

Inovação aberta e estratégia aberta sob a perspectiva da estratégia como prática: um ensaio teórico

Maria Luciana Trigos e Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

RESUMO

A *Open Strategy* (OS) emerge como um fenômeno que tem permitido à organização se adequar ao conceito que incorpora práticas de *Open Innovation* (OI) com foco em maior transparência e inclusão nos processos de formação da estratégia. Ainda, há, cada vez mais, interesse em estudar a *Strategy as Practice* (SAP), isto é, os microprocessos e práticas, que geram resultados estratégicos significativos. Apesar do crescimento das pesquisas sobre OI, OS e SAP, notamos que a teoria ainda é fragmentada e existem lacunas, principalmente tratando-se de uma abordagem conjunta e interconectada dessas temáticas. Por conseguinte, o objetivo deste estudo foi compreender como se relacionam os conceitos *Open Innovation* (OI) e *Open Strategy* (OS) a partir da perspectiva de *Strategy as Practice* (SAP). Assim, realizamos um ensaio teórico a partir de artigos relevantes sobre os referidos temas. Os principais resultados apontam que as práticas de OI podem contribuir para a abertura da estratégia sob a perspectiva das microações executadas pelos participantes intra e extraorganizacionais. Ressaltamos a importância de continuarem os estudos sobre a transferência de conhecimentos e tecnologias externas que podem ser inseridas no processo e práticas da estratégia, pois as interações entre os atores agregados extraorganizacionais e as micro e macropráticas foram amplamente negligenciadas nas pesquisas em estratégia, o que leva a pensar que existem oportunidades para novos estudos.

Palavras-chave: Inovação aberta (OI); Estratégia Aberta (OS); Estratégia como Prática (SAP); ensaio teórico.

Open Innovation and Open Strategy from the perspective of Strategy as Practice: a theoretical essay

ABSTRACT

Open Strategy (OS) has emerged as a phenomenon that has allowed organizations to adapt to the concept that incorporates Open Innovation (OI) practices with a focus on greater transparency and inclusion in strategy formation processes. Furthermore, there is increasing interest in studying Strategy as Practice (SAP), that is, the microprocesses and practices that generate significant strategic results. Despite the growth of research on OI, OS and SAP, we note that the theory is still fragmented and there are gaps, especially when it comes to a joint and interconnected approach to these themes. Therefore, the goal of this study was to understand how the concepts of Open Innovation (OI) and Open Strategy (OS) relate to each other from the perspective of Strategy as Practice (SAP). Thus, we conducted a theoretical essay was conducted based on relevant articles on the aforementioned topics. The main results indicate that OI practices can contribute to the openness of strategy from the perspective of micro-actions performed by intra- and extra-organizational participants. We emphasize the importance of continuing studies on the transfer of external knowledge and technologies that can be inserted into the strategy process and practices, since the interactions between extra-organizational aggregated actors and micro and macro practices have been largely neglected in strategy research, which leads us to believe that there are opportunities for new studies.

Keywords: *Open Innovation* (OI); *Open Strategy* (OS); *Strategy as Practice* (SAP); *theoretical essay*.

Recebido em: 20/09/2023

Revisado em: 16/05/2024

Aprovado em: 26/08/2024



Maria Luciana Trigos 

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
Mestre em Administração,
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

lucianatrigos@gmail.com

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda 

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
Doutora em Administração,
Universidad de Valencia, Espanha.

rosalia.lavarda@ufsc.br

Introdução

A dinâmica atual do mercado e a velocidade das mudanças tecnológicas impõem às empresas a necessidade de inovar e buscar novas estratégias para ganhar competitividade. Nesse contexto, as organizações são desafiadas a promover alterações em sua estrutura e gestão, especialmente no que diz respeito a novos métodos e modelos de negócios baseados na inovação (De Jong *et al.*, 2010). As fronteiras da inovação não se restringem apenas ao ambiente interno das organizações, mas se estendem ao âmbito interorganizacional, especialmente pela incorporação de conhecimento externo (Silva & Dacorso, 2013).

Sob essa perspectiva, destacamos a estratégia de inovação aberta (Open Innovation - OI), que pode ser definida como o aproveitamento do conhecimento interno e externo para acelerar o processo de inovação e ampliar as possibilidades de mercado por meio do uso dessas inovações (Gassmann *et al.*, 2010). Para Chesbrough e Appleyard (2007), empresas e até indústrias, como a indústria de *software*, estão experimentando novos negócios com modelos baseados no aproveitamento da criatividade coletiva através da inovação aberta. Os resultados de suas estratégias de negócios e o aparente sucesso de algumas dessas experiências desafiam as visões tradicionais de estratégia.

Nessa esteira, a estratégia aberta (*Open Strategy* – OS) surge como uma alternativa organizacional que permite se adequar a esse novo contexto mais aberto, que tem como foco maior transparência e inclusão das pessoas nos processos de formação da estratégia (Whittington *et al.*, 2011). Já a perspectiva da estratégia como prática (*Strategy as Practice* - SAP) se caracteriza como um enfoque em como as pessoas realizam seu trabalho dentro das organizações e como essas atividades contribuem para o desempenho da organização como um todo (Ramos *et al.*, 2020; Schatzki, 2017; Whittington, 2004, 2006).

Apesar do crescimento e amadurecimento das pesquisas sobre OI, OS e SAP (Doeleman *et al.*, 2022; Holstein & Rantakari, 2023; Jarzabkowski *et al.*, 2022; Schaedler *et al.*, 2022; Seidl, Von Krogh & Whittington, 2019), notamos que a teoria ainda é fragmentada e existem lacunas a serem supridas. O déficit teórico compreende, principalmente, a falta de estudos que tratem sob uma perspectiva prática, a *Open Innovation* e a *Open Strategy* de forma conjunta e interconectada (Dobusch *et al.*, 2015; Dobusch *et al.*, 2018; Kohtamäki *et al.*, 2022). A falta de embasamento teórico dificulta o desenvolvimento de métodos e processos funcionais que possam auxiliar os líderes a tomar decisões que permitam integrar as práticas de OI na estratégia da organização da forma ativa (Alvarez-Aros & Álvarez Herrera, 2018; Mortara *et al.*, 2009; Mortara & Minshall, 2011; Randhawa *et al.*, 2016). Todavia, criar metodologias para implementar e disseminar o conceito de OI e tornar esta prática cada vez mais usual é, na atualidade, um dos maiores desafios para os pesquisadores (Chesbrough & Brunswicker, 2014; Gassmann *et al.*, 2010; Mortara *et al.*, 2009).

Assim, identificamos a existência de lacunas no campo de estudo da estratégia, mais especificamente na interrelação entre três elementos que

não está totalmente desenvolvida na literatura, qual seja: a interrelação entre a Inovação aberta (OI), a Estratégia Aberta (OS) e a perspectiva da Estratégia como Prática (SAP), conformando um avanço na pesquisa no campo da estratégia.

Pelo exposto, o objetivo deste estudo tem como foco responder à questão de pesquisa: Como se relacionam os conceitos *Open Innovation* (OI) e *Open Strategy* (OS) a partir da perspectiva de *Strategy as Practice* (SAP)? E, dessa forma, explicitar como as práticas de OI contribuem para a formação da estratégia aberta, considerando as práticas que são desenvolvidas.

Para isso, realizamos um ensaio teórico com base na revisão de pesquisas existentes. Ainda que este tipo de estudo não requeira de um método formal que seja a divisão e a lógica estabelecida pelas metodologias científicas tradicionais (Meneghetti, 2011), descrevemos a continuação o procedimento utilizado para o seu desenvolvimento.

Destacamos que a principal contribuição desta reflexão teórica está relacionada ao pujante crescimento da Inovação Aberta (OI), cada vez mais presente nos processos de inovação das empresas. Esse papel de destaque pode ser confirmado, por meio da análise dos estudos que foram realizados sobre a evolução da OI e sua interação com outras temáticas, considerando a natureza multidimensional desse tema (abordado por Bogers *et al.*, 2021; Cândido & Souza, 2015; Dahlander & Gann, 2010; Knott, 2017; Natalicchio *et al.*, 2018). Consequentemente, essa interação conduziu às pesquisas sobre *Open strategy* (Chesbrough & Appleyard, 2007; Hautz, 2017; Hautz *et al.*, 2017) que tem abordado os processos e as práticas de abertura da estratégia, a partir da perspectiva da prática (Jarzabkowski, *et al.*, 2007; Jarzabkowski, *et al.*, 2022).

Destarte, este estudo contribui em apresentar para a comunidade empresarial e de negócios, bem como para todas as partes interessadas, que a *evolução dos conceitos* no campo da estratégia precisa ser incorporada pelas organizações, uma vez que as práticas colaborativas, incluindo diversos agentes – externos e internos – são cada vez mais necessárias. Além disso, a agência humana na construção e execução da estratégia vai ganhando espaço em detrimento da concepção tradicional, macro e institucional (Jarzabkowski, *et al.*, 2022). Ou seja, há interesse, cada vez mais crescente, em abordar a estratégia a partir da lente da prática social (Vaara & Whittington, 2012), dando atenção para a análise das microatividades estratégicas e para os praticantes internos e externos envolvidos no processo e práticas de formação (formulação e implementação contínua e integrada) da estratégia.

Abordagem metodológica

A partir de uma revisão narrativa da literatura (Green *et al.*, 2006), procuramos desenvolver uma reflexão teórica que permitisse responder à questão de pesquisa: Como se relacionam os conceitos *Open Innovation* (OI) e *Open Strategy* (OS) a partir da perspectiva de *Strategy as Practice* (SAP)?

