



**EUDILA REGINA
ARAÚJO DA SILVA**

COMPRAS DE SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha mãe pelo incansável apoio e amor incondicional.

O júri

Presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Vogal arguente principal

Prof. Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida de Sousa Gomes
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Orientador

Prof. Doutor Luís Miguel Fernandes Domingues Ferreira
professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Começo por agradecer a Deus, por todas as graças alcançadas, momentos de reflexão e por todos os momentos em que o aparente impossível se transfigurou em algo realizável.

Agradeço o Professor Doutor Luís Ferreira a orientação, acompanhamento, crítica construtiva e disponibilidade ao longo da realização deste trabalho.

Agradeço todas as pessoas que foram entrevistadas, neste estudo de caso. O contributo dado foi fundamental para elaboração deste trabalho.

Meus sinceros agradecimentos a minha família pelo apoio e incentivo demonstrado em particular aos meus pais Giumar Pereira da Silva e Eunice Araújo da Silva. Meus irmãos grandes bençãos na minha vida Gilmar Júnior e Gilliard Araújo da Silva.

Agradeço a Eulina Soares de Araújo tia querida sempre presente em todos os momentos desta caminhada.

Ao meu namorado Gaetano Greco um agradecimento especial pela confiança e compherismo e nesta longa caminhada.

A Valdenira Cardoso Pereira pela amizade demonstrada nesta jornada académica.

A todos os meus familiares que estão sempre na torcida pelo meu sucesso.

A Universidade Federal do Maranhão pelo incentivo a qualificação de seus funcionários, de modo especial a Divisão de Serviços Gerais representada por grandes amigos Alessandra Miná Barreto e Paulo Buna dos Anjos, pelo apoio e força nesta etapa.

A todos os colegas do mestrado em especial a Monely Costa Albuquerque, com quem aprendi e partilhei bons momentos.

Agradeço Mestre Maria de Jesus Soares de Souza Menezes pela sua disponibilidade e apoio sempre que precisei.

O Meu reconhecimento a todos os que de uma forma directa ou indirecta contribuíram para a realização deste trabalho.

À todos meu muito obrigada!

Palavras-chave

Compras, Serviços, Especificações, Seleção de Fornecedores,

Resumo

O presente trabalho propõe-se a investigar a gestão de compras de serviços, por se tratar de uma área de elevado custo para as organizações. Em específico, procuramos compreender como é conduzido o processo de aquisição de serviços numa organização pública de ensino superior, de forma a ajudar os compradores organizacionais a superar os problemas associados a este processo. Para este efeito a metodologia utilizada foi o estudo de caso. O teste empírico foi baseado nas entrevistas realizadas com os funcionários do departamento de compras e através de análise documental. Os resultados da análise efetuada demonstram a relevância de uma especificação adequada, devido à complexidade dos serviços, bem como o reconhecimento da gestão de topo sobre importância da participação dos solicitantes no processo inicial da construção do termo de referência.

Keywords

acquisitions, services, specifications, selection of suppliers

Abstract

This research intends to investigate the management of services acquisition, since it is one of the areas that represents higher costs for the organizations. In particular, it is sought to understand how the service purchase process is conducted in a public organization of higher education, in order to help organizational buyers to overcome the problems associated with this process. As a result, the methodology used was the case study. The empirical test was based on interviews conducted on the employees of the purchasing department and also by a documental analysis.

The results of the shown analysis demonstrate the relevance of adequate specification, due to the services complexity, as well as the recognition of the top management about the importance of participation of the applicants in the initial process of construction of the reference term.

ÍNDICE GERAL

Índice de tabelas	ii
Índice de figuras	ii
Lista de Siglas	iii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 Gestão da Cadeia de Abastecimento	5
2.2 Gestão de Compras.....	6
2.3 Definição e caracterização de serviços.....	7
2.4 Classificação de serviços.....	10
2.5 Seleção de fornecedores de serviços	14
2.6 Avaliação de fornecedores	16
2.7 Compras no setor público.....	17
2.8 Síntese e questões de pesquisa	20
3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	21
3.1 Natureza da Investigação	21
3.2 Instrumentos para a recolha dos dados.....	24
3.3 Tratamento dos dados.....	29
4. ESTUDO DE CASO	31
4.1 Breve Histórico da UFMA	31
4.2 Estrutura organizacional do setor de compras.....	32
4.3 Modelo de compra de serviço utilizado pela UFMA	34
4.4 Aquisição de Serviços na UFMA.....	35
4.5 Dificuldades associadas ao processo de compra de serviço.....	38
4.6 Integração entre o departamento de compras e os departamentos solicitantes.....	43
4.7 Critérios adotados para selecionar e contratar fornecedores serviços	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
5.1 Limitações da pesquisa.....	54
5.2 Sugestões para trabalhos futuros	54
BIBLIOGRAFIA.....	55
ANEXOS	59

Índice de tabelas

Tabela 1: Diferenças entre bens e serviços.....	9
Tabela 2: Perfil dos Entrevistados	25
Tabela 3: N° de questões por dimensão de análise departamento de Compras.....	26
Tabela 4: N° de questões por dimensão de análise departamento solicitante.....	26
Tabela 5: Questões por dimensão de análise	28
Tabela 6: Caracterização do Setor de Compras da Organização.....	36
Tabela 7: Principais serviços contratados em 2012.....	37
Tabela 8: diferenças entre bens e serviços na ótica dos entrevistados.....	38
Tabela 9: Dificuldades associadas ao processo de compras de serviço.....	39
Tabela 10: Barreiras ao envolvimento identificadas no estudo de caso.....	44
Tabela 11: sugestões de melhoria.....	48

Índice de figuras

Figura 1: Matriz de compra de serviços	11
Figura 2: Taxonomia para a compra de serviços para negócios.....	13
Figura 3: Fases da seleção de fornecedores.....	15
Figura 4: Grau de otimização da aquisição de serviços.....	41

Lista de Siglas

ANDIFES- Associação Nacional dos dirigentes das instituições Federais de Ensino Superior

ASPLAN- Assessoria de Planejamento

ASORC- Assessoria de Orçamento

CONSADE- Conselho Nacional Secretários do Estado da Administração

CONSEPE- Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão

CONSUN- Conselho Universitário

COLUN- Colégio Universitário

CPL- Comissão Permanente de Licitação

DSG- Divisão de Serviços Gerais

DMPS- Departamento de Material Patrimônio e Serviço

FUMA- Fundação Universidade do Maranhão

HUUFMA- Hospital Universitário UFMA

LOA- Lei Orçamentária Anual

MEC- Ministério da Educação

NTI- Núcleo de Tecnologia da Informação

PROGF- Pró-Reitoria de Gestão e Finanças

PDI- Plano de Desenvolvimento Institucional

REUNI- Reestruturação e Expansão Universitária

SESU- Secretaria do Ensino Superior

SIAFI- Sistema Integrado de Administração Financeira

UFMA- Universidade Federal do Maranhão

1. INTRODUÇÃO

A aquisição de serviços é um campo de estudo que tem sido negligenciado pelos investigadores, uma vez que, a maior parte da literatura existente na área de cadeia de abastecimento foca-se, no entanto, essencialmente na aquisição de bens, existindo, portanto, número bastante mais reduzido de estudos na área de compra de serviços. A pouca pesquisa disponível demonstrou que os compradores consideram a aquisição de serviços como sendo substancialmente diferente da compra de bens (Valk & Rozemeijer, 2009). Os estudos realizados sobre aquisição de serviços, além de escassos, são limitados a determinados tipos de serviços, ou a um estágio específico do processo de compra, como a seleção de fornecedores (Fitzsimmons, Noh & Thies, 1998).

Os investigadores entendem que a compra de serviços é diferente e/ou até mesmo mais complexa Fitzsimmons *et al.*, (1998), afirmam que a aquisição de serviços, quando comparada com a compra de bens, é um processo mais complexo, tendo em vista que implica diferentes riscos para o comprador, no que diz respeito a especificações do serviço, avaliação do fornecedor e avaliação do serviço.

Ao contrário dos bens, a compra de serviços não termina com a assinatura do contrato, permanece por todo o período em que um fornecedor presta serviços (Valk & Wynstra, 2005). Em contraste com os bens, os serviços são caracterizados como intangíveis, heterogêneos, simultâneos e perecíveis estas características influenciam o processo de compra, no sentido de que, alguns elementos se tornam mais importantes, mais difíceis ou apenas diferentes em comparação com a compra de bens (Axelsson *et al.*, 2002 citado por Valk & Rozemeijer 2009). Ou seja, as teorias, práticas e técnicas utilizadas para compras de bens não podem ser igualmente aplicadas a serviços, tendo em vista as características peculiares acima referidas, necessitando dessa forma de ferramentas específicas de gestão para o processo de aquisição.

A aquisição de serviços de negócios está-se a tornar cada vez mais importante para todas as organizações. Segundo Fitzsimmons *et al.* (1998), muitas razões são dadas para a expansão da aquisição de serviços, entre elas o conhecimento especializado necessário para fornecer alguns serviços como: manutenção, software, quando a natureza do serviço é contrária aos princípios da economia, a obtenção de conhecimentos e o pagamento pelo serviço apenas quando for necessário.

As organizações estão inseridas num ambiente cada vez mais dinâmico, exigente e competitivo. De acordo com Valk & Rozemeijer (2009), a compra de serviços com mais eficácia tornou-se um elemento essencial para que as organizações possam obter maior lucratividade, isto devido ao aumento no volume de aquisição de serviços. Ainda Ellram, Tate, & Billington (2007), afirmam que há grandes oportunidades para as organizações melhorarem o seu desempenho organizacional, em termos de custos e aquisição de valor, através da compra de serviço e assim tornar-se cada vez mais competitivas.

As instituições públicas, também inseridas neste mesmo cenário, diferenciam-se das empresas convencionais, uma vez que a sua finalidade consiste em prestar serviços aos seus clientes, internos e externos, de forma eficiente e eficaz, porém sem fins lucrativos. Portanto, as organizações públicas necessitam de estar em sintonia com a sociedade, de forma a satisfazer as necessidades e anseios do seu público alvo.

Dentre as organizações públicas estão as instituições de ensino superior, que em virtude da evolução social e das mudanças nos processos de gestão educacional, devem adequar-se às características do ambiente em que estão envolvidas. Portanto, uma boa gestão de compras de serviços poderá servir de suporte para o crescimento e desenvolvimento organizacional, de forma a atender as necessidades diárias para o bom funcionamento da mesma. A gestão de uma Universidade diferencia-se das empresas convencionais por apresentar um sistema de relações humanas e sociais com características interativas, coordena e avalia o trabalho das pessoas de forma democrática e participativa. A gestão da cadeia de abastecimento, juntamente com os colaboradores e administração financeira, são fatores críticos para o desenvolvimento de atividades e para a excelência operacional de uma Universidade.

O presente trabalho tem por objetivo principal identificar e compreender as dificuldades associadas à compra de serviços no âmbito da Universidade Federal do Maranhão - UFMA. De forma a responder ao objetivo principal, esta pesquisa passa por três questões de investigação:

1. Quais e que tipos de dificuldades específicas associadas à compra de serviços interferem no tempo de duração do processo de contratação?
2. Qual o nível de envolvimento dos diversos departamentos administrativos e académicos solicitantes de serviços com o departamento de compras?

3. Que práticas são utilizadas para aumentar a integração entre os diversos departamentos e o departamento de compras?

Com base nestas questões, este trabalho pretende analisar a complexidade da compra de serviços, compreender o modelo de gestão de compras de serviços utilizado e identificar as dificuldades enfrentadas pelos profissionais de compras da instituição, assim como verificar os critérios de seleção de fornecedores adotados.

Como referido inicialmente, o principal motivo para a necessidade do estudo da gestão de compras de serviços deve-se ao relevante peso que estes assumem nas despesas totais das organizações sem que, muitas vezes, exista um controlo efetivo desses gastos pela gestão (Merino & Rodríguez, 2010). A crescente pressão do mercado por redução de custos e aumento dos níveis de serviços tem aumentado a importância da eficiência na gestão empresarial. Observa-se nas organizações a valorização das atividades relacionadas as compras, devido ao seu potencial de gerar economias significativas, de reduzir riscos e melhorar o desempenho na prestação de serviços.

Nas empresas privadas, é mais fácil implementar o processo de compras. No entanto, nas organizações públicas existem vários obstáculos, que vão desde questões legais até aos aspetos da cultura organizacional. Sabe-se que a sociedade vem exigindo práticas eficientes e eficazes das empresas públicas, com padrões similares ou superiores às empresas privadas. Ainda assim, o próprio mercado impõe competitividade às empresas do governo, pois essas competem em condições de igualdade com a iniciativa privada em vários negócios. Esse cenário torna-se mais acentuado quando se examina em particular o setor da educação pública no Brasil.

Neste contexto, é fundamental para a eficiência da gestão de compras de serviços da UFMA, fundação pública de ensino superior, compreender as dificuldades associadas ao processo de compra de serviços, de forma a auxiliar o sector responsável a definir como deve gerir a contratação de serviços, levando em consideração as suas características e peculiaridades.

Para dar resposta ao nosso objetivo principal, a presente dissertação encontra-se estruturada segundo cinco capítulos. O presente capítulo corresponde à introdução, o segundo capítulo de revisão da literatura introduz os conceitos base de serviços ao longo dos anos. Neste capítulo é explorado também o ciclo da compra de serviços e destaca a fase de avaliação dos fornecedores. Ainda no contexto da revisão bibliográfica, é enfatizada a importância do estudo dos serviços para as instituições públicas. O terceiro

capítulo descreve a discussão metodológica, a apresentação do campo de investigação e a construção do guião de entrevistas. O quarto capítulo descreve e caracteriza o estudo de caso, apresenta a análise e a discussão dos resultados, através da técnica de análise de conteúdo. Por fim, o quinto capítulo é dedicado à apresentação das conclusões relevantes do estudo de caso e identificação das suas limitações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo é apresentada uma revisão da literatura sobre aquisição de serviços, é explorada a complexidade da aquisição de serviços e suas peculiaridades perante os bens, abordadas as suas diferentes classificações, e a seleção e avaliação de fornecedores. Num segundo momento é enfatizada a importância do estudo de compras de serviços para as organizações públicas.

2.1 Gestão da Cadeia de Abastecimento

Nos últimos anos, a gestão da cadeia de abastecimento tem crescido como modelo competitivo estratégico para as organizações em quase todos os setores de atividades. Existem na literatura diversas definições de Gestão da Cadeia de Abastecimento, que têm como denominador comum a construção de uma ligação entre todos os intervenientes, de forma a reduzir o desperdício e a maximizar o valor, desde o fornecedor até ao cliente final.

De acordo com o Council of Supply Chain Management Professional (CSCMP, 2010) a gestão da cadeia de abastecimento “envolve o planeamento e a gestão de todas as atividades de sourcing e procurement, conversão e todas as atividades logísticas”. A gestão da cadeia de abastecimento inclui também todas as atividades de gestão logística, bem como as operações de fabricação, e impulsiona a coordenação dos processos e atividades como marketing, vendas, design de produto, finanças e tecnologia da informação (Carvalho, 2010).

Segundo Christopher (1998), cadeia de abastecimento poderá ser definida como “Gestão a montante e a jusante das relações com fornecedores e clientes por forma a entregar um produto de valor superior ao menor custo para toda a cadeia”.

Ainda, Fleury (2010) define gestão da cadeia de abastecimento como uma abordagem sistémica de razoável complexidade, que implica a alta interação entre os participantes. Em síntese, a gestão da cadeia de abastecimento integra a oferta e a gestão da procura, dentro e entre empresas.

De maneira geral, a gestão da cadeia de abastecimento busca intensificar, somar e amplificar os benefícios de uma gestão integrada da cadeia de abastecimento. Assim, as estratégias e as decisões deixam de ser formuladas e firmadas sob a perspectiva de uma única empresa e passam a fazer parte da cadeia produtiva como um todo. Quando todas as organizações estratégicas na cadeia de valor integram e agem como uma única

entidade unificada, o desempenho é reforçado em todo o sistema de fornecedores (Tan, 2001).

2.2 Gestão de Compras

A função de compras, segundo Gelderman & Weele (2002), envolve a obtenção de fontes externas de todos os bens, serviços, capacidades e conhecimentos que são necessários para a execução, manutenção e gestão de atividades primárias e de apoio da empresa às condições mais favoráveis.

A gestão de compras tem um papel estratégico nos negócios atuais de uma organização, quer no setor privado quer no setor público, pois a função é muito ampla e envolve todos os departamentos da mesma, principalmente o departamento financeiro. (Carvalho, 2010). A área de compras tem por finalidade a aquisição de materiais, componentes e serviços para suprir as necessidades da empresa e do seu sistema de produção nas quantidades certas, nas especificações exatas e no prazo estabelecido.

