

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ELIANE FÁTIMA STRAPAZZON BEDUSCHI

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

BLUMENAU

2014

ELIANE FÁTIMA STRAPAZZON BEDUSCHI

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Profa. Denise Del Prá Netto Machado, Dra. – Orientadora

BLUMENAU

2014

Ficha Catalográfica elaborada pela
Biblioteca Universitária da FURB

Beduschi, Eliane Fátima Strapazzon, 1981-
B413p Práticas estratégicas voltadas para a inovação: investigação sobre implantação de produtos inovadores / Eliane Fátima Strapazzon Beduschi. - 2014.
89 f. : il.

Orientador: Denise Del Prá Netto Machado.
Dissertação (mestrado) - Universidade Regional de Blumenau, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Bibliografia: f. 79-86.

1. Planejamento estratégico. 2. Alimentos – Indústria – Inovações tecnológicas. 3. Estratégia. 4. Diferenciação de produtos. I. Machado, Denise Del Prá Netto. II. Universidade Regional de Blumenau. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.575

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

Por

ELIANE FÁTIMA STRAPAZZON BEDUSCHI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, aprovada pela banca examinadora formada por:

Presidente: Profa. Denise Del Prá Netto Machado, Dra., FURB

Membro: Prof. Giancarlo Gomes, Dr., FURB

Membro: Profa. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dra., UFSC

Coord. PPGAd: Profa. Denise Del Prá Netto Machado, Dra., FURB

Blumenau – SC, 03 de Abril de 2014.

AGRADECIMENTOS

Após muito esforço, é chegado o momento de concluir essa caminhada e, ao contrário do que possa parecer, este não é um trabalho individual. Pelo contrário várias pessoas colaboraram direta ou indiretamente. E são a essas pessoas que preciso agradecer.

Primeiramente quero agradecer a DEUS por me acompanhar ao longo deste período, iluminando o caminho a ser seguido, me protegendo e me abençoando.

Ao meu marido Cristhyano que sempre esteve ao meu lado, compreendendo os muitos momentos de estudo e que sempre me incentivou e apoiou ao longo de todo o curso, e principalmente se fez de Pai e Mãe nos meus momentos de ausência para o nosso filho Bruno que é a razão dos nossos dias. A minha Mãe pelos ensinamentos e por sempre estar ao meu lado me ajudando a superar as dificuldades. Ao meu Pai (in memoriam), pois tenho certeza que sempre me acompanhou, sendo o meu consolo. As minha irmã Silvana, Rosane por serem meu auxílio e conforto. A minha sobrinha Jéssica por existir na minha vida. Ao meu sogro e minha sogra pelos cuidados com o meu filho na minha ausência.

As minhas irmãs e amigas Andressa e Elis, sem vocês esse momento não seria possível, meu Muito Obrigado! Ao Loivo e ao Zanin pela compreensão e auxílio durante as viagens.

À minha orientadora Profa. Dra. Denise Del Prá Netto Machado, por toda paciência e ensinamentos que levarei para além da minha vida profissional, por ter me recebido em momentos de muitas dificuldades com compreensão. Meu respeito e admiração.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd), da Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, com os quais tive disciplinas, desenvolvi estudos e recebi incentivos. Ao Professor Giancarlo Gomes pelo auxílio e incentivo. Aos colegas da turma, em especial ao colega Eduardo Villar, que muito contribuiu para a formatação e troca de ideias, com inestimável apoio prestado durante o período deste estudo.

Peço desculpas às pessoas que porventura não foram mencionadas aqui – a elas deixo, de antemão, meus sinceros agradecimentos.

Deus nos concede, a cada dia, uma página de vida nova no livro do tempo. Aquilo que colocarmos nela, corre por nossa conta.

Chico Xavier

RESUMO

As ações e interações dos praticantes da estratégia e sua relação com inovação é fundamental para o desenvolvimento de uma organização competitiva, visto que as organizações recorrem à inovação em busca de competitividade e diferenciação. Zaltman, Duncan e Holbek (1973) versam que uma inovação pode ser definida como uma ideia, prática ou um bem material que é percebido como novo e de relevante aplicação. Com base nesse pressuposto, esta pesquisa teve por objetivo analisar a estratégia como prática por meio de ações inovadoras de uma empresa alimentícia. Realizou-se um estudo de caso junto à empresa “Beta” sob a perspectiva da implantação de produtos inovadores. Os participantes da pesquisa foram integrantes da organização envolvidos diretamente com a produção, bem como alguns *stakeholders*. Para coleta de dados efetuaram-se entrevistas com roteiro semiestruturado; observação de conversas informais e outros momentos do cotidiano da organização; e pesquisa documental. A análise de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo das entrevistas e buscou-se a triangulação de dados por meio da comparação das informações com documentos e entrevistas com *stakeholders*. Nos episódios de práxis, foram identificados quatro momentos diferentes para o surgimento da ação, demonstrando a expansão de momentos informais nas estratégias adotadas pela organização. Evidenciou-se que as práticas identificadas como 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; Colaboradores do Setor de qualidade; Consultores (mestres queijeiros), Comitê de Direção (Diretor Comercial, Industrial, Financeiro e Diretor Geral), Auxiliar administrativa de vendas e Fornecedor da embalagem (lata) para a linha de manteigas. Observou-se que os Diretores Industrial e Geral têm maior envolvimento nas ações desenvolvidas pela organização. Destaca-se também a participação de consultores da implantação dos produtos inovadores.

Palavras-chave: Estratégia como prática. Inovação. Produtos Inovadores.

ABSTRACT

The actions and interactions of practitioners of strategy and its relation to innovation is essential to the development of a competitive organization, seeing that the companies call on innovation in order to compete and differentiate. Zaltman, Duncan and Holbek (1973) say that an innovation can be defined as an idea, practical or a material thing that is realized as new and with relevant uses. With this basis, this research had as goal analyze the strategies of product innovation on strategy approach as a practical. There was a case study at Beta Company about the perspective of implantation of innovator products. The participants of the research were companies members involved directly with the productions as well as stakeholders. For data collection, have been done interviews with semi structure guide; look out of informal conversations and other company daily moments, and documentary researches. The analysis of data has been done by content analysis of interview and seek for the triangulation of data by compare information between documents and interview with stakeholders. At praxis episodes, were identified four different moments for action appearance, showing the informal moment expansion at company strategies followed. Revealed that the identified practices for innovator products implanted were: Raw-Material Quality, Quality Control, Available Product, Technology, Diversification products and Differentiation. About the involved practitioners with the praxis performance and implantation of innovator products, identified: Veterinarian, Consultant, Quality Sector Employees, Consultants Master Cheesemaker, Direction Committee (Commercial Director, Industrial, Financial and General Director (CEO)), Administrative Assistant Sales, Packing provider for butters line. Realized that Industrial Directors and General Directors are people with more involvement at actions undertaken by company. Stands out also the participation of consultants of innovative products implantation.

Keywords: Strategy as practice, innovation, innovative products.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ligação conceitual para analisar estratégia como prática	26
Figura 2 – Modelo de análise de <i>Práxis</i> integrando práticas e praticantes	27
Figura 3 – Curva de adoção de inovações	38
Figura 4 – Ações que sustentam a prática da Tecnologia	62
Figura 5 – Mix de produtos	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases do processo de adoção	37
Quadro 2 – Atributos percebidos em uma inovação.....	40
Quadro 3 – Entrevistas realizadas	45
Quadro 4 – Construto da pesquisa	50
Quadro 5 – Resumo da trajetória da empresa “Beta”	52
Quadro 6 – Resumo da trajetória do empresário que conduziu a fundação da “Beta”	52
Quadro 7 – <i>Mix</i> de produtos da empresa Beta	52
Quadro 8 – Prática da Qualidade na Matéria-Prima	54
Quadro 9 – Detalhamento da Prática Estratégica de Qualidade da Matéria-Prima.....	55
Quadro 10 – Prática do Controle de Qualidade.....	58
Quadro 11 – Detalhamento da Prática Estratégica de Controle de Qualidade	59
Quadro 12 – Detalhamento da Prática Estratégica de Disponibilização do Produto.....	61
Quadro 13 – Detalhamento da Prática Estratégica da Tecnologia	62
Quadro 14 – Detalhamento da Prática Estratégica de Diversificação	63
Quadro 15 – Detalhamento da Prática Estratégica de Diferenciação	68
Quadro 16 – Ações para a implantação de um <i>Showrrom</i>	70
Quadro 17 – Detalhamento da Prática Estratégica de Implantação de um <i>Showroom</i>	71
Quadro 18 – Resumo das práxis, práticas e praticantes	74

LISTA SIGLAS

DC – Definição Constitutiva

DO – Definição Operacional

FIESP – Federação da Indústria do Estado de São Paulo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística

OCDE – Organização para cooperação e desenvolvimento econômico

SAP – Strategy as practice

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2 REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 ESTRATÉGIA	19
2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	21
2.2.1 Implicações da abordagem da Estratégia como Prática	30
2.3 INOVAÇÃO.....	31
2.3.1 Tipos de Inovação	34
2.3.2 Difusão de Inovação	36
2.4 ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO	40
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	43
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	43
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	45
3.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	48
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	51
4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO ESTUDADO.....	51
4.2 AS PRÁTICAS, <i>PRÁXIS</i> E PRATICANTES NA IMPLANTAÇÃO DE PRODUTOS INOVADORES	53
4.2.1 Utilizar Matéria-prima de Qualidade	53
4.2.2 Controle de Qualidade	57
4.2.3 Prática da disponibilização de produtos	60
4.2.4 Tecnologia	62
4.2.5 Prática estratégica de diversificação de produtos	64
4.2.6 Prática estratégica de diferenciação do produto	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76

REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA EMPRESA	87
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM <i>STAKEHOLDERS</i>	89

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Whittington (2002) é notória a falta de concordância a respeito do que é estratégia. Whittington (2002) apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia, classificando-as em: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Ao observar mais profundamente os elementos propostos por Whittington (2002), a abordagem clássica está relacionada ao que foi denominado objetivo prioritário das empresas, o lucro, assim, por meio do planejamento racional, teriam os meios mais adequados de chegar a este objetivo.

Na abordagem evolucionária, Hannan e Freeman (1988) afirmam que o sentido clássico de planejamento orientado para o futuro é irrelevante. Para os autores, o ambiente é tipicamente muito implacável e imprevisível para que se façam previsões eficazes. Do ponto de vista evolucionário, é o mercado, e não os gestores, que fazem as escolhas mais importantes (WHITTINGTON, 2002).

Para os processualistas, na terceira abordagem de Whittington (2002), as pessoas são diferentes em seus interesses, limitados em compreensão, dispersas em atenção e descuidadas nas ações que poderão implementar um planejamento que necessite de cálculo, conforme Cyert e March (1963). Na prática, a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizagem e comprometimento, do que de uma série racional de grandes saltos para frente (MINTZBERG, 1994).

Na abordagem sistêmica, por sua vez, parte-se do princípio de que quem toma decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados (WHITTINGTON, 2002). Assim, as empresas diferem de acordo com os sistemas sociais e econômicos em que estão inseridas. Para Whittington (2002, p. 31), esse enfoque “mantêm a fé na capacidade de as organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes”.

Nas quatro abordagens, as pesquisas em estratégia organizacional têm sido dirigidas as organizações e a seu desempenho (JOHNSON *et al.*, 2007). Contudo, em contraposição a esse foco, surge a estratégia voltada para a prática social, uma nova perspectiva da estratégia que vem ganhando espaço no meio acadêmico e tem como elemento central os estrategistas e suas ações, ao invés das organizações (WHITTINGTON, 1996).

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) mencionam que as pesquisas em estratégia como prática já receberam consideráveis impulsos, mas que muitos desafios ainda

permanecem para que se desenvolva um campo forte de pesquisa. Para Maciel e Augusto (2013), a virada da prática nos estudos sobre estratégia não está completa. Em termos de nível de análise é preciso considerar mais apropriadamente a organização, e, em termos de conteúdo informal dessa teoria, é necessário detalhar o processo de construção dos estrategistas, a relação prática entre processo e conteúdo estratégico, a relação micro e macro entre práticas e instituições no campo da estratégia, assim como discutir a associação entre medidas de desempenho e atividades (MACIEL; AUGUSTO, 2013).

Os estudos sobre estratégia como prática abordam as atividades práticas de como as pessoas atuam (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008), ou seja, procuram entender a visão micro das atividades do cotidiano da organização (WHITTINGTON, 2003). Nessa área de pesquisa aborda-se o envolvimento dos praticantes no verdadeiro trabalho de elaboração de estratégias, algo que a empresa e seus atores fazem. Por isso, 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).

Nesse contexto, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) mencionam que a pesquisa tradicional em estratégia parece ter perdido a presença da função do indivíduo, pois a investigação ocorre no nível macro das empresas e dos mercados, o que limita a estratégia a algumas variáveis relacionadas à evidência da ação humana. Cabe destacar que a estratégia como prática pode ser vista como parte de uma preocupação mais ampla para humanizar a gestão.

A fim de compreender os autores sociais nas construções e aprovação da estratégia, é necessário centralizar as investigações nas ações e interações dos praticantes da estratégia, ou seja, dos atores que executam as ações (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Essa investigação permite considerar a tomada de decisão, alocação de recursos e as atividades dos indivíduos com os objetivos da organização, evidenciando a valorização da ação do indivíduo e não somente como sendo ele um recurso de produção.

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. Zaltman, Duncan e Holbek (1973) versam que uma inovação pode ser definida como uma ideia, prática ou um bem material que é percebido como novo e de relevante aplicação.

Para Alegre e Chiva (2008), a inovação tem apresentado significativas contribuições em relação aos resultados estratégicos, conseqüentemente, a sobrevivência em longo prazo,

tem sido amplamente reconhecida e discutida na literatura. A importância do tema inovação é demonstrada por autores que vêm estudando o assunto, tornando seu conceito mais extenso e complexo, perpassando pela inovação de produto e serviços, processos, mercado e negócios (DAMANPOUR, 1996; VAN DE VEN *et al.*, 1999; AFUAH, 2003; TIDD, BESSANT, PAVITT, 2005).

O presente estudo baseia-se na abordagem de um produto de origem italiana com sua implementação no Brasil. Van de Ven (1986, p. 591) menciona que “o processo de inovação é definido 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”. Neste sentido, a adoção das fórmulas e receitas para o contexto brasileiro é considerada a implantação de uma inovação na organização estudada.

Nessa perspectiva, este trabalho busca analisar empiricamente a *práxis*, práticas e praticantes da estratégia como prática e a sua relação com esta inovação que foi adotada pela empresa estudada. Esta pesquisa consiste em um estudo de caso único, que será desenvolvido junto a uma empresa denominada “Beta”, do ramo de alimentos, localizada no Estado de Santa Catarina. Em relação à escolha do caso, seguiram-se as indicações de Stake (1995) visto que a potencialidade do estudo de caso está baseada no caráter peculiar, subjetivo e idiossincrático do mesmo, fazendo com que o critério fundamental para a seleção do caso se baseie na maximização do que se pode aprender (STAKE, 1995).

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A abordagem da estratégia como prática concentra-se no nível micro da ação, localizada junto aos praticantes da estratégia, e vê nessas atividades o potencial para criação de valor nas organizações atuais (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Whittington (2006) faz uma ressalva, indicando que nesta visão de abordar somente as atividades individuais, acaba-se negligenciando fenômenos macro que podem contribuir com a organização, além de restringir o campo de pesquisa.

Wilson e Jarzabkowski (2004) evidenciam a relevância de estudos no nível micro da organização para compreender e conhecer o papel dos atores sociais na adoção de novas ideias, para que elas possam inovar constantemente a sua forma de atuação. Da mesma forma, Van de Ven *et al.* (1999) atribuem aos atores que compõem o ambiente organizacional a capacidade de inovarem na organização.

Nessa busca constante de inovação exposta por Wilson e Jarzabkowski (2004), Van de Ven *et al.* (1999) destacam a importância da inovação e que a mesma é tida como uma ideia que, operacionalizada, gera um retorno positivo para a organização, e pode ocorrer no todo de uma empresa. Os autores afirmam ainda, que são as pessoas, não um setor específico, que a criam, desenvolvem e modificam, por meio de habilidades, competências, esforço humano e tecnológico.

Para Ahmed (1998), a inovação é um processo complexo, facilmente identificado como sendo de fundamental importância para o sucesso organizacional ainda não tão facilmente gerenciado. Com a concorrência acirrada, a pressão para inovar aumenta e inovação bem-sucedida tornou-se fundamental para o ajuste e adaptação às mudanças na tecnologia, mercados e concorrência.

As dificuldades para gerenciar aspectos envolvidos com inovação são percebidos em diferentes amplitudes no ambiente organizacional. Na perspectiva da estratégia como prática, o praticante pode tanto ajudar como inviabilizar uma inovação que está se desenvolvendo ou que está sendo adotada pela alta gestão. As práticas e a *práxis* também podem contribuir ou ser um fator que venha a desmotivar a adoção de novos processos inovadores. Conforme Whittington (1996), os praticantes são os responsáveis pela implantação de estratégias que podem viabilizar, no caso específico desta pesquisa, as inovações. Nessa perspectiva a pergunta que direciona o presente trabalho é a que segue: Como a empresa Beta desenvolve sua estratégia como prática por meio de ações inovadoras que possibilitaram a inovação de produto?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é analisar a estratégia como prática por meio de ações inovadoras de uma empresa alimentícia.

1.2.2 Objetivos Específicos

No que se refere aos objetivos específicos, esses se encontram assim estabelecidos:

- a) Descrever as *práxis* envolvidas na estratégia para implantação de produtos inovadores na empresa Beta;
- b) Descrever as práticas utilizadas pelos estrategistas na implantação de produtos inovadores na empresa Beta;
- c) Identificar os praticantes envolvidos com a execução das *práxis* e práticas na implantação de produtos inovadores na empresa Beta.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo contribui para uma ampliação do entendimento da aplicação de conceitos em pesquisas empíricas sobre estratégia como prática e inovação, além de tornar-se relevante na medida em que analisa os episódios de *práxis* e práticas realizadas na organização e a sua relação com a implantação de produtos inovadores. O estudo contribui também para verificar os papéis desempenhados por diferentes praticantes em uma prática estratégica que traz alterações e contribuições para uma organização.

De acordo com Whittington (2004, p. 40), o Modelo de Porter bem como de Mintzberg, são modelos influentes, “no entanto o que às vezes é negligenciado é o modo como esses modelos são incorporados às práticas dos gestores”. Com isso a estratégia como prática oportuniza investigar como esses modelos são utilizados no cotidiano. Estudar como as pessoas utilizam esses modelos pode ser uma interessante fonte de desenvolvimento de modelos apropriados e aplicados (WHITTINGTON, 2004).

