



OPEN STRATEGY E FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE CONTROLE: AGENDA PROPOSITIVA DE PESQUISA

Cassia Goulart Heinzen

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

E-mail: cassiagh@hotmail.com

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

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

E-mail: rosalia.lavarda@ufsc.br

Gabriela Gonçalves Silveira Fiates

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: gabriela.fiates@ufsc.br

Eduardo Guedes Villar

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná, Brasil. Professor do Instituto Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: eduardo.villar@ifsc.edu.br

Resumo

O objetivo deste estudo é propor uma agenda de pesquisas futuras sobre o processo de abertura da estratégia e o uso de ferramentas estratégicas (artefatos sociomateriais) neste processo. Considera que a expansão do fenômeno de abertura da estratégia, enseja mudanças no próprio pensamento “do que é” e “como se faz” a estratégia e, portanto, desafia as lógicas racionalistas e instrumentais que estruturam esse pensamento. A metodologia consiste em uma revisão sistemática da literatura, a partir da qual se aprofunda o entendimento acerca dos desafios crescentes e as especificidades do fenômeno *open strategy* considerando cada contexto, estrutura e maturidade organizacional em que ocorrem os processos de abertura e as respectivas oscilações de amplitude no que se refere ao abrir e fechar a estratégia. Como resultados constata que as ferramentas estratégicas de controle têm sido consideradas como artefatos facilitadores do processo de abertura das organizações e, conseqüentemente, do fazer estratégico, sendo utilizadas por estrategistas de diferentes modos e razões. Como conclusão percebemos a necessidade de aprofundamento do tema em estudos futuros para a melhor compreensão deste fenômeno, uma vez que ele é contingencial, temporalmente dinâmico e não linear. Como contribuição teórica, propõe uma agenda de pesquisa envolvendo o movimento de abertura, sua respectiva dinâmica e elementos cruciais no fazer estratégico, como os artefatos sociomateriais.

Palavras-chave: *open strategy*; ferramentas estratégicas; controle; agenda de pesquisa.

OPEN STRATEGY AND STRATEGIC CONTROL TOOLS: PROPOSITIVE RESEARCH AGENDA

Abstract

The purpose of this study was to propose a future research agenda on the process of open strategy and the use of strategic tools (socio-material artifacts) in this process. It is considered that the expansion of the phenomenon of strategy openness entails changes in the very thinking "of what is" and "how strategy is done" and, therefore, challenges the rationalist and instrumental logics that structure this thinking. The methodology was based on a systematic review of the literature, we deepen our understanding of the growing challenges and the specificities of the open strategy phenomenon, considering each context, structure, and organizational maturity in which the processes of openness occur and the respective oscillations of amplitude in relation to the opening and closing of strategy. As results we found that strategic control tools have been considered as facilitating artifacts of the opening process of organizations and, consequently, of strategic making being used by strategists in different ways and for different reasons. We conclude perceiving the need to deepen the theme in future studies for a better understanding of this phenomenon, since it is contingent, temporally dynamic, and non-linear. As a theoretical contribution, we propose a research agenda involving the openness movement, its respective dynamics and crucial elements in strategic making, such as socio-material artifacts.

Keywords: open strategy; strategic tools; control; research agenda.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de abertura encontra-se em ascensão dentro das organizações de setores públicos e privados (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011) e diferentes áreas, como: tecnologia da informação (Morton; Wilson; Cooke, 2016; Schlagwein; Conboy; Feller; Leimeister; Morgan, 2017), saúde (Shaw, 2017) e arquitetura (Schneider; Richter; Petzold, 2010). Esse movimento de abertura tem sido observado como uma resposta (não racional) das organizações para as transformações sociais e tecnológicas atuais, as quais complexificam as relações nas organizações em busca de uma democratização no fazer estratégico (Chesbrough; Appleyard, 2007; Whittington *et al.*, 2011; Appleyard; Chesbrough, 2017; Hautz; Seidl; Whittington, 2017; Adobor, 2019).

A partir do entendimento de open innovation (Chesbrough; Appleyard, 2007), Whittington *et al.* (2011) reconheceram que o fenômeno de abertura nas organizações não é restrito apenas à área de inovação. Neste ensejo, referiu-se à possibilidade de o processo de abertura abranger também o fazer estratégico. Com relação à *open strategy* apesar dos potenciais benefícios do movimento de abertura como melhorias na performance (Barge-Gil, 2013; Park; Kwon, 2018; Alexy, 2018; Bortolaso; Verschoore; Dagnino, 2019) ainda existem desafios a serem superados neste processo (Hautz *et al.*, 2017; Adobor, 2019; Stadler *et al.*, 2021). Destaca-se a relevância dos níveis de abertura dependendo da estrutura organizacional (Adobor, 2020), da área organizacional e do tempo de vida da empresa (Dobusch; Gegenhuber, 2015), além de oscilações necessárias entre a abertura e fechamento dependendo da fase de formação da estratégia (Hautz, 2017; Dobusch; Dobusch; Muller-Seitz, 2017), o que ocasiona o paradoxo, ou contradição, entre abertura e fechamento da estratégia (Adobor, 2020; Heinzen; Lavarda, 2021).

Esse paradoxo é caracterizado em função de que ao mesmo tempo que atores organizacionais buscam adotar práticas e rotinas para abertura do fazer estratégico, podem haver forças contrárias (contextuais, organizacionais, intergrupais), situadas no tempo e no espaço (Goh; Rerup, 2018; Bellucci; Lavarda; Floriani, 2023), que busquem restringir ou reverter esse movimento (Hautz *et al.*, 2017). Em paralelo, as técnicas e as ferramentas

estratégicas, utilizadas como suporte para tomada de decisão nas organizações (Frost, 2003), encontram-se em expansão diante da instabilidade e dinamicidade no mercado (Tassabehji; Isherwood, 2014; Lavarda *et al.*, 2021).

Apesar de as ferramentas de elaboração, análise e controle estratégico serem amplamente empregadas no fazer estratégico (Spee; Jarzabkowski, 2009; Jarzabkowski; Kaplan, 2015), elas carregam sentidos e significados da estratégia como elemento de competitividade contra rivais, elaborado pela elite organizacional e, nesta medida, secreto aos demais participantes da organização e demais envolvidos. Inclusive, as mesmas ferramentas estratégicas podem ser utilizadas de diferentes modos e razões (Spee; Jarzabkowski, 2009). Assim, neste estudo busca-se compreender como as ferramentas estratégicas de controle habilitam e restringem o processo de abertura do fazer estratégico (strategizing). Como premissa, considera-se que expansão do fenômeno de abertura da estratégia, enseja mudanças no próprio pensamento “do que é” e “como se faz” a estratégia e, portanto, desafia as lógicas racionalistas e instrumentais que estruturam esse pensamento.

Para atingir o objetivo proposto realizou-se um estudo essencialmente teórico (Whetten, 2003) a partir da revisão da produção científica da área envolvendo a prática de abertura da estratégia e as ferramentas estratégicas de controle, buscou-se: (i) selecionar estudos envolvendo a temática em bases de referências apropriadas; (ii) analisar qualitativamente os trabalhos científicos selecionados; (iii) analisar o conteúdo das produções científicas, como objetivos, resultados, limitações e lacunas teóricas, práticas e metodológicas apresentadas; (iv) propor uma agenda de pesquisas futuras.

Como contribuição deste estudo, além da agenda para pesquisas futuras a que se chegou, destaca-se a relevância e emergência da temática nos estudos de *strategizing* como processo e prática.