A aquisição de bens e serviços representa um fator decisivo na atividade de uma organização, pois dependendo de como é conduzida pode gerar a redução nos custos e melhorias consideráveis nos lucros (Valk & Rozemeijer, 2009). Desse modo a gestão de compras assume cada vez mais papel estratégico nos negócios de hoje, devido ao volume de recursos envolvidos, distanciando a visão preconceituosa de uma atividade burocrática, repetitiva e rotineira, um centro de despesas e não um centro de lucros. As compras podem trazer resultados e reflexos positivos para toda a organização.

O departamento de compras pode acrescentar valor à organização, uma vez que pode ajudar a garantir que os recursos são gastos corretamente, de forma a melhorar a qualidade dos serviços comprados e assim economizar tempo e dinheiro, portanto, gastar, consolidar e evitar a fragmentação, e proporcionar uma imagem sólida ao mercado fornecedor (Bals, Hartmanna & Ritter, 2000).

De acordo com Kraljic (1983), a estabilidade de muitos departamentos de compras corporativas de negócios tem sido cada vez mais ameaçada. Esgotamento de recursos e escassez de matérias-primas, intervenção política do governo nos mercados de fornecimento, a intensificação da concorrência e a mudança tecnológica acabaram com a rotina. Por essas e outras razões, a gestão de compras deve ser considerada estratégica, a fim de reconhecer e ajustar-se às mudanças ambientais e económicas em

todo o mundo, de forma evitar interrupções de materiais ou a escassez de recursos necessários para o funcionamento da organização.

2.3 Definição e caracterização de serviços

Ao longo dos anos o conceito de serviços foi sendo definido e alterado por vários investigadores. De acordo com Grönroos (1998), serviços são processos e, portanto, não oferecem pacotes pré-produzidos com recursos físicos, mas processos como soluções para atender as necessidades dos seus clientes. Para, além disso, os serviços suportam e acrescentam valor aos processos dos consumidores, considerando que os produtos físicos são os resultados desses processos (Grönroos, 2004).

Na perspectiva de Fitzsimmons *et al.* (1998), um serviço é uma experiência que dificilmente será repetido igual para cada cliente. Para Kotler (1998), serviço é um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta em posse. Serviço não é uma coisa física, mas sim um gasto de energia (Araujo & Spring, 2006).

O serviço possui um número de oferta bastante diversificado, e de difíceis generalizações ou padronizações, pois alguns são oferecidos a longo prazo e outros a curto prazo, alguns são simples, enquanto outros são mais complexos, ou seja, os serviços diferem entre si tanto nas suas características como na forma como são fornecidos (Valk & Wynstra, 2005). A compra de serviços pode ter um impacto significativo no funcionamento das organizações, sendo este impacto positivo ou negativo, uma vez que as decisões de compra influenciam no desempenho, e dessa forma reforçam a importância da necessidade de realizar uma compra completa e precisa (Valk & Rozemeijer, 2009). A qualidade dos produtos é mensurável e pré-especificada ou padronizada, enquanto a qualidade dos serviços é subjetiva e dependente do utilizador (Sonmez & Moorhouse, 2010).

Tradicionalmente, a literatura tem focado em estabelecer diferenças entre os produtos e serviços baseados em características técnicas associadas à sua produção ou utilização (Araujo & Spring, 2006). Os serviços possuem algumas características importantes que os distinguem dos bens e tornam o processo de aquisição mais complexo. Os serviços são caracterizados como intangíveis, inseparáveis, perecíveis e heterogêneos. Essas quatro características observadas por diversos investigadores demonstram que os serviços merecem um tratamento distinto dos bens, pois antes da

compra é muitas vezes difícil compreender precisamente o conteúdo do processo (Valk & Wynstra, 2005).

Os serviços são caracterizados como intangíveis, uma vez que não podem ser vistos, sentidos, saboreados ou tocados do mesmo modo que um bem (Kotler, 1998). Muitos não podem ser facilmente mostrados, comunicados e entendidos por muitos clientes, o que torna difícil para as organizações e aos compradores examiná-los com antecedência e ainda estabelecer um preço e padrões de qualidade (Grönroos, 1998). Essa é a primeira característica apresentada na literatura que diferencia os produtos dos serviços, tornando o processo de decisão de compra mais complexo, uma vez que não é possível perceber o nível de qualidade antes da prestação do serviço. A intangibilidade dos serviços dificulta não só a avaliação do fornecedor e a especificação com precisão do serviço desejado, mas ainda a verificação do cumprimento de todos os requisitos do serviço entregue, uma vez que não é sujeito a um exame minucioso como no caso dos bens (Fitzsimmons *et al.*, 1998).

Além disso, são perecíveis, pois os serviços não podem ser armazenados ou revendidos, e a duração depende do período da prestação ou produção do serviço (Valk & Rozemeijer, 2009).

De acordo com Lindberg & Nordin (2008), os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente na interação entre o prestador de serviços e o cliente, o que implica um grau de inseparabilidade entre produção e consumo, o que é nitidamente separado no caso de produtos. Além disso, os serviços são fornecidos por seres humanos que estão em constante troca de conhecimento, e sendo assim, é praticamente impossível que dois serviços sejam fornecidos precisamente da mesma maneira, o que torna difícil definir características de qualidade, pois cada pessoa possui necessidades e experiências próprias, ou seja, são heterógenos (Ellram *et al.*, 2007).

Todas estas definições possuem pontos em comum, pois orientam a definição de serviços para as suas características diferenciadoras em relação aos produtos. No entanto, Araujo & Spring (2006) argumentam que as diferenças entre produtos e serviços dependem da natureza das interações produtor-utilizador e da estrutura institucional da produção, ou seja, que a procura por qualquer característica relativa à essência de produtos e serviços é equivocada. Argumentam ainda que é necessário entender melhor como produtos e serviços interagem dentro das empresas, tendo em vista que muitos serviços resultam da conjunção de produtos-serviços.

Em síntese, na Tabela 1 são apresentadas as principais diferenças entre bens e serviços:

Tabela 1: Diferenças entre bens e serviços

	Bens	Serviços
Características	-Tangível -Homogéneo -Produção e distribuição estão separadas do consumo - Armazenável	-Intangível -Heterogéneo -Processo simultâneo, incluindo: produção, distribuição e consumo - Não podem ser armazenados
Especificações	Especificações precisas e expectativas claras	As especificações dos níveis de serviço são frequentemente vagas
Avaliação da qualidade	A qualidade está pré-determinada e é mensurável.	A qualidade é subjetiva e está fortemente dependente do usuário
Determinação do custo	O custo é pré-negociado e determinado pelas quantidades.	O custo pode ser pré-determinado, mas é suscetível de mudança face alterações não prevista inicialmente.
Execução do contrato	Termina com a expedição da mercadoria.	Definido pela aceitação do cliente e dura todo o período da prestação do serviço.
Pagamento	É feita a validação dos materiais rececionados com a encomenda colocada.	São pagos à medida que vão sendo prestados, sem ter por base evidências tangíveis.

Fonte: Kotler, *et al.* (1998); Fitzsimmons *et al.*, (1998); Sonmez, *et al.* (2010); Grönroos, (1998); Valk & Wynstra, (2005); Ellram *et al.*, (2007); Araujo & Spring, 2006.

2.4 Classificação de serviços

Geralmente os serviços são classificados por ramo de atividade, mas esta classificação é muito relativa, devido às diferenças entre as prestações de serviços, mesmo que estes estejam no mesmo ramo de negócios. Por exemplo: as instituições de ensino, que fornecem serviços para clientes de todas as faixas etárias, consequentemente, estão no mesmo ramo, mas fornecem serviços com características muito diferentes (Costa & Costa, 2003). Para, além disso, os setores de serviços são bastante variados (Kotler, 1998).

Além das características descritas anteriormente, os serviços possuem características específicas que diferem entre si como: O modelo de Kraljic foi o primeiro modelo de portfólio de compras a ser criado em 1983, despertando assim o interesse e discussão na comunidade acadêmica. Outros modelos surgiram na tentativa de colmatar as falhas existentes no modelo de Kraljic, mas este continuou a ser o modelo de *portfólio* mais utilizado na área de compras. O autor desenvolveu um portfólio que classifica os produtos adquiridos com base em duas dimensões: impacto nos lucros e riscos de abastecimento, com a finalidade de reduzir o risco de alimentação e potencializar o poder de compra (Kraljic, 1983).

A matriz possui uma classificação com quatro categorias: estrangulamento, rotina, alavancagem e estratégia. Cada uma das quatro categorias requer uma abordagem distinta para a gestão de fornecedores. Itens de alavancagem permitem que a empresa explore o seu poder de compra completo, por exemplo, através de concursos, preços-alvo e substituição de produtos. Itens de rotina são de baixo valor e adquiridos com frequência. Itens gargalo ou estrangulamento podem causar problemas significativos e que devem ser cuidado por um volume seguro de controle de fornecedores, *stock* de segurança e planos de *backup*. Em alguns casos, é necessária a busca de fornecedores ou produtos alternativos. Itens estratégicos requerem uma estratégia mais colaborativa entre o comprador e o vendedor. Cada uma destas categorias permite estratégias de fornecimento diferenciadas, com base na posição de um produto no portfólio (Gelderman, 2005).

Esta matriz foi redefinida por Axelsson e Wynstra (2002), de forma a adequar-se a compra de serviços: serviços estratégicos, serviços *bottleneck*, serviços de rotina e serviços *leverage*, conforme descrito e observado na figura 1.

- **Serviços Estratégicos:** serviços de elevado custo e valor, mas também superiores em termos de competências técnicas. São vistos como estrategicamente importantes para o negócio.
- **Serviços *Leverage*:** serviços que têm elevado valor ou custo, mas cujas competências técnicas são menores.
- **Serviços *Bottleneck*:** serviços altamente técnicos, mas relativamente baixos em termos de valor ou custo.
- **Serviços de Rotina:** serviços que exigem poucas competências técnicas. Serviços standarizados que possuem um valor relativamente baixo.

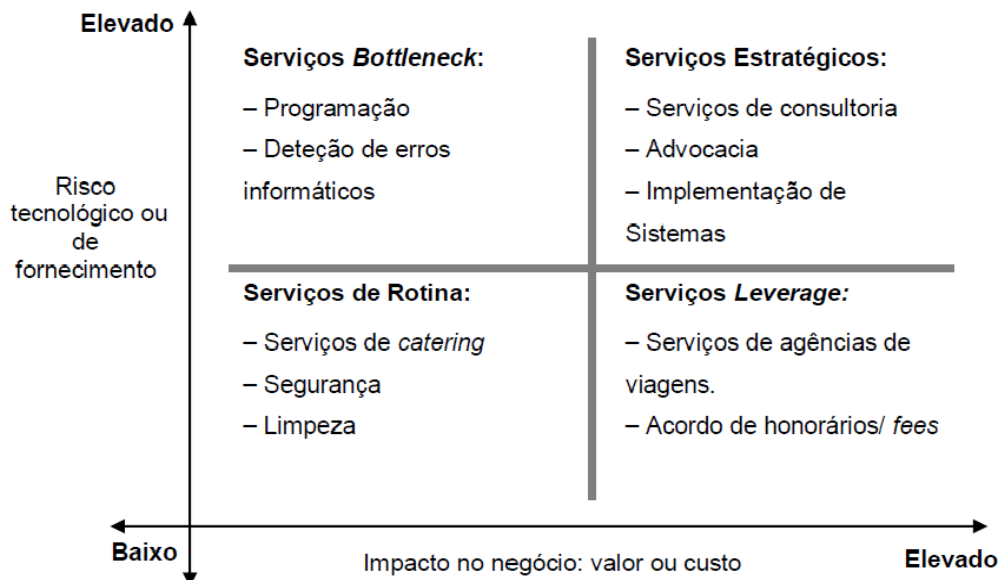


Figura 1: Matriz de compra de serviços

Fitzsimmons *et al.* (1998), sugere uma classificação para a compra de serviços para negócios que opõe duas dimensões: a importância do serviço – alta ou baixa – e o foco do serviço – no património, nas pessoas ou nos processos. Destas duas dimensões resultaram seis tipos de serviços, descritos e demonstrados na figura 2.

- **Foco no património:**

Suporte de instalações: serviços com custos de baixa importância, com necessidade de identificar o responsável para avaliar o desempenho e as especificações do serviço descritas.

Suporte de equipamentos: serviço em que a experiência e reputação do fornecedor são importantes e a distância deve ser reduzida, de forma a permitir uma resposta rápida em caso de emergência e designar uma pessoa para verificar se o serviço foi realizado de forma satisfatória.

- **Foco nas pessoas:**

Suporte ao pessoal: contactar clientes de fornecedores de referências, as especificações dos serviços devem ter em conta os requisitos dos funcionários e avaliar o serviço prestado periodicamente.

Desenvolvimento dos funcionários: é importante a experiência com uma indústria particular, envolve a gestão de topo na identificação e seleção dos fornecedores e a avaliação do desempenho dos fornecedores feita pelos funcionários.

- **Foco nos processos:**

Serviços facilitadores: é importante conhecer fornecedores alternativos, envolve a identificação do fornecedor pelo utilizador, os usuários finais devem ser capazes de escrever as especificações detalhadas do serviço e identificar possíveis fornecedores.

Serviços profissionais: processo de alta importância tem impacto significativo sobre o futuro estratégico da organização. Deve ter alto envolvimento da gestão de topo na identificação, seleção e identificação do fornecedor e a reputação e experiência são fatores importantes.

		Importância do Serviço	
		Baixa	Alta
Foco do Serviço	Património	Suporte das instalações: – Limpeza – Tratamento de resíduos	Suporte de equipamentos: – Reparações – Manutenção – Teste de produtos
	Pessoas	Suporte ao pessoal: – Refeições – Segurança – Pessoal temporário	Desenvolvimento dos funcionários: – Formação – Cuidados de saúde
	Processos	Facilitadores: – Contabilidade – Planeamento de viagens – Software	Profissionais: – Publicidade – Aconselhamento legal – Relações públicas

Figura 2: Taxonomia para a compra de serviços para negócios

Por outro lado, Sonmez e Moorhouse (2010) resumem esta classificação em apenas duas categorias: serviços profissionais, nos quais se incluem a consultoria, advocacia e contabilidade, e outros serviços considerados genéricos, tais como secretariado e limpeza. A compra de serviços genéricos é geralmente menos cara e menos arriscada, enquanto que a compra de serviços profissionais possui um custo e risco maior, entretanto oportunidades de lucro mais elevadas.

De acordo com Grönroos (2000), o fornecimento de serviços pode ser considerado em dois contextos organizacionais: o serviço como negócio e o serviço interno. O serviço como negócio caracteriza-se pela sua atividade principal ser a de fornecer valor ao cliente, necessitando de interação com cliente para produzir o serviço. O serviço interno define-se como a gestão dos serviços necessários para apoiar as atividades de uma organização, sendo os clientes os diversos departamentos da organização.

A aquisição de serviços pelas empresas é também cada vez mais percecionada como estratégica, tanto por grandes grupos industriais como por empresas de prestação de serviços, e têm existido várias iniciativas para melhorar as práticas de compras e a sua profissionalização (Agndal, Axelsson, & Lindberg, 2007). Este pensamento baseado em compras de serviço está a ganhar mais relevância entre os investigadores, isto deve-se essencialmente ao facto da compra de serviços, por um longo tempo, a maioria das

práticas de compras estiveram especialmente direcionadas para os bens. O pensamento baseado em serviço está alinhado com o *service dominant-logic*, que enfatiza muito o papel do serviço como base da atividade económica, e com o argumento de que hoje em dia todas as economias são economias de serviços (Lusch, 2011).

2.5 Seleção de fornecedores de serviços

Neste subcapítulo pretende-se evidenciar uma das atividades mais importantes e que potencialmente têm maior impacto no processo de compra organizacional de serviços. A seleção de fornecedores é uma das tarefas mais importante de todo o processo de compras (Nydick & Hill, 1992). A escolha de um bom fornecedor é uma tarefa difícil, uma vez que alguns fornecedores que atendem a alguns critérios de seleção podem falhar noutros critérios (Wadhwa & Ravindran, 2007).

O primeiro passo, para a escolha de fornecedores é estabelecer critérios para a seleção (Liu & Hai, 2005). No momento da escolha de fornecedores, as organizações devem considerar diversos critérios, pois se esta decisão não for acertada pode revelar-se como desastrosa para a empresa, uma vez que, uma seleção de fornecedores inadequada pode ser um erro com custos elevados, pois um projeto mal concebido ou um fornecedores sem condições de atender as necessidades da empresa pode gerar prejuízos a mesma, ou seja, uma seleção de fornecedor adequada, para além de importante, melhora o desempenho o que consequentemente terá reflexos nos lucros (Day & Barksdale, 1994).