Este tipo de pesquisa possibilita maior flexibilidade no estabelecimento dos critérios de seleção das bases de referências e artigos selecionados,

além de ser uma metodologia amplamente utilizada para o avanço do conhecimento no campo da estratégia (Jarzabkowski & Spee, 2009; Vaz & Bulgacov, 2018; Rossi *et al.*, 2020, Lavarda & Gomes, 2023). Dessa forma, seguimos o percurso baseado em cinco passos: (i) identificação do tema, definição da questão de pesquisa e definição das palavras-chave; (ii) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; (iii) identificação dos estudos pré-selecionados, selecionados; (iv) listagem dos estudos pré-selecionados e complementação de referências; e (v) análise, interpretação, síntese e apresentação dos resultados, Figura 1:

Figura 1

Etapas utilizadas com base em uma revisão narrativa

Etapas	Descrição das etapas	Atividades realizadas
I	Identificação do tema, definição da questão de pesquisa e das palavras-chave	String de busca: em resumo “open innovation” AND “open strategy” AND “strategy as practice”; Base de dados: Ebsco Host, Google Acadêmico e Plataforma Spell
II	Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão	Artigos científicos; a partir do ano 2000, sem restrição de idiomas; revisados por pares e disponibilizados gratuitamente.
III	Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados	Seleção de artigos cujos títulos e resumos apresentavam aderência ao tema proposto.
IV	Listagem dos estudos pré-selecionados e complementação de referências	Listagem dos artigos pré-selecionados
V	Análise, interpretação, síntese e apresentação dos resultados	Levantamento de constructos teóricos utilizados nos artigos em análise (estudos teóricos) e análise das interconexões que ocorrem entre os conceitos de OI, OS e SAP.

Nota. Elaboração a partir das etapas seguidas para a pesquisa

Assim, foi realizada uma seleção de estudos relevantes envolvendo os principais temas, isto é, *Open Innovation*, *Open Strategy* e *Strategy as Practice*, para logo analisá-los qualitativamente. Verificamos o conteúdo das produções científicas, com foco nos objetivos, resultados, limitações e lacunas teóricas, práticas e metodológicas.

Para busca e seleção dos artigos, definimos a plataforma *Ebsco Host*, de abrangência internacional, utilizada por pesquisadores da área, que reúne uma variedade de bases de dados de texto completo. Complementarmente, acrescentamos a busca no Google Acadêmico e Plataforma *Spell*, para lograr identificar artigos nacionais.

A partir de testes com palavras-chave – em português e inglês – identificamos que a combinação de palavras-chave e operadores booleanos que refletia um maior alinhamento com relação ao tema de pesquisa, foi “*Open Strategy*” and “*Open Innovation*” and “*Strategy as Practice*”. Assim, foi realizada a pesquisa por essas “palavras-chave” indicando que esses termos deveriam aparecer no resumo dos artigos. Utilizamos filtros adicionais para delimitar a busca e retornar apenas os artigos publicados em periódicos a partir do ano 2000, revisados por pares e disponibilizados gratuitamente.

A referida busca retornou 117 artigos. Salientamos que a plataforma *Ebsco Host* excluí automaticamente os artigos duplicados que se encontram

em bases distintas. A partir dessas referências, passamos para a fase seguinte, que compreendeu a leitura dos títulos dos artigos no intuito de excluir aqueles que apresentassem um título não aderente ao tema proposto. Dessa forma, descartamos os artigos cujo título não relacionava os temas OI, OS e SAP ou evidenciava um assunto que fugia claramente do tema de pesquisa, geralmente relacionado a áreas como a de saúde ou educação. Assim sendo, 87 artigos foram desconsiderados, restando 30 artigos para seguirem no processo de análise. Na etapa seguinte, e com o mesmo propósito de descarte, procedemos à leitura dos resumos. Portanto, excluímos cinco artigos que apresentavam uma temática discrepante à que se pretendeu abordar, totalizando 25 artigos.

Assim, os apontamentos presentes no trabalho se assentam principalmente nos estudos de: Bogers *et al.*, (2021); Chesbrough (2003, 2007, 2011 e 2012); Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2006); Chia (2004); De Jong *et al.*, 2010; Dobusch, Seidl e Werle (2015); Dobusch, Dobusch e Müller-Seitz, 2019; Gegenhuber e Dobusch (2017); Granzotto *et al.*, (2015); Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007); Jarzabkowski e Spee (2009); Jarzabkowski e Whittington (2008); Knott (2017); Kohtamäki *et al.* (2022); Mortara *et al.* (2009); Mortara e Minshall, (2011); Natalicchio *et al.*, (2018); Prashantham e Healey (2022); Randhawa *et al.* (2016); Saile *et al.*, (2017); Whittington (2004) e Whittington *et al.* (2011).

Isto posto, este estudo se justifica, na medida em que contribui para apresentar melhor entendimento sobre a interrelação da inovação aberta com a abertura da estratégia desde uma perspectiva da prática estratégica na organização. Passamos a apresentar os resultados do estudo, destacando as conexões entre os elementos estudados.

■ Open Innovation (Inovação aberta)

O conceito de *Open Innovation* (OI) foi desenvolvido por Chesbrough (2003), a partir de estudos de caso sobre desenvolvimento tecnológico e inovação em empresas norte-americanas. Segundo Chesbrough (2003), a OI é uma forma pela qual a organização pode obter conhecimento - e empregá-lo para obter vantagens competitivas - a partir da combinação de ideias externas e próprias, definindo caminhos internos e externos para o mercado, à medida que são desenvolvidos os negócios.

Tipicamente, a OI combina ideias internas e externas em novos produtos, novas arquiteturas e novos sistemas. Além disso, também permite que ideias internas sejam introduzidas no mercado por meio de canais externos, que operam fora das práticas de negócios habituais da organização, com o propósito de gerar valor suplementar.

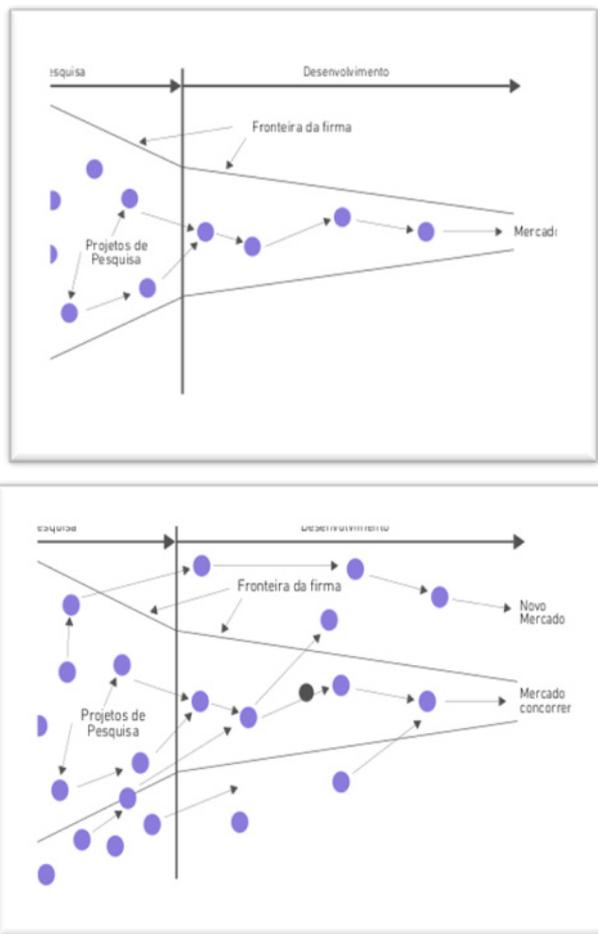
Chesbrough *et al.*, (2006) explicam as diferenças entre dois modelos de inovação: o fechado ou tradicional e o de inovação aberta. O primeiro, integra verticalmente a pesquisa, desenvolvimento e inovação da organização. Os projetos passam da base de conhecimentos científicos e tecnológicos para o mercado, por meio de atividades internas de pesquisa e desenvolvimento (P&D). É, portanto, um sistema fechado, porque existe apenas uma entrada

do processo, a partir da base científica e tecnológica da empresa, e apenas uma saída para o mercado.

Já no modelo de inovação aberta (OI), os projetos podem ser lançados de fontes de tecnologia internas ou externas, e a nova tecnologia pode entrar no processo de P&D em vários estágios. Os projetos chegam ao mercado por meio de formas diversas, como, licenciamento externo, *joint venture*, *crowdsourcing* e até pelos próprios canais de marketing e vendas da empresa. Esse modelo é aberto porque há muitas maneiras de as ideias fluírem para o processo e deste, para o mercado. Os dois modelos podem ser visualizados graficamente na Figura 2.

Figura 2.

Comparação dos fluxos de inovação tradicional e inovação aberta



Nota. Torres e Benedito (2020, p. 151)

Assim, a base da OI é o desenvolvimento e a comercialização a partir de uma ideia originada fora da empresa. A transferência bem-sucedida de conhecimento externo para dentro de casa é o desafio básico. A fonte externa e o receptor interno devem estar motivados para fazer a troca. Além disso, o conhecimento deve ser intrinsecamente transferível. O receptor deve ter conhecimento suficiente e capacitação, no mínimo, equivalente à de quem

entrega, pois, do contrário, pode não haver reconhecimento pelo receptor de um conhecimento válido (Torres & Benedito, 2020).

Mortara e Minshall (2011) explicam que o caminho de implementação da OI se configura de forma a atender às necessidades de inovação, mas também depende do momento da implementação e da cultura organizacional. Cada um desses fatores leva a diferenças na forma como a OI é implementada.

As iniciativas de inovação abertas apresentam distintos enfoques de acordo a sua origem: centralizado *top-down*, descentralizado *top-down*, centralizado *bottom-up* e descentralizado *bottom-up*. No fluxo *top-down*, as iniciativas são geradas no alto escalão da empresa, enquanto no *bottom-up* as ideias se originam a partir do desejo e ação dos empregados. A iniciativa do tipo centralizado tem origem numa única equipe/função/departamento para cuidar da implementação da inovação aberta, enquanto a do tipo descentralizada, as iniciativas se originam em diferentes partes, ou seja, em várias equipes/funções/departamentos (Mortara *et al.*, 2009).