Outro ponto do estudo é referente ao método empregado. Conforme Whittington (2004), a maioria dos estudos se baseiam em dados quantitativos e fontes secundárias, empregando amostras mais amplas, dificultando o estudo de realidades organizacionais específicas. A consequência é que o foco de pesquisa se torna macro, desconectando das práticas do dia-a-dia, que têm de ser realizados pelos gestores (WHITTINGTON, 2004).

Ainda de acordo Whittington (2004), as organizações já receberam contribuições da academia, mas ainda cabe à academia realizar ações que a aproximem da realidade prática vivenciada pelas organizações. Nesse sentido, um dos pontos de relevância do estudo para a organização é a averiguação e diagnóstico dos principais eventos ocorridos nos momentos de mudanças e inovação, podendo dar subsídios para a captação de recursos junto a órgãos governamentais.

Destaca-se que a partir de buscas em site de pesquisa de trabalho científico, até o momento não foi encontrado a relação de estudos com evidências empíricas sobre a estratégia como prática com foco na inovação. O presente trabalho está relacionado com as pesquisas desenvolvidas no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB), enquadrando-se na linha de pesquisa Estratégia e Competitividade.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação está estruturada em quatro capítulos. Neste primeiro capítulo é desenvolvida a introdução da pesquisa, com a apresentação do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, além da justificativa geral e prática do estudo.

O segundo capítulo traz a revisão de literatura, na qual se apresentou o conceito de estratégia, estratégia como prática, bem como as implicações presentes sobre a estratégia como prática. Revisou-se ainda o tema inovação e os tipos de inovação.

O terceiro capítulo descreve-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e os procedimentos de coleta de dados.

No quarto capítulo apresentou-se a caracterização da organização objeto de estudo e as análises e discussões dos resultados obtidos. Os resultados estão atrelados às análises qualitativas obtidas por meio da análise descritiva, de conteúdo, bem como a triangulação dos dados.

Por fim, têm-se as considerações finais e as recomendações para pesquisas futuras, seguido das referências, o roteiro semiestruturado que norteou a aplicação das entrevistas e os demais apêndices que contemplam esse trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, apresenta-se a base teórico-empírica do estudo, com destaque para a abordagem de estratégia, estratégia como prática e suas implicações e inovação.

2.1 ESTRATÉGIA

A origem do vocábulo "estratégia" está na Grécia Antiga, significando a "arte do general", o "chefe do exército", numa conotação voltada para a guerra, significando um caminho a ser percorrido. (STEINER; MINER, 1981). O conceito de estratégia no âmbito organizacional, obrigatoriamente, inicia-se pelos estudos de Chandler (1962), nos quais se observa que o campo orientador da definição está apontado para a racionalidade econômica. Para Chandler (1962) a proposta conceitual é de a estratégia ser vista a partir da definição dos objetivos organizacionais e da adoção de ações, tendo como ponto principal a alocação dos recursos da organização, que muitas vezes, são limitados.

No ano de 1965, Ansoff conceitua estratégia como sendo o estabelecimento de conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento organizacional como possibilidade de adaptação às modificações do ambiente econômico. Vinte anos após a apresentação desse conceito, Porter (1985) estabelece ações ofensivas ou defensivas para criar posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento.

Outros clássicos da estratégia Mintzberg *et al.* (2006) definem estratégia de cinco formas, os chamados Cinco Ps para estratégia: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Estratégia como plano é algum tipo de aspiração para lidar com uma situação futura e a estratégia como pretexto é a definição de uma tática para ir além da concorrência. Ambas são consideradas estratégias pretendidas. Já a estratégia como padrão, como a própria definição, visa à padronização de ações, ou seja, é a consistência no comportamento.

Os autores ressaltam ainda que essas definições não dependem uma da outra para acontecer, ou seja, as estratégias pretendidas, se deliberadas podem ser realizadas, porém, há estratégias que são pretendidas e que não são realizadas. Nesse caso podem surgir estratégias emergentes (MINTZBERG *et al.*, 2006). Barney e Hesterly (2007) corroboram destacando que estratégias emergentes são teorias que surgem com o tempo, em oportunidades que não

estavam nos planos da empresa. Os autores enfatizam que existem empresas que sobrevivem apenas com estratégias emergentes.

A estratégia tida como posição enfatiza a interação entre organização e ambiente em que ocorre o negócio, considerando o externo da organização (MINTZBERG *et al.*, 2006). Na estratégia como perspectiva, Mintzberg *et al.* (2006) referem-se a maneira que a organização (seus estrategistas) visualizam o mundo, ou seja, essa definição considera o ambiente interno da organização. Nessa perspectiva, estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo (SELZNICK, 1957, p. 17).

Mintzberg *et al.* (2006) consideram complexa a relação entre essas definições, visto que estratégias enquanto planos e posições podem ser dispensáveis, porém estratégias como perspectivas são imutáveis. Para eles os planos são tentativas dos líderes de estabelecer direção às organizações e que podem transformar-se em padrão quando transformam-se em ações frequentes. Esses são alguns exemplos de relações entre as diferentes definições para estratégia por Mintzberg *et al.* (2006). Os autores atentam ainda à importância do uso destas várias definições para estratégia. Essa ação pode evitar confusão no entendimento quanto ao que é estratégia.

Para Barney e Hesterly (2007), estratégia restringe-se em como obter vantagem competitiva em determinada empresa e varia conforme o ramo de atuação. Os autores reforçam essa teoria formulando um processo de administração da estratégia, o qual inicia com a definição da missão (razão de ser) e seus principais objetivos (aonde quer chegar), analisa o ambiente interno e externo à organização, segue com a escolha da estratégia (que varia conforme os processos anteriores), implementa a estratégia escolhida com práticas e ações condizentes. Todo esse processo tem a finalidade de gerar vantagem competitiva.

Quinn (2006) propõe algumas definições: estratégia - padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em seu todo coeso; metas ou objetivos - estabelecem o que vai ser atingido e quando, porém não estabelecem o como será atingido; políticas - regras ou diretrizes que expressam os limites dentro das quais a ação deve ocorrer; programas - sequência de passos para atingir os principais objetivos; e decisões estratégicas - determinam a direção geral de um empreendimento e sua viabilidade final à luz das mudanças previsíveis, imprevisíveis e irreconhecíveis que podem ocorrer nos principais ambientes adjacentes.

Quinn (2006) ainda traça as dimensões da estratégia: 1) definir metas, políticas e programas; 2) desenvolver-se ao redor de poucos conceitos e forças principais; 3) saber lidar

com o desconhecido; e 4) ter diversas estratégias relacionadas hierarquicamente. Com base em estudos anteriores e apontamentos, o autor indica alguns fatores críticos para obter uma estratégia eficiente, tais como: ter objetivos claros, manter a iniciativa, concentração, flexibilidade, liderança coordenada e comprometida, surpresa e segurança.

Na abordagem da estratégia como prática, por sua vez, a estratégia é uma prática social realizada pelas pessoas envolvidas com a organização. Nesse sentido, atribui-se menos ênfase às organizações, sendo o seu maior foco os praticantes da estratégia nas organizações e como os mesmos realizam a estratégia (WHITTINGTON, 1996).

O presente estudo baseou-se na prática social para conceituar estratégia, pois, de acordo com Whittington (1996), é preciso mudar o foco das pesquisas para como os praticantes fazem a estratégia. O autor afirma que é necessário saber mais a respeito do *strategizing*, ou seja, do processo constante de se fazer a estratégia em uma organização. Para isso, precisa-se descer ao nível dos praticantes e estudá-los, ver como agem e interagem na organização, quais suas habilidades, destrezas e desempenhos.

2.2 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, de acordo com Walter e Augusto (2011), os dois primeiros estudos sobre SAP são estrangeiros, reeditados e publicados em um periódico nacional no ano de 2004, sendo os estudos de Whittington (2004) e de Wilson e Jarzabkowski (2004). Para Walter, Bach e Barbosa (2012), a partir dessas publicações desperta-se o interesse nos pesquisadores nacionais sobre esse tema.

Em um trabalho de Maciel e Augusto (2013) demonstra-se 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. Cardoso (2013) em uma análise das publicações sobre *Strategy as Practice* também ressalta a importância de Whittington e Jarzabkowski para a abordagem da estratégia como prática, pois em seu estudo identificou que entre dez obras, estes autores estão presentes em sete delas. Para Cardoso (2013), a identificação de autores e

o aumento de citações de suas obras são formas de avaliar a consistência das proposições teóricas e dos resultados obtidos ao longo do tempo.

De acordo com Whittington (1996), a estratégia é uma prática social na qual os estrategistas atuam e com a qual interagem. Essa nova abordagem busca a aproximação de ferramentas e técnicas para auxiliar os gerentes a tomar decisões sobre a direção empresarial (WHITTINGTON, 1996), diferente das abordagens iniciais de estratégia em administração vinculadas aos conceitos de estratégia dos anos de 1950 e 1960, que visualizavam mais aspectos externos a organização do que os internos (BLANDY; JOÃO, 2009).

Para Whittington (2003), a estratégia como prática apresenta um foco mais forte sobre as pessoas que as organizações, a rotina como proposta de mudar e 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 na verdade seguem com o seu trabalho dentro de organizações.

Para 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. O foco, portanto está no nível micro, que embora muitas vezes fica invisível para a pesquisa em estratégia tradicional, e a mudança de rumos da pesquisa pode apresentar resultados significantes para a organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Whittington, Johnson e Melin (2004) argumentam ainda o resultado positivo da pesquisa em agregar atividades de nível micro ao nível de conteúdo organizacional e processo. Para os autores, é tempo de penetrar o nível mais baixo voltado para as atividades de ambos os conteúdos de micro e de processo.

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. Ao nível do ator, o problema é em grande parte um problema psicológico resultante de cognição (JARZABKOWSKI, 2004).

No nível organizacional, Jarzabkowski (2004) menciona que o problema da recursividade é ilustrado na dependência da trajetória, rotinas organizacionais persistentes e memória organizacional. As rotinas estratégicas e operacionais de uma organização têm propriedades genéticas que predispõem o agir de determinadas maneiras e, mais importante, definir as opções possíveis que podem gerar (NELSON; WINTER, 1982).

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).

Enfim, para Jarzabkowski (2004), a prática social é caracterizada por recursividade que é evidente nas escolhas decorrentes da interação entre as instituições sociais, organizações e atores, sendo que isso não é necessariamente uma fraqueza para as empresas. Organizações e outros micros contextos são mais propensos à mudança e à adaptação em face de rotatividade de pessoal e tensões internas geradas por problemas, que podem iniciar processos de desinstitucionalização ou mudanças nas práticas (JARZABKOWSKI, 2004; OLIVER, 1992). Contextos locais particulares apresentam mais e maiores oportunidades para práticas adaptativas (JARZABKOWSKI, 2004).

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**. Em primeiro lugar, a *práxis* consiste em um “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). Sztompka (1991) ajuda a delinear essa definição ampla da *práxis*, propondo que se estende à conexão do que está acontecendo na sociedade e que as pessoas estão fazendo.

Whittington (2006) acrescenta 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).

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) mencionam ainda que a *práxis* compreende a interconexão entre a ação de vários indivíduos e grupos fisicamente dispersos, e as instituições socialmente, politicamente e economicamente estabelecidas, de acordo com as quais os indivíduos agem, e para a institucionalização das quais eles diretamente contribuem.

As **Práticas** podem ser “cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais e físicas combinadas, coordenadas e adaptadas para criar uma *práxis*”. (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 11). Os autores atribuem ainda ao conceito que o uso de tais práticas está intrinsecamente ligado 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.

Jarzabkowski (2005) salienta que as práticas estratégicas chave são identificadas como procedimentos operacionais formais, envolvidos no estabelecimento de direção ou objetivos, na alocação de recursos, no monitoramento e controle, podendo ser usadas para moldar o contexto das atividades, para influenciar novos padrões de atividade ou para conceituar a lógica em que essas atividades ocorrem. Dessa forma, “as práticas estratégicas podem ser identificadas como procedimentos que contribuem para a formulação e implementação da estratégia” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 28).

Os **Praticantes**, de acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), são os atores que afetam a construção de práticas pelo que são, pela forma como agem e pelos recursos que utilizam. A abordagem de estratégia como prática considera que todos os envolvidos podem ser praticantes, desde gerentes até os níveis operacionais (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Esses atores que lançam mão das práticas para agir e produzir a *práxis*, são descritos como aqueles atores que dão formato à construção da prática, por meio de quem são, como agem e que recursos utilizam (JARZABKOWSKI; BALOGUN, SEIDL, 2007).

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. Os atores externos são: consultores, os gurus empresariais (WHITTINGTON *et al.*, 2003), e clientes (LOWENDAHL; REVANG, 1998) que estão fora da estrutura formal da empresa mas influenciam indiretamente sua estratégia.

Para Whittington (1996), a perspectiva de estratégia como prática surge apresentando uma inversão da competência da gerência central da organização para a competência de

praticantes e dos consultores como estrategistas, ou seja, como esses dois últimos implementam a estratégia. Observa-se que Whittington (2001b) entende que praticantes de estratégia são os gerentes e seus assessores. Whittington (2002) aponta que fazer a estratégia é o ponto-chave da tarefa do executivo mais experiente e que o praticante é o trabalhador da estratégia.

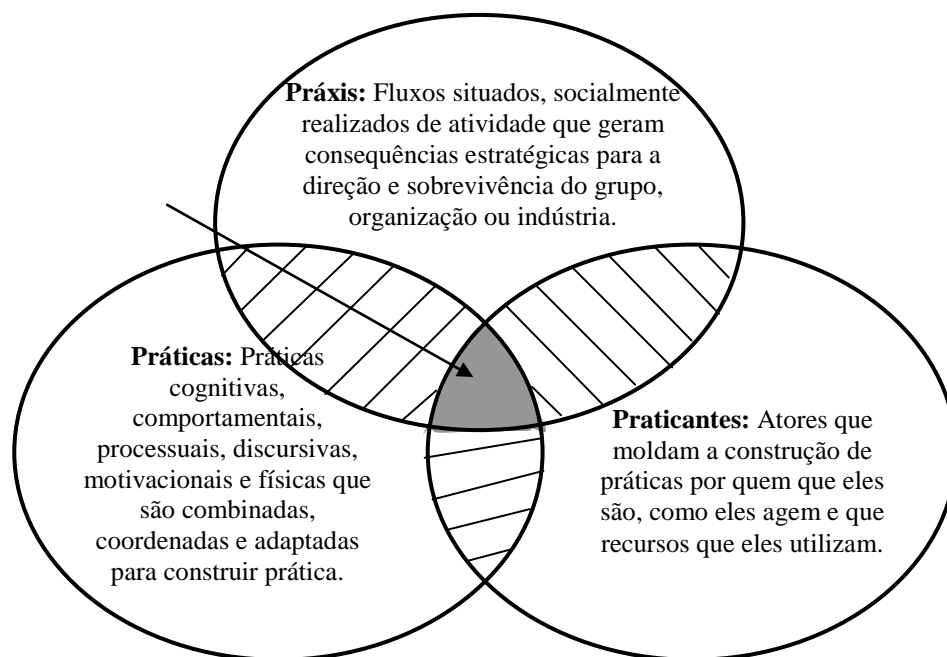
De acordo com Whittington (2004), uma das principais conclusões dos estudos em estratégia como prática parte do papel desempenhado pelas consultorias no processo de mudança. Para o autor, os consultores têm um papel destacado nos momentos iniciais do processo, bem como em alguns de seus estágios críticos. As empresas se beneficiam da adoção de ferramentas de consultorias para a análise de seu ambiente interno e conseguem traduzir estas experiências e ferramentas para seu contexto, mas isso ocorre desde que consigam desenvolver as competências apropriadas para absorver essas competências externas.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) mencionam ainda que na estratégia como prática a busca é mais ampla com a identificação de um grupo muito maior de atores com potenciais estrategistas. Isso não significa que os gestores de topo serão abandonados, já que existem trabalhos empíricos que indicam que ainda há muito a ser aprendido a partir do estudo desses atores como participantes na estratégia de fazer ao invés de seus formuladores (JARZABKOWSKI, 2005).

O praticante pode não ser chamado formalmente de (ou percebido como) estrategista e não ter um cargo de destaque na organização, contudo suas ações e interações contribuem para a estratégia da organização (JARZABKOWSKI, 2005). Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) também destacam que os praticantes fazem a interconexão entre *práxis* e práticas, e essa definição varia de acordo com a visão de cada investigador. Em tese, os autores definem que a estratégia existe quando há conexão entre praticante, *práxis* e práticas.

De acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) essa apresentação de *práxis*, práticas e praticantes derivam para fundamentar a estratégia como prática. Como está representado na Figura 1, esses conceitos são discretos, mas interconectados; a união de *práxis*, prática e praticante gera o *strategizing*.

Figura 1 – Ligação conceitual para analisar estratégia como prática



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11).

Nessa visão, os praticantes se inter-relacionam com as práticas e *práxis*, por meio das rotinas e seus recursos ao agir. Ao atuarem, esses coordenam e adaptam tais rotinas ao seu modo de agir, influenciando as práticas por meio da *práxis*. De modo contínuo, são habilitados a exercer sua *práxis* por meio das práticas adotadas pela coletividade (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Ainda conforme as considerações de Jarzabkowski, Balogun, Seidl (2007) a estratégia como prática é desenvolvida por meio da interpretação dessas três perspectivas, mesmo que possa haver uma maior relação ou enfoque entre duas destas; não necessariamente as três irão ocorrer com a mesma expressividade.