Apresenta-se um esquema composto por quatro fases do processo de seleção de fornecedores proposto por Boer (1998):

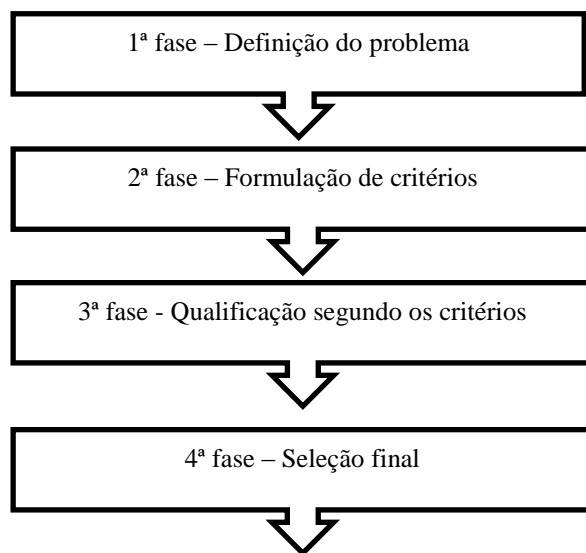


Figura 3: Fases da seleção de fornecedores

De acordo com o estudo realizado por Boer (1998), a 1ª fase, ou definição do problema, diz respeito ao melhor entendimento do problema. O decisor precisa determinar questões como: a necessidade de um ou mais fornecedores, a substituição ou não dos fornecedores atuais, o nível de relacionamento comprador-fornecedor, as quantidades de pedidos para cada fornecedor, entre outros. A 2ª fase, ou formulação dos critérios de decisão, está relacionada com a identificação dos critérios. As organizações avaliam os fornecedores por critérios diferentes, dependendo do problema em questão. A 3ª fase, ou qualificação dos fornecedores potenciais, tem o objetivo de eliminar os fornecedores ineficientes, reduzindo as alternativas disponíveis para um conjunto menor de fornecedores potenciais. E por último a 4ª fase, ou seleção final dos fornecedores, consiste em realizar um ranking dos fornecedores potenciais pré-qualificados na etapa anterior.

Posteriormente, num estudo realizado por (Sonmez & Moorhouse, 2010), identificou os seis principais critérios para a seleção de um fornecedor de serviços profissionais, que podem ser divididos em dois grupos – critérios de pré-qualificação e critérios diferenciadores na fase final de decisão: (1) competências, (2) conhecimento e compreensão, (3) produto, (4) reputação, (5) capacidade organizacional e (6) custos. Os

seis principais critérios foram classificados por ordem de importância, tendo o custo sido avaliado como menos importante, ou seja, contratos celebrados exclusivamente com base na proposta de menor preço são suscetíveis de conduzir a um resultado indesejável. Em outras palavras, o preço por si só não é um fator decisivo na escolha de um prestador de serviços.

A contratação de serviços é um assunto crítico e fundamental para os compradores e fornecedores de tais serviços. Por isso, é importante entender como as organizações compram serviços, que decisão e critérios utilizam e como estes critérios diferem em sua importância no momento da seleção dos prestadores de serviços.

Devido à particularidade das características dos serviços já descritas neste capítulo, Lian & Laing (2004) consideram mais apropriado a aquisição destes através de relações de longo prazo. Como tal, para além de ter em consideração os critérios objetivos que cumpram os requisitos definidos, o cliente irá procurar um fornecedor com o qual seja compatível, de forma a garantir uma boa relação de trabalho (Day & Barksdale, 2003) e, conseqüente, uma prestação de serviço com qualidade.

2.6 Avaliação de fornecedores

Os fornecedores necessitam de uma avaliação cuidadosa após a contratação, pois os mesmos possuem pontos fortes e fracos. Van der Valk, (2008) concluíram que esta tem em consideração diferentes aspetos, consoante o tipo de interação e desempenho durante a prestação do serviço. As conclusões obtidas indicam que numa prestação de serviço unicamente transaccional, os fornecedores são avaliados apenas pela qualidade do resultado do serviço, enquanto que os fornecedores com os quais se estabelece uma estratégia de compra relacional são ainda avaliados pela qualidade dos processos e do relacionamento (Van der Valk *et al.*, 2008). A aquisição de serviços traz um risco muito maior do que a compra de bens manufacturados, principalmente devido à intangibilidade dos serviços (Fitzsimmons *et al.*, 1998). Assim, a compreensão de como seleccionar e avaliar os fornecedores de serviços é essencial para as empresas se manterem.

Apesar desta avaliação ser efectuada já durante e após a prestação do serviço, estas considerações também poderão ser usadas no processo de seleção do fornecedor (Van der Valk *et al.*, 2008).

Porém, não existe uma melhor maneira de avaliar e selecionar fornecedores. É por isso que as organizações utilizam diferentes modelos, adaptando o melhor de acordo com os requisitos específicos da empresa. O modelo deverá ser capaz de adequar os resultados para o conjunto de mudanças associadas entre os diferentes fornecedores e ser capaz de lidar com dados tanto qualitativos quanto quantitativos.

2.7 Compras no setor público

No contexto do setor público, a literatura identifica a necessidade de aumentar a eficiência e eficácia dos serviços públicos, as pressões políticas e a falta de recursos internos para responder às crescentes exigências dos cidadãos como fatores centrais na decisão da contratação de serviços (Kakabadse & Kakabadse, 2002). Enquanto que as organizações públicas têm como fim satisfazer várias necessidades coletivas como segurança, saúde, educação e outros, as organizações privadas têm como objetivo a maximização do lucro.

O setor público tem algumas características específicas, que também devem ser consideradas na análise da compra de serviços públicos. Uma característica importante é o contexto altamente regulado, com procedimentos definidos em legislação específica para a compra. Outra característica importante é a exigência de prestação de contas públicas (Bryntse, 1996).

Os compradores públicos enfrentam uma série de obstáculos que impendem a sua capacidade de tomar decisões de compra de forma eficaz. Enfrentam também uma pressão contínua para melhorar a maneira como gastam os recursos públicos (Schiele, 2005). Além disso, as suas atividades são confrontadas com um controlo contínuo por auditorias.

De acordo com a Constituição Federal Brasileira, art.º 37, inciso XXI, todas as compras feitas no setor público devem ser feitas obrigatoriamente através de licitações. A Lei em vigência para licitações e contratos é a 8666/93. Licitação é o procedimento administrativo formal em que a administração pública convoca, mediante condições estabelecidas em ato próprio, que pode ser por edital ou convite, empresas interessadas na apresentação de propostas para ofertas de bens ou serviços, e dessa forma seleciona a proposta mais vantajosa para a contratação de serviços ou aquisição de produtos de seu interesse, atendendo a um complexo conjunto de princípios e normas expressos na Constituição Federal.

Portanto, a lei federal (*LEI N° 8.666*, 1993), criada em 21 de junho de 1993, estabelece as normas gerais sobre licitações e contratos na administração pública. As obras, serviços, compras, alienações e locações devem ser necessariamente precedidas de licitações, ressalvadas as exceções e dispensas previstas na lei.

Estão sujeitos à obrigatoriedade de licitar, além dos órgãos integrantes da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades da economia mista e demais entidades controladas direta e indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Os procedimentos licitatórios devem observar os seguintes princípios básicos:

- a) Princípio da Isonomia/Igualdade;
- b) Princípio da Publicidade;
- c) Princípio da Moralidade e da Probidade Administrativa;
- d) Princípio da Legalidade;
- e) Sigilo na apresentação das propostas;
- f) Princípio da Vinculação ao Instrumento Convocatório;
- g) Princípio do Julgamento Objetivo;
- h) Adjudicação Compulsória.

A execução de obras, a prestação de serviços e o fornecimento de bens para atendimento de necessidades públicas, as alienações e locações devem ser contratadas mediante licitações públicas, exceto nos casos previstos na Lei n° 8.666, de 1993, e alterações posteriores.

Para licitar deve-se primeiramente definir o objeto que se quer contratar e estimar o valor da obra, do serviço ou do bem a ser licitado, mediante realização de pesquisa de mercado. Deve-se verificar também se há previsão de recursos orçamentais para o pagamento e se este está de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal, e por último definir a modalidade de licitação adequada.

Modalidade de licitação é a forma específica de conduzir o procedimento licitatório, a partir de critérios definidos na n ° Lei 8.666/93, conforme a seguir:

Leilão: modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis, prevista no art.º 19 da Lei 8.666/93, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

Concurso: modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou

remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 dias.

Concorrência: modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

Tomada de preços: modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

Convite: modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de três pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 horas da apresentação das propostas.

Pregão: É a modalidade de licitação prevista na Lei Federal 10.520/2002 e destina-se à compra de bens e serviços comuns, por meio de licitação realizada em sessão pública na internet. Esta modalidade não obedece a limite de valores, pois a sua característica principal é a agilidade, invertendo a ordem de abertura de envelopes, primeiro conhece-se o valor ofertado e depois verifica-se se a empresa está habilitada, ou seja, se oferece condições econômico-financeiras, jurídicas e regularidade fiscal, dentre outras (*Lei 10520, 2002*).

A licitação é regra para a Administração Pública, quando contrata obras, bens e serviços. No entanto, a lei apresenta exceções para essa regra. São os casos em que a licitação é legalmente dispensada, dispensável ou inexigível. A possibilidade de compra ou contratação sem a realização de licitação dá-se somente nos casos previstos pela lei (Art. 24, 25 da lei 8.666/93).

A principal característica da inexigibilidade de licitação é a inviabilidade de competição, o que impossibilita a abertura de um certame licitatório, pois ele resultaria frustrado. Nos casos de inexigibilidade, não há possibilidade de competição, porque os objetos são exclusivos ou uma pessoa que atende às necessidades da administração; a licitação é, portanto, inviável.

2.8 Síntese e questões de pesquisa

Como salientado inicialmente, o principal motivo para a necessidade do estudo da compra de serviços deve-se ao fato do peso que estes assumem nas despesas totais das organizações. A aquisição de serviços de negócios está-se a tornar cada vez mais importante para todas as organizações (Fitzsimmons *et al.*, 1998).

A aquisição de serviços representa um fator decisivo na atividade de uma organização, pois dependendo de como é conduzida pode gerar a redução nos custos e melhorias consideráveis nos lucros (Valk & Rozemeijer, 2009).

Os investigadores entendem que a compra de serviços é diferente e/ou até mesmo mais complexa que aquisição de bens. Fitzsimmons *et al.*, (1998), afirmam que a aquisição de serviços, quando comparada com a compra de bens, é um processo mais complexo, no que diz respeito a especificações do serviço, avaliação do fornecedor e do serviço.

Neste sentido, e no contexto da revisão de literatura anterior, em particular no que respeita a identificar e compreender as dificuldades associadas à compra de serviços, verificar o nível de envolvimento entre o departamento de compras e os diversos departamentos solicitantes, tem interesse neste trabalho responder a três questões chaves:

1. Quais e que tipos de dificuldades específicas associadas à compra de serviços interferem o tempo de duração do processo de contratação?
2. Qual o nível de envolvimento dos diversos departamentos administrativos e académicos solicitantes de serviços com o departamento de compras?
3. Que práticas são utilizadas para aumentar a integração entre os diversos departamentos e o departamento de compras?

Com base nestas questões, este trabalho pretende analisar a complexidade da compra de serviços, compreender o modelo de gestão de compras de serviços utilizado e identificar as dificuldades enfrentadas pelos profissionais de compras da instituição, assim como verificar os critérios de seleção de fornecedores adotados.

3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A metodologia da pesquisa faz referência às fases e aos procedimentos que se seguem numa determinada investigação, designa modelos concretos de trabalho de forma ordenar o conhecimento (Vilelas, 2009). Tem como finalidade determinar as regras de investigação e a prova das verdades científicas. Toda a pesquisa científica necessita definir o seu objeto de estudo e, a partir daí, construir um processo de investigação, delimitando o universo que será estudado.

Neste capítulo apresentaremos o percurso metodológico empregue na referida investigação, de forma a identificar a opção metodológica adequada e responder aos objetivos inicialmente propostos, seguindo o desenho do estudo, descrevendo e caracterizando a base de dados documental. Apresentamos ainda os instrumentos de recolha de dados, explicando a conceção da estrutura da análise. Seguidamente, passamos a expor o inquérito realizado por entrevista, abordando a caracterização da amostra e, por último, a discussão de resultados.

3.1 Natureza da Investigação

A metodologia a aplicar nesta investigação é uma abordagem de natureza qualitativa. O carácter qualitativo deve-se ao facto de permitir conhecer e compreender o significado do fenómeno no contexto das experiências vividas pelo sujeito (Vilelas, 2009).

A investigação de natureza qualitativa pode visar exploração, descrição ou verificação, e nesse sentido podem-se distinguir cinco delineamentos principais utilizados nas ciências sociais: o estudo de caso, a comparação multi-casos, a experimentação no campo, a experimentação em laboratório e a simulação por computador (Poupart *et al.*, 2008). Utiliza-se uma variedade de materiais empíricos – estudos de caso, experiência pessoal, entrevistas, histórias de vida, introspeção – que descrevem rotinas e significados nas vidas dos sujeitos (Coutinho, 2011).

O plano de investigação deste trabalho caracteriza-se, pois, como um estudo de caso e tem por base o caso de uma única organização de ensino superior do setor público. Inicialmente buscamos em (Eisenhardt, 1989) uma definição de estudo de caso como sendo uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica presente dentro de uma única configuração, frequentemente aplicado no campo das

ciências sociais, tendo por base dados de um ou mais casos. Ainda, Yin (2007) define estudo de caso como sendo “uma investigação empírica que investiga fenómenos contemporâneos dentro do contexto da vida real”. Para Piekkari (2010) “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno no seu contexto real, relacionando-o com a teoria e procurando compreender o que é o fenómeno em termos teóricos”.

Na compreensão de Yin (2007), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planeamento, da recolha e a análise de dados. Pode incluir tanto o estudo de um caso único, quanto casos múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

O estudo de caso apresenta várias vantagens como método de investigação. Esta abordagem metodológica permite aos investigadores “explorar, descrever e compreender fenómenos complexos” (Yin, 2007).

Vilelas (2009) argumenta que os estudos de caso enquadram-se numa abordagem qualitativa e são frequentemente utilizados para a obtenção de dados na área dos estudos organizacionais. Para, além disso, o estudo de caso tem vários objetivos: fornecer descrição, a teoria da prova, ou gerar teoria (Eisenhardt, 1989).

Os dados para os estudos de caso podem ser recolhidos através de diversas formas e, para utilizar cada uma dessas fontes, são necessários procedimentos metodológicos distintos, como: consultar documentos e publicações, consultar estatísticas em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participativa. Normalmente utilizam-se métodos de recolha de dados como: análise de arquivos, entrevistas, pesquisas, questionários e observações, de forma abranger dados tanto quantitativos como qualitativos (Yin, 2007; Eisenhardt, 1989).

Coutinho (2011) define estudo de caso como uma investigação empírica, que se baseia no raciocínio indutivo, que depende fortemente do trabalho de campo, que não é experimental e se baseia em fontes de dados múltiplas e variadas.

Diante das vantagens supra e as especificidades desta investigação, optámos pela abordagem do estudo de caso em detrimento dos outros métodos disponíveis. O estudo de caso, como outros métodos de investigação, apresenta limitações relativamente à sua utilização. De acordo com Vilelas (2009), as principais limitações do estudo de caso são as seguintes: os dados podem ser facilmente distorcidos pelo investigador, não fornecem base para generalizações científicas, demoram muito e acabam por incluir documentos e relatórios que não permitem a objetividade necessária para a análise de

dados. Entretanto, Yin (2001) argumenta que estas questões não são inerentes exclusivamente ao método estudo de caso, podendo estar presentes noutros métodos de investigação científica se o investigador não possuir experiência e o saber necessário para realizar estudos de natureza científica.

A utilização do método estudo de caso é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que” e nas quais o investigador tem um fraco controle de uma situação que pela sua natureza está inserida em contextos sociais (Yin, 2001). Sem embargo, este é um dos melhores métodos que permitem a ligação entre as evidências qualitativas e as principais investigações dedutivas, uma vez que possibilita a obtenção de informação valiosa, do contexto real onde o fenómeno acontece (Eisenhardt, 2007).

Na presente dissertação, o caso em estudo foi realizado no contexto da Universidade Federal do Maranhão, e o seu objetivo principal foi identificar e compreender as dificuldades associadas ao processo de compra de serviços.

