



UNIVERSIDADE FEDERAL DO NORTE DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE LOGÍSTICA

STHÉFANY CAROLINE FREITAS BARBOSA

**GESTÃO DE CONTRATOS DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS EM
ARAGUAÍNA**

ARAGUAÍNA-TO

2021

STHÉFANY CAROLINE FREITAS BARBOSA

**GESTÃO DE CONTRATOS DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS EM
ARAGUAÍNA**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de artigo científico apresentado ao curso Superior de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para obtenção do grau de tecnólogo em logística.

Orientadora: Prof. Dr^a. Eliene Rodrigues Sousa

ARAGUAÍNA-TO

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

B238g Barbosa, Sthéfany Caroline Freitas.
GESTÃO DE CONTRATOS DE UMA REDE DE
SUPERMERCADOS EM ARAGUAÍNA . / Sthéfany Caroline Freitas
Barbosa. – Araguaína, TO, 2021.

18 f.

Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins –
Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2021.

Orientadora : Eliene Rodrigues Sousa

1. Logística. 2. Gestão de Contratos. 3. Organização. 4.
Departamento comercial. I. Título

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

STHÉFANY CAROLINE FREITAS BARBOSA

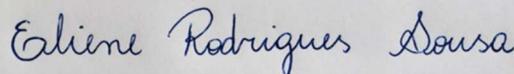
GESTÃO DE CONTRATOS DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS EM
ARAGUAÍNA

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de artigo científico apresentado ao curso Superior de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para obtenção do grau de tecnólogo em logística.

Orientadora: Prof. Dr^a. Eliene Rodrigues Sousa

Aprovado em: 02 / 08/ 2021.

BANCA EXAMINADORA



Prof^a. Dr^a. Eliene Rodrigues Sousa – Orientadora, UFNT



Documento assinado digitalmente
Clarete de Itoz
Data: 09/08/2021 07:54:07-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof^a. MSc. Clarete de Itoz – Examinadora, UFNT



Prof^a. MSc. Ivanise Borges Souza – Examinadora, UFNT

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar devo esses agradecimentos a Deus, por ter me guiado durante a caminhada acadêmica me concedendo forças para vencer cada obstáculo.

Aos meus pais, Ivanete Pereira Freitas e João Barbosa Filho, por sempre me incentivarem a continuar em busca pelo conhecimento.

As minhas irmãs Júlia Cristina Freitas Barbosa e Geovana Freitas de Araújo, por serem minhas maiores inspirações, para continuar a lutar.

A minha orientadora Dr^a. Eliene Rodrigues Sousa, que através dos seus ensinamentos se dedicou para me acompanhar, permitindo a conclusão deste trabalho.

RESUMO

O departamento de gestão de contratos auxilia como ponte entre fornecedor, financeiro e prevenção ao comercial da empresa. Além disso, o setor também atua como elo entre o fornecedor e o comercial, para que a relação entre ambos seja de sucesso em relação às negociações. Atua também na prevenção de perdas e no departamento comercial, onde a gestão faz o acompanhamento de lançamentos, dos aumentos de tendências lançadas no sistema pela prevenção no sistema, ou seja, produtos que foram avariados nos supermercados a prevenção confere e faz o lançamento no sistema, e assim que o fornecedor recolher o produto do depósito e fazer o pagamento dessas avarias, sendo por meio de boleto, transferência ou produto por produto, a gestão indeniza no sistema. Assim, este trabalho é importante porque pode informar as funcionalidades desse departamento, além de contribuir para pesquisa relacionada a gestão. A metodologia utilizada para desenvolver esse trabalho foi por meios de pesquisas em sites e livros da área de logística e gestão. É uma pesquisa de cunho qualitativo pautada no estudo de caso, pois apresenta o funcionamento de um departamento dentro de uma corporação.

Palavras-Chave: Gestão de Contratos. Logística. Departamento comercial.