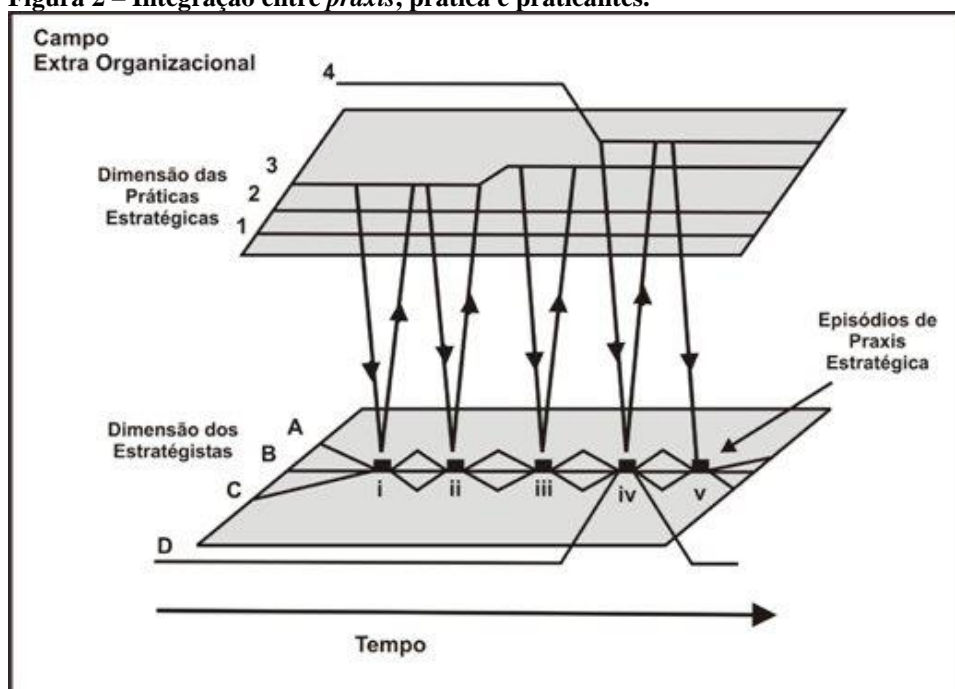
O *strategizing* inclui as ações, as interações e as negociações de atores múltiplos, bem como as práticas localizadas que eles utilizam para efetivar uma atividade também localizada e socialmente realizada (JARZABKOWSKI, 2005). Essas atividades são consideradas estratégicas na medida em que possuem consequências para os resultados estratégicos, para as direções, para a sobrevivência e para a vantagem competitiva da organização (JOHNSON, MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Assim, o processo de *strategizing* se torna central nos estudos e nas pesquisas sobre estratégia (WHITTINGTON, 2003), não sendo mais necessário manter o pesquisador distante de seu objeto de estudo, o que abre a possibilidade de estabelecer um relacionamento muito mais próximo com ele (HENDRY, 2000; WHITTINGTON, 2004), buscando entender a

estratégia como prática social por meio do próprio olhar do estrategista (JARZABKOWSKI, 2005).

O modelo a seguir foi proposto por Whittington (2006) e também aponta as relações e interações na geração da estratégia.

Figura 2 – Integração entre *práxis*, prática e praticantes.



Fonte: Whittington (2006, p. 621).

Com base na Figura 2, Whittington (2006) menciona os praticantes da estratégia, normalmente gerentes superiores, conselheiros e gestores, podendo, entretanto, também serem gerentes de nível médio e outras pessoas envolvidas com a organização. Inicialmente, três desses profissionais (A até C) são membros da mesma organização, representada pelo menor paralelogramo. O quarto praticante (D) está fora, como parte do campo extra organizacional.

A Figura 2 destaca cinco pontos de convergência em episódios de *práxis* intraorganizacionais: estratégias (i-v). Esses episódios de *práxis* podem ser reuniões formais do conselho, conversas informais ou outros momentos de interação entre os estrategistas. Praticantes podem recorrer ao conjunto de práticas disponíveis a partir de seus contextos organizacionais e extra organizacionais. As práticas que se tornaram aceitas como legítimas e as práticas organizacionais para essa organização em particular estão incluídas dentro do paralelogramo superior (WHITTINGTON, 2006).

Whittington (2006) afirma ainda que, essas práticas organizacionais incluem, provavelmente, tanto as rotinas geradas no local, quanto às práticas originárias de fora – como

o discurso padrão de estratégia – que se tornaram completamente internalizadas. A prática apresentada pelo número 4 é representante inicial de todas as práticas de estratégia que estão atualmente fora das práticas aceitas dessa organização, mas ainda estão dentro de seu campo extra organizacional.

Whittington (2006) ressalta que nenhuma dessas práticas é fixa em sua trajetória ao longo do tempo. Como utilizam essas práticas, os praticantes da estratégia as reproduzem e, ocasionalmente, alteram para o seu próximo episódio da *práxis*. Assim o autor, por meio da Figura 2, insiste na sequência de episódios de *práxis* detalhadas e profundas dentro da organização (representadas por i-v) e na potencial influência de práticas e profissionais disponíveis a partir do exterior (representado pela prática 4 e praticante D).

Para ilustrar a interação entre os três elementos (*práxis*, prática e praticante), Whittington (2006) focou os praticantes de estratégia A, B e C. No início, a *práxis* desses profissionais da estratégia baseia-se em práticas compartilhadas (1 até 3), que são as rotinas estabelecidas pelo *strategizing* de sua organização. Para a maior parte, são simplesmente reforços dessas práticas, continuando a contar com elas. No entanto, ocasionalmente, e talvez pela improvisação ou síntese, são capazes de se adaptarem a tais práticas, como o fazem com a prática 3 no segundo episódio da *práxis* (ii). Ocasionalmente, também, poderiam aceitar do mundo exterior uma nova prática, como no quarto episódio da *práxis* (iv) com a introdução da prática 4. Nesse caso, a nova prática é levada para a organização por um ator extra organizacional, o praticante D, que talvez seja um consultor de estratégia. A prática 4 passa a ser aceita como útil e legítima, solidificando em uma nova prática recorrente entre esse conjunto de praticantes, embora o praticante D não participe diretamente do episódio seguinte da *práxis*.

Whittington (2006) demonstrou na Figura 2 como a estrutura pode ajudar a interpretar episódios particulares de elaboração da estratégia, destacando cada um dos elementos da *práxis*, práticas e praticantes enquanto entrelaçando-os. No entanto, essa integração apresenta quatro implicações e controvérsias ou dificuldades que requerem mais pesquisas, sendo: o uso da prática de estratégia; criação de práticas de estratégia; praticantes com portadores de práticas e preparação de praticantes para a *práxis*.

A **primeira** implicação do esquema sinaliza o peso das práticas na *práxis*, alertando sobre o conservadorismo quanto à possibilidade de mudança gerada, por práticas extra organizacionais (prática 4). Mas a abordagem integrada não sugere que os profissionais sejam submissos a tais práticas. Ao contrário, essas práticas são adaptadas na *práxis*, como

representa a dobra ii, evidenciando a discussão de como essas práticas são realmente utilizados (WHITTINGTON, 2006).

Para a **segunda** implicação, Whittington (2006) destaca as setas para cima, representando que as práticas estratégicas normalmente emergem da *práxis*, apontando novamente para o conservadorismo. No entanto, dado o potencial de algumas práticas estratégicas as mesmas podem se espalhar além das organizações, o que indica um assunto importante de pesquisa: como tais práticas se tornam influentes?

Esse entendimento incerto das origens de práticas influentes sugere um segundo eixo de investigação, focado no desenvolvimento de novas práticas. Nesse sentido, os consultores e gurus, ou seja, praticantes externos podem tornar-se os produtores mais eficazes de novas práticas de estratégia (WHITTINGTON, 2006).

Praticantes como portadores de práticas representam a terceira implicação. Whittington (2006) destaca o papel do praticante D, realça que os praticantes são centrais na reprodução, transferência e na inovação de práticas estratégicas. Isso aponta um assunto relevante para pesquisa: a influência dos praticantes na estratégia das organizações.

Por fim, a **quarta** implicação apresenta a preparação de praticantes para a *práxis*. Whittington (2006) menciona que a *práxis* eficaz vai depender muito da capacidade dos profissionais para acessar e implementar práticas de estratégia vigente. Os praticantes são mediadores cruciais entre práticas e *práxis*, e desconexão ou inépcia pode profundamente desativar a estratégia. A agenda da pesquisa é investigar como os profissionais estão preparados para atuarem em episódios de *práxis*.

Para Walter (2010) a principal contribuição do modelo proposto por Whittington (2006) é explicar de onde surgem as práticas, isto é, que as práticas dos praticantes A, B e C são oriundas de um conjunto de práticas que a organização proporciona a seus praticantes e em contraposição, o praticante D é extra organizacional e introduz novas práticas na organização, ou seja, práticas ainda não legítimas entre seus praticantes internos.

Além disso, Whittington (2006) acrescenta que a perspectiva prática preocupa-se com quem são os praticantes da estratégia, de onde vêm e como eles são formados. Os atores da estratégia não são apenas membros de organizações A, B e C, mas também partem de grupos sociais, consultores, gurus, entre outros – que seria o praticante D do modelo proposto (WHITTINGTON, 2006).

2.2.1 Implicações da abordagem da Estratégia como Prática

Os estudos sobre estratégia como prática tem se dado da mesma maneira como qualquer outro movimento teórico, 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.

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).

Além disso, a estratégia de abordagem prática mostra um alto grau de confusão, que é, sem dúvida, útil para a criação de uma rede flexível de ações, ideias e pessoas com diferentes agendas (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008). Os autores afirmam ainda que a partir de teorias abordando forma de gestão, certa ambiguidade é necessária para manter a flexibilidade de interpretações localmente significativas em contextos de mudança.

No que tange o conceito de “estratégia” na abordagem da estratégia como prática, retrata-se a estratégia como uma atividade: “estratégia” não é apenas um atributo de empresas, mas também uma atividade realizada por pessoas. “Estratégia é algo que as pessoas fazem” (JARZABKOWSKI, 2004, p. 529).

Ainda em relação ao conceito de estratégia, Carter, Clegg e Kornberger (2008) mencionam que o conceito de prática não está claramente definido. Por exemplo, Jarzabkowski (2004) diferencia prática e práticas: “A prática é a atividade real, eventos, ou

um trabalho de estratégia, enquanto as práticas são as tradições, normas, regras e rotinas através do qual o trabalho de estratégia é construído” (JARZABKOWSKI, 2004, p. 545).

Para Carter, Clegg e Kornberger (2008), a estratégia não existe de forma independente de um conjunto de práticas que formam a sua base. Na verdade, a estratégia pode acontecer em diferentes departamentos, em diferentes circunstâncias e contextos diferentes, no entanto, apenas uma pequena porcentagem de ações que ocorrem será chamado de “estratégica”, porque elas giram em torno de um conjunto de práticas que constituem o que é formalmente reconhecido como estratégia. A partir dessa perspectiva, a estratégia como abordagem prática seria investigar as práticas que constituem o objeto de “estratégia” (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008).

Por fim, Carter, Clegg e Kornberger (2008) mencionam que a abordagem da estratégia como prática invés de reproduzir as estratégias das equipes de gestão e suas principais ambições, necessita concentrar seus esforços sobre qual a estratégia poderia ser implantada e como seria realizada.

2.3 INOVAÇÃO

Para Vasconcellos (2003), 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. O termo inovação, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2005), tem sua origem no Latim, *innovare*, que significa fazer algo novo. “Esses autores assumem a inovação como um processo de transformar oportunidade em novas ideias e colocá-las amplamente em prática” (PEREZ, 2006, p. 44). Van de Ven (1986), Tidd, Bessant e Pavitt (2005) mencionam que o processo de inovação está atrelado ao conceito de desenvolvimento e implementação de novas ideias.

A inovação, segundo Damanpour (1991), pode ocorrer como um novo produto ou serviço, um novo processo tecnológico em produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, um novo plano, ou, ainda, um programa relacionado aos membros da organização. Engel, Bbackwell e Miniard (2000) depreendem que inovação é qualquer ideia ou produto como sendo novo e que seja consumido por um mercado em potencial. Já para Rogers (2003), a inovação (*innovation*) é uma ideia prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção.

A inovação pode ser percebida como o processo que objetiva modificar as oportunidades em novas ideias e colocá-las em prática (TIDD; BESSANT, PAVITT, 2005). Tidd, Bessant e Pavitt (2005) destacam ainda que a inovação não é resultado exclusivo de pesquisa e desenvolvimento, mas de ações desenvolvidas nas várias áreas da organização. Já para Damanpour (1991), a inovação é uma forma de transformar a organização, podendo ser um retorno às mudanças no seu ambiente interno ou externo, ou como uma ação preventiva seguida para influenciar o seu ambiente.

Complementando, Afuah (1999) menciona que a inovação está relacionada ao uso do conhecimento tecnológico e de experiências do mercado para ofertar novos produtos e serviços ao cliente. Afuah (2003) observa ainda que inovações, em qualquer âmbito, são as novas ideias que uma organização segue, independente de que as mesmas já sejam seguidas em outras organizações. Depreende-se a inovação como a adoção de uma ideia já existente, mas que é nova para a organização que a está adotando. (ZHUANG; WILIAMSON; CARTER, 1999; GUNDLING, 1999; VAN DE VEN *et al.* 1999).

Para Zhuang (1995), a inovação é um procedimento eficaz, que estabelece a entrada de criatividade para desenvolver novas ideias ou assimilar as existentes em uma maneira nova. A ênfase se encontra em fazer algo melhor, que pode ser um produto físico, um serviço, um processo pelo qual os produtos são produzidos ou serviços prestados, ou ainda um processo pelo qual as atividades administrativas são organizadas.

Para entender o processo de inovação é necessário reconhecer os fatores que pertencem ao ambiente de inovação. Esses fatores incluem ideias, pessoas, transações e contexto que perpassam o ambiente e que sobrevivem com o passar do tempo (VAN DE VEN, 1986). Em ideias, Van de Ven (1986) expõe que se busca compreender o porquê as pessoas focalizam e protegem práticas existentes em vez de desenvolverem novas ideias.

Para Van de Ven (1986), a estrutura organizacional pode afetar as relações, impactando significativamente a proliferação de ideias. As transações entre pessoas que dão origem aos processos de inovação são em grande parte prejudicados por problemas de estrutura, ou seja, das relações provenientes das interações que decorrem na estrutura organizacional (VAN DE VEN, 1986). Nesse sentido, o autor sugere que é necessária a gestão dessas transações no contexto organizacional, possibilitando o processo de inovação.

A inovação também é eventualmente confundida com o termo “invenção”, uma vez que as pessoas tendem a entender inovação como invenção (TIDD; BESSANT, PAVITT, 2005). Mas de acordo com Schumpeter (1954), o precursor da distinção dos conceitos, as

invenções, como descobertas científicas, podem permanecer muito tempo sem utilidade para o mercado, não afetando, assim, um sistema econômico. O que é denominado de invenção nem sempre se torna uma inovação para a organização, pois para que ela seja considerada é necessária à implementação e aceitação por parte do mercado.

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. Tálamo (2002) contribui mencionando que a inovação é algo abrangente, que vai além da novidade ou da invenção.

Ahmed (1998) observa que particularmente as organizações sofrem de uma incapacidade de sustentar a inovação em longo prazo. Em essência, a tarefa de tornar a inovação uma realidade organizacional é dificultada pelo fato de que não só é necessário ter conhecimento do que precisa ser feito, mas também é preciso saber como traduzir isso em ações e planos organizacionais (AHMED, 1998).

Schumpeter (1988) aponta que as grandes corporações com certo grau de monopólio são as que possuem maiores possibilidades de fazer inovações. Já para Mintzberg (1979), as pequenas empresas podem ser mais inovadoras devido a sua flexibilidade e alta capacidade de adaptação, de buscar melhorias e menor dificuldade em aceitar as mudanças implementadas.

Contribuindo com Mintzberg (1979), Silva e Dacorso (2013, p. 102) apresentam que:

“as micros e pequenas empresas inovam constantemente em seus processos, mostrando que embora apresentem dificuldades para se manter no mercado e alcançar competências internas para inovar, estes empreendimentos dispõem de um formato peculiar de inovação, caracterizado por práticas informais, voltadas à busca por qualidade e feedback diário das atividades realizadas pela empresa”.

Esse contexto permite às organizações avaliação diária de suas ações e adaptá-las de acordo com as percepções de mercado (SILVA; DACORSO, 2013). Ainda de acordo com os autores, o seu pequeno porte possibilita as MPE's maior flexibilidade a mudanças, de modo que conseguem modificar suas práticas, processos, produtos ou serviços de forma mais fluida do que o empreendimento de maior porte, como as grandes empresas.

Nesse sentido, mesmo as pequenas empresas possuindo pouco recurso para investir em P&D, se destacam pela capacidade de utilizar aspectos citados acima para lançar inovações que não necessitam de grandes investimentos financeiros (SILVA; DACORSO, 2013).

Maçaneiro e Cherobim (2011) também relatam quanto aos recursos financeiros das MPE's, mencionando a limitação de recurso para investimento em P&D interno em prol de processos de inovação contínua, necessitando de apoio em suas atividades de inovação. Nessa perspectiva, Robertson, Casali e Jacobsen (2012) expõem que um ambiente inovador integrado e dinâmico para MPE's depende da inserção de práticas que permitem a essas empresas inovar de maneira competitiva.

2.3.1 Tipos de Inovação

De acordo com Damanpour (1991), a inovação pode se caracterizar conforme o tipo de organização, podendo variar entre indústria ou serviço, empreendedora ou conservadora, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. Para Zaltman, Duncan e Holbeck (1973) a inovação pode assumir diversas dimensões, e propõem três formas de efetivá-las na organização:

- a) a primeira é a inovação programada, que é planejada por meio de pesquisas e desenvolvimento de produtos e serviços;
- b) a segunda é a inovação não programada, que ocorre quando há “folga” na organização, sob a forma de maiores recursos disponíveis;
- c) a terceira forma é aquela imposta por agentes do governo ou outras forças do ambiente.

Nesse contexto, distinguir os tipos de inovação é necessário para a compreensão do comportamento organizacional e identificar os seus respectivos pontos fortes e fracos no seu desenvolvimento (DOWNS; MOHR, 1976; DAMANPOUR, 1991; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Na literatura existente, os tipos de inovação mais citados são identificados como inovação administrativa, tecnológica, produto, processo, radical e incremental. (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; TID; BESSANT; PAVITT, 1997; OECD, 2005; ETTLIE, 2006; TIGRE, 2006). Para Carayannis, Gonzalez e Wetter (2003), é compreendida como as mudanças nas características dos

elementos organizacionais e institucionais, como políticas, estrutura ou alocação de recursos, entre outros.

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. A OCDE (2005, p. 57) menciona sobre a inovação em produtos “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”.

A inovação do produto ocorre no que a empresa se propõe a entregar ao cliente. Novos produtos/serviços estão relacionados a um melhor desempenho de mercado, maiores fatias de participação e melhor rentabilidade (KNIGHT, 1967; DAMANPOUR, 1991; TID; BESSANT; PAVITT, 1997; OECD, 2005; ETTLIE, 2006; TIGRE, 2006; MOREIRA, QUEIROZ, 2007).

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; TID; BESSANT; PAVITT, 1997; OECD, 2005; ETTLIE, 2006; TIGRE, 2006; MOREIRA, QUEIROZ, 2007).

