

PRÁTICAS ESTRATÉGICAS VOLTADAS PARA A INOVAÇÃO: INVESTIGAÇÃO SOBRE IMPLANTAÇÃO DE PRODUTOS INOVADORES

Eliane Fátima Strapazzon Beduschi¹
Fernando Fantoni Bencke²
Kellen Lazzaretti³
Alexandre Royer⁴

RESUMO: O objetivo deste estudo foi analisar a *práxis*, práticas e praticantes da estratégia como prática para a implantação de produtos inovadores em uma empresa de produtos alimentícios localizada no oeste do estado de Santa Catarina. Para coleta de dados foram realizadas 16 entrevistas com auxílio de roteiro semiestruturado, pesquisa documental e observação não participante. A análise de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo. Nos episódios de *práxis*, foram identificados quatro momentos diferentes para o surgimento da ação: as reuniões mensais, reuniões com o comitê de direção, viagens para a Europa e a conversa informal, demonstrando a expansão de momentos informais nas estratégias adotadas pela organização. Evidenciou-se que as práticas estratégicas para a implantação de produtos inovadores foram: qualidade da matéria-prima; controle de qualidade; produto disponível; tecnologia; diversificação de produtos e diferenciação. Quanto aos praticantes envolvidos com a execução das *práxis* e práticas na implantação de produtos inovadores, identificou-se: médico veterinário; consultor;

¹Possui graduação em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2007) e Mestrado em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (2014). Atualmente é professora e Coordenadora do Curso de Administração da Unoesc de Maravilha - SC. Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Santa Catarina. Brasil. E-mail: eliane.beduschi@unoesc.edu.br

²Doutor em Administração pela Universidade de Caxias do Sul em associação com a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2016), Mestre em Educação pela Universidade de Passo Fundo (2008), Licenciado em Filosofia pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (2003) e Bacharel em Administração pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (2002). Atua como Professor e Pesquisador da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc) no Doutorado em Administração e no Mestrado Profissional em Administração. Santa Catarina. Brasil. E-mail: fernando.bencke@unoesc.edu.br

³Doutoranda em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Especialista em Gestão de Pessoas e Bacharel em Administração pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó). Atua como Docente em cursos de Graduação e Especialização na Faculdade Senac SC. Atualmente é Coordenadora do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais da Faculdade Senac Chapecó. Professora de Especialização na UNOESC Chapecó. Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Faculdade Senac Chapecó. Santa Catarina. Brasil. E-mail: kellen.lazzaretti29@gmail.com

⁴Cursa Mestrado Profissional em Administração na Unoesc Chapecó; Possui MBA em Gestão Estratégica de Custos e Negócios pela Faculdade Empresarial de Chapecó; Graduado em Administração pela Faculdade Empresarial de Chapecó. Atualmente é Analista de Sistemas e Regras de Negócio. Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Santa Catarina. Brasil. E-mail: alexandroyer@msn.com

colaboradores do setor de qualidade; consultores (mestres queijeiros), comitê de direção, auxiliar administrativa de vendas e fornecedor da embalagem. Observou-se que os diretores industrial e geral possuem maior envolvimento nas ações desenvolvidas pela organização. Destaca-se também a participação de consultores da implantação dos produtos inovadores.

Palavras chave: Estratégia como prática. *Práxis*. Inovação.

STRATEGIC PRACTICES FOR INNOVATION: INVESTIGATION ON IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PRODUCTS

ABSTRACT: The objective of this research was analyze empirically the praxis, practices and practitioners of the strategy as practice for the implantation of innovative products in a food products company located in the western part of the state, of Santa Catarina. For data collection, 16 interviews were conducted with semi-structured script, documentary research and non-participant observation. Data analysis was performed through content analysis. In the praxis episodes, four different moments were identified for action: monthly meetings, board of directors committee meetings, trips to Europe and informal conversation, demonstrating the expansion of informal moments in the strategies adopted by the organization. It was evidenced that the strategic practices for the implantation of innovative products were: quality of the raw material; quality control; product available; technology; diversification of products and differentiation. As for the practitioners involved in the implementation of praxis and practices in the implantation of innovative products, we identified: veterinarian; consultant; employees of the quality sector; consultants (cheese masters), board of directors committee, administrative sales assistant and packaging supplier. It was observed that the industrial and general directors have greater involvement in the actions developed by the organization. It is also worth mentioning the participation of consultants in the implementation of innovative products.

Keywords: Strategy as practice. *Praxis*. Innovation.

1 INTRODUÇÃO

Na busca por uma definição de estratégia, Whittington (2002) afirma que não existe concordância a respeito do conceito, contudo, apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia, classificando-as em: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Nas quatro abordagens, as pesquisas em estratégia organizacional têm sido dirigidas às organizações e ao seu desempenho (JOHNSON *et al.*, 2007). Em contraposição, uma nova perspectiva da estratégia vem ganhando espaço no meio

acadêmico, e tem como elemento central os estrategistas e suas ações, ao invés das organizações, a estratégia voltada para a prática social (WHITTINGTON, 1996).

Os estudos sobre estratégia como prática social procuram entender a visão micro das atividades do cotidiano da organização (WHITTINGTON, 2003), ou seja, aborda-se o envolvimento dos praticantes no verdadeiro trabalho de elaboração das estratégias, algo que a empresa e seus atores fazem. Nessa perspectiva, faz-se necessário examinar a estratégia, não como algo que uma empresa tem, mas como efetivamente uma empresa faz e executa suas atividades rotineiras (JARZABKOWSKI, 2004).

Porém segundo Marietto (2014), a estratégia como prática não tem como objetivo relacionar o perfil sociológico do alto escalão e o desempenho da organização, e sim, realizar uma análise sociológica dos indivíduos em um ambiente institucional, e assim compreender as relações entre estes e quais estruturas as promovem ou restringem. As práticas administrativas para formação de estratégia e que são geradas no alto escalão das organizações estão inseridas em contextos sociais e institucionais e direcionam os comportamentos dos atores sociais, como a persistência e mudança estrutural. Esta recursividade e meios estruturais são elementos que precisam ser compreendidos nas organizações.

As ações e interações dos praticantes da estratégia e sua relação com inovação é fundamental para o desenvolvimento de um ambiente competitivo, visto que as empresas e demais organizações recorrem à inovação em busca de competitividade e diferenciação.