2 OPEN STRATEGY E FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE CONTROLE

Open strategy significa uma forma inclusiva e transparente de formação (formular e implementar) da estratégia, com a participação de atores internos e/ou externos à organização (Whittington *et al.*, 2011). Por sua vez, o termo *open strategizing* também é adotado e entendido como o fenômeno de abertura do fazer estratégico, por meio da inclusão e transparência nas rotinas e padrões de condutas que sustentam essa prática socialmente estabelecida. (Luedicke *et al.*, 2017).

Diante da expansão da temática, estudos têm analisado a prática e suas interações na comunidade científica e, mais especificamente, nas organizações (Whittington *et al.*, 2011; Adobor, 2019), os seus impactos na performance organizacional (Barge-Gil, 2013; Park; Kwon, 2018; Alexy, 2018; Bortolaso *et al.*, 2019), os seus riscos (Adobor, 2019) e inclusive a utilização de ferramentas digitais para viabilizar a sua implementação (Richter; Koenig; Petzold, 2010; Morton *et al.*, 2016; Schlagwein *et al.*, 2017; Amrollahi; Rowlands, 2017; Baptista; Wilson; Galliers; Bynghall, 2017; Azad; Zablith, 2020).

Contudo, ainda existe uma preocupação relacionada à abrangência e sustentabilidade da estratégia organizacional aberta (Appleyard; Chesbrough, 2017), e por isso, há uma demanda referente às formas de sua sustentação no contexto organizacional (Chesbrough; Appleyard, 2007). Em contrapartida, as ferramentas e as técnicas disponíveis e empregadas no mercado, remontam a abordagem de planejamento da estratégia com origem na década de 1960, e de competitividade dos anos 1980. (Whittington, 1996).

Embora não exista na literatura um sumário definitivo com todas as possibilidades de ferramentas estratégicas (Clark, 1997), dentre elas constam: análise SWOT; cinco forças de

Porter; teoria dos jogos; planejamento de cenários; análise da cadeia de valor; definições de missão e visão organizacional; teia cultural; relógio estratégico; matriz BCG, *balanced scorecard* (BSC), análise PESTAL, dentre outras (Tassabehji; Isherwood, 2014). Além disso, o crescimento da oferta de ferramentas digitais tem se tornado útil para o suporte das estratégias, uma vez que a possibilidade de visualizações digitais contribui para o melhor entendimento das estratégias e a sua devida implementação (Azad; Zablith, 2020). As plataformas de *crowdsourcing*, por exemplo, permitem a ampliação da inclusão de atores na abertura da estratégia (Mount et al., 2020).

Diante das ferramentas estratégicas possíveis de serem utilizadas nas organizações (Tassabehji; Isherwood, 2014), com a ascensão de novas tendências digitais (Azad; Zablith, 2020) e o crescimento das práticas de abertura da estratégia organizacional (Whittington et al., 2011; Lavarda; Leite, 2022), percebe-se a necessidade de uma análise acerca da dinâmica do emprego de ferramentas estratégicas de controle no processo de abertura do fazer estratégico e seus paradoxos para a melhor compreensão deste fenômeno.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir de uma revisão sistemática da literatura (Creswell, 2010) se propõe avaliar em profundidade os estudos identificados previamente, apresentando as tendências e lacunas de pesquisa. A realização da revisão foi conduzida em duas etapas: a primeira teve por objetivo pesquisar e identificar trabalhos publicados sobre o tema *open strategy* e a segunda, a qual se apresenta neste trabalho, de aprofundar o tema, discorrendo sobre cada um dos fatores identificados nos estudos selecionados na etapa anterior. Assim, a partir de uma abordagem qualitativa buscou-se analisar os objetivos e resultados na produção científica identificada.

A coleta de dados foi realizada no mês de outubro de 2020, a partir dos mecanismos de pesquisa em quatro bases de referências: *Spell* e *Scielo*, objetivando a seleção de artigos nacionais; e *Scopus* e *Ebsco Host*, de artigos internacionais. Com o propósito de manter os dados homogêneos, apontam-se os critérios pré-estabelecidos para a coleta: (a) sem delimitação do período de publicação, com o intuito de ampliar o escopo da pesquisa; (b) delimitação da língua portuguesa e inglesa; (c) foram considerados artigos finalizados e apresentados em Congressos, sendo excluídos livros, capítulos de livros e revisões.

Com base na utilização das palavras-chaves de formas combinadas, foram identificados quatro resultados na busca por títulos. Após a ampliação para a busca nos resumos, o resultado foi de 59 trabalhos, gerando um total de 63 trabalhos (título e resumo). Após a leitura e análise dos resumos desses, resultou em 39 artigos aderentes à temática. Foi realizada a exclusão dos artigos repetidos dentro e entre as bases (15), gerando uma amostra final de 24 artigos. Os resultados selecionados envolveram artigos finalizados (20) e apresentados em Congressos (4) visando a ampliação da amostra. A análise dos artigos ocorreu a partir da leitura completa dos artigos selecionados, com especial atenção à conceituação de estratégia aberta (*open strategy* ou *open strategizing*), o processo de abertura (ou fechamento), a utilização de ferramentas estratégicas e também as sugestões de pesquisas futuras dos referidos artigos. Após esta etapa, realizou-se uma análise conjunta das agendas de pesquisa de cada artigo, e identificou-se caminhos promissores de pesquisa em comum.

Passa-se a apresentar os desdobramentos das análises com a descrição dos estudos e discussão dos resultados.

4 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Primeiramente, destaca-se a evolução temporal do tema, com o total de artigos publicados anual, nacional e internacionalmente, nas bases de referências pesquisadas. O primeiro artigo relacionado ao tema foi publicado em 2010, na Alemanha, na área de arquitetura. Uma suposição para o início em 2010 é a temática crescente de *open innovation* nessa época. Em 2007, por exemplo, foi publicado o estudo de Chesbrough e Appleyard “*Open Innovation and Strategy*”, inserindo o tema de abertura da estratégia, como já ocorria com a inovação aberta.

De 2010 a 2020 foram desenvolvidos 24 artigos, sendo que houve uma ascensão considerável no ano de 2017, com nove artigos publicados no cenário internacional. Uma suposição para essa ascensão é a crescente exploração da temática envolvendo a abordagem da “Estratégia como prática” (*Strategy as Practice*) por Richard Whittington, categorizado na Elite de pesquisa como um dos autores com o maior número de citações na amostra analisada.

Percebe-se que de 2018 a 2020, após o pico de publicações internacionais no ano de 2017, ocorreu um aumento gradual no quantitativo de publicações internacionais. Adicionalmente, ressalta-se a carência de artigos relacionados ao tema no cenário nacional até o ano de 2019, com a aparição de apenas um artigo publicado dentro da amostra analisada. Os artigos da amostra foram agrupados por afinidade de objetivos (Tabela 1) e resultados (Tabela 2). Apresenta-se inicialmente, na Tabela 1, os objetivos, agrupando os estudos por afinidade com o intuito de compreender de modo mais aprofundado os temas já pesquisados e a sua incidência dentro da amostra analisada.

Tabela 1 - Análise dos objetivos e Número de trabalhos

Objetivos agrupados	N trabalhos
Analisar a relação entre ferramentas digitais e a abertura da estratégia	5
Analisar o grau de abertura e a performance empresarial	5
Analisar a relação entre o planejamento da abertura estratégica e as ferramentas de <i>crowdsourcing</i>	2
Compreender como e por quê abrir as estratégias organizacionais	3
Analisar as características da abertura da estratégia e os desafios neste fenômeno	4
Analisar a relação entre a abertura e as fases do processo estratégico	1
Analisar a relação entre grau de abertura e apropriação	1
Verificar como a abertura da estratégia auxilia na sustentabilidade e propriedade intelectual	1
Analisar como a democracia organizacional influencia a abertura da estratégia	1
Verificar como o planejamento de cenários e jogos de guerra podem ser inseridos na prática de abertura da estratégia	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A partir da Tabela 1 constata-se que metade dos trabalhos pesquisados objetivam analisar a relação entre ferramentas digitais e o restante, a abertura da estratégia e seus respectivos níveis e o desempenho na organização, enquanto que existem outros objetivos com pouca incidência nos estudos, o que indica uma possível lacuna teórica.