No que tange as inovações radicais e incrementais, Van de Ven et al. (1999) argumentam que algumas inovações mudam completamente a ordem das coisas, tornando-as obsoletas ou ainda mudando completamente a maneira dos negócios, neste caso classificada como inovação radical. Considera-se ainda inovação radical algo totalmente novo, com distanciamento significativo das práticas anteriores, com saltos descontínuos na tecnologia de produtos e processos, envolvendo decisões arriscadas, exigindo tolerância a fracassos, aprendizagem rápida e com mudanças no sistema de crenças e valores normativos dos membros da organização (HALL, 1984; DAMANPOUR, 1991; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; ETTLIE, 2006; TIGRE, 2006; MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

Para Van de Ven *et al.* (1999), outras inovações que apresentam somente uma implantação de melhorias sobre os negócios já existentes se caracterizam como inovação

incremental, com a existência de diferentes graus de novidade. Esses melhoramentos e modificações tendem a ser incorporados às práticas diárias, que constituem procedimentos operacionais padrão de uma empresa. Como as implementações são com pequenas adaptações, elas se ajustam às normas e aos valores da organização, com maior probabilidade de ser adotadas (HALL, 1984; DAMANPOUR, 1991; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; ETTLIE, 2006; TIGRE, 2006; MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

Para Ahmed (1998), a distinção entre a gestão da inovação radical a longo prazo e negócios incrementais de curto prazo parece muito mais clara nas empresas de alto desempenho.

2.3.2 Difusão de Inovação

A difusão é um tipo especial de comunicação preocupado com a propagação das mensagens que são percebidas para lidar com novas ideias, e representam necessariamente certo grau de incerteza a um indivíduo ou organização (ROGERS, 2003). Rogers (2003) expõe que essencialmente a difusão é um processo social por meio do qual as pessoas falando entre si espalham uma inovação.

Para Rogers (2003), quatro elementos são principais na difusão de novas ideias: (1) *inovação*, (2) *os canais de comunicação*, (3) *o tempo*, e (4) *o sistema social* (grifo nosso). No elemento inovação a mesma é tida como uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção (ROGERS, 2003). A novidade em uma inovação não precisa envolver apenas novos conhecimentos. Uma pessoa pode ter tido conhecimento sobre uma inovação já há algum tempo, mas ainda não desenvolveu uma atitude favorável ou desfavorável em relação a ela, nem adotando-o nem rejeitando-o. O aspecto “novidade” de uma inovação pode ser expressa em termos de conhecimento, persuasão, ou de uma decisão a tomar.

O segundo elemento da difusão, descrito por Rogers (2003), corresponde aos canais de comunicação. De acordo com o autor, um canal de comunicação envolve a troca de mensagens entre indivíduos criando as condições de adoção de uma inovação. Amorim (1999) contribui ao conceito de canal de comunicação, indicando como sendo o meio pelo qual as mensagens vão de um indivíduo a outro.

Para Rogers (2003), os canais interpessoais são mais eficazes na formação e mudança de atitudes em direção a uma nova ideia e, assim, influenciam a decisão de aprovar ou

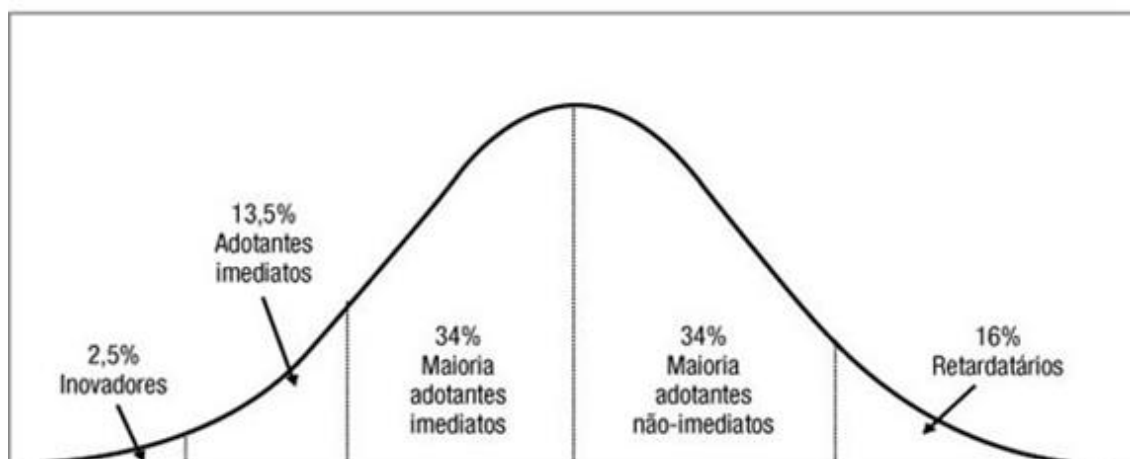
rejeitar essa ideia. Romaniello (2003) também concorda que os canais interpessoais de informação, para auxílio no convencimento ao aceite de uma inovação são mais efetivos, pois envolvem trocas de informação face a face entre os indivíduos. Grande parte dos indivíduos avaliam uma inovação, não com base em pesquisas científicas feitas por especialistas, mas por meio das avaliações subjetivas de colegas que já adotaram a inovação (ROGERS, 2003).

Os canais de mídia de massa são os meios mais eficazes na criação de conhecimento inicial das inovações (ROGERS, 2003). Romaniello (2003) concorda com essa afirmação, indicando que esses tipos de canais são frequentemente mais rápidos e eficientes para criar uma consciência no público sobre a existência da inovação.

O tempo é o terceiro elemento na teoria da difusão de Rogers (2003). Está relacionado ao tempo para aprovar ou rejeitar uma nova ideia. Esse elemento possui três dimensões, quais sejam: 1) processo de decisão por meio do qual o indivíduo vai desde o primeiro momento em que toma conhecimento da inovação, passando pela persuasão, decisão, implementação e confirmação, quando a inovação finalmente é aceita ou rejeitada; 2) inovatividade e categoria de adotantes: o modelo classifica os indivíduos em cinco grupos com base no tempo relativo que levam para adotar uma inovação: inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatários; quanto menos tempo para adotar, mais inovador é o indivíduo; 3) taxa de adoção: é a velocidade relativa com que uma inovação é adotada pelos membros de um sistema social; a maioria das inovações têm curva de adoção em forma de S, poucos adotantes na fase inicial, seguida de um intenso aumento no número de adotantes na fase de crescimento, até que a quantidade de adotantes se estabilize na fase de maturidade, e acabe por se reduzir na fase de declínio.

Para Rogers (2003), quanto mais nova e estranha a inovação, mais tempo se leva para adotá-la. A Figura 3 mostra a curva de adoção de inovações de Rogers (2003).

Figura 3 – Curva de adoção de inovações.



Fonte: Rogers (2003, p. 281)

O quarto e último elemento no processo de difusão de novas ideias é o sistema social (ROGERS; SCOTT, 1997). Rogers e Scott (1997) definem o sistema social como um grupo de unidades, dentro do qual ocorre a difusão, inter-relacionadas em resolver um problema para atingir um objetivo comum. Os membros podem ser indivíduos, grupos informais, organizações e/ou subsistemas. Ainda de acordo com os autores, é no sistema social que a inovação se difunde.

Após a difusão da inovação, Rogers (2003) expõe as fases do processo de adoção da inovação, sendo que um fator importante que afeta a taxa de adoção de qualquer inovação é a sua compatibilidade com os valores, crenças e experiências passadas do sistema social. No Quadro 1, apresenta-se a fase e suas características no processo de adoção da inovação.

Quadro 1 – Fases do processo de adoção.

Fase	Características
Fase de conhecimento	O indivíduo é exposto à inovação e abrange de modo superficial como ela funciona. Esta exposição pode ocorrer devido à mudança ou pode ser resultado de um esforço de busca da inovação iniciada na identificação da necessidade.
Fase de persuasão	Nesta etapa o indivíduo busca investigar informação sobre a avaliação da inovação, a fim de diminuir as incertezas sobre suas consequências. A formação desta averiguação é dependente de opiniões e experiências práticas dos atuais usuários da inovação, possivelmente oriundos de inovações similares. Seligman (2000) contribui mencionado que essa atitude pré-existente é parte da atitude para a inovação.
Fase de decisão	O indivíduo integra atividades que permitem escolher, adotar ou rejeitar uma inovação. A adoção pode ser parcial ou total, proporcional ou completa.
Fase de implementação	É quando a inovação é posta em uso. Nessa fase está em pauta o exercício mental de pensar e decidir.
Fase de confirmação	Nesse momento busca-se reforçar a decisão de adotar ou rejeitar a inovação. No entanto pode-se reverter esta ação caso as informações colhidas em comunicações interpessoais não confirmem sua decisão.

Fonte: Adaptado de Rogers (2003).

Para Perez e Zwicker (2010), a maneira como uma inovação é adotada está diretamente relacionada à forma como os usuários dessa inovação percebem seus atributos. Nesse sentido, Rogers (1983) apresenta cinco características ou atributos percebidos em uma inovação que contribuem para a sua adoção: (1) Vantagem Relativa; (2) Compatibilidade; (3) Complexidade; (4) Observabilidade e (5) Experimentação.

Para Rogers (1983), a **Vantagem Relativa** é o grau em que uma inovação é percebida como sendo melhor do que a ideia existente. O grau de vantagem relativa é frequentemente expressa em rentabilidade econômica, *status*, do baixo custo inicial, da economia de tempos e esforços, do decréscimo de desconforto e da recompensa imediata. O autor menciona um exemplo em relação à rentabilidade econômica justificando a vantagem relativa: “Uma calculadora de bolso foi vendida por cerca de U\$ 250 em 1972. Dentro de alguns anos, graças aos avanços tecnológicos na produção de semicondutores, que é uma importante parte da calculadora, o produto semelhante já era vendido por apenas cerca de U\$ 10” (ROGERS, 1983, p. 214).

Ainda em relação à vantagem relativa Rogers (1983) menciona que sem dúvida, uma das motivações importantes para qualquer indivíduo adotar uma inovação é o desejo de obter *status* social. Para algumas inovações, como novas modas de vestuário, o prestígio social que a inovação confere ao seu portador é quase o único benefício que o adotante recebe (ROGERS, 1983). De acordo com Amorim (1999), quanto maior a vantagem relativa em relação à inovação, maior será a sua taxa de adoção.

Nesse sentido, Rogers (1983) cita Fliegel e Kivlin (1966) expondo que como o receptor está se envolvendo diretamente com capitalização, é provável que as inovações percebidas como mais gratificantes e envolvendo menor risco e incertezas, devem ser aceitas mais rapidamente. Rogers (1983) afirma que a vantagem relativa, em certo sentido, indica a força de recompensa ou punição resultante de adoção de uma inovação.

A **compatibilidade** é o grau com que uma inovação é compreendida como sendo consistente com os valores existentes, experiências passadas e necessidade de potenciais adotantes (ROGERS, 1983). Pressupõe-se que quanto menor o grau de incerteza maior facilidade de adoção (AMORIM, 1999). Rogers (2003) acrescenta ainda que uma inovação pode ser compatível com os valores e crenças sócios-culturais, com as ideias adentradas previamente ou com a necessidade de inovação do cliente.

Complexidade refere-se ao grau que uma inovação é percebida como difícil de empregar ou de ser entendida (ROGERS, 2003). Ainda para Rogers (2003), as ideias que são

mais simples de entender são adotadas mais rapidamente do que as inovações que demandam o desenvolvimento de novas habilidades e entendimento do indivíduo.

Observabilidade, de acordo com Rogers (2003), é o grau em que os resultados de uma inovação são visíveis para os outros. Quanto mais visível para os indivíduos o resultado de uma inovação, maior chance de adoção. O autor menciona ainda que a visibilidade estimula vizinhos e amigos do adotante a querer saber informações sobre a inovação.

Experimentação refere-se ao grau que um possível adotante pode experimentar a inovação antes de adquiri-la (ROGERS, 2003). Rogers (2003) menciona ainda que uma inovação que pode ser testada representa ao indivíduo menor incerteza e é mais rapidamente aceita.

O Quadro 2 apresenta uma síntese das características ou atributos percebidos em uma inovação que contribuem para a sua adoção. Larsen e McGuire (1998) referem-se a tais atributos ou características como atributos universais para estudos de adoção de inovações.

Quadro 2 – Atributos percebidos em uma inovação.

Atributo	Descrição
Vantagem Relativa	Grau em que uma inovação é percebida como sendo melhor do que a ideia existente
Compatibilidade	Grau em que uma inovação é percebida como consistente com valores existentes, necessidades e experiências passadas dos adotantes potenciais.
Complexidade	Grau que uma inovação é percebida como difícil de empregar ou entender.
Observabilidade	Grau em que os resultados de uma inovação são visíveis para os outros.
Experimentação	Grau que uma inovação pode ser experimentada antes da sua adoção.

Fonte: Adaptado de Rogers (2003).

Segundo Rogers e Scott (1997), as inovações que são percebidas pelos indivíduos e que apresentem maior vantagem relativa, compatibilidade, observabilidade, possibilidades de experimentação e menor complexidade serão mais rapidamente adotadas que outras. Bulte e Lillien (2001) contribuem mencionando que uma rápida difusão pode estar associada com a intensidade de competição entre as empresas, a reputação dos competidores junto aos adotantes potenciais e aos esforços promocionais da empresa.

2.4 ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

Em virtude da ausência de estudos que integram a abordagem de estratégia como prática e inovação, o presente estudo busca apresentar informações acerca da estratégia num

conceito e geral e como essas organizações conseguem se diferenciar, pela inovação em produtos.

Para essa explanação se utilizou do artigo de Lavarda (2009), intitulado: “Que comportamentos estratégicos favorecem a inovação em uma organização”. O estudo consistia em revisar artigos de 1999 a 2005 em revistas científicas da área da administração e inovação. Os resultados encontrados por Lavarda (2009) vão ao encontro dos autores (ALEGRE; LAPIEDRA; CHIVA, 2004) mencionando que o comportamento estratégico que conduz a um ambiente de inovação são aqueles que estão atrelados a atitudes flexíveis. “A aceitação de novas ideias, incentivo a criatividade, abertura para o novo, para as mudanças no ambiente e disposição para assumir riscos” propicia um ambiente de inovação (LAVARDA, 2009, p. 157).

A autora cita Bart (2004), Mintzberg e Quinn (1993), evidenciando que a literatura também encontra uma relação direta entre a inovação e a pensamento estratégico, pois quando esta é incentivada e praticada, cria um ambiente de maior flexibilidade e, conseqüentemente, uma maior criatividade. Essas capacidades são traduzidas para a produção de **novos produtos** (grifo nosso) 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.

Em outro estudo, feito por Nascimento, Yu e Sobral (2008), as orientações estratégicas voltadas para a inovação são focadas em produtos populares. Os autores propõem a adoção de estratégias de inovação voltadas para o público com a capacidade de aquisição e perfil de baixa renda. Para os pesquisadores, cabe examinar o fenômeno do desenvolvimento de produtos para as populações mais pobres e identificar as estratégias e práticas de

desenvolvimento de produtos mais adequadas às empresas que se interessam por esses segmentos.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Nesta seção apresenta-se o delineamento metodológico empregado para a realização desta pesquisa, destacando-se as classificações da pesquisa, a delimitação, os procedimentos de coleta e análise dos dados e definições constitutivas e operacionais das categorias de análise.

Para tanto, o percurso de análise constituído na pesquisa, a justificativa para a seleção do caso, os procedimentos utilizados para a coleta dos dados e os critérios para apresentação e análise dos dados coletados fazem uma ligação para o tipo de abordagem que melhor se adequou à realização do estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa, quanto aos seus objetivos, classifica-se como explicativa. Para Andrade (2002), a pesquisa explicativa é um tipo de pesquisa mais complexa, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados procura identificar suas causas.

Malhotra (2006) menciona que a pesquisa explicativa visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ainda, de acordo com o autor, a pesquisa tem como objetivo explicar a razão do fenômeno e investigar relações de causa e efeito.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pela imersão do pesquisador no contexto a ser pesquisado, onde este é um interpretador desse pedaço da realidade (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Os procedimentos de pesquisa qualitativa apresentam grande contraste com os procedimentos da pesquisa quantitativa. Embora os dois métodos possuam similaridade, o método de pesquisa qualitativa se fundamenta em dados de texto e imagem, utiliza passos únicos na análise de dados e se baseia em estratégias diversas de investigação (CRESWELL, 2007).

Segundo Godoy (1995), a abordagem qualitativa fornece informações entre o real e o sujeito, envolvendo a aquisição de dados que descrevem pessoas, lugares e ações interativas por contato direto do investigador com o ambiente ou situação desejada. Essa ação almeja

uma compreensão dos fenômenos de acordo com a expectativa dos envolvidos na situação em análise.

Quanto à aplicação se classifica como teórico-empírica, pois se pretende analisar as experiências, conhecimento e atenções da organização.

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 no Oeste de Santa Catarina. É oportuno destacar que a realização da pesquisa foi autorizada pela empresa. 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.

Na abordagem de Stake (1995), esse tipo de estudo qualitativo busca um aprofundamento mais amplo sobre determinado caso. Aprecia-se a singularidade e a complexidade do caso e sua interação com seus contextos. Ainda, de acordo com o autor, o resultado positivo de um estudo de caso vai depender da disciplina do pesquisador. Eisnhardt (1989) explica que o estudo de caso foca o entendimento da dinâmica presente de fatos/cenários singulares. Para Yin (2005), estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange tudo, planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos.

A empresa selecionada, 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 (incluindo produtores rurais).

A seleção também se deu devido à presença de consultor europeu no acompanhamento do processo (do queijo tipo grana). A fábrica é beneficiada pela tecnologia italiana, de onde foram importados os equipamentos e adotados os procedimentos produtivos, justamente para produzir no Brasil produtos tão nobres quanto os importados. Outro ponto de destaque é a produção do queijo parmesão, lançada em fevereiro de 2013, ser acompanhada por mestre queijeiro uruguaio.

Estudo de casos profundos e detalhados para compreender a ação dos atores individuais e institucionais também é apoiado por Lawrence, Suddaby e Leca (2009), pois por meio dessa análise é possível compreender a motivação, interesse e esforços dos atores sociais nesse processo.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Na etapa de coleta de dados foram realizadas 16 (dezesesseis) entrevistas em profundidade. No que tange aos entrevistados, de acordo com a abordagem de estratégia como prática, realizou-se com diferentes integrantes da organização, pois não apenas os do topo podem ser estrategistas. Alguns estrategistas que se mostraram mais estratégicos para a organização realizaram entrevistas mais de uma vez, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Entrevistas realizadas.

Número de entrevistas	Colaborador
6	<i>Stakeholders</i> , sendo: três produtores rurais, um Prefeito e um Secretário de Desenvolvimento Regional.
3	Fundador da empresa - Diretor Geral
2	Recepcionista e responsável pelo acompanhamento das visitas técnicas a empresa
1	Diretor Industrial
1	Engenheira de alimentos e responsável pelo controle da qualidade
1	Auxiliar administrativa de vendas, responsável pelo <i>showroom</i>
1	Assistência Técnica (Médico Veterinário)
1	Consultor na qualidade da matéria-prima

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Richardson (2010), as entrevistas em profundidade se “caracterizam por obter informações do entrevistado, seja de fato que ele conhece, seja de comportamento; conhecer a opinião do entrevistado, explorar suas atividades e motivações; mudar opiniões ou atitudes, modificar comportamentos” (RICHARDSON, 2010, p. 209).