Para se fazer a estratégia, na visão de Whittington (2006) três dimensões-chave estão inter-relacionadas: as práticas, a *práxis*, e os praticantes ou estrategistas. Nessa perspectiva, este trabalho busca analisar empiricamente a *práxis*, práticas e praticantes da estratégia como prática para a implantação de produtos inovadores em uma empresa de produtos alimentícios localizada no oeste do estado de Santa Catarina.

A contribuição desta pesquisa consiste em relacionar a estratégia como prática e inovação, uma lacuna presente em estudos que envolvem práticas estratégicas voltadas à inovação, além de tornar-se relevante na medida em que analisa os episódios de *práxis* e práticas realizadas pelas pessoas na organização e a sua relação com a implantação de produtos inovadores. O estudo contribui

também para analisar papéis desempenhados por diferentes praticantes em uma prática estratégica que, por sua vez, promovem mudanças e contribuições para uma organização.

Este artigo está estruturado em cinco partes, na primeira é desenvolvida a introdução da pesquisa, posteriormente segue-se para a revisão da literatura sobre os temas de estratégia como prática, inovação, e uma aproximação entre estratégia como prática e inovação. Na terceira parte descreve-se os procedimentos metodológicos adotados, em especial a abordagem qualitativa, método de estudo de caso e análise de conteúdo como técnica de análise de dados. Em seguida apresenta-se a caracterização da organização objeto de estudo, as análises sobre as categorias definidas *a priori* e os principais resultados obtidos.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A perspectiva da estratégia como prática é oriunda dos estudos sobre prática na teoria social realizados nos anos de 1980 (SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2001; RECKWITZ, 2002). A partir de uma publicação de nota de pesquisa por Richard Whittington em 1996, surge a *Strategy As Practice* (SAP), em português, estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996). No Brasil, os dois primeiros estudos publicados sobre SAP são estrangeiros, reeditados e publicados em um periódico nacional no ano de 2004, sendo estes os estudos de Whittington (2004) e de Wilson e Jarzabkowski (2004) (WALTER; AUGUSTO, 2009). É a partir dessas publicações que surge o interesse dos pesquisadores brasileiros sobre esse tema (WALTER; BACH; BARBOSA, 2012).

Maciel e Augusto (2013) destacam a centralidade dos estudos de estratégia como prática nos autores Whittington e Jarzabkowski. Os mesmos lideram esse movimento, mas se mantêm fiéis, principalmente, ao emprego da teoria da estruturação na investigação das práticas estratégicas. Segundo Whittington (2007) a abordagem de estratégia como prática deve ser estudada em um contexto mais amplo, com uma visão sociológica, diferente da tradicional visão econômica da estratégia (MARIETTO, 2014).

A teoria sociológica estruturalista base para o entendimento da estratégia como prática de Whittington (2007), utiliza-se dos conceitos de Giddens (1979), busca compreender o caráter ativo e de reflexão da conduta do ser humano, e estas podem ter poder explicativo sobre a vida social humana (MARIETTO, 2014).

Assim, segundo Marietto (2014), a estratégia como prática não tem como objetivo relacionar o perfil sociológico do alto escalão e o desempenho da organização, e sim, realizar uma análise sociológica dos indivíduos em um ambiente institucional, e assim compreender as relações entre estes e quais estruturas as promovem ou restringem.

Deste modo, a abordagem de estratégia como prática está em construção e pode ser entendida como um framework entre outras teorias com base sociológica e assim observar e entender a prática estratégica como fenômeno social em um ambiente social e institucional (MARIETTO, 2014).

Para Whittington (2004) a estratégia como prática apresenta um foco mais forte sobre as pessoas do que sobre as organizações, a rotina como proposta de mudar a ênfase nas atividades ao invés de processos abstratos. De acordo com o autor, independente da esfera, contabilidade, inovação, tecnologia ou ensino, o objetivo é descobrir como as pessoas seguem com o seu trabalho dentro das organizações. Assim de acordo com Whittington, Johnson e Melin (2004) a ênfase está nas atividades que constituem o dia-a-dia da organização e a sua relação com os resultados estratégicos.

Na perspectiva da estratégia como prática destaca-se que para se fazer a estratégia três dimensões-chave estão inter-relacionadas: as práticas, a *práxis*, e os praticantes ou estrategistas.

Whittington (2006) define que a *práxis* é o que as pessoas realmente fazem, o que abrange abordagens formais, informais, rotineiras, que contemplam desde a diretoria até o chão de fábrica da organização. Uma parcela importante do trabalho dos estrategistas, pontualmente o fazer estratégia (*strategizing*), acontece em uma sequência de episódios de *práxis*, tais como conversas formais, conversas de corredor, telefonemas, projetos, entre outros, na qual exista interação entre os atores (WHITTINGTON, 2006).

As práticas estão intrinsecamente ligadas ao “fazer”, pois fornecem os recursos processuais comportamentais, cognitivos, discursivos e físicos por meio

dos quais vários atores são capazes de interagir de forma a realizar socialmente a atividade coletiva.

Já os praticantes são atores que dão formato à construção da prática, por meio de quem são, como agem e que recursos utilizam (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). A abordagem de estratégia como prática considera que todos os envolvidos podem ser praticantes, desde gerentes até os níveis operacionais (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Por outro lado, segundo Marietto (2014), as práticas administrativas para formação de estratégia e que são geradas no alto escalão das organizações estão inseridas em contextos sociais e institucionais e direcionam os comportamentos dos atores sociais, como a persistência e mudança estrutural. Esta recursividade e meios estruturais são elementos que precisam ser compreendidos nas organizações.

Jarzabkowski (2004) destaca que os temas recursividade e adaptação constituem elementos fundamentais da tensão chave dos praticantes da estratégia, qual seja a dinâmica conflitante entre necessidades de estabilidade e mudança. Por um lado, a mudança faz cada vez mais parte da esfera das organizações; por outro, essas organizações buscam estabilidade para assegurar eficiência dos seus processos. Nessa perspectiva, a estratégia como prática é recursiva, rotinizada e propensa à inércia (JARZABKOWSKI, 2004).

