico, e, 22,2% e 48,1% possuem equipe dedicada sendo parcial e integral de tempo respectivamente. Finalmente ao analisar a etapa de implicação das análises e recomendações (20,6%), observamos que 31% das empresas que contratam não possuem equipe dedicada e 18,2% e 50% possuem equipe dedicada sendo parcial e integral de tempo respectivamente. O gráfico abaixo ilustra esta distribuição.

Gráfico 21 – Contratação de consultoria durante etapas do processo estratégico *versus* equipe dedicada

Ao explorar ainda a abertura das empresas que contratam consultoria, mas observando especificamente àquelas que possuem equipe dedicada, parcial e integralmente, e, cruzando com o porte, verifica-se que se trata de empresas de pequeno à médio porte em faturamento, conforme o gráfico 22 a seguir ilustra.

Gráfico 22 – Contratação de consultoria durante etapas do processo estratégico *versus* equipe dedicada *versus* porte das empresas

Ainda que se tenha analisado com mais detalhes as empresas que contratam consultoria em determinadas etapas do planejamento estratégico, é fundamental que se atenha ao fato de que a maior parte das empresas que compõem a amostra da pesquisa não contratam consultoria, tendo ou não equipe dedicada, seja em regime de dedicação integral ou parcial de tempo e independente de seu porte ou origem.

Drente as empresas que fizeram parte da amostra, segundo os respondentes, 60% possui equipe interna dedicada seja em regime de dedicação integral ou parcial. Ainda estas empresas que possuem área de dedicada para desenvolvimento do processo de planejamento

estratégico, verificamos o seguinte número de pessoas na área, considerando o tempo de dedicação integral e parcial, conforme apresenta o gráfico 23 a seguir.

Gráfico 23 – Número de funcionários para equipe dedicada ao processo de planejamento estratégico, por tempo de dedicação

Ainda que seja expressivo o número de empresas que possuem equipe dedicada para o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico, integral ou parcial, não significa que esta atividade seja exclusiva ou única a ser desempenhada durante todo ano pela respectiva área. O instrumento de pesquisa não se fixou em explorar mais profundamente este tópico, o que limita qualquer afirmação ou inferência adicional.

Para estas empresas que possuem equipe dedicada para o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico (60% da amostra), há ainda áreas funcionais envolvidas no processo de desenvolvimento e construção das estratégias da companhia. O gráfico 24 apresenta quais são estas áreas e qual a distribuição apontada pelos respondentes.

Gráfico 24 – Áreas envolvidas no processo de desenvolvimento e construção das estratégias da companhia

Embora as respostas sejam de múltipla escolha, a concentração nas áreas Comercial, de Operações e Marketing são expressivas.

Para os 40% das empresas da amostra que não possuem uma área dedicada ao processo de desenvolvimento e construção das estratégias da companhia, as áreas que são consideradas

pelos respondentes como responsáveis pelo processo e planejamento estratégico são as mesmas apontadas como envolvidas, quando há área dedicada na companhia: Comercial, de Operações e Marketing. Embora o percentual seja menor, estas respostas indicam que possivelmente a responsabilidade por liderar o processo tende a ser de uma área, diferente das empresas que possuem área dedicada, onde há o envolvimento de um número maior de áreas funcionais, mas que não possuem o papel de liderança do processo. O gráfico a seguir apresenta as áreas mencionadas com maior frequência pelos respondentes.

Gráfico 25 – Áreas consideradas responsáveis no processo de desenvolvimento e construção das estratégias da companhia, quando a empresa não possui área dedicada.

Com esta informação, finalizamos as análises do bloco descritivo de práticas e estrutura.

4.2.4 Práticas de Planejamento estratégico – Métodos de *Foresight* (prospecção de futuro)

Esta seção tem por objetivo descrever, caracterizar e analisar os resultados obtidos quanto aos métodos de prospecção de futuro empregados pelas empresas durante o processo de planejamento estratégico. Os métodos foram organizados nos seguintes grupos: de métodos de criatividade; descritivos; monitoramento, inteligência, matrizes e simulação; opinião de especialistas; cenários, modelagem e simulações; estatísticos e análise de tendências; valorização, decisão e econômico. Esta classificação foi feita a partir do conceito de Análise de tecnologia futura - (technology futures analysis- TFA), Porter et al., 2004, p.290. A escala utilizada em todas as questões sobre uso dos métodos de prospecção, assim como em toda a *survey*, é a de somatório de *Likert* de sete pontos. Em todas as questões foi disponibilizado o item resposta “não sabe” na sequência dos pontos da escala. Portanto, os respondentes foram orientados a responder 1 quando a empresa não utiliza o método e 7 quando utiliza intensamente. Houve breve explicação de cada um dos métodos para alinhar o entendimento dos respondentes sobre o método em questão. Recorda-se que os respondentes possuem formação superior e pós-graduação MBA.

O primeiro grupo de métodos diz respeito ao grupo de métodos classificado como “de criatividade e opinião de especialistas”. Os métodos explorados neste bloco na *survey* foram: Entrevistas, Grupos de foco, *Delphi*, técnicas participativas, geração de visão, *brainstorming/brainwriting*, workshop de criatividade e análise de correlação.

O gráfico a seguir detalha as respostas por método, segundo a escala.

Gráfico 26 – Uso dos métodos de prospecção de futuro de “Criatividade e opinião de especialistas”

Os métodos no grupo de criatividade mais utilizados pelas empresas, segundo os respondentes, são os métodos de *brainstorming/Brainwriting*, com 48,6% de uso intenso (soma dos resultados dos pontos 6 e 7), seguido por grupo de foco com 28,1% e geração de visão, com 28%. Dentre os métodos menos utilizados (soma dos resultados dos pontos 1 e 2), observamos o Delphi, com 53,2%, análise de correlação, com 36,5% e workshop de criatividade, com 36,4%.

Analisando os resultados deste grupo, não é surpresa o *brainstorming/Brainwriting* ser o mais utilizado, por ser bastante difundido e possível de ser aplicado em várias etapas do processo de planejamento estratégico e em outras situações de geração de ideias, debate ou

desafio. Por outro lado, o Delphi, também não apresenta resultado inesperado, pois trata-se de uma técnica com aplicação para objetivo específico. Ademais, a falta de habilidade em aplicar o conhecimento de como os resultados podem colaborar nos processos estratégicos, faz com que o método seja pouco utilizado nas corporações.

O segundo grupo de métodos avaliado junto aos executivos foi o descritivo. Este grupo foi composto pelos métodos de *Roadmapping*, modelagem de sistema de inovação, análise institucional, análise organizacional, *backcasting*, análise de mitigação e avaliação do impacto socioeconômico.

Gráfico 27 – Uso dos métodos de prospecção de futuro de “Descritivos”

Ao analisar o bloco de métodos descritivos mais utilizados pelas empresas, segundo os participantes, novamente considerando a soma dos resultados dos pontos 6 e 7, são os métodos de *Roadmapping*, com 47,7% de uso intenso, seguido por análise organizacional, com 43% e análise institucional, com 35,5%. Dentre os métodos menos utilizados, novamente considerando a soma dos resultados dos pontos 1 e 2 da escala, observamos o *Backcasting*, com 51,8%, modelagem do sistema de inovação, com 40,2% e avaliação do impacto social, com 34,6%.

Os resultados de maior utilização podem ser observados como prática comum nas empresas. *Roadmapping*, análise organizacional e institucional são métodos simples e objetivos, e amplamente reconhecidos entre os executivos. São inclusive implementados via consultorias. Com relação aos menos utilizados, faz-se compreensível que modelagem de sistema de inovação seja pouco utilizado, considerando o início da maturidade das áreas de inovação nas companhias de forma geral ser relativamente recente. As empresas com inclinação mais inovadora, e com estas áreas de inovação mais maduras, tendem a utilizar métodos de prospecção mais aderentes à inovação. Vale ressaltar que embora o percentual de uso seja baixo, não significa que os executivos respondentes não saibam do que se trata. O percentual de “não sabe” é 18,7% e a soma de nenhum ou baixo uso é de 40,2%, ou seja, os executivos entenderam a pergunta, do que se tratava o modelo e na avaliação dos mesmos, suas respectivas empresas não utilizam o modelo de fato.

Quanto ao *Backcasting*, trata-se de um método que os processos e conceitos não são ainda tão difundidos amplamente entre os executivos, e aplicados em um número expressivo de companhias que influencie uso mais intenso.

O terceiro grupo de métodos analisado junto aos executivos, chamado de monitoramento, inteligência, matrizes e simulação, foi composto pelos métodos de Bibliometria / análise de patentes / mineração de texto (data mining); avaliação tecnológica; análise de sustentabilidade / análise do ciclo de vida; análise de risco; e análise de requisito (análise de necessidades e atributos, *versus* matriz tecnológica). O gráfico a seguir apresenta as respostas por método, segundo a escala.

Gráfico 28 – Uso dos métodos de prospecção de futuro de “Monitoramento, inteligência, matrizes e simulação”

A partir dos resultados apresentados, observamos que dentre os métodos menos utilizados, a Bibliometria / análise de patentes / mineração de texto, com 48,6%, análise de

sustentabilidade / análise do ciclo de vida, com 25,2% e análise de requisito com 21,5%. Note-se que o não uso de Bibliometria / análise de patentes / mineração de texto é o segundo método, dentre todos os grupos, que os respondentes compreendem o que o método aborda e que afirmam que a empresa não utiliza, ficando atrás apenas do método *Delphi*.

Dentre os métodos mais utilizados neste grupo, observamos análise de risco, com 50,5% dos respondentes afirmando utilização intensa em suas respectivas empresas, avaliação tecnológica, com 45,8%, e análise de requisito com 31,8% de uso intenso (soma dos pontos 7 e 8).

Quando avançamos na análise dos grupos de métodos de prospecção de futuro que foram pesquisados, chegamos aos dois últimos grupos, compostos pelos métodos mais complexos e quantitativos. São os métodos de “Cenários, Modelagem e Simulações” e de “Análise de tendências, Econômicos, de Decisão, e Estatísticos”

O número de respostas “não sabe”, observadas aumentam significativamente quando comparado aos grupos anteriores. Para compreender melhor esta questão, ao analisar possíveis correlações com o perfil das companhias e dos respondentes, verificou-se que **não há** uma relação relevante (teste de associação *Qui-quadrado*; $p > 0,05$) entre as respostas “não sabe” para os métodos de todos os grupos, e para buscar indícios ou justificativas especialmente para os métodos dos grupos de “Cenários, Modelagem e Simulações” e de “Análise de tendências, Econômicos, de Decisão, e Estatísticos” com o porte das empresas e perfil dos respondentes.

Analisaremos a seguir com mais detalhes os grupos de métodos de prospecção de futuro supracitados.

O grupo dos métodos de Cenários, Modelagem e Simulações foi composto por Cenários / Gerenciamento de Cenários/ Cenários interativos; "Modelagem de sistemas adaptativos complexos / *Chaos*"; Simulação de sistemas / sistemas dinâmicos; Substituição tecnológica; Análise de impacto cruzado. O gráfico 29 a seguir apresenta a intensidade de uso dos métodos pelas empresas, de acordo com a avaliação dos respondentes.

Gráfico 29 – Uso dos métodos de prospecção de futuro de “Cenários, Modelagem e Simulações”

Os métodos pesquisados neste bloco foram claramente àqueles que mais os respondentes afirmaram “não saber”, ou não utiliza (ponto 1 na escala) com percentuais mais expressivos, tais como para sistemas dinâmicos, com 18,7% e 32,7% respectivamente, e modelagem de sistemas adaptativos, com 23,4% e 34,6%. Neste caso específico, há várias possibilidades

que podem ser exploradas como justificativa: mesmo com a explicação breve, o respondente desconhece o método; o respondente conhece do que se trata, mas não sabe se há aplicação do mesmo por falta de atividade funcional direta, sabe do que se trata, tem relação direta funcional e de fato não utiliza por questões de valores (licenças), e/ ou falta de mão de obra capacitada para executar a aplicação do modelo. Somada a esta última afirmação, há também o fato de não ser aplicável no ramo, ou não possuir todas as informações suficientes para utilização do modelo. De qualquer forma, não é possível fazer qualquer inferência para responder com segurança à estas possibilidades de justificativas indicadas, dado que não houve exploração mais profunda, e nem era este o objetivo do instrumento. Buscou-se uma análise para relacionar possível contratação de consultoria e os modelos de menor uso, mas verificou-se que **não há** uma relação relevante (teste de associação *Qui-quadrado*; $p > 0,05$).

O método de cenários (31,8%) e substituição tecnológica (24,3%) são os mais utilizados dentre os métodos deste grupo, sendo estes mais reconhecidos, mesmo entre executivos menos especializados, ou familiarizados com métodos de prospecção de futuro.

Ao analisarmos o último bloco de métodos de prospecção de futuro, o de Análise de tendências, econômicos, de decisão, e estatísticos, compostos pelos métodos de Análise de ondas longas; Análise de precursores; Tendência extrapolação / ajuste de curva de crescimento e projeção; Análise de impacto de tendências; "Análise custo-benefício (monetizada e outras); Análises de Ação (opções); Análise de decisão / análise de utilidade; Processo analítico de hierarquia (AHP) e Demográfico (população, idade, gênero, poder aquisitivo, etc.), observamos os resultados obtidos por meio da *survey*, expostas pelo gráfico 30 a seguir.

Gráfico 30 – Uso dos métodos de prospecção de futuro de “Análise de tendências, Econômicos, de Decisão, e Estatísticos”

Este grupo de métodos possui três métodos com a escolha da alternativa “não sabe” e não utiliza (ponto 1 na escala) com percentuais mais expressivos, ainda mais evidentes que os demais métodos dos grupos anteriores. São eles: processo analítico de hierarquia (AHP), com 43% de “não sabe” e 29,9% para não utiliza, análise de ondas longas com 31,8% de “não sabe” e 40,2% para não utiliza, e análise de precursores com 31,8% e 29,9% respectivamente. Novamente, a reflexão feita para a mesma situação no bloco anterior, de métodos de “Cenários, Modelagem e Simulações”, sobre as possíveis razões para o número expressivos de respostas de “não sei” e não utiliza, ou seja, o 1 na escala de respostas, cabe para os

métodos de “Análise de tendências, Econômicos, de Decisão, e Estatísticos”. E assim como para o bloco anterior, buscou-se uma análise para relacionar possível contratação de consultoria e os modelos de menor uso, mas verificou-se que **não há** uma relação relevante (teste de associação *Qui-quadrado*; $p > 0,05$).

Por outro lado, métodos que pertencem a este grupo, mas são mais reconhecidos e amplamente utilizados, possuem índices significativos de utilização pelas empresas, segundo os respondentes, como o método de prospecção demográfico, com 33,6% de uso intenso, tendência extrapolação / ajuste de curva de crescimento e projeção, com 34,6%, e Análise custo-benefício (monetizada e outras), com 52,3% de uso intenso por parte das empresas.

Algumas considerações são relevantes para a finalização da análise desta seção. Em primeiro lugar buscou-se identificar quais métodos de prospecção de futuro as empresas do perfil desejado utilizam em seus processos de planejamento estratégico. Para tal, buscou-se elencar os métodos, agrupados por características, de forma a facilitar a identificação dos mesmos com uma nomenclatura única, que permitisse tabulação e análise consistente dos dados coletados. Nem todos os métodos listados são amplamente reconhecidos, nem são aderentes a todos os perfis de empresas. Ademais, embora trate-se de métodos de prospecção de futuro, métodos diferentes abordam informações diferentes e possuem objetivos diferentes. Dado posto, não houve expectativa de que se constatasse o uso intenso de todos os métodos por parte de todas as empresas, representadas por seus executivos respondentes. Apenas identificar quais, dentre os listados, são mais utilizados no processo de desenvolvimento das estratégias corporativas.

4.2.5 Construto de Indução de Mudanças: Monitoramento, Análise, Interpretação e disseminação das informações na companhia.

Esta seção tem por objetivo descrever, caracterizar e analisar os resultados obtidos quanto às questões referentes ao construto de indução de mudanças, composto pelos itens ao desenvolvimento do processo estruturado de planejamento estratégico.