ABSTRACT

The contract management department helps as a bridge between the company's supplier, finance and commercial prevention. In addition, the sector also acts as a link between the supplier and the commercial, so that the relationship between them is successful in relation to negotiations. It also works in loss prevention and in the commercial department, where the management monitors releases, increases in trends launched in the system by prevention in the system, that is, products that were damaged in supermarkets, prevention checks and launches into the system, and as soon as the supplier collects the product from the warehouse and pays for these damages, whether through a ticket, transfer or product per product, the management indemnifies the system. Thus, this work is important because it can inform the functionalities of this department, in addition to contributing to research related to management. The methodology used to develop this work was through research on websites and books in the area of logistics and management. It is qualitative research based on the case study, as it presents the functioning of a department within a corporation.

Keywords: Contract Management. Logistics. Commercial department.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
3	RESULTADOS E DISCUSSÃO	12
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
	REFERÊNCIAS.....	18

1 INTRODUÇÃO

Pela definição do *Council of Supply Chain Management Professionals*¹, Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes (CARVALHO, 2002). Com base nisso, a logística trata-se de técnicas, métodos e conhecimentos com objetivo de abastecer insumos e a movimentação de mercadorias em estocagem.

Por esse motivo, a logística contribui para o planejamento estratégico da empresa, o fato de lidar com fornecedores faz parte da cadeia de distribuição, a boa escolha tem um impacto enorme nos resultados, já que, os materiais precisam ser de qualidade e entregues dentro do prazo estabelecido, caso contrário, toda a produção e ciclo de entregas sofrem com isso a busca assertiva pelos fornecedores, pode não ser uma tarefa simples pois, a parceria entre o supermercado e o fornecedor exige confiança e comprometimento para abastecer as demandas de produção, sendo flexível para negociações de preço, prazo e pagamento.

O departamento de gestão de contratos, não trata apenas da confecção de contratos, mas também do acompanhamento do que foi negociado dentro do acordo firmado que comprova juridicamente a transação comercial, com foco nas cláusulas que contém as obrigações a serem cumpridas como o prazo de entrega, forma de pagamento, logística *cif* ou *fob* e etc. com isso, sendo uma forma de supervisionar o que foi acordado prevendo riscos e garantindo o direito para as partes envolvidas.

¹ *Council of Supply Chain Management Professionals* (conselho de profissionais de gestão da cadeias de suprimentos).
Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Council_of_Supply_Chain_Management_Professionals

Além disso, esse departamento também fiscaliza o cumprimento dessas cláusulas, certificando se as condições estão sendo cumpridas ou não. Em caso de descumprimento, pode acarretar na negativação desse fornecedor no sistema, impedindo o surgimento de novas negociações, contribuindo assim, para o insucesso da empresa. Durante o planejamento e negociação é definida algumas cláusulas como prazos, formas de pagamentos, e descontos comerciais. Nesse processo é importante que não haja dúvidas entre os envolvidos, pois na elaboração do contrato as informações devem ser objetivas e transparentes para que aprovação entre os negociadores sejam seladas através de suas assinaturas. Feito isso, pode-se celebrar a efetivação da parceria com o fornecedor buscando controlar o que foi acordado, com isso, contribuindo para um bom gerenciamento do negócio.

Para tanto, este trabalho tem como objetivo geral apresentar as informações sobre o funcionamento da gestão de contratos dentro de um supermercado de grande porte de Araguaína-TO, apresentando as respectivas funcionalidades dentro do departamento. Além disso, esta pesquisa visa: mostrar como a gestão de contratos é responsável pela cobrança de pendências entre o fornecedor e a empresa, sendo essas elas notas fiscais de devolução por avarias ou falta no ato da entrega, cobranças e confecção de acordos em *sell in*, *sell out*, reembolso de margem e etc; mostrar que a gestão de contratos trata-se de uma ponte de iniciação e acompanhamento entre o fornecedor e a empresa, onde o fornecedor ao, introduzir os produtos na empresa, fica sob responsabilidade deste departamento a confecção do contrato entre ambas as partes; Verificar como a gestão de contratos auxilia como ponte entre a prevenção de perdas e o departamento comercial, pois os produtos que são pagos por trocas de avarias do fornecedor, o departamento irá proceder a indenização no sistema assim que a prevenção providenciar o relatório.