Chesbrough (2012) explica que, na prática, existem dois fluxos que permitem a utilização da inovação aberta: o *inbound* que, essencialmente, consiste na utilização de ideias e tecnologias externas para atingir o nível de inovação almejado. E o *outbound*, que ocorre quando a empresa comercializa ideias, licenças e pesquisas que não são mais relevantes para seus próprios negócios, mas que podem ser úteis para outras empresas, sejam do mesmo sejam de diferente segmento.

A aquisição de conhecimento, a partir de fontes externas, pode se dar por meio dos relacionamentos com clientes ou usuários, fornecedores, comunidade científica e comunidade em geral, conforme é explicado por Granzotto *et al.* (2015):

i. Relacionamento com clientes e usuários

Os clientes e usuários são considerados a fonte mais comum de ideias externas. O princípio por trás da inovação com origem em necessidades dos clientes advém do fato de que estes não se sentem totalmente atendidos à medida que dominam as ferramentas, e se mostram dispostos a convencer seus fornecedores a estender ou desenvolver novas soluções. Se o cliente é representativo de uma classe de clientes, muitas vezes faz sentido buscar padronizações e a inovação a partir de desses padrões.

A cocriação representa uma das formas que viabiliza a troca dessas ideias inovadoras entre clientes e empresa. A incorporação das necessidades dos usuários pode ser feita também em oficinas de *design thinking*, para as quais são levados usuários representativos. Adicionalmente, lembramos que a coleta de dados indicativos da experiência dos usuários vem sendo crescentemente empregada. Neste caso, é indispensável o desenvolvimento de uma plataforma digital que incorpore esta funcionalidade.

ii. Relacionamento com fornecedores

Outra fonte externa são os fornecedores, de onde pode vir uma parcela importante dos novos produtos da empresa. Fornecedores desenvolvem conhecimento sobre as necessidades e capacidades do comprador, de modo que podem desenvolver ideias que tenham valor para o cliente.

Relacionamentos bem desenvolvidos facilitam a transferência de conhecimento. Quando uma organização busca inovação de fornecedores, deve oferecer vantagens para a fonte das ideias e ter uma política de parcerias que preze pela transparência e equidade.

iii. Relacionamento com a comunidade científica

As Universidades, centros de pesquisa e sociedades científicas, são fontes importantes de conhecimento. Compõem o pilar do chamado Sistema Nacional de Inovação. Algumas dessas instituições possuem escritórios especializados cuja atuação facilita parcerias, distribuição de riscos de desenvolvimento, gestão de propriedade intelectual, e transferência de tecnologia, dentre outros aspectos (Lei 13.243/16 de 11 de janeiro de 2016).

iv. Relacionamento com a comunidade em geral

Uma nova fonte de ideias externas que está gerando atenção para a OI nas empresas de tecnologia de informação é o *crowdsourcing*. É um meio de gerar ideias ou soluções por meio de competições que, geralmente, são sistematizadas numa plataforma digital. Para criar uma competição de *crowdsourcing*, a organização patrocinadora caracteriza o problema do mundo real que está tentando resolver, oferece um prêmio em dinheiro e transmite um convite para interessados em apresentar soluções.

A ideia por trás é de buscar embasamento em um conjunto maior e mais diversificado de conhecimentos, habilidades e experiências das que estariam disponíveis internamente na empresa. Por exemplo, alguns eventos, tais como os *Hackathon*, que reúnem profissionais relacionados à área de programação para desenvolverem soluções inovadoras para algum problema em particular.

Assim, a entrada da OI pode se dar por meio de diferentes vias ou canais. Entre elas, uma das que se destaca - enfatizada por Chesbrough (2011) - é a cocriação, que utiliza, como fontes de conhecimento, os clientes e os usuários. Outras formas são: *crowdsourcing*, financiamento de pesquisas em Universidades e instituições de pesquisa, licenciamento de tecnologias, fomento a *startups*, *joint ventures* com rivais e fornecedores e terceirização de P&D. Essas atividades são muito diversas e exigem um programa de atuação bem definido. A constituição de tal programa passa pelo reconhecimento dos atores das fontes externas de conhecimento que compõem o ecossistema de inovação (Knott, 2017).

Dentre os muitos benefícios da OI relatados na literatura, citam-se: comprometimento dos colaboradores, aquisição de competências externas, economia de recursos no desenvolvimento de produtos e processos e obtenção de receitas que podem advir do licenciamento de patentes, compra ou venda de tecnologias e *joint-ventures* (Oliveira, 2017). No mesmo sentido, Natalicchio *et al.* (2018) entendem que, ao integrar o conhecimento externo nos seus processos internos de inovação, as empresas podem renovar as suas bases de conhecimento, de forma a evitar armadilhas de competência e potencializar a sua capacidade de inovação.

No entanto, também existem obstáculos que podem impedir a implementação bem-sucedida da OI. Os entraves estão relacionados às deficiências contextuais de sistemas de inovação regionais ou nacionais,

particularidades do próprio negócio, dificuldades em gerir o conhecimento e o sistema interno de inovação, limitações culturais, falta de recursos tecnológicos e ausência de práticas efetivas na gestão da propriedade intelectual (Mortara *et al.*, 2009).

Enkel e Lenz (2009) destacam a importância da medição do valor das atividades de inovação aberta, pois apenas sistemas de medição adaptados podem permitir a implementação bem-sucedida da inovação aberta e apoiar as capacidades corretas. Embora as possibilidades de abrir o processo de inovação estejam crescendo, os sistemas de métricas, para Enkel e Lenz (2009), ainda não estão adaptados para monitorar e medir o valor das atividades.

Gassmann *et al.* (2010) corroboram e destacam que as organizações estão começando a profissionalizar os processos internos para gerenciar a inovação aberta de maneira mais eficaz e eficiente, porém ainda é mais comum observar métodos de tentativa e erro que processos gerenciados profissionalmente.

Um ponto que Natalicchio *et al.* (2018) destacam é que, embora o recrutamento de funcionários altamente qualificados possa aumentar o valor da inovação - pois eles saberão recombinar conhecimentos internos e externos e conseguirão identificar o conhecimento externo adequado para promover a sua utilização nos processos de inovação da empresa (Monteiro *et al.*, 2017) - estudos anteriores constataram que o capital humano, por si só, não é suficiente para influenciar positivamente as capacidades inovativas da firma.

Além disso, Natalicchio *et al.* (2018) sugerem que a implementação de atividades de treinamento para funcionários modera negativamente a relação entre a aquisição de conhecimento externo e o desempenho inovador da empresa, pois o empoderamento dos funcionários, por meio de atividades de treinamento, pode aumentar sua confiança em suas próprias habilidades e conhecimentos, o que, por sua vez, pode reduzir sua tendência de explorar o conhecimento de origem externa.

Para Bogers *et al.* (2021), a resistência interna às ideias provenientes de fontes externas representa uma barreira crucial dentro das organizações para a Inovação Aberta. Estas condutas, chamadas de síndromes do “não-inventado-aqui” (síndrome NIH) e do “não-compartilhado-aqui” (síndrome NSH) limitam a adoção de práticas externas de inovação.

Lee *et al.* (2010) destacam que existem fatores e elementos considerados determinantes para implementar a OI. Assim, a presença de uma rede de relacionamentos é essencial para fomentar a colaboração e a transferência de tecnologia. Essa rede pode englobar entidades como instituições públicas de pesquisa, escritórios de licenciamento de tecnologia, centros de inovação e instituições de ensino. Para aproveitar os benefícios dessa rede, a organização precisa ter capacidade de absorção e compartilhamento do conhecimento, integrando as fontes externas às suas atividades, por meio de um processo de interação social e aprendizado mútuo (Cooke, 2005; De Jong *et al.*, 2010).

Outro elemento chave para a implementação da OI são as políticas públicas de inovação vigentes. Nesse sentido, os governos podem criar

mecanismos e estruturas de colaboração fundamentadas em políticas públicas, que tenham como objetivo explorar, desenvolver e transferir tecnologia. Além desses, outros fatores devem ser considerados ao pensar em adotar práticas de OI, tais como competências e habilidades gerenciais para OI, constituição de governança, cultura organizacional para a inovação e aspectos tecnológicos, associados a plataformas e portais de inovação (De Jong *et al.*, 2010; Wallin & Von Krogh, 2010).

Fica claro, pelo explicitado, que gestores e tomadores de decisão deverão avaliar se a empresa está preparada para adotar iniciativas de OI e, ainda, ponderar qual ou quais das fontes externas são as mais adequadas para a aquisição e o aproveitamento do conhecimento que existe fora dos limites da organização.

Gassmann *et al.* (2010) entendem que o campo da Inovação Aberta ainda está em um estágio inicial e, por isso, as contribuições estão fragmentadas e restritas a uma única dimensão, por exemplo, inovação do usuário ou integração de fornecedores, havendo a necessidade de integrar essas diferentes evidências em uma teoria mais ampla.

Nesse sentido, Brunswicker e Vanhaverbeke (2015) enfatizam que as pequenas e médias empresas (PMEs) são excluídas da discussão dominante sobre inovação aberta - embora desempenhem um papel crescente na inovação (Chesbrough *et al.*, 2006) - e que, por isso, a literatura apresenta muitas lacunas.

Randhawa *et al.* (2016) acrescentam que para equilibrar a criação e a captura de valor, as empresas precisam vincular, de forma estreita, suas iniciativas de inovação aberta com a estratégia geral da empresa. No entanto, os estudos têm investigado a inovação aberta centrados predominantemente no papel do conhecimento, tecnologia e P&D sob a perspectiva da empresa inovadora, enquanto têm negligenciado, por exemplo, a inserção da OI na formulação e implementação de estratégias.

