

ESTUDO DE CASO SOBRE O DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE CONTRATOS DE FORNECIMENTO EM UMA EMPRESA DO SETOR ATACADISTA

Rafael Galhardo Carnevali¹

RESUMO

Diante do nível de competitividade em que as empresas se colocam no mercado torna-se cada vez mais necessário o uso de técnicas, tecnologias e ferramentas que gerem melhores resultados. Dentro do setor de comércio atacadista, as companhias vêm em busca de novas estratégias e mecanismos de captação de recursos, melhores prazos e condições de compra, menores perdas e quebras de mercadorias que conseqüentemente apontam para uma maior lucratividade. O gerenciamento de contratos tem se tornado um diferencial pois através dele é possível captar recursos, distribuí-los corretamente, deixar de operar negativamente dentro dos setores amparados pelos contratos e compor os resultados financeiros das companhias.

O estudo a seguir é de caráter exploratório e qualitativo e mostra como o gerenciamento de contratos pode se tornar rentável para as empresas através de análises e alterações contratuais. As poucas empresas que atuam com afinco apoiando esse setor de gerenciamento vêm colhendo recursos outrora inexistentes, mas que atualmente contribuem como parte integrante dos resultados financeiros das companhias, compondo as margens de lucratividade de forma a amparar e cobrir os spreads de preços causados pelos fatores mercadológicos e naturais.

PALAVRAS-CHAVE: Competitividade; recursos; contratos e resultados.

ABSTRACT

On the level of competitiveness that companies place on the market becomes increasingly necessary to use techniques, technologies and tools to generate better results. Within the wholesale trade sector, companies come in search of new strategies and fundraising mechanisms, better terms and purchasing conditions, lower losses and commodities breaks that consequently point to greater profitability. The contract management has become a differentiator because through it you can raise funds, distribute them correctly, fails to operate negatively in the sectors supported by contracts and composing the financial results of companies.

The study below is exploratory and qualitative character and shows how contract management can become profitable for companies through analysis and contract changes. The few companies that work hard to support this management sector have been gathering once resources nonexistent, but currently contribute as an integral part of the financial results of companies, making the profit margins in order to support and cover the price spreads caused by market factors and natural.

KEY-WORDS: Competitiveness; resources; contracts and results.

RESUMEN

En el nivel de competitividad que las empresas ponen en el mercado vuelve cada vez más necesario el uso de técnicas, tecnologías y herramientas para generar mejores resultados. Dentro del sector de comercio al por mayor, las empresas vienen en busca de nuevas estrategias y

¹ Fatec Guarulhos. **E-mail:** rafaelgalhardocarnevali@gmail.com

mecanismos de recaudación de fondos, mejores términos y condiciones de compra, menores pérdidas y las materias primas que, en consecuencia rompe apuntan a una mayor rentabilidad. La gestión de contratos se ha convertido en un diferenciador porque a través de ella se pueden obtener fondos, distribuir correctamente, no funciona negativamente en los sectores apoyados por los contratos y componiendo los resultados financieros de las empresas.

El siguiente estudio es de carácter exploratorio y cualitativo y muestra cómo la gestión de contratos puede ser rentable para las empresas a través de cambios de análisis y del contrato. Las pocas empresas que trabajan duro para apoyar a este sector de gestión se han reunido una vez que los recursos no existentes, pero en la actualidad contribuyen como una parte integral de los resultados financieros de las empresas, por lo que los márgenes de beneficio con el fin de apoyar y cubrir los diferenciales de precios causados por factores de mercado y natural.

PALABRAS-CLAVE: Competitividad, recursos, contratos y resultados.

INTRODUÇÃO

Diante de um cenário de instabilidade econômica e transformações profundas que diretamente atingem as companhias, nasce à necessidade de enxergar e trilhar caminhos alternativos. A maioria dos diferenciais competitivos tem como base os princípios da gestão da qualidade, seja na otimização de processos ou correção dos mesmos, otimização de tempo ou qualquer outra medida que venha melhorar os indicadores das companhias.