O estudo de caso é um método de investigação útil para as situações em que existe a necessidade de se analisar uma temática pouco explorada (Yin, 2007). Conforme Valk & Rozemeijer (2009) e Agndal *et al.* (2007) referem, a compra de serviços parece ser alvo de pouca investigação, uma vez que na literatura existente o foco principal está na compra de bens. Através desta metodologia de investigação, é possível ter uma visão detalhada deste fenómeno, permitindo a exploração e compreensão das dificuldades associadas ao processo de compras de serviços no âmbito da UFMA.

Assim sendo, o estudo de caso foi a abordagem metodológica utilizada nesta dissertação para compreender e analisar os processos ligados à problemática de investigação. A realização do estudo principal envolveu duas técnicas muito comuns neste tipo de investigação: a análise documental e a entrevista semiestruturada com 22 questões aplicadas a seis funcionários do departamento de compras e com 18 questões para 2 funcionários de departamentos solicitantes cujas funções estão diretamente relacionadas com a aquisição de serviços seja como comprador ou como cliente interno.

3.2 Instrumentos para a recolha dos dados

O estudo em causa realizou-se em dois momentos distintos, que se sucederam no tempo: numa primeira fase, realizámos a análise documental como técnica complementar de investigação. Segundo Yin (2007), a análise documental é uma técnica de recolha de informação necessária para "confirmar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes". A pesquisa documental consistiu na análise de informações disponibilizadas no portal da Universidade e documentos internos tais como: (Relatório de Gestão Anual, Plano de metas 2013 e Plano de Desenvolvimento Institucional 2012/2016, tornando-se o principal ponto de partida para a compreensão da organização interna, de forma a obter informações que contribuíssem na elaboração da entrevista.

Numa segunda etapa do estudo, para a recolha dos dados, utilizou-se a técnica do inquérito por entrevista, consideradas como fonte fundamental de informação para um estudo de caso (Yin, 2005). Para Coutinho (2011), através da entrevista o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências. Assim, a entrevista consiste em obter informações por meio de questões que são apresentadas ao investigado por meio do investigador. A entrevista permite ao investigador interagir diretamente com o sujeito da investigação e obter a informação desejada segundo as experiências e visões dos entrevistados. Na mesma linha, Bogdan & Biklen, (1994) definem a entrevista como "uma conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, dirigida por uma das pessoas, com o objetivo de obter informações sobre a outra". A entrevista é essencialmente "utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do sujeito, permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a forma como o sujeito interpreta os aspetos do mundo".

De acordo com Quivy, *et. al.* (1992), são destacados três tipos de entrevistas que o investigador pode aplicar: (1) "entrevistas estruturadas"; (2) "entrevistas semiestruturadas" e (3) "entrevistas não estruturadas". Neste estudo optámos pela entrevista semiestruturada. Este tipo de entrevista exige que o investigador elabore um guião prévio, anexo I, de forma a orientar-se para efetuar as questões, e permite uma participação flexível do sujeito na entrevista; além disso, permite que os pontos de vista dos sujeitos sejam facilmente expressos (Flick, 2005).

Relativamente à entrevista, o seu desenho teve por base a análise documental, assim como questões baseadas na revisão da literatura, nomeadamente um guião de entrevistas elaborado pelas investigadoras (Bals, Hartmann, & Ritter, 2009). Segundo

(Sousa, 2009; Yin, 2007; Gil 2010) a entrevista é um instrumento de recolha de dados que consiste em obter dados e informações por meio de formulação de perguntas dirigidas para os sujeitos da investigação. Essa opção permite uma significativa obtenção de dados e informações em profundidade, bem como atitudes e demais comportamentos dos indivíduos, pelo qual de outro modo seria pouco provável a sua efetivação (Coutinho, 2013).

A seleção dos entrevistados foi realizada segundo o grau de familiaridade e envolvimento com o processo de compras da organização. Neste sentido foram selecionados seis funcionários da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças, envolvidos diretamente com a função de compras de serviços, seja como comprador ou como cliente interno da prestação de serviços e dois funcionários de departamentos solicitantes, constituindo um total de oito entrevistados. Como forma de preservar a identidade, optamos pela seguinte classificação (Entrevistado A, B, C, D, E, F, G e H). A Tabela 2 demonstra o perfil dos entrevistados.

Tabela 2: Perfil dos Entrevistados

ENTREVISTADOS	Função desempenha	Formação profissional	Experiência profissional
A	Diretor do DMPS/PROGF	Especialista em Gestão Estratégica da Qualidade	17 anos na instituição e 11 anos como chefe do departamento de compras de bens e serviços
B	Administrador	Graduação em Administração	7 anos na instituição e 2 anos como pregoeiro, executando compras de bens e serviços.
C	Diretor da DSG/DMPS	Graduação Tecnológica em Gestão Pública	39 anos na instituição na área de compras e 10 anos como chefe do setor de contratações de serviços em geral
D	Diretor da DM/DMPS	Graduação em Ciências contábeis	5 anos na Divisão de Compras
E	Assistente em Administração	Especialista em Gestão Pública	9 anos na instituição na área de contratação de serviços.
F	Assistente em Administração	Graduação em Administração	3 anos na instituição e 1 ano como pregoeiro, executando compras de bens e serviços.
G	Técnico em Assuntos Educacionais	Mestre em Educação	30 anos na instituição prestando serviço de assessoramento pedagógico e administrativo
H	Técnico em Assuntos Educacionais	Graduação em Filosofia	36 anos na instituição no planeamento departamental e administrativo.

A entrevista utilizada para recolher os dados nesta investigação engloba 22 questões para os funcionários da PROGF e 18 questões para os funcionários dos departamentos solicitantes que foram agrupadas em quatro dimensões, de forma a facilitar a organização e análise, distribuídas conforme tabelas 3 e 4 a seguir:

Tabela 3: N° de questões por dimensão de análise departamento de compras

N° de questões	Dimensões de análise
5	Informações pessoais e organizacionais
8	Dificuldades associadas ao processo de compra
2	Nível de integração entre os diversos departamentos e departamento de compra
7	Critérios para seleção de fornecedores

Tabela 4: N° de questões por dimensão de análise departamento solicitante

N° de questões	Dimensões de análise
5	Informações pessoais e organizacionais
7	Dificuldades associadas ao processo de compra
2	Nível de integração entre os diversos departamento e departamento de compra
4	Critérios para seleção de fornecedores

A entrevista buscou conhecer a opinião dos entrevistados em relação a determinadas problemáticas centrais no contexto da investigação.

A primeira dimensão corresponde a informações pessoais e organizacionais, que através de cinco questões objetivou conhecer as habilitações profissionais e a função desempenhada pelos entrevistados, de forma a identificar a categoria profissional do sujeito.

A segunda dimensão foi estruturada com um leque de questões tendo como finalidade identificar as dificuldades associadas ao processo de compra de serviços. Assim, os entrevistados puderam responder acerca da percepção sobre os serviços, as diferenças entre estes e os bens, e a compreensão sobre o processo de compras de serviços, além de apontarem as principais falhas existentes na aquisição de serviços.

A terceira dimensão, com duas questões, objetivou compreender o nível de integração entre o departamento de compras de serviços e os diversos departamentos solicitantes dos serviços, e que fatores dificultam essa integração.

Na quarta dimensão, as questões, buscaram identificar e compreender os critérios utilizados para a seleção e avaliação dos fornecedores, conforme exposto na Tabela 5.

Tabela 5: Questões por dimensão de análise

Dimensão de análise	Questões	Objetivos
Informações pessoais e organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> -Qual a sua formação profissional? -Desde quando trabalha na instituição? -Qual cargo ocupa? -Qual a principal função? -A quem cabe a responsabilidade da função de compras dentro da organização? 	<ul style="list-style-type: none"> -Caracterizar o nível de escolaridade; -Categorizar o tempo de trabalho; -Identificar a categoria profissional do sujeito; -Identificar a responsabilidade da função de compras.
Dificuldades associadas ao processo de compra	<ul style="list-style-type: none"> -Qual a percepção no que diz respeito à diferença entre bens e serviços? -O processo de compra de serviços é diferente da compra de bens? Por quê? - Existe algum modelo estruturado de compra de serviços? -Quais as principais falhas na atual forma de contratação de serviços? -Quais os principais problemas encontrados nas solicitações de contratação de serviços? -Os serviços são comprados de forma menos profissional que os bens? -Quais as maiores deficiências na forma atual de compras de serviços? -Como é otimizado a compra de serviços na organização? 	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar modelo de compra utilizado; -Identificar os principais motivos para o atraso na conclusão dos processos de aquisição de serviços.
Nível de integração entre os diversos departamentos e o departamento de compra	<ul style="list-style-type: none"> -Que tipo de barreiras considera que dificultam a integração entre o departamento de compras e as diversas unidades solicitantes? -Que fatores consideram que podem diminuir as barreiras e aumentar a integração entre os diversos departamentos? 	<ul style="list-style-type: none"> -Compreender quais barreiras dificulta e/ou aumenta a integração entre os diversos departamentos solicitantes e o departamento de compras
Critérios para seleção de fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> -Como é feita a seleção de fornecedores? -Tempo médio de contrato com fornecedores em anos? -Números de fornecedores de serviços da organização? - O número de fornecedores da organização? -O número de fornecedores de serviços mudou nos últimos cinco anos? -De que forma é feita a avaliação de desempenho de fornecedores? -Como avalia a transparência dos serviços que são comprados? -Quais as sugestões para melhorar a prática atual de compras de bens e serviços? 	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar os critérios adotados para selecionar e contratar fornecedores serviços

A condução deste estudo de caso único tem como intuito identificar as dificuldades associadas ao processo de compras de serviços de uma organização, especialmente no que diz respeito à influência dessas dificuldades no período de conclusão do processo de aquisição de serviços e os obstáculos que possam dificultar ou melhorar a interação entre os departamentos da instituição, conforme as questões de investigação a seguir:

1. Quais e que tipos de dificuldades específicas, associadas à compra de serviços, interferem ou retardam o tempo de duração do processo de contratação?
2. Qual o nível de envolvimento dos diversos departamentos administrativos e acadêmicos solicitantes de serviços com o departamento de compras?
3. Que práticas são utilizadas para aumentar a integração entre os diversos departamentos e o departamento de compras?

Como já referido, pretende-se identificar as dificuldades associadas ao processo de compra de serviços, assim como identificar os principais motivos para o atraso na conclusão dos processos de aquisição de serviços, compreender quais as barreiras que dificultam a integração entre os diversos departamentos e o departamento de compras, identificar os critérios adotados para selecionar e contratar fornecedores de serviços.

3.3 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados, no entendimento de Bogdan & Biklen (1991), é a forma de trabalhar os dados após a sua recolha, com uma manipulação minuciosa por parte do investigador, de modo a organizá-lo e direcioná-lo na sua totalidade, no processo de trabalhar esses dados. Coutinho (2011), argumenta que a análise e interpretação em planos qualitativos são tarefas cruciais, devido ao fato de incidirem de uma forma ou de outra sobre as “palavras”, ou seja, de ser uma análise textual verbal ou escrita. Para Yin (2007), analisar os dados de um estudo de caso não é uma tarefa fácil, consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar e recombina as evidências quantitativas e qualitativas, para tratar as proposições iniciais de um estudo.

A análise de conteúdo é um método muito utilizado para análise de texto, uma vez que consiste em avaliar de forma sistemática um corpo de texto (Coutinho, 2011).

Para Coutinho (2011), a análise de conteúdo destina-se a formular inferências válidas aplicadas ao seu real contexto, por meio de dados válidos que podem ser aplicados em qualquer texto, ou outra forma de documento, pode ser analisadas também letras e palavras. A análise de conteúdo constitui-se como um conjunto de instrumentos metodológicos para a análise de discursos com conteúdos extremamente diversificados (Bardin, 1997; Esteves, 2006). Aplica-se a tudo o que é dito em entrevistas ou depoimentos (Coutinho, 2011).

Na compreensão de Coutinho (2011), os signos/símbolos/palavras, ou seja, as unidades de análise podem ser organizadas em categorias conceituais, e essas podem representar aspetos de uma teoria que se pretende testar. São considerados dois tipos de análise de conteúdo: aqueles que fazem intervir categorias pré-definidas à análise propriamente dita e aqueles que não fazem intervir, tendo um caráter puramente exploratório. No primeiro caso, a análise é feita através de categorias (Esteves, 2009) e está associada a um quadro teórico que a sustém e ao qual se refere, enquanto que no segundo caso, “[...] os resultados são devidos unicamente à metodologia de análise, estando isenta de qualquer referência a um quadro teórico pré-estabelecido”.

A análise de conteúdo do tipo exploratório realiza-se em três momentos sucessivos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise é o momento de organizar, escolher os materiais a serem analisados, formular hipóteses ou questões orientadoras. A exploração do material é a etapa de realização das decisões tomadas na pré-análise. É o momento da codificação, em que os dados brutos são transformados e organizados.

No caso concreto desse estudo, de forma a simplificar a interpretação dos dados, as entrevistas foram transcritas integralmente, anexo III e IV submetidas à análise de conteúdo qualitativo. As respostas foram categorizadas e procedeu-se a uma análise do em todas as questões da entrevista.

4. ESTUDO DE CASO

Nos capítulos anteriores apresentámos a revisão da literatura, as questões de investigação, assim como a metodologia utilizada. O objetivo central deste trabalho é identificar as dificuldades associadas ao processo de compra de serviços no âmbito da UFMA. O presente estudo de caso tem por objetivo caracterizar e analisar a gestão de compras de serviços da Universidade Federal do Maranhão, de forma a identificar as dificuldades associadas ao processo de compras de serviços, assim como demonstrar os resultados e sugerir melhorias para a instituição.

No presente capítulo apresentaremos o estudo de caso e a análise e discussão dos resultados de oito entrevistas realizadas com funcionários diretamente envolvidos com o processo de compra de serviços da UFMA, sendo estas integralmente transcritas e submetidas à análise de conteúdo qualitativo. Esta primeira análise de conteúdo resultou num quadro resumo das entrevistas exposto na íntegra nos Anexos III e IV. Para efeito, neste capítulo iremos apresentar as principais dificuldades específicas da compra de serviços, o nível de envolvimento entre o departamento de compras e os diversos departamentos solicitantes e os critérios para a seleção de fornecedores. Posteriormente será apresentada análise e discussão dos resultados.

4.1 Breve Histórico da UFMA

A Universidade Federal do Maranhão – UFMA, Instituição Pública de Ensino Superior, foi fundada em 1953 e tem a sua origem na antiga Faculdade de Filosofia de São Luís do Maranhão, por iniciativa da Academia Maranhense de Letras, da Fundação Paulo Ramos e da Arquidiocese de São Luís. Tem como missão desenvolver, ampliar, difundir e preservar idéias e conhecimentos nos diversos campos do saber, propor soluções visando o desenvolvimento intelectual, humano e sociocultural, bem como a melhoria de qualidade de vida do ser humano, atuando mediante processos integrados de ensino, pesquisa e extensão (UFMA, 2012a).

Desde a sua fundação, a UFMA vem buscando consolidar e ampliar três grandes orientações das suas atividades: ensino, pesquisa e extensão, ou seja, oferecer ensino de qualidade, produzir e divulgar conhecimentos e fazer chegar à comunidade os resultados do conhecimento adquirido e produzido.

Os cursos oferecidos são predominantemente presenciais, no entanto a educação à distância ganha amplitude e relevância, como nova opção política-pedagógica. No âmbito do Ensino, a UFMA oferece:

- Ensino de Graduação – nas modalidades Licenciatura e Bacharelado;
- Ensino de Pós-Graduação – cursos *stricto-sensu* e *lato-sensu*;
- Educação Básica e Profissional – no COLUN – Colégio Universitário;
- Educação à Distância – com cursos de graduação, pós-graduação e extensão;
- Programas especiais de formação de professores.

No âmbito da Extensão, são desenvolvidos programas e projetos de extensão em todas as áreas, com ênfase na área da saúde. Já no âmbito da Pesquisa, a UFMA conta com grupos de pesquisa atuantes, em todas as grandes áreas de conhecimento.

Com mais de três décadas de existência, a UFMA tem contribuído, de forma significativa, para o desenvolvimento do Estado do Maranhão, formando profissionais nas diferentes áreas de conhecimento em nível de graduação e pós-graduação, empreendendo pesquisas voltadas para os principais problemas do Estado e da Região, desenvolvendo atividades de extensão abrangendo ações de organização social, de produção e inovações tecnológicas, de capacitação de recursos humanos e de valorização da cultura.

Portanto a Universidade Federal do Maranhão é uma fundação do poder executivo, vinculada ao Ministério da Educação.