A falta de uma abordagem mais ampla de pesquisa sobre OI é comentada também por Bogers *et al.*, (2021) que entendem que a maioria das pesquisas foca apenas nos países desenvolvidos e que, portanto, a comunidade acadêmica deveria investigar as empresas de economias emergentes, para entender, por exemplo, porque possuem estratégias limitadas para inovação aberta, embora precisem de parceiros externos para superar dificuldades organizacionais: tanto de recursos quanto de capacidades.

Open Strategy (Estratégia Aberta)

Muitas são as definições de estratégia reconhecidamente válidas (Abdalla *et al.*, 2019; Mintzberg *et al.*, 2003), portanto, não existe uma que seja universalmente aceita. Concordamos que estratégia pode ser “[...]a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados” (Michel, 1990, p.255). Também, que pode ser vista como “[...]o padrão ou plano que integra as principais metas,

políticas, e sequências de ação de uma organização em um todo coerente” (Mintzberg *et al.*, 2003, p.5) ou, ainda, que a estratégia é a formação de um posicionamento sólido, mas flexível, o bastante para capacitar a organização a alcançar seus objetivos primordiais, mesmo diante da imprevisibilidade das influências externas (Mintzberg *et al.*, 2003).

A estratégia aberta ou *Open Strategy* (OS) é um fenômeno importante que vêm crescendo principalmente nas organizações de TI. A tendência de maior abertura na estratégia é um reflexo de uma mudança mais abrangente que se manifestou nas últimas décadas. Com origem na área de *software* de código aberto, a abertura caracterizada pela transparência e pelos processos participativos, há sido constatada também em outras esferas, tais como ciência aberta, inovação aberta, dados abertos, governo aberto e, também, estratégia aberta, recentemente (Hautz, 2017).

Apesar de que historicamente se reconhece que a formulação da estratégia é atribuída às equipes da alta administração (TMTs), e a execução aos gerentes de nível médio, Adobor (2019) destaca que é uma crença errônea se pensar a formulação e execução da estratégia como esferas distintas. Além disso, “[...]o foco exclusivo na alta administração como fonte de formulação da estratégia pode não refletir a realidade [...] gerentes de nível médio e outros membros organizacionais, incluindo funcionários de nível inferior, podem ser estrategistas” (Adobor, 2019, p. 1), como apresentam os esforços dos gestores intermédios sobre a sua posição de sujeito em processos de estratégia aberta Splitter, Jarzabkowski e Seidl (2023).

A sua abordagem é inclusiva, pois envolve uma ampla gama de participantes que podem estar dentro ou fora da organização. É transparente, pois comunica as etapas do processo e os resultados intermediários e finais para os participantes e outras partes interessadas (Adobor, 2020).

Para Hautz *et al.* (2017), o fenômeno de abertura de estratégia é composto por um *continuum* entre as duas dimensões: inclusão das pessoas e transparência das informações. A primeira, envolve a consulta interna e/ou externa com *stakeholders* quanto às estratégias, e a segunda, refere-se à visibilidade interna e/ou externa de informações estratégicas da organização. Com relação a dimensão de inclusão, Hautz *et al.* (2017) destacam uma importante distinção entre inclusão e participação, assim, esta última é de menor força e se preocupa com a coleta de contribuições das partes interessadas em termos de ideias e informações. Já a inclusão, é mais profunda, envolvendo a criação e manutenção de uma comunidade de *stakeholders* na interação.

De maneira geral, a partir das discussões teóricas, evidenciamos que as dimensões de transparência e inclusão são contingentes e variáveis. Essa contingência e variabilidade sustentam muitos dos dilemas e dinâmicas da *Open Strategy*. Hautz *et al.* (2017) discutem cinco dilemas centrais que, normalmente, estão associados à decisão de abrir a estratégia: do processo, do comprometimento, da divulgação, do empoderamento e da escalada.

O *dilema do processo* está relacionado ao processo de inclusão de diferentes públicos no processo de estratégia, o que permite “[...]aproveitar diferentes conhecimentos” (Stieger *et al.*, 2012) para melhorar o conteúdo das decisões estratégicas. No entanto, pode comprometer a velocidade,

flexibilidade e controle da estratégia organizacional no decorrer da sua formação (Hautz; Seidl; Whittington, 2017).

O *dilema do comprometimento* refere-se à opção de aumentar o não o comprometimento dos colaboradores. Convidar públicos mais amplos para participar do desenvolvimento de uma nova estratégia tem demonstrado ter efeitos motivacionais positivos e aumentado o comprometimento com o resultado, no entanto pode gerar frustrações relacionadas a expectativas não atendidas (Hautz; Seidl; Whittington, 2017).

O *dilema da divulgação* está relacionado ao fato de haver vantagens e riscos na prática de maior transparência na estratégia organizacional. Embora mais transparência possa aumentar a legitimidade perante a sociedade (Whittington *et al.*, 2011), corre-se risco inerente à competitividade do negócio, uma vez que mais informações relacionadas à estratégia podem ficar disponíveis para possíveis concorrentes (Appleyard; Chesbrough, 2017). Além disso, pode-se gerar uma sobrecarga de informações, o que pode atrapalhar a compreensão dos envolvidos na formulação da estratégia (Luedicke *et al.*, 2017).

O *dilema da escalada* concentra-se na questão de que a abertura da estratégia, uma vez praticada em alguma área da organização, pode gerar pressão nas outras áreas para aderirem a esse fenômeno. Isso pode tirar a autonomia da organização em relação à decisão de realizar ou não a abertura da estratégia (Hautz; Seidl; Whittington, 2017).

O *dilema do empoderamento* refere-se ao fato de conceder “poder” nas decisões estratégicas a públicos mais amplos (Mantere & Vaara, 2008). No entanto, isso pode gerar como contrapartida carga excessiva de trabalho e esforços adicionais para esses públicos (Hautz; Seidl; Whittington, 2017). Luedicke *et al.* (2017), por exemplo, apontam que a sobrecarga de informação pode neutralizar os efeitos positivos da abertura quando os participantes são obrigados a digerir uma “[...]quantidade excessiva de comentários para seguir o diálogo” (Stieger *et al.*, 2012, p. 60).

Dessa forma, a decisão de uma organização de ser mais aberta ou fechada em uma ou ambas as dimensões (inclusão e transparência) não é dicotômica nem fixa, é dinâmica, e impulsionada pelos dilemas destacados e dependentes de contingências internas e externas, como, por exemplo, o ambiente competitivo e regulatório, a fase do ciclo de vida organizacional (Appleyard & Chesbrough, 2017; Gegenhuber & Dobusch, 2017), as estruturas organizacionais (Mack & Szulanski, 2017) e as capacidades organizacionais e individuais (Baptista *et al.*, 2017; Luedicke *et al.*, 2017).

Mesmo com o crescimento de estudos sobre o processo de abertura, Holstein e Rantakari (2023) destacam que questões relacionadas ao espaço estão sendo desenvolvidas de forma implícita ao invés de aprofundar acerca da sua relação com a *Open Strategy*. Vale ressaltar que não negam a inexistência de trabalhos acerca dessa relação, na verdade, Holstein e Rantakari (2023) reforçam o papel dos espaços físicos e virtuais como ferramentas-chave na “[...]desmaterialização das barreiras estruturais e sociais de abertura, promovendo, assim, oportunidades iguais para participação e desenvolvimento de ideias.

Geralmente, a estratégia aberta insere práticas da TI social e utiliza ferramentas de colaboração digital para “abrir” os processos organizacionais. Este efeito de abertura chama a atenção, pois, tradicionalmente, a formulação da estratégia foi um processo muito fechado e secreto (Saile *et al.*, 2017).

Dobusch *et al.* (2015) compararam inovação aberta e estratégia aberta e descobriram que enquanto a estratégia aberta se preocupa tanto com o envio quanto com o recebimento de informações, a inovação aberta diz respeito principalmente ao recebimento de informações. Portanto, estudos comparativos adicionais de abertura em diferentes domínios ajudariam a desenvolver uma compreensão mais sutil neste contexto.

Para Randhawa *et al.* (2016), a discussão sobre estratégia aberta parece estar restrita a estratégias relacionadas a P&D e tecnologia no nível das empresas; por exemplo, a implementação de alianças estratégicas e parcerias nas empresas. Muitos poucos estudos têm prestado atenção a questões mais amplas de gestão estratégica associadas às redes de inovação aberta, como a criação de modelos de negócios sustentáveis e a captura de valor por meio de regimes de apropriação e mecanismos de governança, pois a pesquisa até agora, concentrou-se mais na criação do que na captura de valor.

A partir do entendimento de Saile *et al.* (2017), o estado de conhecimento sobre a OS pode ser visualizado na Figura 3.

Figura 3.

Estado do conhecimento em estratégia aberta

CONDIÇÕES PRÉVIAS		PROCESSO	CONSEQUÊNCIAS
<p>Condições específicas</p> <p>Individual: alta expectativa, alta alfabetização em TI., experiência com tecnologia.</p> <p>Organizacional: cultura organizacional aberta, estrutura organizacional plana, desafio estratégico complexo.</p> <p>Ecosistema: desafios estratégicos comuns com outras organizações, mecanismos de controle.</p>	<p>Agentes</p> <p>Gerentes</p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p>Passos</p>		<p>Vantagens</p> <p>Melhores estratégias</p> <p>Maior adesão e comprometimento</p> <p>Identificação de talentos e motivação do empregado</p> <p>Motivação do funcionário</p> <p>Percepção externa como aberta e transparente.</p>
<p>Condições gerais</p> <p>Tecnologia: conectividade com empresas, inclusão de <i>stakeholders</i>.</p> <p>Sociedade: tendência central para abertura, globalização e especialização, conhecimento distribuído, pressões políticas.</p>	<p>Artefatos / Tecnologias / Técnicas</p> <p>Colaboração</p> <p>Diálogo</p> <p>Divulgação</p>	<p>Desvantagens</p> <p>Requisitos substanciais de recursos</p> <p>Confidencialidade comprometida</p> <p>Controle reduzido de resultados</p> <p>Decepção do funcionário</p> <p>Comportamento destrutivo</p>	

Nota. Traduzido de Saile, Schlagwein e Schoder (2017, p.3)

Como pode ser observado, a literatura menciona algumas condições pré-existentes – específicas e gerais – que facilitariam a implementação da OS. As condições específicas se referem ao indivíduo, à organização e ao ecossistema. Já as condições gerais têm a ver com a tecnologia e a sociedade (Saile *et al.*, 2017).