Foi solicitado ao respondente indicar quais variáveis do ambiente externo sua companhia considera para subsidiar o desenvolvimento do planejamento estratégico, por meio de monitoramento, análise, interpretação e disseminação das informações, onde o número 1 na escala indica que a empresa não desempenha a atividade de monitorar, analisar, interpretar e disseminar, e 7 desempenha intensamente a atividade. As variáveis investigadas foram Políticas, Econômicas, Sociais, Desenvolvimento Tecnológicos, Meio Ambiente, Concorrentes atuais, Produtos / serviços Substitutos, Novos concorrentes / produtos / serviços entrantes, Comportamento / movimentação dos fornecedores, Comportamento dos clientes, Setor de atuação e Comportamento da indústria. Para que os executivos participantes pudessem responder de forma crítica e mais específica em relação a intensidade de desempenho da atividade para cada uma dessas doze variáveis, separou-se as atividades em quatro blocos diferentes. Temos, portanto avaliações diferentes para as mesmas doze variáveis nas quatro modalidades de atividades.

Primeiramente, em relação ao monitoramento, observamos os resultados obtidos por meio da *survey*, apresentados pelo gráfico 31, quanto a intensidade de desempenho das empresas, na avaliação dos respondentes, para cada uma das doze variáveis, durante o processo de planejamento estratégico.

Gráfico 31 – Intensidade de Monitoramento de variáveis do ambiente externo

Segundo as respostas dos executivos participantes, suas respectivas empresas monitoram intensamente 10 das 12 variáveis do ambiente externo onde de 48,6% a 77,5% das empresas com alta intensidade, quando se soma os resultados dos pontos 6 e 7 da escala. As duas variáveis com intensidade de monitoramento feitas por menos de 48% das companhias da amostra são as variáveis do ambiente externo “sociais” e do “meio ambiente”, respectivamente 30,8% e 29,9% das empresas monitorando intensamente. Ainda assim, notamos uma intensidade de monitoramento expressivo. A soma dos índices de “não monitora” e “monitora muito pouco”, os pontos 1 e 2 da escala para essas variáveis, correspondem a respectivamente, 18,7% e 25,2% das empresas pesquisadas. O fato da variável do ambiente externo “meio ambiente” não ser monitorada, ou muito pouco monitora

por um quarto das empresas participantes da pesquisa é uma informação que se destaca. Todavia, não se constatou nenhum tipo de relação entre o número de empresas com este baixo monitoramento e seu porte e/ou setor de atuação (teste de associação *Qui-quadrado*; $p > 0,05$). Os valores referentes às respostas “não sei” são insignificantes e até inexistentes para a maior parte das variáveis. Pelos resultados observados, as variáveis do ambiente externo questionadas são, em sua maioria, nas avaliações dos respondentes, intensamente monitoradas pelas suas respectivas empresas.

Para a modalidade “Analisa”, de acordo com os executivos participantes, as empresas desempenham intensamente a atividade com relação às variáveis do ambiente externo. Ao somar os resultados dos pontos 6 e 7 da escala, novamente 10 das 12 variáveis tem intensidade de análise superior a 48% das empresas participantes. Mais uma vez, as duas variáveis com intensidade de análise feitas por menos de 48% das companhias participantes da pesquisa são as variáveis de análise do ambiente externo “sociais” e do “meio ambiente”, respectivamente com 34,6% e 29,9% das empresas desempenhando análise intensa. Mesmo inferior a 48% das empresas da amostra, trata-se de um percentual de empresas significativo. Por outro lado, o percentual de empresas respondentes com respostas “não analisa” ou “analisa muito pouco”, resultante da soma dos índices dos pontos 1 e 2 da escala para essas variáveis, são respectivamente 17,8% e 25,2%. Novamente observa-se a mesma peculiaridade neste dado, de que um quarto das empresas participantes não analisa, ou analisa muito pouco a variável do ambiente externo de “meio ambiente”, que se destaca. Ao buscar alguma relação entre porte, e/ou setor da empresa com as respostas para esta modalidade, de modo a encontrar indícios para levar à alguma possível conclusão, foi observada que **não há** uma relação relevante (teste de associação *Qui-quadrado*; $p > 0,05$). Logo, não temos

elementos que subsidiem um caminho explicativo para tal resultado. Em relação aos valores referentes às respostas “não sei”, novamente são insignificantes e inexistentes para nove das doze variáveis do ambiente externo. O gráfico 32 exibe os resultados quanto a intensidade de análise das variáveis do ambiente externo desempenhada pelas empresas, segundo os respondentes, durante o processo de planejamento estratégico.

Gráfico 32 – Intensidade de Análise de variáveis do ambiente externo

Pelos resultados observados, as variáveis do ambiente externo exploradas quanto as análises são, nas avaliações dos executivos participantes, intensamente analisadas pelas suas respectivas empresas.

Ao analisar a modalidade “Interpreta”, de acordo com os respondentes, as empresas desempenham intensamente a atividade com relação às variáveis do ambiente externo. O gráfico 33 indica a intensidade de desempenho pelas empresas, na avaliação dos executivos participantes, para cada uma das doze variáveis do ambiente externo, durante o processo de planejamento estratégico.

Gráfico 33 – Intensidade de interpretação de variáveis do ambiente externo

Segundo os executivos respondentes, as empresas desempenham intensamente a atividade com relação às variáveis do ambiente externo, pois mantendo o racional analítico, ao somar os resultados dos pontos 6 e 7 da escala, mais uma vez 10 das 12 variáveis tem intensidade de interpretação superior a 49,5% das empresas pesquisadas. Por mais uma vez, as duas variáveis com intensidade de interpretação feitas por menos de 49,5% das companhias

pesquisadas são as variáveis de análise do ambiente externo “sociais” e do “meio ambiente”, respectivamente com 33,6% e 29,9% das empresas desempenhando interpretação intensa dessas variáveis. Há uma consistência do percentual de empresas que monitora, analisa e interpreta estas variáveis. Os números nos levam a assentir para a possibilidade que estas duas variáveis sejam monitoradas, analisadas e interpretadas pelas mesmas empresas, supostamente por uma necessidade específica seja do setor, produto ou serviço. Contudo, ainda que na faixa de 30% das empresas participantes, trata-se de um percentual de empresas significativo.

Seguindo a coerência das análises, da mesma forma que nas categorias anteriores, o percentual de empresas respondentes com “não interpreta” ou “interpreta muito pouco”, resultante da respectiva soma dos índices dos pontos 1 e 2 da escala para essas variáveis, são respectivamente 18,7% e 30,8%. Mais uma vez a variável “meio ambiente” é àquela que as empresas participantes menos desempenham. Novamente ao buscar alguma relação entre porte, e/ou setor da empresa com as respostas também para esta modalidade, de modo a encontrar indícios para levar à alguma possível conclusão, verificou-se que **não há** uma relação relevante (teste de associação *Qui-quadrado*; $p > 0,05$). Por esta razão, também para esta modalidade, não possuímos recursos que subsidiem um caminho explicativo para tal resultado. Não houve nenhuma menção de respostas “não sei” para todas as doze variáveis do ambiente externo.

Considerando os dados apresentados, as variáveis do ambiente externo exploradas quanto ao desempenho da interpretação das análises são, segundo os executivos participantes, intensamente interpretadas pelas suas respectivas empresas.

Finalmente, ao analisar a última modalidade do construto, de “Disseminação” da informação resultante do monitoramento, análise e interpretação das variáveis do ambiente externo, as companhias participantes desempenham intensamente a atividade, de acordo com os executivos participantes, durante o processo de planejamento estratégico. O gráfico 34 indica a intensidade de desempenho pelas empresas na atividade de disseminação da informação, na avaliação dos respondentes, para cada uma das doze variáveis do ambiente externo, durante o processo de planejamento estratégico.

Gráfico 34 – Intensidade de disseminação das análises e interpretação das variáveis do ambiente externo

Examinando a modalidade “Dissemina”, segundo avaliação dos executivos participantes, as empresas em que atuam desempenham com intensidade de média a alta a atividade com relação às variáveis do ambiente externo. Manteve-se o racional analítico para efeitos comparativos, ao somar os resultados dos pontos 6 e 7 da escala, e novamente 10 das 12 variáveis tem intensidade de interpretação em torno a 30% das empresas pesquisadas. O percentual médio de alta intensidade para a modalidade disseminação é inferior às demais modalidades analisadas anteriormente, mas ainda consiste em um valor significativo. Como nas três modalidades de atividades anteriores, as duas variáveis com intensidade de disseminação feitas por menos de 30% das companhias pesquisadas são as variáveis de análise do ambiente externo “sociais” e do “meio ambiente”, ambas com apenas 19,6% das empresas desempenhando a disseminação intensa dessas variáveis na companhia. Houve uma consistência do percentual de empresas que monitora, analisa e interpreta estas variáveis, e que diminuiu sensivelmente na modalidade de disseminação das informações.

Todavia, isto pode ser observado para todas as 12 variáveis do ambiente externo. Há indícios de que as empresas pesquisadas disseminam as informações com menos intensidade que as etapas de monitoramento, análise e interpretação dos dados e informações. Não há elementos suficientes proporcionados por esta pesquisa que nos forneçam informação conclusivas, mas há indícios de que o processo de planejamento estratégico não é constante e homogêneo em todas as suas etapas, podendo levar a falta de informações para alguns atores envolvidos no processo. Não obstante, ainda que na faixa de 30% das empresas participantes, trata-se de um percentual de empresas significativo. O percentual de empresas que disseminam a informação medianamente (item 5 da escala) é em média de 18% para as doze variáveis do ambiente externo.

Seguindo a consistência da análise para todas as modalidades, o percentual de empresas respondentes com “não dissemina” ou “dissemina muito pouco”, resultante da soma dos índices dos pontos 1 e 2 da escala para essas variáveis, são respectivamente 33,6% e 36,4%. Nas modalidades anteriores o percentual de empresas com alta intensidade na atividade foi maior que o percentual das empresas que não utilizam ou utilizam muito pouco estas duas variáveis do ambiente externo especificamente. Buscou-se novamente alguma relação entre porte, e/ou setor da empresa com as respostas também para esta modalidade, de modo a encontrar indícios que levassem à alguma possível conclusão, mas observou-se que **não há** uma relação relevante (teste de associação *Qui-quadrado*; $p > 0,05$). Por este motivo, por mais uma vez, não possuímos recursos que sustentem um caminho explicativo para o resultado analisado. Houve apenas a menção da resposta “não sei” para a variável de “produtos/ serviços substitutos”.

Dado posto, ao refletir sobre os dados apresentados, as variáveis do ambiente externo exploradas quanto ao desempenho da disseminação do monitoramento, análises e interpretação das informações são, segundo os executivos participantes, de mediana a alta intensidade pelas suas respectivas empresas.

Faz-se relevante finalizar a análise dos resultados obtidos para este construto salientando que houve apenas duas variáveis, dentre doze, as “sociais” e de “meio ambiente”, que destoaram das demais em relação às quatro modalidades, de Monitoramento, Análise, Interpretação e Disseminação, sendo desempenhada por um número menor de empresas em todas, e de forma mais acentuada na modalidade de disseminação. Para esta última modalidade, vale ressaltar que todas as variáveis são desempenhadas com intensidade menor pela maior parte das empresas participantes.

4.2.6 Construto de Determinações: Identificação de Implicações Específicas na Organização

O objetivo desta seção é descrever, caracterizar e analisar os resultados obtidos quanto às questões referentes ao construto de determinações, que abarca a identificação de implicações específicas na organização, baseado nos elementos resultantes da etapa de monitoramento, análise, interpretação e disseminação das informações das variáveis do ambiente externo durante o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico.

Após monitorar, analisar, interpretar e disseminar os dados e informações sobre ambiente externo, é necessário caminhar no processo para elaboração das estratégias corporativas, durante o processo estruturado de planejamento estratégico. Para tanto, a análise do ambiente interno frente ao impacto do ambiente externo permite a identificação de implicações específicas na organização que devem ser endereçadas. De modo a avaliar a intensidade de desempenho de tal análise e a identificação resultante das implicações para a empresa, investigou-se as variáveis de análise de Oportunidades, Ameaças, Forças, Fraquezas, Alianças Estratégicas, Infraestrutura, Necessidade de Desenvolvimento tecnológico, Possibilidade de Aquisições/ Compras, Logística de entrada, Logística de saída, Operações, Marketing e vendas, e Serviços.

De modo a manter a coerência analítica e permitir comparação entre os resultados dos observados para cada construto, somou-se os resultados dos pontos 6 e 7 da escala, correspondente a “analisa intensamente”, para cada uma das 13 variáveis, assim como os pontos 1 e 2, correspondentes a “não desempenha análise” ou “desempenha muito pouco a análise”.

Dado posto, quanto a análise das variáveis do ambiente interno, aliadas ao ambiente externo pesquisadas, observou-se que as empresas desempenham intensamente a atividade, segundo avaliação dos executivos participantes. Observou-se que 49,6% empresas em média analisam as 13 variáveis com alta intensidade. Constatou-se que a busca por oportunidades levou a 71% das empresas participantes a analisá-las intensamente considerando suas fortalezas e fraquezas. As análises sobre as iniciativas de marketing e vendas também foram analisadas intensamente durante o processo de planejamento estratégico por 67,3% das empresas, seguido pela análise de operações, desempenhada intensamente por 63,6% das empresas participantes. As duas variáveis com intensidade de análise feitas por menos de 49,6% das companhias participantes da pesquisa são as variáveis de logística de entrada e logística de saída, respectivamente com 24,3% e 23,4% das empresas desempenhando análise intensa. Ao buscar possíveis relações entre as respostas observadas com porte, setor ou origem da empresa, constatou-se que não há relação relevante entre as respostas das treze variáveis analisadas e as características da empresa (teste de associação Qui-quadrado; $p > 0,05$).

Ao examinar as variáveis sob a perspectiva de baixa intensidade de análise, observou-se as variáveis de logística de entrada e logística de saída são aquelas que o percentual de empresas participantes com respostas “não analisa” ou “analisa muito pouco”, resultante da soma dos índices dos pontos 1 e 2 da escala para essas variáveis, são mais expressivas, com respectivamente 24% e 23,5%. Como uma alusão, pode-se dizer que estas duas variáveis apresentam uma distribuição de intensidade de análise por parte das empresas, semelhante a uma curva normal, pois as extremidades de análise, muito pouco (1 e 2) e altíssima (6 e 7) contém em torno de 23% das empresas respondentes (para ambas), e a soma das escalas de intensidade de análise (3, 4 e 5) somam 44% das empresas. Cerca de 10% dos participantes

respondeu que não sabe. Para todas as demais variáveis, não houve constatação expressiva de número de empresas que não desempenham a análise, ou desempenham muito pouco. As distribuições estão concentradas a partir do ponto 4 da escala para essas onze variáveis. A resposta “não sabe” foi insignificante para as demais variáveis também. Ao buscar alguma relação entre porte, setor ou origem da empresa com as respostas para as análises deste construto, verificou-se que **não há** uma relação relevante (teste de associação *Qui-quadrado*; $p > 0,05$).

O gráfico 35 exibe os resultados quanto a intensidade de desempenho de análise das variáveis do ambiente interno pelas empresas, segundo os participantes, durante o processo de planejamento estratégico.

Gráfico 35 – Intensidade de Análise de variáveis do ambiente interno

Pelos resultados observados, as variáveis do ambiente interno exploradas quanto as análises utilizadas como subsídio de identificação de implicações específicas na corporação são, nas avaliações dos executivos participantes, intensamente analisadas pelas suas respectivas empresas.

Após a identificação da intensidade de análise das variáveis supracitadas, questionou-se quais implicações específicas para a organização foram identificadas, como resultantes dessas análises, que necessitassem de ações da empresa quanto a mudanças organizacionais, inovação tecnológica, desenvolvimento de novos produtos/ serviços, posicionamento estratégico, segmentação & *targeting*, infraestrutura, modelo de negócios, expansão geográfica nacional, expansão geográfica internacional, processos, necessidade de desenvolvimento tecnológico, possibilidade de aquisições/ compras, logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, e serviços, além da possibilidade de descrever outra frente passível de impacto pós as análises, específicas para a companhia do respondente, disponível na *survey* como “Outro(s)”. Caso houvesse a escolha por “outro(s)”, solicitava-se descrever “Qual/quais?”