Na Tabela 2 agrupam-se resultados semelhantes dos trabalhos, os quais possibilitam a compreensão geral dos resultados alcançados no que se refere à temática em estudo.

Tabela 2 - Análise por resultados e Número de Trabalhos Analisados

Resultados	N Trabalhos
Introdução dos diferentes níveis de aberturas possíveis e das performances geradas	5
Apresentação dos diferentes níveis de aberturas com base no tempo de empresa, área e estrutura organizacional ou fase estratégica	4
Apresentação do contexto, benefícios e desafios da abertura da estratégia	4
Apresentação da relação entre as ferramentas da informação e ou digitais para a prática de abertura da estratégia	4
Apresentação dos artefatos materiais como facilitadores para a abertura da estratégia	3
Elaboração de modelo para a possibilidade de colaborações organizacionais	2
Elaboração de modelo para variação entre abertura e fechamento de estratégias	1
Introdução dos benefícios da parceria através da abertura da estratégia	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Com base na Tabela 2 constata-se que o fenômeno de abertura tem sido relacionado com os níveis de abertura e desempenho, seguido dos resultados elencando os níveis de abertura baseados nos diferentes contextos organizacionais, e apresentando os benefícios e desafios da prática de abertura da estratégia.

A partir dos dados coletados nas Tabelas 1 e 2 foram identificadas quatro categorias de análise (Tabela 3).

Tabela 3 - Categorias de análise e Autores

Categoria de análise	Autores
Benefícios e desafios da abertura da estratégia	Dobusch; Gegenhuber (2015); Pittz; Adler (2016); Hautz <i>et al.</i> (2017); Tietze <i>et al.</i> (2017); Shaw (2017); Alexy <i>et al.</i> (2018); Dobusch <i>et al.</i> , (2019); Adobor (2019).
Níveis de abertura da estratégia e desempenho	Barge-Gil (2013); Yakis-Douglas <i>et al.</i> (2017); Freel; Robson (2017); Park; Kwon (2018); Bortolaso <i>et al.</i> (2019); Villar; Rese; Roglio. (2019); Schwarz (2020).
Níveis de abertura da estratégia e contexto organizacional	Hautz (2017); Adobor (2020).
Abertura da estratégia por meio das ferramentas digitais	Richter <i>et al.</i> (2010); Morton <i>et al.</i> (2016); Schlagwein <i>et al.</i> (2017); Amrollahi; Rowlands (2017); Baptista <i>et al.</i> (2017); Mount, Clegg; Pitsis (2020); Azad; Zablith (2020).

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A partir das ideias-chaves de cada autor e respectivas pesquisas, foram estruturadas as categorias de análise, as quais agrupam os estudos com ideias convergentes e evidenciam as principais discussões inseridas na temática em análise. Assim, apresenta-se a análise qualitativa acerca de cada categoria e ao final de cada uma é desenvolvida uma análise integrativa dos resultados encontrados.

4.1 Benefícios e desafios da abertura da estratégia

Ao analisar esta categoria, o estudo de Dobusch e Gegenhuber (2015) buscou explorar como e por que as organizações compartilham os conhecimentos e se engajam com o público externo, além de analisar em quais áreas organizacionais isso ocorre e como a organização altera a sua abordagem ao longo do tempo. Como resultado, apresentou-se que a *open strategy* possui novas formas de contribuir para o estabelecimento das impressões acerca de uma empresa e conseqüentemente, a sua posição no mercado, por meio da legitimidade. Além disso, cada organização pode ter perfis diferentes de *open strategy*, com graus distintos de abertura dependendo de cada área da estratégia, e esse perfil pode se alterar ao longo do tempo. Uma limitação apresentada no estudo está no fato de que é focado exclusivamente na relação entre a organização com os *stakeholders* externos, o que leva a sugestão de pesquisa de aprofundamento nas dinâmicas organizacionais internas, que também são o foco de *open strategy* e *crowdsourcing*.

O estudo de Pitzz e Adler (2016) teve como objetivo evidenciar as parcerias das organizações de diferentes setores no mercado (parcerias multissetoriais) como fatores que contribuem para a prática de *open strategy*. Essas parcerias, de fato, cooperam e impactam nas estratégias e decisões organizacionais. Como sugestão de pesquisas futuras o estudo aponta: as implicações de *open strategy* no desempenho, no contexto de organizações com parcerias multissetoriais (OPM); os efeitos de *open strategy* nos resultados em nível individual (satisfação no trabalho; comprometimento organizacional; rotatividade); análise dos efeitos de *open strategy* nas estruturas sociais das organizações parceiras, no contexto de OPM.

Já Hautz, Seidl e Whittington (2017) apresentaram como objetivo, definir de modo preciso as dimensões transparência e inclusão de *open strategy*, trazer os dilemas da prática e explicar as suas dinâmicas. Como resultado, chegaram a definição de *open strategy* envolvendo duas dimensões: transparência e inclusão; cinco dilemas: processo, compromisso, divulgação, capacitação e escalonamento e as dinâmicas-chaves da prática.

Como sugestão de pesquisas futuras, sugerem uma ampla agenda: investigar diferentes práticas de *open strategy* emergentes devido às novas tecnologias; investigar se públicos internos e externos necessitam de movimentos de abertura diferentes entre si; compreender os efeitos decorrentes das práticas de abertura na organização, grupos e indivíduos envolvidos; compreender como as práticas de abertura se relacionam entre si e com outras práticas organizacionais; analisar outras contingências que podem afetar o surgimento e efeitos das práticas abertas, além do grau de centralização, ciclo de vida da empresa e tipo de organização; compreender como os dilemas da prática de *open strategy* podem ser geridos no nível individual e organizacional, e como esses dilemas se relacionam entre si; compreender como as dinâmicas de *open strategy* ocorrem no longo prazo e os seus efeitos no nível individual, grupal e organizacional; compreender formas diferentes de lidar com a dinâmica de *open strategy*; verificar como o conteúdo da estratégia influencia as práticas de *open strategy*, assim como, as suas dinâmicas e dilemas; analisar as competências requeridas para gestores e consultores serem estrategistas nessa prática de abertura; analisar as implicações no *status* da

profissão na área de estratégia considerando a ascensão do fenômeno de *open strategy*; analisar as implicações da prática de *open strategy* e a distribuição de poder entre os diferentes membros da organização; compreender como a *open strategy* ocorre em diferentes contextos (organizacionais; culturais e em outras práticas de abertura, como *open innovation*, *open government*, *open science*); analisar a *open strategy* sob a ótica da teoria institucional a fim de compreender aspectos macro e micro, como as tecnologias e participantes envolvidos, na prática de *open strategy*; utilizar diferentes metodologias de análise (etnometodologia, *network*, métodos históricos, análise de narrativas) a fim de examinar como a prática de *open strategy* influencia as identidades de cada participante e como ocorrem as mudanças ao longo do tempo.

O estudo de Tietze, Eppinger, Sternkopf e Vimalnath (2017) teve como objetivo investigar as diferentes estratégias e os seus respectivos papéis em atingir um impacto na sustentabilidade com novas tecnologias. De acordo com os resultados, não existe uma estratégia ótima para esse objetivo uma vez que elas irão variar de acordo com as diferentes configurações organizacionais. O estudo destaca a escassa literatura sobre as abordagens de propriedade intelectual resultante de um processo aberto e cita que a maioria das investigações são focadas na indústria de software, o que indica uma sugestão de pesquisa futura. Ainda, estudos para entender as condições sob as quais uma estratégia de IP aberta ou fechada atinge maior impacto são apresentados como possibilidade de pesquisa futura (Tietze et al., 2017).