Intervêm no processo de OS, os gerentes, que são os indivíduos que cumprem um papel de liderança, responsáveis por tomar decisões estratégicas e garantir que as estratégias sejam executadas. Os participantes, que são os indivíduos internos ou externos à organização, que participam da geração de conteúdo estratégico. E os facilitadores, que não estão envolvidos com o conteúdo, mas são responsáveis por garantir a boa condução da estratégia aberta (Saile *et al.*, 2017).

A OS se vale de artefatos ou tecnologias que facilitam a sua implementação e que podem ser categorizadas de acordo com o seu propósito. De acordo com Saile *et al.* (2017), estas ferramentas podem ser de “colaboração”, de “diálogo” ou de “difusão”. Artefatos de colaboração facilitam a cocriação de conteúdo, como plataformas de colaboração online onde o texto pode ser mutuamente editado. Artefatos de diálogo são ferramentas que permitem aos membros receber *feedback* sobre suas contribuições, para discutir e avaliar as contribuições. Já os artefatos de transmissão são usados para comunicação unidirecional onde as respostas não são o objetivo principal.

Já, Dobusch *et al.* (2019) reconhecem a sociomaterialidade como um aspecto importante da abertura, particularmente no domínio das formas de abertura possibilitadas pela tecnologia. No entanto, eles entendem que o escopo de análise tornou impossível aprofundar a relação entre condições sociomateriais específicas e efeitos correspondentes de inclusão e exclusão. Dado que muitas formas de abertura organizacional em inovação, criação de estratégias são impulsionadas pela tecnologia, focar explicitamente nessa questão de um ângulo de inclusão e exclusão pode ser promissor para avaliar o papel da sociomaterialidade para reforçar ou mitigar preconceitos sociais preexistentes (Leonardi & Barley, 2008) ou exacerbado no curso de processos de estratégia aberta.

Basicamente se distinguem quatro fases para a implementação da OS: preparação, geração de ideias, consolidação e implementação de ideias. Saile *et al.* (2017) também identificam atividades de moderação, como as de supervisão e apoio, que facilitam e apoiam o processo, e funcionam em paralelo ao processo central. Finalmente, um ciclo de *feedback* de aprendizagens é incluído, começando no final da fase de implementação e passando para a fase de preparação da próxima iniciativa de estratégia aberta.

Dobusch e Dobusch (2019) abordam o paradoxo relacionado ao conceito de fechamento, compreendendo que a abertura só encontra razão de ser quando comparada com a noção de fechamento. Dessa forma, quando uma medida de abertura é implementada, seja divulgando informações ou pensando em inclusão, resulta em algum tipo de fechamento. Nessa perspectiva, medidas de fechamento não são obstáculos, mas condições necessárias para a existência da própria abertura, uma vez que um se impõe e reflete no outro, numa relação de dependência. Se um está intrinsecamente

ligado ao outro, intervenções sobre um pode levar a resultados inesperados ou aparentemente absurdos no outro.

A estratégia aberta concentra-se na criação de maior valor ao incluir uma série de partes interessadas que foram excluídas do processo de formulação da estratégia anteriormente (Adobor, 2020). Adobor (2020) ainda destaca que independentemente do grau de abertura, há vantagens para usar a estratégia aberta. Os quatro principais benefícios são: (i) uma maior variedade de ideias; (ii) melhora no engajamento dos funcionários; (iii) formulação e implementação de estratégia alinhada; e (iv) vantagem competitiva.

No entanto, Adobor (2020) entende que também há riscos ao se adotar a estratégia aberta na organização, como: (i) a falta de vontade das partes interessadas em participar da abertura; (ii) pensamento de grupo e qualidade de ideias; (iii) custos de pesquisa e construção relacional; (iv) decepção das partes interessadas com o processo. Para minimizar esses riscos, propõe as seguintes ações: (i) adotar uma abordagem gradual de estratégia aberta; (ii) construir um regime de seleção e integração; (iii) construir uma infraestrutura física; (iv) construir uma cultura organizacional de apoio. Adobor (2020) ainda destaca que uma real abertura vai além do compartilhamento de algumas informações, as organizações precisam dar sentido para a estratégia e fazer com que os seus funcionários vejam razão e significado para auxiliar na formulação e implementação da estratégia.

Langenmayr *et al.* (2023) comentam que, ao longo dos últimos anos, se evidencia uma tendência para aumentar a participação dos destinatários da mudança no processo de desenvolvimento da estratégia, o que provavelmente terá implicações profundas para o processo de criação de sentido estratégico ou *strategizing* (Bellucci *et al.*, 2023). E essa construção de sentidos estratégicos não está relacionada apenas à construção de sentido do conteúdo da estratégia, como vem sendo discutido pela literatura, mas também à construção de sentido do processo de estratégia.

A perspectiva de *Strategy-as-Practice* (Estratégia como prática)

A pesquisa em estratégia sofreu uma “virada prática” nos últimos anos, a partir de uma edição especial inicial de 2003 no *Journal of Management Studies* (JMS) sobre microestratégia (Coraiola, Oliveira & Gonçalves, 2012; Jarzabkowski & Kaplan, 2010). A coleção de artigos publicados no *Journal of Management Studies* (JMS) ilustra essa mudança de enfoque, com estudos que se concentram em questões como a criação de sentido e as práticas discursivas dos gerentes intermediários (Prashantham & Healey, 2022).

Dessa forma, contra as abordagens macro, institucionais e baseadas em recursos que têm dominado a literatura, há, cada vez mais, interesse em abordar os inúmeros microprocessos e práticas da organização, que são tecidos juntos para formar resultados estratégicos significativos. Ou seja, o que os atores estratégicos realmente fazem e os tipos de atividades em que se envolvem tornaram-se uma preocupação central nessas formas de investigação baseadas na prática ou na atividade (Chia, 2004).

Assim, as dinâmicas das práticas de abertura dentro da organização estão inseridas dentro de processos estratégicos convencionais (Kohtamäki *et al.*, 2022). Esse cruzamento das diferentes correntes de estudo – da prática e do processo – pode gerar oportunidades de pesquisa, gerando novas conexões e *insights* de forma a alavancar as forças da diversidade.

Surgem assim os seguintes conceitos: “práxis”, que são as microações que formam o processo de construção da estratégia; “práticas”, que se referem às atividades orientadas pelo comportamento socialmente aceito na organização e, por último, os “praticantes” da estratégia (Whittington, 2004).

Jarzabkowski e Whittington (2008) entendem que a definição de praticantes da estratégia passa a incluir não só os gestores e consultores que estão diretamente envolvidos na elaboração da estratégia, mas também aqueles com influência indireta, como os gurus, os formuladores de políticas, a mídia e as escolas de negócios que moldam as práticas. Dessa forma, duas dimensões podem ser consideradas para identificar os estrategistas: a unidade de análise onde eles se inserem e qual a sua localização em relação aos limites organizacionais. Ou seja, o praticante é um indivíduo ou um ator agregado? Ele está dentro ou fora da organização?

Para Ramos *et al.* (2020), a estratégia é formada por meio de interações rotineiras, instrumentos de aprendizagem e utilização de ferramentas de gestão. Ainda, os autores destacam que a abordagem cultural da estratégia como prática – ou *strategizing* – é capaz de promover a conexão de diferentes níveis de análise e, conseqüentemente, o desenvolvimento da pesquisa sobre estratégia. Isto é assim porque muito da estrutura social (ferramentas, discursos e tecnologias), por meio da qual é construída a microação, tem propriedades institucionalizadas que permitem sua transmissão dentro e entre os contextos.

A prática, então, fica definida como um fluxo que interconecta as microações de indivíduos e grupos com as instituições mais amplas nas quais essas ações estão localizadas e para as quais os praticantes contribuem. Jarzabkowski e Whittington (2008) entendem que esta definição pode ligar o “macro” e o “micro” à pesquisa de estratégia como prática, pois sugere que a prática é um conceito incorporado, passível de ser colocado em níveis diferentes.

A estratégia como prática destaca que, além dos gerentes seniores, os funcionários de médio e baixo escalão de uma organização são capazes de contribuir para a geração de estratégia, assim como os atores externos à empresa que podem influenciar no processo de formulação de estratégia (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

Ressaltamos que, embora haja um número crescente de estudos que adotam uma abordagem multinível para estudar os estrategistas, esses estudos ainda enfocam, principalmente, nos níveis gerenciais. Ainda há poucos trabalhos que examinem, por exemplo, aqueles agentes externos à empresa que intervêm na formulação da estratégia, como consultores, reguladores, acionistas e consumidores (Jarzabkowski *et al.*, 2007; Jarzabkowski, *et al.*, 2022).

Jarzabkowski e Spee (2009) buscaram distinguir os limites conceituais da SAP em nove domínios, Figura 4:

Figura 4.