Os resultados obtidos foram analisados seguindo da mesma forma que os construtos anteriores para que fosse possível comparações e possíveis relações, considerando a soma das respostas dos pontos 6 e 7 da escala, correspondente a identificação de implicações específicas para a organização com necessidade intensa de ação por parte da empresa, para cada uma das 17 variáveis, assim como os pontos 1 e 2, correspondentes a “não houve identificação de implicações específicas para a organização que demande ações necessárias” ou “identificação de implicações específicas para a organização com necessidade muito baixa de ação por parte da empresa”.

Por conseguinte, ao examinar os resultados quanto a identificação implicações específicas com necessidade de ações por parte da organização, constatou-se que em média, 47,5% das empresas participantes identificou implicações específicas com necessidade intensa de ação considerando as 17 variáveis supracitadas, segundo avaliação dos executivos participantes. “Operações” e “Desenvolvimento de novos produtos/ serviços” foram indicadas por mais de 60% das empresas onde houve identificação de necessidade intensa de ação durante o processo estruturado de planejamento estratégico, dadas as implicações específicas verificadas, e as variáveis de “Logística de entrada e saída” foram indicadas com a mesma característica por 21,5% e 23,4% das empresas respectivamente, onde observa-se a menor concentração de empresas indicando identificação de implicações específicas com necessidade intensa de ação.

Por outro lado, ao analisar as variáveis sob a perspectiva de ausência de identificação de implicações específicas e ações necessárias ou identificação de implicações específicas com necessidade muito baixa de ação por parte da empresa, verificou-se a variável “Expansão geográfica internacional” com o maior número de empresas da amostra, 31,8%, que indicaram não identificar ou identificaram necessidade muito baixa de ação durante o processo de planejamento estratégico, seguida das variáveis de “logística de entrada” e “logística de saída”, novamente, apontadas por 27% das empresas, assim como na análise resultante do bloco anterior, sinalizando as implicações específicas para a organização. Estas duas variáveis possuem uma distribuição de identificação de necessidade de ações intermediária, onde verificou-se que “logística de entrada” foi apontada por 42,1% das empresas com necessidade moderada de ação (soma dos pontos 3, 4 e 5) e “logística de saída” por 40,2% das empresas.

Quanto às respostas “Não sabe” constatou-se que em média apenas 2,3% das empresas indicaram esta resposta, considerando as dezessete variáveis. Apenas três variáveis merecem mais atenção, pois destoam da média: “Expansão geográfica internacional”, “logística de saída” e “Marketing e Vendas”, onde 3,7%, 9,3% e 3,7% das empresas, respectivamente, não sabem se houve identificação de necessidade de ação, considerando as implicações específicas assinaladas, segundo os executivos respondentes. Ao que os resultados indicam, para este e o bloco anterior, quanto aos resultados das análises do ambiente externo *versus* do ambiente interno, as variáveis que abordam logística não apresentam polarização em alta ou baixa intensidade de identificação de impacto específico na organização que necessite de ações da empresa. Todavia para Marketing e vendas, 59,8% das empresas apontam implicações específicas com necessidade intensa de ação e menos de 6% sem necessidade ou necessidade muito baixa de ação. Há diversas possibilidades que poderiam explicar este resultado, então para esta e as demais respostas averiguadas, buscou-se possíveis relações entre as respostas sobre porte, setor ou origem da empresa, e senioridade do executivo respondente, e constatou-se que **não há** relação relevante entre as respostas das dezessete variáveis analisadas e as características da empresa (teste de associação Qui-quadrado; $p > 0,05$). Portanto, a presente pesquisa não possui elementos que possam subsidiar justificativa significativa para estes resultados.

O gráfico 36 apresenta os resultados quanto a intensidade de necessidade de ações pelas empresas, segundo os participantes, durante o processo de planejamento estratégico, em decorrência à identificação de implicações específicas.

Gráfico 36 – Intensidade de identificação de implicações específicas e necessidade de ação para a companhia

Dado posto, considerando os resultados obtidos, constatou-se que a intensidade de necessidade de ação junto às variáveis analisadas, decorrente da identificação de implicações específicas na corporação necessitou, nas avaliações dos executivos participantes, de intensa ação por parte de suas respectivas empresas.

4.2.7 Construto de Desencadeamento: Respostas Organizacionais às Implicações Identificadas

Esta seção tem por objetivo descrever, caracterizar e analisar os resultados obtidos quanto às questões referentes ao construto de desencadeamento, composto pelas respostas organizacionais implementadas a partir da identificação das implicações organizacionais específicas, durante o desenvolvimento do processo estruturado de planejamento estratégico, em busca da obtenção de vantagem competitiva futura.

O construto anterior abordou a identificação de implicações específicas e a intensidade de necessidade de ação. Este construto aborda as respostas organizacionais e sua intensidade em relação à implementação das ações identificadas quanto as implicações específicas para a organização. Para investigar as respostas organizacionais e sua intensidade, questionou-se, dentre a necessidade de ações identificadas como resultantes implicações específicas para a organização, quais foram implementadas quanto a mudanças organizacionais, inovação tecnológica, desenvolvimento de novos produtos/ serviços, posicionamento estratégico, segmentação & targeting, infraestrutura, modelo de negócios, expansão geográfica nacional, expansão geográfica internacional, processos, necessidade de desenvolvimento tecnológico, possibilidade de aquisições/ compras, logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, e serviços, além da possibilidade de “outro(s) - qual/quais?”.

Seguindo o padrão de toda seção de análise descritiva, os resultados obtidos foram analisados considerando a soma das respostas dos pontos 6 e 7 da escala, correspondente a intensa mobilização de recursos para implementação das ações identificadas quanto as implicações específicas para a organização, para cada uma das 17 variáveis, assim como os pontos 1 e 2, correspondentes a “não houve implementação de ações ou baixa mobilização de recursos

para implementação das ações identificadas quanto as implicações específicas para a organização”.

Ao avaliar os resultados quanto a intensidade de mobilização de recursos para implementação das ações reconhecidas como necessárias a partir da identificação de implicações específicas para a organização, constatou-se que em média, 37,5% das empresas participantes mobilizou todos os seus recursos para implementar as ações identificadas, considerando as 17 variáveis supracitadas, de acordo com a avaliação dos executivos respondentes. As variáveis de “Marketing e vendas”, “Mudanças organizacionais” e “Desenvolvimento de novos produtos/serviços” foram indicadas por mais de 45% das empresas com intensa mobilização de recursos para implementação das ações reconhecidas como necessárias durante o processo estruturado de planejamento estratégico, dadas as ações reconhecidas como necessárias. Mais especificamente, estas variáveis foram indicadas por 55,1%, 47,7% e 46,7% das empresas respectivamente que mobilizaram todos os recursos para implementação das ações. O número de empresas com alta intensidade de implementação das ações identificadas é significativamente menor quando comparado ao número de empresas que identifica necessidade de ações, resultantes da análise das implicações específicas para a organização. Por mais uma vez, as variáveis de “Logística de entrada e saída” foram indicadas pelo menor número de empresas, 15% e 18,7% respectivamente, com intensa mobilização de recursos para implementação das ações reconhecidas.

Observando pela perspectiva de nenhuma implementação, ou baixa mobilização de recursos para implementação das ações identificadas quanto as implicações específicas para a organização, verificou-se que as variáveis com maior número de empresas para estes casos são “Expansão geográfica internacional”, apontada por 42,1% das empresas da amostra, e

“Logística de entrada e saída”, ambas apontadas por 34,6% das empresas. Nota-se que estas duas últimas variáveis são àquelas indicadas com o menor número de empresas que mobilizaram todos os seus recursos para implementá-las. Com exceção dessas três variáveis, a média de empresas que não implementou nenhuma ação, ou apresentou baixa mobilização de recursos, é de 13,7%, considerando as 17 variáveis.

Quando analisamos a mobilização de recursos intermediários para as variáveis analisadas, verificamos que em média, 40% das empresas indicaram mobilização moderada de recursos (soma dos pontos 3, 4 e 5 da escala) para implementação das ações identificadas como necessárias. As variáveis de maior destaque para as implementações de mobilização moderada de recursos são Inovação Tecnológica, por 47,7% das empresas, Infraestrutura, por 47,7% das empresas, Processos, por 49,5% das empresas, e Serviços, por 47,7% das empresas. São índices tão expressivos quanto em relação ao número de empresas que apontou intensa mobilização de recursos para implementação das ações reconhecidas como necessárias durante o processo estruturado de planejamento estratégico. É notável a identificação de três blocos de mobilização de recursos para implementação das ações: o de nenhuma ou baixa mobilização de recursos para implementação, onde em média 17,8% das empresas indicaram os pontos 1 e 2 na escala para as variáveis questionadas, o de mobilização moderada de recursos para implementação, onde em média 40,4% das empresas indicaram os pontos 3, 4 e 5 na escala para as variáveis questionadas, e o de mobilização intensa de todos os seus recursos para implementar as ações identificadas, onde em média 37,5% das empresas assinalaram os pontos 6 e 7 da escala para as variáveis de análise. Buscou-se possíveis relações entre as respostas sobre perfil da empresa e do executivo respondente, e

constatou-se que **não há** relação relevante entre as respostas e as características da empresa ou dos executivos (teste de associação Qui-quadrado; $p > 0,05$).

O gráfico 37 exibe os resultados quanto a implementação das ações identificadas quanto as implicações específicas de necessidade de ações pelas empresas, segundo os participantes, durante o processo de planejamento estratégico.

Gráfico 37 – Intensidade de respostas organizacionais para as ações identificadas com necessidade de ação

Dado posto, considerando os resultados obtidos, constatou-se que há mobilização de recursos de moderada à intensa para implementação das ações identificadas, segundo os executivos respondentes, por parte de suas respectivas empresas, quanto a identificação implicações específicas.

4.2.8 Construto de Vantagem Competitiva Futura: Obtenção de Vantagem Competitiva e Criação de Valor para a Organização

O objetivo desta seção é descrever, caracterizar e analisar os resultados obtidos quanto às questões referentes ao construto de vantagem competitiva futura, aos resultados alcançados por meio das iniciativas implementadas como resultado do processo de planejamento estratégico e a consequente criação de valor para a organização, segundo avaliação dos respondentes.

O construto anterior abordou as respostas organizacionais e sua intensidade em relação à implementação das ações identificadas quanto as implicações específicas para a organização. Este construto teve por objetivo identificar o resultado de *Corporate Foresight*, que engloba os as atividades e processos de Identificação, observação, Interpretação e disseminação de informações, Identificação de possíveis implicações para a organização e desencadeamento de respostas organizacionais de forma a criar vantagens competitivas e gerar valor para a organização.

O contexto da avaliação por parte dos respondentes abrangeu todos os construtos anteriores, ou seja, o *Corporate Foresight* como competência organizacional que permite o estabelecimento de vantagem competitiva, onde o processo de planejamento estratégico é uma manifestação formal desta competência. O *Corporate Foresight* foi descrito como uma competência que abarca um conjunto de atividades, métodos, práticas e processos, além dos atores envolvidos, utilizado na organização, detectando novos acontecimentos e mudanças no ambiente, investigando e analisando prováveis evoluções e efeitos, avaliando opções para acionar as respostas adequadas, que se traduzirão em vantagens competitivas. A *survey* apresentou quatro questões neste bloco, com o objetivo de identificar o resultado de

Corporate Foresight, que engloba os as atividades e processos de Identificação, observação, Interpretação e disseminação de informações, Identificação de possíveis implicações para a organização e desencadeamento de respostas organizacionais de forma a criar vantagens competitivas e gerar valor para a organização. Para as quatro questões foi aplicada a escala de 7 pontos.

Na primeira questão, os respondentes foram indagados sobre a geração de vantagem competitiva em relação as implicações específicas para as empresas, que foram identificadas com necessidade de ações e foram implementadas como consequência do planejamento estratégico, segundo os participantes. Os executivos respondentes foram orientados a apontar o ponto 1 da escala quando não houve geração de vantagem competitiva, e 7 para alto índice de geração de vantagem competitiva possível, dadas as ações implementadas.

Seguindo o padrão de aplicado para todas as análises descritivas, os resultados obtidos foram analisados considerando a soma das respostas dos pontos 6 e 7 da escala, correspondente a alto índice de geração de vantagem competitiva possível, dadas as ações implementadas, e a soma dos pontos 1 e 2, correspondentes não houve geração de vantagem competitiva ou baixa geração de vantagem competitiva dadas as ações implementadas.

Ao examinar os resultados, segundo a avaliação dos executivos participantes, 34,6% das empresas obtiveram alto índice de geração de vantagem competitiva, 6,5% das empresas obtiveram baixa ou nenhuma geração de vantagem competitiva, e 58,9% das empresas obtiveram geração moderada de vantagem competitiva. O gráfico 38 apresenta os resultados da geração de vantagem competitiva obtida por meio da implementação das ações identificadas quanto as implicações específicas, durante o planejamento estratégico.

Gráfico 38 – Geração de Vantagem Competitiva obtida por meio da implementação das ações

Esses resultados são frutos de uma pergunta direta aos executivos respondentes, diretamente encadeada com todas as questões anteriores, de forma a conduzi-los a analisar criticamente o processo de planejamento estratégico, sob a perspectiva dos construtos do *framework* inicial teórico. Considerando o conceito de vantagem competitiva, e entendimento do respondente sobre vantagem competitiva e seu conhecimento sobre os resultados alcançados, há indícios de que a concentração de respostas nos índices intermediários da escala está relacionada ao número de ações que efetivamente levaram a obtenção de vantagem competitiva, e não que todas as ações implementadas levaram à obtenção de vantagens competitivas em sua plenitude. Ao buscar possíveis relações entre Vantagem Competitiva e as respostas sobre perfil da empresa e do executivo respondente, constatou-se que **não há**

relação relevante entre as respostas e as características da empresa ou dos executivos (teste de associação Qui-quadrado; $p > 0,05$).

A segunda questão investigou junto aos respondentes neste bloco diz respeito à geração de valor em relação as implicações específicas para as empresas, que foram identificadas com necessidade de ações e foram implementadas como consequência do planejamento estratégico, segundo os respondentes. Novamente, os executivos participantes foram orientados a apontar o ponto 1 da escala quando não houve geração de valor para a companhia, e 7 para alto índice de geração de valor possível, dadas as ações implementadas.

Mantendo o padrão de análise, somou-se as respostas dos pontos 6 e 7 da escala, correspondente a alto índice de geração de valor possível, dadas as ações implementadas, os pontos 1 e 2, correspondentes não houve geração de valor ou baixa geração de valor dadas as ações implementadas, e os pontos 3,4 e 5 da escala, correspondente a geração moderada de valor possível, dadas as ações implementadas.

Ao avaliar os resultados, 33,6% das empresas obtiveram alto índice de geração de valor, 6,5% das empresas obtiveram baixa ou nenhuma geração de valor, e 59,8% das empresas obtiveram geração moderada de valor. Também para esta questão, foi investigada possíveis relações entre as respostas sobre perfil da empresa e do executivo respondente, e geração de valor, e mais uma vez constatou-se que **não há** relação relevante entre as respostas e as características da empresa ou dos executivos (teste de associação Qui-quadrado; $p > 0,05$). O gráfico 39 apresenta os resultados da geração de valor obtida pela implementação das ações identificadas quanto as implicações específicas, durante o processo de planejamento estratégico.

Gráfico 39 – Geração de Valor obtida pela implementação das ações

Assim como na questão anterior sobre obtenção de vantagem competitiva, esses resultados são consequência de uma pergunta direta aos executivos respondentes, diretamente encadeada com todas as questões anteriores, sob a perspectiva dos construtos do *framework* inicial teórico e diretamente à obtenção de vantagem competitiva, indagada na questão anterior. Assim como as respostas analisadas sobre a obtenção de Vantagem Competitiva, há indícios de que a concentração de respostas nos índices intermediários da escala está relacionada ao número de ações que foram implementadas e que efetivamente levaram a geração de valor. Nota-se que a variação entre os resultados da questão sobre obtenção de vantagem competitiva, e esta, sobre geração de valor, são marginais e ao analisar relações entre as duas questões, observou-se que **há** relação relevante entre as respostas (teste de associação Qui-quadrado; $p < 0,05$).

A terceira questão utilizou a análise “VRIO” para indagar aos respondentes sobre o processo de desenvolvimento e construção do planejamento estratégico da empresa, como uma das manifestações de *Corporate Foresight*, que pode ser uma competência corporativa. Solicitou-se que os executivos participantes examinassem as afirmações e classificasse a competência *Corporate Foresight* de suas empresas quanto a ser Valiosa, Rara (que não é comum ou igual a grande massa; que poucas vezes se encontra), Difícil ou com alto, custo para imitar, se a empresa está Preparada, tem recursos para implementar. O gráfico 40 exhibe os resultados da avaliação dos participantes quanto à competência *Corporate Foresight* para os quatro itens da análise VRIO.