Portanto, este trabalho é importante porque pode informar as funcionalidades desse departamento, além de contribuir para pesquisa relacionada ao departamento. A metodologia utilizada para desenvolver esse

trabalho foi por meios de pesquisas em sites e livros da área de logística e gestão. É uma pesquisa de cunho qualitativo pautada no estudo de caso, pois apresenta o funcionamento de um departamento dentro de uma corporação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Hely Lopes Meirelles, executar e gerir o contrato é cumprir as cláusulas pactuadas, de acordo com a comum intenção das partes contratantes, manifestadas no ato da formalização (2007). Ou seja, os contratos possibilitam prever os deveres e obrigações, de ambas as partes como por exemplo prazo, a forma de pagamento, a política de troca de produtos avariados e etc. Por isso, os contratos são fundamentais para uma relação saudável porque servem como um manual a ser seguido para o sucesso do negócio, já que, através deles é possível preservar riscos e prevenir conflitos, formalizando assim a negociação.

Nesse sentido, Flávia Vianna afirma que o Gestor do contrato administrativo possui foco na relação jurídica com a contratada, ou seja, um perfil administrativo. Dentre várias de suas atribuições, podemos citar o auxílio na revisão das cláusulas contratuais, o acompanhamento da qualidade, economia e minimização de riscos na execução contratual, a aplicação de penalidades ao contratado, a rescisão do contrato nos casos previstos e a confecção dos aditivos contratuais (2021). O gestor de contratos precisa ser proativo, pois, uma exigência do cargo é a execução de contratos, o gerenciamento, a identificação de riscos e o acompanhamento de credibilidade do fornecedor. A negociação é feita com representantes de empresas conhecidas a nível nacional como por exemplo: Unilever, Zaeli, Tramontina e etc. ou até mesmo o empreendedor de pequeno porte como o produtor rural que fornece a linha de Hortifruti.

O contrato além de conter informações básicas como telefone, razão social, nome fantasia, exige informações como: prazo, forma de pagamento,

prazo de entrega, desconto de fidelidade comercial, desconto aniversário do supermercado, a logística *cif* ou *fob*, política de troca, se a empresa possui promotor ou não, e devolução na entrada, o contrato a partir do dia de sua confecção e após o cadastro no sistema sendo renovado automaticamente até que uma das partes se manifestem para alterá-lo, por último, após a revisão do contrato, a assinatura dos representantes pela negociação fornecedor e o comprador.

O acompanhamento é feito através do sistema, onde é identificado as pendências, isso ocorre quando o fornecedor descumpre alguma cláusula do contrato, ou acordo comercial, por exemplo, quando sua política de troca de produto por produto, e ele não efetua a troca desse produto, quando ele faz uma negociação em *sell in* e *sell out* mas não efetua o pagamento dessa negociação. O sistema ao identificar o lançamento de avarias ou o vencimento de notas de devolução no ato da entrega, e acordos após 160 dias o fornecedor é bloqueado no sistema de compras, impossibilitando o comprador de gerar novos pedidos, até que ele regularize a situação pendente.

Assim, para que uma gestão de contratos seja eficiente é necessário analisar, identificar e minimizar riscos. Enquanto a falta de conhecimento sobre o fluxo acaba gerando desperdícios de recursos. Por isso, a gestão é essencial para que a empresa se mantenha competitiva, independente do ramo de atuação (RICARDO, 2020). O departamento por ser o responsável por fiscalizar, o cumprimento da negociação ao identificar que o fornecedor, não cumpriu os requisitos da negociação com base no contrato, logo ele será bloqueado impossibilitando a empresa de vender seu produto para o supermercado, abrindo caminho para procurar de novos fornecedores

Martinelli destaca que a negociação é um método que busca tornar as relações contínuas, procurando sempre os objetivos em comum dos envolvidos, entendendo que satisfazer todos os interessados é vital para que haja uma negociação de sucesso (2015, p.1). A iniciação dessa negociação se dá por interesse de ambas as partes, pode partir do comprador ou do fornecedor quando entra em contato com a rede através de e-mail, telefone ou presencialmente no escritório. O fornecedor que apresentar a melhor proposta

em relação ao seu produto, se for cadastrado, será emitido o pedido de compras, com o objetivo de buscar menor preço, qualidade, e inovação do mercado com interesse de favorecer o cliente consumidor. Essa negociação envolve o comprador e o fornecedor, a gestão de contratos dará o suporte para acompanhar o cumprimento dessa negociação.