Domínios da estratégia como prática

NÍVEL DA PRAXIS	MACRO	C	F	I
	MESO	B	E	H
	MICRO	A	D	G
		Ator individual dentro da organização	Ator agregado dentro da organização	Ator agregado fora da organização
TIPO DE PRATICANTE				

Nota. Adaptado de Jarzabkowski e Spee (2009, p. 74)

Para Jarzabkowski e Spee (2009), os domínios da SAP estariam delimitados por meio dos estudos que examinam as práxis e os praticantes, agrupados da seguinte forma: os que analisam os profissionais como atores individuais (A: praticantes individuais e micro práxis); os que explicam o envolvimento dos indivíduos na práxis organizacional ou suborganizacional (B: atores individuais e meso práxis); os que examinam a relação entre indivíduos e macro práxis (C: praticantes individuais e macro práxis); os que estudam a relação entre os profissionais como atores agregados e microinstâncias da práxis (D: praticantes agregados e micro práxis); os que exploram as ligações entre a práxis dos atores agregados que eles definiram e a práxis de nível suborganizacional ou organizacional (E: praticantes agregados e meso práxis); os que examinam as relações entre os profissionais agregados dentro das organizações e a macro práxis em termos de instituições, indústrias ou setores (F: praticantes agregados e macro práxis); os que examinam como os atores extraorganizacionais moldam as práxis de nível micro (G: atores agregados extraorganizacionais e micro práxis); os que focam no relacionamento entre os atores extraorganizacionais e a práxis estratégica no nível suborganizacional ou organizacional (H: atores agregados extraorganizacionais e meso práxis) e, por último, os estudos que envolvem os atores agregados extraorganizacionais e macro práxis (I: atores agregados extraorganizacionais e macro práxis).

Jarzabkowski e Spee (2009) ressaltam que existem poucos trabalhos empíricos no domínio F, “praticantes agregados e macropráxis” e entendem que as interações entre “atores agregados extraorganizacionais e micropraxis” do domínio G, foram amplamente negligenciadas na pesquisa em estratégia empírica, surgindo grandes oportunidades para novos estudos.

Como afirmam Vaara e Whittington (2012), embora haja pontos em comum entre a SAP e outras abordagens, como o processo de estratégia e

as novas abordagens baseadas em microfundamentos para a estratégia, a ênfase da SAP na maneira pelas quais as práticas organizacionais e sociais mais amplas habilitam os atores em suas decisões e ações, representa uma contribuição distintiva para a pesquisa em gerenciamento estratégico. Por isso, Prashantham e Healey (2022) destacam a importância da diferenciação entre a SAP e a abordagem do processo tradicional estratégico.

Como Kohtamäki *et al.* (2022) explicam, o termo micro implica um foco intenso em momentos particulares da atividade de criação de estratégias, capturados em detalhes: por exemplo, breves interações em reuniões de diretoria, reuniões de comitê ou retiros de estratégia. Esse raciocínio trouxe um interesse renovado em obter uma compreensão mais refinada do que as pessoas fazem enquanto elaboram estratégias (Prashantham & Healey, 2022).

Prashantham e Healey (2022) entendem que algumas das principais contribuições da SAP incluem o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda dos processos de criação de estratégias por gerentes intermediários, bem como a importância do discurso na formação e implementação da estratégia. Por isso, a abordagem qualitativa e a ênfase na observação participante e entrevistas em profundidade são características distintivas da pesquisa SAP.

Reunindo essas perspectivas, notamos que as práticas são um pacote complexo que envolvem “modos de fazer” que estão inter-relacionados, mas nem sempre articulados ou conscientes. Assim, o campo de estratégia como prática tenta traduzir esse complexo conjunto de conceitos nas práticas envolvidas na execução da estratégia.

Discussão e reflexões

Passamos a apresentar as reflexões deste ensaio, retornando à questão da pesquisa: como se relacionam os conceitos *Open Innovation* (OI) e *Open Strategy* (OS) a partir da perspectiva de *Strategy as Practice* (SAP)?

Consideramos que as práticas de OI podem contribuir para a abertura da estratégia sob a perspectiva das microações executadas pelos participantes intra e extraorganizacionais, de forma colaborativa (Mathiassen, 2002), num ambiente propício para o compartilhamento de conhecimentos e visando o desenvolvimento de novas soluções que garantam a criação de valores para a organização.

Randhawa *et al.* (2016) afirmam que deve se dar maior atenção para a formulação e implementação da estratégia de inovação aberta (OI). Isto é assim porque a discussão estratégica na pesquisa de OI é amplamente limitada à implementação de estratégias de P&D e tecnologia no nível da empresa, com apenas alguns estudos focando em preocupações mais amplas, como a criação de modelos de negócios sustentáveis e a medição da captura de valor.

Ressaltamos a importância de continuarem os estudos sobre a transferência de conhecimentos e tecnologias externas que podem ser adquiridas e inseridas no processo e práticas da estratégia, pois, como

foi comentado neste ensaio, as interações entre os atores agregados extraorganizacionais e as micro e macropráticas, foram amplamente negligenciadas na pesquisa em estratégia empírica (Jarzabkowski & Spee, 2009; Kohtamäki *et al.*, 2022).

Assim, adotar uma perspectiva de comunidade de prática pode explicar como os gestores podem promover comunidades como fontes externas de inovação, abordando as práticas sociais e interativas que fundamentam os relacionamentos intra e intercomunidades (Randhawa *et al.*, 2016). A integração da inovação aberta com outras correntes intelectuais auxiliará os pesquisadores a capturar, de forma mais abrangente, a riqueza do fenômeno da inovação aberta. Essa fusão permitirá que o conceito de inovação aberta permeie outros domínios de pesquisa, como o da estratégia aberta, respondendo a questões teóricas e empíricas em áreas além da inovação aberta, o que pode beneficiar a tomada de decisão gerencial e aumentar o impacto da OI na comunidade empresarial em geral (Randhawa *et al.*, 2016).

Fica claro, a partir do estudado até agora, que o êxito da OI dependerá do alinhamento da estratégia da empresa com sua capacidade de inovação. Assim, a estratégia organizacional, concebida, a partir da OI, deverá se adequar e focar em estruturas organizacionais mais flexíveis e dinâmicas, sustentadas em formas colaborativas que aproximem distintos agentes no desenvolvimento da inovação (Chesbrough, 2012).

Nesse sentido, a abordagem inclusiva, transparente e colaborativa da *Open Strategy* consegue dar apoio às práticas de OI, no sentido de oferecer as bases para alinhar e incorporar essas práticas à formulação da estratégia organizacional. Além disso, as organizações que aderem a programas de inovação aberta, visam promover um ambiente de inovação e colaboração entre o mercado, a academia e a sociedade.

Oliveira (2017) elenca cinco pré-requisitos que facilitam a inclusão das práticas da OI na estratégia organizacional, Figura 5:

Figura 5.

Pré-requisitos para alinhar a estratégia e as práticas de OI

- 1- Implementar uma gestão estratégica eficaz da OI, com mecanismos de controle do conhecimento e preservação das competências centrais da empresa
- 2- Alavancar a capacidade de absorção da empresa – Competência para reconhecer o valor do conhecimento e das informações, assimilar, utilizar para fins comerciais e melhorar o desempenho de inovação da empresa.
- 3- Aprimorar a competência de implementação e desenvolvimento da inovação, incluindo estratégias para assimilação e manutenção de recursos e/ou conhecimentos externos.
- 4- Definir claramente o posicionamento estratégico da inovação na empresa (Ex. objetivos em termos de inovação em produto ou processo, radical ou incremental).
- 5- Disponibilizar os recursos financeiros, tecnológicos e humanos necessários à implementação da OI.

Nota. Adaptado de Oliveira (2017)

Observamos que as práticas de inovação aberta devem refletir a estratégia geral de cada empresa e o cenário de inovação no qual está inserida. Por isso, é crucial identificar as práticas e ferramentas que apresentam a melhor adaptação aos projetos de inovação específicos que estão em andamento na empresa (Bellantuono *et al.*, 2013).

A presença de uma rede de relacionamentos para impulsionar a colaboração e a transferência de tecnologia estabelecerá o alicerce para a elaboração de uma estratégia fundamentada em práticas de Inovação Aberta, na medida em que os participantes internos e externos à organização, por meio do compartilhamento de conhecimentos, do intercâmbio de novas tecnologias e da execução das suas atividades, serão sob uma perspectiva prática, os formadores da estratégia organizacional (Cooke, 2005; De Jong *et al.*, 2010).

Nesse sentido, Randhawa *et al.* (2016) destacam que a discussão sobre estratégia aberta não pode estar limitada apenas à implementação de alianças de P&D e parcerias tecnológicas no nível da empresa, e que deve se dar atenção também ao desenvolvimento estratégico (Langenmayr *et al.*, 2023) e à gestão de modelos de negócios abertos. Portanto, há uma oportunidade para desenvolver a estratégia aberta como um *framework* para explorar os aspectos estratégicos da OI considerando modelos de negócios centrados em redes ou comunidades.

Mack e Szulanski (2017) entendem que a estratégia aberta pode ser útil, mas há desafios para alcançar seus benefícios hipotéticos (Adobor, 2019; Dobusch; Dobusch; Müller-Seitz, 2019; Hautz *et al.*, 2017). E o mais importante é que nem todas as formas estruturais são consistentes com a abertura. Demonstrar que essas formas organizacionais não são candidatas naturais à abertura pode ajudar a compreender como as organizações democráticas promovem a abertura e se beneficiam com ela (Adobor, 2020).

Além disso, a organização pode prover meios para estabelecer um ambiente colaborativo e inclusivo, no entanto, a abertura da estratégia pode apresentar certas dificuldades. Esses obstáculos podem ter as suas causas nos dilemas que são sustentados pelas dimensões de inclusão e transparência, de acordo com os pressupostos da literatura sobre *open strategizing* (Hautz; Seild; Whittington, 2017).

A noção de estratégia aberta pode ajudar a examinar como as empresas podem desenvolver e implementar estratégias que levem em conta modelos de negócios colaborativos e, ao mesmo tempo, capturem valor por meio de regimes de apropriação e mecanismos de governança. Nesse contexto, a pesquisa em OI pode se beneficiar ao se basear em estratégias como práticas (*strategy-as-practice*).