Para aprofundar sobre o problema da recursividade, Jarzabkowski (2004) aborda o contexto social em que a prática ocorre. Prática ocorre em macros contextos que proporcionam ações em comum, mas também em micros contextos em que a ação é extremamente localizada. Para o autor, o termo “prática” implica no desempenho repetitivo, a fim de tornar-se “praticada”, isto é, para alcançar realização recorrente, habitual ou rotineira de ações particulares. Recursividade sustenta grande parte da literatura de gestão estratégica e está presente em três níveis: o ator, a organização e a instituição social.

O problema da recursividade proveniente de instituições sociais, para Jarzabkowski (2004) está embutido na teoria institucional, especialmente na noção de isomorfismo, no qual as organizações, particularmente aquelas inseridas no mesmo setor, utilizam-se das estruturas sociais uma das outras (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Os estudos sobre estratégia como prática tem se dado com críticas e contestações, partindo de autores como Chia e Holt (2009), Carter, Clegg e Kornberger (2008) e Hodgkinson e Wright (2006). Para Maciel e Augusto (2011, p. 2), “é preciso reconhecer que é inegável o avanço da *Strategy as Practice*, sobretudo a julgar pelo número de livros e artigos dedicados ao fenômeno da estratégia enquanto prática social”.

Maciel e Augusto (2011) citam Langley (2010) que mesmo sendo favorável a essa abordagem, apresenta dificuldade em desenvolver contribuições a partir da estratégia como prática. O autor questiona ainda a validade do conhecimento acumulado até agora por essa perspectiva e afirma que ela não tem conduzido a um desenvolvimento teórico que de fato melhore a prática dos estrategistas e de outros atores envolvidos na estratégia das organizações.

Jarzabkowski et al. (2015), também faz um alerta quanto ao cuidado que os estudos acerca de estratégia como prática com o risco de isolar as práticas, as *práxis* e os praticantes, para os autores, a estratégia como prática deve não deve esquecer quem está envolvido e como as práticas são realizadas em um contexto social amplo.

Carter, Clegg e Kornberger (2008) mencionam que grande movimentação está sendo feita para convidar especialistas para se tornarem membros “oficiais” do movimento. Ao mesmo tempo, no passado, houve algumas contribuições para a estratégia a partir de uma perspectiva sociológica/organizacional, tais como o trabalho de Peter Clark (2000), mas essas contribuições permanecem solitárias em vez de ser reconhecidas como a base para o movimento intelectual na construção da rede de ação (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008).

2.2 INOVAÇÃO

A inovação é tema de discussão e destaque para diversos autores, mas Joseph Schumpeter é merecedor de um grifo maior por ter cunhado o conceito e o conectado às organizações produtivas (VASCONCELLOS, 2003).

A inovação, segundo Schumpeter (1954), pode assumir várias formas e não necessariamente deve ser uma novidade na proporção de uma invenção. A

inovação pode ocorrer por meio da aplicabilidade de uma ideia já existente a uma nova forma de operacionalização ou a uma nova situação.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), são consideradas inovações, as oportunidades que geram novos produtos, serviços ou mercados, mas não se limita a isso, e também, novas formas de atender mercados já consolidados, ou dar novo valor a produtos ou serviços já estabelecidos.

Na literatura existente, os tipos de inovação mais citados são identificados como inovação administrativa, tecnológica e processo (ROWE; BOISE, 1974; DAFT, 1978; KIMBERLY; EVANISKO, 1981; DAMANPOUR, 1991; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

A inovação organizacional também chamada de inovação administrativa, inclui alterações nas designações de trabalho, relações de autoridade, sistemas de comunicação ou sistemas formais de recompensas na organização, englobando mudanças significativas nas práticas gerenciais internas e externas (KNIGHT, 1967; DAMANPOUR, 1991; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; OECD, 2005; ETTLIE, 2006; TIGRE, 2006).

A inovação em produtos/serviços, conhecida também como inovação técnica ou tecnológica, que é o foco principal dessa pesquisa, se utiliza de conceitos como de Afuah (2003) referindo-se à oferta de um produto/serviço com menor custo, com qualidades diferentes ou simplesmente algo novo, um novo conhecimento e que represente uma novidade para os consumidores.

Inovação em processos, de acordo com Damanpour (1996), se refere à introdução de componentes diferentes no processo de produção ou na oferta de serviços. Envolve mudanças de métodos de fabricação ou equipamentos que são utilizados na produção do produto ou na execução do serviço, tornando a organização melhor em fazer algo que os concorrentes, ou fazer algo que os concorrentes não conseguem fazer (KNIGHT, 1967; DAMANPOUR, 1991; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; OECD, 2005; ETTLIE, 2006; TIGRE, 2006; MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

2.3 ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

Lavarda (2009) analisou os vínculos entre inovação e estratégica com base na ideia de que a inovação é uma consequência do pensamento estratégico, transferida para toda a organização através da missão. O estudo consistiu na análise bibliográfica de artigos publicados entre 1999 a 2005 nas seguintes revistas científicas da área da administração e inovação: *Madrimasd, International Journal of Technology Management, Technovation, Research and Development Management, Research Policye International Journal of Entrepreneurship Management*.

Os resultados encontrados por Lavarda (2009) mostraram que os comportamentos estratégicos que conduzem a um ambiente de inovação são aqueles que estão atrelados a atitudes flexíveis. Essas capacidades são traduzidas para a produção de novos produtos ou processos.

Lavarda (2009) entende que a estratégia de investir em pesquisa e desenvolvimento é uma ação necessária na busca de melhores resultados para a organização se posicionar no mercado e também para lidar com a concorrência. O pensamento estratégico disseminado em todos os níveis da organização favorece a busca da eficiência e eficácia, tanto nas ações de rotina, quanto na realização dos objetivos organizacionais. A disseminação se torna um caminho a ser percorrido por empresas que vislumbram a sua permanência em um mercado cada vez mais global e competitivo (LAVARDA, 2009). A autora complementa ainda, que as empresas precisam de pessoas que possam pensar, planejar e implementar as estratégias. A globalização da economia abriu as fronteiras, deixando o mundo em igualdade de competição para todas as organizações. Para que uma organização se diferencie de outra, necessita de pessoas com capacidade para inovar e gerar novas ideias, levando à evolução e melhoria constante.