Gráfico 40 – VRIO

Esta análise foi utilizada fundamentada no modelo VRIO, que indica que o domínio de recursos, habilidades e aptidões que sejam valiosos, raros, únicos e difíceis de serem imitados pelos concorrentes, e, portanto, são fontes de criação e sustentação de vantagens competitivas. Os resultados foram analisados seguindo a união dos pontos extremos e centrais da escala, os resultados obtidos foram analisados considerando a soma das respostas dos pontos 6 e 7 da escala, indicando alta importância da competência para a empresa no item avaliado, e a soma dos pontos 1 e 2, importância muito baixa da competência para a empresa, segundo os executivos respondentes.

Ao examinar os resultados, quanto ao item “Valioso”, na avaliação dos executivos participantes, 46,7% das empresas classificam a competência com altamente valiosa, 3,7% das empresas classificam a competência muito pouco valiosa, e 49,5% das empresas classificam a competência como moderadamente valiosa. Dados os resultados observados, pode-se afirmar que as empresas consideram a competência *Corporate Foresight* como de moderada à altamente valiosa, segundo avaliação dos executivos respondentes.

Quanto ao item “Raro”, os resultados demonstram que as empresas classificam majoritariamente a competência *Corporate Foresight* como moderadamente rara, pois 54,2% das empresas classificam a competência com importância mediana, 28% das empresas classificaram a competência como muito pouco rara, e 17,8% como uma competência raríssima para a empresa. É possível que os respondentes tenham pautado suas respostas sobre a existência e aplicação do processo de planejamento estratégico estruturado, prática que de fato é encontrada na maior parte das empresas, e, para esta amostra de empresas, 52,3% das empresas possuem processos altamente estruturados. Os respondentes possivelmente fixaram a avaliação da raridade no fator de haver e não como proceder.

Em relação ao item, “Difícil ou com alto custo para imitar” observamos o mesmo perfil de distribuição das empresas por importância da competência que o item Raro. As razões possivelmente devem ser as mesmas apontadas para a raridade da competência, que reside no fato de se fixar na existência dos processos e não da forma como são conduzidos. Isto pode ser um indício para compreender e justificar a concentração de empresas, 61,7%, que classificam a competência como moderadamente de difícil ou com alto custo para imitar. Não há diferença significativa entre o número de empresas que classificaram a competência como fácil ou baixo custo para imitar, 19,6%, ou como difícilíssima ou caríssima para imitar, 18,7%.

Finalmente, quando analisamos o item “A empresa está preparada para implementar”, verificamos praticamente a mesma distribuição observada para o item imediatamente anterior. 60,7% das empresas, segundo seus executivos, classificam o preparo da empresa como moderado, e exatamente 19,6% das empresas classificam o preparo da empresa para implementação em uma das classificações extremas. Os respondentes entendem que a competência *Corporate Foresight* de suas empresas não é exatamente difícil de ser copiada, mas que a companhia não possui preparo pleno para desenvolver esta competência em sua integralidade. Isto colabora para a conjectura de que a avaliação dos respondentes está relacionada diretamente ao “o que”, da existência do processo, do que ao “como”.

No conjunto dos itens, é possível enunciar que as empresas classificam a competência *Corporate Foresight* como moderada.

A quarta e última questão do bloco, indagou os respondentes sobre com qual intensidade os processos de:

1. Identificação, Observação, Interpretação, e disseminação de informações e análises relevantes para o negócio.
2. Identificação de Implicações específicas na organização a partir das análises disseminadas na empresa.
3. Definição de ações e respostas organizacionais necessárias em relação às implicações para a empresa previamente identificadas.
4. Geração de Vantagem Competitiva por meio da implementação de ações e respostas organizacionais que criam valor para a companhia.

poderiam ser considerados como uma competência da sua organização, onde 1 significa que a empresa não é competente e 7 competente por excelência.

Os quatro processos supracitados são referentes aos construtos do *framework* teórico inicial, que foram investigados um a um, de forma sequencial e encadeada na *survey*. A investigação para cada construto foi feita de forma a explorar os componentes e variáveis que os compunha. Como a competência *Corporate Foresight* é composta por estes construtos, tendo por objetivo a obtenção de vantagem competitiva, buscou-se avaliar o quanto as empresas avaliam que cada etapa deste processo encadeado é uma competência, no âmbito estratégico da organização.

O gráfico 41 explicita os resultados da avaliação dos processos como competência corporativa estratégica.

Gráfico 41 – Processos estratégicos encadeados como competência corporativa

Ao explorar os resultados, a distribuição das empresas em relação a avaliação do nível de competência para cada uma das quatro variáveis mencionadas, não observamos diferenças significativas. As empresas mantêm uma avaliação linear e consistentes para os quatro itens, que representam os construtos do *framework* teórico. Todavia, a concentração de empresas pode ser vista claramente entre os pontos 5 e 6 da escala em todos os quatro itens, e um ligeiro aumento de empresas no ponto 7 da escala para os dois últimos itens, de respostas organizacionais e geração de vantagem competitiva. Novamente, a intensidade da competência *Corporate Foresight* para estas empresas é moderada. Analisou-se possíveis relações entre as respostas sobre perfil da empresa e do executivo respondente, e foi constatado que não há relação relevante entre as respostas desta questão e as características da empresa ou dos executivos (teste de associação Qui-quadrado; $p > 0,05$).

4.3 Resultados e Análises sob a perspectiva quantitativa: Multivariada - *Path Analysis*

O objetivo da tese que tem por objetivo concepção de um *framework* teórico que identifique os construtos e as variáveis de análise e prospecção de futuro, as quais compõem a competência *Corporate Foresight*, suas relações e encadeamento para a obtenção de vantagem competitiva futura. Após as etapas exploratórias qualitativa da revisão da literatura, das entrevistas em profundidade face a face, e quantitativa descritiva, fez-se necessário partir para a análise das variáveis em conjunto, conforme proposto no *framework* conceitual ajustado e aplicado empiricamente por meio da *survey*.

Conforme abordado no capítulo de metodologia, as variáveis propostas em cada um dos construtos foram somadas para formar uma variável composta que representasse cada construto em uma única dimensão, e aplicada a técnica de análise multivariada *Path Analysis*. Esta técnica possui os mesmos pressupostos da regressão, e, portanto, foram realizados testes de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* e o teste *Breusch-Pagan/Cook-Weisberg*, para heterocedasticidade. Não houve necessidade de aplicar análise de multicolinearidade, há uma variável independente para cada dependente não havendo, portanto, problemas de multicolinearidade (variáveis independentes correlacionadas entre si), e o *framework* proposto e analisado possui construtos sequenciais e em cadeia.

Estes testes foram realizados nos softwares SPSS e STATA para cada uma das regressões R1, R2, R3 e R4, conforme ilustra a figura 20 no capítulo de metodologia.

Após os testes realizados, constatou-se que as distribuições dos resíduos das regressões são normais para as 4 testadas, conforme resultados expostos na tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Resultados do teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov*

p R ₁ >	0,171	Sendo p > 0,05
p R ₂ >	0,200	
p R ₃ >	0,200	
p R ₄ >	0,079	

Também não houve constatação de problemas com heterocedasticidade, sendo os resíduos das regressões homocedásticos, conforme os resultados apresentados na tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Resultados do teste para verificação de Heterocedasticidade *Breusch-Pagan/Cook-Weisberg*

p R ₁ >	0,814	Sendo p > 0,05
p R ₂ >	0,056	
p R ₃ >	0,257	
p R ₄ >	0,080	

Afim de testar cada um dos construtos, de modo a mensurar a confiabilidade interna de cada um respectivamente, realizou-se o teste de *Alfa de Cronbach*. Os resultados são apresentados pela tabela 3 a seguir:

Tabela 3 – Resultados do teste de *Alfa de Cronbach*

B ₁	0,977
B ₂	0,920
B ₃	0,957

Os resultados obtidos pelo *Alfa de Cronbach* demonstram o alto índice de confiabilidade interna, indicado pela correlação entre os itens que constituem cada construto.

Finalmente, em busca de evidências sobre a correlação entre os itens que compõe o construto foi mensurada a correlação média entre itens, chamado de “*Average interitem correlation*”.

Tabela 4 – Resultados do teste *Average interitem correlation*

B ₁	0,388
B ₂	0,402
B ₃	0,338

As correlações entre itens examinam a extensão em que os scores em um item estão relacionados aos escores em todos os outros itens em uma escala. Essa medida fornece uma avaliação da redundância de itens, ou seja, até que ponto os itens em uma escala estão avaliando o mesmo conteúdo. Idealmente, a correlação inter-itens média para um conjunto de itens deve estar entre 0,20 e 0,40, sugerindo que, embora os itens sejam razoavelmente homogêneos, eles contêm variância suficientemente única para não serem isomórficos entre si (Piedmont, 2014). Por conseguinte, segundo resultados expressos na tabela 4, a correlação entre os itens que compõem cada um dos construtos estudados na presente tese está adequada.

Após todos os testes apresentarem resultados positivos e satisfatórios, efetuou-se as regressões lineares que compuseram a *Path Analysis*. Para a tanto foi testada a relação linear-sequencial e encadeada entre os construtos propostos no *framework* teórico da pesquisa, seja, os construtos de Indução de Mudanças, Determinações, Desencadeamento, Vantagem Competitiva Futura e Valor. A tabela 5 apresenta os resultados da *Path Analysis*.

Tabela 5 – Resultados da *Path Analysis*

Variável Independente	Variável Dependente	Path Coefficients	t- statistic	P-value Path Coeff.	R ²	P-value R ²
Indução de mudanças	Determinações	0,853	27,365	0,000	0,727	0,000
Determinações	Desencadeamento	0,807	25,934	0,000	0,651	0,000
Desencadeamento	Vantagem Competitiva Futura	0,405	5,151	0,000	0,164	0,010
Vantagem Competitiva Futura	Valor	0,797	16,539	0,000	0,635	0,000

Depreende-se na Tabela 5 que todas as regressões realizadas foram significantes, pois apresentam o *p-value* dos *Path Coefficients* (equivalente ao β da regressão) $< 0,05$. A regressão linear que possui Determinações como variável dependente obteve um coeficiente de explicação do modelo (R^2) de 0,727, evidenciando que 72,7% do construto determinações, é explicado pelo construto indução de mudanças.

A segunda regressão linear que possui Desencadeamento como variável dependente obteve um coeficiente de explicação do modelo (R^2) ligeiramente menor que a regressão anterior, igual a 0,651, evidenciando que 65,1% do construto Desencadeamento, é explicado pelo construto Determinações.

Todavia, o construto Vantagem Competitiva Futura apresenta o menor índice de poder explicativo, ou seja, um (R^2) de 0,164, demonstrando que 16,4% do construto Vantagem Competitiva Futura, é explicado pelo construto Desencadeamento. Novamente, conforme abordado durante a etapa de revisão da literatura e na análise descritiva, existem outros fatores que exercem influência sobre a obtenção de Vantagem Competitiva, além de *Corporate Foresight*, que não fazem parte do escopo desta tese, logo, não foram abordados,

corroborando que a competência supracitada, é condição necessária, porém não suficiente para explicar o estabelecimento de Vantagem Competitiva Futura em sua integralidade.

Finalmente, a regressão linear que possui Valor como variável dependente obteve um coeficiente de explicação do modelo (R^2) relevante, igual a 0,635, evidenciando que 63,5% do construto Valor, é explicado pelo construto Vantagem Competitiva Futura.

A Figura 22 representa graficamente os coeficientes de caminhos (β) resultantes das regressões realizadas na *Path Analysis*

Figura 22 – Resultados da *Path Analysis*

Conforme Schumacker e Lomax (1996), o *framework* não tem a pretensão de estabelecer elos estritos de causa e efeito, mas, sim, de testar relações entre construtos teóricos, fornecendo-lhes uma base empírica.

Quanto a esse aspecto, também argumentam Pilati e Laros (2007), a adequação das relações impostas no modelo não significa a existência de relações causais entre as variáveis, mas, sim, de uma relação preditiva.

Múltiplas e simultâneas análises de regressão, que trabalham sobre um conjunto de equações, produzem os path-coeficientes, que são coeficientes estandardizados parciais de regressão e expressam o poder preditivo existente entre as variáveis.

Conforme previamente tratado nos capítulos anteriores desta tese, reforça-se a premissa de que *Corporate Foresight* é uma condição necessária, mas não suficiente para a construção de vantagem competitiva futura, conforme mencionado durante a fundamentação teórica. Os resultados obtidos por meio da *Path Analysis* sustentam esta colocação ao analisarmos as correlações expressivas entre os construtos “*Indução de Mudanças, Determinações e Desencadeamento*”. Somente a correlação para o encadeamento de “*Desencadeamento*” para “*Vantagem Competitiva Futura*” que observamos um índice explicativo pouco expressivo, especialmente quando comparado aos construtos anteriores.

De modo a explorar e identificar alguma possível evidência quanto ao poder explicativo de Vantagem Competitiva pelo construto Desencadeamento, de 16,4%, fez-se uma análise excluindo as empresas que não indicaram alta mobilização de recursos para implementação das ações identificadas como necessárias (Itens 6 e 7 da escala), devido a identificação de implicações específicas para a organização, em nenhuma das 17 variáveis analisadas. Foram retiradas 11 das 107 empresas da amostra, gerando um segundo grupo de 96 empresas que responderam alta mobilização de recursos para implementação das ações, ou seja, itens 6 ou 7 da escala, para pelo menos um item dentre os dezessete analisados.

Novamente efetuou-se as regressões lineares que compuseram a *Path Analysis*. Foi testada a relação linear-sequencial e encadeada entre os construtos propostos no *framework* teórico da

pesquisa para esta “sub amostra”. A figura 23 ilustra os resultados da *Path Analysis* complementar para este subgrupo.

Figura 23 – Resultados da *Path Analysis* complementar

Dados os resultados observados a partir desta segunda *Path Analysis*, podemos demonstrar que a diferença é estatisticamente insignificante. As diferenças verificadas do poder explicativo entre os construtos derivado do subgrupo das 96 empresas e o poder explicativo da amostra original com as 107 empresas são muito similares. Isto nos leva a identificar que analisar a geração de vantagem competitiva unicamente sob a perspectiva da intensidade de recursos destinados para a implementação das ações identificadas não é suficiente. Tratar analiticamente o poder explicativo com os resultados provenientes de “o que” não basta. É necessário investigar o impacto de “como” e outras perspectivas explicativas possíveis.

Por fim, após encerrar as análises com relação às contribuições geradas pelos resultados da pesquisa empírica, tanto na etapa qualitativa quanto na quantitativa, foi possível refinar o *framework* teórico, complementando-o, para atingir o objetivo proposto por esta tese, contribuindo tanto para a construção do conhecimento em termos acadêmicos, como para a prática gerencial. A figura 24 apresenta o *framework* final resultante da pesquisa desta tese.

Figura 24 –Framwork final

5 Discussões, Conclusões, Implicações & Estudos Futuros

Este capítulo tem por objetivo discutir e desenvolver conclusões a partir dos resultados das análises desempenhadas no capítulo anterior, construídas com bases na fundamentação teórica e nas duas etapas de pesquisa de campo. Ademais, serão apresentadas as contribuições e implicações, além de indicar as limitações e sugestões para estudos futuros.

5.1 Discussões dos Resultados e Conclusões

A presente tese estudou quais variáveis de análise e prospecção de futuro compõem os construtos que integram a competência *Corporate Foresight* em seu contexto estratégico, que leva a obtenção de vantagem competitiva futura, com o objetivo de conceber de um *framework* teórico que identifique os construtos e as variáveis de análise e prospecção de futuro, as quais compõem a competência *Corporate Foresight*, suas relações e encadeamento para a obtenção de vantagem competitiva futura.

O pilar que orientou o a essência desta pesquisa partiu da reflexão sobre a capacidade de julgar corretamente o que vai acontecer no futuro e planejar as ações com base nesse conhecimento. É um atributo humano que nos permite avaliar os prós e os contras, avaliar diferentes cursos de ação e investir em futuros possíveis em todos os níveis com realidade significativa para usá-los nas tomadas de decisões e desenvolvimento de estratégias que permitirão caminhar para o futuro desejado. (BATTISTELLA, 2014; CUHLS, 2003; GODET, 1994; SCHWARZ, 2013; YOSHIDA, 2016; MAJOR; ASCH; CORDEY-HAYES, 2001).