Entendemos que para isso é essencial cultivar uma cultura que valorize a participação e a diversidade de perspectivas. Isso requer esforços contínuos para criar um ambiente onde as vozes de todos sejam ouvidas. Incentivar a colaboração interdepartamental e promover a troca de ideias contribui para uma tomada de decisão mais robusta e alinhada com os objetivos organizacionais. Dessa forma, evolução dos conceitos de OI, OS e SAP aponta para flexibilidade, liderança consciente e comunicação aberta que transcenda as barreiras hierárquicas.

Destarte, mesmo que as atividades estratégicas sejam formalmente planejadas e elaboradas, elas são desenvolvidas a partir de práticas organizacionais que envolvem diversos atores. O envolvimento de diferentes partes interessadas no fazer estratégico começa a gerar resultados variados para a organização, a partir de ações de seus agentes, que podem ou não

ser estrategistas. Essa evolução conceitual nos leva a compreender que o conceito tradicional de estratégia e o de ‘*open strategy*’ se distanciam da visão prescritiva, permitindo uma abordagem mais interpretativista nas pesquisas da área (Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2017; Seidl, Von Krogh & Whittington, 2019). Quando a perspectiva da estratégia segue as teorias da prática, a abertura da estratégia passa a ser vista como um fenômeno em evolução, que ocorre no cotidiano da organização. Isso nos permite abordar a evolução do conceito de estratégia convencional para as práticas de ‘*open strategizing*’, ou seja, a abertura da estratégia sob uma perspectiva prática, como ações que acontecem na realidade organizacional (Doeleman, Van Dun & Wilderom, 2022; Morton, Wilson & Cooke, 2018; Luedicke *et al.*, 2017; Nketia, 2016).

Considerações finais

O objetivo deste estudo foi compreender como se relacionam os conceitos *Open Innovation* (OI) e *Open Strategy* (OS) a partir da perspectiva de *Strategy as Practice* (SAP).

A Inovação Aberta ou *Open Innovation* (OI) busca novas ideias, conhecimentos, tecnologias e recursos por meio da colaboração. Diferente do que acontece na inovação convencional, em que as empresas contam apenas com os conhecimentos e recursos próprios, a OI, traz à arena atores externos, inclusive concorrentes.

Apesar de ter surgido há mais de uma década, o conceito de Inovação Aberta pode ser considerado relativamente novo e ainda não explorado em sua plenitude. De acordo com Chesbrough (2012), uma mudança de paradigma, embora gradual, é óbvia e irreversível, e a Inovação Aberta aos poucos se tornará uma parte integrada da gestão e dos processos de negócios das empresas. No entanto, para que a organização veja o seu potencial inovador incrementado, não é suficiente que ela apenas firme parcerias com *startups*, universidades ou profissionais criativos, é preciso também que a OI esteja inserida na estratégia do negócio e alinhada com as diretrizes da empresa. Nesse contexto, a *Open Strategy* (OS) é um fenômeno cuja abordagem permite que a OI, por meio das suas práticas, permeie a organização e possibilite a inovação e a criação de valores, a partir de ideias concebidas fora do domínio organizacional.

Assim, é primordial a existência de uma rede colaborativa. Ou seja, que pessoas qualificadas, internas e externas à organização, sejam inseridas nos projetos, em um ambiente que propicie a cultura de inovação, de modo a facilitar a geração de ideias, a disseminação do conhecimento e a troca de experiências. Os participantes podem ser parceiros na pesquisa, como universidades ou centros de pesquisa independentes, ou parceiros no negócio, como clientes ou consumidores, *startups*, parceiros ou alianças estratégicas, fornecedores ou concorrentes.

Portanto, a estratégia passa a ser vista como uma atividade social que se desenvolve na interação entre os indivíduos e os ambientes em que estão inseridos. Cada participante poderá contribuir e “fazer estratégia” de

forma diferente e de acordo com seu potencial. O processo de formação da estratégia, assim concebido, estará imerso em um ambiente colaborativo, transparente e inclusivo, aberto a uma nova forma de inovação que pressupõe uma ruptura com as práticas tradicionais, sendo necessário para isso, mudar a mentalidade das pessoas e a cultura da organização.

Desta forma, o estudo contribui na prática, pois gestores podem se basear nessa integração de ideias para orquestrar o engajamento e as práticas de governança da comunidade, visando melhor colaboração entre empresa e comunidade, impulsionando, assim, a criação e captura de valor por meio da inovação aberta baseada em comunidades.

Como contribuição teórica, este ensaio visa suprir a carência teórica sobre a relação que existe entre a Inovação Aberta e a Estratégia Aberta, sob uma perspectiva prática, conformando um avanço na pesquisa no campo da estratégia. Isto é, o estudo revela que a *evolução dos conceitos* no campo da estratégia precisa ser incorporada pelas organizações, uma vez que as práticas colaborativas advindas da OI, que agregam diversos agentes -externos e internos- são cada vez mais necessárias. Além disso, a agência humana na construção e execução da estratégia vai ganhando espaço em detrimento da concepção tradicional, macro e institucional (Jarzabkowski; Seidl; Balogun, 2022). Ou seja, há interesse, cada vez mais crescente, em abordar a estratégia como prática social, dando atenção para a análise das microatividades estratégicas e para os praticantes internos e externos envolvidos no processo e nas práticas de elaboração de estratégias.

Este ensaio teórico teve como principal limitação o método utilizado para a seleção de artigos. De fato, se, por um lado, a revisão narrativa permite maior flexibilidade na definição dos critérios de seleção das bases de referências e artigos selecionados, por outro, ao não possuir uma metodologia específica para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos, pode deixar de lado artigos relevantes, não constatados no processo de seleção. Entretanto, essa limitação incentiva a que futuras pesquisas possam continuar aprofundando a relação das temáticas tratadas neste ensaio.

Nesse sentido, caminhos para pesquisas futuras podem envolver o desenvolvimento de uma compreensão mais abrangente da OI, considerando que a pesquisa em OI é frequentemente voltada para dentro e não se baseia suficientemente em outros campos externos. Incluir diversas perspectivas, como usuários, redes e comunidades, e direcionar maior atenção à formulação e implementação das estratégias de OI, com foco em modelos de negócios abertos, estratégia aberta, *sensemaking* na implementação (Langenmayr *et al.*, 2023) e captura de valor (Randhawa *et al.*, 2016), pode ser caminho frutífero para a pesquisa sobre estratégia.

Apesar do crescimento das pesquisas sobre OI, OS e SAP, notamos que a teoria ainda é fragmentada e existem lacunas, especialmente no que diz respeito a uma abordagem conjunta e interconectada dessas temáticas. Os principais resultados indicam que há uma interconexão desses conceitos, considerando que as práticas de OI podem contribuir para a formação da estratégia sob a perspectiva das microações executadas pelos participantes intra e extraorganizacionais. Portanto, estudos que abordem formas de adquirir conhecimentos e tecnologias externas e inseri-los no processo

estratégico são necessários (Heinzen *et al.*, 2024). Como mencionado neste ensaio, as interações entre os atores agregados extraorganizacionais e as micro e macropráticas foram amplamente negligenciadas na pesquisa empírica em estratégia.

Referências

- Abdalla, M. M., Conejero, M. A., & Oliveira, M. A. (2019). *Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Adobor, H. (2019). Opening up strategy formulation: benefits, risks, and some suggestions. *Business Horizons*, 62(3), 383-393. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.01.005>
- Adobor, H. (2020). Open strategy: role of organizational democracy. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2019-0125>
- Alvarez-Aros, E. L., & Álvarez Herrera, M. (2018). Estrategias y prácticas de la innovación abierta en el rendimiento empresarial: una revisión y análisis bibliométrico. *Investigación administrativa*, 47(121), 0-0. <https://doi.org/10.35426/IAv47n121.04>
- Appleyard, M. M., & Chesbrough, H. W. (2017). The dynamics of open strategy: from adoption to reversion. *Long Range Planning*, 50(3), 310-321. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.004>
- Baptista, J., Wilson, A. D., Galliers, R. D., & Bynghall, S. (2017). Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy. *Long Range Planning*, 50(3), 322-336. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.005>
- Bellantuono, N., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2013). Different practices for open innovation: a context-based approach. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 558-568. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2013-0180>
- Bellucci, C.; Lavarda, R. A. B.; Floriani, D. E. (2023). Open strategizing and accelerated internationalization process in different contexts. *Journal of Strategy and Management*, 16(2), 189-210. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0207>
- Bogers, M. L., Burcharth, A., & Chesbrough, H. (2021). Inovação aberta no brasil: explorando oportunidades e desafios. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), 1-15. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.213>
- Brunswick, S., & Vanhaverbeke, W. (2015). Open innovation in small and medium sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators. *Journal of small business management*, 53(4), 1241-1263. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12120>
- Cândido, A. C., & Sousa, C. (2015). A adoção de práticas de inovação aberta pelas pequenas e médias empresas: um estudo empírico. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 11(23), 1-20. <https://doi.org/10.3895/rts.v11n23.2966>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

