



IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES NA GESTÃO DE CONTRATOS DE FORNECEDORES

Marcone Freitas dos Reis (UNESA) marconefreis11@gmail.com
Lincoln de Oliveira (UNESA) lincolnolive@gmail.com

Resumo

No cenário atual, qualquer organização que almeje rentabilidade e lucratividade em um cenário competitivo como é o mercado globalizado, as empresas devem não só identificar os ganhos obtidos, mas também mensurar as perdas envolvidas em seus processos. Com isso os processos de suporte ao negócio passam a ser contratados, por especificidade e especialidade, de empresas prestadoras de serviços. Embora estes sejam serviços secundários, podem envolver altos riscos para a empresa contratante, pois, no caso de saírem do controle e incorrer em algum desvio do que foi contratado, poderá trazer prejuízos à empresa. Neste enfoque o presente artigo tem o propósito de analisar o impacto da implementação de indicadores na gestão de contratos de fornecedores e definir os indicadores essenciais que devem ser controlados para garantir a qualidade dos serviços prestados e maximizar o processo produtivo da empresa.

Palavras-Chaves: Indicadores; Gestão de Contratos; Fornecedores.

1. Introdução

Ao falar sobre gestão de negócios, um dos principais objetivos dentro de uma empresa trata-se da maximização de seus lucros visando a expansão, manutenção e sobrevivência do negócio.

Segundo Lobo (2010) os mercados de quase todos os segmentos econômicos no Brasil têm algumas características em comum. Entre elas podemos citar competição acirrada, globalização de suas concorrentes e de sua cadeia de suprimentos, as margens pressionadas para baixo, os prazos de entrega cada vez menores demandados pelos clientes e a qualidade dos produtos e serviços como pré-requisito fundamental para a existência da empresa.

Sendo assim, para alcançar o sucesso em termos de resultado é necessário gerir de maneira estratégica e ter cada vez mais atenção a otimização de seus processos e recursos utilizados em sua produção visando aumentar a competitividade da empresa em relação ao mercado.

A indústria é uma atividade do setor econômico focada na produção. Tendo isso em vista, os contratos de prestação de serviços auxiliam a indústria em atividades em que é necessária mão de obra especializada para determinado fim. Essas demandas vão desde a manutenção e calibração de equipamentos até serviços de limpeza e segurança corporativa. (MARTINS, 2021)

Dentro do processo produtivo de qualquer empresa, uma das maiores preocupações da direção deve levar em consideração a gestão de fornecedores, pois, qualquer desvio de suprimento em relação ao planejado pode gerar um impacto diretamente na qualidade de seus produtos e serviços, na entrega e na percepção de valor para seus clientes, nas suas vendas e consequentemente no resultado do negócio.

Para Neto (2014) garantir uma performance satisfatória de seus fornecedores é essencial a qualquer organização que adquira produtos e serviços. Para tanto, é preciso coletar e analisar dados que permitam o contínuo monitoramento de suas atividades de fornecimento, a fim de se analisar tendências e identificar as áreas que requeiram ajustes.

Este estudo tem como foco o melhor aproveitamento dos recursos através da implementação e controle de indicadores de performance na gestão de contratos com fornecedores.

2. Metodologia

Para Lakatos e Marconi (2017), método se trata de um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar um determinado objetivo e validar os conhecimentos adquiridos como verdadeiros de maneira mais segura e econômica, direcionando o caminho a ser seguido, descobrindo erros e contribuindo para a tomada de decisão do cientista.

Inicialmente, para caracterização dos tópicos abordados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com fontes de livros e artigos, visando compreender os conhecimentos já disponíveis a gestão de contratos de fornecedores.

A partir desta pesquisa bibliográfica, deu início a uma pesquisa documental em relação aos processos estabelecidos dentro da empresa onde ocorrerá o estudo de caso e como estes processos estão alinhados com os conhecimentos desenvolvidos até o momento.

Finalmente, com base no conhecimento adquirido será aplicado um estudo de caso, que servirá como aparato na construção do presente artigo. As estratégias utilizadas em um estudo de caso vão de experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informação em

arquivos. O estudo de caso é um estudo empírico e no projeto de pesquisa constituem dados que são coletados de forma implícita ou explícita (YIN, 2001).

