

## **PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE UM DEPARTAMENTO DE LICITAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA ATACADISTA**

**ALEKSANDER RONCON**

Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB  
kroncon@hotmail.com

**LUIZ FELIPE BABUGIA**

Faculdade Arthur Thomas  
indiara.beltrame@gmail.com

**INDIARA BELTRAME BRANCHER**

Universidade Estadual de Londrina - UEL  
profaindiarabeltrame@hotmail.com

**Área Temática:** Processo Estratégico nas Organizações

## **PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE UM DEPARTAMENTO DE LICITAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA ATACADISTA**

### **RESUMO**

Estratégia é a definição da organização, um meio prático por meio do qual as pessoas compreendem a empresa e a diferenciam de outras, uma vez que procura determinar sentido às coisas, de modo que se entendam as razões que determinam a ação. Estratégia como prática social, também conhecida como *strategizing*, significa processo rotativo, desenvolvido pelo conjunto de práticas sociais que, por sua vez, são construídas a partir de ações e desempenhadas por determinados praticantes. Este estudo objetivou analisar de que modo as práticas estratégicas se desenvolvem em um departamento de licitação de uma empresa atacadista. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva qualitativa, um estudo de caso realizado por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada construído com base em Calasans Junior (2009) – princípios do processo administrativo licitatório –, Di Pietro (2010) – modalidades de licitação –, e Angerami (2008) – fases da licitação. Percebe-se, por meio da análise dos elementos prática, *práxis* e praticante, a interação entre a formulação e a execução da estratégia pelos praticantes da empresa. Compreende-se, ainda, que as práticas estratégicas do departamento de licitação são responsáveis por delinear as normas e regras que conduzem a cultura da empresa e o departamento de licitação.

**Palavras-Chave:** Estratégia. Estratégia como Prática. Procedimento Licitatório.

### **ABSTRACT**

Strategy is the definition of the organization, a practical means by which people understand and differentiate the company from others, as it seeks to determine meaning to things, so that they understand the reasons that determine action. Strategy as social practice, also known as *strategizing* means rotary process, developed by the set of social practices that, in turn, are built from actions and performed by certain practitioners. This study aims to determine how the strategy as practice develops into a bidding department of a wholesale company. To this end, we developed a descriptive qualitative case study conducted using a semistructured interview guide built on Calasans Junior (2009) - principles of the administrative bidding - Di Pietro (2010) - procedures for bidding - and Angerami (2008) - stage bidding. Perceived, through the analysis of practical elements, practice and practitioner, the interaction between the formulation and execution of strategy by practitioners of the company. It is understood also that the strategic practices of the bidding department are responsible for outlining the standards and rules that drive the company's culture department and the bidding.

**Keywords:** Strategy. Strategy as Practice. Bidding Procedure.

## **1 Introdução**

Os estudos em estratégia organizacional são direcionados, tradicionalmente, para as organizações e seus desempenhos (JOHNSON et al., 2007). A partir da década de 1990 uma nova perspectiva ganha espaço no meio acadêmico, uma abordagem que modifica o foco dos estudos em estratégia da organização para os estrategistas e suas ações (WHITTINGTON, 1996). A abordagem da estratégia como prática considera que o desenvolvimento organizacional ocorre por meio das atividades e práticas dos atores que interagem entre si (SCHATZKI, 2005) e, de acordo como Rese et al. (2010), significa processo rotativo, desenvolvido pelo conjunto de práticas sociais que, por sua vez, são construídas a partir de ações e desempenhadas por determinados praticantes.

Considera-se a perspectiva de estratégia como prática a partir de uma concepção mais sociológica da estratégia, na qual se entende a estratégia como algo que pessoas realizam no âmbito social, como algo profundamente enraizado e conectado a sociedade (WHITTINGTON, 2007). Esta perspectiva adquire força dentro dos estudos da estratégia por considerá-la presente no cotidiano organizacional (JARZABKOWSKI, 2003; 2008; WHITTINGTON, 2006).

Incluir as pessoas na preocupação existente com as organizações e seus desempenhos constitui-se, na visão de Whittington, Johnson e Melin (2004), em uma contribuição intelectual importante da estratégia como prática, uma vez que esta abordagem busca descobrir como as pessoas realizam o seu trabalho dentro das organizações (WHITTINGTON, 2003). Um dos principais benefícios da abordagem de estratégia como prática, de acordo com Johnson et al. (2007), reside no fato de que os pesquisadores se dirigem a diferentes estrategistas da organização.

Este estudo aborda a estratégia como prática em um departamento de licitação. Ao tratar de licitação, Di Pietro (2010) explica que este processo envolve todos os órgãos da administração pública direta, fundos especiais, autarquias, fundações públicas, sociedades de economia mista e demais entidades que são controladas por municípios, estados ou federação, obrigadas a licitar. Evidencia-se a importância a atuação dos estrategistas (praticantes) para a formação das estratégias do departamento de licitação de uma empresa atacadista. Whittington (2003) afirma que pouco se discute a respeito dos praticantes da estratégia e questiona quem são eles, o que fazem e como aprendem.

Diante do exposto, questiona-se: de que modo as práticas estratégicas se desenvolvem em um departamento de licitação de uma empresa atacadista? Para tanto, este estudo objetiva analisar de que modo as práticas estratégicas se desenvolvem em um departamento de licitação de uma empresa atacadista. Mais especificamente, se busca: (i) verificar como as práticas norteiam a tomada de decisão no departamento de licitação da empresa pesquisada; (ii) analisar como a práxis se desenvolve no departamento de licitação da empresa; e (iii) avaliar como os praticantes do departamento de licitação executam suas atividades cotidianas.

Esta pesquisa ganha relevância na medida em que estuda os papéis desempenhados por diferentes atores (praticantes) no desenvolvimento de práticas estratégicas que proporcionam contribuições significativas para um departamento de licitação de uma empresa atacadista, uma vez que estes praticantes e suas ações são o foco principal da abordagem de estratégia como prática. Ainda, acredita-se que estudar a estratégia como prática em um departamento de licitação possibilita o entendimento de como as organizações deste setor elaboram suas estratégias, como elas se transformam em ações, e como se desempenham as atividades de cada ator desta organização.

## **2 Revisão Bibliográfica**

O referencial teórico encontra-se dividido em duas partes: a abordagem de estratégia como prática e o procedimento administrativo licitatório.