Os indicadores econômicos das companhias exigem cada vez mais eficiência nos processos e competências nas execuções das tarefas e aliado a tecnologias e ferramentas que possibilitem a execução de tais atividades.

As empresas do setor atacadista ou do atacarejo (mescla da participação da venda no atacado com a venda no varejo), como algumas se intitulam, procuram manter junto aos seus fornecedores e clientes credibilidade, tanto na execução de serviços, atendimento, compra, venda e em todas as operações em ambos os elos da cadeia. Para isso é preciso que ambos os elos estejam em equilíbrio, obtido nas negociações, contratos e de diversos outros meios.

Nesse contexto, o gerenciamento e controle de contratos têm deixado de ser coadjuvante e tem ganhado extrema importância, pois quando realizado de maneira objetiva, buscando o desenvolvimento da atividade em si, reajustando se preciso a base já concreta de contratos, reanalisando prazos, percentuais e condições dos documentos, tem-se como produto um crescimento considerável, variando de acordo com o volume financeiro envolvido nas negociações.

O estudo a seguir mostra como o gerenciamento pode sanar perdas, minimizar prejuízos futuros, gerar receita, otimizar o capital institucional e se tornar um tanto quanto rentável para composição dos resultados empresariais, aliando a reestruturação e o reajuste do setor de contratos de uma empresa situada no estado de São Paulo.

PROBLEMÁTICA

Analisando minuciosamente as atividades e o gerenciamento do setor de contratos anterior as mudanças, é possível observar que não havia um controle apurado e com mais afinco dos valores recebidos e do que seria provisionado a receber, além da nítida falta de controle relacionado às categorias de prazos de pagamentos e percentuais desatualizados e indiferentes. Fatores esses fizeram com que a empresa estudada deixasse de compor em seus resultados maiores e melhores valores.

O correto gerenciamento não praticado deixou de gerar receita que cobrisse os custos gerados com manuseios incorretos das mercadorias, perda de mercadorias por impossibilidade de venda em relação a data de validade, preços mais competitivos, custos logísticos de armazenagem, movimentação e distribuição das mercadorias. Esses são alguns dos exemplos que compunham as rotinas do setor de contrato anteriormente as mudanças realizadas.

OBJETIVO

O objetivo central desse estudo é mapear alguns dos fornecedores da empresa em questão, analisando como eram e como se tornaram em relação aos contratos comerciais, levantando os valores que deixaram de compor os resultados da companhia, comparando-os através de gráficos e tabelas, obtendo assim um arcabouço para explorar todas as áreas amparadas por contratos comerciais, sejam eles de qualquer natureza. E de forma mais específica explanar uma das áreas amparadas pelo gerenciamento de contratos (quebras e trocas) analisando os resultados anteriores a execução do novo modelo de gestão e após a aplicação.

JUSTIFICATIVA

A implantação do novo método de gerenciamento de contratos originou-se pela necessidade de controlar e obter informações concretas em um curto espaço de tempo e sem muitos esforços aliada ao fato de que era preciso rever os ganhos da empresa em relação ao que se passava despercebido.

O início desse novo método de gerenciamento se deu por volta do primeiro bimestre de 2015 e já no primeiro ano obteve-se um crescimento de 14% em relação ao acumulado do ano anterior. E analisando os anos de 2015 x 2016, considerando o mesmo período do ano anterior, já se tem um crescimento de 25% em relação ao ano anterior, quando apurados todos os valores recebidos através de contratos.

HIPÓTESE

Com base nos processos anteriores e na nova proposta de gerenciamento de contratos é possível obter-se menores prejuízos e maior lucratividade, além de se ter um resultado financeiro bem mais saudável.