4.2 Estrutura organizacional do setor de compras

As compras de bens e serviços estão sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças – PROGF um órgão executivo da Administração Superior, responsável pela gestão dos recursos financeiros e materiais da instituição. Dentro das suas atribuições, a PROGF é responsável pela aplicação dos recursos financeiros no cumprimento da programação orçamentária, abrangendo nas suas atividades todos os atos administrativos relativos à aquisição de bens e serviços, contabilidade, finanças, controle patrimonial e almoxarifado, assim como outros atos de gestão necessários ao desenvolvimento e cumprimentos das metas institucionais.

A PROGF está organizada da seguinte forma: dois Departamentos (Orçamento e Finanças – DOF e Material Patrimônio e Serviço - DMPS) com suas respectivas Divisões e uma Comissão Permanente de Licitação - CPL. Porém no presente trabalho iremos focar

no DMPS e na CPL, pois são os agentes administrativos que efetuam as compras de bens e serviços. A CPL é o órgão responsável pela aquisição de todos os materiais de consumo e permanentes, equipamentos e serviços necessários ao funcionamento da universidade, bem como pela alienação e venda de qualquer material ou equipamento ocioso, inservível ou quando a recuperação é antieconômica. As licitações dos materiais e serviços devem obedecer aos itens e prazos do Decreto-Lei nº 200/66 e legislação subsidiária específica.

A Comissão Permanente de Licitação é composta por um Presidente designado pelo Pró-Reitor de Gestão e Finanças da UFMA e constituída por um mínimo de três servidores técnico-administrativos, responsáveis pelo processamento e julgamento das propostas de preços, nos termos das leis pertinentes e demais orientações dos órgãos de controle interno e externo.

O DMPS está organizado em Divisões responsáveis pela compra de bens e serviços. A Divisão de Serviços Gerais – DSG é o setor responsável pela compra de serviços e tem como atribuições principais: planejar, organizar e registrar as contratações de serviços, por meio das modalidades de licitação dispensa e inexigibilidade; processar as concessões de diárias e passagens aéreas nacionais e internacionais; controlar as despesas relativas aos serviços básicos, como água, luz, telefone e serviços terceirizados. Visa simplificar o processo de compra de serviços e subsidiar o planejamento das compras, com a participação das diversas unidades administrativas e acadêmicas, com objetivo de alcançar a economicidade, a eficiência e a eficácia na gestão de recursos orçamentais, financeiros e materiais. Cabe-lhe ainda enviar notas de empenho aos fornecedores, controlar a entrega dos serviços, instruir o processo de compra de serviço para licitação na modalidade pregão eletrônico, e instruir o processo de pagamento, cancelamento e prorrogação de prazo na entrega.

No que diz respeito à gestão orçamentária e financeira é de competência da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças – PROGF e da Assessoria de Planejamento e Ações Estratégicas – ASPLAN. A execução orçamentária-financeira é realizada em duas unidades orçamentais: a Fundação Universidade Federal do Maranhão – FUMA e o Hospital Universitário da UFMA – HUUFMA.

O Ministério de Educação – MEC é responsável pelo aporte da maior parte dos recursos que garantem a sustentabilidade orçamentária-financeira da UFMA. A manutenção desta Universidade é assegurada por uma Matriz de Distribuição Orçamentária adotada pela Secretaria de Ensino Superior – SESU do MEC, composta

pelo Orçamento de Manutenção e pelo Orçamento de Investimento, cujo principal indicador para a análise dos custos de manutenção é o aluno equivalente (UFMA, 2012b).

Para garantir o funcionamento da Instituição há que se considerar a sua capacidade de financiamento, determinada, essencialmente, pelos recursos definidos pela Lei Orçamentária Anual – LOA, e ainda por recursos adicionais captados junto a outras entidades, por iniciativa própria da instituição, através de convênios, projetos e emendas parlamentares e de bancada, bem como de projetos académicos.

A classificação orçamentária orienta os gestores, no âmbito da União, quanto à correta classificação orçamental da natureza da despesa, auxiliando-os no momento da elaboração do empenho (*Manual-Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI*, 2012)

Nos últimos anos, nas Instituições Federais de Ensino, a Matriz de Distribuição de Recursos (Matriz ANDIFES) tem crescido de forma substancial. Da mesma forma, embora em proporções menores, têm crescido as despesas de funcionamento da UFMA, ensejadas principalmente pela reestruturação decorrente da implantação do Programa de Reestruturação das Universidades - REUNI.

4.3 Modelo de compra de serviço utilizado pela UFMA

A Universidade Federal do Maranhão é uma organização baseada no modelo de gestão burocrático como todo o órgão público e, como tal, a sua estrutura organizacional e funcionamento alicerça-se em normas explícitas. O modelo de gestão da Universidade Federal do Maranhão é a forma colegiada, isto é, a administração superior é organizada pelos Colegiados Superiores (Conselho Diretor, CONSUN, CONSEPE e CONSAD), presididos pelo Reitor, e com a participação da Vice-Reitoria, Pró- Reitorias, Prefeitura de Campus, Assessorias Especiais, Unidades Académicas e Unidades Administrativas.

A Universidade elabora anualmente e torna público um cronograma para compra de material ou contratação de serviços, com a finalidade de organizar o recebimento de requisições e ainda evitar o fracionamento de compras de produtos e serviços da mesma natureza. Portanto, é necessário que as diversas unidades académicas e administrativas observem as datas definidas para encaminhar as requisições de compras de serviços para

a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças. As solicitações de compras deverão conter as orientações seguintes:

- Descrição do bem ou serviço de forma clara, objetiva e concisa, abstendo-se de mencionar “marca” ou características que vincule o bem a uma “marca”.
- Realizar pesquisa de preço prévia ao mercado, juntando-a à solicitação, evitando assim embaraços no processo de compra por afronta à legislação.
- Solicitações de contratação de serviço de recuperação de equipamentos (como por exemplo de informática) devem obrigatoriamente ser objeto de parecer por parte do Núcleo de Tecnologia da Informação – NTI, e equipamento de refrigeração deve ser previamente vistoriado e lavrado parecer por parte de um servidor ou Comissão de Técnicos qualificados para tal, antes e depois da execução dos serviços, que deverá concluir sobre a viabilidade ou não de conserto e quais as reais condições do equipamento.

Os casos de solicitações de compra ou contratação de serviço em caráter de urgência e emergência poderão ser requeridos fora dos prazos estabelecidos no referido cronograma, devendo estar acompanhados da competente justificativa e esclarecimentos que permitam a clara compreensão sobre o seu caráter urgente e/ou emergente, caso contrário será direcionado para o processo normal de contratação, aguardando os prazos estabelecidos no cronograma.

4.4 Aquisição de Serviços na UFMA

Após a apresentação da instituição seguiremos com análise das entrevistas. Através da realização de 8 (oito) entrevistas foi possível recolher informação organizacional sobre os principais dados relativos a aquisição de serviços no ano 2012, dentre os quais o volume de despesas na aquisição de serviços, que compreendeu a um valor de 500 milhões de reais. Assim como, conhecer o número de fornecedores de serviços, conforme discriminado na Tabela 7.

Como já mencionado brevemente, o modelo de gestão é burocrático, a compra é centralizada na Pró-Reitoria de Gestão e Finanças – PROGF, porém, a decisão do que, porque e quanto comprar é dos diversos departamentos acadêmicos e administrativos, pois através da Lei Orgânica Anual o orçamento é aprovado e a Universidade faz a distribuição orçamentária, por meio da Assessoria de Orçamento – ASORC, entre os

departamentos, e estes decidem durante o exercício de acordo com suas necessidades e/ou prioridades como utilizar os recursos financeiros que lhes é repassado.

Tabela 6: Caracterização do Setor de Compras da Organização

	DEPARTAMENTO DE OMPRAS/DMPS	COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO/CPL
Numero de trabalhadores	49	9
Despesas em compras de bens	100 Milhões	
Despesas em compras de serviços	500 Milhões	
Número de fornecedores de serviços	70	
Tempo médio de duração de contratos com fornecedores	1 ano	
Variação do número de fornecedores de serviços nos últimos 5 anos	Crescente	

Através da pesquisa documental, foi constatado também, que a Universidade elabora anualmente um cronograma de compras contendo algumas orientações quanto aos procedimentos para elaborar as requisições de serviços e definição de prazos, como forma de organizar o recebimento das requisições, minimizar o tempo de conclusão do processo, assim como reduzir custos, obter economias de escala e evitar o fracionamento de despesas da mesma natureza.

Através da análise documental, identificámos também os principais serviços adquiridos pela instituição no ano de 2012 conforme Tabela 7 a seguir:

Tabela 7: Principais serviços contratados em 2012

Serviços considerados contínuos	Gestão de instalações (conservação do edifício, segurança, limpeza, jardinagem, recarga de extintores); Serviços básicos (energia, água, telefonia fixa e móvel, manutenção de veículos, impressoras, ar condicionado, equipamentos odontológicos, contratação de publicidade legal entre outros).
Serviços não contínuos	Serviços técnicos profissionais (estudos técnicos, planeamentos e projetos básicos ou executivos, assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias, treino e aperfeiçoamento de pessoal), pró-labore para ministrar disciplina, serviços de editoração, publicidade e propaganda, serviços gráficos, confecção de certificados e diplomas, contratação de inscrições em eventos, recuperação de equipamentos e mobília e outros.

Identificados os principais serviços adquiridos e durante a entrevista percebemos que, a instituição necessita contratar uma variedade de serviços especializados como, manutenção, reparação ou até mesmo funções de pesquisa e *design*, para suprir as suas necessidades e assim concentrar-se na sua atividade principal. Fatores como estes, têm contribuído para o rápido crescimento da indústria de serviços de negócios nos últimos anos, pois, cada vez mais as organizações contratam serviços de apoios de empresas que possuem *know how* e estrutura necessária para executá-los de forma eficiente e eficaz, ao invés de treinar ou qualificar funcionários ou ainda adquirir uma estrutura o que custa tempo e dinheiro (Fitzsimmons et al., 1998). Isto por sua vez, aumenta a responsabilidade do gestor de compras de serviços, uma vez que, o processo de aquisição é mais complexo, e a tomada de decisão pode variar de acordo com o tipo de serviço a ser contratado.

A seguir serão apresentados os resultados com base na análise das entrevistas, de posse das respostas procedemos à análise de conteúdo, para cada uma das dimensões objeto de estudo deste trabalho.

4.5 Dificuldades associadas ao processo de compra de serviço

Nesta secção serão apresentadas as dificuldades associadas ao processo de aquisição de serviços, identificadas durante a entrevista. Inicialmente foi levantada uma questão relativamente à perceção da diferença entre bens e serviços, e podemos afirmar que os entrevistados percebem os bens de forma essencialmente diferente aos serviços, de forma a corroborar com a literatura referenciada. Os serviços possuem algumas características importantes que os distinguem dos bens, o que torna o processo de aquisição mais complexo (Araujo & Spring, 2006). Citam também as características específicas dos serviços em diversos momentos dos seus discursos, dentre estas o carácter intangível dos serviços recebeu maior destaque, uma vez que, foi mencionado por todos os entrevistados, conforme evidências discriminadas na Tabela 8. A esse respeito temos também o posicionamento de Kotler (1998), quando afirma que o serviço é um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta em posse.

Tabela 8: diferenças entre bens e serviços na ótica dos entrevistados

Características	Evidências	Exemplos
		<i>“Bens materiais é qualquer produto tangível que se compra e que se tem posse do mesmo enquanto o serviço é algo intangível, um serviço é prestado em um momento que pode ser visto e sentido, mas não necessariamente tem-se a posse do mesmo” (Entrevistado B).</i>
Intangibilidade	8	<i>“Nos bens há uma materialidade, já os serviços nem sempre são palpáveis” (Entrevistado H).</i> <i>“Bens são materiais físicos (duráveis ou não) e a prestação de serviço é menos tangível, mas pode envolver também recuperação dos referidos bens”. (Entrevistado C).</i>

Portanto, podemos afirmar que as características observadas na perspectiva dos entrevistados estão alinhadas com os diversos investigadores apresentados no decorrer deste trabalho, ou seja, os serviços merecem um tratamento distinto dos bens, pois possuem características peculiares que os tornam mais difíceis de serem determinados com precisão antes da compra. Estas características afetam o processo de compra, tendo os serviços de ser tratados de forma diferenciada em relação aos bens (Lindberg & Nordin, 2008).

Quando questionados sobre as dificuldades do processo de compra de serviços, a análise revela que os funcionários do departamento de compras consideram a especificação inadequada, insuficiente ou menos precisa como a principal dificuldade, uma vez que, foi mencionada pelos entrevistados de forma unânime. Já para os funcionários dos departamentos solicitantes de serviços a maior dificuldade consiste na centralização da compra de serviços na PROGF, conforme podemos verificar nas evidências na tabela 9 a seguir:

Tabela 9: Dificuldades associadas ao processo de compras de serviço

Setor	Dificuldades	Evidências
Departamento de compras	Especificações inadequadas	<p><i>“A especificação correta e detalhada do serviço desejado contendo tudo que se quer que seja feito” (Entrevistado B).</i></p> <p><i>“Informações inadequadas ou insuficientes na requisição de serviços” (Entrevistado E).</i></p> <p><i>“Processos sem termo de referência adequado, especificações incompleta” (Entrevistado C).</i></p>
Departamento solicitante	Processo centralizado na PROGF	<p><i>“Como as Unidades Acadêmicas não são ordenadoras de despesas há uma dificuldade em contratar serviços, haja vista que tal procedimento fica centralizado num setor específico da PROGF” (Entrevistado G).</i></p> <p><i>“Deveria ser mais descentralizado” (Entrevistado H).</i></p>

A partir das informações, é possível identificar nos discursos dos entrevistados alguns fatores que contribuem para esta dificuldade como: complexidade dos serviços, conhecimentos insuficientes ou, ainda, omissão de detalhes ou elementos que não estão familiarizados e, portanto, a dificuldade em fazer uma especificação precisa do serviço desejado. Verificamos ainda, que esta dificuldade pode comprometer de forma negativa todo o processo, uma vez que, as especificações devem ser fornecidas de forma completas pelos solicitantes, de modo assegurar que todas as informações necessárias estão contidas e permitir clareza e exatidão para o fornecedor que está cotando o preço e assim garantir perfeita contratação de serviços.

De forma, corroborar com a literatura referenciada, uma vez que, Fitzsimmons *et al.* (1998) argumentam que o processo de compra de serviços é mais complexo, pois, implica mais risco para o comprador, nomeadamente a avaliação do fornecedor, especificações e avaliação do serviço. Ainda, o processo de compra dos serviços possui características que o torna mais importante, difícil ou simplesmente diferente do processo de compra dos bens (Van der Valk, 2008). Fitzsimmons *et al.* (1998) afirmam que a especificação do serviço que está a ser comprado muitas vezes é pouco precisa. Dessa forma os resultados da revisão da literatura e da pesquisa demonstram que o desenvolvimento de uma especificação adequada é um requisito importante para a compra de serviços bem sucedida.

Relativamente à centralização das compras na Pró-Reitoria de Gestão e Finanças apontada como principal dificuldade pelos departamentos solicitantes, percebemos que tem haver com a própria estrutura organizacional para o processo de compras, nesse sentido a gestão de topo deve está atenta para consciencializar e incentivar para uma participação colaborativa, com a adoção das novas práticas de gestão de forma a difundir informações e assim, para garantir a realização dos seus objetivos estratégicos.

Na análise precedente verificamos ainda que a instituição não possui um processo de compra de serviços interno estruturado ou institucionalizado, baseando-se apenas em procedimentos de licitações para contratações, determinadas na legislação Federal. Conforme evidenciado pelo entrevistado B e C.

“O processo de contratação de serviços segue os procedimentos definidos na lei de licitações 8.666/93. Não existe na UFMA modelo específico para contratação de serviços além da previsão legal, competindo aos setores cumprirem a rotina prevista na lei” (Entrevistado B). “A UFMA não possui um modelo estruturado interno, seguimos a legislação Federal, o que em grande parte não atende a nossa realidade, por exemplo: as licitações tipo pregão eletrônico, contempla o âmbito nacional, os fornecedores muitas vezes não estão localizados na cidade de São Luís, ocasionando demora na entrega dos serviços e dificuldades no acompanhamento dos mesmos” (Entrevistado C).

De acordo com os discursos acima, percebemos que a instituição necessita repensar o processo interno de compra de serviços de forma estruturar e até mesmo

padronizar e adequar à suas reais necessidades, de forma, que todos os departamentos estejam alinhados na melhoria do sistema interno como um todo e conseqüentemente na maximização dos resultados esperados.