O Conceito que permitiu desenvolver o esboço inicial do *framework* teórico foi o que apresenta *Corporate Foresight* como uma competência organizacional que permite a uma

corporação estabelecer as bases para vantagens competitivas futuras. Essa competência é baseada na identificação, observação e interpretação de fatores que induzem mudanças, determinando possíveis implicações específicas na organização e desencadeando respostas organizacionais apropriadas. O *Corporate Foresight* envolve as partes interessadas relevantes e cria valor ao fornecer acesso a recursos críticos antes da concorrência, preparando a organização para a mudança e permitindo que se oriente proativamente para um futuro desejado.

Para alcançar o objetivo proposto, adotou-se o seguinte procedimento metodológico, configurado como objetivos operacionais, constituído em duas etapas. A primeira etapa abordou o levantamento do referencial teórico, que organizou o conhecimento acerca de *Corporate Foresight* e suas relações com estratégia corporativa e vantagens competitivas propostas em literatura, analisando e discutindo Três grandes blocos de conhecimento na literatura.

O primeiro tratou de Estudos do Futuro, que abrangeu os conceitos *Foresight* e *Corporate Foresight* e Categorias Metodológicas. O segundo abarcou Gestão Estratégica, especificamente os tópicos de Estratégica, Estratégia de Crescimento e Estratégia Competitiva, Vantagem Competitiva, Principais Conceitos e Valor e Vantagem Competitiva. O Terceiro bloco focou especificamente no tema de Competências Organizacionais.

A segunda etapa abrangeu a pesquisa empírica, que proporcionou a identificação do conjunto de atividades, métodos, práticas e processos, além dos atores envolvidos, utilizados nas organizações de modo a detectar novos acontecimentos e mudanças no ambiente externo,

investigando e analisando prováveis evoluções e efeitos, avaliando opções para acionar as respostas adequadas, que se traduzirão em vantagens competitivas.

De forma abrangente, pode-se afirmar que *Corporate Foresight* pode ser uma competência organizacional que permite a obtenção de Vantagem Competitiva, quando desempenhada em sua integralidade. O poder explicativo de cada construto é relevante e significativo e apenas a relação do poder explicativo entre Vantagem Competitiva e o construto Desencadeamento é menos significativo que os demais construtos do *framework* proposto.

Uma conclusão relevante especificamente sobre o uso de métodos de prospecção de futuro, é a limitação relacionada ao nível de conhecimento sobre metodologias prospectivas. As mais difundidas são de amplo conhecimento da existência, mas não necessariamente da forma como analisar e interpretar e este fato pode causar lacunas de análise estratégica, reduzindo o potencial de lidar com incertezas estratégicas nas organizações. Ademais, limita a escolha do método mais adequado ao objeto de estudo e das informações disponíveis. O debate teórico apresentado durante a revisão da literatura indicou que, embora *Corporate Foresight* necessite de mais fundamentação teórica em ciências, existem indícios sobre a integração do fenômeno em estudo e, portanto, gestão estratégica e vantagem competitiva. O arcabouço conceitual sobre o qual esta pesquisa foi desenvolvida partiu das descobertas de estudos anteriores, bem como da criação relações lógicas entre os resultados obtidos.

Objetivamente, os achados deste estudo comprovam a sequencialidade e encadeamento entre os construtos e os elementos que os compõem, de modo que o poder explicativo do construto anterior como variável independente é relevante e significativo, com exceção do construto de desencadeamento de respostas organizacionais, pautado pela intensidade de mobilização

de recursos para implementação das ações identificadas durante o período de planejamento estratégico.

Cabe ressaltar que embora a implementação das ações seja fator relevante e necessário para explicar a obtenção de vantagem competitiva, todas as etapas anteriores também o são, razão pela qual a pesquisa, o processo de análise e o framework são sequenciais e encadeado. Quando o poder explicativo diminuiu ao longo da sequência processual, temos o indício que atividades relevantes no processo não estão sendo desempenhadas em sua plenitude. Dentre os construtos analisados, o que caracteriza *Corporate Foresight* como competência são os três primeiros, sendo Indução de mudanças, que aborda as atividades de monitoramento, análise, interpretação e disseminação dos dados e informações do ambiente externo, o construto de Determinações (72,7% explicado pelo construto anterior), que é composto de análise dos resultados do ambiente externo versus as análises do ambiente interno e resulta na identificação das implicações específicas para a organização, e finalmente o construto Desencadeando (65,1% explicado pelo construto Determinações), que aborda as respostas organizacionais, nas decisões de quanto, quando e como implementar as ações determinantes para a obtenção de vantagem competitiva.

Tal achado demonstra a importância do desenvolvimento e domínio dessa competência corporativa, cujas características estão relacionadas com a orientação para o futuro por parte das organizações.

Ao analisarmos o resultado do conjunto de construtos que compõem *Corporate Foresight*, verificamos uma relação forte entre si, que não reflete a mesma intensidade na relação com o construto de Vantagem Competitiva, que, por sua vez, apresenta alta relação e poder

explicativo de 63,5% para a geração de valor. Por esta razão, é necessário a continuidade da pesquisa e o aprofundamento nas conexões entre Corporate Foresight e Vantagem competitiva além do elo, ou seja, do “o que”, mas sim de outros possíveis elos e também da forma e circunstâncias em que estes elementos são praticados, ou seja, o “como” e “quando” eles são desempenhados.

Esse achado específico contribui para a discussão sobre a forma como as empresas desempenham seus processos de planejamento estratégico, seu nível de estruturação, convida para a reflexão de quão orientada para o futuro a organização tende a ser, como cada ator envolvido reconhece seu papel e sua responsabilidade e como as empresas equilibram a visão entre as variáveis do ambiente externo e interno, de forma a se antecipar aos acontecimentos do mercado, identificando os possíveis impactos na organização e como responder aos mesmos proativamente, em busca do estabelecimento de vantagem competitiva futura.

Em suma, os resultados apresentados demonstram a adequação do *framework* proposto para o que *Corporate Foresight* seja uma competência que permite o estabelecimento de Vantagem Competitiva Futura de maneira ampla, isto é, revelando que mesmo após o poder explicativo do construto de desencadeamento de respostas organizacionais seja de 16,4% para obtenção de vantagem competitiva, nota-se que as relações entre os construtos anteriores e posterior apresentam forte relação, indicando que analisar “apenas” a implementação das ações identificadas como necessárias após a análise de implicações específicas na organização, não é suficiente. O poder explicativo para a obtenção de vantagem competitiva será relevante ao passo que houver a composição das variáveis de análise do “o que”, com “como” e “quando”.

Refletindo sobre este ponto específico, faz sentido entender que a implementação apresente um poder explicativo relativamente limitado. Faz-se necessário compreender, analisar e relacionar quanto há de poder explicativo na forma como a implementação foi conduzida em termos de tempo de execução, manutenção da ação ou iniciativa pelo tempo planejado, manutenção dos recursos necessários durante o período de implementação e desenvolvimento, impacto das variáveis incontrolláveis, ação da competição e assim por diante. Todos estes fatores influenciam e vão além do fator da intensidade de recursos destinados para implementar a ação definida. Há de se definir as métricas de sucesso para cada ação e utilizá-las como balizador para o resultado proposto pela ação, e consequentemente, a obtenção de vantagem competitiva.

5.2 Contribuições e Implicações

A presente tese teve como essência de seu tema a proposição de um *framework* que colaborasse tanto para fins acadêmicos como gerenciais. Sob a perspectiva acadêmica, os resultados alcançados pela presente pesquisa colaboram com a construção do conhecimento e disseminação do tema de *Corporate Foresight*, apoiando seu desenvolvimento como linha de pesquisa independente no campo de estudos do futuro. Sob a perspectiva gerencial, o *framework* proposto colaborará para orientar companhias durante o período de planejamento estratégico, ou outro período específico onde a construção das estratégias sejam desenvolvidas, de modo a conduzir os atores envolvidos em um processo estruturado que contemple variáveis e agentes de análise que permitam a obtenção de vantagem competitiva futura. Ao desempenhar o processo em sua integralidade, de forma coordenada, envolvendo toda a corporação, nos níveis hierárquicos de decisão, representados pelos respectivos

responsáveis, a empresa elevará este conjunto de atividades e indivíduos de um nível processual mecanizado e com baixa reflexão, para uma competência estratégica.

Embora, conforme constatado na pesquisa empírica, as empresas já exerçam parte das análise e processos identificados como integrantes do framework que viabiliza a competência *Corporate Foresight*, falta excelência em etapas cruciais do processo, em especial na aplicação, análise e disseminação dos resultados dos métodos de prospecção de futuro.

Como o *framework* proposto é uma organização processual sequencial e encadeada, os resultados obtidos em cada etapa são os pontos de partida para o desenvolvimento da etapa conseguinte. Por esta razão, se houver falhas ou ineficiências de processo, ou resultados poucos explorados ou claros, a etapa subsequente será prejudicada em sua construção e conclusão. Desta forma, a obtenção de vantagem competitiva futura e geração de valor serão afetadas e prejudicadas.

Dado posto, a partir de uma das conclusões mais significativas, aponta-se a implicação mais relevante: o fato de que *Corporate Foresight* é condição necessária para a obtenção de vantagem Competitiva Futura, mas não suficiente, pois explica 16,4% desta consecução. Para que se compreenda o estabelecimento de Vantagem Competitiva, é necessário ir além do ponto estudado pela presente tese, que identificou “o que” a estabelece, e se aprofundar no “como” e “quando”.

A contribuição quanto ao “o que” é relevante e concreta, pois aponta para a importância da implementação das ações identificadas como necessárias durante as análises de implicações específicas para a organização. Novamente, a demonstração do encadeamento do processo demonstra a necessidade de desenvolvê-lo de forma estruturada para o desenvolvimento das

estratégias corporativas e subsequentemente para os demais níveis de decisão hierárquicos, onde haja alinhamento dos atores envolvidos e excelência em seu desenvolvimento, etapa por etapa.

O *framework* é a contribuição mais concreta que a presente tese traz. Dados os resultados encontrados, uma implicação direta é a necessidade de aprofundamento em ramificações dos construtos, de forma a elucidar como cada etapa é trabalhada nas corporações, em especial a implementação das ações identificadas como necessárias perante as implicações específicas apontadas na etapa anterior.

A figura 25 a seguir ilustra a versão final do mesmo ajustado e finalizado após a análise dos resultados da pesquisa empírica.

Figura 25 – Contribuições: *Framwork* ajustado e finalizados pós resultados da pesquisa

5.3 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros

Como todas as investigações científicas, há limitações para a pesquisa. A primeira limitação reside no levantamento das informações. Os dados obtidos foram fornecidos por executivos de médio a alto nível nas empresas, que tem relação e participação no processo de desenvolvimento de estratégias corporativas. Logo, as respostas não pautadas na avaliação e julgamento dos respondentes.

A segunda limitação só pode ser avaliada como tal, após a análise das informações obtidas, especificamente após a análise multivariada dos dados. Trata-se da necessidade de ampliar o escopo de investigação do construto de Desencadeando, que aborda as respostas organizacionais. Na presente pesquisa ela foi investigada por meio da questão que indagava aos respondentes a intensidade de mobilização dos recursos da companhia para implementar ações apontadas como necessárias durante o planejamento estratégico. Logo, compreende-se que é necessário, de forma a mitigar esta limitação para estudos futuros, ampliar a investigação abordando as decisões de quanto, quando e como implementar as ações determinantes para a obtenção de vantagem competitiva. Esta conclusão tornou-se óbvia após a análise dos dados gerados pela pesquisa empírica, mas inicialmente, baseado inicialmente pela revisão teórica, apresentava-se como adequada. Novamente constatamos que é uma variável necessária, mas não suficiente para explicar a obtenção de Vantagem Competitiva.

Em termos de estudos futuros recomenda-se a replicação dessa investigação em uma amostra maior, no sentido de explicitar possíveis relações que não foram constatadas com este grupo, em termos de características da empresa e dos respondentes. Em termos de ampliação e ajuste na investigação, os itens de análise no construto de Desencadeamento devem ser expandidos,

visando amplitude de análise que possivelmente implicará no aumento do poder explicativo para a obtenção de Vantagem Competitiva.

Visto que essa investigação se focou exclusivamente nas oportunidades benéficas desenvolvimento do processo, seria prudente investigar o impacto negativo na corporação e o efeito que este impacto pode causar na adoção das estratégias corporativas e implementação das ações por parte da equipe das áreas funcionais.

Por fim, visto que para operacionalização das análises realizadas não teve elementos para qualificar as razões do resultado de poder explicativo mais baixo, embora relevante, sugere-se questões complementares para o construto de Desencadeamento.

REFERENCIAS

- AHUJA, G., COFF, R. W., & LEE, P. M. (2005). Managerial foresight and attempted rent appropriation: Insider trading on knowledge of imminent breakthroughs. *Strategic Management Journal*, 26(9), 791–808. <https://doi.org/10.1002/smj.474>
- ALEXANDER, W., & SERFASS, R. (1998). Beyond vision: Creating and analyzing your organization's quality future. *Quality Progress*, 31(7), 31–36.
- ALIGICA, PAUL DRAGOȘ, WEINSTEIN, K. R. (2009). *The Essential Herman Kahn: In Defense of Thinking*. (K. R. Aligica, Paul Dragoș, Weinstein, Ed.), New York (First Edit). Lexington Books.
- ALSAN, A. (2008). Corporate foresight in emerging markets: Action research at a multinational company in Turkey. *Futures*, 40(1), 47-55.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- AMNIATTALAB, A; ANSARI, R. (2016) The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, v. 20, n. 03, p. 16.
- ANSOFF, H. I., McDONNELL, E. J. (1993). *Implantando administração*. São Paulo: Atlas.
- ANSOFF, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York, NY: McGraw-Hill.
- ANSOFF, H. I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, XVIII(2), 21–33. <https://doi.org/citeulike-article-id:1109593>
- ANSOFF, H. I. (1990). *Nova Estratégia Empresarial* (1a Edição). Atlas.
- ANSOFF, H. I. (1997). *Estratégia empresarial*. São Paulo. McGraw Hill.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas - Reis*, 77/78, 345–348. <https://doi.org/10.5477/cis/reis>.

ARMSTRONG, J. S. (2001). Selecting forecasting methods. *Principles of Forecasting*, 365–386. J.S. Armstrong Series: International Series in Operations Research & Management Science Series Volume 30 Copyright 2001, Springer US Copyright Holder Springer-Verlag US eBook ISBN 978-0-306-47630-3 DOI 10.1007/978-0-306-47630-3

ASHTON, W. B., JOHNSON, A. H., STACEY, G. S. (1994). Monitoring science and technology for competitive advantage. *Competitive Intelligence Review*, 5(1), 5-16.

BARNEY, J. (1986). Strategic Factor Markets : Expectations , Luck , and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.

BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BARNEY, J., WRIGHT, M., & KETCHEN, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00114-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00114-3)

BARNEY, J., & WRIGHT, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)

BARRETO, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.

BATTISTELLA, C. (2014). The organisation of Corporate Foresight: A multiple case study in the telecommunication industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 87, 60–79. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.10.022>

BERGER, G. (2004). A attitude prospectiva. *PARCERIAS ESTRATÉGICAS*, 19, 311–317.

Bishop, P. C., & Hines, A. (2012). *Teaching about the future. Journal of Chemical Information and Modeling* (First Edit, Vol. 53). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

BLACKMAN, D. A., & Henderson, S. (2004). How foresight creates unforeseen futures: The role of doubting. *Futures*, 36(2), 253–266. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(03\)00144-7](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00144-7)

BRACKER, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224.

BRADFIELD, R., WRIGHT, G., BURT, G., CAIRNS, G., & VAN DER HEIJDEN, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795–812. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.01.003>

BREWS, P. J., & HUNT, M. R. (1999). Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, 20(10), 889–913.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. (1997). The Art of Continuous Change : Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1–34.

BOURGEOIS III, L. J., & EISENHARDT, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management science*, 34(7), 816-835.

BRUCE-BRIGGS, B. (2000). *Supergenius: the mega-worlds of Herman Kahn*. North American Policy Press.