- Chesbrough, H. W. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22-29.
- Chesbrough, H. (2011). *Open services innovation: rethinking your business to grow and compete in a new era*. John Wiley & Sons.
- Chesbrough, H. (2012). *Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*.
- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California management review*, 50(1), 57-76. <https://doi.org/10.2307/41166416>
- Chesbrough, H., & Brunswicker, S. (2014). A fad or a phenomenon? The adoption of open innovation practices in large firms. *Research-Technology Management*, 57(2), 16-25.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Inovação aberta: pesquisando um novo paradigma*. Oxford University Press on Demand.
- Chia, R. (2004). Estratégia-como-prática: reflexões sobre a agenda de pesquisa. *European Management Review*, 1, 29-34. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500012>
- Cooke, P. (2005). Regionally asymmetric knowledge capabilities and open innovation: Exploring 'Globalisation 2'—A new model of industry organisation. *Research policy*, 34(8), 1128-1149. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.12.005>
- Coraiola, D. M., de Oliveira, S. A., & Gonçalves, S. A. (2012). Se a estratégia é prática, quem são seus praticantes? *Revista Brasileira de Estratégia - Rebrae*, 5(3), 231. <https://doi.org/10.7213/rebrae.7373>
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research policy*, 39(6), 699-709. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.013>
- De Jong, J. P., Kalvet, T., & Vanhaverbeke, W. (2010). Exploring a theoretical framework to structure the public policy implications of open innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(8), 877-896. <https://doi.org/10.1080/09537325.2010.522771>
- Dobusch, L., Dobusch, L., & Müller-Seitz, G. (2019). Closing for the benefit of openness? The case of Wikimedia's open strategy process. *Organization Studies*, 40(3), 343-370. <https://doi.org/10.1177/0170840617736930>
- Dobusch, L., Kremser, W., Seidl, D., & Werle, F. (2018). A communication perspective on open strategy and open innovation. *Management Forschung*, 27(1), 5-25. <https://doi.org/10.1365/s41113-017-0015-6>
- Dobusch, L., Seidl, D., & Werle, F. (2015). Opening up the strategy-making process: Comparing open strategy to open innovation. *University of Zurich, Institute of Business Administration, UZH Business Working Paper*, (359). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2686618>
- Doeleman, H. J., Van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. (2022). Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Journal of strategy and management*, 15(1), 54-75. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0253>
- Enkel, E., & Lenz, A. (2009). Open innovation metrics system. In *Proceedings of the R&D Management Conference*, 21-24.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&d Management*, 40(3), 213-221. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>

- Gegenhuber, T., & Dobusch, L. (2017). Making an impression through openness: how open strategy-making practices change in the evolution of new ventures. *Long Range Planning*, 50(3), 337-354. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.001>
- Granzotto, C.; Nakamura, R.; Bispo, F.; Ludeña, M.; Alcázar, J. (2015) Inovação aberta em pequenas e médias empresas: proposta de estrutura conceitual. In *Conferência Latino Ibero-americana de Gestão de Tecnologia*, 16.
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101-117. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process—a network perspective. *Management Decision*, 55(9), 1956-1983. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2016-0510>
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>
- Heinzen, C., Lavarda, R., & Bellucci, C. (2024). The role of sociomateriality in the formalisation and legitimation practices of openness paradox. *Journal of Strategy and Management*. Forthcoming, 1-49. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2023-0282>
- Holstein, J., & Rantakari, A. (2023). Space and the dynamic between openness and closure: Open strategizing in the TV series Borgen. *Organization Studies*, 44(1), 53-75. <https://doi.org/10.1177/01708406221106311>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2010). Taking “strategy-as-practice” across the Atlantic. In *The Globalization of Strategy Research*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2010\)0000027006](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2010)0000027006)
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy as practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jarzabkowski, P., Seidl, D., & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *Human Relations*, 75(8), 1533-1559. <https://doi.org/10.1177/00187267221089473>
- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). Hard to disagree, mostly. *Strategic Organization*, 6(1), 101-106. <https://doi.org/10.1177/1476127007087155>
- Knott, A. M. (2017). *How innovation really works: using the trillion-dollar R&D fix to drive growth*. McGraw Hill Professional.
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2022). Making connections: Harnessing the diversity of strategy as practice research. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 210-232. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>
- Langenmayr, T., Seidl, D. N., & Jarzabkowski, P. (2023). Participatory strategy making as dual sensemaking process. In *Academy of Management Proceedings*, 2023 (1), 14788. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.116bp>

- Lavarda, R.A.B.; Gomes, N. N. S. (2023). Action of middle manager in interlocutions between strategizing and sustainability: a theoretical essay. *Revista Iberoamericana de Estratégia*, 22(1), 1-25. <https://doi.org/10.5585/2023.23394>
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research policy*, 39(2), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.12.009>
- Leonardi, P. M., & Barley, S. R. (2008). Materiality and change: challenges to building better theory about technology and organizing. *Information and Organization*, 18(1), 159-176. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2008.03.001>
- Luedicke, M.K., Husemann, K.C., Furnari, S. & Ladstaetter, F., 2017. Radically open strategizing: how the premium cola collective takes open strategy to the extreme. *Long. Range Planning*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.001>
- Mack, D. Z., & Szulanski, G. (2017). Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. *Long Range Planning*, 50(3), 385-396. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.004>
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective. *Organization science*, 19(2), 341-358. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0296>
- Mathiassen, L. (2002). Collaborative practice research. *Information Technology & People*, 15(4), 321-345. <https://doi.org/10.1108/09593840210453115>
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 320-332. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>
- Michel, K. (1990). Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 252-271.
- Mintzberg, H., Ghoshal, S., Lampel, J., & Quinn, J. B. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Pearson education.
- Mortara, L., Napp, J. J., Slacik, I., & Minshall, T. (2009). How to implement open innovation: Lessons from studying large multinational companies. *University of Cambridge Institute for Manufacturing*.
- Mortara, L., & Minshall, T. (2011). How do large multinational companies implement open innovation? *Technovation*, 31(10-11), 586-597. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.05.002>
- Monteiro, F., Mol, M., & Birkinshaw, J. (2017). Ready to be open? Explaining the firm level barriers to benefiting from openness to external knowledge. *Long Range Planning*, 50(2), 282-295. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.008>
- Morton, J., Wilson, A. & Cooke, L. (2018). Managing organizational legitimacy through modes of open strategizing. In *Academy of Management Proceedings*, 2018 (1). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.10682abstract>
- Natalicchio, A., Messeni Petruzzelli, A., Cardinali, S., & Savino, T. (2018). Inovação aberta e a dimensão dos recursos humanos: uma investigação sobre o setor manufatureiro italiano. *Decisão de Gestão*, 56(6), 1271-1284. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0268>

- Nketia, B. A. (2016). The influence of open strategizing on organizational members' commitment to strategy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 473-483. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.058>
- Oliveira, L. (2017). *Um processo para implementação da estratégia open innovation em empresas de sistemas regionais de inovação* (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/169823>
- Prashantham, S., & Healey, M. P. (2022). Strategy as practice research: reflections on its rationale, approach, and contributions. *Journal of Management Studies*, 59(8), e1-e17. <https://doi.org/10.1111/joms.12862>
- Ramos, M. V. O., & Borges, J. F. (2020). A estratégia como prática em diferentes ritmos: um estudo do strategizing em bandas musicais. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 19(1), 10-32. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2020001>
- Randhawa, K., Wilden, R., & Hohberger, J. (2016). A bibliometric review of open innovation: Setting a research agenda. *Journal of product innovation management*, 33(6), 750-772. <https://doi.org/10.1111/jpim.12312>
- Rossi, E., Perito, B. Z., & Lavarda, R. A. B. (2020). Strategizing in pluralistic contexts: a narrative literature review. *Revista Iberoamericana de Estratégia*, 19(2), 125-142. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i2.16985>
- Saile, A. S., Schlagwein, D., & Schoder, D. (2017). Open strategy: state of the art review and research agenda. *ICIS Proceedings*, 21.
- Schaedler, C., Wegner, D., & Brambilla, F. R. (2022). Hackathons como estratégia para inovação aberta: insights de eventos no Brasil e no Canadá. *Revista de Administração da UFSM*, 15(4), 563-580. <https://doi.org/10.5902/1983465969319>
- Schatzki, T. (2017). Practices and people. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, 7(1), 26-53. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2017v7i1-32735>
- Seidl, D., Von Krogh, G., & Whittington, R. (2019). Defining open strategy: dimensions, practices, impacts, and perspectives. In D. Seidl, G. Von Krogh, & R. Whittington (Eds.), *Cambridge handbook of open strategy*, 9-26. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108347921.002>
- Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2013). Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(3), 251-269. <https://doi.org/10.5773/rai.v10i3.1036>
- Splitter, V., Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2023). Middle managers' struggle over their subject position in open strategy processes. *Journal of management studies*, 60(7), 1884-1923. <https://doi.org/10.1111/joms.12776>
- Stieger, D., Matzler, K., Chatterjee, S., & Ladstaetter-Fussenegger, F. (2012). Democratizing strategy: How crowdsourcing can be used for strategy dialogues. *California Management Review*, 54(4), 44-68. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.4.44>
- Tavakoli, A., Schlagwein, D., & Schoder, D. (2017). Open strategy: literature review, re-analysis of cases and conceptualisation as a practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(3), 163-184. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.01.003>

Torres, G. & Benedito, M. (2020) Um mapa para a adoção do modelo de Inovação de Aberta. *Anuário de inteligência 2020. Intranet*. Serpro: Brasília, 2020. https://intra.serpro.gov.br/rede-de-inteligencia/anuarios-e_estudos/arquivos/dez_2020_anuario-da-rede-de-inteligencia.pdf

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.

<https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>

Wallin, M. W., & Von Krogh, G. (2010). Organizing for open innovation. *Organizational dynamics*, 2(39), 145-154. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.010>

Vaz, S. L., & Bulgacov, S. (2018). Envolvimento estratégico da média gerência: analisando o passado e projetando o futuro. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 380-402. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170191>

Whittington, R. (2004). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *RAE-Revista de Administração de Empresas - RAE*, 44(4), 44-53. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>

Whittington, R. (2006) Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634, <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

Whittington, R., Cailluet, L., Yakis-Douglas, B. (2011) Estratégia de abertura: evolução de uma profissão precária. *British Journal of Management* 22(3), 531-544.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>

■ Agradecimento

Agradecemos às recomendações e contribuições dos avaliadores que propiciaram o desenvolvimento e expansão das ideias deste trabalho.