Nos resultados obtidos foram apontados também como dificuldades no momento da aquisição de serviços a falta de competência do solicitante para instruir as solicitações, uma vez que, usam projeto básico/termo de referência incompletos e muitas vezes a inexistência destes nas requisições.

“Na maioria das vezes os departamentos solicitantes não conhecem o serviço a ser contratado” (Entrevistado A). “Falta de conhecimento das normas de compras pelos setores requisitantes, pois os mesmos desconhecem as regras que tem que seguir para elaboração do termo de referência” (Entrevistado B). Ainda “inexistência de regimento interno e manuais de procedimento” (Entrevistado C).

Foi possível perceber que as informações das solicitações fluem pelas diversas atividades que compõem o processo de forma não linear. Muitas vezes, quem as envia não sabe com certeza por que o faz e quem as recebe, também ignora a real importância que ela pode ter para o desempenho de seu papel na organização.

Apesar de muitas das dificuldades apontadas, por diversos motivos mencionados acima, quando questionados sobre o grau de otimização da aquisição de serviços, as suas opiniões divergem, uma vez que é considerado insatisfatório, bom e muito bom, conforme se verifica nas evidências retiradas dos discursos dos entrevistados, Figura 4.

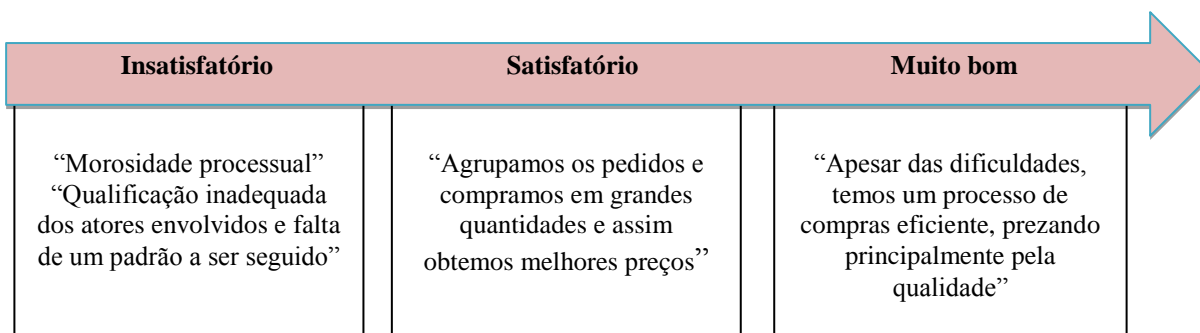


Figura 4: Grau de otimização da aquisição de serviços

De acordo com a figura acima representada, verificamos que os entrevistados classificam a otimização da aquisição de serviços como: insatisfatório, satisfatório e muito bom. Acreditamos que este resultado deve-se em grande parte a inexistência de um processo de interno de compras de serviços estruturado, pois, assim cada um avalia a otimização baseado em suas experiências, opiniões pessoais ou em um ponto que considera mais importante como no caso considerado satisfatório, o entrevistado enfatizou a economia de escala, sem avaliar o impacto dessa decisão em relação aos demais procedimentos que envolvem a aquisição de serviços.

Quando questionados se os serviços são comprados de forma menos profissional que os bens, as opiniões dividem-se, pois alguns reconhecem a falta de profissionalismo na especificação, na análise do serviço ofertado e no acompanhamento da execução do serviço, também afirmam que a preparação para uma análise detalhada de acordo de nível de serviço geralmente leva mais tempo e esforço. Adicionalmente são reconhecidos fatores que podem influenciar no nível profissionalismo como:

“A complexidade dos serviços, indefinição de responsabilidades de setores e falta de mapeamento de processos” (Entrevistado A).

Enquanto outros entendem que, embora as aquisições de serviços sejam mais complexas, são realizadas com o mesmo profissionalismo da aquisição de bens, conforme discurso:

“o procedimento é o mesmo, através das modalidades de licitação, a diferença está no objeto da contratação” (Entrevistado F).

Neste caso o entrevistado avalia de uma forma geral sem considerar as particularidades e /ou necessidades da instituição, assim como as peculiaridades inerentes a cada serviço, o que pode afetar negativamente a aquisição deste.

Durante a entrevista foi solicitado aos entrevistados para identificarem as principais falhas na atual forma de contratação de serviços, e obtivemos as respostas seguintes:

“O excesso de burocracia e formalização” (Entrevistado F); “A falta de planejamento dos vários setores da UFMA, que não se programam e tão pouco presta informações sobre as suas necessidades de contratação, ficando a cargo do Departamento de Compras contratarem serviços visando atender as necessidades de forma genérica” (Entrevistado E).

Diante do exposto pelos entrevistados fica claro que o excesso de burocracia dificulta o processo de aquisição de serviço tanto para o departamento de compras como para os departamentos solicitantes, pois os fluxos de informações que determinam os processos administrativos podem apresentar-se de modo demorado e ineficaz, de forma a influenciar a tomada de decisão da organização. Isso se deve à adoção de estruturas tradicionais, que apresentam rigidez na sua estrutura decisória.

No que diz respeito à falta de planejamento da maioria dos departamentos no que se refere à aquisição de serviços, citado pelos entrevistados, percebemos que é um ponto crítico, uma vez que, os solicitantes transferem a responsabilidade para o departamento de compras que, por sua vez, realiza as aquisições de forma genérica visando atender a todos os setores da instituição, e que algumas vezes não responde as reais necessidades.

4.6 Integração entre o departamento de compras e os departamentos solicitantes

A responsabilidade pela aquisição de serviços é fragmentada na Pró-Reitoria de Gestão e Finanças, de acordo com a modalidade da compra. A Divisão de Serviços Gerais é responsável pelo procedimento quando se trata de contratação direta, ou seja, dispensa ou inexigibilidade de licitação. Já a Comissão de Licitação é responsável pela contratação de serviços através de pregão eletrônico e demais modalidades de licitação descritas no capítulo anterior. Quando se trata de contratações de serviços de obras e engenharia, a responsabilidade fica a cargo da Comissão Especial de Licitação, presente na Prefeitura de Campus, através de pregão presencial.

Os Departamentos acadêmicos e administrativos são atores de fundamental importância, uma vez que o processo se inicia a partir de uma necessidade e requisição dos mesmos. Portanto, deve haver integração entre todos os departamentos, uma vez que essas requisições devem estar alinhadas com as orientações da legislação vigente,

com o cronograma de compras e principalmente com o planejamento estratégico da instituição. Muito embora essa integração seja reconhecida como importante, quando entrevistados é possível verificar que ainda não é percebida da mesma forma por toda a organização, uma vez que o departamento de compras centraliza a elaboração do projeto básico/termos de referência para as contratações de forma excluir os demais departamentos, conforme claramente identificado a seguir:

“Falta de empenho da gestão de topo para conscientização dos diversos departamentos sobre a importância da integração dos mesmos para o sucesso da compra” (Entrevistado C). “Não existe por parte da organização o entendimento do caráter estratégico das compras de serviços” (Entrevistado A).

Assim, a integração é vista como a combinação de interação e colaboração e, para, além disso, o grau de envolvimento pode aumentar entre os departamentos solicitantes e o departamento de compra através da interação e colaboração.

Quando questionados sobre as barreiras que dificultam a integração entre o departamento de compras e os diversos departamentos solicitantes (acadêmicos e administrativos) identificamos entre elas quatro possíveis barreiras dentro das organizações, reconhecidas por Bals *et al.* (2009) como: falta de conhecimento; falta de capacidades; falta de motivação e falta de oportunidade. A Tabela 10 demonstra como essas barreiras são percebidas na perspectiva dos entrevistados.

Tabela 10: Barreiras ao envolvimento identificadas no estudo de caso

Categoria	Evidências
Falta de conhecimento	-“Desconhecimento das regras de compras” (C). -“Conhecimento insuficiente” (D).
Falta de capacidades	- “Falta de conhecimento da função compras” (E). - “Formação de pessoal para melhor atender as necessidades do setor” (G). - “As unidades acadêmicas não dispõem de pessoal com formação contábil que compreenda o processo de aquisição” (H).
Falta de motivação	- “Qualificação inadequada e servidores desmotivados e sem compromisso” (B)
Falta de oportunidade	-“Os setores ligados à contratação de bens e serviços não são chamados previamente pela organização para discutir as necessidades de contratação serviços” (A). -“Conscientização da gestão superior na importância da participação de todos os departamentos no processo de construção dos termos de referencia” (F).

A aquisição de serviços é um processo com várias fases e ao longo de todas essas fases existem diferentes graus de integração (Bals et al., 2009). Dessa forma, através das entrevistas, foi possível também identificar alguns fatores considerados importantes para aumentar ou melhorar a integração entre o departamento de compra e os diversos departamentos, como nos reporta o (Entrevistado B).

“uma estrutura organizacional adequada, reconhecimento da gestão de topo no que diz respeito à importância da participação de todos os departamentos no processo de construção dos termos de referência, ou seja, interação e colaboração para o sucesso da compra”.

No que refere as práticas consideradas importantes para melhorar a integração entre os departamentos, percebemos que estrutura organizacional, é altamente hierarquizada o dificulta o envolvimento entre os departamentos. Dessa forma a gestão superior deve desenvolver práticas de forma adaptar a estrutura organizacional, de modo incentivar a colaboração e envolvimento dos setores solicitantes ao longo de todas as fases do processo.

Por último, reduzir as barreiras hierárquicas, de forma reconhecer a importância da participação de todos os departamentos no processo de construção dos termos de referência. Podemos afirmar ainda que, o aumento da colaboração entre todos os setores conduzem não só a melhorias na qualidade do serviço adquirido e a otimização dos custos, mas também à satisfação dos clientes internos.

4.7 Critérios adotados para selecionar e contratar fornecedores serviços

Nesta secção serão apresentados os critérios adotados para selecionar e contratar fornecedores. A literatura revelou existirem critérios tipicamente utilizados pelas organizações na seleção dos fornecedores, nomeadamente: o preço da proposta; a experiência do fornecedor; a reputação do fornecedor; a qualidade do serviço; a capacidade técnica; o tempo de resposta e a adequação das propostas em relação às necessidades pretendidas pela organização.

Para compreender como este processo é desenvolvido, iremos começar por apresentar de forma sintética o enquadramento legal que regula este procedimento.

Através das entrevistas realizadas, constatamos que a seleção de fornecedores é baseada nos procedimentos aquisitivos previstos na lei de licitações e contratos nº 8.666/1993. Esta lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços. Contempla cinco procedimentos: (1) concorrência; (2) tomada de preços; (3) convite; (4) concurso e (5) leilão. Também o decreto nº 5.450/2005, que regulamenta a contratação de bens e serviços comuns, contempla dois procedimentos: (1) pregão eletrônico e (2) pregão presencial.

A literatura referenciada sugere que a seleção de fornecedores de serviços pode ser simultaneamente, uma das decisões mais importantes e um dos maiores erros que uma empresa pode cometer (Day & Barksdale, 1994). Portanto, durante a investigação, foi importante compreender os critérios adotados para selecionar, contratar e avaliar os fornecedores na UFMA.

Segundo os entrevistados, a seleção de fornecedores é feita por meio de um processo licitatório, onde é elaborado um edital e publicado, e assim seleciona-se a proposta mais vantajosa, com base nos critérios estabelecidos no termo de referência. Quanto à contratação direta, temos duas situações: primeira – inexigibilidade, quando o fornecedor é exclusivo; segunda – dispensa feita através da análise de três orçamentos, ganha quem apresenta o menor preço ou pregão Eletrônico – concorrência – escolha pelo menor preço, menor preço e técnica. Para a habilitação nas licitações exigir-se-á dos interessados, exclusivamente, documentação relativa à: habilitação jurídica, qualificação técnica, qualificação econômico-financeira e regularidade fiscal (*LEI N° 8.666, 1993*).

Após a conclusão da licitação é realizado um contrato com duração de um ano para os serviços não continuados. A prestação de serviços a serem executados de forma contínua (limpeza, conservação, vigilância e etc.), poderá ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos, com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a administração, limitada a, no máximo, cinco anos, conforme orienta a referida Lei.

Foi possível verificar que o número de fornecedores aumentou consideravelmente nos últimos cinco anos devido ao um expressivo crescimento e expansão universitária. Identificamos ainda que não existe um modelo padronizado para a avaliação do desempenho desses fornecedores, onde alguns acreditam ser feita através do fiscal do contrato. O desempenho do fiscal em cobrar efetividade da execução do

contrato, no entanto, é uma atividade que deixa a desejar. Por não ter participado da construção do termo de referência, o fiscal muitas vezes não sabe nada do serviço que está a ser contratado, não conhece as particularidades do serviço. Conforme podemos observar no discurso do entrevistado B.

“Avaliação é feita através de atestados de capacidade técnica das empresas licitantes emitidos por órgãos da administração pública para os quais já prestaram serviços da mesma natureza em quantidades, prazos e complexidades aos que deseja contratar”. (Entrevistado B). Entretanto, todos os demais entrevistados não reconhecem essa prática de avaliação na instituição. *“A Universidade ainda não está a realizar avaliação de desempenho satisfatório de fornecedores”.* (Entrevistado E).

Em suma, os dados apresentados demonstram a importância de uma especificação bem feita, devido à complexidade dos serviços. Assim como desenvolver um processo interno de compra estruturado de forma adequar-se a realidade da instituição o que conseqüentemente aumenta o sucesso da compra. O reconhecimento da gestão de topo e uma estrutura organizacional adequada no que diz respeito à participação dos solicitantes no processo de construção dos termos de referências de forma aumentar o nível de integração e colaboração entre o departamento de compras e os departamentos administrativos e acadêmicos. Os entrevistados consideram também que é mais difícil de avaliar o desempenho dos prestadores de serviços. Por se tratar de uma instituição pública, no que diz respeito aos critérios de seleção e contratação de fornecedores, a mesma baseia-se em critérios estabelecidos por Lei, apresentando assim menor flexibilidade contratual e negocial.

Sugestões de melhorias apontadas pelos entrevistados

A entrevista encerra-se a solicitar aos sujeitos sugestões de melhoria à prática atual de compras de serviço, com a finalidade de conhecer as preocupações e contribuir para o desenvolvimento da prática de compra de serviços da instituição e, portanto obtivemos as seguintes respostas demonstradas na Tabela 11.

Tabela 11: sugestões de melhoria

Entrevistados	Sugestões
A	“Que a gestão programe mudanças efetivas no setor de compras numa visão moderna de administração, que sejam elaborados eventuais normativos internos para facilitar o trabalho dos seus agentes de compras (setor solicitante, setor de compras e fiscais de contrato), e ainda que sejam notificados periodicamente sobre as mudanças na legislação e que os fiscais de contrato sejam fiscalizados pelo gestor de contratos e Pró-Reitor da área de gestão”.
B	“Qualificação/treinamentos dos setores requisitantes e gestores sobre as normas de contratações na administração pública e que os diversos departamentos recebam instruções para melhor planeamento de compras”.
C	“Em primeiro lugar deve haver um melhor planeamento dos setores, pois considera o fator mais crítico na compra de serviços, assim como um fluxo de informações adequadas sobre os serviços a serem adquiridos”.
D	“Uma das principais formas para melhorarmos o processo de compra de serviços passa pela estruturação do setor de compra, com aumento do número de servidores; capacitação de servidores; reconhecimento pela alta cúpula administrativa de que esse setor é imprescindível e estratégico para o desenvolvimento da Universidade”.
E	“O planeamento deve ser feito com a participação de toda a organização, ainda qualificações referente às etapas do processo e investimento em recursos humanos”.
F	“Capacitação constante, com intuito de que todos tenham conhecimento de todas as etapas do processo de compras. Aderir à prática do empowerment, ou seja, descentralizar os poderes, dar maiores poderes, autonomia e poder de decisão aos que estão inseridos no processo de compras”.
G	“Um maior envolvimento dos setores extra PROGF e que cada setor tenha funcionário com formação específica para essa área de compra de bens e serviços”.
H	“Participação das unidades acadêmicas no processo de compra de bens e serviços”.

Observando atentamente a tabela percebemos que a maior preocupação centra-se em aumentar e/ou melhorar a participação de todos os setores no processo de aquisição de serviços, uma vez que o processo administrativo de aquisição de serviço é composto por vários documentos e informações que são anexados constantemente e de forma

cronológica, durante a vida útil do processo como: autorizações, levantamentos, cotações, despachos, documentos de habilitação, dentre outros, estas informações servem para compor todos os passos utilizados para efetuar os procedimentos administrativos. Dessa forma os entrevistados recomendam a participação de todos os interessados no processo, uma vez que, a aquisição de serviço é mais complexa, portanto os atores envolvidos no processo devem está conscientes comprometidos de participar colaborativamente de forma evitar fluxos de informações desnecessários e consequentemente melhor desempenho e maximização dos resultados esperados.