Na busca por artigos que vinculasse mais precisamente a inovação com a estratégia como prática social, constatou-se o artigo de Pereira et al. (2014) em que os autores analisaram como os processos de formação de estratégias organizacionais, a partir de seu entendimento como prática social, se configuram em empresas incubadas e determinam os processos de inovação.

Os autores constataram que o processo de estratégia nas empresas incubadas emerge segundo a concepção da estratégia como prática, sendo as

estratégias formuladas de maneira menos formal e mais relacionadas ao tipo emergente. Evidenciaram que o processo de inovação parte da interação social na qual se pauta sua concepção e implementação. Para a gestora de uma das empresas incubadas analisadas “o novo é sempre decorrente de algo, ou seja, efeito de uma dinâmica pré-existente” (PEREIRA et al., 2014, p. 168). Mais uma vez evidencia-se a participação de agentes externos à organização no desenvolvimento de estratégias para inovação, característica da concepção da estratégia como prática.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo foi analisar empiricamente a *práxis*, práticas e praticantes da estratégia como prática para a implantação de produtos inovadores em uma empresa de produtos alimentícios localizada no oeste do estado de Santa Catarina. Trata-se de estudo teórico-empírico, de abordagem qualitativa. Quanto ao seu objetivo caracteriza-se como explicativa, pois, visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de um fenômeno (MALHORTA, 2006).

Em relação aos procedimentos, esta pesquisa é classificada como um estudo de caso. Foi analisado o caso da empresa “Beta”, empresa fabricante de uma linha de queijos nobres, localizada na cidade de Guaraciaba no Oeste de Santa Catarina. O critério empregado para escolha desse caso se baseia na viabilidade do estudo e na possibilidade de analisar uma organização que ofereça uma oportunidade de aprendizagem sobre o tema objeto de estudo (STAKE, 1995), permitindo estender ou verificar a teoria existente. Além do mais, a empresa, por meio de sua fabricação, coloca o Brasil como referência na produção desse tipo de alimento, ampliada em 2012, gerando 200 empregos diretos e 1.000 indiretos.

A coleta de dados para o estudo deu-se de três formas: (1) entrevistas em profundidade; (2) observação não participante, e (3) análise documental e seu construto está descrito no Quadro 1.

Para a realização das entrevistas em profundidade utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado. Este roteiro foi construindo levando-se em consideração os elementos que caracterizam a estratégia como prática, os objetivos do estudo e as categorias de análise que foram definidas à priori, como se observa no Quadro 2.

Foram realizadas 16 entrevistas com os seguintes atores: seis *Stakeholders*, sendo: três produtores rurais, um Prefeito e um Secretário de Desenvolvimento Regional; três Fundadores da empresa - Diretoria Geral; duas recepcionistas e responsáveis pelo acompanhamento das visitas técnicas a empresa; um Diretor Industrial; uma Engenheira de alimentos e responsável pelo controle da qualidade; um Auxiliar administrativa de vendas, responsável pelo *showroom*; um Assistência Técnica (Médico Veterinário) e; um Consultor na qualidade da matéria-prima.

As entrevistas foram gravadas e transcritas de forma literal. Cada entrevista levou, aproximadamente, 25 minutos, totalizando mais de 6 horas, que geraram 167 páginas transcritas.

Com a aplicação das entrevistas foi possível a coleta de dados de fonte primária de informação, mas, além disso, o estudo abrangeu a observação que, segundo Godoy (2006), tem papel essencial no estudo de caso qualitativo, pois se procura apreender aparências, eventos e/ou comportamentos. A observação no presente estudo teve caráter não-participante, tendo em visto que o pesquisador atuou apenas como espectador atento (GODOY, 2006).

A análise documental foi realizada por meio de materiais impressos, como reportagens em jornais, revistas, atos normativos, tais como leis, resoluções, manuais, entre outros e demais documentos existentes e disponibilizadas pela organização pesquisada.

Foi utilizada a análise de conteúdo para interpretação e compreensão dos dados, tendo como base Bardin (2009). Segundo Bardin (2009, p. 127), essa fase é a mais “longa e fastidiosa”. Ou seja, é uma fase que necessita de muita atenção, já que, segundo Richardson (2007), é o momento de codificação e categorização da informação.

Quadro 1 – Construto da pesquisa

Objetivos específicos	Categorias de análise	Foco de análise	Perguntas para avaliar a percepção
Descrever as <i>práxis</i> envolvidas na estratégia para implantação de produtos inovadores na empresa Beta.	<i>Práxis</i> : “conjunto de atividades locais, socialmente aceitas e que podem ser estrategicamente importantes para a orientação e a sobrevivência de um grupo, uma organização ou uma indústria” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p.11).	<ul style="list-style-type: none"> - Quais atividades formais, informais e rotineiras foram desempenhadas para a implantação da inovação; - Registro de conversas, reuniões, telefonemas documentos que comprovem esta interação; - Projetos que foram e estão sendo desenvolvidos que estão relacionados com esta inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conte um pouco da história de como surgiu a ideia de sair de uma <i>commodity</i> para um produto de alto valor agregado? - Existia alguma tentativa anterior de adentrar nesse segmento? - Agregar valor a produção e viabilizar a permanência do produto rural na atividade do campo eram os principais resultados esperados? - O que esperava que as inovações trouxessem? - O que elas têm trazido? E o que pode melhorar?
Descrever as práticas utilizadas pelos estrategistas na implantação de produtos inovadores na empresa Beta.	<i>Práticas</i> : “Podem ser práticas cognitivas, comportamentais, processuais, discursivas, motivacionais e físicas que são combinadas, coordenadas e adaptadas para construir prática” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p.11).	<ul style="list-style-type: none"> - Quais procedimentos operacionais foram utilizados (novos) para a implantação da inovação; - Quais novas habilidades precisaram ser desenvolvidas para a implantação da inovação; - Que novos canais de comunicação dentro da organização precisaram ser criados para a implantação desta inovação; 	<ul style="list-style-type: none"> - Você pode contar um pouco sobre como foi o processo de desenvolvimento de produtos inovadores? - As pessoas tinham dúvida durante o processo de implantação desses produtores inovadores? Elas conversavam com outras pessoas a respeito? Com quem? - Durante o desenvolvimento ocorreu algum erro, de uma pessoa, ou de um grupo, o que foi feito? - Ao iniciar o planejamento e, posteriormente durante a execução do projeto, você tinha em mente alguma outra organização (que já possuía esse tipo de produção) que serviu como referência?
Identificar os praticantes envolvidos com a implantação das <i>práxis</i> e práticas na implantação de produtos inovadores na empresa Beta.	<i>Praticantes</i> : são os atores que afetam a construção de práticas pelo que são, pela forma como agem e pelos recursos que utilizam. (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategistas internos, quem se envolveu com estas atividades desde a diretoria até o chão de fábrica; - Atores externos, consultores, gurus empresariais, pessoas fundamentais no desenvolvimento dos produtos inovadores; - Clientes e <i>stakeholder</i> da empresa; - Processo de formação da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quais pessoas você considera que foram fundamentais para o processo de construção da empresa? Que papel elas desempenharam? - Como foi o processo de formação deste grupo de pessoas? - Quem desempenhou o papel de líder deste grupo, além do Senhor? - Posição social deste ator? - As pessoas que participaram deste grupo atuaram/atua de que maneira? - Qual(is) o(s) fator(es) que o incentivaram a atuar neste processo de construção da empresa? - Pessoas interessadas nesse processo?