METODOLOGIA

Realizou-se um levantamento, utilizando um estudo de caso dentro de uma das maiores empresas do setor atacadista de São Paulo, por meio de um mapeamento de todos os contratos existentes com os fornecedores da empresa estudada relacionando prazos e percentuais, com o objetivo de atualizar os já existentes e atuar no desenvolvimento de novos contratos. Pois anteriormente, ao longo de seu crescimento e desenvolvimento até se consolidar como um dos maiores atacadistas de São Paulo, o setor de contratos não possuía muita importância.

Após realizar-se o levantamento, as etapas posteriores se concentravam em novas negociações, regularizando os prazos de pagamento, com o objetivo de se ter um certo folego a mais, rentabilizando melhor o capital, aliado a alteração dos percentuais de contrato, para que para cada finalidade pudesse se pagar, ou seja, estar pelo menos recebendo o montante necessário para cobrir o custeio de cada área apoiada pelos contratos em cada operação.

REFERENCIAL TEÓRICO

PMBOK (2008) define contrato com sendo um acordo de deveres mútuos que obriga o fornecimento do produto ou serviço pelo contratado e que obriga o pagamento ser realizado pelo contratante.

Gomes (2001) destaca ainda que o conceito não se restringe ao documento elaborado celebrando o acordo entre as partes, mas sim ao encontro de declarações convergentes de vontades, servindo assim o documento para formalizar o acordo entre as partes.

O CMBOK (2004) classifica os tipos de contrato com base nas seguintes modalidades:

- contratos de preço fechado (valores ou percentuais fixados sem alterações futuras);
- contratos de preços reembolsáveis (valores ou percentuais pré-fixados, porém devolvidos caso o valor ou percentual negociado seja maior do que o utilizado em determinada ação);
- contratos com incentivos (contratos de crescimento escalonados);
- contratos mistos (de outros tipos);
- acordos (composto de poucas folhas e com as informações básicas);
- contratos de entregas ou quantidade indefinidas (quanto será entregue, onde será entregue, etc).

Em sua grande maioria, os contratos ou acordos estão compostos por:

- objeto (o que está sendo tratado no contrato);
- escopo (estrutura do contrato);
- preços e reajustes (valor tratado no contrato);

- qualificação das partes (comprador e fornecedor);
- condição de pagamento (se pagamento à vista ou a prazo);
- valores do contrato (podem ser percentuais ou em moeda);
- responsáveis (normalmente funcionários de níveis hierárquicos altos e de maior responsabilidade);
- assinaturas;
- prazos.

A incompletude dos contratos é destacada por Williamson (1996), decorrente da incapacidade das organizações envolvidas de conseguirem prever todas as contingências necessárias para cobrir os riscos de uma transação, gerando assim a necessidade de negociações e adaptações depois do acordo já firmado.

Para Meirelles (1991) a instituição do contrato é típica do direito privado, baseado na autonomia da vontade e na igualdade jurídica dos contratantes.

O contrato tem uma ligação direta com a validade dos acordos de compras, pois um contrato obrigatório requer tanto uma oferta como uma aceitação, em termos idênticos, segundo Heinritz.

Já para Gonçalves (2004) o contrato é o acordo de duas ou mais partes, para constituir, regular ou extinguir entre elas uma relação jurídica de natureza patrimonial.

As atividades como especificações de bens e serviços, análise de mercado, identificação de fornecedores potenciais, avaliação de fornecedores, negociação com fornecedores, seleção de fornecedores e gestão de contratos representam as principais atividades no processo de compras, de acordo com Wagner e Schwab (2003).

Diniz (1995, p. 21), entende por contrato o acordo de duas ou mais (...), destinado a estabelecer uma regulamentação de interesses entre as partes (...).

De uma forma simples, contrato é um acordo sob considerações suficientes para fazer ou não alguma coisa, assim define Blackstone apud Douglas e Munger (1969). Além disso, o contrato serve para proteger ambas as partes, assegurando-as que certas obrigações serão realizadas e cumpridas, de acordo com Rase e Barrow (1976).