De maneira geral e como ponto de partida, pode-se considerar a negociação como um processo que pode permitir aos atores sociais analisar e compatibilizar as razões, interesses e atuações (BRAGA, 1998, p.149). Segundo Garbelini, a negociação baseia-se na verdade em um processo de comunicação bem ajustado, que tem por princípio firmar um acordo entre as partes envolvidas no conflito levando-as a um resultado comum. A autora também destaca que o processo de negociação atualmente possui como foco principal ser uma relação do tipo “ganha-ganha”, onde os interesses não são simplesmente antagônicos entre si, mas complementares (2016, p.75).

Assim, a negociação exige técnicas de persuadir e habilidade em comunicação, pois a estratégia inicial é convencer o outro lado de suas propostas, a negociação não se trata de uma competição, mas sim de um acordo mútuo que favoreça e atenda da melhor forma possível ambas as partes. Baseada nas relações assertivas, é importante que entre os negociadores a conversa seja franca, buscando expor seus interesses, expectativas, benefícios, e entre as partes não haja dúvidas, para impossibilitar conflitos futuros e estabelecer uma boa relação.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O departamento de gestão de contratos tem como objetivo principal organizar de forma processual todos os meios para evitar desvios nos acordos comerciais, após a negociação entre as partes, dará iniciação aos contratos e logo a após o cadastro do fornecedor, contendo no sistema toda a negociação feita entre ele e o comprador, onde os departamentos de interesses terão

acesso a visualização dessas informações. Por mais simples e fácil que pareça a confecção do contrato, pois trata-se apenas de preencher as informações já negociadas com o comprador, esse processo controla possíveis riscos das relações comerciais.

Fica sob responsabilidade do gestor através do sistema fiscalizar as pendências. O levantamento dessas pendências se torna difícil, quando ocorre a falta de informações ou informações incorretas no sistema, já que as pendências são envolvidas por outros setores da empresa, como o financeiro responsável pela identificação e baixa de pagamentos, o faturamento pela emissão de notas e a prevenção por identificar as avarias. Com isso, é realizada a cobrança quando houver pendências ou descumprimento por alguma das partes, notificando o fornecedor dessa situação através do *e-mail*, e em algumas situações poderá ser confeccionado acordos contendo a assinatura do fornecedor e comprador.

Os contratos são solicitados pelo comprador da categoria, sendo realizado para agilizar ou compensar algum processo, como no caso de rebaixas de produtos que estão próximos de vencimento será feito o acordo de *sell out*, pois é para a saída do produto. No caso de entrada do produto e a aceleração de vendas precisa acontecer o chamado de *sell in*. Outro caso é a compensação de diferença de preço, quando o produto chega no recebimento e o faturamento identifica que o valor do pedido não está igual ao da nota fiscal. Quando isso acontece, o acordo será feito para compensar essa diferença que deverá ser pago pelo fornecedor.

Os acordos são confeccionados em bonificação ou carteira. Essa bonificação acontece quando o fornecedor manda para os supermercados combos em produtos, ou produtos para abater em alguma negociação. Já os acordos em carteira são pagos em dinheiro, podendo o fornecedor escolher a forma de pagamento que melhor lhe favorecer, sendo elas à vista, boleto ou transferências. No entanto, a falta de pagamento desses acordos não acarreta em juros, mas dependendo da quantidade de pendências pode ocasionar o bloqueio no sistema evitando o comprador de fazer novos pedidos com esse fornecedor.

Com isso, podemos citar alguns pontos positivos, como por exemplo, histórico de dados dos fornecedores, redução de custos, diminuição de riscos, e agilidade na busca de informações. Por outro lado, alguns fatores negativos podem ocorrer também quando o cadastro do fornecedor é feito apenas com o departamento de cadastro, pois as informações no sistema ficam incompletas atrapalhando a agilidade do processo daqueles departamentos que precisam das informações, além de não assegurar a empresa de um possível descumprimento de negociação, já que o contrato físico assinado nesse caso, não foi confeccionado. Outro ponto negativo também, ocorre quando o financeiro não identifica o pagamento do fornecedor e mesmo que a pendência já tenha sido paga, pode ocorrer da cobrança ser feita, pois o financeiro não procedeu a baixa no sistema.