Outra Sugestão mencionada diz respeito à qualificação questão que nos cabe enfatizar a necessidade de um processo contínuo de qualificação com a finalidade de desenvolver capacidades que permitam os setores requisitantes e gestores conhecer as normas de contratações assim como as etapas do processo de aquisição de serviços na administração pública. Dessa forma sugerem que cada setor tenha pelo menos um funcionário com formação específica para essa área de compra de serviços.

Por fim, recomenda-se também, a estruturação do processo interno de compra de serviços, elaboração de normativos para facilitar o trabalho dos seus agentes de compras, (setor solicitante, setor de compras e fiscais de contrato), de forma padronizar e adequar a sua realidade, de modo que todos os departamentos estejam alinhados na melhoria do sistema interno como um todo.

Portanto, finalizamos a análise e discussão dos dados, que teve por base procedimentos e técnicas, conforme descritas no capítulo anterior - Metodologia, bem como os dados recolhidos nas entrevistas realizadas, conforme apresentada nos anexos III e IV. Em seguida, teceremos nossas conclusões à luz do estudo realizado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão da literatura apresentada demonstra que a aquisição de serviços está a tornar-se cada vez mais importante para todas as organizações, entretanto a investigação sobre aquisição de serviços é escassa e limitada a determinados tipos ou estágios de serviços (Fitzsimmons et al., 1998; Valk & Rozemeijer, 2009). Sendo assim, este trabalho teve como principal ponto de interesse identificar as dificuldades específicas do processo de compras de serviços e compreender de que forma os diversos setores colaboram com o setor de compras no âmbito da UFMA.

Desse modo, no presente capítulo iremos responder as questões de investigação, uma vez que no capítulo anterior foi apresentado o nosso ponto de vista, a partir das respostas dos entrevistados e da análise de conteúdo. Em seguida apontaremos as limitações do estudo, e sugestões para trabalhos futuros.

Os resultados do estudo revelaram em termos globais que: a complexidade dos serviços dificulta e especificação precisa, sendo esta a principal dificuldade associada ao processo de compra de serviços, revelou também, a importância de um maior envolvimento entre o departamento de compra e os diversos departamentos solicitantes, durante todo o processo de compra de serviços.

Relativamente à primeira questão de investigação formulada, a que vamos responder, convém lembrar que iniciamos o estudo enfatizando que a aquisição de serviços pode ter um impacto significativo sobre o funcionamento das organizações, uma vez que, as decisões de compra com informações insuficientes podem comprometer o bom desempenho, bem como decisões de compras baseadas em informações consistentes pode melhorar o desempenho da organização. Esta afirmação reforça a importância da realização de um processo de compra de serviços com especificações completas e precisas (Valk & Rozemeijer, 2009). A literatura referenciada, assim como, os resultados do estudo de caso analisado evidencia que o desenvolvimento de uma especificação adequada é um dos requisitos importantes para a compra de serviços com sucesso, pois, especificações inadequadas aumentam as possibilidades de adquirir um serviço indesejado.

Após a análise realizada, entendemos que as principais dificuldades que interferem ou retardam a conclusão do processo de aquisição de serviços na instituição ou até mesmo a contratação de um serviço que não condiz com as expectativas dos

solicitantes, são as informações inadequadas no momento da especificação do serviço a ser contratado, uma vez que, foi mencionado por unanimidade pelos entrevistados, isto devido à complexidade dos serviços, a falta de qualificação técnica e/ou conhecimento insuficiente e dessa forma os procedimentos são repetidos inúmeras vezes na tentativa de compreender o serviço solicitado, ou seja, as requisições retornam para o setor de origem solicitando mais clareza nas especificações do objeto de compra, com o máximo de detalhamento de forma que, seja possível realizar a contratação condizente aos desejos dos setores solicitantes.

No que diz respeito ao envolvimento dos diversos departamentos solicitantes de serviços com o departamento de compras durante o processo de contratação de serviços, verificamos que a interação é pouco expressiva. Apesar de a própria organização reconhecer o valor acrescentado desse envolvimento, reconhece, sobretudo a importância no impacto estratégico da aquisição destes serviços. Através das entrevistas realizadas, ficou claro o descomprometimento por parte de alguns colaboradores, pois os solicitantes não participam do processo de construção dos projetos básico/termos de referências, por diversos motivos apontados pelos entrevistados tais como: conhecimentos insuficientes, capacidades técnicas inadequadas, desmotivação e falta oportunidade. Assim como, podemos verificar que é necessário por parte do setor responsável pelas compras um empenho maior no que se refere a conscientização do caráter estratégico das compras de serviços, uma vez que, fazem poucos esforços para integrar os diversos departamentos e aumentar o comprometimento, fator este crítico e preocupante, pois é praticamente impossível que a aquisição de serviços seja realizada de forma satisfatória sem que estes departamentos estejam integrados em todo o processo.

Percebemos também que se houver esta integração, na fase inicial do processo, transformar-se-á em uma verdadeira integração colaborativa, com benefícios para ambas às partes, uma vez que o departamento de compras terá todas as informações necessárias para realizar a aquisição dos serviços e conseqüentemente as reais necessidades dos departamentos solicitantes serão atendidas. Da mesma forma, contribui positivamente para a diminuição e até mesmo extinção das barreiras existentes relativas ao envolvimento entre os departamentos. A realização de uma aquisição de serviços corretamente é algo que o departamento de compras não pode fazer por conta

própria, deve-se trabalhar cooperativamente com outros departamentos de forma a fazer uma contribuição significativa ao longo de todo o processo de compra.

Apesar de os departamentos solicitantes serem reconhecidos pela instituição como atores de fundamental importância, uma vez que o processo se inicia a partir de uma necessidade e requisições dos mesmos, não são desenvolvidas práticas que favoreçam e/ou incentivem esse envolvimento de forma a criar valor. Pelas evidências do estudo não há dúvidas que a instituição necessita melhorar as práticas utilizadas para aumentar a integração entre os departamentos. O envolvimento entre os departamentos pode assim ser percebido como cíclico, no qual o sucesso da compra pode ser visto como o principal motor para a continuidade do relacionamento mais próximo.

Este estudo de caso demonstra ainda, que não existe um único fator que influencia a seleção e avaliação de fornecedores. Estes fatores visam identificar os fornecedores que reúnem as melhores condições para executar o serviço desejado. Neste caso a instituição está condicionada a normativos legais, por se tratar de uma instituição pública, ou seja, a organização encontra-se vinculada a implementar este processo nos termos do código de contratação pública. Percebemos também que o número de fornecedores aumentou substancialmente, porém a instituição não possui um processo de avaliação de desempenho eficaz, uma vez que, não existe um procedimento de avaliação de fornecedores institucionalizado. Entretanto na tentativa de resolver esta lacuna em alguns tipos de contratações são solicitados atestados de capacidades técnica emitida por órgãos para os quais já prestaram serviços da mesma natureza, porém, apenas esta medida não é suficientemente eficaz, para avaliar uma vez que, não contempla todos os tipos de contratações e não é reconhecida por alguns funcionários como uma medida de avaliação de desempenho.

No nosso estudo, foi também possível perceber que tanto os funcionários do departamento de compras como os funcionários dos departamentos solicitantes, apesar de estarem desempenharem funções de diferentes durante o processo de aquisição de serviço, enfatizam a importância da qualificação e integração como fatores fundamentais para realização de compras de serviço, de acordo das exigências legais e assim aquisições de sucesso. Portanto a luz desta pesquisa mais uma vez nos remetemos à questão da insuficiente preparação dos atores envolvidos no processo de compras de serviços e acreditamos que somente investindo na formação contínua será possível estes a apropriarem-se de competências e habilidades que lhes permitam construir projetos

básicos/ termos de referências adequadas e assim sentirem-se motivados a participar de todo o processo de aquisição de serviços.

Investigar sobre esta temática foi uma experiência ímpar porque permitiu viajar num terreno ainda pouco explorado tanto a nível teórico como empírico, de forma a buscar respostas a algumas questões que, a princípio, nos inquietavam. Apesar das razões expostas anteriormente, concluiu-se que o estudo contribuiu para um melhor conhecimento das principais dificuldades, o nível de integração entre o departamento de compra e os diversos departamentos solicitantes e os métodos de seleção de fornecedores, bem como da importância de realizar avaliação de desempenho de fornecedores nas organizações.

5.1 Limitações da pesquisa

Como qualquer estudo, este apresenta naturalmente algumas limitações que devem ser consideradas e aprofundadas em estudos futuros. A principal limitação identificada durante a realização do trabalho foi à falta de informação organizacional mais detalhada, devido à inexistência de regimento interno, manuais de procedimentos e processo estruturado de compras de serviços.

Outra limitação prendeu-se a subjetividade inerente à pesquisa que envolveu uma forte componente qualitativa.

5.2 Sugestões para trabalhos futuros

Julgamos pertinente, após a concretização deste estudo, a elaboração de outros, semelhantes no conteúdo, em outras instituições de ensino superior de forma avaliar e identificar exemplos de boas práticas que pudessem melhorar o processo de compras de serviços.

BIBLIOGRAFIA

- Agndal, H., Axelsson, B., & Lindberg, N. (2007). Trends in Service Sourcing Practices. *Journal of Business Market Management*, 1(October 2006), 187–207.
- Araujo, L., & Spring, M. (2006). Services, products, and the institutional structure of production. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 797–805.
- Bals, L., Hartmann, E., & Ritter, T. (2009). Barriers of purchasing departments' involvement in marketing service procurement. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 892–902.
- Bals Lydia, Hartmann Evi, & Ritter, T. (2000). Exploring Marketing-Purchasing Integration in Marketing Service Procurement (pp. 1–15).
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto.
- Bryntse, K. (1996). The purchasing of public services exploring the purchasing function in a service context. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2(4), 193–201.
- Carvalho, J. (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. (L. Edições Sílabo, Ed.) (1st ed.).
- Costa, R., & Costa, H. (2003). Identificação de lacunas nos graus de importância associados a critérios de percepção da qualidade em instituição de ensino superior. In *XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção* (pp. 1–8).
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2nd ed.).
- Day, E., & Barksdale, H. (1994). Organizational Purchasing of Professional Services The Process of Selecting Providers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(3), 44–51.
- Day, E., & Barksdale, H. (2003). Selecting a professional service provider from the short list. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 564–579.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2007). Services Supply management: the next frontier for improved organizational performance. *California Management*, 49(4), 44–66.
- Fitzsimmons, J. A., Noh, J., & Thies, E. (1998). Emerald Article : Purchasing business services Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4), 370–380.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na investigação Científica*. (Monitor, Ed.) (1st ed.).

- Gelderman, C. J. (2005). Purchasing Portfolio Models : A Critique and Update. *The Journal of Supply Chain Management*, (August), 19–28.
- Gelderman, C. J., & Weele, A. J. (2002). Strategic Direction through Purchasing Portfolio Management: A Case Study. *The Journal of Supply Chain Management*, 38(2), 30–37.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2nd ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 322–338.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002). Trends in Outsourcing : Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189–198.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (pp. 1–725).
- Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 1–13.
- Lei 10520. , Diário Oficial da União (2002). Brasil. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm
- LEI N° 8.666. , Diário Oficial da União (1993). Brasil. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm
- Lian, P. C. S., & Laing, A. W. (2004). Public sector purchasing of health services: A comparison with private sector purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(6), 247–256.
- Lindberg, N., & Nordin, F. (2008). From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 292–300.
- Liu, F.-H. F., & Hai, H. L. (2005). The voting analytic hierarchy process method for selecting supplier. *International Journal of Production Economics*, 97(3), 308–317.
- Lusch, R. F. (2011). REFRAMING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT : A SERVICE-DOMINANT LOGIC PERSPECTIVE. *Journal of supply Chain Management*, 47(1), 14–18.
- Manual-Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI. , Diário Oficial da União 1–49 (2012).
- Merino, F., & Rodríguez, D. R. (2010). Relatedness of decisions in business services outsourcing. *The Service Industries Journal*, 30(13), 2225–2237.

- Nydick, R., & Hill, R. (1992). Using the Analytic Hierarchy Process to Structure the Supplier Selection Proc ... *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31–36.
- Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Welch, C. (2010). “Good” case research in industrial marketing: Insights from research practice. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 109–117.
- Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperriere, A., Mayer, R., & Pires, A. P. (2008). A PESQUISA QUALITATIVA Enfoques epistemológicos e metodológicos.
- Quivy, R., & Compenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2nd ed.). Lisboa.
- Schiele, J. J. (2005). Meaningful involvement of municipal purchasing departments in the procurement of consulting services: Case studies from Ontario, Canada. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(1), 14–27.
- Sonmez, M., & Moorhouse, A. (2010). Purchasing professional services: which decision criteria? *Management Decision*, 48(2), 189–206.
- Sousa, A. B. (2009). *Investigação em educação* (2nd ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Tan, K. C. (2001). A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(February 1999), 39–48.
- UFMA. Plano de Desenvolvimento Institucional (2012).
- UFMA. Prestação de Contas Ordinária Anual de Relatório de Gestão Exercício 2011 (2012).
- Valk, W. Van Der, & Rozemeijer, F. (2009). Buying business services: towards a structured service purchasing process. *Journal of Services Marketing*, 23(1), 3–10.
- Valk, W. Van Der, & Wynstra, F. (2005). Buying Business Services : Analyzing the service buyer - service provider interface.
- Van der Valk, W. (2008). Service procurement in manufacturing companies: Results of three embedded case studies. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 301–315.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação - O processo de construção do conhecimento* (1st ed., pp. 100–221). Lisboa.
- Wadhwa, V., & Ravindran, a. R. (2007). Vendor selection in outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3725–3737.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. (2007). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3rd ed.). Porto Alegre: Bookman.

Legislação consultada:

Lei 10520. , Diário Oficial da União (2002). Brasil. Retrieved from
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm

LEI Nº 8.666. , Diário Oficial da União (1993). Brasil. Retrieved from
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm

ANEXOS

ENTREVISTA

INFORMAÇÃO PESSOAL E ORGANIZACIONAL

1. Qual a sua formação profissional?
2. Desde quando você trabalha na instituição?
3. Qual cargo ocupa?
4. Qual a sua principal função?
5. A quem cabe a responsabilidade da função de compras de serviços dentro da organização?

DIFICULDADES ASSOCIADAS AO PROCESSO DE COMPRA DE SERVIÇO

6. Qual a sua percepção no que diz respeito à diferença entre bens e serviços?
7. O processo de compra de serviços é diferente para compra de bens? Por quê?
8. Existe algum modelo estruturado para o processo de compra de serviços
9. Em sua opinião quais são as principais falhas na atual forma de contratação de serviços?
10. Quais os principais problemas encontrados nas solicitações de contratação de serviços?
11. Em sua opinião os serviços são comprados de forma menos profissional que bens? Por quê?
12. Quais, em sua opinião são as maiores deficiências na forma atual de compras de serviços?
13. Em sua opinião, como é otimizado a compra de serviços na organização? Por quê?

NIVEL DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS DIVERSOS DEPARTAMENTOS E O

14. Que tipo de barreiras considera que dificultam a integração entre o departamento de compras de serviços e as diversas unidades solicitantes?
15. Que fatores considera que podem diminuir as barreiras e aumentar a integração entre os diversos departamentos?

CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE FORNECEDORES

16. Como é feita a seleção de fornecedores?
17. Tempo médio de contrato com fornecedores em anos?
18. Número de fornecedores de serviços da organização?
19. O número de fornecedores de serviços na organização mudou nos últimos 5 Anos?
20. De que forma é feita a avaliação de desempenho dos fornecedores?
21. Como você avalia a transparência dos serviços que são comprados? Por quê?
22. Quais sugestões para melhorar a prática atual de compras de bens e serviço?

ENTREVISTA

INFORMAÇÃO PESSOAL E ORGANIZACIONAL

1. Qual a sua formação profissional?
2. Desde quando você trabalha na instituição?
3. Qual cargo ocupa?
4. Qual a sua principal função?
5. A quem cabe a responsabilidade da função de compras de serviços dentro da organização?

DIFICULDADES ASSOCIADAS AO PROCESSO DE COMPRA DE SERVIÇO

6. Qual a sua percepção no que diz respeito à diferença entre bens e serviços?
7. O processo de compra de serviços é diferente para compra de bens? Por quê?
8. Existe algum modelo estruturado para o processo de compra de serviços?
9. Em sua opinião quais são as principais falhas na atual forma de contratação de serviços?
10. Em sua opinião os serviços são comprados de forma menos profissional que bens? Por quê?
11. Quais, em sua opinião são as maiores deficiências na forma atual de compras de serviços?
12. Em sua opinião, como é otimizado a compra de serviços na organização? Por quê?