Fonte: Autores (2018).

Quadro 2 – Categorias de análise definidas *a priori*.

Categoria Analítica	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Práxis	A <i>práxis</i> consiste no que as pessoas realmente fazem o que abrange abordagens formais, informais, rotineiras, que contemplam desde a diretoria até o chão de fábrica da organização (WHITTINGTON, 2006).	Para identificação das <i>práxis</i> , verificou-se os procedimentos e atitudes colocadas em uso nas atividades, e sua relação com a implementação da inovação.
Práticas Organizacionais	Práticas têm como característica <i>scripts</i> que guiam ações utilizadas pelos estrategistas em sua atividade cotidiana com intenção estratégica e que, ao serem legitimados pelos seus integrantes, se tornam um padrão de atuação persistente no tempo e no espaço (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006).	As práticas adotadas pela organização serão estratégicas quando os estrategistas as escolherem com a intenção de manter ou aumentar o desempenho da organização como um todo. Analisou-se a intenção estratégica por meio da capacidade do sujeito da ação de revelar os motivos que o levaram a fazer uso daquela prática para implementação da inovação.
Praticantes	Whittington (2006) menciona que estrategistas ou praticantes são os atores que realizam atividades envolvidas com a formação da estratégia organizacional (WHITTINGTON, 2006). Na perspectiva de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), estrategistas podem ser todas as pessoas internas da organização, porém, não descartam a crescente atenção aos atores externos como possíveis estrategistas.	Verificou-se os praticantes internos e externos que se apresentam como submergidos nas atividades desenvolvidas para a implantação de produtos inovadores.
Inovação	A inovação é definida como o desenvolvimento e a implementação de novas ideias por pessoas que, ao longo do tempo, se envolvem em transações com outras, dentro de um contexto institucional (VAN DE VEN, 1986), representando uma equação algébrica: ideia + ação = resultado (GUNDLING, 1999), ou seja, algo que cria valor para o negócio da empresa.	A inovação será apreciada em seu conceito mais amplo, envolvendo os novos produtos desenvolvidos pela empresa, considerando a percepção dos gestores, clientes e funcionários bem como as principais ações desenvolvidas pela empresa que tragam benefícios para a mesma, podendo ser consideradas inovações em processos.

Fonte: Autores (2018).

Na sequência é apresentada a análise dos resultados obtidos, sua relação com as categorias de análise e a literatura consultada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa foi realizada na empresa Beta, uma indústria do setor lácteo, localizada na cidade de Guaraciaba, no oeste de Santa Catarina. O fundador da empresa Beta iniciou sua vida profissional em 1976 como técnico agrícola,

exercendo essa função até o ano de 1983. Do período de 1983 a 1986 exerceu a função de gerente numa indústria do setor leiteiro. Em 1986, assumiu como diretor em um grande grupo de alimentos, também no setor lácteo até o ano de 1990.

Algumas tendências do setor de lácteos e derivados são de suas experiências acumuladas pelas atividades mencionadas nessa trajetória e pelas observações em viagens internacionais e missões técnicas, feitas sempre com foco na modernização e avanço do setor que atua. Viajou por mais de 30 países, percorrendo Oceania, Europa, Leste Europeu e América do Sul, visitando as fábricas referências do mundo. Em sua pasta empresarial acumula mais de 60 projetos de laticínios como executivo de empresas.

No ano de 1990 inaugurou seu primeiro empreendimento, uma indústria com foco na produção de queijos que foi considerada pioneira na região oeste catarinense no setor lácteo. Em paralelo a essa empresa, no ano de 2000 iniciou o projeto da implantação da empresa Beta, com a parceria de dois empresários italianos. Em 2004 inicia a produção do queijo Grana Padano, feita como teste para que os ajustes fossem feitos no quesito de qualidade do produto.

No ano de 2009, o empresário realizou a venda da primeira empresa fundada e passou a se dedicar exclusivamente à empresa Beta. Em 2012 implementou o Parque Industrial da Beta que é referência para a América Latina no setor lácteo, com equipamentos, ingredientes, tecnologia e mestres queijeiros italiano e uruguaio, com capacidade de estocagem de 1.000.000 (um milhão) de quilos e fabricando o tipo de queijo considerado o mais nobre do mundo.

4.1 AS PRÁTICAS, PRÁXIS E PRATICANTES NA IMPLANTAÇÃO DE PRODUTOS INOVADORES

Da análise dos dados emergiram seis práticas identificadas como estratégicas para a implantação de produtos inovadores: utilizar matéria-prima de qualidade; controle de qualidade; produto disponível; tecnologia; diversificação de produtos e; diferenciação.

4.1.1 Utilizar Matéria-Prima de Qualidade

Para consolidar a prática estratégica do uso da matéria-prima de qualidade, constataram-se as seguintes ações decorrentes: acesso às informações, análise da matéria-prima, assistência técnica, ficha de acompanhamento, gestão da propriedade, padronização, qualidade no manejo, sanidade animal, treinamento. Essas ações são aplicadas com os produtores rurais para controle da produção da matéria-prima necessária.