Aqui vale contextualizar o setor de departamento de gestão de contratos começando pela sala do departamento de compras que é dividido por categorias, onde é composto por cinco compradores e oito assistentes dividindo os compradores para cada categoria, sendo: higiene e limpeza um comprador e duas assistentes; bebidas um comprador e um assistente; hortifruti um comprador e um assistente; linha doce um comprador e um assistente; carnes e frios um comprador e dois assistentes.

Além disso, há uma pessoa responsável pelo cadastro e duas pela gestão de contratos. O departamento também conta com o *pricing*, que significa preço, que é composto pelo gestor e dois assistentes, e é o departamento responsável por organizar as ofertas e períodos, a precificação final dos produtos. Ao total são dezenove pessoas e envolvendo quatro departamentos.

Vale ressaltar agora, que o contexto pela escolha do tema discutido nesta pesquisa dar-se a partir da experiência e do conhecimento prático, uma vez que colaboro como assistente administrativo no departamento de gestão de contratos em um supermercado em Araguaína - TO. A gestão de contratos é responsável por acompanhar a negociação sempre informando o comprador e fornecedor de bloqueios futuros por conta de pendências. Além disso, confecciona e arquiva os contratos e acordos referentes a negociações,

indeniza os produtos no sistema assim que efetuado as trocas pelo fornecedor. Serve também de suporte entre o fornecedor e financeiro, pois trabalha com acordos em carteira, que geralmente é feito por boletos ou depósitos.

O maior desafio dentro dessa gestão é a indenização, uma vez que é indenizado item por item, exigindo muita atenção. Assim, ao indenizar esse produto, ele mostra como indenizado no sistema e sai do relatório de pendências. É uma rede de supermercados que, por ter cinco lojas e um centro de distribuição, as notas fiscais de devolução para serem indenizadas exigem uma demanda de tempo maior que as outras atividades. Entrei na empresa aos meus 17 anos, minha primeira experiência na corporação foi como promotora de vendas do cartão de crédito do próprio supermercado, que durou um período de cinco meses. Durante esses cinco anos, já passei pelo atendimento ao cliente para pagamentos do cartão de crédito, que fica dentro do supermercado, durante um ano. Depois, fui para recepção do escritório administrativo ficando três anos nesse departamento, em seguida fui para a área que atuo no momento, completando um ano.

A empresa vem atualmente favorecendo a economia, além de atender o público local, é responsável por atender públicos de grande quantidade nas cinco lojas de supermercado, onde seu último empreendimento trouxe um conceito de inovação e modernidade para a cidade, além de contar com o centro de distribuição. A rede conta com açougues, lanchonetes e padarias em suas lojas, é em duas lojas conta também com restaurantes amplo espaço físico, estrutura confortável e climatizada, estacionamento coberto, sorveteria, farmácia, cafeteria, além de uma filial do Boticário, a produção, do restaurante, lanchonete e padaria acontece dentro do próprio supermercado.

Sua atuação contribuiu para empregabilidade no município porte como órgãos governamentais como por exemplo hospitais, atendendo também, a demanda de cidades vizinhas, sendo uma referência para o Estado. Uma empresa local, que realiza desde sua fundação um trabalho integrado e com ações pautadas na responsabilidade social, ambiental e sustentável, colaborando com a geração de renda, favorecendo o desenvolvimento da região.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de contratos é fundamental para uma organização, nesse caso em estudo, o supermercado, sendo uma grande aliada do departamento de compras. Pois, a gestão de contratos garante a segurança dos acordos celebrados, entre o supermercado e os fornecedores. Entre diversas vantagens desse departamento podemos citar o fato de identificar os fornecedores mais estratégicos e confiáveis, além de como proceder a negociação com cada um deles. Dessa forma, estreitando o relacionamento entre ambas as partes e garantindo o sucesso de uma boa negociação.

O departamento de gestão de contratos auxilia como ponte entre fornecedor, financeiro e prevenção ao comercial da empresa. Além disso, o setor também atua como elo entre o fornecedor e o comercial, para que a relação entre ambos seja de sucesso em relação às negociações, ou seja, verifica a existência de pendências, e apuração de débitos a serem pagos. O departamento também fica responsável pelo acompanhamento de pagamentos de títulos gerados por negociações entre ambas as partes, fazendo o envio de comprovantes de pagamentos ou boletos com descontos de títulos, para o financeiro.