## 2.1 Abordagem de Estratégia como Prática

A perspectiva de estratégia como prática não se limita a assuntos organizacionais e seus desempenhos, uma vez que redimensiona suas pesquisas na direção das ações e interações dos praticantes da estratégia. Os estudos atuais evidenciam a estratégia como uma prática social, encarada como uma prática realizada socialmente (JARZABKOWSKI, 2003; 2004; 2005; 2008; BALOGUN; HUFF; JOHNSON; 2003; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI et al., 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

A abordagem de estratégia como prática busca descobrir como realmente se desenvolve o trabalho dos estrategistas (WHITTINGTON, 2002), analisar os praticantes e suas ações no contexto de trabalho em que estão inseridos (BALOGUN et al., 2003). A efetividade dos estrategistas e o modo como desempenham seus papéis voltam-se para a investigação da perspectiva da estratégia como prática (JARZABKOWSKI, 2005), devido a necessidade de compreender melhor as maneiras como os indivíduos fazem a estratégia, sua relação com os ambientes externo e interno, e como as atividades estratégicas moldam e são moldadas. Os resultados estratégicos encontram-se nos processos e práticas que constituem o cotidiano das atividades organizacionais (JOHNSON, MELIN, WHITTINGTON, 2003).

As principais práticas estratégicas são operacionalizadas por meio de procedimentos formais (direção, distribuição de recursos, monitoramento e controle) utilizados para moldar o contexto da atividade, bem como influenciar novos padrões de atividade e conceituar a lógica na qual a atividade ocorre (JARZABKOWSKI, 2003). Essas práticas são definidas como os processos realizados socialmente por meio da interação de múltiplos atores, capazes de orientar as atividades.

De acordo com os estudos de Whittington (2006), a ligação entre os elementos prática, práxis e praticantes formam a estratégia como prática e ajudam a entender como alcançar os objetivos e metas estabelecidos pela organização. O autor desvela o modo como os atores (praticantes) da ação (re)constituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas (práticas), a partir dos instrumentos e ferramentas disponíveis na organização (práxis). Em síntese, o autor explica que as práticas estratégicas são utilizadas pelos praticantes em sua práxis. O modelo proposto por Whittington (2006) apresenta como implicações para estudos de estratégia como prática, o uso da prática estratégia, a criação de práticas de estratégia, praticantes com portadores de práticas e a preparação de praticantes para a práxis.

O modelo desenvolvido pelo autor é reinterpretado por Jarzabkowski et al. (2007), para quem a estratégia ocorre por meio da interação dos elementos prática, práxis e praticantes apresentados por Whittington (2006). O autor entende a prática como um conjunto de rotinas de comportamento compartilhadas entre os atores organizacionais em um sentido mais amplo. Esse conjunto de rotinas serve de base para a constituição de um processo contínuo de atividades cotidianas realizadas coletivamente por meio da interação dos diversos atores organizacionais (JARZABKOWSKI, 2003; JARZABKOWSKI, 2005, JARZABKOWSKI et al., 2007). O modelo desenvolvido pelos autores considera que a estratégia como prática é elaborada a partir da junção dos três temas – prática, práxis e praticantes – com base em micro atividades, com a intenção de explicar o fazer estratégia.

A perspectiva estratégia como prática social destaca as atividades (prática/práxis), práticas e praticantes que compõem a estratégia organizacional, bem como suas interações (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006). Estes elementos (práticas, práxis e praticantes) compõem o *strategizing* (WHITTINGTON, 2006), ou o “fazer estratégia”, que explica como a estratégia se realiza por meio dos atores organizacionais e suas interações sociais.

Os estudos de Whittington e Jarzabkowski objetivam a análise das atividades estratégicas como prática e permitem uma visão baseada em atividades. Os conceitos que

formam e integram a estratégia como prática ressaltam a necessidade de se entender como o processo de fazer estratégia na prática é elaborado, desenvolvido e divulgado, tanto dentro como fora das organizações (WHITTINGTON, 2006). Esse processo investiga se a prática está em sintonia com a práxis, se as políticas, normas e regras estratégicas, quando aplicadas, sofrem influências e influenciam e se, com isso, existem alterações no resultado.

O conceito de práticas liga-se à cultura da organização, é o que orienta as pessoas a agirem, o que leva as pessoas a praticarem a práxis. Práticas são documentos, políticas, normas, maneiras de agir, rotinas organizacionais socialmente definidas (JARZABKOWSKI, 2005), ou ainda hábitos, artefatos e modos de agir socialmente definidos, por meio do qual o fluxo da atividade estratégica é construído (WHITTINGTON, 2001).

As práticas ligam-se intrinsecamente ao fazer estratégia por fornecer o processo, o comportamento, a cognição e os recursos discursivos e físicos, de modo que múltiplos atores são capazes de interagir, a fim de socialmente realizar a atividade coletiva (JARZABKOWSKI et al., 2007). Define-se prática como “tipos de comportamentos que são constituídos por vários elementos” (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 9). Para fins conceituais, entende-se que o processo de fazer estratégia envolve compreensão, entendimento, debate, negociação e interpretação dos atores envolvidos no processo de fazer estratégia (JARZABKOWSKI, 2003).

O conceito de práxis se refere à parte operacional da estratégia, o modo como é executada a ação. É a junção de ações estratégicas construídas por meio de participantes ou atores envolvidos no processo, é a estratégia colocada em prática, as ações e atividades da prática. É a prática em uso, mas se considerando a vontade e decisão dos atores envolvidos no processo de fazer estratégia (JARZABKOWSKI, 2005).

A práxis, segundo Whittington (2007), refere-se à interconexão das ações dos diferentes atores organizacionais e grupos dispersos que estão envolvidos com a organização e que contribuem para esta. A práxis é “a atividade realizada, a operacionalização prática em diferentes níveis de análise que se interligam ao longo do tempo” (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 10), desempenhada pelos atores de uma organização. É o “fluxo de atividade socialmente realizado”, estrategicamente consequente para a direção, sobrevivência do grupo e da organização (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 11).

Praticantes são os indivíduos que executam as atividades estratégicas dentro da organização, os sujeitos que seguem a prática e aplicam à práxis. São os participantes ativos na construção das atividades no cotidiano da organização, os indivíduos capazes de influenciar o processo de fazer estratégia (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 10). Os praticantes, sob esta perspectiva, são os atores ligados direta ou indiretamente ao processo e à construção das atividades estratégicas na organização (JARZABKOWSKI, 2005).

Considera-se importante a forma peculiar de agir dos atores frente a diferentes situações que se apresentam na execução das atividades diárias praticadas de acordo com cada função (JARZABKOWSKI et al., 2007). Praticantes são aqueles que têm “a habilidade astuciosa para usar, adaptar e manipular os recursos empregados para engajar-se na formação da atividade da estratégia ao longo do tempo” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 34). São eles que utilizam as ferramentas para a aplicação da estratégia.