Das entrevistas evidenciaram-se que os praticantes da estratégia da qualidade da matéria-prima estão centradas no médico veterinário, colaboradores do setor de qualidade, diretor industrial e consultor da área de qualidade, em episódios *práxis* de reuniões mensais. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) mencionam que estrategistas podem ser todas as pessoas internas da organização, porém, não descartam a crescente atenção aos atores externos como possíveis estrategistas. Entre os atores externos estão os consultores e os gurus empresariais (WHITTINGTON *et al.*, 2003).

Nesse sentido, percebe-se que a ação de um praticante externo reflete a teoria prevista da influência dos atores externos nas práticas organizacionais. Ressalta-se que o consultor da qualidade da matéria-prima prevê que seguiu as orientações do consultor italiano (mestre queijeiro), conforme relata:

Ele foi a pessoa que acertou. 'ó para nós fazer o queijo Grana, tem que me trazer leite com tanto de gordura, tanto de proteína, tanto acidez, bacteriano de tanto, enfim todo esse trabalho com PH, aí garanto que eu faço'. E realmente a hora que eu coloquei esse leite dentro dos padrões que ele determinou aí ele desenvolveu a receita, a fórmula correta dos ingredientes (CONSULTOR).

Em relação aos episódios de *práxis* empregadas pelos praticantes, destacam-se as reuniões internas formais. A realização de reuniões na organização consiste em uma atividade organizada e frequente em todas as etapas do processo de planejamento das ações para almejar a qualidade da matéria-prima

Em adição, evidenciou-se uma ação estratégica originada a partir de conversas informais. Essa origem é indicada por Whittington (2006) na qual a *práxis* é o que as pessoas realmente fazem, o que abrange abordagens formais, informais, rotineiras, que contemplam desde a diretoria até o chão de fábrica da organização.

4.1.2 Controle de qualidade

Identificaram-se as ações desenvolvidas para a produção de produtos de qualidade, como sendo: análise sensorial, padronização dos processos industriais, higiene da indústria, demanda controlada e ingredientes importados.

Verificou-se ainda a padronização dos processos, na intenção de reduzir a variabilidade sem prejudicar a flexibilidade dos processos de trabalho. Também para assegurar a qualidade dos produtos, a organização trabalha o processo de higiene, minimizando assim as perdas econômicas.

Outra ação evidenciada com intenção estratégica consiste na produção com demanda controlada. Mesmo com uma maior demanda por parte do consumidor a organização opta por trabalhar apenas com a quantidade de matéria-prima que mantém os padrões de qualidade, excluindo a oferta de matéria-prima fora dos padrões adotados pela organização para a produção.

Os praticantes das ações da prática estratégica de Controle de qualidade são predominantemente dos consultores externos (mestre queijeiro e qualidade da matéria-prima) em episódios *práxis* de reuniões com o Comitê de Direção. Como esses iniciaram o processo de fabricação dos produtores inovadores, fizeram-se necessárias as ações: análise sensorial, padronização, higiene da indústria, demanda controlada e ingredientes importados para o desenvolvimento dos produtos dentro padrões de qualidade.

4.1.3 Prática da Disponibilização de Produtos

Identificou-se no estudo que a organização fabrica um produto diferenciado com valor agregado, mas que esteja à disposição de qualquer tipo de consumidor. Para a organização, independente da classe social, todos os consumidores têm potencial para um produto diferenciado.

Essa estratégia é evidenciada pela recepcionista que afirma: *“Antigamente era assim, eram os mercados maiores, vamos dizer assim, clientes classificados, que consumiam esse queijo e agora nós visamos então todo padrão de consumidor”*. Essa estratégia opta por não selecionar os consumidores e sim disseminar para todos, o consumo desses produtos inovadores.

O início da produção da empresa Beta se constitui de único produto, o tipo grana, mas para se tornar mais competitiva no mercado, bem como para conseguir atender todas as regiões do país, optou por ampliar o *mix* de produtos. Por conseguinte, ampliou a abrangência territorial, aumentando o número de representantes comerciais e também atendendo a todos os tipos de comércio (cantina, supermercados, restaurantes, hotéis, etc.).

As três ações para disponibilizar o produto foram manifestadas pelo Comitê de Direção, composto por Diretor Comercial, Industrial, Financeiro e Diretor Geral (fundador). Esse comitê se reúne a cada 30 dias, por dois dias, para discutir e apresentar ações previstas para a organização. De acordo com o Diretor Industrial, “*esses encontros lhes permite incrementar e tornar mais pautada em informações a tomada de decisão*”.

Nesse sentido, a *práxis* da disponibilização do produto se constitui de reuniões formais realizadas pelo Comitê de Direção. Whittington (2006) menciona que uma parcela importante do trabalho dos estrategistas, pontualmente o fazer estratégia (*strategizing*) acontece em uma sequência de episódios de *práxis*, tais como conversas formais, conversas de corredor, telefonemas, projetos, entre outros, na qual exista interação entre os atores.

4.1.3 Tecnologia

Observou-se que a tecnologia implantada é a base para o desenvolvimento dos produtos inovadores. Todo processo produtivo segue os moldes europeus. No avanço da tecnologia o diretor geral relata: “*A tecnologia está a quilômetros de distância [...]*”. Os dados evidenciaram que a organização é a única no país com os padrões internacionais para a produção desses produtos, conforme o diretor geral: “*é a única empresa no Brasil com padrão internacional*”.

Evidenciou-se que a ação de manter os padrões internacionais se deve por ser a referência nesse tipo de produção. A organização iniciou e segue o padrão vivenciado na Europa, conforme relata a engenheira em alimentos: “*a gente demorou alguns anos pra atingir um padrão de qualidade em nível de Europa*”. Isso vai ao encontro do que afirma Afuah (1999), que a inovação está relacionada ao uso do conhecimento tecnológico e de experiências do mercado para ofertar novos

produtos e serviços ao cliente. Assim a produção de produtos inovadores surgiu e se desenvolveu com base nas observações feitas na Europa e a experiência já existente dos colaboradores no setor lácteo. Deste modo, as ações da prática estratégica da tecnologia são: Utilizar tecnologia avançada em relação a existente, manter padrão internacional e empregar mestres queijeiros, praticadas pelo diretor geral e diretor industrial.