BURGESMANI, R. A., & C, W. S. (1996). *Strategic management of technology and innovation* (2nd ed.). Chicago: Irwin Press.

CALOF, J., ARCOS, R., & SEWDASS, N. (2018). Competitive intelligence practices of European firms Competitive intelligence practices of European firms. *Technology Analysis*

and *Strategic Management*, 30(6), 658–671.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1337890>

CHANDLER, A. D. (1997). *Strategy and structure*, in: FOSS, N. J. (ed.) (1997) *Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective*. (O. University, Ed.). Oxford University Press.

COATES, J., DURANCE, P., & GODET, M. (2010). Strategic Foresight Issue: Introduction. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1423–1425.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.08.001>

COATES, J. F. (2010). The future of foresight-A US perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1428–1437. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.07.009>

COATES, V., FAROOQUE, M., KLAVANS, R., LAPID, K., LINSTONE, H. A., PISTORIUS, C., PORTER, A. L. (2001). On the future of technological forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(1), 1–17. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(00\)00122-0](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(00)00122-0)

COOKE, R. M. (1991). *Experts in Uncertainty: Opinion and Subjective Probability in Science*. New York: Oxford University Press. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(93\)90030-B](https://doi.org/10.1016/0040-1625(93)90030-B)

COSTANZO, L. A. (2004). Strategic foresight in a high-speed environment. *Futures*, 36(2), 219–235. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(03\)00145-9](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00145-9)

CRESWELL, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. *Research design* (Fourth Edi). Los Angeles: SAGE Publications. <https://doi.org/10.2307/3152153>

CROCCO, L., POLO, E. F., TOLEDO, G. L. (2014). Análise ambiental na formulação da estratégia organizacional: o caso de uma instituição de ensino superior. *Electronic Journal of Economic Sociology Studies*, 4(1), 326–337.

CUHLS, K. (2003). From Forecasting to Foresight Processes— New Participative Foresight Activities in Germany. *Journal of Forecasting*, 22(2–3), 93–111.

<https://doi.org/10.1002/for.848>

DATOR, J. (1998). The Futures Lies Behind! Thirty Years of Teaching Future Studies. *American Behavioral Scientist*, 42(3), 298–319. <https://doi.org/10.1177/1056492611432802>

D'AVENI, R. A. (1995). Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework. *Academy of Management Perspectives*, 9(3), 45-57.

DAY, G. S., SCHOEMAKER, P. J. H. (2006). Peripheral vision: detecting the weak signals that will make or break your company. *Harvard Business Review*, 83(11), 135–148. <https://doi.org/10.1225/R0511H>

DEN HOND, F., GROENEWEGEN, P. (1996). Environmental technology foresight: New horizons for technology management. *Technology Analysis and Strategic Management*, 8(1), 33–46. <https://doi.org/10.1080/09537329608524231>

DIERICKX, I., COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.

DØVING, E., & GOODERHAM, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *strategic management journal*, 29(8), 841-857.

DURANT, T. (1997). Strategizing for innovation: Competency analysis in assessing strategic change. In A. Heene & R. Sanchez (Eds.), *Competence-based strategic management*. Chichester, UK: Wiley, 127–150.

ELBANNA, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.

ELBANNA, S., CHILD, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431-453.

EISENHARDT, K. M., MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?

Strategic Management Journal, 21(Oct/Nov), 1105–1121.

EISENHARDT, M. K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>

FAHEY, L., CHRISTENSEN, H. K. (1986). Evaluating the research on strategy content. *Journal of Management*, 12(2), 167-183.

FINK, A., MARR, B., SIEBE, A., KUHLE, J. (2005). The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight. *Management Decision*, 43(3), 360–381. <https://doi.org/10.1108/00251740510589751>

FINK, A., SIEBE, A., KUHLE, J.-P. (2004). How scenarios support strategic early warning processes. *Foresight*, 6(3), 173–185. <https://doi.org/10.1108/14636680410548392>

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.

FLEURY, M. T. L., FLEURY, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183–196. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>

FLEURY, M. T. L., FLEURY, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 44–57. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>

FOSS, N. J. (1996). Research in strategy, economics, and Michael Porter. *Journal of Management Studies*, 33(1), 1-24.

FOSS, N. J. (1997). Resources and Strategy: A Brief Overview of Themes. Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective, 3-18.

GHEMAWAT, P. (1991). Commitment: the dynamic of strategy Free press. New York.

GHEMAWAT, P. (2002) Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review*, v. 76, n. 1, p. 37-74.

GHEMAWAT, P. (2010) Finding your strategy in the new landscape. *Harvard Business Review*, v. 88, n. 2, p. 54-60,.

GEORGOFF, D. M., MURDICK, R. G. (1986). Manager' s guide to forecasting. *Harvard Business Review*, 64(1), 110–120.

GHAMARI-TABRIZI, S. (2005). *The Worlds of Herman Kahn: The Intuitive Science of Thermonuclear War*. Harvard University Press.

GIBBONS, P. T., CONNOR, T. O. (2005). Influences on strategic planning processes among Irish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 170–186.

GODET, M. (1994). *From anticipation to action: a handbook of strategic prospective*.

GODET, M. (2000). The Art of Scenarios and Strategic Planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 3–22. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00120-1](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00120-1)

GODET, M., DURANCE, P. (2009). La prospectiva estratégica. *Lipsor*, 157.

GODET, M., ROUBELAT, F. (1996). Creating the Future: The Use and Misuse of Scenarios. *Long Range Planning*, 29(2), 164–171. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00004-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00004-0)

GODFREY, P. C., HILL, C. W. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic management journal*, 16(7), 519-533.

GORDON, T. J., GLENN, J. C., JAKIL, A. (2005). Frontiers of futures research: What's next? *Technological Forecasting and Social Change*, 72(9), 1064–1069. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2004.11.008>

GRANT, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.

GRIM, T. (2009). Foresight maturity model (FMM): Achieving best practices in the foresight field. *Journal of Futures Studies*, 13(4), 69–80.

HAX, A. C., MAJLUF, N. S. (1991). The Strategy Process and Concept: a pragmatic

approach.

HAMEL, G. (1994). The concept of core competence. *Competence-based competition*, 5(1), 11-33.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (1994). *Competing for the Future*. *Futures* (Vol. 28). Boston, Massachusetts: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
[https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(96\)90049-X](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(96)90049-X)

HEGER, T., ROHRBECK, R. (2012). Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 819–831.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.11.003>

HELFAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., WINTER, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities Understanding Strategic Change In Organizations*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275212.003.0013>

HEIKO, A.; VENNEMANN, R; DARKOW, I-L. (2010) Corporate foresight and innovation management: A portfolio-approach in evaluating organizational development. *Futures*, v. 42, n. 4, p. 380-393.

HIDEG, É. (2006). Emergence in the foresight. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 4(2), 80–88.

HITT, M. A., TYLER, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327–351.

HODGKINSON, G. P., SPARROW, P. R. (2002). The competent organization: A psychological analysis of the strategic management process. Open University Press.

IRVINE, J., MARTIN, B. M. (1984). Foresight in science: picking the winners (No. 338.06/I72f).

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGDON, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text & cases* (8th Editio). Essex: Pearson Education.

KRAMER, M. R.; PORTER, M. E.; (2011) Creating shared value. *Harvard business review*, v. 89, n. 1/2, p. 62-77.

KERLINGER, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo.

KOVÁCS, G., SPENS, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(2), 132–144. <https://doi.org/10.1108/09600030510590318>

KROGH, G. VON, ROOS, J. (1995). A perspective on knowledge , competence and strategy. *Personel Review*, 24(3), 56–76.

LANGLEY, A., ABDALLAH, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. *Research Methodology in Strategy and Management*, 6(2011), 201–235. [https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2011\)0000006007](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007)

LANGLEY, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259349>

LEONARD-BARTON, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.

LEONG, G. K., SNYDER, D. L., WARD, P. T. (1990). Research in the process and content of manufacturing strategy. *Omega*, 18(2), 109-122.

LEVINTHAL, D. (1992). Surviving schumpeterian environments: An evolutionary perspective. *Industrial and Corporate Change*, 1(3), 427–443. <https://doi.org/10.1093/icc/1.3.427>

MAHMOUD, E. (1989). Combining forecasts: Some managerial issues. *International Journal of Forecasting*, 5(4), 599–600. [https://doi.org/10.1016/0169-2070\(89\)90016-2](https://doi.org/10.1016/0169-2070(89)90016-2)

MAJOR, E., ASCH, D., CORDEY-HAYES, M. (2001). Foresight as a core competence. *Futures*, 33(2), 91–107. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(00\)00057-4](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(00)00057-4)

MAKRIDAKIS, S. (1989). Why combining works? *International Journal of Forecasting*, 5(4), 601–603. [https://doi.org/10.1016/0169-2070\(89\)90017-4](https://doi.org/10.1016/0169-2070(89)90017-4)

MARTIN, B. R. (2010). The origins of the concept of “foresight” in science and technology: An insider’s perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1438–1447.

MASINI, E. B. (1993). *Why futures studies?* Grey Seal Books.

MASINI, E. B. (2008). Futures, volume one and two: Then and now. *Futures*, 40(10), 903–906. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2008.07.025>

MCMASTER, M. D. (1996). The intelligence advantage: Organizing for complexity. Boston: Butterworth-Heinemann.

MIETZNER, D., REGER, G. (2005). Advantages and Disadvantages of Scenario Approaches for Strategic Foresight. *International Journal Technology Intelligence and Planning*, 1(2), 220–239. <https://doi.org/10.1504/IJTIP.2005.006516>

MILLER, R. (2007). Futures literacy: A hybrid strategic scenario method. *Futures*, 39(4), 341–362. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2006.12.001>

MILLER, D., SHAMSIE, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of management journal*, 39(3), 519–543.

MILLS, J, PLATTS, K, BOURNE, M, RICHARDS, H. (2002). *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press.

MINTZBERG, H., WATERS, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.

MINTZBERG, H. (1978). Patterns in Strategy Formation PATTERNS IN STRATEGY FORMATION *, 24(9), 934–948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>

MINTZBERG, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster. Simon and Schuster.

MINTZBERG, H. (1994a). Rethinking Strategic Planning Part 2: New Roles for Planners. *Long Range Planning*, 27(3), 22–30.

MINTZBERG, H. (1994b). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12–21. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90185-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90185-6)

MONTGOMERY, C. A., WERNERFELT, B., BALAKRISHNAN, S. (1989). Strategy content and the research process: A critique and commentary. *Strategic Management Journal*, 10(2), 189-197.

ONER, M. A., GOL, S. (2007). Pitfalls in and success factors of corporate foresight projects. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 3(4), 447–471. <https://doi.org/10.1504/IJFIP.2007.016470>

PENROSE, Edith. (1959) The theory of the growth of the firm. John Wiley & Sons, New York.

PETERAF, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

PETERAF, M. A., BARNEY, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.

PETTIGREW, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal*, 13(S2), 5-16.

POLO, E. F., COIMBRA, F. C. (2009). Estratégias nas organizações: questões e casos.

PORTALEONI, C. G., MARINOVA, S., UL-HAQ, R., MARINOV, M. (2013). *Corporate Foresight and Strategic Decisions : Lessons from a European Bank* (1st Editio). Palgrave Macmillan.

PORTER, A. L., ASHTON, W. B., CLAR, G., COATES, J. F., CUHLS, K., CUNNINGHAM, S. W., THISSEN, W. (2004). Technology futures analysis: Toward integration of the field and new methods. *Technological Forecasting and Social Change*, 71(3), 287–303. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2003.11.004>

- PORTER, M. E. (1980) *Competitive strategy*. New York : Free Press.
- PORTER, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
- PORTER, M. E. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- PORTER, M. E. (1990) The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 2, p. 73-93.
- PORTER, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.
- PORTER, M. E. (1996). *Journal of What is Strategy?*. Harvard business review.
- PORTER, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. (2014) How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*, v. 92, n. 11, p. 64-88.
- PRAHALAD, C., HAMEL, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79. https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14
- PRIEM, R. L., & BUTLER, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- REGER, G. (2001). Technology Foresight in Companies: From an Indicator to a Network and Process Perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13(4), 533–553. <https://doi.org/10.1080/09537320127286>
- REID, D. M., ZYGLIDOPOULOS, S. C. (2004). Causes and consequences of the lack of strategic foresight in the decisions of multinational enterprises to enter China. *Futures*, 36(2), 237–252. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(03\)00150-2](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00150-2)

ROHRBECK, R. (2010). Harnessing a network of experts for competitive advantage: Technology scouting in the ICT industry. *R & D Management*, 40(2), 169–180. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00601.x>

ROHRBECK, R. (2012). Exploring value creation from corporate-foresight activities. *Futures*, 44(5), 440–452. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.03.006>

ROHRBECK, R. (2014). Trend Scanning, Scouting and Foresight Thecniques. *Front End of Innovation: Managing the Unmanageable Fuzzy Side*, 9783319010(August), 1–339. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-01056-4>

ROHRBECK, R., BATTISTELLA, C., HUIZINGH, E. (2015). Corporate Foresight : An Emerging Field with a Rich Tradition. *Technological Forecasting and Social Change, Special Is*(August), 1–31.

ROHRBECK, R., GEMUNDEN, H. G. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2), 231–243. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.019>

ROHRBECK, R., SCHWARZ, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1593–1606. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.01.004>

ROLLWAGEN, I., HOFMANN, J., SCHNEIDER, S. (2008). Improving the business impact of foresight. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(3), 337-349.

ROUSE, M. J., DAELLENBACH, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 20(5), 487-494.

RUFF, F. (2006). Corporate foresight: integrating the future business environment into innovation and strategy. *International Journal of Technology Management*, 34(3/4), 278. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2006.009460>

SCAPOLO, F. (2005). New horizons and challenges for future-oriented technology analysis

- The 2004 EU-US seminar. *Technological Forecasting and Social Change*, 72(9), 1059–1063. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.02.002>

SCAPOLO, F., PORTER, A. L., RADER, M. (2008). Future-Oriented Technology Analysis (FTA): Impact on policy and decision-making - The 2006 FTA International Seville Seminar. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(4), 457–461. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.001>

SCHOEMAKER, P. J. H. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40. <https://doi.org/doi.org.proxy2.lib.umanitoba.ca/10.1>

SCHWARZ, J. O. (2013). Business wargaming for teaching strategy making. *Futures*, 51, 59–66. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2013.06.002>

SCHWARZ, J. O., RAM, C., ROHRBECK, R. (2019). Combining scenario planning and business wargaming to better anticipate future competitive dynamics. *Futures*, 105, 133–142.

SLAUGHTER, R. A. (2004). Road testing a new model at the Australian Foresight Institute. *Futures*, 36(8), 837–852. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2004.01.010>

TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. M. Y. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

TOLEDO, G. L. (2012). Marketing Estratégico, Cap. 4 em OLIVEIRA, B.; Gestão de marketing. São Paulo, Person.

TOLEDO, G. L., QUELOPANA, E. M., POLLERO, Á. C. (2007). Posicionamento estratégico e liderança em mercado globalizado sob o enfoque do Modelo Delta: o caso de uma holding latino-americana líder em P & D & I. *Organizações & Sociedade*, 14(41), 135–159.

TOLEDO, G. L., QUELOPANA, E. M., POLLERO, Á. C. (2006). Gestión del turismo como integrador de la iniciativa internacional y regional en el actual proceso selectivo de la globalización: estudio de caso Sierra de la Capibara-Brasil. *Revista Turismo em Análise*, 17(1), 64–84.

TOLEDO, G. L., ANSELMO, E. (2003). Estratégia de Crescimento e Estratégia Competitiva-um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica. SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO–SemeAd, 6.

TOLEDO, G. L., RUBAL, J. M. (2003). Estratégia de crescimento e estratégia competitiva em marketing: um estudo de caso de lançamento de produto em uma organização prestadora de serviço. Anais do VIº SEMEAD, São Paulo.

TURNER, D., CRAWFORD, M. (1994). Managing current and future competitive performers: The role of competency. In G. Hamel, A. Heene (Eds.), *Competency-based competition: Strategic management series* (pp. 241– 254). Chichester, England7 Wiley.

VAN DE VEN, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. (First publ). Oxford University Press.