## **2.2 Procedimento Administrativo Licitatório**

Licitação é o procedimento administrativo formal utilizado pela administração pública para contratação de serviços ou aquisição de produtos. Conforme a Lei nº 8.666/93, o procedimento administrativo licitatório (licitação) envolve todos os órgãos da administração pública direta e demais entidades que são controladas por municípios, estados ou federação, obrigadas a licitar (DI PIETRO, 2010).

No campo empresarial, deseja-se que a licitação se apresente como uma fonte de diferencial competitivo na estratégia organizacional, visto que ela se esquivava dos preceitos da concorrência comercial e boa parte do seu conteúdo liga-se a aspectos jurídicos, que abordam a licitação como um processo administrativo por meio do qual o poder público ou sociedade mista visam selecionar a melhor proposta para os interesses coletivos, possibilitando a redução de despesas com aquisições de materiais ou serviços (SPITZCOVSKY, 2009).

A licitação é um processo administrativo que tem como finalidade, por meio de suas diversas fases e pontos fundamentais, anteceder ao contrato administrativo (MEIRELLES, 2010). Os princípios do procedimento administrativo licitatório, de acordo com Calasans Junior (2009), envolvem isonomia, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, vinculação do edital e adjudicação ao vencedor. Descrevem-se estes princípios no Quadro 1.

<b>Princípio</b>	<b>Descrição</b>
Isonomia	O princípio de Isonomia procura manter a competitividade, de maneira que não seja permitido nenhum tipo de tratamento diferenciado.
Legalidade	Expressa à conotação administrativa do estado de direito, por meio dele determina-se que o permitido não é proibido.
Impessoalidade	Deve ficar claro nesta premissa que o interesse público é soberano, perante o interesse dos praticantes do procedimento licitatório.
Moralidade	É imposta uma série de regras que devem ser conduzidas pautadas na ética sem que desabone o interesse público.
Publicidade	O princípio da publicidade implica na divulgação dos dados licitatórios, de maneira que a transparência nos atos administrativos seja presente desde a publicação dos processos, até a divulgação dos resultados.
Vinculação do Edital	Impõem-se que o certame se desenvolva na escrita observância das regras preestabelecidas, afinal o edital é a lei interna da licitação.
Julgamento do Objeto	A decisão da escolha deve estar respaldada na avaliação objetiva e fundamentada nas razões de interesse público.
Adjudicação ao vencedor	A administração pública fica terminante proibida de contratar com estranhos que não tenham vinculação ao certame licitatório, sob pena de nulidade.

Quadro 1 - Princípios do Procedimento Administrativo Licitatório.

Fonte: Adaptado de Calasans Junior (2009, p. 16-19).

A partir da conceituação e da apresentação dos princípios básicos do procedimento administrativo licitatório, se faz necessário o estudo sobre suas modalidades e caracterização regimental. Para Di Pietro (2010), a Lei 8.666 prevê cinco modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão descritos no Quadro 2.

<b>Modalidade</b>	<b>Descrição</b>
Concorrência	Modalidade na qual qualquer interessado pode participar desde que atenda aos requisitos mínimos de habilitação presentes no edital para a comprovação.
Tomada de Preços	Modalidade que ocorre entre interessados cadastrados com antecedência de três dias para o prazo fixado pelo edital para o recebimento das propostas.
Convite	Modalidade que ocorre exclusivamente por meio do convite às empresas, apresentando-se como a única modalidade que não exige a publicação em imprensa ou diário oficial.
Concurso	Modalidade aberta para os interessados na prestação de trabalhos técnicos, científicos e artísticos, assegurado por meio da publicação de edital com, pelo menos, quarenta e cinco dias de antecedências.
Leilão	Modalidade que abrange interessados na venda de bens imóveis para a administração de produtos apreendidos e/ou penhorados, que tenha como vencedor aquele que oferecer o maior lance, desde que igual ou superior ao valor da avaliação.

Quadro 2 – Modalidades do Procedimento Administrativo Licitatório.

Fonte: Adaptado de Di Pietro (2010).

Uma vez conceituados os princípios legais e modalidades, faz-se necessário abordar a estrutura do procedimento administrativo licitatório que se caracteriza por uma série encadeada de atos que levam a um resultado final, por meio da melhor proposta (ANGERAMI, 2008). O autor explica que a estrutura que envolve o procedimento envolve as seguintes fases: edital, habilitação, julgamento, homologação e adjudicação.

<b>Fases</b>	<b>Descrição</b>
Edital	Documento principal e fundamental do procedimento administrativo licitatório, uma vez que define o local, data e horário do procedimento, o objeto a serem licitados ou adquiridos, os prazos e condições contratuais, as sanções, os projetos (quando tratar-se de obras), bem como a forma correta de apresentação das propostas em seus envelopes devidamente lacrados.
Habilitação	Ato público administrativo do processo licitatório no qual são recebidos os envelopes contendo a documentação e a proposta de preço. Nessa fase comprova-se a aptidão da empresa para o desempenho de atividade pertinente e compatível com o ramo de atuação determinado no objeto do procedimento licitatório.
Julgamento	Exame formal das propostas que obteve maior competitividade, julgadas com base no edital de convocação, rejeitando qualquer tipo de atributo que não conste do instrumento de convocação.
Homologação	Fase precedida ao exame dos atos integrados pela autoridade competente, com a finalidade de verificar a existência de algum vício de ilegalidade que anule o procedimento licitatório ou determine seu cancelamento, caso seja necessário.
Adjudicação	Fase em que ocorre a liberação de fornecimento para que o vencedor da licitação tenha o direito exclusivo de fornecimento, fato que obriga a entidade pública a realizar eventuais aquisições somente com o fornecedor vencedor.

Quadro 3 – Fases do Procedimento Administrativo Licitatório.

Fonte: Adaptado de Angerami (2008).

Uma vez que fora publicado e divulgado o edital inicia-se a fase da habilitação, na qual as empresas interessadas deverão comprovar, por meio de documentos habilitatórios, que são e estão aptas ao fornecimento de produtos ou prestação de serviço. Na sequência ocorre o julgamento das empresas interessadas, que não deve se embasar somente nos documentos de habilitação e sim nas propostas que apresentem menor preço e ampla qualidade.

Percebe-se, após inúmeras fases do processo de competição, a necessidade de homologação do resultado, que se equivale à aprovação do procedimento. A adjudicação é a última parte do procedimento licitatório e encerra o procedimento de licitação no momento em que se é declarado o vencedor. O proponente é adjudicado e, por meio de um contrato, considerado apto a fornecer, dentro de toda a legalidade do processo, às condições técnicas e econômicas ofertadas em sua proposta (GASPARINI, 2008).