Para a realização das entrevistas em profundidade utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado (APÊNDICE A e B). O roteiro tem a função de auxiliar o entrevistador nos principais pontos a serem abordados, minimizando a ausência de pontos essenciais ao estudo (GODOI; MATTOS, 2006). Gravaram-se as entrevistas em áudio e fez-se a transcrição de forma literal. Cada entrevista teve um tempo médio de duração de 25 minutos, totalizando 6 horas e 38 minutos 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 por meio da observação procura-se 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). Creswell (2007) acrescenta que na coleta de dados por meio de observação, o pesquisador toma notas de campo sobre as atividades e comportamentos de indivíduos pesquisados.

Os dados secundários foram obtidos por meio da consulta em materiais impressos como reportagens em jornais, revistas, atos normativos, tais como leis, resoluções, manuais, entre outros e demais documentos existentes na organização pesquisada. Já a análise descritiva foi o meio utilizado para a interpretação primária e secundária.

Foi utilizada a análise de conteúdo para interpretação e compreensão do conteúdo das entrevistas, levando em consideração a literatura específica e fazendo uma comparação.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2009, p. 44).

Para a organização dos dados utilizou-se primeiramente a análise de conteúdo de Bardin (2009), que organiza a análise de conteúdo em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Na primeira fase foi realizada a organização do roteiro de entrevistas com as questões, a serem investigadas para a interpretação final. “A escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final” (BARDIN, 2009, p. 121).

No segundo momento, procedeu-se à exploração do material. 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, categorização e quantificação da informação.

Para Bardin (2009), a codificação é o procedimento que transforma os dados brutos em elaborados, atingindo assim uma representação do conteúdo no texto. Nessa fase, a codificação, de acordo com Bardin (2009), traz a transformação que segue regras dos dados de um texto e procura agrupá-lo em unidades, permitindo assim uma representação do conteúdo do texto. A organização da codificação se faz a partir das unidades de registro e de contexto. A unidade de registro “é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a ser considerado como unidade de base, visando à categorização e a contagem frequencial” (BARDIN, 2009, p.130).

Após a codificação é preciso utilizar o método de classificação, que é denominado de categorização. Categorização, para Bardin (2009), é um conjunto de organização de elementos que compõe um grupo por diferenciação e, após, segue por reorganização segundo o gênero (analogia), com os critérios anteriormente definidos.

Esse período foi o mais duradouro, pois consistiu em codificar as mensagens dos atores e organizar as iguais para a análise, assim como as mensagens sem igualdade.

Na sequência elaborou-se o tratamento dos resultados obtidos e respectiva interpretação. Bardin (2009) expressa que essa fase é o momento de tratamento dos resultados bruto de forma significativa e válida. Esse foi o período em que houve a interpretação das respostas fornecidas pelos atores, realizando-se o paralelo com a fundamentação teórica do estudo.

Após a organização dos dados, utilizou-se a análise de narrativas. Dentro do campo dos estudos organizacionais as narrativas podem ser compreendidas de quatro formas: (1) pesquisas organizacionais que são descritas na forma de narração de uma história; (2) pesquisas que coletam histórias das organizações; (3) pesquisas que compreendem a vida organizacional como a “escrita da história” e a pesquisa como a “leitura” desta história e (4) uma reflexão disciplinar que toma a forma da crítica literária (CZARNIAWSKA, 1998).

As narrativas “são elementos importantes na criação de sentidos e dos conteúdos simbólicos, não apenas dos discursos hegemônicos, mas também como formas de emergência de conteúdos simbólicos de resistência e contra-hegemônicos” (ALVES; BLIKSTEIN, 2006, p. 426). Nesse contexto, evidenciaram-se nas falas as ações que originaram as práticas da organização, bem como os momentos de *práxis* e os praticantes.

Outro ponto a ser evidenciado no estudo é a triangulação dos dados. Denzin (1970) menciona que essa etapa é a busca da essência do fenômeno na relação entre o real e a teorização sobre o real. Stake (1994) complementa afirmando que o processo de triangulação de investigadores também permite checar as informações observadas. Creswell (1997) adota a triangulação da informação como processo para alcançar a validade e confirmá-la.

A triangulação da presente pesquisa buscou confrontar os dados coletados por meio das entrevistas, dos dados secundários obtidos por meio dos documentos organizacionais e entrevistas com clientes e outros *stakeholders*, tentando-se assim fechar o ciclo de informações que se poderia obter para confirmação da inovação de produto e da estratégia como prática organizacional. Segundo Stake (1995), a triangulação consiste em um esforço

para confirmar dados, observações e interpretações, buscando minimizar a ocorrência de enganos na análise de casos.

Quanto às limitações metodológicas da pesquisa, evidencia-se a dependência da qualidade das entrevistas e da sinceridade e imparcialidade dos respondentes, pois pode haver problemas de enganos de informações, esquecimentos de partes de acontecimentos ou a totalidade de alguns episódios. Oldman (1981) argumenta que toda pesquisa, de qualquer modo que seja conduzida, é igualmente vulnerável ao viés, emoção, negligência, mudança de direção. Desse modo, o viés do pesquisador na interpretação dos dados pode ser apresentado como uma limitação do presente estudo.

3.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A seguir, apresentam-se as Definições Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das categorias de análise em estudo.

Categoria Analítica: *Práxis*

Definição Constitutiva: A *práxis* consiste em um “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). Whittington (2006) acrescenta 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.

Definição Operacional: Para identificação das *práxis*, verificou-se os procedimentos e atitudes colocadas em uso nas atividades, e sua relação com a implementação da inovação.

Categoria Analítica: Práticas Organizacionais.

Definição Constitutiva: Práticas têm como característica *scripts* 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).

Definição Operacional: 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. Analisar-se-á 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.

Categoria de análise: Praticantes.

Definição Constitutiva: 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. Os atores externos são: consultores, os gurus empresariais (WHITTINGTON et al., 2003), e clientes (LOWENDAHL; REVANG, 1998) que estão fora da estrutura formal da empresa mas influenciam indiretamente sua estratégia. Apoiando os autores, Whittington (2006) menciona que estrategistas ou praticantes são os atores que realizam atividades envolvidas com a formação da estratégia organizacional (WHITTINGTON, 2006).

Definição Operacional: Verificar-se-á os praticantes internos e externos que se apresentam como submergidos nas atividades desenvolvidas para a implantação de produtos inovadores.

Categoria de análise: Inovação

Definição Constitutiva: 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.

Definição Operacional: 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.

Quadro 4 – Construto da pesquisa

Objetivos específicos	Categorias de análise	Foco de análise	Perguntas para avaliar a percepção
<p>Descrever as <i>práxis</i> envolvidas na estratégia para implantação de produtos inovadores na empresa Beta.</p>	<p><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).</p>	<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?
<p>Descrever as práticas utilizadas pelos estrategistas na implantação de produtos inovadores na empresa Beta.</p>	<p><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).</p>	<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?
<p>Identificar os praticantes envolvidos com a implantação das <i>práxis</i> e práticas na implantação de produtos inovadores na empresa Beta.</p>	<p><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).</p>	<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: a autora

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção faz-se a apresentação do caso estudado, bem como as informações coletadas a respeito de como a empresa pesquisada desenvolve sua prática de fazer a estratégia com foco na inovação de produtos.

4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO ESTUDADO

Esta pesquisa foi realizada na empresa Beta, uma indústria do setor lácteo, localizada na cidade de Guaraciaba, extremo-oeste de Santa Catarina, e já faz parte da rota dos caminhos da fronteira Brasil/Argentina.

O Município de instalação da empresa Beta foi criado em 20 de julho de 1961 e a solenidade de instalação foi no dia 1º de outubro daquele mesmo ano. Os colonizadores da cidade não foram os imigrantes italianos e alemães, mas em sua grande maioria, seus descendentes vindos do Rio Grande do Sul. Hoje, Guaraciaba tem na atividade rural a principal fonte de geração de empregos e renda. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) de 2007, a cidade tem uma população de 10.604 habitantes.

No ano de 1990, o fundador da empresa Beta criou uma empresa com foco na produção de queijos que foi considerada pioneira na região no setor lácteo. Em paralelo a essa empresa, no ano de 2000 o empresário iniciou o projeto da implantação da empresa denominada Beta, com a parceria de dois empresários italianos. Em 2004 começou a produção do 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 a empresa Beta, com a visão de que “antes eu tinha fábricas grandes, agora tenho uma grande fábrica”. No ano seguinte assumiu 100% das ações da empresa.

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 Kg e fabricando o tipo de queijo considerado o mais nobre do mundo.

No Quadro 5 apresenta-se uma trajetória resumida da empresa Beta:

Quadro 5 – Resumo da trajetória da empresa “Beta”.

ANO	Trajatória
2000	Início do Projeto da empresa “Beta”, em parceria com empresários italianos.
2004	Começo dos testes da produção do Grana Padano.
2009	Venda da primeira empresa do fundador. Exclusividade de atuação na empresa “Beta”.
2010	Aquisições das ações dos empresários italianos.
2012	Implementação do parque fabril da Beta, com 35.000 m ² .

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de o período de análise dos dados desta pesquisa se iniciar em 2000, com o início do projeto da Beta, algumas informações anteriores são relevantes para contextualizar historicamente a trajetória que conduziu à fundação dessa empresa.

Quadro 6 – Resumo da trajetória do empresário que conduziu a fundação da “Beta”.

1976 a 1983	1984 a 1986	1987 a 1990	1991 a 2009
Técnico agrícola e extencionista rural da Acaresc, atual Epagri (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina).	Gerente – Indústria do Setor Lácteo.	Diretor de um grande grupo de alimentos – Setor Lácteo.	Implantação da primeira empresa de lácteos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Anterior à fundação da primeira empresa de lácteos, o empresário 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, assumir 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 Mercosul, visitando as fábricas referências do mundo. Em sua pasta empresarial acumula mais de 60 projetos de laticínios como executivo de empresas.

O Quadro 7 apresenta o *mix* de produtos da empresa Beta, com suas principais características:

Quadro 7 – Mix de produtos da empresa Beta.

Mix	Produto	Características
Ovelha	Pecorino Romano	Utilizado para finalizar pratos da alta culinária.
	Pecorino Sardo	Queijo de mesa utilizado para acompanhar a degustação com vinho.
	Pecorino ralado	1º queijo ralado de ovelha do Brasil.

Continua...

...continuação

Linha Tipo Grana	Tipo Grana	Período de maturação de no mínimo 12 meses.
	Tipo Grana Nero (casca negra)	18 meses de maturação, se caracteriza como um produto da Linha Premium.
	Tipo Grana Reserva	24 meses de maturação, produto elitizado por uma maturação avançada.
	Cuore tipo Grana	Cuore tipo Grana, nasce por meio de um corte especial onde é extraído o miolo, o coração do Grana. Esse corte é a parte mais nobre do queijo, pois não tem casca, com um sabor incomparável.
	Ralados	Ralado desidratado
Manteiga	Manteiga Lata: com e sem sal	A manteiga atende os requisitos de normas e padrões internacionais. É a primeira manteiga lata do Brasil com abre fácil.
Parmesão	Tipo: Parmesão Faixa Verde 6 a 8 meses de maturação, Capa Preta e ralados.	A linha Parmesão é diferenciada, produzida nos mesmos moldes do queijo Grana, distinta apenas no tamanho das formas e na maturação do queijo, que é de 6 a 8 meses.

Fonte: Dados da pesquisa.

A ampliação na linha de produtos teve a intenção de aumentar a competitividade da organização, conforme destaca o Diretor Industrial: “então nós temos uma logística cara ainda, quando é só um produto se torna inviável”. Isso demonstra que a relação entre a ampliação do *mix* e a logística influencia nos resultados financeiros e na eficiência a organização.

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

Observou-se que as práticas identificadas como estratégicas para a implantação de produtos inovadores foram: Utilizar Matéria-prima de Qualidade, Controle de Qualidade, Produto disponível, Tecnologia, Diversificação de produtos e Diferenciação. De acordo com Afuah (2003), produto inovador pode se referir a um produto com menor custo, com qualidades diferentes ou simplesmente algo novo, um novo produto que represente uma novidade para os consumidores.

Na seção a seguir aprofunda-se a discussão sobre cada prática desenvolvida.

4.2.1 Utilizar Matéria-prima de Qualidade

Verificou-se que o desenvolvimento de produtos inovadores é possível a partir do uso de matéria-prima de qualidade, conforme o Diretor Geral menciona:

Então os produtores eles têm que produzir leite com padrão europeu de qualidade, por quê? Para fabricar produtos iguais da Itália. Então eles são trabalhados em bem estar animal, em nutrição, em sanidade. A questão da qualidade do leite e um trabalho forte de gestão de propriedade.

Todo o sucesso de fazer o produto começa com uma boa matéria-prima.

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 e Treinamento. Essas ações são aplicadas com os produtores rurais para controle da produção da matéria-prima necessária. No Quadro 8 elenca-se as ações e os trechos extraídos das entrevistas.

Quadro 8 – Prática da Qualidade na Matéria-Prima

Prática: Utilização de Matéria-prima de Qualidade.	Ação	Trecho da entrevista
	Acessar informações	“Assim, comparando com outras empresas, eu vejo que o produtor tem contato maior, contato mais direto com a “Beta” aqui, se eles quiserem entrar em contato com a gerência, se eles quiserem falar comigo, falar com o Diretor Industrial, falar com o seu Diretor Geral, eles têm essa liberdade.” (ASSISTÊNCIA TÉCNICA).
	Analisar matéria-prima	A gente tem análises diárias desses produtores, enquanto que a maioria das outras empresas tem análises mensal, semanal, enfim, a gente consegue, como são poucos produtores a gente consegue avaliar individualmente cada um, todos os dias (ENGENHEIRA DE ALIMENTOS).
	Realizar assistência técnica	“Tenho técnicos que acompanham as propriedades (DIRETOR GERAL) [...]” “De visita nessa questão, acho que tem poucas que fazem isso com tanta frequência como a gente faz (ASSISTÊNCIA TÉCNICA)”.
	Emitir Ficha de acompanhamento	“Então no primeiro ano nós começamos a implantar junto com as meninas da qualidade, implantar essa ficha de acompanhamento (ASSISTÊNCIA TÉCNICA)”.
	Orientar a Gestão da propriedade	“[...] trabalhando bastante na gestão da propriedade [...], que por de um manejo errado da ordenha ou manejo com piquete amento ele está deixando de produzir, com a mesma infraestrutura que ele tem na propriedade com o mesmo custo de luz, de pessoas, de equipamentos, ele está perdendo, ele está deixando de ganhar, então nesse sentido a gente está trabalhando também, bem forte para ajudar ele ganhar dinheiro, reduzir custos (CONSULTOR)”.
	Realizar processos Padronização	“Uma coisa que eu tenho nos produtores, todos eles, é padronizado a ordenha, é padronizada a limpeza de equipamentos, manejo de rebanho, todos eles tem seu padrão estabelecido na propriedade (CONSULTOR)”.
	Manter Qualidade no manejo	“Hoje, eu posso dizer assim que o nosso principal, o nosso foco maior é o controle biológico, controle do manejo de ordenha, de higiene, esses procedimentos que muitas vezes assim, os produtores não adotam como critério (ASSISTÊNCIA TÉCNICA)”.
	Conservar a Sanidade animal	“Então os produtores eles têm que produzir leite com padrão europeu de qualidade, por quê? Para fabricar produtos igual da Itália. Então eles são trabalhados o bem estar animal, em nutrição, em sanidade. (DIRETOR GERAL)”.
Proporcionar Treinamento	“É tudo diferenciado, eles pesquisam, eles vão em palestras, eles fazem treinamento, então são pessoas que se informam para tá trabalhando com isso (RECEPCIONISTA)”.	

Fonte: Dados da pesquisa.

As ações expostas no Quadro 8 corroboram com o que Jarzabkowski (2003) indica como a perspectiva da estratégia como prática ser uma abordagem que torna possível captar o dia-a-dia dos atores nas organizações pelo modo como estes agem. Nesse contexto, algumas dessas ações desenvolvidas pela organização para atuar com os produtores rurais também são ressaltadas pelos *Stakeholders*, por exemplo, na ação de gestão da propriedade, assistência técnica, análise da matéria-prima:

“É, na verdade eles trabalham bastante para baixar custo; baixar custo é uma estratégia interessante, eles batem muito em cima da questão de pastagens perene (PRODUTOR RURAL-1)”.

“Eles recolhem o leite e dão as orientações, estão sempre presentes. (PRODUTOR RURAL-1)”.

“Eu tenho análises de leite diário (PRODUTOR RURAL-3)”.

Verificou-se como consequência dessas ações desenvolvidas para atingir a qualidade do leite almejada, que a solidez da organização é um ponto positivo para os produtores rurais. Isso demonstra confiança para os mesmos quando afirmam: *“É uma empresa, mais estável, né! Principalmente quando a gente fala em pagamento de leite para o produtor, ela é mais estável, não dá aquelas oscilações, uma hora está ganhando um bom um preço, uma hora está ganhando pouco”*. Esse trecho pode ser uma das ações da organização para almejar a eficácia da matéria-prima.

O Quadro 9 apresenta as ações, os praticantes e os episódios de *práxis* que sustentam a prática estratégica de usar matéria-prima de qualidade.

Quadro 9 – Detalhamento da Prática Estratégica de usar matéria-prima de qualidade.

Ação	Praticante	Episódios de <i>práxis</i>	Atividade
Acessar informações	Médico Veterinário; Consultor; Colaboradores do Setor de qualidade; Diretor Industrial.	Reunião Mensal	Agiliza-se o processo pela liberdade de informação dispensada aos colaboradores indiretos.
Analisar matéria-prima	Médico Veterinário; Consultor; Colaboradores do Setor de qualidade; Diretor Industrial.	Reunião Mensal	Realiza-se análise diária da matéria-prima coletada, permitindo acompanhar as oscilações de produção, identificando as ações falhas.
Realizar assistência técnica	Médico Veterinário; Consultor; Colaboradores do Setor de qualidade; Diretor Industrial.	Reunião Mensal	É uma ação amplamente visualizada pelos produtores, a partir da assistência é possível antever problemas.
Emitir Ficha de acompanhamento	Médico Veterinário; Colaboradores do Setor de qualidade.	Conversa Informal	Possibilita a comprovação das atividades em fiscalização de órgão superior.

Continua...