Para Slack et.al, (1997) o contrato fornece as especificações e instruções para a produção dos produtos e serviços que serão fornecidos.

Segundo Schendel (2006) a gestão de contratos está sendo implantada nas organizações, visto a necessidade constante de maior controle nos custos envolvidos, rastreamento das falhas no processo e maior agilidade das informações.

Quando existe a possibilidade de se mensurar de maneira adequada, a tomada de qualquer decisão ou medida (seja preventiva, de melhoria ou corretiva) se torna mais fácil,

contribuindo nos processos e elevando assim seus resultados, de acordo com CALARGE E PAPA (2003).

ESTUDO DE CASO

Este estudo retrata a análise da situação anterior dos resultados financeiros obtidos pela gestão de contratos anterior a julho/2014 x período posterior a isso (atualmente).

A correta gestão ou o correto gerenciamento de recursos (sejam eles humanos ou não) é imprescindível para o alcance de melhores resultados. Por menores que possam parecer, os erros, falhas e gargalos nos processos atrasam e impedem o crescimento correto e robusto das companhias.

Os contratos são elaborados se adequando as necessidades reais da empresa e diante dos volumes fornecidos pelos fornecedores. Anterior a atuação da nova gestão de contratos, a empresa possuía um pouco mais de 600 fornecedores com contratos teoricamente ativos. Teoricamente, pois pouco mais de 80% deles estavam de fato em dia com os devidos pagamentos.

Iniciou-se então o processo da nova gestão, onde foram analisados todos os contratos antigos, valores pagos, cobrados, valores em aberto, etc. Analisou-se também o período de atraso nas atualizações dos contratos prospectando negociações futuras.

De modo geral pode-se afirmar que com essa atuação inicial o “ralo” por onde eram escoados os resultados financeiros da empresa em pouquíssimo tempo foi fechado quase que por completo.

Em sequência disso, foram revisados todos os mais de 600 fornecedores somados aos novos que periodicamente passaram a compor o hall. Com as devidas análises feitas, iniciou-se o processo de confecção e coleta das assinaturas dos novos acordos, que por sinal, mais de 200 contratos antigos foram refeitos, além dos novos fornecedores.

Em pouco mais de um ano da nova gestão de contratos, os resultados começaram a surgir de fato. Resultados maiores e melhores, valores não atingidos anteriormente e que aos poucos o setor de gerenciamento de contratos, que sempre foi uma atividade considerada de segundo plano, complementar e atuando em standby, se tornou mais do que necessária para compor os resultados da companhia.

ANÁLISE CRÍTICA E CENÁRIO DE MELHORIA

Diferencia-se uma gestão correta de uma gestão falha quando os resultados falam por si só. Abaixo temos um atual e visível exemplo do resultado disso:

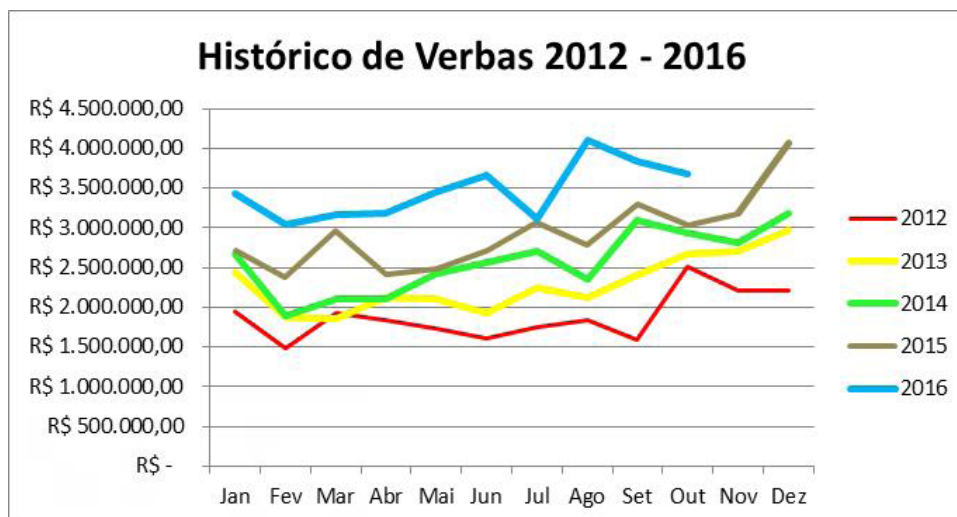


Figura 1 - Histórico de Verbas 2012 - 2016. Fonte: dados similares aos reais obtidos através do estudo elaborado pelo autor.

Na tabela a seguir pode ser observado o histórico de faturamento de contratos por mês/ano:

Histórico de Verbas					
Totais	R\$ 22.637.151,44	R\$ 27.448.328,07	R\$ 30.839.590,88	R\$ 35.094.057,64	R\$ 34.687.237,66
Período	2012	2013	2014	2015	2016
Jan	R\$ 1.941.348,47	R\$ 2.434.853,63	R\$ 2.678.761,31	R\$ 2.708.134,50	R\$ 3.431.542,08
Fev	R\$ 1.481.884,57	R\$ 1.882.072,46	R\$ 1.887.595,95	R\$ 2.373.429,93	R\$ 3.044.219,49
Mar	R\$ 1.933.454,13	R\$ 1.851.446,24	R\$ 2.105.946,31	R\$ 2.957.299,34	R\$ 3.170.341,01
Abr	R\$ 1.843.528,32	R\$ 2.126.833,86	R\$ 2.105.955,86	R\$ 2.414.268,60	R\$ 3.186.674,85
Mai	R\$ 1.731.695,47	R\$ 2.099.076,65	R\$ 2.414.467,20	R\$ 2.479.874,71	R\$ 3.442.968,15
Jun	R\$ 1.601.192,45	R\$ 1.934.117,03	R\$ 2.557.929,80	R\$ 2.720.787,90	R\$ 3.666.493,06
Jul	R\$ 1.742.347,95	R\$ 2.251.363,33	R\$ 2.708.458,94	R\$ 3.067.939,94	R\$ 3.118.627,73
Ago	R\$ 1.832.499,70	R\$ 2.124.585,52	R\$ 2.354.898,92	R\$ 2.787.075,26	R\$ 4.098.102,91
Set	R\$ 1.589.364,77	R\$ 2.401.736,67	R\$ 3.091.829,50	R\$ 3.304.278,31	R\$ 3.843.104,85
Out	R\$ 2.505.379,59	R\$ 2.663.982,40	R\$ 2.932.563,18	R\$ 3.038.257,47	R\$ 3.685.163,53
Nov	R\$ 2.219.308,01	R\$ 2.710.243,87	R\$ 2.819.551,19	R\$ 3.178.588,88	R\$ -
Dez	R\$ 2.215.148,03	R\$ 2.968.016,41	R\$ 3.181.632,71	R\$ 4.064.122,79	R\$ -

Figura 2 - Histórico de Verbas. Fonte: dados similares aos reais obtidos através do estudo elaborado pelo autor.

A seguir, observa-se um gráfico de evolução contratual de um dos tipos de contratos gerenciados:

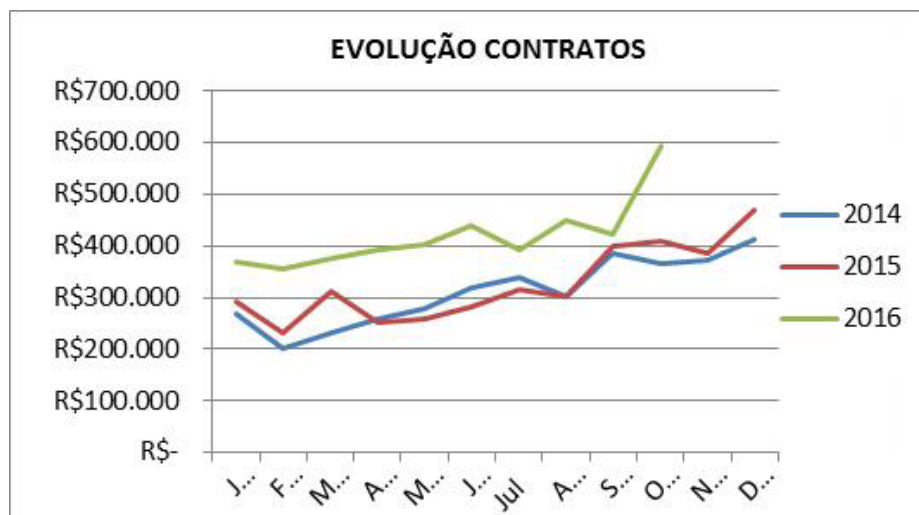


Figura 3 - Evolução de contratos. Fonte: dados similares aos reais obtidos através do estudo elaborado pelo autor.

Nas tabelas abaixo é possível analisar e observar o percentual de evolução e crescimento de um dos tipos de contrato:

Mês / Ano	Contratos		
	2014	2015	2016
Jan	R\$ 268.494,37	R\$ 293.538,93	R\$ 368.095,09
Fev	R\$ 201.222,79	R\$ 232.823,07	R\$ 355.581,80
Mar	R\$ 230.536,90	R\$ 311.620,66	R\$ 375.266,08
Abr	R\$ 259.543,62	R\$ 253.495,42	R\$ 391.981,30
Mai	R\$ 279.564,65	R\$ 258.445,16	R\$ 403.107,02
Jun	R\$ 320.262,45	R\$ 283.297,57	R\$ 440.775,77
Jul	R\$ 338.827,68	R\$ 316.133,76	R\$ 392.230,60
Ago	R\$ 300.744,06	R\$ 301.940,03	R\$ 450.992,85
Set	R\$ 384.425,42	R\$ 400.442,96	R\$ 422.429,68
Out	R\$ 366.710,25	R\$ 410.360,28	R\$ 593.439,60
Nov	R\$ 373.357,42	R\$ 385.292,12	R\$ -
Dez	R\$ 412.307,44	R\$ 468.873,21	R\$ -
Total	R\$ 3.738.011,05	R\$ 3.918.278,15	R\$ 4.195.915,80

Figura 4 - Contratos. Fonte: dados similares aos reais obtidos através do estudo elaborado pelo autor.

Evolução	
Período	Contratos
2014 2015	4,83%
2015 2016	36,96%

Figura 5 - Evolução. Fonte: dados similares aos reais obtidos através do estudo elaborado pelo autor.

Observa-se também a evolução percentual e em valores de uma das categorias gerenciadas contratualmente, e que na análise abaixo composta por apenas 20 fornecedores os resultados já são de tamanha relevância:

Segmento do Fornecedor	Quebra \$ (2015)	Valor Coberto em 2015	Valor Coberto em 2016	% Coberto pelo contrato	Valor em aberto (operacional)	Valor sem o amparo do contrato
Industria de Biscoitos 1	R\$ 11.350,00	R\$ -	R\$ 3.011,15	26,53%	R\$ 8.338,85	R\$ 11.350,00
Industria de Biscoitos 2	R\$ 37.200,00	R\$ -	R\$ 32.811,64	88,20%	R\$ 4.388,36	R\$ 37.200,00
Industria de Celulose	R\$ 7.700,00	R\$ -	R\$ 9.982,07	129,64%	-R\$ 2.282,07	R\$ 7.700,00
Industria de Chás	R\$ 19.300,00	R\$ -	R\$ 8.350,63	43,27%	R\$ 10.949,37	R\$ 19.300,00
Industria de Chocolates	R\$ 54.900,00	R\$ -	R\$ 9.099,70	16,58%	R\$ 45.800,31	R\$ 54.900,00
Industria de Chuveiros	R\$ 17.375,00	R\$ -	R\$ 6.434,95	37,04%	R\$ 10.940,05	R\$ 17.375,00
Industria de Commodities (Grãos e Pescados)	R\$ 134.830,00	R\$ -	R\$ 124.580,77	92,40%	R\$ 10.249,23	R\$ 134.830,00
Industria de Doces (balas, amendoins, etc)	R\$ 32.500,00	R\$ -	R\$ 20.421,31	62,83%	R\$ 12.078,69	R\$ 32.500,00
Industria de Lâmpadas	R\$ 13.269,00	R\$ -	R\$ 12.943,52	97,55%	R\$ 325,48	R\$ 13.269,00
Industria de Laticínios	R\$ 386.900,00	R\$ -	R\$ 302.630,76	78,22%	R\$ 84.269,25	R\$ 386.900,00
Industria de Produtos Alimentícios (Seca doce e refrescos em pó)	R\$ 2.000,00	R\$ -	R\$ 4.241,06	212,05%	-R\$ 2.241,06	R\$ 2.000,00
Industria de Produtos Alimentícios (Seca doce) 1	R\$ 25.945,00	R\$ -	R\$ 12.381,06	47,72%	R\$ 13.563,94	R\$ 25.945,00
Industria de Produtos Alimentícios (Seca doce) 2	R\$ 34.850,00	R\$ -	R\$ 15.375,85	44,12%	R\$ 19.474,15	R\$ 34.850,00
Industria de Produtos de Limpeza 1	R\$ 38.000,00	R\$ -	R\$ 27.687,07	72,86%	R\$ 10.312,93	R\$ 38.000,00
Industria de Produtos de Limpeza 2	R\$ 40.100,00	R\$ -	R\$ 15.769,52	39,33%	R\$ 24.330,48	R\$ 40.100,00
Industria de Refrescos em Pó	R\$ 23.100,00	R\$ -	R\$ 14.346,45	62,11%	R\$ 8.753,55	R\$ 23.100,00
Industria Ferramentas, Elétricos e Utilidades	R\$ 87.400,00	R\$ -	R\$ 15.725,00	17,99%	R\$ 71.675,00	R\$ 87.400,00
Industria Frigorífica 1	R\$ 72.850,00	R\$ -	R\$ 46.132,79	63,33%	R\$ 26.717,22	R\$ 72.850,00
Industria Frigorífica 2	R\$ 501.000,00	R\$ -	R\$ 452.069,22	90,23%	R\$ 48.930,78	R\$ 501.000,00
Industria Frigorífica 3	R\$ 264.400,00	R\$ -	R\$ 295.147,97	111,63%	-R\$ 30.747,97	R\$ 264.400,00
	R\$ 1.804.969,00	R\$ -	R\$ 1.429.142,47	71,68%	R\$ 375.826,53	R\$ 1.804.969,00
					20,82%	480,27%

Figura 6 - Tabela de fornecedores. Fonte: dados similares aos reais obtidos através do estudo elaborado pelo autor.

Sem a atuação do correto gerenciamento e aplicação dos contratos voltados para as quebras e trocas, a empresa estudada teria um prejuízo de R\$ 1.804.969,00 no ano de 2015. Com a atuação do correto gerenciamento, obteve-se o valor de R\$ 375.826,53, ou seja, obteve-se um ganho percentual de quase 500% e uma redução em valor de R\$ 1.429.142,47. Contando apenas que esse valor foi apurado apenas para alguns fornecedores.