Evidenciou-se que a *práxis* das ações tem procedência nas visitas e acompanhamento em fábricas da Europa e demais países, ou seja, o desenvolvimento desses produtos no Brasil segue os moldes de produção já existente em outro país. Com isso os episódios de *práxis* têm origem no informal. As ações estratégicas são originadas por meio de episódios de *práxis* informais e não rotineiras, conforme destacado por Whittington (2006) que acrescenta que a *práxis* é o que as pessoas realmente fazem, o que abrange abordagens formais, informais, rotineiras, contemplando desde a diretoria até o chão de fábrica da organização.

4.1.4 Prática Estratégica de Diversificação de Produtos

Averiguou-se que a organização iniciou suas atividades com a produção de um único produto, e para se manter mais competitiva no mercado optou por diversificar a produção. Com um *mix* de produtos mais adequados às suas necessidades, aumentou a demanda da organização, conforme explana a engenheira de alimentos: “conseguiu aumentar o mix, porque antes a gente só tinha um tipo de queijo, então foi; atingiu um público maior também, com produtos de alta qualidade”. A inovação do produto ocorre no que a empresa se propõe a entregar ao cliente.

A pesquisa demonstrou ações desenvolvidas pela empresa na implantação dos produtos que a tornou mais competitiva e com produtos diferenciados no mercado. No caso da manteiga, inovou ao apresentar as primeiras manteigas com embalagem em lata e tampa abre fácil do Brasil. A coleta de dados secundários evidenciou que a embalagem conquistou o primeiro lugar de Inovação Nacional da Associação Brasileira de Embalagens de Aço, quando foi lançada em 2012.

Essa inovação na embalagem do produto é prevista pela OCDE (2005, p. 57): “é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas

na concepção do produto ou em sua embalagem, no seu posicionamento, em sua promoção ou na fixação de preços”.

Outro ponto apurado nos dados secundários é em relação aos ralados, pois a empresa inovou ao lançar o primeiro queijo de ovelha ralado do Brasil.

Conforme o relato do diretor industrial, produzir a matéria-prima e posteriormente processar a matéria prima produzindo outro produto, também é um diferencial da organização em relação aos fornecedores desse produto, que no caso não são os concorrentes diretos. Damanpour (1996) menciona na inovação em processos à introdução de componentes diferentes no processo de produção ou na oferta de serviços. Envolve mudanças de métodos de fabricação ou equipamentos que são utilizados na produção do produto ou na execução do serviço, fazendo algo melhor que os concorrentes, ou fazendo algo que os concorrentes não conseguem fazer (KNIGHT, 1967; DAMANPOUR, 1991; TID; BESSANT; PAVITT, 1997; OECD, 2005; ETTLIE, 2006; TIGRE, 2006; MOREIRA, QUEIROZ, 2007).

As ações da prática de diversificação são: inserir queijo tipo parmesão, queijos tipo pecorino, ralados e manteigas. São praticadas pelo diretor geral, consultor, diretor industrial e fornecedor de lata em episódios *práxis* de reuniões, viagens a Europa, e conversas formais e informais.

A visualização de um autor externo, corrobora com o modelo apresentado por Whittington (2006) que indica que os praticantes podem ser membros da organização e também um praticante que está fora, como parte do campo extra organizacional. Já a *práxis* da inserção da linha manteigas, se constituiu de visitas às fábricas de referência, reuniões e conversas informais, abordando atos formais e informais.

4.1.6 Prática Estratégica de Diferenciação do Produto

Observou-se que a diferenciação de produtos da organização está centrada na criação ou na ênfase de uma característica benéfica do produto que é percebida com valor significativo pelos consumidores, o que faz motivá-los a optar por estes produtos. Para o diretor geral, a produção de um produto diferenciado tem mercado garantido: “[...] se tu fizeres uma coisa diferente... Todo mundo quer!”. Isso também é

confirmado pelo diretor industrial: “[...] *se você faz um produto excepcional, dentro do mercado que tem um consumo voltado pra isso, então não tem erro, dá certo*”.

As ações que sustentam a diferenciação da empresa são: manter qualidade do produto, optar por produto inovador, assegurar clientes pela imagem da empresa, utilizar tecnologia avançada para o desenvolvimento dos produtos. Praticadas pelo Comitê de Direção e Consultor em episódios *práxis* de reuniões e viagens a Europa.

Referenciar a organização por produzir produtos inovadores, é exposto pelos colaboradores internos, de acordo com o diretor industrial: “*É um projeto diferente, matéria prima diferente, então é totalmente fora do normal na região*”. Mas também por *stakeholders*, conforme relato de um membro do Poder Executivo Municipal de Guaraciaba-SC: “*Nós temos aqui na região, numa inovação do empresário, após viagens que ele fez ao exterior ou olhando, tendo uma visão de mercado, ele alterou toda a fábrica dele e começou a produzir o granapadana, que é um queijo diferencial*”.

O estudo demonstrou ainda que a implantação do *showroom*, além de mostrar toda a linha de produtos, e ser uma das bases para fechar negócios, está se tornando um ponto turístico para a região. De acordo com o diretor geral, “*o showroom ali é um ponto turístico. Vocês viram né? É uma coisa que só tem na Europa isso*”.

A implantação de um *showroom* utilizou das ações: proporcionar visita técnica a empresa, criar ponto de vendas, manter degustação permanente e indicar presente ideal. Praticada pelo diretor geral e auxiliar de vendas, em episódios *práxis* de viagens a Europa, reuniões e conversas informais.

Além disso, os episódios de *práxis* das ações impostas pelo diretor geral estão vinculados às observações em fábricas de outros países e posteriormente reuniões formais na organização para discutir a elaboração e procedimentos para a visita técnica, ponto de venda e degustação permanente. Assim, contemplam-se as indicações de Whittington (2006) que a organização pode abordar atos formais e informais na adoção das práticas estratégicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou analisar a *práxis*, práticas e praticantes da estratégia como prática para a implantação de produtos inovadores em uma empresa alimentícia. O estudo evidenciou o que Villar, Walter e Braum (2017) indicam, que uma pesquisa empírica, na perspectiva da estratégia como prática, não poderá se limitar à narrativa do gerente de alto escalão e necessitará explorar a contribuição de todos os envolvidos no processo de fazer estratégia. Seguindo esta premissa, observou-se que os diretores industrial e geral são os praticantes com maior envolvimento nas ações desenvolvidas pela organização, contudo, foram identificados onze praticantes no decorrer do estudo, desses, três são consultores externos da organização.