NIVEL DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS DIVERSOS DEPARTAMENTOS E O

13. Que tipo de barreiras considera que dificultam a integração entre o departamento de compras de serviços e as diversas unidades solicitantes?
14. Que fatores considera que podem diminuir as barreiras e aumentar a integração entre os diversos departamentos?

CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE FORNECEDORES

15. Como é feita a seleção de fornecedores?
16. De que forma é feita a avaliação de desempenho dos fornecedores?
17. Como você avalia a transparência dos serviços que são comprados? Por quê?
18. Quais sugestões para melhorar a prática atual de compras de bens e serviço?

Anexo III – Resumo das respostas

ENTREVISTADOS

QUESTÕES	A	B	C	D	E	F
1	Especialista em gestão estratégica	Administrador de empresas	Graduação Tecnológica em Gestão Pública	Ciências contábeis	Especialista em Gestão Pública	Superior
2	1996	2006	1974	2008	2004	2010
3	Técnico em Contabilidade	Administrador	Assistente em Administração	Assistente em Administração	Assistente em Administração	Auxiliar Administrativo
4	Diretor de Departamento	Pregoeiro	Diretor da Divisão de Serviços Gerais	Diretor da Divisão de material	Elaboração de termos de referencia e/ou projetos básicos para solicitações de contratação de serviços envolvendo, dispensa e inexigibilidade e licitação.	Pregoeiro
5	A função de compras depende da modalidade que vai ser utilizada, cabe ao Diretor da Divisão de Serviços Gerais no caso de pequenas compras de serviços; Diretor da Divisão de Material para pequenas compras de bens e da Comissão Permanente de Licitação por contratação de bens e serviços na modalidade de pregão eletrônico e presencial.	É fragmentada de acordo com modalidade, a Divisão de Serviços Gerais através de dispensa de licitação, ou seja, contratação direta, a Comissão de Licitação através de pregão eletrônico e concorrência na Pró-Reitoria de Gestão e Finanças e Comissão especial de licitação na prefeitura de campus com a contratação de serviços de engenharia.	Do diretor do Departamento de material patrimônio e serviços e do Pró-Reitor de Gestão e Finanças	Divisão de Serviços Gerais e Comissão de Licitação	Do diretor do Departamento de material patrimônio e serviços e do Pró-Reitor de Gestão e Finanças	Pró-Reitoria de Gestão e Finanças, elencados aos seus departamentos de compras: Departamento de Material Patrimônio e Serviço, Divisão de Material, Divisão de Serviço Geral e Comissão Permanente de Licitação.

6	Bens são sujeitos de verificação física, enquanto os serviços são percebidos de forma diferenciada.	Bens materiais é qualquer produto tangível que se compre e se tem posse do mesmo enquanto o serviço é algo intangível, um serviço é prestado em um momento que pode ser visto e sentido, mas não necessariamente tem-se a posse do mesmo.	Bens são materiais físicos (duráveis ou não) e a prestação de serviço é menos tangível, mas pode envolver também recuperação dos referidos bens.	Entendo que, bens representam produtos tangíveis, palpáveis, como por exemplo, mesa, cadeira, caneta, e obra de arte, software. Diferentemente, serviços que possuem sua natureza mais intangível como uma prestação de serviços técnicos, especializados por uma pessoa jurídica ou física.	Bens são objetos, materiais, mercadoria tangíveis, enquanto serviços são essencialmente intangíveis, prestados por pessoas ou empresas.	Bens diz a respeito à aquisição de material, serviço remete a execução de alguma atividade afim.
7	Sim, devido à especificidade do objeto de contratação, necessidade de observação dos critérios de qualidade.	S/R	Sim, pois a compra de bens exige maior detalhamento técnico das características dos bens que se pretende comprar, considerando que existem várias empresas que podem fornecer produtos a princípio semelhantes. Em se tratando de serviços a descrição envolve mais necessidades e obrigações da UFMA e da contratada.	Não. A diferença está no objeto, mas o procedimento geralmente é semelhante.	Sim, pois o detalhamento ou especificações para compras de bens é mais fácil uma vez, que é mais técnica, considerando que é mais palpável, já os serviços a descrição deve ser mais minuciosa em se tratando de algo intangível caracteriza como mais difícil.	Não. Os processos são iguais, embora exija mais complexidade.
8	A instituição não possui um modelo padronizado interno, porém no sitio comprasnet.gov.br, disponibiliza um passo a passo para as diversas modalidades de licitação (carta convite, tomada de preços, concorrências, pregão presencial e eletrônico).	O processo de contratação de serviços segue os procedimentos definidos na lei de lei de licitações 8.666/93. Não existe na UFMA, modelo específico para contratação de serviços além da previsão legal, competindo aos setores cumprirem a rotina prevista na lei.	Não.	Não.	Não possui um modelo estruturado interno, seguimos a legislação Federal o que em grande parte não está atende a nossa realidade nossa realidade.	Sim, a licitação está inserido dentro deste contexto.

9	Falta de normativo interno, indefinição de responsabilidades de setores e falta de mapeamento de processos, etc.	Falta de conhecimento das leis de contratação. Falta de treinamento dos setores que solicitam a contratação de serviços para elaboração dos termos de referencia de acordo com as normas definidas na lei e nas resoluções dos órgãos fiscalizadores.	A contratação é feita de acordo com a necessidade dos serviços demandados, que por muitas vezes os pedidos chegam em cima da hora, com pouco prazo para a execução, constituindo-se uma falta de planejamento dos diversos setores.	Falta de Conhecimento de mercado, especificação técnica dos serviços, pesquisa de mercado inadequada e a burocracia exacerbada da instituição pública.	A falta de planejamento dos vários setores da UFMA, que não se programam e tão pouco presta informações sobre as suas necessidades de contratação, ficando a cargo do DMPS/DSG contratar os serviços de forma genérica visando atender tanto a área acadêmica quanto à administrativa.	O excesso de burocracia e formalização
10	Falta de competência do solicitante para instruir a solicitação no contexto da legislação vigente, especificações insuficientes do serviço, etc.	Processos sem termo de referência adequado, especificações incompletas, sem autorização do gestor e direcionados para as marcas específicas	Especificações e informações orçamentárias incompletas, de forma comprometer o andamento do processo.	Especificações técnicas e pesquisa de mercado incompletas.	Solicitações com informações insuficientes no que diz respeito a especificações do serviço desejado d pesquisa de mercado	Especificações inadequadas do serviço, pesquisa de preço no mercado
11	Sim, pois não há dúvida que falta profissionalismo, na especificação, na análise do serviço ofertado e no acompanhamento da execução do serviço.	O procedimento de execução da compra de um bem material e executado com o mesmo nível de profissionalismo que um serviço. Os compradores agem com o mesmo profissionalismo em ambos os processos.	Sim, pois na maioria das vezes tanto o solicitante como o comprador não possui conhecimento suficiente para realizar a contratação.	Sim principalmente no que diz respeito a especificação, pois para os bens as especificações são claras e precisas enquanto os serviços na maior parte é difícil subjetivo.	Não por parte dos compradores o procedimento é o mesmo, porém quanto às solicitações sim, pois na maioria das vezes não conhecem o serviço a ser contratado e não conseguem descrever com precisão o serviço a ser contratado.	Não.

12	Falta de conhecimento do gestor solicitante sobre o serviço a ser contratado, sobre a legislação que disciplina o processo de contratação, etc.	Falta de conhecimento das normas de compras pelos setores requisitantes, pois os mesmos desconhecem as regras que tem que seguir para elaboração do termo de referência. A especificação correta e detalhada do serviço desejado contendo tudo que se quer que seja feito é muito importante para a contratação e estimação de custos. Falta de conhecimento técnico sobre o serviço que se deseja contratar tanto por parte do solicitante como do comprador.	A deficiência, no meu entender, são as licitações tipo pregão eletrônico, considerando ser este de âmbito nacional, os fornecedores muitas vezes não estão localizados na cidade de São Luís, ocasionando demora na entrega dos serviços e dificuldades no acompanhamento dos mesmos.	Pessoal capacitado, conhecimento de mercado, especificação de serviços.	A falta de informações dos setores em relação às suas reais necessidades	Os recursos humanos, devido a alta carga de trabalho e processos, o número atual faz que não tenhamos uma sinergia perfeita na execução das compras.
13	Suficiente, agrupamentos os pedidos e compramos em grandes quantidades e assim obtemos melhores preços.	Insuficiente, devido à falta de rotinas nos procedimentos de contratação.	Muito bom quando os departamentos atendem os prazos estabelecidos, pois os compradores possuem tempo hábil para analisar e executar de eficiente e eficaz.	Insatisfatório devido à morosidade processual, uma vez que não possui norma interna.	Insuficiente, uma vez que percorre um caminho desnecessário devido à qualificação inadequada dos atores envolvidos e uma padronização dos procedimentos a ser seguidos.	Bom. Porque apesar das dificuldade se tem um processo de compras eficiente, prezando principalmente pela qualidade.
14	Não existe por parte da organização o entendimento do caráter estratégico das compras, os setores ligados à contratação de bens e serviços não chamados previamente pela organização para discutir as necessidades de contratação de bens e	Qualificação inadequada e servidores desmotivados e sem compromisso	Desconhecimento das regras de compras e falta de empenho da gestão de topo para conscientização dos diversos departamentos sobre importância da integração dos mesmos para o sucesso da compra	Conhecimentos insuficientes e falta de compromisso dos departamentos solicitantes.	Falta de conhecimento e falta de motivação	Falta de conhecimento e de oportunidades devido a estrutura hierárquica da instituição.

serviços.

15	Apoio da gestão no que diz respeito ao reconhecimento da necessidade de reunir todos os departamentos envolvidos no processo de compras de forma a aumentar o sucesso da aquisição.	Conscientização da gestão superior na importância da participação de todos os departamentos no processo de construção dos termos de referencia.	Estrutura organizacional adequada e proximidade entre os departamentos e o departamento de compras.	A construção do termo de referências em conjunto com todos os envolvidos no processo de compras, isto é departamento de compras e clientes internos.	Conscientização das unidades solicitantes na importância da envolvimento com o departamento de compras e apoio da gestão	Adequar ea estrutura organizacional de forma incentivar a colaboração dos setores solicitantes
16	A seleção dos fornecedores é feita com base nos critérios estabelecidos no termo de referência transcrito para o edital.	Pelo menor preço e capacidade técnica para realização dos serviços.	Através de licitação, dispensa ou inexigibilidade de licitação.	Quanto à contratação direta, temos duas situações: primeira inexigibilidade – fornecedor é exclusivo; segunda –Dispensa – escolha. É feita através da análise de três orçamentos, ganha quem apresenta o menor preço; Pregão Eletrônico – concorrência - escolha pelo menor preço, menor preço e técnica.	Através de licitação (pregão eletrônico ou presencial), dispensa ou inexigibilidade de licitação.	
17	O tempo é de 01 ano para os serviços não continuados e máximo 05 anos serviços contínuos (limpeza, conservação, vigilância e etc.), sendo renovado anualmente se de interesse da Instituição.					
18	120/ano, incluindo todos os tipos de serviços (contínuos, obras, e serviços eventuais).					
19	Sim, consideravelmente	Sim aumentou de forma substancial nos últimos 5 anos.	Aumentou	Sim	Aumentou substancialmente	Sim

20	A avaliação é feita pelo fiscal do contrato, porém esta atividade ainda deixa a desejar quanto ao desempenho do fiscal em cobrar efetividade da execução do contrato, por não ter participado da construção do termo de referência, o fiscal muitas vezes não sabe nada do serviço que está a ser contratado, não conhece as particularidades do serviço.	Através de atestados de capacidades técnica das empresas licitantes emitidos por órgão da administração pública para qual já prestaram serviços da mesma natureza em quantidades, prazos e complexidades aos que deseja contratar.	Não é feita.	Não há.	A Universidade ainda não está a realizar avaliação de desempenho satisfatório de fornecedores	Através do grau de satisfação da contratante, no caso a UFMA
21	Suficiente	Muito bom	Satisfatório	Suficiente	Razoável	Muito bom
21	É que administração programe mudanças efetivas no setor de compras numa visão moderna de administração que seja construído eventuais normativos internos para facilitar o trabalho de seus agentes de compras (setor solicitante e setor de compras e eventuais fiscais de contrato) sejam capacitados periodicamente sobre as mudanças na legislação que os fiscais de contrato sejam fiscalizados pelo gestor de contratos e Pró-Reitor da área de gestão	Qualificação/treinamentos dos setores requisitantes e gestores sobre as normas de contratações na administração pública. Melhor planejamento de compras nas unidades solicitantes.	Em primeiro lugar é o um melhor planejamento dos setores, pois considero o fator mais crítico na compra de serviços e o pouco planejamento dentro da Instituição. Informações adequadas sobre os bens ou serviços a serem adquiridos.	Uma das principais formas para melhorarmos o processo de compra de serviços passa pela estruturação do setor de compra com aumento do número de servidores; capacitação de servidores; percepção pela alta cúpula administrativa de que esse setor é imprescindível e estratégico para o desenvolvimento e apoio da Universidade.	S/R	Capacitação, com intuito de que todos tenham conhecimento de todas as etapas do processo de compras. Aderir à prática do empowerment, ou seja, descentralizar os poderes, dar maiores poderes, autonomia e poder de decisão aos que estão inseridos no processo de compras. E investir em recursos humanos

Anexo IV – Resumo das respostas dos Departamentos solicitantes

ENTREVISTADOS

Questões	G	H
1	Mestre em Educação	Licenciado em Filosofia
2	1983	1977
3	Técnico em Assuntos Educacionais	Técnico em Assuntos Educacionais
4	Assessoramento pedagógico e administrativo no Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Saúde Colet	Redação oficial; assessoramento pedagógico e administrativo e planejamento departamental.
5	Nesse setor que trabalho fica a cargo do Coordenador do Programa.	O chefe do Departamento
6	BENS quando você compra alguma coisa e toma posse, SERVIÇOS são aquelas coisas que auxiliam a produção dos bens nos facilita a vida na sociedade algo não palpável, como saúde, educação, lazer luz elétrica dentre outros.	Bens e serviços são produtos palpáveis ou não que atendem a necessidade do indivíduo. Nos bens há uma materialidade, já os serviços nem sempre são palpáveis.
7	Acredito que sim, pois são coisas diversas e passa por uma licitação	Como são de natureza diversa, entendo que o processo de licitação e compra é diferente.
8	A Universidade Federal do Maranhão-UFMA utiliza um programa chamado de Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos-SIPAC.	Aqui na UFMA, o processo inicial de solicitação de bens e serviços se dá através do sistema SIPAC, portanto há uma planilha estruturada para esse fim.
9	Nem sempre o que o setor pede é possível contratar um serviço. Um exemplo recente que solicitamos de um serviço específico e não foi autorizado devido a UFMA já ter realizado esse mesmo serviço em	Uma das falhas é que o setor que demanda o serviço não integra o processo de contratação.

	vários outros setores durante o ano de 2013.	
10	solicitação é feita mas esbarra na burocracia	Não há problema na solicitação e sim na contratação por excesso de burocracia.
11	Não. Existem critérios básicos para os mesmos.	Não. Ambos são adquiridos com critérios técnicos bem definidos.
12	Deveria ser mais descentralizado	Como as Unidades Acadêmicas não são ordenadoras de despesas há uma dificuldade em contratar serviços, haja vista que tal procedimento fica centralizado num Setor Específico da PROGF
13	Se torna otimizado por ser feito em pregão eletrônico.	Por ser feita em pregão eletrônico penso que há uma otimização na aquisição de bens e serviços.
14	De Servidores com mais conhecimento nessa área para essas compras e serviços.	Barreira de ordem técnica visto que as unidades acadêmicas não dispõem de pessoal com formação contábil que compreenda o processo de aquisição.
15	Formação de pessoal para melhor atender as necessidades do Setor.	Para uma maior integração deve haver uma formação do pessoal das Unidades Acadêmicas no sentido de participação no processo de compra
16	? Acredito que seja pela qualidade dos produtos e serviços; Especificações técnicas e normas administrativas; Agilidade e flexibilidade; Cumprimento dos prazos; Preços etc.	Penso que pelo critério técnico, legal e da transparência, além da oferta de menor preço.
17	Nada a declarar.	Quanto à transparência, julgo necessário maior publicização no âmbito da organização de contratos efetivados.
18	Um maior envolvimento dos setores extra PROGF e que cada setor tenha funcionário com formação específica para essa área de compra de bens e serviços.	Maior participação das unidades acadêmicas no processo de compra de bens e serviços.