...continuação

Orientar a Gestão da propriedade	Médico Veterinário; Consultor; Colaboradores do Setor de qualidade; Diretor Industrial.	Reunião Mensal	Permite ao produtor visualizar um retorno financeiro representativo por meio de ações padronizadas e principalmente pela forma de alimentação do animal.
Realizar processos Padronização	Médico Veterinário; Consultor; Colaboradores do Setor de qualidade; Diretor Industrial.	Reunião Mensal	Essa padronização abrange os procedimentos de conservação, higiene do estabelecimento, pessoas, equipamentos, recipientes e demais envolvidos no processo de produção.
Manter Qualidade no manejo	Médico Veterinário; Consultor; Colaboradores do Setor de qualidade; Diretor Industrial.	Reunião Mensal	O manejo adequado de ordenha é outro fator determinante para a qualidade do leite.
Conservar a Sanidade animal	Médico Veterinário; Consultor; Colaboradores do Setor de qualidade; Diretor Industrial.	Reunião Mensal	A partir da sanidade do animal possibilita-se a aplicação das demais ações necessárias para a prática da qualidade da matéria-prima.
Proporcionar Treinamento	Médico Veterinário; Consultor; Colaboradores do Setor de qualidade; Diretor Industrial.	Reunião Mensal	Atualiza-se os produtores sobre novos procedimentos, novas maneiras de manejo e demais ações praticadas por eles em suas atividades.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 9 evidencia que os praticantes da estratégia da qualidade da matéria-prima estão centradas no Médico Veterinário, colaboradores do setor de qualidade, Diretor Industrial e também na presença do Consultor da área da qualidade da matéria-prima em todas as ações. Nessa perspectiva, 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).

Visualiza-se novamente a intervenção de consultoria para o desenvolvimento das ações que dão à origem a prática da qualidade da matéria-prima. Para Whittington (2004), as empresas se beneficiam da adoção de ferramentas de consultorias para a análise de seu ambiente interno e conseguem traduzir estas experiências e ferramentas para seu contexto, mas isso ocorre desde que consigam desenvolver as competências apropriadas para absorver essas competências externas.

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.

A ação com procedência nas conversas informais foi a Ficha de acompanhamento, desenvolvida pelo Médico Veterinário juntamente com os colaboradores do setor de qualidade, possibilitando assim a comprovação das atividades em momentos de fiscalização por órgão superior.

4.2.2 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. Nesse sentido, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) afirmam que a abordagem da estratégia como prática redimensiona as pesquisas na direção dos praticantes da estratégia, mais especificamente para suas ações e interações.

Inicialmente o Gerente Industrial destaca a qualidade frisada pela organização:

Bom, nós desenvolvemos produtos com uma qualidade excepcional né? Então na linha que nós atuamos, nós temos uma qualidade muito boa, que trouxe um reconhecimento pelo consumidor, uma satisfação em saber que os nossos produtos são muito bem aceito pelo consumidor.

Torna-se tendencioso quando um empregado direto relata positivamente sobre essa ação interna, mas isso pode ser minimizado pelo relato de um *stakeholder*: “E é feito com

qualidade, você paga e consome um produto de qualidade, também é um produto diferenciado daquele que a gente consome por aí”. Esse paralelo demonstrou que a qualidade do produto é percebida tanto pelos colaboradores diretos, quanto pelos que acompanham a organização, consumindo seus produtos.

Esses resultados estão alinhados ao que Rogers (2003) define como observabilidade. Nesse caso específico, consiste no grau em que os resultados de uma inovação são visíveis para os outros, ou seja, para o *stakeholder* a avaliação da qualidade do produto. Quanto mais visível para os indivíduos o resultado de uma inovação, maiores as chances de adoção (ROGERS, 2003).

Detalham-se, por meio do Quadro 10, as ações que deram origem a prática do controle de qualidade do produto:

Quadro 10 – Prática do Controle de Qualidade

Ação	Atividade	Trechos da entrevista
Realizar análise sensorial	Avaliar as características dos produtos; Manter produtos com a mesma qualidade.	Então hoje a gente tem análise sensorial, não sai nenhum produto de dentro da empresa sem ser analisado sensorialmente (ENGENHEIRA DE ALIMENTOS).
Utilizar processos Padronização	Variabilidade sem prejudicar a flexibilidade dos processos de trabalho.	Então eu posso te dizer seguramente, que essa padronização de processos, funciona realmente, porque hoje a gente tem horário pra chegar caminhão, tem horário pra descarregar leite, tem horário pra iniciar a fabricar, tem horário pra iniciar prensagem de massa, corte, hora de virar queijo, hora de... para tudo tem tempos, horários, temperaturas e hoje a gente está conseguindo manter muito, muito bem (ENGENHEIRA DE ALIMENTOS).
Conservar Higiene da indústria	Minimizar perdas econômicas.	[...] e principalmente, eu acho que a parte de higienização, se a fábrica não tiver limpa, organizada, com tudo realmente higienizado, nem um produto vai sair com qualidade (ENGENHEIRA DE ALIMENTOS).
Manter Demanda Controlada	Exclui-se a oferta de matéria-prima fora dos padrões adotados pela organização.	Temos uma demanda maior, mas ela tem que ser calculada. Não adianta, porque eu estou precisando produzir mais, que eu vou começar a pegar qualquer matéria prima. Aí eu caio em um buraco com os outros. Então às vezes é melhor ir passo a passo, é melhor tá faltando matéria prima, mas a matéria prima que a gente compra e que pega, é dentro dos padrões que nós temos né? Então não adianta chegar aí, ó eu tenho um caminhão de leite pra vender! Vai ver a qualidade dele! Não está dentro do nosso padrão! Por mais que estejamos precisando de leite, o caminhão dele pode ir embora! Só vamos pegar o leite que atenda a necessidade do nosso produto, né? (GERENTE INDUSTRIAL).
Usar Ingredientes importados	Por ser a Itália a referência nesse tipo de produção, os ingredientes apresentam um avanço em relação ao mercado interno.	Os insumos todos, coalho fermento, tudo que se utiliza pra fabricar o queijo, vem direto da Itália. Ingredientes de fabricação todos italianos (RECEPCIONISTA).

Fonte: Dados da pesquisa.

Observam-se no Quadro 10 as ações da prática do controle de qualidade. Na ação da análise sensorial, a organização a utiliza como um procedimento para avaliar as características dos produtos inovadores os auxiliando no desenvolvimento destes produtos, e também para manter a mesma qualidade em todos os produtos disponíveis ao consumidor.

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.

Essa inquietação da organização por produtos de qualidade corrobora com os dados levantados em um estudo realizado pela Federação da Indústria do Estado de São Paulo - FIESP no ano 2010, que tinha como principal objetivo verificar a aderência do Brasil às tendências globais sobre o consumo de alimentos. Esse estudo identificou que 23% do mercado brasileiro estão dispostos a pagar mais por produtos nos quais detecta maior qualidade. Isso demonstra uma tendência da organização em conseguir fidelizar seus consumidores por meio da qualidade de seus produtos.

No Quadro 11 expõem-se as ações, praticantes, episódios de *práxis* da prática estratégica do controle de qualidade.

Quadro 11 – Detalhamento da Prática Estratégica de Controle de Qualidade.

Ação	Praticante	Episódios de <i>práxis</i>
Realizar análise sensorial	Consultor (mestre queijeiro)	Reuniões com o Comitê de Direção
Utilizar processos Padronização	Consultor (mestre queijeiro)	Reuniões com o Comitê de Direção
Conservar Higiene da indústria	Consultor (mestre queijeiro)	Reuniões com o Comitê de Direção
Manter Demanda Controlada	Consultor (mestre queijeiro) e Consultor (qualidade da matéria-prima).	Reuniões com o Comitê de Direção
Usar Ingredientes importados	Consultor (mestre queijeiro)	Reuniões com o Comitê de Direção

Fonte: Dados da pesquisa.

Os praticantes das ações da prática estratégica de Controle de Qualidade são predominantemente os consultores externos (mestre queijeiro e qualidade da matéria-prima). 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.

De acordo com Whittington (2004), uma das principais conclusões dos estudos em estratégia como prática parte do papel desempenhado pelas consultorias no processo de mudança. Para o autor, os consultores têm um papel destacado nos momentos iniciais do processo, bem como em alguns de seus estágios críticos.

Já os episódios de práxis ocorreram nas reuniões formais entre os consultores e o comitê de direção da organização. Nesses momentos, os consultores transmitiam os procedimentos a serem executados para o desenvolvimento dos produtos.

4.2.3 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. Conforme o Diretor Geral afirma: *“Você vê, é um consumo que está se criando! O consumo aumenta mais de 20%, né?”*.

Por ser um produto diferenciado, com um valor de venda maior, os atores organizacionais, por meio do aumento da demanda em 20%, observam que o consumidor está se dando ao direito de consumir um produto diferenciado. Para o aumento das vendas o Diretor Geral resume ser uma estratégia simples: *“O que é que nós estamos fazendo? Colocando os produtos nos pontos de venda, colocando, lançando todos os nossos produtos em todos os pontos de venda”*.

Essa estratégia é corroborada 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.

A prática da disponibilização do produto também pode ser entendida por Rogers (1995), pois de acordo com autor, em função da dificuldade de adoção de uma nova ideia, mesmo quando existem vantagens evidentes, muitas organizações enfrentam a necessidade de acelerar a taxa de difusão da inovação. Essa dificuldade foi minimizada com a disponibilização dos produtos em todos os pontos de vendas, acelerando assim a aceitação do produto. No Quadro 12 faz-se um detalhamento dessa prática:

Quadro 12 – Detalhamento da Prática Estratégica de Disponibilização do Produto

Ação	Praticante	Episódios de <i>práxis</i>	Atividade
Aumentar o número de Representantes Comerciais	Comitê de Direção: Diretor Comercial, Industrial, Financeiro e Diretor Geral (fundador).	Reunião do Comitê	Aumento do número de representantes comerciais para facilitar a disponibilização do produto.
Ampliar o território de abrangência	Comitê de Direção: Diretor Comercial, Industrial, Financeiro e Diretor Geral (fundador).	Reunião do Comitê	Foi ampliada para todo o território Nacional a Logística de distribuição do produto.
Lançar em todos os pontos de vendas	Comitê de Direção: Diretor Comercial, Industrial, Financeiro e Diretor Geral (fundador).	Reunião do Comitê	Expansão dos pontos de vendas dos produtos para todos os tipos comércio.

Fonte: Dados da pesquisa.

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-se 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).

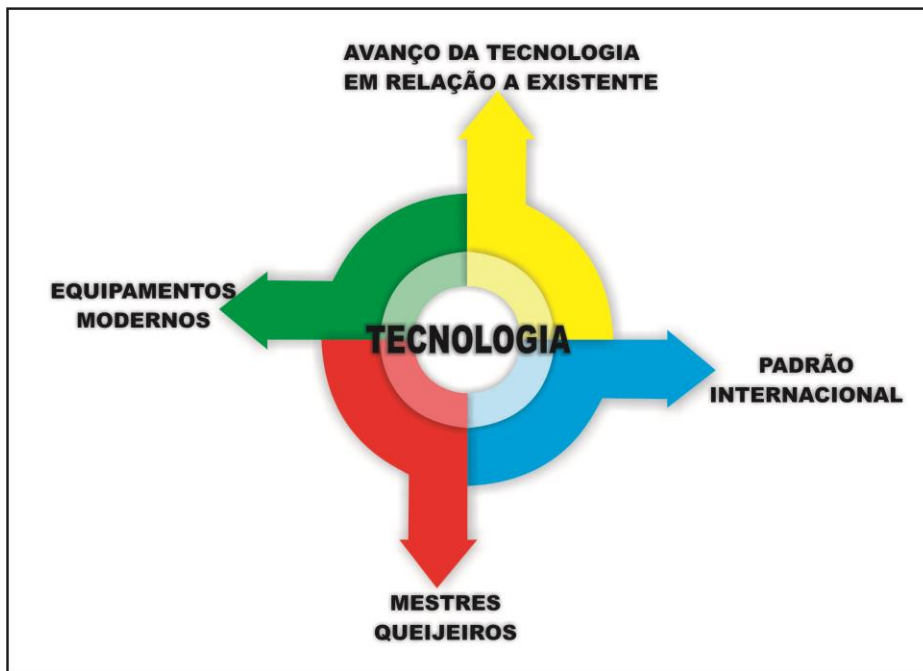
As três ações para disponibilizar o produto foram manifestadas pelo Comitê de Direção, composto por Diretor Comercial, Industrial, Financeiro e Diretor Geral (fundador). Esse comitê se reúne a cada 30 dias, por dois dias, para discutir e apresentar ações previstas para a organização. De acordo com o 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. 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** (grifo nosso).

4.2.4 Tecnologia

Observou-se que a tecnologia implantada é a base para o desenvolvimento dos produtos inovadores. Todo processo produtivo segue os moldes europeus. Com as análises nos documentos primários e secundários identificou-se 4 ações estratégicas da prática da implantação da tecnologia ilustradas na Figura 4.

Figura 4 – Ações que sustentam a prática da Tecnologia.



Fonte: Dados da pesquisa.

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”.

Para acompanhar esse padrão internacional utilizam-se mestres queijeiros italianos para a produção do queijo tipo grana e mestre queijeiro uruguaio para a produção do parmesão. Isso também é mencionado pelo Diretor Industrial: “[...] é um parque que está projetado para os próximos 20 anos é o que há de mais moderno hoje, em termos de equipamento, em termos de tecnologia, em termos de produto”.

Evidenciou-se que a ação de manter os padrões internacionais se deve por serem 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.

No Quadro 13 apresentam-se as ações, os praticantes e os episódios de *práxis* que sustenta a prática estratégica da tecnologia.

Quadro 13 – Detalhamento da Prática Estratégica da Tecnologia

Ação	Praticante	Episódios de <i>práxis</i>
Utilizar tecnologia avançada em relação a existente	Diretor Geral Diretor Industrial	Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência nesse tipo de produção
Manter Padrão Internacional	Diretor Geral Diretor Industrial	Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência nesse tipo de produção
Empregar Mestres Queijeiros	Diretor Geral Diretor Industrial	Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência nesse tipo de produção
Usar Equipamentos Modernos	Diretor Geral Diretor Industrial	Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência nesse tipo de produção

Fonte: Dados da pesquisa.

Para analisar a *práxis* da prática estratégica da tecnologia, destaca-se a fala do Diretor Geral sobre a origem dos episódios de *práxis*: “*Fui para Europa, visitei os líderes de mercado em tudo o que eu ia fazer, visitei todos os pontos de venda, fui às fábricas de equipamentos, voltei, fiz um planejamento, trouxe os equipamentos, construí o projeto todo*”.

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 seguem os moldes de produção já existente em outro país. Com isso os episódios de *práxis* tem 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** (grifo nosso), rotineiras, contemplando desde a diretoria até o chão de fábrica da organização.

Ainda conforme destaca o Diretor Geral: *Nós já estamos com as coisas dominadas, mas é sempre uma cabeça europeia. A Nova Zelândia é hoje referência do leite para o mundo em termos de produção, é leite a pasto com alta qualidade e custo baixo*. Identifica-se que mesmo os membros da organização expondo que estão com a forma de produção contida, o

momento da *práxis* ocorre após observações em outros países, não se identificando episódios de *práxis* formais na análise desta prática.

Nesse sentido, destacam-se as falas que expressam essas experiências dos Diretores da organização:

“[...] Devo ter visitado mais de 600 fábricas em nível de mundo e aí eu quis sair das commodities para o valor agregado (DIRETOR GERAL)”.

“É que o Diretor Geral estava com uma empresa grande, tinha um faturamento já significativo, mas ele atuava em commodities, que é queijo mussarela, prato e leite longa vida e a empresa era familiar, então chega um ponto que não tem mais como seguir, pra atuar em commodities ela tem que ganhar em escala [...] (DIRETOR INDUSTRIAL)”.

Essa experiência também é prevista por Rogers (2003), pois o mesmo menciona que a formação desta averiguação depende de opiniões e experiências práticas dos atuais usuários da inovação, possivelmente oriundos de inovações similares. Seligman (2000) também contribui, indicando que essa atitude pré-existente leva à inovação. Conforme o exposto constatou-se que a *práxis* da implantação dos produtos inovadores está atrelada a vivência em outras organizações bem como em experiências passadas.

Em adição à *práxis*, evidencia-se que os praticantes da ação de trazer um avanço da tecnologia em relação a existente, de manter os mesmos padrões internacionais de produção, de possuir a presença de consultores (mestres queijeiros) e de trabalhar com equipamentos modernos, são de iniciativa do Diretor Geral e Industrial.

4.2.5 Prática estratégica de diversificação de produtos

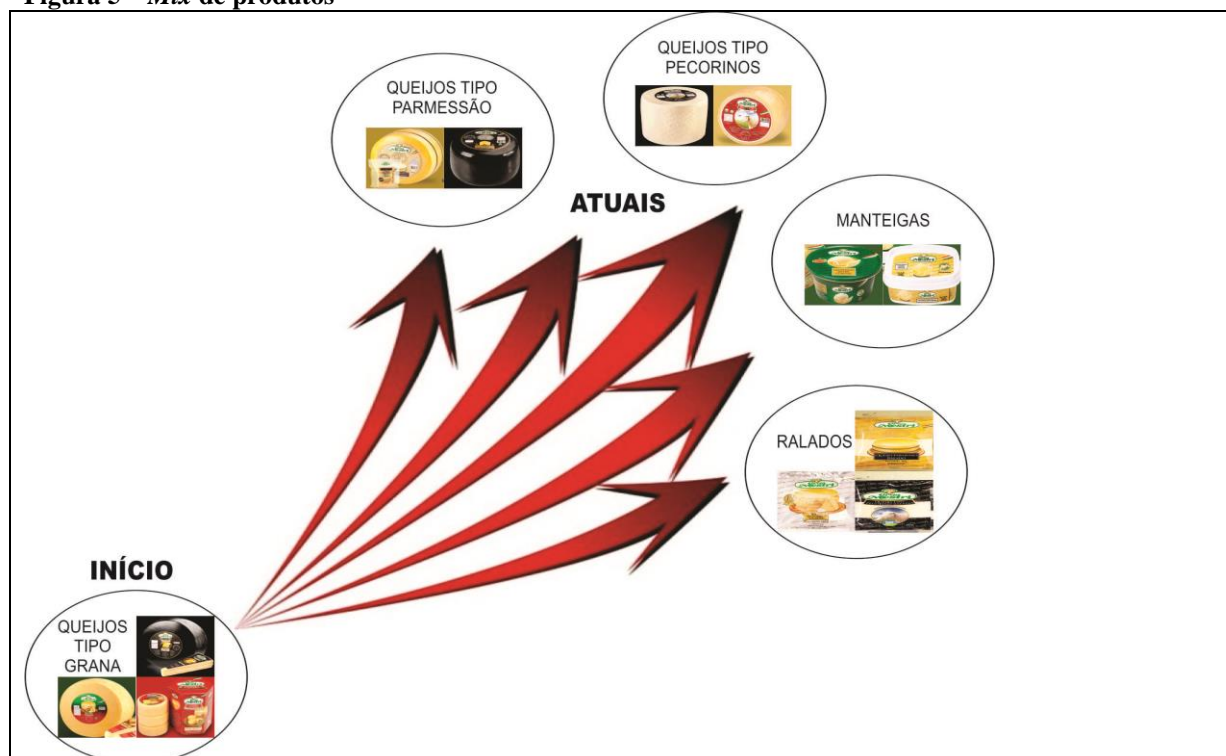
Averiguou-se que a organização iniciou suas atividades com a produção de um único produto, e para se manter mais competitiva no mercado optou por diversificar a produção. No que tange essa diversificação, o Diretor Industrial aponta:

“[...] se produzia o grana! Então ele já tinha o produto de valor agregado, ele só colocou outros juntos, porque não adianta ter um produto com mais alto valor agregado que ele consiga, mas um mono produto não funciona! Se não é competitivo em logística, você não atende os principais pontos de venda, os principais pontos de consumo, porque é só um produto! Mesmo que seja de alto valor agregado!”.