O contrato é base para uma boa gestão no departamento de compras, pois, através desse contrato é possível garantir dentro da empresa um melhor gerenciamento para o cumprimento das tarefas, com o intuito de melhorar o caminho a ser seguido, já que as informações contidas nele será usada em diversos departamentos como, faturamento, financeiro, compras, e prevenção de perdas.

A falha na comunicação ou informações incorretas no contrato, podem atrapalhar todo o circuito no supermercado do setor administrativo até o chão de loja. Uma vez que, por meio das informações contidas no sistema através do contrato firmado, tem influência direta na tomada de decisões em alguns departamentos. Por

isso, o gestor de contratos precisa entender como foi feita a negociação do comprador e fornecedor, para que as cláusulas do contrato sejam feitas de forma correta, também é importante verificar, todas as informações antes de cadastrá-las no sistema, para que a empresa não sofra danos.

Atua também na prevenção de perdas e no departamento comercial, onde a gestão faz o acompanhamento de lançamentos, dos aumentos de tendências lançadas no sistema pela prevenção no sistema, ou seja, produtos que foram avariados nos supermercados a prevenção confere e faz o lançamento no sistema, e assim que o fornecedor recolher o produto do depósito e fazer o pagamento dessas avarias, sendo por meio de boleto, transferência ou produto por produto, a gestão indeniza no sistema. Ou seja, contribuindo para uma boa relação entre a prevenção e o comercial.

Com base nisso, podemos concluir que a logística e a gestão de contratos são grandes aliadas pois, na busca de fornecedores a logística exige planos estratégicos. Enquanto a gestão de contratos, através da sua atuação, é capaz de contribuir para a análise desses planos estratégicos na busca pelo fornecedor, sendo capaz de identificar falhas e prejuízos com o acompanhamento e performance da negociação, favorecendo a otimização das compras melhorando o relacionamento entre fornecedor e comprador, e auxiliando para a redução de riscos. Por isso, é muito importante que o gestor de contratos entenda sobre logística para auxiliar em suas tomadas de decisões e a busca por fornecedores seja assertiva.

Entender como funciona o processo do departamento de gestão de contratos é fundamental, pois todo o seu gerenciamento vai além da confecção. O colaborador ao dedicar-se a aprender sobre a gestão de contratos, aperfeiçoará sua performance em organização e desempenho diante de situações de riscos, pois em algum momento é necessário para que resguarde a empresa de futuros prejuízos, auxiliando para uma boa execução. Com isso, contribui também para o sucesso profissional do colaborador, pois, ao entender as funcionalidades da gestão, ele reduzirá custos, aumentará

lucros e contribuirá para uma boa imagem diante da corporação, clientes e fornecedores.

REFERÊNCIAS

BRAGA, Gerson Douglas. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Fiocruz: 1998.

CARVALHO, José Meixa Crespo. **Logística**. 3º ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/logistica-e-distribuicao>

GARBELINI, Viviane Maria Penteado. **Negociação e Conflitos**. Curitiba: Intersaberes, 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-habilidade-de-negocia%C3%A7%C3>. Acesso em 03 de junho de 2021.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação estratégica: enfoque sistêmico e visão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Curso de direito Administrativo**. São Paulo: Editora Malheiros, 2007. Disponível em: <https://radar.ibegesp.org.br/blog/o-que-especialistas-falam-sobre-a-area-de-gestao-de-contratos-e-contratacoes-publicas/64>. Acesso em 19 de junho de 2021.

RICARDO, João. **Site Clicksing**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.clicksign.com/blog/gestao-de-contratos-veja-como-e-simples-tornar-esse-processo-mais-eficiente/>. Acesso em 25 de junho de 2021.

VIANNA, Flavia. **Vianna e Consultores**. São Caetano do Sul, 2021. Disponível em: <https://www.viannaconsultores.com.br/diferen%C3%A7a-entre-gestor-de-contrato-e-fiscal-de-contrato>. Acesso em 05 de julho de 2021.