### **3 Metodologia**

Quanto à abordagem, considera-se este estudo qualitativo, visto que o método garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos (VIEIRA; ZOUAIN, 2004). A metodologia qualitativa é mais adequada para contestar questões que requerem uma descrição, a interpretação e uma explicação mais detalhada sobre o fenômeno a ser estudado, o que também justifica a caracterização desta pesquisa como explicativa, por ter como objetivo verificar como ocorre o processo de formação da estratégia (BALBASTRE, 2003).

No que tange a seleção do caso, o estudo realizou-se em um departamento de licitação de uma empresa atacadista e, para preservar a imagem da empresa, não foi citado o nome da mesma. A seleção do caso foi não aleatória, intencional e por acessibilidade (EISENHARDT, 1989). Esta seleção se justifica pela participação dos pesquisadores na organização, o que propicia o conhecimento de todos os grupos sociais de forma ampla e, em profundidade, o conhecimento de suas políticas, cultura, história e ambiente (GODOY, 1995).

Os estudos de caso em geral “[...] representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, p. 19, 2005).

Como técnica de coleta de dados utilizou-se de entrevista semiestruturada, análise de documentos e observação direta. Foram entrevistados o diretor administrativo, o gerente de negócios, o coordenador de processos licitatórios e o auxiliar de licitações da empresa, considerados os sujeitos sociais da pesquisa, os respondentes envolvidos no desenvolvimento da prática estratégica da empresa. Utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, composto por questões abertas, as quais permitiram maior riqueza de detalhes nas respostas, maior participação e conhecimento da realidade dos entrevistados, e que atenderam aos objetivos propostos.

Para a construção do roteiro de entrevista aplicado neste estudo, utilizou-se Calasans Junior (2009) para tratar dos princípios do processo administrativo licitatório, Di Pietro (2010) para as modalidades do processo e Angerami (2008) para tratar das fases do processo de licitação. O Quadro 4 descreve os autores, suas obras e as respectivas categorias de análise.

Autor	Tema	Categoria
Calasans Junior (2009)	Princípios do Procedimento Administrativo Licitatório	Prática
Di Pietro (2010)	Modalidades de Licitação	Prática
Angerami (2008)	Fases da Licitação	Práxis
		Praticantes

Quadro 4 – Autores, Obras e Categorias do Roteiro de Entrevista.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, literalmente. Os dados da transcrição serviram de base para a análise dos dados. Cada entrevista teve a duração média de cinquenta minutos.

A análise de documentos envolveu a apreciação de manuais, formulários, relatórios e o código de ética contendo a missão, a visão e os valores praticados pela empresa. A análise documental possibilitou a verificação dos processos que representam a identidade organizacional da empresa pesquisada. Utilizou-se também a observação direta, por meio da participação em reuniões prestando atenção à cultura e ao *modus operandis* da organização *in locus*. Utilizou-se um bloco de notas para registrar as observações realizadas, permitindo a comparação com as demais fontes de evidências, oportunizando a triangulação dos dados, a qual evita o viés potencial de uma única fonte de dados e auxilia na construção de análises mais completas e precisas, por meio da convergência das fontes de evidência (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

Para a análise dos dados coletados adotou-se a técnica de Exame de Padrão de Comportamento (EPC) (PÉREZ-AGUIAR, 1999), que consiste no confronto dos documentos internos da empresa, os resultados das entrevistas e a observação direta, com o que é apresentado na literatura. Assim, passa-se a descrever como ocorre o processo de estratégia, detalhando todos os procedimentos adotados nas suas concepções com o objetivo de entender como elas acontecem na prática.

#### 4 Análise dos Resultados

Nesta seção analisam-se as categorias analíticas deste estudo que permitiram encontrar as respostas para a questão de investigação.

#### 4.1 Categoria de Análise – Prática

A prática, primeiro elemento a ser analisado por Jarzabkowski et al. (2007), utilizada para analisar a estratégia como prática a partir dos esforços mediadores das ações e integrações diretas e indiretas entre os praticantes, conduz e forma as estratégias encontradas nas rotinas ou aspectos culturais das organizações. Dessa maneira, o foco da estratégia como prática se evidencia nos processos de estratégia, envolvendo desde os níveis da capacidade organizacional até as visões mais amplas de cultura empresarial. Nesse sentido, o diretor E comenta sobre a estruturação do departamento, responsável pela formação da cultura do setor:

O principal motivo para a implantação do departamento de licitação na empresa foi à percepção da diretoria que considerava a abertura do departamento uma grande oportunidade de negócio, tanto na visão de volume de compra por parte dos órgãos públicos quanto pelos valores monetários envolvidos na questão.

A fala do diretor E evidencia os valores organizacionais por meio dos quais o departamento foi criado e que norteiam as práticas desenvolvidas no setor. Por entender que a estratégia se origina a partir de um contexto formado por variáveis como a cultura de uma organização, seu ambiente e o nível de estabilidade ou mutabilidade (RESE et al. 2010), o coordenador L, responsável pelo departamento de licitação relata: em minha opinião, o valor predominante que realmente motivou a criação do departamento foi a necessidade de abertura de novos mercados e a possibilidade de uma maior comercialização dos produtos ofertados pela empresa.

As práticas podem ser associadas aos processos que orientam o desenvolvimento das atividades de uma organização (JARZABKOWSKI, 2003) e, neste sentido, o gerente B defende que esses princípios agregam normas que possibilitam a legalidade do procedimento administrativo licitatório, apontando o caminho para uma proposta que apresente vantagem sobre os concorrentes. A fala dos entrevistados vai ao encontro dos estudos de Spitzcovsky (2009) sobre os princípios de licitação, quando o autor explica que tais normas do processo administrativo licitatório têm como objetivo a busca de vantagem ao interesse público como um todo, com a finalidade de registrar a melhor proposta.

Ao se tratar de temas pertinentes aos princípios licitatórios, verificam-se o posicionamento e o conhecimento dos membros envolvidos no departamento de licitação relacionado ao assunto. Quando questionados sobre o princípio de isonomia do procedimento administrativo licitatório o auxiliar G explica que “na licitação todos possuem direitos iguais, dessa forma só depende dos preços para ganhar ou perder”. O diretor E, por sua vez, esclarece que “o princípio de isonomia tem a intenção de manter a competitividade entre as empresa”.

Ao se ponderar que ambientes competitivos estão rodeados por incertezas e condições que realçam as forças de competição das empresas (PORTER, 1999), percebe-se no discurso dos entrevistados que os mesmos se alinham com as regras e normas de licitação que reforçam as condições de competitividade da empresa pesquisada. Calasans Junior (2009) explica que o princípio de isonomia tem a finalidade de manter a competitividade, ao ponto de que não seja permitido nenhum tipo de tratamento diferenciado aos participantes da licitação.