Com um *mix* de produtos mais adequados às suas necessidades, aumentou a demanda da organização, conforme 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. Novos produtos/serviços estão relacionados a um melhor desempenho de mercado, maiores fatias de participação e melhor rentabilidade (KNIGHT, 1967; DAMANPOUR, 1991; TID; BESSANT; PAVITT, 1997; OECD, 2005; ETTLIE, 2006; TIGRE, 2006; MOREIRA, QUEIROZ, 2007). A Figura 5 demonstra o produto inicial e os demais produtos do *mix*.

Figura 5 – Mix de produtos



Fonte: Dados da pesquisa.

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 contribui com a seguinte informação: “A embalagem conquistou o primeiro lugar em Inovação Nacional, da Associação Brasileira de Embalagens de Aço, quando foi lançada em 2012” (SITE “BETA”, 2013).

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: “A “Beta” Alimentos inovou ao lançar o primeiro queijo de ovelha ralado do Brasil” (SITE “BETA”, 2013). A ação dos ralados também é confirmada pelo Diretor Industrial:

“O ralado da mesma maneira! Nós inovamos o ralado porque a tecnologia, a maior parte dos fornecedores de quem produz ralado, ele compra matéria prima e rala! Ele não é um produtor de queijo, só especialista em ralados! Nosso caso não! Nosso caso nós ralamos o queijo que nós produzimos! Então também isso dá um diferencial de qualidade!”.

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. Nesse sentido, Schumpeter (1954) menciona que a inovação pode assumir várias formas e não necessariamente deve ser uma novidade na proporção de uma invenção, isto é, a inovação pode ocorrer por meio da aplicabilidade de uma ideia já existente a uma nova forma de operacionalizá-la ou a uma nova situação.

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).

Para sintetizar as ações da prática de diversificação, apresentam-se no Quadro 14 as ações, os praticantes e os episódios de *práxis*.

Quadro 14 – Detalhamento da Prática Estratégica de Diversificação

Ação	Praticante	Episódios de <i>práxis</i>
Inserir queijo tipo parmesão	Diretor Geral Consultor (mestre queijeiro uruguaio)	Reuniões Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência nesse tipo de produção
Inserir queijos tipo pecorino	Diretor Geral	Reuniões Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência nesse tipo de produção
Inserir ralados	Diretor Geral Diretor Industrial	Conversas formais Reuniões
Inserir manteigas	Diretor Geral Diretor Industrial Fornecedor da Lata	Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência nesse tipo de produção Reuniões Conversas informais

Fonte: Dados da pesquisa.

Os praticantes da ação da inserção do queijo tipo parmesão foram o Diretor Geral e o Consultor (mestre queijeiro uruguaio), conforme relata o Diretor Industrial: *“O caso do parmesão, nós pegamos um consultor do Uruguai, um mestre queijeiro com experiência no Uruguai”*.

A escolha desse profissional é apoiada pelo Consultor da qualidade da matéria-prima: *“Para você ter ideia, quando foi desenvolvido o parmesão foi contratado tecnologia do Uruguai, que eles são os “bam bam” no parmesão, desenvolveu-se o queijo parmesão durante 8 meses para depois dizer que estava pronto para ir para o mercado”*. Isso demonstra que a organização procurou contratar consultorias das regiões referências em produção.

Os episódios de *práxis* da produção do queijo parmesão estão atrelados às visitas às fábricas de referência e posterior a reuniões da organização para discutir a implantação, indo ao encontro de Whittington (2006) que menciona que as abordagens podem ser formais e informais.

O praticante da entrada dos queijos tipo *pecorino*, é o Diretor Geral, em momentos de visitas e observações em fábricas de referência nesse tipo de produto, com intenção de aumentar o *mix* de produtos da organização e se tornar-se mais competitivo. Mas, de acordo com o Diretor, esse produto também deveria ter um padrão de qualidade para coincidir com os demais produtos já comercializados. Nesse sentido, o Diretor Geral relata: *“As pessoas querem coisa boa, então hoje, querem produtos top, quer um Grana Padano, tu que um queijo de ovelha, um Pecorino, pois o queijo de ovelha é nobríssimo”*.

A *práxis* da produção dos ralados foi uma inovação da organização e partiu de conversas formais entre o Diretor Geral e Industrial e reuniões. O levantamento desses praticantes é constatado nos relatos a seguir, primeiro pelo Diretor Geral: *“Um ralado de qualidade, é um mercado que está crescendo muito”*. Isso também é indicado pelo Diretor Industrial *“O nosso queijo também acaba sendo um subproduto, porque ele pode virar ralado, então na fábrica depois da ampliação a gente conseguiu trazer todos esses subprodutos e transformar eles também em produtos de extrema qualidade”*.

Já na inserção da linha de manteigas, identificou-se um praticante externo apresentando influência na organização. O fornecedor da lata participou do processo de desenvolvimento da embalagem para apresentar as primeiras manteigas com embalagem em lata e tampa abre fácil do Brasil. Além do fornecedor, destacam-se como praticantes da inclusão da manteiga no *mix* de produtos da organização o Diretor Geral e Industrial.

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.

4.2.6 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*”.

Essa diferenciação de produtos também é confirmada por *stakeholders* da organização: “*Ela tem um impacto positivo, é uma empresa inovadora [...], produz um produto de qualidade, coisa que a gente não é muito acostumado a ver na nossa região ainda, né? Ter esses produtos diferenciados, produtos com qualidade* (SECRETÁRIO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL)”.

Essa informação se justifica, pois a diferenciação de produtos está em um mercado em que não se pode garantir o segredo por meio de registro de patentes e é explorado por conglomerados internacionais, caso específico da organização estudada. Conforme é mencionado pelo Consultor: “*Tem uma concorrente no Rio Grande do Sul que foi a primeira e uma de um pessoal de Minas Gerais, mas é menorzinha*”.

No Quadro 15 apresentam-se as ações que sustentam a diferenciação da empresa, bem como os praticantes e os episódios de *práxis*.

Quadro 15 – Detalhamento da Prática Estratégica de Diferenciação

Ação	Praticante	Episódios de <i>práxis</i>
Manter qualidade do produto	Comitê de Direção Consultor (mestre queijeiro italiano)	Reuniões Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência nesse tipo de produção
Optar por produto inovador	Comitê de Direção Consultor (mestre queijeiro italiano)	Reuniões Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência nesse tipo de produção

Continua...

...continuação

Assegurar clientes pela imagem da empresa	Comitê de Direção Consultor (mestre queijeiro italiano)	Reuniões Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência nesse tipo de produção
Utilizar tecnologia avançada para o desenvolvimento dos produtos	Comitê de Direção Consultor (mestre queijeiro italiano)	Reuniões Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência nesse tipo de produção

Fonte: Dados da pesquisa.

Para diferenciar o produto por qualidade visualizou-se na organização a necessidade de trabalhar a qualidade da matéria-prima e manter um controle de qualidade dos produtos, conforme especificado nos itens 4.2.1 e 4.2.2. Essa diferenciação por qualidade no produto é exposta pela Engenheira de Alimentos: *“Essa que é a nossa meta, vamos dizer assim. Não é nem ter tanto volume, mas produtos de qualidade, só fornecer ao mercado realmente o produto que a gente garante”*. A qualidade é vista pela organização como um fator de decisão de compra pelos clientes, além de ser para a organização uma ferramenta para conquista e retenção desses consumidores.

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 (grifo nosso)** 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 grana padana, que é um queijo diferencial”*.

A inovação da organização influenciou outras empresas a buscar-se diferenciar no mercado, conforme expõe um empresário do Município de São Miguel do Oeste - SC: *“É eu optei porque a gente ouviu falar bem dos queijos a nível Brasil e tal e a gente queria fazer algo diferente, teve opções diferenciadas assim e hoje existe uma parceria”*. Esse relato também admite a imagem da organização, como sendo um atributo para assegurar a preferência dos clientes.

A tecnologia empregada para o desenvolvimento dos produtos, exposta no item 4.2.4, também contribui para a diferenciação da organização, conforme o Diretor Geral: *“Então hoje se tem um parque industrial referência, equipamentos de última geração [...]”*. Essa tecnologia contribui para o desenvolvimento dos produtos inovadores, assegurando ganhos de produtividade.

Por meio das ações da prática estratégica de diferenciação, nota-se que os praticantes da organização são os membros do Comitê de Direção, ou seja, Diretor Comercial, Financeiro, Industrial e Geral (fundador), com a presença da Consultoria do mestre queijeiro italiano. Nesse sentido, Whittington (2006) destaca que os praticantes são centrais na disseminação e na inovação de práticas estratégicas. As ações adotadas e os relatos dos entrevistados evidenciam que as práticas estratégicas de diferenciação deixaram a empresa em uma posição de destaque e contribuíram no direcionamento desta no mercado.

Evidenciou-se ainda no estudo, que a partir da necessidade de um local apropriado para a demonstração dos produtos, conforme destacado pela recepcionista [...] *como nas outras laticínios, chegava, você pede um produto, eles iam lá na fábrica pegavam e te vendiam lá no escritório mesmo! Não tinha esse ponto de venda específico [...]*, a implantação de um *showroom* também se tornou uma ação da prática de diferenciação.

No Quadro 16 apresentam-se os trechos destacados pelos entrevistados que confirmam as ações desenvolvidas para a implantação do *showroom*:

Quadro 16 – Ações para a implantação de um *Showroom*

Ação	Trechos das entrevistas
Proporcionar Visita técnica à empresa	Conhecer uma câmara daquelas, a maior câmara de parmesão da América Latina. Então a história de como se produz, são tudo coisas assim que envolvem a pessoa que está lá e que faz motivar a experimentar esse produto. Vai perceber que é um produto bom, vai gostar! Você vai desenvolver o paladar dela pra gostar disso! E ela vai virar uma consumidora (RECEPCIONISTA).
Criar Ponto de venda	O espaço de vendas que tu viste lá, se eu te falar que em 12 dias vendeu 80 formas de parmesão (DIRETOR GERAL).
Manter Degustação permanente	Quando você faz atendimento com degustação, é outra coisa. É a mesma coisa você ir em um lugar e querer comprar algo que você não possa experimentar! Lá não! Você chega experimenta e depois você compra algo que quiser comprar! E isso é um diferencial muito grande (AUXILIAR ADMINISTRATIVA DE VENDAS).
Indicar Presente ideal	A princípio a gente vendia queijo fracionado, <i>kits</i> feitos pela indústria. Mas, vendo aquilo lá sobrando, vendo que dava para fazer outras coisas, eu inventei fazer cestas de queijos, <i>kits</i> diferenciados. E nós batemos recorde de venda no final desse ano (AUXILIAR ADMINISTRATIVA DE VENDAS).

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebeu-se a visita técnica como uma ferramenta complementar de grande relevância para organização, oportunizando ao público conhecer e entender sobre a implantação desse tipo de produto. Para Rogers (2003), a visibilidade estimula vizinhos e amigos a querer saber informações sobre a inovação. Nesse sentido, o Diretor Geral administrativo-financeiro destaca: [...] *estamos abrindo o parque industrial para as pessoas conhecerem. Teve feriado*

com mais de 800 pessoas. As pessoas têm a oportunidade de ir lá dentro das câmeras de maturação e ver 1 milhão de quilos de queijo, armazenados.

A degustação permanente constatada na pesquisa segue também as indicações de Rogers (2003) em um dos atributos para a inovação, a experimentação que se refere ao grau que um possível adotante pode experimentar a inovação antes de adquiri-la. O autor menciona ainda que uma inovação que pode ser testada representa ao indivíduo menor incerteza e é mais rapidamente aceita. O resultado dessa degustação influencia positivamente o ponto de vendas, vislumbrando um ponto de encontro desses consumidores.

A ação intitulada de “presente ideal” foi proposta pela auxiliar administrativa de vendas, considerada assim uma estrategista da organização, pois os produtores inovadores se tornaram objeto de presente. Ela, por sua vez, mencionou: *“Algo totalmente novo e inesperado, criativo e que deu um sucesso danado, então quando se vende uma ideia, quando se vende um produto e o consumidor gosta, ele passa a ser o teu garoto propaganda, né?”*

Esse relato vem ao encontro do que preconiza Rogers (2003). Para o autor, os canais interpessoais são mais eficazes na formação e mudança de atitudes em direção a uma nova ideia, e assim, influenciam a decisão de aprovar ou rejeitar esta ideia. Romaniello (2003) também concorda com os canais interpessoais de informação para convencer um indivíduo a aceitar a inovação, pois envolvem trocas de informação face a face entre os indivíduos.

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”*. O relato da auxiliar administrativa de vendas corrobora essa ação:

“[...] no ano passado, a Extracredi a Sicoob, quando eles recebem os Presidentes deles, as pessoas mais importantes, eles procuram num momento vago, que não tem reunião, levar na aqui na empresa, [...] sempre no showroom”.

Isso também é confirmado pelos *stakeholders* da organização, conforme evidenciado no recorte da entrevista de dois entrevistados: *“É um ponto turístico, inova, traz turismo, turismo ajuda, atração turística, né?”* *“Eles têm um showroom muito bom ali de degustação, de vendas!”*. Com isso, constatou-se que esse espaço ajuda a valorizar o trabalho da organização e abrir novos mercados.

O Diretor Industrial também relata a localização geográfica do *showroom* como um diferencial, pois o mesmo valoriza a introdução dos produtos inovadores: *“O showroom é a*

nossa maior vitrine [...]. Como estamos em uma rota do turismo aqui, ligando Foz do Iguaçu e Florianópolis, então todos os dias tem gente de fora e o pessoal vai e leva a ideia, e leva o produto e começa a tudo dar certo”.

No Quadro 17 faz-se um detalhamento da ação de implantação de um *showroom*, com as atuações, os praticantes e os episódios de *práxis*:

Quadro 17 – Detalhamento da Prática Estratégica de Implantação de um *Showroom*

Ação	Praticante	Episódios de <i>práxis</i>
Proporcionar Visita técnica a empresa	Diretor Geral	- Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência nesse tipo de produção. - Reuniões.
Criar Ponto de vendas	Diretor Geral	- Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência nesse tipo de produção. - Reuniões.
Manter Degustação permanente	Diretor Geral	- Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência nesse tipo de produção. - Reuniões.
Indicar Presente ideal	Auxiliar administrativa de vendas	- Conversa informal

Fonte: Dados da pesquisa.

As áreas de atuação do *Showroom* estão conectadas ao Diretor Geral, isso também é indicado em uma fala do Diretor Industrial: “O fundador (*Diretor Geral*) sempre foi uma pessoa visionária, com muita aptidão para a área de Marketing, ele sempre idealizou um bom ponto de vendas”.

Isso segue as recomendações de Bulte e Lillien (2001) que contribuem mencionando que uma difusão da inovação pode estar associada com a intensidade de competição entre as empresas, a reputação dos competidores junto aos adotantes potenciais e aos esforços promocionais da empresa. Visualizou-se no estudo que as ações propostas pelo Diretor Geral tiveram a intenção de difundir a fabricação dos produtos inovadores para toda a sociedade.

Além disso, os episódios de *práxis* das ações empostas 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.

Nessa prática destaca-se ainda o episódio de *práxis* da ação intitulada “presente ideal”, proposta pela auxiliar administrativa de vendas a partir de conversas informais, resultando num aumento do volume de vendas dos produtos. Conforme o relato da auxiliar administrativa de vendas:

Batemos o recorde de vendas em uma ação que eu “bolei”. A princípio a gente vendia queijo fracionado, kits feitos pela indústria. Mas, vendo aquilo lá sobrando, vendo que dava para fazer outras coisas, eu inventei uma novidade, fazer cestas de queijos, kits diferenciados. E nós batemos recorde de venda no final desse ano com as coisas que eu implantei.

Isso demonstra que mesmo a funcionária não exercendo um cargo formal de estrategista, a ação proposta repercutiu para a organização, destacando a auxiliar administrativa de vendas como uma praticante da estratégia. Esse achado corrobora com as afirmativas de Whittington (2006) e Jarzabkowsky (2005), de que a estratégia organizacional é criada e realizada no cotidiano organizacional. Os autores indicam que independente do cargo hierárquico, os colaboradores podem assumir o papel de praticantes da estratégia em suas atividades rotineiras na organização.

No Quadro 18 expõem-se um resumo dos praticantes, as práticas, as ações e as *práxis* evidenciadas no estudo.

Quadro 18 – Resumo das *práxis*, práticas e praticantes.