O estudo de Shaw (2017) teve como objetivo compreender as mudanças e desafios na indústria de desenvolvimento de remédios com a ciência aberta. Como resultado, salienta que, embora existam riscos quanto à abordagem aberta na área da ciência, como o gerenciamento da colaboração e a proteção de dados proprietários, a prática de abertura é, em muitos casos, a maneira mais eficiente e ética de conduzir pesquisas biomédicas. O estudo apontou a necessidade de cientistas analisarem os riscos e benefícios das abordagens abertas, como, por exemplo, as rápidas mudanças e desenvolvimentos das ferramentas utilizadas para essa prática.

O estudo de Alexy, West, Klapper e Reitzig (2018) teve como objetivo demonstrar por que e em quais condições a *open strategy* tem sucesso. Como resultado, abordam que as organizações melhoram o seu desempenho quando essa abertura reduz os seus custos. Ainda, explicam como a abertura pode reestruturar o mercado com o enfraquecimento dos concorrentes. Como sugestão de pesquisas futuras, apontam a possibilidade de examinar, por meio de uma análise comparativa qualitativa, se os parâmetros identificados no estudo preveem, de fato, se a abertura traz maior criação e captura de valor (vantagem competitiva). Ainda, sugerem investigar outros fatores de nível empresarial ou ambiental que podem moderar o efeito da abertura sobre a vantagem competitiva (como beneficiar grandes empresas). Além disso, analisar como os fatores ambientais (incerteza ou escassez de recursos) estimulam ainda mais o uso da abertura. Ademais, sugerem analisar os elementos cognitivos na decisão pela prática de abertura. E por fim, investigar as possíveis implicações dinâmicas decorrentes da prática de abertura estratégica, como por exemplo o seu efeito como um impedimento de entrada no mercado do praticante da abertura.

O estudo de Dobusch, Dobusch e Muller-Seitz (2019) teve como objetivo explorar como as práticas de formulação de estratégias rotuladas como "abertas" promovem os ideais de abertura organizacional. Como resultado, o estudo apresentou uma estrutura bidimensional composta por elementos abertos e fechados, uma vez que a prática de *open strategy* demanda certas formas de fechamento na formulação da estratégia. Como sugestão de pesquisas futuras, sugerem analisar o papel da sociomaterialidade na prática de abertura

por meio da tecnologia e os efeitos correspondentes de inclusão e exclusão (reforçar ou mitigar os preconceitos sociais preexistentes). Sugerem comparar diferentes arranjos relacionados a conteúdo e procedimento dentro do mesmo modelo abordado no estudo, e em diferentes processos de formulação de estratégias, a fim de desenvolvimento de um modelo geral aplicável que aborde a composição de elementos abertos e fechados para específicas formas de abertura.

O estudo de Adobor (2019) teve como objetivo explorar as vantagens e os riscos de *open strategy* e oferecer diretrizes para empresas que desejam abrir seus processos de estratégia para as partes interessadas internas e externas. Como resultado, apresentou de modo detalhado os benefícios e riscos da *open strategy* e meios de superar as disfunções dessa prática. Como sugestão de pesquisas futuras, apontou a necessidade de compreender o equilíbrio entre os benefícios com os riscos e custos de *open strategy*.

A partir dos estudos apresentados nesta categoria, entende-se que o fio condutor que os integra está relacionado aos benefícios e desafios de abertura da estratégia. Os benefícios se resumem em legitimação da empresa no meio organizacional, suporte nas decisões e práticas organizacionais, melhorias no desempenho e redução de custos, além da possibilidade de reestruturar o mercado diante dos concorrentes. Já os desafios apresentados dizem respeito a modos e níveis de *open strategy* conforme a área da estratégia e o tempo de vida da empresa, assim como, a composição de elementos abertos e fechados na prática, dinâmicas, custos, riscos e *trade-offs* decorrentes desta.

4.2 Níveis de abertura da estratégia e performance

O estudo de Barge-Gil (2013) teve como objetivo analisar a relação entre diferentes graus de abertura e o desempenho resultante na inovação dos produtos organizacionais. Como resultado, apresentou que a prática de *open strategy* produz melhor performance e as estratégias semiabertas são mais efetivas do que as estratégias fechadas. Ainda, apresentou que as organizações da Espanha analisadas são mais fechadas ou semiabertas. Como sugestão de pesquisas futuras, sugere buscar compreender por que a prática de *open strategy*, a qual oferece retornos mais elevados, é utilizada por poucas empresas pequenas. Ainda, o estudo analisou o impacto de *open strategy* somente na área organizacional de pesquisa e desenvolvimento - inovação do produto - em um caso na Espanha. Assim, um estudo sugerido diz respeito à ampliação desta pesquisa para outros contextos e áreas. Ademais, o estudo apontou a análise de somente *open strategy* formal, sendo possível a análise futura de práticas informais dessa abertura.

O estudo de Yakis-Douglas, Angwin, Ahn e Meadows (2017) teve como objetivo verificar os resultados das ações de organizações com a prática de *open strategy*. Como resultado, abordou que, com essa prática, as reações nos preços das ações são significativas e provavelmente favoráveis. O estudo apontou a questão de ter analisado somente o mercado dos Estados Unidos, trazendo esse aspecto da dimensão espacial e geográfica como possibilidade de pesquisa futura.

O estudo de Freel e Robson (2017) teve como objetivo explorar como as escolhas de gestão sobre a apropriação se relacionam com as escolhas de gestão sobre o grau de abertura. Como resultado, apontou a pouca evidência de relação entre a extensão da abertura e o uso de mecanismos formais de proteção de propriedade intelectual (PI). Ainda, apresentou que o uso de mecanismos informais para proteger a PI de uma empresa está fortemente associado à extensão da inovação aberta, e abordou o uso de cooperação relacionada à inovação ou à uma rede de atores para auxílio na prática. Como sugestão de pesquisas futuras, sugerem estudos

de caso detalhados de pequenas e médias empresas (PMEs) em diferentes ambientes tecnológicos, assim como, a análise da relação entre as estratégias de Propriedade Intelectual adotadas por empresas menores e, por exemplo, a cooperação com parceiros específicos. Ainda, sugerem analisar as empresas pequenas de modo exclusivo a fim de gerar percepções adicionais.

O estudo de Park e Kwon (2018) teve como objetivo investigar as relações entre estratégias fechadas e abertas de inovação e a performance em indústrias manufatureiras da Coreia do Sul. Como resultado, o estudo apresentou que a estratégia de inovação fechada é mais incidente do que a aberta, a qual tem os seus efeitos da estratégia em P&D - Pesquisa e Desenvolvimento - e no desempenho organizacional marginais na indústria de manufatura analisada. Como sugestão de pesquisas futuras, apontam a possibilidade de análise de outros contextos além da Coreia do Sul, além de analisar outros fatores ambientais (crescimento do mercado, competição global e crises financeiras) como influentes na relação entre estratégia aberta e/ou fechada e a performance organizacional.

O estudo de Bortolaso, Verschoore e Dagnino (2019) teve como objetivo explorar como a abertura da formulação e implementação da estratégia influencia nos resultados das redes estratégicas regionais do Sul do Brasil. Como resultado, indicou que a *open strategy* (inclusão dos membros e transparência interna do processo de estratégia) colabora com a estratégia cooperativa dessas redes e, conseqüentemente, nos resultados coletivos. Como sugestão de pesquisas futuras, aponta a ampliação de contextos e regiões geográficas a serem analisadas, assim como, o aumento de redes estratégicas regionais pesquisadas. Ainda, sugeriu a utilização da abordagem qualitativa a fim de compreender a dinâmica da abertura estratégica e o seu desenvolvimento no contexto de cooperação entre pequenas empresas.