Quando questionados a respeito da legalidade do procedimento administrativo licitatório, O auxiliar G comenta que, por ser um processo que tramita legalmente, deve cumprir as leis. Por entender práticas como normas e regras legitimadas nas atividades cotidianas (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2005), o gerente B considera o uso da legalidade no processo licitatório como uma estratégia acertada, por acreditar que “a legalidade na licitação é usada para que as empresas nunca sejam beneficiadas de forma imoral, então existem as normas de cada processo, que são regras que explicam e legalizam o que é permitido e o que é proibido para o bom andamento do processo licitatório”.

Impessoalidade é outro princípio que a empresa deve seguir para atender de forma satisfatória as bases que regem o procedimento licitatório. Calasans Junior (2009) considera que a abordagem da impessoalidade nesse processo visa que o interesse público seja soberano perante o interesse dos praticantes do procedimento licitatório. No discurso do gerente B percebe-se um conflito de interesses quando ele revela que “a impessoalidade é algo muito complicado de ser seguido: por um lado temos a empresa com interesse em ganhar, e ganhar bem os processos licitatórios e, por outro, o fato de que os órgãos públicos estão comprando e devem ser os principais beneficiados, e não as empresas que participam do processo de licitação”.

A moralidade, quarto princípio de licitação, é tratada pelo diretor E como “o princípio que determina as regras e padrões de conduta que nossa empresa deve adotar nas tomadas de decisão quanto ao processo licitatório”. Por entender que no princípio da moralidade existe a imposição de uma série de regras que devem ser conduzidas de acordo com os padrões de ética sem que desabone o interesse público (CALASANS JUNIOR, 2009), o auxiliar G relata que “esse princípio é obedecido pelas regras e normas que o departamento tem. Eu acho que aqui no departamento a gente respira as regras e as normas que sempre respeitam a ética”. A declaração do auxiliar G vai ao encontro da visão Jarzabkowski et al. (2007), que explica a estratégia como prática fundamentada por normas e padrões de conduta.

A publicidade é considerada pela empresa como um dos fatores de maior importância dentro dos princípios da licitação, uma vez que por seu intermédio são divulgados os atos pertinentes ao processo licitatório. Por considerar que o princípio da publicidade implica na divulgação dos atos públicos que norteiam o processo administrativo licitatório (CALASANS JUNIOR, 2009), o auxiliar G afirma que “a publicidade da licitação se dá conforme divulgação em meio de comunicação para que as empresas, entidades de fiscalização e cidadãos possam acompanhar melhor o processo de licitação”.

Como sexto elemento dos princípios licitatórios, a vinculação do edital significa vincular o processo à lei. Deste modo, a prática é entendida no modo como as coisas são realizadas e aceitas como legítimas. Na vinculação do edital, que funciona como uma prática legitimada do processo administrativo licitatório, o auxiliar G comenta que “a empresa segue a risca o edital”. A vinculação ocorre no entorno de regras e normas que fazem um processo completamente íntegro e com muita lisura e transparência”. Ao se tratar da vinculação do edital é imposto que o certame se desenvolva na escrita observância do edital que é a lei interna da licitação (CALASANS JUNIOR, 2009).

A sétima prática do processo administrativo licitatório trata do julgamento do objeto licitatório que, segundo o auxiliar G “é importante, pois nele são realizadas todas as avaliações para o fornecimento dos produtos da empresa, ainda que o julgamento seja feito com base nos interesses públicos do órgão comprador”. A realização do julgamento do objeto, de acordo com Calasans Junior (2009), volta-se para o atendimento dos interesses públicos. Deste modo, percebe-se na afirmação de Johnson et al. (2007), que as relações estratégicas estabelecidas tem como consequência a influência que a mesma pode exercer no ambiente organizacional.

O último princípio a ser analisado é o de adjudicação de um vencedor. Para o coordenador L esse princípio é a etapa final do processo administrativo licitatório visto que nele existe a declaração que determina qual empresa foi a vencedora do certame. Na visão do auxiliar G, “esse princípio garante o direito exclusivo da empresa ganhadora em fornecer os produtos, sem que outra empresa faça a negociação ou forneça os materiais, entendemos que a adjudicação se dá no fato de formalizar a empresa como vencedora do processo de licitação”. Calasans Junior (2009) explica que em atendimento a esse princípio a administração pública fica terminante proibida de contratar estranhos que não tenham vinculação ao certame licitatório, sob pena de nulidade caso não seja acordado com a empresa que foi adjudicada.

As regras que norteiam os processos do departamento de licitação da empresa pesquisada são determinadas pelos aspectos culturais que contribuem e influenciam diretamente em suas tomadas de decisão estratégica. Analisa-se que as práticas da empresa, objeto deste estudo, se desenvolvem por meio dos princípios licitatórios que envolvem isonomia, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, vinculação do edital e adjudicação ao vencedor, que funcionam como aspectos condicionadores de sua cultura.

Na sequência da análise dos princípios licitatórios descrevem-se as modalidades do processo. O diretor E relata que a cultura estratégica existente no departamento de licitação da empresa pesquisada tem como prática “analisar as modalidades de licitação antes que sejam tomadas as decisões estratégicas, por entender que as modalidades envolvem procedimentos que vão orientar o trabalho da equipe”. Em seu entendimento, as modalidades se dividem em concorrência, tomada de preço e convite. Na visão de Di Pietro (2010) as modalidades do procedimento administrativo licitatório incluem, ainda, mais duas modalidades: concurso e leilão. Dentro da empresa pesquisada detectou-se, somente, a execução das três primeiras modalidades descritas pelo diretor E.

Na modalidade de concorrência, todo interessado pode participar da licitação desde que atenda aos requisitos mínimos de habilitação presentes no edital para a comprovação, bem como execução do objeto (DI PIETRO, 2010). Na visão do auxiliar G “qualquer empresa pode participar da modalidade de concorrência no processo licitatório desde que atenda aos requisitos propostos pelo edital”. O diretor E considera, ainda, que “a empresa procura escolher os produtos com os quais irá participar e cumprir com todas as exigências dispostas no edital para que seja efetuada a contratação”. Por entender que os resultados estratégicos encontram-se vinculados aos processos e práticas que constituem o cotidiano das atividades organizacionais (JOHNSON, MELIN, WHITTINGTON, 2003), o diretor E explica que “o que diferencia uma empresa da outra, já que todas podem participar da concorrência, é o modo como a estratégia é feita, implantada e executada no seu dia-a-dia”.