Práticas	PRATICANTE	AÇÕES	Práxis
Utilizar Matéria-prima de Qualidade, Controle de Qualidade, Produto disponível, Tecnologia, Diversificação de produtos e Diferenciação.	Médico Veterinário	Acesso às informações; Análise da Matéria prima; Assistência Técnica; Ficha de acompanhamento; Gestão da propriedade; Padronização; Qualidade do Manejo; Sanidade animal e Treinamento.	Reunião Mensal, Reuniões com o Comitê de Direção, Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência e Conversa Informal.
	Consultor da qualidade da matéria-prima	Acesso às informações; Análise da Matéria prima; Assistência Técnica; Gestão da propriedade; Padronização; Qualidade do Manejo; Sanidade animal; Treinamento e Demanda Controlada.	
	Colaboradores do Setor de qualidade	Acesso às informações; Análise da Matéria prima; Assistência Técnica; Ficha de acompanhamento; Padronização; Qualidade do Manejo; Sanidade animal e Treinamento.	
	Diretor Industrial	Acesso às informações; Análise da Matéria prima; Assistência Técnica; Gestão da propriedade; Padronização; Qualidade do Manejo; Sanidade animal; Treinamento; Aumento de Representantes Comerciais; Ampliação do território de abrangência; Lançamento em todos os pontos de vendas; Avanço da tecnologia em relação a existente; Padrão Internacional; Mestres Queijeiros; Equipamentos Modernos; Inserção dos ralados; Inserção das manteigas; Qualidade do produto; Inovação do produto; Imagem da empresa; Tecnologia empregada para o desenvolvimento dos produtos.	
	Consultor (mestre queijeiro)	Análise Sensorial; Padronização; Higiene da Indústria; Demanda Controlada; Ingredientes Importados; Qualidade do produto; Inovação do produto; Imagem da empresa; Tecnologia empregada para o desenvolvimento dos produtos.	
	Diretor Comercial	Aumento de Representantes Comerciais; Ampliação do território de abrangência; Lançamento em todos os pontos de vendas; Qualidade do produto; Inovação do produto; Imagem da empresa; Tecnologia empregada para o desenvolvimento dos produtos.	
	Diretor Financeiro	Aumento de Representantes Comerciais; Ampliação do território de abrangência; Lançamento em todos os pontos de vendas; Qualidade do produto; Inovação do produto; Imagem da empresa; Tecnologia empregada para o desenvolvimento dos produtos.	
	Diretor Geral	Aumento de Representantes Comerciais; Ampliação do território de abrangência; Lançamento em todos os pontos de vendas; Avanço da tecnologia em relação a existente; Padrão Internacional; Mestres Queijeiros; Equipamentos Modernos; Inserção do queijo tipo parmesão; Inserção do queijo tipo parmesão; Inserção dos ralados; Inserção das manteigas; Qualidade do produto; Inovação do produto; Imagem da empresa; Tecnologia empregada para o desenvolvimento dos produtos; Visita técnica a empresa; Ponto de vendas; Degustação permanente.	
	Consultor (Mestre queijeiro uruguaio)	Inserção do queijo tipo parmesão	
	Fornecedor da embalagem (lata) para a linha de manteigas.	Inserção das manteigas	
Auxiliar Administrativa de Vendas.	Presente ideal		

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados no quadro 18 estão alinhados aos apontamentos da abordagem de estratégia como prática, pois de acordo com Whittington (2006) defende-se que os praticantes externos (consultores), são os produtores mais eficazes em novas práticas. Eles possuem uma visão de fora da organização, conseguindo identificar os maiores erros, e também grandes oportunidades de estratégias.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) salientam que na estratégia como prática os praticantes não são apenas os gerentes de alto escalão, pois qualquer envolvido com a organização pode ser possíveis estrategistas. Os resultados condizem ainda com Whittington (2006), que destaca que os episódios de *práxis* podem ser formais ou informais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscou-se analisar a estratégia como prática por meio de ações inovadoras de uma empresa alimentícia. Para tanto, descreveu-se a *práxis*, as práticas e os praticantes envolvidos na implantação de produtos inovadores.

No tocante aos episódios de *práxis* envolvidos na estratégia para implantação de produtos inovadores, primeiro objetivo específico, foram identificados quatro momentos diferentes para o surgimento da ação: Reunião Mensal, Reuniões com o Comitê de Direção, Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência e Conversa Informal.

A partir dos episódios de *práxis*, trinta e três ações foram identificadas, destas, vinte ações foram percebidas como sendo em momentos informais (Viagens para a Europa visualizando e visitando fábricas de referência). Ou ainda, propostas pelo consultor (mestre queijeiro italiano) em reuniões formais do Comitê de Direção, mas com a influência da experiência de outro país, demonstrando a expansão de momentos informais nas estratégias adotadas pela organização. Vieira, Correia e Lavarda (2009) acrescentam também em relação às estratégias informais, que sua captura e entendimento podem contribuir com os estudos de estratégia.

Quanto ao segundo objetivo específico, observou-se que as práticas identificadas como estratégicas para a implantação de produtos inovadores foram: Qualidade da Matéria-prima, Controle de Qualidade, Produto disponível, Tecnologia, Diversificação de produtos e Diferenciação. Cabe destacar que a diferenciação dos produtos reforçou a diversificação, pois o processo foi iniciado pelo desenvolvimento de apenas um tipo de produto diferenciado, e com a intenção de aumentar a competitividade o *mix* de produtos foi ampliado, dentro dos mesmos padrões de diferenciação.

No terceiro e último objetivo específico, buscou-se identificar os praticantes envolvidos com a execução das *práxis* e práticas na implantação de produtos inovadores, sendo: Médico Veterinário; Consultor; Colaboradores do Setor de qualidade; Consultores (mestres queijeiros), Comitê de Direção (Diretor Comercial, Industrial, Financeiro e Diretor Geral), Auxiliar administrativa de vendas e Fornecedor da embalagem (lata) para a linha de manteigas.

Observou-se que os Diretores Industrial e Geral são os praticantes com maior envolvimento nas ações desenvolvidas pela organização. O destaque dado a esses dois atores

pode estar relacionado ao fato de terem sido os primeiros a se envolverem diretamente com o processo de desenvolvimento dos produtos inovadores.

Ressalta-se ainda que foram identificados onze praticantes no decorrer do estudo. Desses, três são consultores externos da organização: 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 Uruguai 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 autor acrescenta ainda que as empresas se beneficiam da adoção de ferramentas de consultorias para a análise de seu ambiente interno, conseguem traduzir estas experiências e ferramentas para seu contexto, mas isso ocorre desde que consigam desenvolver as competências apropriadas para absorver essas competências externas.

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 de que podem ser encontrados estrategistas em diferentes níveis hierárquicos das organizações (JOHNSON *et al.*, 2007; WALTER; AUGUSTO, 2009a), bem como de que as práticas estratégicas são resultado da ação e interação entre diferentes estrategistas (JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON *et al.* 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), mas predominou-se no presente estudo que os praticantes envolvidos nas estratégias de inovação de produto são ocupantes de cargos da alto-gerência.

Espera-se que este estudo possa contribuir para a área do conhecimento ao analisar as estratégias de inovação de produto com base na abordagem da estratégia como prática. Como

já destacado, várias buscas foram efetuadas e é quase nula a ligação da estratégia como prática e inovação, sugerindo assim novas pesquisas que relacionam essas duas abordagens.

Outra sugestão para pesquisa futura seria analisar o impacto econômico e as consequências da instalação dessa organização para a região oeste de Santa Catarina, uma vez que sua instalação fomentou a produção leiteira, destacando o Município sede no ano de 2012 como a segunda maior produção leiteira do Estado de Santa Catarina.

Uma das dificuldades encontradas no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa foi o acesso a todos aos funcionários da organização para realizar as entrevistas, bem como com os consultores (mestres queijeiros) que foram à base para o desenvolvimento dos produtos inovadores. Pode-se mensurar como uma limitação também a possível racionalização a respeito das ações propostas pelos entrevistados.

REFERÊNCIAS

ALEGRE V. J.; LAPIEDRA A. R.; CHIVA G. R. Linking operations strategy and product innovation: an empirical study of spanish ceramic tile producers. **Research Policy**, *Ámsterdam*, v. 33, n. 5, p. 829-839, July 2004.

ALVES, M.A.; BLIKSTEIN, I. Análise de Narrativa. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (orgs.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo, Saraiva, 2006

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

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

AHMED, Pervaiz K. Culture And Climate For Innovation. **European Journal Of Innovation Management**, Vol. 1 Iss: 1, Pp.30 – 43, 1998.

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

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

AMORIN, G. **Estratégias para difusão de um ambiente virtual para comércio eletrônico via internet**. Um estudo de caso - CIMM: Centro de Informação Metal Mecânica. 1999. 129 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

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

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

BART, C. Innovation, mission statements and learning. **International Journal of Technology Management**, Buckinghamshire, v. 27, n. 6/7, p. 544-561, 2004.

BINDER, Marcelo. A prática da estratégia. Entrevista de Richard Whittington concedida à Revista RAE Executivo. **Revista RAE Executivo**, v. 3, n. 2, p. 39-43, maio/jul. 2004.

BLANDY, B. A; JOÃO, B. N. A Prática Estratégica: Aproximação entre a Teoria e a Experiência Vivida. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4, 2009, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro, 2009.

BULTE, C. V. D; LILLIEN, G. Medical Innovation Revisited: social contagion versus maketing efforts. **American Journal of Sociology**, v. 106, n. 5, p. 1409-1435, 2001.

CARAYANNIS, E.G.; GONZALEZ, E.; WETTER, J.J. The nature and dynamics of discontinuous and disruptive innovations from a learning and knowledge management perspective. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte II, cap.7.

CARDOSO, A. L. J. Análise das Publicações sobre Strategy as Practice: Um mapeamento do campo por meio de estudos bibliométrico e sociométrico. In: **SEMEAD**, 2013, São Paulo, XVI SEMAD 2013.

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

CZARNIAWSKA, B. J. A narrative approach to organization studies. London: Sage, 1998.

CHANDLER, A. Strategy and structure. Cambridge: **MIT Press**, 1962

CHIA, R. C. H.; HOLT, R. Strategy as practical coping: a Heideggerian perspective. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 635-655, 2006.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioural theory of the firm**. Englewood Cliffs, NCONSULTOR Prentice-Hall, 1963.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

_____. **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**, 21, 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.

DENZIN, N. K. **The research act: A theoretical introduction to sociological methods**. Chicago: Aldine Publishing Company, 1970.

_____; LINCOLN, I. S. **O planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e abordagens**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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.

DOWNS, G. W.; MOHR Jr., L. B. Conceptual Issues in the Study of Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 700-714, dec. 1976.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. In: **MIS Quarterly**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

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.

FLIEGEL, F. C.; KIVLIN J. E. Attributes of Innovations as Factors in Diffusion, **American Journal of Sociology**, 72, 235 -248, 1966.

FREEMAN, C. The National System of Innovation in historical perspectiva. **Cambridge Journal of Economics**. 19, 5-24, 1995.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.35, n.2, mar./abr., 1995, p.57-63.

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, Cap. 4, p. 115-146, 2006.

GODOI, K.; MATTOS, Pedro L. C. L. Entrevista Qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Chistiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUNDLING, E. The 3M Way to innovation: balancing people and profit. New York: **Vintage Books**, 1999.

HALL, R. H. Organizações: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: **Prentice/Hall do Brasil**, 1984. 260 p.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Organisational ecology. Boston, MA: **Harvard University Press**, 1988.

HENDRY, J. Strategic decision making, discourse, and strategy as socialpractice. **Journal of Management Studies**, vol.37, n.º 7, pp. 955-977, 2000.

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.

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

JARZABKOWSKI, P. WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. **Journal of Management Inquiry**, v.17 n.4, p.282-286, 2008.

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

JOHNSON, G.; 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*, 24: 689-713, 1981.

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

LANGLEY, A. The challenge of developing cumulative knowledge about strategy as practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Ed.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: **Cambridge University Press**, 2010. p. 91-106.

LARSEN, T. J.; McGUIRE, E. **Information systems innovation and diffusion**: issues and directions. Hershey: Idea Group Publishing, 1998.

LAVARDA, R. A. B. ¿Qué Comportamientos Estratégicos Favorecen la Innovación en 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>>. Acesso 08 mar. de 2014.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. Introduction: theorizing and studying institutional work. In: LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge: **Cambridge University Press**, 2009. Cap. 1, p. 1-27.

LOWENDAHL, B.; REVANGE, O. ‘Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society,’ **Strategic Management Journal**, vol. 19, pp. 755-773, 1998.

MAÇANEIRO, M. B.; CHEROBIM, A. P. M. S. Fontes de financiamento à inovação: incentivos e óbices às micro e pequenas empresas – estudo de casos múltiplos no estado do Paraná. *Organizações & Sociedade*, vol.18, n.56, pp. 57-75, jan./mar. 2011.

MACIEL, Cristiano de O.; AUGUSTO, Paulo O. M. A “Practice turn” e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MACIEL, C. de O.; AUGUSTO, P. O. M. A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? **RAM**, v. 14, n. 2, p. 155-178, mar./abr. 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720p

SILVA, G. DACORSO, A. L. R. PERSPECTIVAS DE INOVAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA. **E&G**, v. 13, n. 33, set./dez. 2013.

MINTZBERG, H. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. **Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ**. 1979.

_____. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n.1, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. QUINN, J. GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: **Prentice Hall Hispanoamericana**, 1993.

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

NASCIMENTO, P. T.; YU. A.; SOBRAL, M. C. Estratégias de Negócios e Inovação em Mercados de Produtos Populares. 11, SEMINÁRIO DE GESTÃO TECNOLÓGICA – ALTEC. **Anais eletrônicos ...** Salvador, out. 2005.

NELSON, R. R. & WINTER, S. G. An evolutionary theory of economic change. Cambridge (Mass.) **Harvard University Presss**, 1982, 437p.

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

OLDMAN, D. Sources of antagonism to qualitative research. **Social Science Information Studies**, 1(4):231-40, July, 1981.

OLIVER C. The antecedents of desinstitutionalization. **Organization Studies**, 13 (4), 563-588, 1992.

PEREZ G. **Adoção de Inovações Tecnológicas**: Um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área da saúde. 2006, 227 f. Tese. (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PEREZ, G.; ZWICKER, R. Fatores determinantes da adoção de sistemas de informação na área de saúde: um estudo sobre o prontuário médico eletrônico. **RAM** - Vol. 11, N. 1. São Paulo. jan./fev. 2010.

ROBERTSON, Paul L.; CASALI, G.L., JACOBSON, David. Managing open incremental process innovation: Absorptive Capacity and distributed learning. *Research Policy*, vol. 41, pp. 822-832, 2012.

PORTER, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: **The Free Press**, 1985

QUINN, J. B. Estratégia para mudança. In. MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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.

ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations* (3rd ed.). New York: **Free Press**, 1983.

_____. *Diffusion of innovations*. 5. ed. New York: **Free Press**, 2003.

ROGERS, E. M.; SCOTT, K. L. The Diffusion of Innovations Model and Outreach from the National Network of Libraries of Medicine to Native American Communities, Albuquerque: **University of New México**, 1997.

ROMANIELLO, M. M. **Avaliação do Programa de difusão de tecnologia**. O caso do Circuito Sul-Mineiro de Cafeicultura nas regiões sul e sudoeste do Estado de Minas Gerais. 2003. 126 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2003.

ROWE, L. A., & BOISE, W. B. Organizational innovation: Current research and evolving concepts. **Public Administration Review**, 34(3), 284-293, 1974.

RUTTAN, V. W. Usher and Schumpeter on Invention, Innovation, and Technological Change. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 73, n. 4, p. 596-606, 1959.

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.

SELIGMAN, L. S. **Adoption as sensemaking**: toward an adopter-centered process model of IT adoption. In. ICIS 2000: 361-370.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Evanston, IL: **Row, Peterson**, 1957.

STAKE, R. E. Case studies. In DENZIN, Norman K. & LINCOLN, Yvonna S. (ed) *Handbook of Qualitative Research*. Londres: **Sage publications**, 1994, p. 236-247.

_____. *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA.: **Sage**, 1995.

STEINER, G. A. E MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

SZTOMPKA, Piotr. **Society in action: The theory of social becoming**. Cambridge: Polity Press, 1991.

TÁLAMO, J. R. A Inovação Tecnológica como Ferramenta Estratégica. **Revista Pesquisa & Tecnologia FEI**, n. 23, p. 26-33, out. 2002.

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.

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

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

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

_____. *et al.* **The innovation journey**. New York: **Oxford University Press**. 1999.

VASCONCELLOS M. A. Introdução. In: BARBIERI, J. C. *et al.* **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

WALTER, Silvana A. **Mecanismos isomórficos e práticas estratégicas: o caso da Sooro**. 2010. 265 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa em Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010.

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, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009a

WALTER, S. A.; 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.

_____. Learning to Strategise: Problems of Practice. **SKOPE Research Paper**, 20, University of Oxford, Autumn, 2001b.

_____. 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.

_____. *et al.* Taking strategy seriously: Responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, 2003, 12, 396–409.

_____; 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.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. Innovations and organizations. New York: **Wiley**. 1973.

ZHUANG, Lee. Bridging the gap between technology and business strategy: a pilot study on the innovation process. In **Management Decision**, v. 33, n. 8, p.13-21. 1995.

ZHUANG, Lee; WILIAMSON, David; CARTER, Mike. Innovate or liquidate – are all organizations convinced? A two-phased study into the innovation process. **Management Decision**, v. 37, n. 1, p. 57–71. 1999.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA EMPRESA

PERFIL DO ENTREVISTADO

Nome:

Função:

Tempo de atuação no setor lácteo:

Cargo:

1. Conte um pouco da história de como surgiu a ideia de sair de uma commodity para um produto de alto valor agregado?
2. Existia alguma tentativa anterior de adentrar nesse segmento?
3. Quais eram os principais resultados esperados com a implantação de produtos inovadores?
4. O que esperava que as inovações trouxessem?
5. O que elas têm trazido? E o que pode melhorar?
6. Você pode contar um pouco sobre como foi o processo de desenvolvimento de produtos inovadores?
7. As pessoas tinham dúvida durante o processo de implantação desses produtores inovadores? Elas conversavam com outras pessoas a respeito? Com quem?
8. Durante o desenvolvimento ocorreu algum erro, de uma pessoa, ou de um grupo, o que foi feito?
9. Quais barreiras tiveram no processo de implantação na própria fábrica. Todos colaboraram?
10. Como os praticantes (os que tiveram que “vender” a ideia dentro do processo) atuaram junto a quem iria produzir o produto.
11. Houve resistências pela modificação de como era feito?
12. Todos acreditaram na ideia e executaram as regras?
13. 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?
14. Quais pessoas você considera que foram fundamentais para o processo de construção da empresa? Que papel elas desempenharam?
15. Como foi o processo de formação deste grupo de pessoas?
16. Quem desempenhou o papel de líder deste grupo, além do Senhor?

17. Posição social deste ator?
18. As pessoas que participaram deste grupo atuaram/atuam de que maneira?
19. A empresa utiliza de consultores no processo da implantação de produtos inovadores?
20. Qual(is) o(s) fator(es) que o incentivaram a atuar neste processo de construção da empresa?
21. Pessoas interessadas nesse processo?
22. Qual a relação da empresa com os stakeholders?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM *STAKEHOLDERS*

1. Nome:
2. Empresa:
3. Área:
4. Como foi o processo de envolvimento com a empresa?
5. Quais os objetivos de sua organização?
6. Como vocês trabalham, articulam e se reúnem?
7. Como você percebe a implantação da empresa para o crescimento da região?
8. Você conhece quais são as estratégias que estão sendo desenvolvidas pela empresa?
9. Quais os processos desenvolvidos pela empresa que você acredite que deve ser melhorado?