O estudo de Villar *et al.* (2019) teve como objetivo compreender como um empreendimento social lida com as tensões características do hibridismo organizacional para alcançar seus objetivos estratégicos. Os resultados apontaram que as práticas de abertura (inclusão, transparência, flexibilidade e achatamento no processo estratégico) colaboram para a minimização das tensões características do hibridismo organizacional. Como sugestão de pesquisas futuras, ressaltam as discussões em relação a empreendimentos sociais típicos, além da investigação da relação entre grau de hibridismo e grau de abertura da estratégia em diferentes organizações. Ainda, sugerem investigar o fenômeno da abertura da estratégia no contexto de hipereposição social e de relações cada vez menos centradas na interação face a face, além da utilização da teoria ator-rede para o estudo de empreendimentos sociais e do entendimento acerca das dimensões flexibilidade e processo de horizontalização das relações na abertura organizacional.

O estudo de Schwarz (2020) teve como objetivo verificar de que forma o planejamento de cenário e os jogos de guerra de negócios podem ser utilizados no contexto de *open strategy*. Como resultado, apontou que essas abordagens podem ser adequadas para implementação na *open strategy*. Como sugestão de pesquisas futuras, apontou a necessidade de analisar como as abordagens do planejamento de cenário e dos jogos de guerra de negócios podem ser aplicados de modo *online*, ainda que parcialmente, de modo a incluir mais participantes. Ainda, sugeriu analisar quando a abertura ou fechamento radical é viável e como encaixar o planejamento de cenários e os jogos de guerra de negócios no processo de *open strategy*. Outra sugestão de pesquisa é aplicar este estudo, porém, com enfoque nas organizações públicas, uma vez que se supõe que nesse contexto o envolvimento de *stakeholders* é mais crítico.

Nesta categoria de níveis de abertura da estratégia e performance identificou-se que a prática de *open strategy* colabora com os preços de ações empresariais, com os resultados

coletivos de redes estratégicas regionais, com a minimização das tensões proveniente do hibridismo organizacional, o que auxilia na performance, ainda que a *open strategy* seja praticada de modo semiaberto. Ainda, foi apresentada a relação da cooperação e dos mecanismos informais de proteção à propriedade intelectual de uma organização à prática de *open strategy*, assim como, a utilização do planejamento de cenário e jogos de guerra de negócios para a prática efetiva de *open strategy*. Esses elementos são característicos da evolução dos estudos clássicos de estratégia, no entanto, parece ser que, o modo como têm sido apresentados podem indicar novas possibilidades de aprofundamento nos estudos sobre a estratégia como uma prática social.

4.3 Níveis de abertura da estratégia e contexto organizacional

O estudo de Hautz (2017) teve como objetivo conceituar o desenvolvimento da prática de abertura nas três diferentes fases do processo de estratégia. Como resultado, o estudo apresentou as diferentes aberturas a cada diferente fase do processo de estratégia. Como sugestão de pesquisas futuras, aponta a possibilidade de teorizar o impacto na interdependência entre as fases do processo de estratégia. Ainda, sugeriu validar empiricamente as proposições apresentadas no estudo. Ademais, apontou a possibilidade de realização de estudos comparativos acerca da abertura em diferentes contextos.

Já o estudo de Adobor (2020) teve como objetivo compreender como a democracia organizacional influencia a *open strategy*. Como resultado, apresentou a relação entre a estrutura organizacional e *open strategy*, além de discutir os paradoxos da abertura e das organizações democráticas. Como sugestão de pesquisas futuras, aborda a possibilidade de utilização da teoria do paradoxo para compreensão de como as organizações podem gerenciar e resolver as tensões envolvendo hierarquia, democracia organizacional e abertura. Ainda, citou estudos de caso como uma forma de compreender melhor o papel da estrutura na *open strategy*.

Esta categoria, resultante desses dois estudos, quanto aos níveis de abertura da estratégia e contexto organizacional, possibilita o entendimento que o nível de *open strategy* é moldado a partir da fase no processo da estratégia em que a organização se situa e o tipo de estrutura em que cada empresa é formada, o que explica as dinâmicas dos níveis de abertura a partir das contingências na prática de *open strategy*.

4.4 Abertura da Estratégia por Meio das Ferramentas Digitais

O estudo de Richter, Koenig e Petzold (2010) teve como objetivo analisar as possibilidades e potenciais oferecidos pelo computador como uma mídia para facilitar a prática de *design*. Como resultado, apresentou um modelo de processo colaborativo, com comunicação entre os atores e as ferramentas utilizadas para essa conexão. Como sugestão de pesquisas futuras, apontam para analisar como as barreiras entre o digital e o analógico podem ser superadas para permitir um diálogo livre entre o computador e o *designer*, além de analisar como o homem influencia a máquina e vice-versa.

Outra pesquisa futura sugerida é relacionada a formas de coordenação ou o gerenciamento dos componentes heterogêneos em uma rede colaborativa, ou seja, investigar e discutir os novos mecanismos de coordenação e gestão que lidam com as mencionadas ambiguidades e incertezas trazidas por uma abordagem em rede. Ainda, o estudo apontou a necessidade de investigar como as competências humanas são representadas nos sistemas digitais. Além disso, abordou a possibilidade de investigar como fontes de informações

(exemplo: *Google Maps*) podem ser integradas na estrutura para enriquecer o processo colaborativo. E por fim, destacam a necessidade de utilizar outras perspectivas teóricas como das áreas de gestão, ciência, tecnologia e sociologia, inclusive em rede colaborativa.

O estudo de Morton, Wilson e Cooke (2016) teve como objetivo compreender como os sistemas de informação são centrais para a prática de *open strategy* e em quais práticas os atores organizacionais se envolvem para construir ideias estratégicas e como essas são utilizadas pelas organizações. Como resultado, apresentam estudos de caso que abordam as iniciativas de *open strategy* como episódios a fim de complementar as ferramentas estratégicas de modo temporário, nem sempre definido e estruturado. Como sugestão de pesquisas futuras, apontam a necessidade de compreender a partir de análises sistemáticas a prática de *open strategy*.

O estudo de Schlagwein, Conboy, Feller, Leimeister e Morgan (2017) teve como objetivo entender a relação entre a abertura e a Tecnologia da Informação (TI), como o papel da TI influencia na abertura e vice-versa. Como resultado, obteve um entendimento aprofundado dessa relação. Como sugestão de pesquisas futuras, apontam a análise do “lado escuro” da utilização da abertura e TI (falhas, problemas, consequências não pretendidas, dilemas éticos, políticos e de poder).

O estudo de Amrollahi e Rowlands (2017) teve como objetivo demonstrar como as ferramentas colaborativas de Tecnologia da Informação e o modelo de *crowdsourcing* podem contribuir no planejamento estratégico. Como resultado apresentou um modelo de Planejamento Estratégico Aberto e abordou-se como os princípios deste colaboram com a inclusão de *stakeholders* e com a transparência. Como sugestão de pesquisas futuras, aponta a revisita aos tópicos relacionados ao planejamento estratégico aberto a fim de adaptações para a prática de *open strategy*. Ainda, destaca que tendências de participação e motivação podem ser estudadas com mais profundidade. Outro apontamento para estudo futuro foi a utilização da perspectiva de *design*, a qual pode inclusive contribuir na construção de uma metodologia para a prática. E por fim, apontou a possibilidade de um estudo futuro para analisar a eficácia de curto e longo prazo, do modelo de *crowdsourcing* para o planejamento estratégico aberto.