Os consultores externos se destacaram como atores na promoção da inovação, um consultor é responsável pela captação de matéria-prima; o segundo consultor é o mestre queijeiro italiano, o qual iniciou o processo de desenvolvimento do queijo tipo grana, dentro dos mesmos padrões e qualidade internacional, o terceiro consultor (mestre queijeiro uruguaio) atende a estratégia de diversificação, após a organização incluir no seu *mix* a produção do queijo tipo parmesão sendo o Uruguaio a referência para esse tipo de produto.

Esses resultados estão alinhados aos apontamentos da abordagem de estratégia como prática, pois de acordo com Whittington (2004), os consultores têm um papel destacado nos momentos iniciais do processo de produção, bem como em seus estágios críticos.

O fornecedor de embalagem também se apresenta como um praticante externo da organização, pois juntamente com o diretor geral e industrial conseguiram desenvolver as primeiras embalagens em lata com tampa “abre fácil” para manteigas no Brasil. A auxiliar administrativa de vendas, mesmo não exercendo um cargo formal de estrategista, executou uma ação que repercutiu em ganho para a organização, destacando-a como uma praticante da estratégia.

Essa descoberta vai ao encontro, novamente, do que prevê a abordagem de estratégia como prática, em que podem ser encontrados estrategistas em diferentes níveis hierárquicos das organizações (JOHNSON *et al.*, 2007; WALTER; AUGUSTO,

2009a), bem como que as práticas estratégicas são resultado da ação e interação entre diferentes estrategistas (JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON *et al.* 2007).

Como dificuldade encontrada no desenvolvimento desta pesquisa destaca-se o acesso e o tempo disponível dos funcionários da organização para realizar as entrevistas.

Como sugestão para pesquisas futuras sugere-se a análise do impacto econômico e as consequências da instalação da empresa Beta na região oeste de Santa Catarina, uma vez que sua instalação fomentou a produção leiteira, destacando o município sede como a segunda maior produção leiteira do Estado de Santa Catarina do ano de 2012.

REFERÊNCIAS

ALEGRE, V. J.; CHIVA, G.R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. **Technovation**, v. 28, n. 2, p. 315–326, 2008.

AFUAH, A. **La dinámica de la innovación organizacional**: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad. México: Oxford University Press, 1999.

_____. **Innovation management: strategies, implementation and profits**. New York: Oxford University Press, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.

CHIA, R. C. H.; HOLT, R. Strategy as practical coping: a Heideggerian perspective. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 635-655, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, R.L. A Dual-Core Model of Organizational Innovation. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 193-210, 1978.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

_____. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. **Management Science**, New Jersey, v. 42, n. 5, p. 693, 1996.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, Washington, v. 48, n.2, p. 147-160, 1983.

ETTLIE, J. E. **Managing innovation: new technology, new products, and new services in a global economy**. 2.ed. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2006, 503 p.

GIDDENS, A. **Central problems in social theory**. Berkeley: University of California Press, 1979.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. D. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4, p. 115-146

HODGKINSON, G. P.; WRIGHT, G. Neither completing the practice turn, nor enriching the process tradition: secondary misinterpretations of a case analysis reconsidered. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1895-1901, 2006.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

_____. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage Publications, 2005.

_____; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

_____ et al. On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2015.

JOHNSON, G. *et al.* **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

_____; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KIMBERLY, J. R. EVANISKO, M. J. Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. **Academy of Management Journal**, v. 24, p. 689-713, 1981.

KNIGHT, K. E. A descriptive model of the intra-firm innovation process. **Journal of Business**, v. 40, p. 478-496, 1967.

LANGLEY, A. The challenge of developing cumulative knowledge about strategy as practice. In: GOLSORKHI, D. et al. (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

LAVARDA, R. A. B. Que comportamientos estratégicos favorecen la innovación em la organización? **RAI**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 145-162, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97312500010>>.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARIETTO, M. L. **A formação das estratégias organizacionais no conselho consultivo de uma holding**: a dualidade da estrutura na visão da estratégia como prática. Tese (Doutorado em Administração) – Uninove. São Paulo, 2014.

MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. S. Inovação: Conceitos fundamentais: In: _____. (Coords.). **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. p 1-22.

OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Developmet). FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília, 2005.

PEREIRA, J.A. et al. Estratégia como prática: um estudo em empresas incubadas de base tecnológica. **RAIMED**: Revista de Administração IMED, v. 4, v. 2, p. 161-176, maio/ago. 2014.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2010.

ROWE, L. A.; BOISE, W. B. Organizational innovation: current research and evolving concepts. **Public Administration Review**, v. 34, p. 284–293, 1974.

SCHATZKI, Theodore R.; CETINA, Karin K.; SAVIGNY, Eike V. **The practice turn in contemporary theory**. Londres: Routledge, 2001.

SCHUMPETER. J. **History of economic analysis**. New york: Oxford University Press, 1954.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1995.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. Chichester: John Wiley and Sons, 1997.

_____; _____. **Managing Innovation**: Integrating Technological, Market and Organizational Change. John Wiley& Sons. 2005.

_____; _____. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookmann, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, maio 1986.

VILLAR, E. G.; WALTER, S. A.; BRAUM, L. M. S. Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 16, n. 1, jan./mar. 2017.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO; 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

_____; BACH, T. M.; BARBOSA, F. Estratégia como prática no Brasil: análise bibliométrica dos delineamentos metodológicos e dos temas estudados. 3º ENCONTRO BRASILEIRO DE BIBLIOMETRIA E CIENTOMETRIA. **Anais ...** Gramado: UFRGS, 2012.

WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. **Long Range Planning**, v.29, n. 5, 1996.

_____. **What is strategy**: and does it matter? London :Tomson Learning, 2002.

_____. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p.119-127, 2003.

_____. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

_____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v.27, n.5, p.613-634, 2006.

_____. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p.1575-1586, 2007.

_____; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: **Egos Colloquium**, Slovenia, 2004.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004.

Artigo recebido em: 08/04/2018

Artigo aprovado em: 03/09/2018

Artigo publicado em: 01/10/2018