VAN DER HEIJDEN, K. (2005). *Scenarios: The art of strategic conversation* (2nd Editio). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

VAN DER HELM, R. (2007). Ten insolvable dilemmas of participation and why foresight has to deal with them. *Foresight*, 9(3), 3–17. <https://doi.org/10.1108/14636680710754138>

VAN DER MEULEN, B., DE WILT, J., RUTTEN, H. (2003). Developing futures for agriculture in the Netherlands: a systematic exploration of the strategic value of foresight. *Journal of Forecasting*, 22(2-3), 219-233.

VASCONCELOS, F. C., CYRINO, Á. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20–37. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000400003>

VECCHIATO, R. (2012a). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 436–447

VECCHIATO, R. (2012b). Strategic foresight and environmental uncertainty: a research agenda. *Foresight*, 14(5), 387–400.

VECCHIATO, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25–36. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.08.016>

VECCHIATO, R., ROVEDA, C. (2010). Strategic foresight in corporate organizations: Handling the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1527–1539. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2009.12.003>

WENERFELT, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

WHITEHEAD, A. N. (1933). *Adventures of Ideas* (Reedition). Cambridge: Cambridge University Press; New York: Macmillan.

WHITTINGTON, R. (2000). *What is strategy-and does it matter?* London: Taylor & Francis.

WINKLHOFFER, H., DIAMANTOPOULOS, A., WITT, S. F. (1996). Forecasting practice: A review of the empirical literature and an agenda for future research. *International Journal of Forecasting*, 12(2), 193–221. [https://doi.org/10.1016/0169-2070\(95\)00647-8](https://doi.org/10.1016/0169-2070(95)00647-8)

WIGGINS, R. R., RUEFLI, T. W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter?. *Strategic Management Journal*, 26(10), 887-911.

WINTER, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.

YOSHIDA, N. D., WRIGHT, J. T. C., SPERS, R. G. (2013). A Prospecção do Futuro como Suporte à Busca de Informações para a Decisão Empresarial. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(1), 208–235.

YOSHIDA, N. D. (2011). *A Prospecção do futuro como suporte à busca de informações para a decisão empresarial: Um estudo exploratório*. University of São Paulo. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

YOSHIDA, N. D. (2016). *Prospecção do futuro nas empresas: uma proposta de modelo para integração entre o estudo do futuro e a estratégia empresarial*. Universidade de São Paulo.

ZAHRA, S. A., SAPIENZA, H. J., DAVIDSSON, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.

ZOLLO, M., WINTER, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

APÊNDICE

A - Fase exploratória qualitativa de pesquisa empírica. Roteiro semiestruturado das entrevistas Face a Face em profundidade.

Orientações para abertura e esclarecimentos dos objetivos da entrevista

Agradecimentos ao entrevistado:

Agradecimento em relação à disposição em participar da pesquisa, ressaltando a contribuição oferecida pelo entrevistado.

Recordar o entrevistado em relação ao tempo estimado para a conclusão da sessão de entrevista, previsto entre 80 a 100 minutos de duração.

Dar segurança e liberdade ao entrevistado:

A entrevista não visa a avaliação do executivo ou da companhia em que o mesmo trabalha. Seu foco é voltado aos fenômenos que estão correlacionados ao escopo da pesquisa da tese e como eles se manifestam nas corporações. A partir deste ponto, pretende-se analisar relações com a teoria e desenvolver um framework para sistematização dos processos de estabelecimento de vantagem competitiva via *Corporate Foresight*.

Identificação do entrevistado e da empresa:

Informar sobre aspectos gerais de *disclosure* pessoal e confidencialidade, enfatizando a adoção de confidencialidade, tanto do entrevistado quanto da empresa.

Reforçar as questões relacionadas a confidencialidade:

Esclarecer ao entrevistado que as respostas à entrevista em questão são confidenciais e somente serão utilizados para propósitos acadêmicos. O entrevistado terá a confidencialidade preservada, assim como a empresa, nas respostas individuais. Todavia, caso seja necessária alguma transparência sobre identificação das partes, entrevistado ou organização, será solicitado explicitamente, caso contrário, a confidencialidade é um pressuposto da pesquisa.

Escopo:

Informar que a entrevista se refere ao estudo das variáveis que compõem os construtos que integram Corporate Foresight para a obtenção de vantagens competitivas. Esclarecer o conceito do termo de “*Corporate Foresight*” para esta pesquisa, a partir do seguinte conceito:

“*Corporate Foresight* e seu papel estratégico como competência organizacional que permite o estabelecimento de vantagens competitivas futuras.” Apresentar o modelo teórico inicial.

Objetivos da entrevista:

Coletar informações para o desenvolvimento da tese que tem por objetivo concepção de um *framework* teórico que identifique os construtos e as variáveis de análise e prospecção de futuro, as quais compõem a competência *Corporate Foresight*, suas relações e encadeamento para a obtenção de vantagem competitiva futura.

Questões gerais da entrevista:

Manter o entrevistado confortável para relatar suas experiências sobre o processo de construção de estratégias corporativas e onde se identifica a atuação da competência de *Corporate Foresight*. Caso seja necessário estimular os relatos, informar conforme o contexto do relato, as questões gerais da pesquisa e se necessário apresentar os cartões par estimular respostas:

- ✓ A empresa tem uma área para análise dos acontecimentos externos?
- ✓ Há períodos específicos para este acompanhamento ou são contínuos?
- ✓ Como se da o acompanhamento dos acontecimentos do ambiente externo?
- ✓ Quem são os envolvidos neste processo de acontecimentos do ambiente externo?
- ✓ Quais são as atividades, métodos, práticas e / ou processos existentes na corporação que respondem pela identificação, observação e interpretação de acontecimentos no ambiente externo?

Caso não haja indicação de variáveis de análise e coleta do ambiente externo, mostrar o cartão A para estimular respostas.

Cartão A

- ✓ Há uma interpretação e análise constante do ambiente externo? Com qual periodicidade?
- ✓ Como é feita a distribuição destas informações?
- ✓ Quais são as áreas, executivos que recebem estas informações, análises e interpretações?
- ✓ Dadas as análises resultantes acerca do ambiente externo, como são avaliadas e tratadas na organização as implicações específicas possíveis identificadas?

Caso não haja indicação de variáveis de análise do ambiente interno aliado as informações do ambiente externo para a identificação de implicações na empresa, mostrar o cartão B para estimular respostas.

Cartão B

- ✓ Dadas as implicações específicas possíveis identificadas, a partir das análises discutidas anteriormente, como a corporação age de forma a responde-las apropriadamente?
- ✓ Quais atitudes são tomadas e por quem?
- ✓ Como são tomadas as decisões?
- ✓ Como a empresa se mobiliza em prol da obtenção de vantagens competitivas futuras?
- ✓ A empresa se mobiliza na implementação de das ações que são identificadas como necessárias estrategicamente?

Caso não haja indicação de variáveis de identificação de ações para a obtenção de Vantagem Competitiva, mostrar o cartão C para estimular respostas.

Cartão C

- ✓ Como a empresa avalia a obtenção de vantagens competitivas futuras?
- ✓ Em relação às ações que são identificadas como necessárias estrategicamente para obtenção da vantagem competitivas, qual a intensidade de alocação de recursos por parte da empresa?
- ✓ Que tipo de recursos são empregados pela empresa para a obtenção de Vantagem competitiva e geração de valor?

✓ As ações implementadas obtiveram resultados?

Como a empresa mede o desempenho e os resultados obtidos?

Caso não haja indicação de variáveis de identificação da criação de Valor, mostrar o cartão

D para estimular respostas.

Cartão D

B - Fase exploratória quantitativa de pesquisa empírica. *Survey* eletrônica.

A seguinte carta foi enviada pelo sistema de entrega automático da ferramenta de pesquisa eletrônica SurveyMonkey (<https://pt.surveymonkey.com/user/sign-in/>), que permite acompanhamento da evolução das respostas, tempo médio por respondente, percentual de finalização da *survey* e *follow-up* automático aos convidados.

Prezado(a) Respondente,

Meu nome é Samantha Mazzero e esta pesquisa é parte do trabalho de Doutorado em Administração que apresentarei à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

Ela tem por objetivo estudar o uso de métodos prospectivos e seus resultados como competência organizacional que permite a construção de vantagens competitivas nas organizações.

Sua participação é de fundamental importância para o desenvolvimento desta tese de doutorado. As respostas são consideradas confidenciais e a divulgação dos resultados será feita somente de forma global, sem identificação individual. Não serão divulgados nomes dos respondentes sem sua expressa autorização, nem tampouco das organizações na qual trabalhem ou tenham trabalhado.

São estimados aproximadamente 23 minutos como tempo para responder ao questionário. A tese final estará disponível na biblioteca digital da Universidade de São Paulo – USP.

Solicito sua participação pelo link <https://pt.surveymonkey.com/> até a data de 15 de outubro de 2018.

Caso tenha dúvidas, fico à disposição por meio do endereço de e-mail smazzero@usp.br ou pelo telefone 11 98X38-XXXX

Muito obrigado pela sua participação.

Atenciosamente,

Samantha Mazzero

A seguir, a cópia do questionário tal qual disponível na plataforma SurveyMonkey

Corporate Foresight

Práticas da Empresa - Periodicidade & Estrutura

No processo de planejamento e projetos estratégicos da organização, é necessário desenvolver análises para suportar as decisões e direcionamentos estratégicos para o futuro.

Gestores têm que lidar com incertezas sobre o futuro e por esta razão é importante realizar alguma forma de prospecção do futuro como subsídio para as atividades estratégicas. A prospecção busca avaliar as incertezas relacionadas ao futuro, assim como tendências e mudanças que possam ocorrer. Todavia, a análise do ambiente em busca de fatores indutores de mudanças colabora para determinações sobre implicações específicas destes fatores na organização. Em consequência disto, um desencadeamento de respostas organizacionais ocorrerá em busca da criação de valor para a companhia.

A presente tese tem por objetivo estudar quais são os elementos que as empresas utilizam e que compõem a competência do Corporate Foresight em seu contexto estratégico para o desenvolvimento de vantagens competitivas futuras. Os resultados irão fornecer informações relevantes para as organizações, sobre prospecção do futuro e estratégia.

De forma a haver um alinhamento do entendimento dos conceitos utilizados nesta pesquisa, destacamos os conceitos relevantes ao final de cada questão.

Ressaltamos dois conceitos que permearão todas as questões da presente pesquisa: **Corporate Foresight** e **Planejamento Estratégico**, descritos abaixo.

Corporate Foresight: Conjunto de atividades, métodos, práticas e processos, além dos atores envolvidos, utilizadas nas organizações, **detectando** novos acontecimentos e mudanças no ambiente, **investigando** e **analizando** prováveis evoluções e efeitos, **avaliando** opções para **acionar as respostas adequadas**, que se traduzirão em vantagens competitivas.

Planejamento estratégico: Uma visão do futuro que se deseja alcançar, operacionalizado por um processo iterativo para a definição de objetivos que se ajustem ao ambiente dinâmico, utilizando seus recursos disponíveis, orientados pela visão, missão e valores da instituição.

- * 1. Sua companhia desenvolve processos estruturados de planejamento estratégico? Onde 1 significa discordo totalmente e 7 concordo totalmente

**Processo Estruturado:* Trata-se de uma organização de procedimentos de forma coordenada.

1
4
7

- * 2. Com qual frequência o processo de desenvolvimento de planejamento estratégico acontece em sua companhia?

**Frequência do processo de planejamento estratégico:* Trata-se da periodicidade em que os projetos e/ou planejamento estratégico ocorrem na corporação.

- ☐ A cada trimestre
- ☐ A cada quadrimestre
- ☐ A cada semestre
- ☐ Anualmente
- ☐ A cada 2 anos
- ☐ A cada 3 anos
- ☐ A cada 4 anos
- ☐ A cada 5 anos
- ☐ A cada 6 a 9 anos
- ☐ A cada 10 anos ou mais
- ☐ Outro (especifique)

* 3. Para qual horizonte de tempo, ou seja, para quantos meses/ anos no futuro, a companhia desenvolve o planejamento estratégico?

**Horizonte de tempo para desenvolvimento planejamento estratégico:* Trata-se do alcance de tempo para o futuro, ou o período de tempo para o qual é estudado o futuro e o planejamento estratégico é desenvolvido, contado a partir da data em que se está fazendo a prospecção. Por exemplo: "...para os próximos 5 anos".

- ☐ Para o próximo trimestre
- ☐ Para o próximo quadrimestre
- ☐ Para o próximo semestre
- ☐ Para o próximo Ano
- ☐ Para os próximos 2 anos
- ☐ Para os próximos 3 anos
- ☐ Para os próximos 4 anos
- ☐ Para os próximos 5 anos
- ☐ Para os próximos 6 a 9 anos
- ☐ Para os próximos 10 anos ou mais
- ☐ Outro (especifique)

* 4. Há contratação de consultoria para o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico?

Considere contratação de acordo com as etapas do processo descritas abaixo.

	Sim	Não
Levantamento de informações/ Monitoramento do ambiente	☐	☐
Análise das informações e dados	☐	☐
Implicações das análises e recomendações	☐	☐

* 5. Há equipe interna dedicada para o processo de planejamento estratégico de sua empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Próx.

Questões subsequentes para resposta "Sim" na questão 5, acima

Corporate Foresight

Estrutura I

* 1. Quantas pessoas trabalham nesta área?

	FullTime	Part Time
de 1 a 3 pessoas	☐	☐
de 4 a 7 pessoas	☐	☐
de 8 a 12 pessoas	☐	☐
de 13 a 16 pessoas	☐	☐
de 17 a 19 pessoas	☐	☐
Acima de 20 pessoas	☐	☐

* 2. Além da área dedicada, quais outras áreas envolvidas no processo de desenvolvimento e construção das estratégias da empresa?

- ☐ Gestão de Pessoas
- ☐ Inovação
- ☐ Operações
- ☐ Logística
- ☐ Pesquisa e desenvolvimento
- ☐ Tecnologia da Informação
- ☐ Comercial
- ☐ Marketing
- ☐ Outro (especifique)

Anter.

Próx.

Para àqueles que responderam “Não” à questão 5 do Bloco “Práticas da empresa – Periodicidade e estrutura”

Corporate Foresight

Estrutura II

* 1. Quais áreas são responsáveis pelo processo de planejamento estratégico?

- ☐ Marketing
- ☐ Gestão de Pessoas
- ☐ Tecnologia da Informação
- ☐ Logística
- ☐ Inovação
- ☐ Operações
- ☐ Pesquisa e desenvolvimento
- ☐ Comercial
- ☐ Outro (especifique)

[Anter.](#)[Próx.](#)

* 5. Métodos de prospecção de futuro de Análise de tendências, Econômicos, de Decisão de Estatísticos.

	1	2	3	4	5	6	7	Não sei Responder
Análise de impacto de tendências	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Análise de ondas longas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Demográfico (população, idade, gênero, poder aquisitivo, etc)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Análise de precursores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Processo analítico de hierarquia (AHP)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Análise custo-benefício (monetizada e outras)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tendência extrapolação / ajuste de curva de crescimento e projeção	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Análises de Ação (opções)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Análise de decisão / análise de utilidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Anter.

Próx.

Corporate Foresight

Monitoramento, Análise, Interpretação e Disseminação de informações

Ao responder às próximas questões, por favor considere o planejamento estratégico atual feito em sua empresa.

Nas questões a seguir, indique quais variáveis do ambiente externo sua companhia considera para subsidiar o desenvolvimento do planejamento estratégico, por meio de monitoramento, análise, interpretação e disseminação das informações.

* 1. Monitora as variáveis externas, onde:

1 não monitora e 7 monitora intensamente.

Monitorar: Acompanhar o decurso de acontecimentos do ambiente, de um mercado, de um segmento, de uma operação e etc.

[illegible]

* 2. Analisa as variáveis externas, onde:

1 não analisa e 7 analisa intensamente.

[illegible]

* 3. Interpreta as variáveis externas, onde:

1 não interpreta e 7 interpreta intensamente.

	1	2	3	4	5	6	7	Não sei Responder
Produtos/ serviços Substitutos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comportamento dos clientes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Novos concorrentes/produtos/ serviços entrantes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolvimento Tecnológicos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meio Ambiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Concorrentes atuais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comportamento da indústria	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comportamento/ movimentação dos fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sociais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Setor de atuação	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Econômicas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Políticas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 4. Dissemina as informações e análises resultantes sobre as variáveis externas, onde:

1 não dissemina e 7 dissemina intensamente.