A empresa também participa do procedimento administrativo licitatório por meio da modalidade de tomada de preço. Esta modalidade exige cadastro prévio atualizado anualmente por entidades públicas que realizam licitações, visto que tais cadastros atestam a comprovação técnica e financeira da empresa (ANGERAMI, 2008). O gerente B considera que a estratégia estabelecida pelo departamento para cumprir com a modalidade de tomada de preços “é estar constantemente atento ao processo de compra, pois é a partir dele que se buscam os melhores custos da mercadoria para aquisição futura”. O coordenador L explica que a empresa cumpre com os requisitos específicos determinados pela lei que regulamenta o processo licitatório por ser cadastrada antecipadamente no órgão público, “visto que os valores de contrato são altos e a empresa deve comprovar capacidade financeira para participar da licitação, que normalmente é utilizada na prestação de serviços”.

A terceira modalidade executada pela empresa é o convite que, de acordo com o diretor E, são enviados pelos órgãos públicos para que as empresa possam participar do processo licitatório: “a escolha das licitações que iremos participar envolve a estratégia de análise do edital para decidir quais produtos oferecem a possibilidade de uma competitividade maior, já que temos conhecimento de que são, pelo menos, dois concorrentes diretos na licitação. Trabalhamos com os produtos que apresentam os melhores preços”. Di Pietro (2010) apresenta esta modalidade como à única que não exige a publicação em imprensa ou diário oficial, visto existir uma convocação feita a três empresas do qual podem participar aquelas que não foram convidadas, mas estão cadastradas no órgão licitante.

As práticas são representadas por meio das rotinas, dos conceitos, das ideias e dos procedimentos adotados para o pensamento e a ação dos estrategistas. Percebe-se que as práticas adotadas pela empresa pesquisada, para as ações estratégicas em seu departamento de licitação, revelam elementos culturais arraigados tanto nos princípios licitatórios propostos

por Calasans Junior (2009) quanto nas modalidades de licitação descritas por Di Pietro (2010). Com o intuito de melhorar o modo como as estratégias são conduzidas, a empresa pesquisada desenvolve, como prática estratégica, uma tradição que privilegia o hábito de cumprir as regras e as normas estabelecidas que contribuem para a formação da prática do departamento de licitação.

#### **4.2 Categoria de Análise – Práxis**

Práxis é definida como a atividade prática executada e, de acordo com Jarzabkowski et al. (2007), o termo procura descrever toda ação humana, bem como todo processo de tomada de decisão. Por entender a práxis como a maneira pela qual os praticantes desenvolvem suas atividades, as ações estratégicas desenvolvidas no cotidiano organizacional, o diretor E explica que, para viabilizar a criação do departamento de licitação, uma das ações estratégicas utilizadas envolveu “a equipe passar por uma qualificação considerada de extrema importância para que todos aprendessem e tirassem suas dúvidas a respeito do grande paradigma que é vender para o governo”. O gerente B esclarece que “a empresa montou o departamento e em seguida procurou capacitar e desenvolver as pessoas com bastante conhecimento técnico, pois essa área requer um conhecimento aprimorado do processo de licitação”.

No mesmo sentido o coordenador L explica algumas ações estratégicas que tiveram grande contribuição na estruturação do departamento:

[...] para eu entender mais sobre a função, a empresa pagou alguns cursos na área de licitação para ampliar meus conhecimentos sobre os editais, as modalidades e os princípios que teriam de ser seguidos para o bom andamento do departamento e também para procurar adotar a melhor estratégia.

Whittington (2006, 2007) explica a práxis como um fenômeno social no qual as práticas e os praticantes estratégicos constroem sinergia entre os departamentos da organização que, neste estudo, compreendem o elo entre o departamento de licitações e os demais departamentos da empresa. O auxiliar G declara que “a sinergia entre os departamentos ocorre naturalmente e os outros departamentos da empresa sempre agregam algo de bom ao departamento de licitação”.

Angerami (2008) considera as fases de um procedimento administrativo licitatório como uma série encadeada de ações (estratégicas ou não) que levam a um resultado final, por meio da melhor proposta. A primeira fase da concorrência proposta pelo autor é o edital, no qual estão dispostas as informações fundamentais para a participação do processo licitatório. Quando questionados sobre as práxis realizadas em relação ao edital, o auxiliar G descreve que a equipe procura “retirar todas as informações possíveis do edital para decidir sobre a participação ou não da licitação”. O gerente B relata que a estratégia adotada pelo departamento de licitação passa “por uma análise para a verificação do custo e do benefício da participação no processo de licitação e, na sequência, por outra análise em que se faz uma simulação das situações de venda dos produtos”. Evidenciam-se, por meio dos relatos dos entrevistados sobre a fase do edital, as práxis realizadas por meio das ações estratégicas realizadas individualmente ou em grupo.

A segunda fase descrita por Angerami (2008) é a habilitação, fase procedimental na qual o poder público analisa previamente a capacidade técnica, jurídica, econômica e fiscal que recebidos por meio de envelopes contendo a documentação e a proposta de preço. O auxiliar G relata que nesta fase “são analisados os documentos da empresa, o aparato fiscal, jurídico, financeiro e, na grande maioria das vezes, a regularidade técnica”. Por acreditar que uma sequência de episódios e acontecimentos é favorecida por meio da elaboração de estratégias para a execução das tarefas cotidianas (RESE et al., 2010), o coordenador L revela

uma práxis na fase de habilitação da empresa estudada: “a equipe tem o cuidado de solicitar a renovação de todos os documentos, pois com esses documentos em dia o trabalho de todos é facilitado. Outro ponto importante é que com os documentos renovados a empresa não corre o risco de ser desclassificada no processo licitatório”.

O julgamento apresenta-se como terceira fase da licitação, caracterizada como uma análise das informações entregues na habilitação. O discurso do coordenador L enfatiza que a fase de julgamento é precedida por uma “aliança entre a empresa e possíveis parceiros para conseguir fazer uma proposta com valores mais baixos e, conseqüentemente, vencer o processo licitatório”. O coordenador L revela uma das estratégias adotadas pela empresa pesquisada para participar da licitação, apoiada pelo auxiliar G: “os fornecedores parceiros ajudam na decisão de participar da licitação”.

Ao entender práxis como um fator social no qual prática e praticantes estratégicos interagem (WHITTINGTON, 2006; 2007), o gerente B salienta que a fase de julgamento “é o momento em que acontece a análise de propostas, é a fase de lances e da análise técnica de determinados produtos. A equipe simula situações para que não ocorra o fato de vender os produtos a um preço muito baixo sem que dê uma margem (de lucro) satisfatória para a empresa”. Angerami (2008) comenta que nessa fase há um exame formal das propostas que obtiveram maior competitividade, julgadas com base no edital de convocação e aprovação da habilitação.