O estudo de Baptista, Wilson, Galliers e Bynghall (2017) teve como objetivo compreender como a adoção de mídias sociais altera a natureza da prática de estratégias organizacionais. Como resultado, apresentou o potencial das mídias sociais em aumentar a inclusão e a transparência (dimensões de *open strategy*), porém, com a possível criação de tensões. Assim, as mídias sociais não são suficientes por si só para a abertura. O estudo sugere que as organizações e gestores respondam a essas tensões e integrem o *feedback* das mídias sociais em suas estruturas internas, criando reflexividade necessária que pode contribuir para a abertura das organizações. Como sugestão de pesquisas futuras aponta a análise do papel dos colaboradores na definição dos conteúdos das estratégias; analisar a relação entre a mídia social e a governança dentro da prática de *open strategy*, e, como os colaboradores devem participar da estratégia por meio das mídias sociais.

O estudo de Mount, Clegg e Pitsis (2020) teve como objetivo compreender como a inclusão interna de atores organizacionais periféricos na estratégia aberta pode ser viabilizada por meio de *crowdsourcing*. Como resultado foram apresentadas características facilitadoras para a prática de *open strategy* (anonimato, paralelismo, memória de grupo, estruturação de processos e processamento de informações). Como sugestão de pesquisas futuras, aponta a necessidade de analisar como as barreiras materiais à inclusão podem ser mitigadas por meio de uma combinação de diferentes características materiais que permitam essa inclusão. Os autores ainda abordam a sugestão de analisar a arena política e social por meio da qual a prática de estratégia aberta se desdobra.

O estudo de Azad e Zablith (2020) teve como objetivo compreender como uma universidade utiliza visualizações digitais para a implementação de estratégias. Apresenta como resultado a influência dos recursos de visualizações digitais na fase de compreensão da estratégia e na sua implementação. Como sugestão de pesquisas futuras, aponta a possível análise de uma organização hierárquica para compreender nesse contexto o papel das visualizações digitais na realização da estratégia. Ainda, levantou a possibilidade de analisar as diferentes características das visualizações digitais e analisar de modo comparativo as visualizações digitais e analógicas para melhor entendimento das suas respectivas práticas e benefícios. E por fim, cita a possibilidade de abordar diferentes métodos de coleta e análise de dados do estudo referente às visualizações digitais e melhor compreensão da estratégia.

Quanto a categoria abertura da estratégia por meio das ferramentas digitais, entende-se que o conjunto de estudos identificados aponta para uma tendência destes artefatos como facilitadores da prática de *open strategy* por meio de processos colaborativos, comunicação contínua, melhor compreensão da estratégia, efetiva inclusão e transparência, qualidade na entrega de resultados e integração entre os artefatos humanos e não-humanos.

4.5 Agenda propositiva de pesquisa

A partir dos resultados das pesquisas revisadas, duas questões (não excludentes e complementares) emergiram para consideração do fenômeno de abertura da estratégia: a) entender como as práticas do fazer estratégico e todo seu aparato sociomaterial são alterados a partir do processo de abertura; e b) compreender quais os efeitos do (e no) movimento de abertura, diante das lógicas instrumentais e racionais que estruturam o fazer estratégico e que são “carregadas” pelas ferramentas estratégicas em uso (Pimentel; Nogueira, 2018).

Neste intuito, vislumbra-se uma promissora agenda de pesquisa, uma vez que se trata de um fenômeno em constante contradição e que desafia as lógicas estabelecidas “do que é” e “como se faz” a estratégia; assim, apresenta-se esta agenda considerando os temas de benefícios e desafios da abertura da estratégia; abertura da estratégia por meio das ferramentas estratégicas (e digitais), e níveis de abertura da estratégia, desempenho e contexto organizacional, levando-se em conta, ainda, as lacunas teóricas e empíricas descritas nas categorias analisadas, destacando-se mais especificamente:

(i) *discutir o fenômeno da abertura da estratégia, sem romantizá-lo e sem objetificá-lo por meio das lógicas instrumentais em jogo, considerando, por exemplo: o aprofundamento acerca das dinâmicas organizacionais internas durante o movimento de abertura da estratégia (Dobusch; Gegenhuber, 2015), no espaço-temporal e com a possibilidade de movimentos distintos para públicos internos e externos (Hautz et al., 2017); o estudo das implicações de open strategy no desempenho e contingencialmente às organizações, além dos respectivos efeitos da abertura quanto ao network, identidade de cada participante e os resultados em nível individual, (Pitzz; Adler, 2016; Hautz et al., 2017) por equipe e organizacional (Hautz et al., 2017); investigar diferentes movimentos de open strategy emergentes devido às novas tecnologias e analisar a distribuição de poder entre os membros da organização decorrente do fenômeno (Hautz et al., 2017), além de elementos cognitivos que possam ser influenciados na decisão pelo movimento de abertura (Alexy et al., 2018); analisar outras contingências que podem afetar o surgimento e efeitos das práticas abertas, além do grau de centralização, ciclo de vida da empresa e tipo de organização (Hautz et al., 2017); analisar os riscos e benefícios envolvendo o movimento de abertura e as mudanças ágeis e ferramentas utilizadas para a prática (Shaw, 2017); investigar outros fatores de nível empresarial ou ambiental - como*

incerteza ou escassez de recursos - que podem moderar ou estimular o efeito da abertura sobre a vantagem competitiva (Alexy et al., 2018); analisar o papel da sociomaterialidade na prática de abertura por meio da tecnologia e os efeitos correspondentes de inclusão e exclusão (Dobusch et al., 2019); compreender o equilíbrio entre benefícios, riscos e custos do movimento de *open strategy* (Adobor, 2019). Considerando-se essas possibilidades de pesquisas futuras, destaca-se o quanto o fenômeno de fazer a estratégia de modo aberto está longe de ser linear, “bem comportado” e previsível, uma vez que envolve diversos fatores contingenciais que exercem o papel de influenciadores nos efeitos do movimento de abertura;

(ii) *analisar os papéis dos artefatos sociomateriais* (ferramentas estratégicas), como elementos que carregam sentidos e significados (por vezes opostos ao movimento de abertura), considerando: a compreensão da superação entre as barreiras entre o digital e o analógico para um diálogo livre entre o computador e pessoa, assim como das influências que cada um gera sobre o outro (Richter et al., 2010); entendimento de formas de coordenação em uma rede colaborativa, incluindo as possíveis ambiguidades e incertezas trazidas por uma abordagem em rede (Richter et al., 2010); investigação de como fontes de informações tecnológicas podem ser integradas na estrutura para enriquecer o processo colaborativo (Richter et al., 2010); análise do “porém” da abertura a partir das ferramentas digitais, como possíveis falhas, problemas, consequências não pretendidas, dilemas éticos, políticos e de poder (Schlagwein et al., 2017); compreensão acerca do planejamento estratégico aberto, com a possível utilização de *crowdsourcing*, a fim de adaptações para o movimento de *open strategy* em diferentes espaços de tempo (Amrollahi; Rowlands, 2017); entendimento da relação entre a mídia social e a governança dentro da *open strategy*, assim como compreensão sobre a abordagem das mídias sociais como meios para propiciar a participação dos colaboradores nas estratégias (Baptista et al., 2017); análise das barreiras materiais à inclusão que podem ser mitigadas por meio de uma combinação de diferentes características materiais que permitam essa inclusão (Mount et al., 2020); análise de uma organização hierárquica acerca do papel das visualizações digitais na realização da estratégia (Azad; Zablith, 2020); aprofundamento das características das visualizações digitais e analisá-las comparativamente entre si e com as visualizações analógicas para melhor entendimento das respectivas práticas e benefícios (Azad; Zablith, 2020). Dessa forma, percebe-se os artefatos em questão - estratégicos - como providos de sentidos e significados, mesmo que imbuídos das lógicas de competitividade, maximização de lucro e vantagens, que sustentam o pensar estratégico em função do processo de construção histórico-social do desse fazer estratégico. Assim, o fenômeno de abertura tem olhado para as tecnologias de conectividade, contudo, sem considerar as ferramentas de fazer estratégico em uso e as respectivas lógicas que elas carregam. Assim, percebe-se que trazer para a análise as ferramentas, pode ser uma forma de entender os *paradoxos e controvérsias que envolvem o processo de abertura organizacional*;