Deve-se levar em consideração também que por mais correta e aplicada que seja a gestão de contratos, as demais áreas devem atuar em conjunto com a mesma eficácia e eficiência, pois os valores “levantados” pelos percentuais de contrato, em algumas situações, não são suficientes para cobrir as reais perdas, causadas por “n” fatores, como por exemplo: falta de treinamento operacional para atuar com o manuseio das mercadorias nas lojas da companhia, falta de treinamento operacional para evitar furtos e perdas, dentre outros fatores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da nova e correta aplicação do gerenciamento de contratos é possível identificar ganhos reais e que de fato encorpam os resultados da empresa estudada, que nos anos anteriores não compunham os mesmos e não eram registrados nos fechamentos financeiros da companhia. Assim é possível fazer com que exista uma certa proteção financeira, minimizando as perdas do faturamento, garantindo a manutenção da sua

competitividade e tudo isso tendo um relacionamento positivo com todos os elos da cadeia de suprimentos.

Pode-se observar ainda a nítida evolução dos valores acima, onde se obteve quase 40% de crescimento no período, e acompanhando uma linha de tendência acredita-se que os resultados serão cada vez melhores.

Atualmente a companhia possui pouco mais de 750 contratos com fornecedores de mercadoria, onde através deles os valores são direcionados para:

- composição de custo;
- custeio logístico;
- custeio de quebras e trocas;
- comerciais.

Os contratos de composição de custo são direcionados para compor margem de ganho e preços de venda, equilibrando e amortizando variações de preços bruscas, compondo a lucratividade do fornecedor. Os de custeio logístico são direcionados para arcar com as operações de movimentação, armazenagem e distribuição das mercadorias entregues no centro de distribuição da empresa. Os contratos de quebra e troca tem o objetivo de amortizar os prejuízos com perdas de mercadorias por data de validade expirada, inadequada movimentação ou armazenagem, dentre outros fatores. Os comerciais são objetivados para categorizar o fornecimento e para que se tenha competitividade nos elos da cadeia.

A ideia de se ter o gerenciamento de contratos está embasada na finalidade dos mesmos, que é fidelizar negociações e fornecedores, dando continuidade e sequência as operações de compra garantindo assim o nível de qualidade dos serviços prestados e do bom relacionamento entre a quem compra e quem vende.

O estudo realizado abre espaço para que sejam explorados todos os aspectos da aplicação de um novo gerenciamento de contratos. Em resumo, é possível sim reestruturar qualquer área ou setor de uma determinada empresa, basta apenas utilizar as ferramentas necessárias, atrelado a uma mão de obra especializada e disposta a crescer em paralelo com a companhia.

Lembrando que sem a atuação do novo modelo de gerenciamento e aplicação dos contratos voltados para as quebras e trocas, a empresa estudada teria um prejuízo na casa de quase dois milhões em 2015 e com a prática dela o ganho percentual foi de quase 500% analisando apenas alguns fornecedores.

BIBLIOGRAFIA

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHENDEL, Sérgio. **Gerenciamento de Contratos em Compras**. Curitiba: SSTC Consultoria, 2006. Apostila do curso de Procedimentos para Administração de Contratos.

NATIONAL CONTRACT MANAGEMENT ASSOCIATION. **Contract management body of knowledge (CMBOK)**. 2 ed. Ashburn, 2004.

TURNER, J. R. **Contracting for project management**. Aldershot: Gower, 2003.

_____. **Project contracting management and a theory of organization**. ERIM report series research in management. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2001.

GOMES, O. **Contratos**. 24^a ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. 4 ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2008.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions os capitalism: firms, markets, relational contracts**. New York: The Free Press, 1985.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais Ltda, 1991.

HEINRITS, Stuart F. **Compras: Princípios e aplicações**. São Paulo, Atlas, 1983.

WAGNER, S. M.; SCHWAB, A. P., 2003. Determinants for the success of electronic reverse auctions. In: **International IPSERA Conference**, 12., Budapest, 2003, p. 321-336.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil brasileiro: teoria das obrigações contratuais e extracontratuais (3º vol.)**, 10 ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

DOUGLAS, C. J., MUNGER, E. L.; **“Construction management”**. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1969.

Recebido em: 22/11/2016

Aceito para publicação em: 14/02/2017