Na quarta fase encontra-se a homologação, que é abordada por Angerami (2008) como a finalidade que consiste em promover o controle de todo o procedimento licitatório no tocante ao mérito e à legalidade processual. O auxiliar G comenta que na fase de homologação “a empresa fica aguardando a decisão dos processos”. Por entender que as práxis se revelam por meio do fluxo das estratégias que ocorrem nas práticas que contribuem para as atividades em andamento (JARZABKOWSKI, 2008), o gerente B relata que a partir da homologação “temos que nos preocupar com uma série de atividades que envolvem a escolha de marcas, a busca pelos melhores preços e a preocupação com os prazos de entrega, pois na homologação as agências reguladoras verificam se o processo foi realizado dentro das normas”.

Na última fase do procedimento administrativo licitatório ocorre a adjudicação de um vencedor que, de acordo com o coordenado L, “é a revelação do vencedor, o momento onde os processos são empenhos pelo órgão público”. O gerente B revela que “quando a empresa é apontada como vencedora, ela deve se preparar para atender a ordem de compra, tem que se preparar para estar sempre apta a entregar os produtos listados na licitação”.

Ao compreender a práxis como o trabalho de fazer estratégia (JARZABKOWSKI et al., 2007), o diretor E revela que na adjudicação a empresa “procura fazer um controle dos contratos e a equipe separa todos os processos, de maneira que consiga montar um histórico de produtos vendidos e marcas fornecidas, para que a empresa esteja pronta para o momento de receber o empenho ou ordem de compra”.

O ato de adjudicar um vencedor obriga a entidade pública a realizar eventuais aquisições de produtos constantes no contrato somente com o fornecedor vencedor (SPITZCOVSKY, 2009), e o coordenador L considera que esta práxis “faz a empresa ser merecedora de fornecer os produtos licitados. Nesta fase se cobra que os órgãos públicos peçam nossos produtos, pois a empresa ganha o direito de exclusividade do fornecimento dos produtos licitados”.

A práxis determina que o trabalho de fazer estratégia incorpora não somente a alta administração em seus afazeres. Na visão dos entrevistados da empresa pesquisada, a práxis é executada por todos os atores organizacionais e é representada pela sequencia de fases – edital, habilitação, julgamento, homologação e adjudicação – descritas por Angerami (2008),

e representam o fluxo de atividades estratégicas realizadas pela empresa, suas práticas cotidianas e as interações entre as ações estratégicas adotadas pela empresa e seus atores.

### 4.3 Categoria de Análise – Praticante

O praticante, na visão de Jarzabkowski et al. (2007), é considerado o sujeito responsável pela execução das atividades estratégicas, de modo que contribua para o desenvolvimento e busque os resultados organizacionais. O diretor E descreve as atividades executadas cotidianamente pelos membros do departamento de licitação: “ao ganhar um processo, a equipe deve acompanhar as documentações de formalização, aguardar o pedido do empenho, efetuar a compra do produto caso não se tenha em estoque, faturar e entregar os produtos, acompanhar o recebimento pela, dar baixa no recebimento e acompanhar o saldo do empenho para demandas futuras”.

Por entender que os elementos práxis são executados pelos praticantes (JARZABKOWSKI et al., 2007), a análise da categoria praticantes respeita os mesmos elementos da categoria práxis representada pela sequência de fases descritas por Angerami (2008). Para o autor, a primeira fase do processo licitatório é o edital, responsável por descrever todas as informações necessárias para a participação do certame descritas nele.

Quando interrogados sobre o que os praticantes do departamento de licitação fazem em relação ao edital, o auxiliar G descreve que “é o responsável por coletar os editais nos órgãos públicos e fazer as simulações de preços”. O gerente B relata ser o “responsável por interpretar a especificação dos produtos que estão comprando para facilitar o trabalho do comprador”. Ao entender que a estratégia realmente acontece por meio de ações realizadas pelos praticantes em seus episódios estratégicos diários (RESE et al., 2010), o coordenador L relata ser por meio da ação que os discursos e a infraestrutura da estratégia adquirem um *status* transformador no departamento:

Minha rotina de trabalho na fase do edital é bem ampla. Faço a coleta de edital, analiso junto com a equipe se iremos ou não participar, elaboro a agenda de licitações da semana, realizo as cotações de mercadoria e escolho os fornecedores com quem iremos trabalhar para atender aquilo que está sendo solicitado no edital.

A segunda fase descrita por Angerami (2008) é a habilitação, descrita como o ato público administrativo do processo licitatório no qual são recebidos os envelopes contendo a documentação e a proposta de preço (DI PIETRO, 2010). O auxiliar G afirma que nesta fase é o responsável por “pegar o resultado das simulações e fazer a revisão da proposta e dos documentos, sendo também responsável por ir ao cartório”. O gerente B explica que nesta fase “é o responsável por manter toda a documentação fiscal e jurídica da empresa em dia”.

Por entender que os praticantes são atores organizacionais que apresentam formas particulares de linguagem em suas práticas sociais (RESE et al., 2010), o coordenador L revela fazer “toda a documentação técnica e a proposta do processo de licitação. Quando a empresa participa de em uma licitação eletrônica eu atuo como operador, quando a licitação é presencial meu papel se resume em dar suporte ao representante que participará do processo de licitação, ocasião onde cuido de protocolo dos envelopes”.

O julgamento é a terceira fase da licitação descrita por Angerami (2008), traduzida como a fase responsável por analisar as informações entregues na habilitação. O auxiliar G afirma: “brigo nos preços, com concorrentes para fazer a venda”. O gerente B explica que quando participa dessa fase é o representante da empresa e, deste modo, participa da etapa de lances competindo com uma ou mais empresas para tentar fazer a comercialização dos produtos.

A homologação é a quarta fase proposta por Angerami (2008). Por acreditar que os praticantes são os participantes ativos na construção das atividades que são uma consequência para a organização e sua sobrevivência (RESE et al., 2010), o coordenador L explica que:

Nessa fase o meu trabalho é executado de acordo com as regras estabelecidas pelos órgãos que regulam a licitação. A partir da homologação começa o trabalho de compra: busco comprar com margem melhor do que iniciamos o processo e realizo a revisão contratual verificando se não existem itens em desacordo com o edital..

No momento em que se encerra o procedimento licitatório, ocorre a convocação do vencedor para assinar o contrato do respectivo processo, considerando que o procedimento licitatório tenha ocorrido com toda a legalidade processual (CALASANS JUNIOR, 2009).