(iii) *adotar perspectivas temporalmente ricas, que possam entender o fenômeno “em processo”, para além dos polos ou estágios isolados de estratégia aberta e ou fechada*. Com o intuito de desafiar a lógica dicotômica (aberto-fechado) e buscar explicações que contemplem uma visão processual (em movimento) do fenômeno *open strategy*, aborda-se que os níveis de abertura podem ocorrer contingencialmente à estrutura (Adobor, 2020) área e maturidade organizacional (Dobusch; Gegenhuber, 2015). Ainda, a fase de formação da estratégia pode moldar concomitantemente a amplitude de abertura da estratégia (Hautz, 2017; Dobusch; Dobusch; Muller-Seitz, 2017), o que

ocasiona o paradoxo do movimento de abertura da estratégia e os fechamentos decorrentes dessas oscilações (Adobor, 2020).

Assim, entende-se que o fenômeno *open strategy* é temporalmente dinâmico e contingencial, o que reforça a característica “não linear” durante o seu processo estratégico e movimento de abertura nas organizações. Os elementos do espaço propiciam uma linguagem que auxilia no entendimento de fenômenos e respectivas mudanças, assim como a temporalidade (Goh; Rerup, 2018). Destarte, os elementos espaço e tempo podem ser integrados também à análise do fenômeno *open strategy* diante do seu movimento em constante processo, como é o caso das oscilações neste movimento de abertura estratégica diante das contingências internas e externas às organizações (Adobor, 2020; Dobusch; Gegenhuber, 2015; Lavarda; Leite, 2022), da maturidade que a organização se encontra (Dobusch; Gegenhuber, 2015) e a fase situada do fazer estratégico (Hautz, 2017; Dobusch; Dobusch; Muller-Seitz, 2017).

Com essa agenda para possíveis pesquisas futuras, destaca-se a relevância e emergência da temática nos estudos de *strategizing* como processo e prática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo propor uma agenda de pesquisas futuras sobre o processo de abertura da estratégia e o uso de ferramentas estratégicas (artefatos sociomateriais) neste processo. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura a partir dos artigos encontrados nas bases de dados *Spell*, *Scielo*, *Scopus* e *Ebsco Host*. Foi possível constatar que existem estudos envolvendo a abertura da estratégia com outros fatores como performance (Barge-Gil, 2013; Yakis-Douglas et al., 2017; Park; Kwon, 2018; Bortolaso et al., 2019; Villar et al., 2019), ferramentas estratégicas e digitais (Richter et al., 2010; Schlagwein et al., 2017; Amrollahi; Rowlands, 2017; Baptista et al., 2017; Azad; Zablith, 2020), níveis de abertura (Hautz, 2017; Freil; Robson, 2017; Dobusch et al., 2019) e os desafios da prática de abertura (Hautz et al., 2017; Adobor, 2019).

A partir da análise dos objetivos e resultados dos trabalhos encontrados, constatou-se que os estudos focam em explorar os potenciais benefícios e desafios da prática de abertura da estratégia, apontando as especificidades possíveis de serem exploradas como pesquisas futuras. Apesar de haver estudos com o objetivo de analisar a relação entre as ferramentas estratégicas em uso, por vezes digitais, e a prática de abertura das organizações, *constatou-se a ausência de estudos envolvendo a prática de abertura e a sua relação com as ferramentas estratégicas de controle* com o intuito de minimizar o paradoxo de abertura e fechamento da estratégia, caracterizando uma lacuna profícua de investigação.

Além disso, percebe-se uma possível resignificação destas ferramentas estratégicas como instrumentos que eram utilizados na literatura tradicional para a construção e planejamento das estratégias e passaram a ser *artefatos facilitadores de uma lógica de abertura das organizações*, as quais tinham anteriormente a estratégia como algo secreto e uma fonte de concorrência contra os adversários no mercado. Essa resignificação pode ser embasada a partir do entendimento de que as mesmas ferramentas estratégicas podem ser utilizadas por distintos estrategistas de diferentes modos e razões (Spee; Jarzabkowski, 2009); assim, compreende-se que as ferramentas estratégicas (como artefatos sociomateriais produzidos espaço-temporalmente), carregam lógicas de controle e rivalidade, as quais precisam ser resignificadas nos movimentos de abertura.

Como contribuição teórica foi elaborada uma agenda de pesquisa acerca do tema, baseada na revisão sistemática da literatura envolvendo o movimento de abertura da

estratégia, a dinâmica recorrente de oscilações na amplitude a partir de elementos espaço e tempo (Goh; Rerup, 2018), como também os elementos envolvidos no processo de fazer estratégico, como os artefatos sociomateriais em uso.

Como limitação destaca-se a dimensão teórica (Whetten, 2003) e não empírica a que o estudo se propôs, evidenciando a necessidade de estudos empíricos complementares, a partir dos achados apresentados, agregando no aprofundamento do assunto e na compreensão das lacunas teóricas apresentadas.

Como pesquisas futuras decorrentes deste estudo, além da agenda de pesquisa já proposta, pode-se indicar a possibilidade de aprofundamento no tema de *'open strategizing'* visto que os autores que desenvolvem as pesquisas sobre *'open strategy'* são os mesmos que vem ampliando estudos na perspectiva da estratégia como prática social ou *strategizing*, assim como, buscar entender como as ferramentas de controle tradicionais, que via de regra carregam sentidos e significados de uma racionalidade instrumental, são empregados no processo de abertura estratégica valorizando os aspectos subjetivos e cognitivos dos atores praticantes do fazer estratégia, como por exemplo, investigar como os espaços moldam as dinâmicas entre abertura e fechamento na *open strategizing* (Holstein; Rantakari, 2023) ou o papel das mídias sociais e os mecanismos emocionais na *open strategizing* (Lundgren-Henriksson; Sorsa, 2023).

REFERÊNCIAS

ADOBOR, H. Opening up strategy formulation: Benefits, risks, and some suggestions. **Business Horizons**, v.62, n. 3, p.383-393, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.01.005>

ADOBOR, H. Open strategy: role of organizational democracy. **Journal of Strategy and Management**.v.13, n. 2, p. 310-331, 2020. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2019-0125>

ALEXY, O.; WEST, J.; KLAPPER, H.; REITZIG, M. Surrendering control to gain advantage: Reconciling openness and the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 1704-1727, 2018. <https://doi.org/10.1002/smj.2706>

AMROLLAHI, A.; ROWLANDS, B. Collaborative open strategic planning: a method and case study. **Information technology & people**, v.30, n. 4, p. 832-852, 2017. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2015-0310>

APPLEYARD, M. M.; CHESBROUGH, H. W. The dynamics of open strategy: from adoption to reversion. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 310-321, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.004>

AZAD, B.; ZABLITH, F. (2020) How digital visualizations shape strategy work on the frontlines. **Long Range Planning**, 101990. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101990>

BAPTISTA, J.; WILSON, A. D.; GALLIERS, R. D.; BYNGHALL, S. Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 322-336, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.005>

BARGE-GIL, A. Open strategies and innovation performance. **Industry and Innovation**, v. 20, n.7, p. 585-610, 2013. <https://doi.org/10.1080/13662716.2013.849455>

BELLUCCI, Christiane Ferreira; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; FLORIANI, Dinorá Eliete. Open strategizing and accelerated internationalization process in different contexts. **Journal of Strategy and Management**, v. 16, n.2, p. 189-210, 2023. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0207>

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; DAGNINO, G. B. Regional strategic networks in southern Brazil. **International Journal of Globalisation and Small Business**, v. 10, n.4, p. 338-358, 2019. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2019.103586>

CHESBROUGH, H. W.; APPELYARD, M. M. Open innovation and strategy. **California Management Review**, v.50, n. 1, p. 57-76, 2007. <https://doi.org/10.2307/41166416>

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativos, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.