	1	2	3	4	5	6	7	Não sei Responder
Econômicas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Produtos/ serviços Substitutos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comportamento da indústria	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sociais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Novos concorrentes/produtos/ serviços entrantes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Concorrentes atuais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comportamento/ movimentação dos fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Políticas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comportamento dos clientes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meio Ambiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Setor de atuação	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolvimento Tecnológicos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Anter.

Próx.

Corporate Foresight

Determinações e Decisões

A partir dos resultados obtidos por meio do monitoramento, análise, interpretação e disseminação das variáveis do ambiente externo, são identificadas implicações específicas na organização que levam os gestores a determinações e tomada decisões. As questões abaixo visam a compreensão do processo de determinação de ações no processo do planejamento estratégico.

- * 1. Indique quais das análises abaixo são realizadas durante o processo de planejamento estratégico, que possam subsidiar possíveis tomadas de decisões da empresa.

Onde 1 significa que a empresa não realiza análise, e 7 analisa intensamente.

	1	2	3	4	5	6	7	Não sei Responder
Marketing e vendas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Logística de entrada	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alianças Estratégicas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Logística de saída	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fraquezas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Necessidade de Desenvolvimento tecnológico	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Possibilidade de Aquisições/ Compras	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Operações	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Forças	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ameaças	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Serviços	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Infraestrutura	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidades	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Outras

* 2. Após as análises do ambiente externo e interno que ocorrem durante o processo de planejamento estratégico da empresa, são identificadas implicações que necessitam de ações da empresa?

Onde 1 significa que não há identificação de ações necessárias, e 7 identifica-se intensa necessidade de ação da empresa.

	1	2	3	4	5	6	7	Não sei Responder
Operações	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Expansão geográfica nacional	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Modelo de negócios	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Logística de entrada	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Processos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Necessidade de Desenvolvimento tecnológico	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Infraestrutura	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mudanças organizacionais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Possibilidade de Aquisições/ Compras	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Logística de saída	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Inovação Tecnológica	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolvimento de novos produtos/ serviços	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Expansão geográfica internacional	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marketing e vendas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Posicionamento estratégico	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Segmentação & Targeting	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Serviços	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Outras

Anter.

Próx.

Corporate Foresight

Desencadeamento de respostas organizacionais

A partir da identificação de implicações específicas na organização e das decisões e determinações de planos e ações, há um desencadeamento de respostas organizacionais. As questões abaixo visam a compreensão do processo de desencadeamento e planejamento das respostas organizacionais.

- * 1. Após identificação de ações necessárias por parte da empresa durante processo de planejamento estratégico, as implicações que foram identificadas com necessidade de ação, tiveram essas "ações" implementadas?

Onde 1 significa que não houve ação implementada pela empresa, e 7 a empresa mobilizou todos os seus recursos para implementar a ação identificada.

	1	2	3	4	5	6	7	Não sei Responder
Infraestrutura	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Modelo de negócios	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Serviços	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mudanças organizacionais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Possibilidade de Aquisições/Compras	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marketing e vendas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Posicionamento estratégico	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Expansão geográfica nacional	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Operações	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Inovação Tecnológica	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Processos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolvimento de novos produtos/serviços	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Logística de saída	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Logística de entrada	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Segmentação & Targeting	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Expansão geográfica internacional	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Necessidade de Desenvolvimento tecnológico	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Outras

Anter.

Próx.

* 4. Com qual intensidade você avalia que os processos descritos na tabela a seguir podem ser considerados como uma competência da sua organização?

Onde 1 significa que a empresa é nada competente e 7 competente por excelência.

	1	2	3	4	5	6	7
Identificação, Observação, Interpretação e disseminação de informações e análises relevantes para o negócio.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Geração de Vantagem Competitiva por meio da implementação de ações e respostas organizacionais, que criam valor para a companhia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Definição de ações e respostas organizacionais necessárias em relação às implicações organizacionais previamente identificadas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Identificação de Implicações específicas na organização a partir das análises disseminadas na empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Anter.

Próx.

Corporate Foresight

Caracterização da Empresa

* 1. Qual é o seu cargo na empresa atualmente?

* 2. Há quanto tempo você está neste cargo? (anos e meses)

Anos

meses

* 3. Há quanto tempo você exerce cargos gerenciais? (anos e meses)

Anos

meses

* 4. Há quanto tempo você está na empresa que trabalha atualmente? (anos e meses)

Anos

meses

* 5. Qual o número de funcionários de sua empresa no Brasil?

* 6. Qual origem de capital majoritário da empresa (país) ?

* 7. Há quantos anos sua empresa foi fundada?

* 8. Há quantos anos sua empresa possui operações no Brasil?

* 9. Qual foi o crescimento médio de vendas anuais de sua empresa nos últimos 3 anos?

☐ Abaixo de 1%;

☐ De 2,6% a 5%;

☐ De 7,6 a 10%;

☐ De 1% a 2,5%;

☐ De 5,1% a 7,5%;

☐ Acima de 10%

* 10. Qual o setor de atuação da empresa?

* 11. Qual é aproximadamente a receita operacional bruta anual de sua empresa?

* 12. Sua empresa atual possui ações na bolsa de valores?

☐ Sim

☐ Não

Anter.

Concluído

ANEXO

Empresas selecionadas para a fase quantitativa de pesquisa (Survey)

3M do Brasil Ltda.	Embrar S.A.	Lord Industrial Ltda.	Saint Gobain Vidros S.A.
ABB Ltda. (Asea Brown Boveri Ltda)	EMC Computer System Brasil	Lustran Polymers SL	Samsung Eletronica da Amazonia
Abbott	Epson do Brasil	Lyondell Quimica do Brasil Ltda	Sandoz Farmaceutica
AB-InBev	Ericsson Serviços de Telecomunicações Ltda.	M&G Fibras e Resinas Ltda	Sandvik
ACER	Fairway Filamentos S/A	Macroplast Ind. e Com. de Plásticos Ltda	Sanofi Group
adidas do Brasil	Festo Brasil Ltda.	Magneti Marelli Cofap	SAP
AES Corporation	Fibra Celulose SA	Makita do Brasil Ferramentas Eletricas	Sara Lee Cafés do Brasil
AGC VIDROS DO BRASIL LTDA	Flextronics	Martin Brower Ltda	Scania
Akzo Nobel	FLSmidth LTDA	Mary Kay do Brasil Ltda	Schaeffler Brasil Ltda
Alcan Alumínio do Brasil S/A	Ford Motor Cia	Masterfoods Brasil Alimentos LTDA	Schering Plough Saúde Animal
Alcatel Lucent Telecom. S/A	Foseco Indl. Com. Ltda	Maxion Sistemas Automotivos Ltda	Schlumberger Technology Corporation
Alcoa Alumínio S.A.	Fosfertl	Mayer Brown LLP	Schneider Electric Brasil Ltda.
Alcon Laboratorios do Brasil Ltda	GEA Group	Mazbra SA Ind & Com	Schweitzer Mauduit do Brasil
Allergan Produtos Farmacêuticos Ltda.	General Electric do Brasil Ltda.	Mazda Motor	Shell Brasil Petroleo Ltda
Alstom Brasil Energia e Transportes Ltda	General Motors do Brasil	Mcassab Indústria e Comércio	Sherwin Williams do Brasil
AMBEV - Companhia de Bebidas das Américas	Genzyme do Brasil	Mead Johnson Nutritionals	Shire Farmaceutica Brasil Ltda
American Express	Gerdau Aços Longos S/A	Medtronic do Brasil SA	Siegen S/C Ltda
Amgen, Inc.	Gillette do Brasil Ltda	Melitta do Brasil - Indústria e Comércio Ltda	Siemens Brasil
Arcor do Brasil Alimento Ltda	Givaudan do Brasil Ltda	Mercedes-Benz do Brasil Ltda.	SIG Combibloc do Brasil Ltda
Arvin Meritor Sistemas Automotivos Ltda	golden quimica do brasil ltda	Merck Sharp & Dohme Farmac. e Veterinária Ltda.	Sika S.A.
Asian Pioneer do Brasil	Goodyear	Merial Saúde Animal LTDA	Simm do Brasil
Associated British Foods(ABF)	Google Brasil	Metso Brasil Ind. e Com. Ltda	SKF do Brasil
Assurant Solutions	Grace Brasil Ltda	Microsoft Corporation	Skyjack Brasil Ltda
Astellas Farma Brasil	Gradiente Eletrônica S/A	Millennium Inorganic Chemicals	Solae do Brasil
Astra Quimica e Farmacêutica Ltda.	Gree do Brazil	Mitsubishi Electric Corporation	Solex Thermal Science do Brasil
AT&T Latin America	Greengate Brasil	Monsanto do Brasil Ltda	Sonoco Products Co.
Atlantic-Bearing Service Group LLC	Goss International do Brasil	Mosaic Fertilizantes do Brasil S/A	Souza Cruz S/A
Atlas Copco Brasil Ltda	GSM Brasil LTDA	Motorola Industrial Ltda.	Spring Wireless
Atos IT Solutions Brasil	Harald Indústria e Comércio de Alimentos	MWM-Internationl Motors	SSA Global
Att Global Network Service do Brasil	Hauni do Brasil	Nadir Figueiredo Ind e Com S/A	Stenville Textil Ltda
Avaya Brasil LTDA	Healthways Brasil	Natura Cosméticos	Storagetek Brasil
Avon Cosméticos Ltda.	Heidelberg do Brasil	Neoway	Stryke do Brasil Ltda.
Bacardi Brasil	Heineken do Brasil	Nestlé Brasil	Sullair do Brasil Ltda
Basf SA	Heller Máquinas Oper. Ind. e Com. Ltda	Nestlé Health Science	Sulzer Brasil S.A.
Bausch & Lomb	Henkel	Netuno Internacional S/A	Sun Microsystems
Baxter Hospitalar	Heraeus Kulzer Brasil	NEXT AGF Consultoria & Negócios LTDA	Suzano
Bayer CropScience	Hewlett Packard Enterprise	Nextel Telecomunicações	Symantec Brasil
Bayer Health Care	Hewlett-Packard	Nike do Brasil	Symrise
Braskem S.A.	Hexion Quimica Ind Com Ltda	Nippon Steel & Sumitomo Metal	Synergis
Bristol Myers Squibb Farmaceutica	Hitachi Data Systems	NMHG Brasil Ltda	Syngenta Proteção de Cultivo Ltda
Buhler S.A	Hochtief do Brasil S.A	Nokia Siemens Networks	Takeda Pharma LTDA
Bunge Alimentos	Hoechst Schering Agrevo do Brasil	Novartis Biotécnicas S.A.	Techint S/A
Bunge Fertilizantes	Holdercim Brasil S.A	Novo Nordisk	Techne Engenharia e Sistemas Ltda
Cargill Agrícola SA	Honeywell Internation India Pvt.	Odebrecht Plantas Industriais e Participações S.A.	Technics Sistemas de Automação Ltda.
Cargill Fertilizantes S.A	Houghton do Brasil S.A.	OmiLink Tecnologia S/A	Teleatlantic Ltda
Cargill Nutrição Animal Ltda	HTS Elevadores Ind. e Com. Ltda.	OmniSys / Thales Corp.	TeleStar Sistemas Ltda
Carthom's Eletro Metalúrgica Ltda	Hub Brasil	Oracle do Brasil Sistemas Ltda.	Teligent Brasil
Caterpillar Dealer	Hubner Sanfonas Industriais Ltda	Orizon Brasil	Telit do Brasil
Chemtura	Huntsman Quimica Brasil	Otto Baumgart S.A	Tetra Pak Ltda.
Chemunion	Hydro Alumínio Acro S/A	Outotec Tecnologia Brasil	The Walt Disney Company Brasil Ltda
Chr Hansen Ind. e Com. Ltda	Hyundai Motor Brasil	Owens Illinois Ind e Com S.A.	Thomas Greg & Sons Ltda
Christofle Brazil Ltda	IBM Industria de Máquinas e Serviços Ltda	Oxiteno S/A Indústria e Comércio	Tigre Tubos e Conexões
Cia Suzano	Ideen AG	P&G - Procter & Gamble	Timken do Brasil Ind e Com LTDA
Clariant S.A.	IES International Equipament Solutions	Panduit do Brasil Ltda	Tower Automotiva do Brasil SA
Coca Cola	IF Corporation	Panini Brasil Ltda.	Towers Watson
Colgate Palmolive	IGM do Brasil Ltda	Pentel	Toyota do Brasil
Confab Industrial SA	Ilog Brasil	Pepsico do Brasil	Trammell Crow do Brasil
Crown Embalagens Metálicas da Amazônia S/A	Implastec Plast Tec e Lub. Esp Ltda.	Perfetti Van Melle Brasil Ltda	Treelog
CSL Behring Produtos Farmacêuticos Ltda	Inbrac S/A Condutores Elétricos	Perfipar S/A Manufaturados de Aço	TrendRock
Cummins Brasil	Ingersoll - Rand do Brasil	PerkinElmer do Brasil	Triad Systems
Cushman & Wakefield	Ingram Micro Brasil Ltda	Permacel Latin America	TRIFIL
Daewoo	Ingredion Brasil	Petrosynergy Ltda	T-Systems do Brasil Ltda.
Danone do Brasil	Innovacion Technologies do Brasil	Pfizer	Tyco Electronics Brasil S/A.
Dell INC.	Intel Semicondutores do Brasil Ltda	Phibro Saúde Animal Internacional	Unifrax Brasil Ltda
Delphi Automotive Systems do Brasil	Intertox Ltda.	Phillip Morris Brasil	Unilever
Delta Air Lines	iochpe Maxion S/A	Phoenix Contact	Unipac, a division of ITW
Diageo Brasil	Isdin do Brasil	Phonoway Sistemas Ltda	Unisys
Diaphora	Isetanmitsukoshi Co. Ltd.	Pilgrim's	VCP - Votorantin Celulose e Papel
Diosynth produtos Farmoquimicos LTDA	Ish Tecnologia Ltda	Pilkington	Voice Technology
Diveo do Brasil Telecomunicações Ltda.	ISP do Brasil Ltda	Pillsbury do Brasil	Voith Siemens
Dixie Toga	Janssen-Cilag Farmacêutica Ltda	Pilz do Brasil	Volkswagen do Brasil Ltda
Donkuk Steel Mill	Johnson & Johnson Ind. e Com. Ltda.	Pinkerton do Brasil Ltda	Volvo do Brasil
Dornbusch MoldTech	Keiper do Brasil LTDA	Plastic Omnium	Votorantim Cimentos
Dow Chemical	Kellogg Co	Produtos Roche Quimicos e Farmaceuticos S.A	Votorantim Metais
Dräger Indústria e Comercio	kemin do brasil ltda	PSA Peugeot Citroen	Wagner Lennartz do Brasil
Duke Energy International	Kemira Water Solutions	Purina Petcare	Wahler Metalúrgica LTDA
DuPont do Brasil	Kepler Weber S/A	Q-FREE	Wampfler Ltda. - Brasil
Duralex S.A.	Ketabax	R. R. Donnelley	Waters Technologies do Brasil
Eastman Chemical do Brasil Ltda.	Kidde Brasil Ltda.	Raizen Energia S.A.	WCS Wireless Comm Solutions
Eaton Power Quality Ltda.	Kimberly-Clark Brasil	Reckitt Benckiser	Webvisions
Eaton Truck Components	Klabin S.A	Rhodia Poliamida e Especialidades	Westcon Brasil Ltda
Ecitec Indústria e Comércio Ltda	Kodak Brasileira Com. Ind. Ltda	Ricetec Sementes Ltda	Western Union
Elanco Animal Health - divisão da Eli Lilly	Kraft Foods Brasil LTDA.	Rich do Brasil Ltda	WGSN
Electrolux Do Brasil SA	Laboratórios Stiefel Ltda	Riverbed	Wheaton Brasil Vidros
Elektro Eletricidade e Serviços SA	Latam Airliner Group	Robert Bosch	Whirlpool SA
Elevadores Atlas Schindler S/A	Lear Corporation	Rockwell Automation	Wurth do Brasil Peças de Fixação Ltda.
Elevadores Otis Ltda.	Leogap Ind. Com de Maquinas Ltda	Rolls-Royce Brasil Ltda	Xerox do Brasil
Eli Lilly	L'Occitane	SABIC Innovative Plastics	ZF do Brasil Ltda.