A adjudicação é última fase do procedimento administrativo licitatório e, de acordo com o auxiliar G, a atividade executada por ele nesta fase compreende “o recebimento das ordens de compra”. O coordenador L afirma que “quando ocorre a adjudicação e se fornecem os materiais licitados, é o responsável pela emissão de notas fiscais, por verificar e separar as mercadorias que serão entregues, por contratar as transportadoras e, por fim, por relatar o fechamento de vendas”. Na fase final do procedimento administrativo licitatório fica evidente a relação dos praticantes no fazer estratégia. A liberação de fornecimento para que o vencedor da licitação tenha o direito exclusivo de fornecimento obriga a entidade pública a realizar eventuais aquisições somente com o fornecedor vencedor (SPITZCOVSKY, 2009).

A partir da análise das entrevistas aplicadas, entende-se que o praticante é o principal agente da execução dos processos e, dessa forma, apresenta-se como o ator do departamento de licitação responsável pela execução das micro atividades que compõem o todo do departamento de licitação da empresa objeto deste estudo. Percebe-se, por meio do discurso dos atores organizacionais da empresa pesquisada, as formas particulares de linguagem de cada praticante na execução de suas práticas sociais e, apesar de ocorrer a rotinização dessas práticas, elas não são imutáveis, são combinadas e alteradas de acordo com seu desenvolvimento.

## **5 Conclusão**

A estratégia na prática considera as atividades práticas desenvolvidas no cotidiano da organização, o modo de agir socialmente empregado pelos atores que conduz à obtenção dos resultados previamente estabelecidos. Ao se analisar de que modo as práticas estratégicas se desenvolvem em um departamento de licitação de uma empresa atacadista verifica-se que, na interação entre os elementos prática, práxis e praticante, ocorre a formulação e a execução da estratégia pelos praticantes da empresa. Percebe-se, também, que as práticas estratégicas verificadas no departamento de licitação são responsáveis por delinear as normas e regras que conduzem a cultura da empresa e do próprio departamento. A partir da análise dos princípios de licitação e das modalidades licitatórias que compõem as práticas da organização pesquisada, verificam-se as práxis encontradas nas fases do procedimento administrativo licitatório, bem como a atuação de cada praticante na execução das mesmas.

Esta pesquisa evidenciou como as práticas adotadas pela empresa pesquisada são definidas pelas ações estratégicas do departamento de licitação e que, consequentemente, revelam elementos culturais arraigados tanto em seus princípios licitatórios quanto em suas modalidades de licitação. Com o intuito de melhorar o modo como as estratégias são conduzidas, a empresa pesquisada desenvolve, como prática estratégica, uma tradição que privilegia o hábito de cumprir as regras e as normas estabelecidas, que contribuem para a formação da prática do departamento de licitação.

A práxis analisada na empresa determina que o trabalho de fazer estratégia no departamento incorpora não somente a alta administração em seus afazeres, mas também os

demais atores organizacionais, responsáveis por executar uma sequência de episódios e acontecimentos, como a elaboração de projetos e trabalhos estratégicos. Na visão dos entrevistados, a práxis é executada por todos os atores organizacionais e é representada pela sequência de fases – edital, habilitação, julgamento, homologação e adjudicação – e representam o fluxo de atividades estratégicas realizadas pela empresa, suas práticas cotidianas e as interações entre as ações estratégicas adotadas pela empresa e seus atores.

Ao avaliar o praticante como o principal agente da execução dos processos, a análise deste estudo o revela como o ator do departamento de licitação responsável pela execução das micro atividades que compõem o todo do departamento da empresa objeto deste estudo. Percebe-se, por meio do discurso dos atores organizacionais da empresa pesquisada, as formas particulares de linguagem de cada praticante na execução de suas práticas sociais e, apesar de ocorrer a rotinização dessas práticas, verifica-se que elas não são imutáveis. Na verdade, elas são combinadas e alteradas de acordo com seu desenvolvimento.

Novos estudos poderão ser empreendidos a partir deste, comparando-o com a estratégia como prática de outros departamentos da empresa, ou ainda verificando a estratégia como prática no departamento de licitação de outras empresas do mesmo segmento.

A abordagem da estratégia como uma prática social possibilita a observação das organizações sob uma perspectiva social, que se estende além da elaboração da estratégia. A estratégia como prática evidencia a execução da atividade estratégica construída e constituída socialmente, por meio de atores que a executam de modo a contribuir para o desenvolvimento e busca dos resultados organizacionais.

## Referências

- ANGERAMI, A.; FILHO, N. S. P. **Direito Administrativo Sistematizado**. São Paulo: Método, 2008.
- BALBASTRE, F. **La Autoevaluación Según los Modelos de Gestión de Calidad Total y el Aprendizaje en la Organización: Una Investigación de Carácter Exploratorio**. 305 f. 2003. Tese (Doutorado em Administração) Universidad de Valencia, Valencia. 2003
- BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 197-224, 2003.
- CALASANS JUNIOR, J. **Manual da Licitação**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2010.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- GASPARINI, D. **Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva. 2008.
- GODOY, A. S.. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais, **Revista de administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 35, n. 3, p 20-29 mai./jun. 1995.
- JARZABKOWSKI, Paula. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as practices: recursive, adaptive and practice-inuse. **Organization studies**, v. 25, n.4, p. 489-520, 2004.
- JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage Publications, 2005.
- JARZABKOWSKI, P. Shaping Strategy as a Structuration Process. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 4, p. 621-50, 2008.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 5, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the Field. **International Journal of Management Reviews**, v.1, n.1, 69-95, 2009.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest Editors`Introduction: Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-BaseView. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-33, 2003.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Editora Malheiros, 2010.

PÉREZ-AGUIAR, W. **El estudio de Casos**. En Sarabia, F. J. (Ed.): Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Madrid: Pirámide, 1999.

RESE, N; CANHADA, D. I. D.; CASALI, A. M. **Estratégia como Prática Social: Reflexões sobre o Papel da Comunicação Organizacional**. In: V Encontro de Estudos organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte. MG 18 a 20 de junho de 2008.

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

SPITZCOVSKY, C. **Direito Administrativo**. São Paulo: Método, 2009.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2004.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, October 1996.

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

WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. **Academy of Management Conference Proceedings**, Denver, August, 2002.

WHITTINGTON, R. et al. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**. v. 12, n. 4, 2003.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies** .vol 27 N.5 pp.613-634. 2006.

WHITTINGTON. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: EGOS COLLOQUIUM, 2004. **Proceedings...** Slovenia.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.