DE ANGELIS, Roberta; MORGAN, Robert; DE LUCA, Luigi M. Open strategy and dynamic capabilities: A framework for circular economy business models research. **Business Strategy and the Environment**, 2023. <https://doi.org/10.1002/bse.3397>

DOELEMAN, H.J., VAN DUN, D.H.; WILDEROM, C.P.M. Leading open strategizing practices for effective strategy implementation, **Journal of Strategy and Management**, v. 15 n. 1, p. 54-75, 2022. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0253>

DOBUSCH, L.; GEGENHUBER, T. Making an Impression with Open Strategy: Transparency and Engagement on Corporate Blogs. *In: ACADEMY OF MANAGEMENT PROCEEDINGS*. v. 2015, n. 1, p. 11154. Briarcliff Manor, NY, 2015. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.196>

DOBUSCH, L.; DOBUSCH, L.; MÜLLER-SEITZ, G. Closing for the benefit of openness? The case of Wikimedia's open strategy process. **Organization Studies**, v. 40, n. 3, p. 343-370, 2019. <https://doi.org/10.1177/0170840617736930>

FREEL, M.; ROBSON, P. J. Appropriation strategies and open innovation in SMEs. **International Small Business Journal**, v.35, n.5, p. 58-596, 2017. <https://doi.org/10.1177/0266242616654957>

GOH, K.; RERUP, C. The Role of Space and Time in Balancing Conflicting Pressures Through Routine Dynamics. **Academy of Management Proceedings**. v. 2018, n. 1, p. 14067, 2018. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.172>

HAUTZ, J.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, v.50, n. 3, p. 298-309, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>

HAUTZ, J. Opening up the strategy process-a network perspective. **Management Decision**. v. 55, n. 9, p. 1956-1983, 2017. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2016-0510>

HEINZEN, Cassia Goulart; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. Open Strategizing Activities & Practices: the openness and closure paradox control by digital tools. **Academy of Management Proceedings**, Academy of Management, 2021.

<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.13981abstract>

HOLSTEIN, Jeannie; RANTAKARI, Anniina. Space and the dynamic between openness and closure: Open strategizing in the TV series Borgen. **Organization Studies**, v. 44, n. 1, p. 53-75, 2023. <https://doi.org/10.1177/01708406221106311>

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 537-558, 2015. <https://doi.org/10.1002/smj.2270>

LAVARDA, R. A. B.; LEITE, F. K. Open strategizing and organizational resilience considering the environmental uncertainty. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 21, Special Issue, p. 1-25, 2022. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.21447>

LAVARDA, R. A. B.; PERITO, B. Z.; GNIGLER, L. M.; ROCHA, R. V. C. Open strategizing e incerteza ambiental percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do Covid-19. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 27, n. 1, p. 1-34, 2021. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.311.104094>

LUEDICKE, M. K.; HUSEMANN, K. C.; FURNARI, S.; LADSTAETTER, F. Radically open strategizing: how the premium cola collective takes open strategy to the extreme. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 371-384, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.001>

LUNDGREN-HENRIKSSON, Eva-Lena; SORSA, Virpi. Open strategizing on social media: A process model of emotional mechanisms and outcomes from un-orchestrated participation. **Long Range Planning**, p. 102320, 2023.

MORTON, J.; WILSON, A.; COOKE, L. Open strategy initiatives: open, IT-enabled episodes of strategic practice. **Pacific Asia Conference On Information Systems Proceedings (PACIS)**, v.1,n. 1, p. 1-11, Association for Information System: Chiayi, Taiwan, 2016.

MOUNT, M. P.; CLEGG, S. R.; PITSIS, T. S. Conceptualizing the de-materializing characteristics of internal inclusion in crowdsourced open strategy. **Long Range Planning**, v.53, n. 5, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101986>

PARK, E.; KWON, S. J. Effects of innovation types on firm performance: an empirical approach in South Korean manufacturing industry. **International Journal of Business Innovation and Research**, v.15, n. 2, p. 215-230, 2018. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2018.089144>

PIMENTEL, R.; NOGUEIRA, E. E. D. S. Estudos baseados na prática: Possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v.25, n. 86, p. 350-370, 2018. <https://doi.org/10.1590/1984-9250861>

PITZ, T. G.; ADLER, T. An exemplar of open strategy: Decision-making within multi-sector collaborations. **Management Decision**. v. 54, n. 7, p. 1595-1614, 2016.

<https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0153>

SCHLAGWEIN, D.; CONBOY, K.; FELLER, J.; LEIMEISTER, J. M.; MORGAN, L. "Openness" with and without Information Technology: a framework and a brief history. **Journal of Information Technology**. v. 32, n. 4, p. 297-305, 2017. <https://doi.org/10.1057/s41265-017-0049-3>

SCHNEIDER, S.; RICHTER, N.; FRANK PETZOLD, R. K. Open architectural design: An approach to managing complexity and uncertainty in an open design process. *In: 2010 PROCEEDINGS OF THE 15TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTER-AIDED ARCHITECTURAL DESIGN RESEARCH in Asia CAADRIA*, p. 629-638, 2010.

SHAW, D. L. Focus: Drug development: is open science the future of drug development? **The Yale Journal of Biology and Medicine**, v. 90, n. 1, p.147, 2017.

SCHWARZ, J. O. Revisiting scenario planning and business wargaming from an open strategy perspective. **World Futures Review**, v. 12, n. 3, p. 291-303, 2020.

<https://doi.org/10.1177/1946756720953182>

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategy tools as boundary objects. **Strategic Organization**. v. 7, n. 2, p 223-232, 2009. <https://doi.org/10.1177/1476127009102674>

STADLER, Christian et al. **Open strategy: Mastering disruption from outside the C-Suite**. MIT Press, 2021.

TASSABEHJI, R.; ISHERWOOD, A. Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. **Strategic Change**, v. 23, n. 1-2, p. 63-80, 2014.

<https://doi.org/10.1002/jsc.1960>

TIETZE, F.; EPPINGER, E.; STERNKOPF, J.; VIMALNATH, P. IP strategies for sustainability. *In: 2017 IEEE TECHNOLOGY & ENGINEERING MANAGEMENT CONFERENCE PROCEEDINGS. (TEMSCON)*. p. 173-178, 2017. <https://doi.org/10.1109/TEMSCON.2017.7998373>

VILLAR, E. G.; RESE, N.; ROGLIO, K. D. D. The Multiple Tensions of Organizational Hybridism: A Look at the Translation Perspective and Open Strategy in a Social Enterprise. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 3, p. 486-505, 2019. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4001>

WHETTEN, D. A. Desenvolvimento de teoria. O que constitui uma contribuição teórica? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p.69-73, 2003.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v.29, n. 5, p. 731-735, 1996. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)

WHITTINGTON, R.; CAILLUET, L.; YAKIS-DOUGLAS, B. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 531-544, 2011. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>

YAKIS-DOUGLAS, B.; ANGWIN, D.; AHN, K.; MEADOWS, M. Opening M&A strategy to investors: predictors and outcomes of transparency during organizational transition. **Long Range Planning**, v. 50, n 3, p. 411-422, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.007>

Recebido em/Received: 06/04/2023 | Aprovado em/Approved: 22/12/2023