O universo deste estudo é o departamento de compras da empresa. Segundo Freitas e Prodanov (2013), a definição da população-alvo tem uma influência direta sobre a qualidade dos resultados obtidos da pesquisa, por isso, é importante se preocupar com o tamanho e a qualidade da amostra selecionada. Desta forma, a seleção de amostras realizada para este estudo são os contratos de fornecedores de transporte de distribuição de produto abacado a nível nacional.

Os dados serão coletados para o estudo de caso, são dados históricos do sistema ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Planejamento de Recursos Empresariais), onde foi possível buscar informações sobre as transações ocorridas no negócio e outros sistemas utilizados no cotidiano da gestão de contratos e também do TMS (*Transport Management System* ou Sistema de Gerenciamento de Transporte) da empresa para verificar informações sobre embarques e ao faturamento dos transportadores, aos sistemas de Gestão de Contratos.

3. Fundamentação teórica

3.1. Business intelligence (BI)

Apesar de ser um tema que tem ganhado bastante força nos últimos anos, podem ser encontradas discussões sobre este assunto por pesquisadores e uma demonstração de interesse por parte das empresas já há bastante tempo.

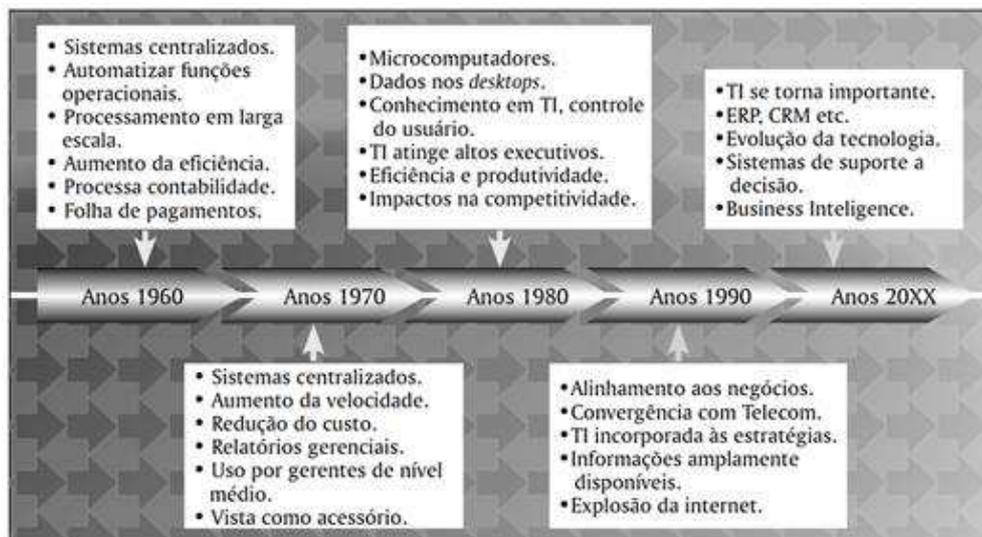
“Os primeiros produtos com o conceito de business intelligence surgiram na década de 1970. O problema era que, para utilizá-los, o profissional precisava ter bons conhecimentos de programação, e, em consequência, se perdia em agilidade.” (ROSINI e PALMISANO, 2012, p. 56)

Como podemos ver, a grande dificuldade na aplicação de BI naquele momento estava relacionada com poucos recursos tecnológicos disponíveis, fazendo com que fosse necessário um alto domínio técnico para utilização de produtos nesta área.

Ao observar a linha do tempo da evolução de sistemas, começamos a observar um avanço nas tecnologias disponíveis que permitiram a facilitação do uso de aplicações por parte do usuário.

Conforme pode ser observado no Figura 1 a seguir, a partir da década de 1980 em diante já era possível identificar o surgimento de microcomputadores e dados disponíveis em *desktops* de forma que o conhecimento em TI fosse facilitado, dando controle ao usuário.

Figura 1 – Sistemas – Linha do Tempo



Fonte: Maróstica (2020)

Ainda analisando as definições de Maróstica (2020), temos que BI (*Business Intelligence*), também traduzido como Inteligência de negócios, pode ser definido como um conjunto de ferramentas de manipulação de dados, em busca de informações relevantes e estruturadas, entendidas como informações essenciais e que permitam uma base de apoio na gestão e tomada de decisão por parte dos executivos do negócio.

O BI pode processar e transformar grupos de dados coletados em informações úteis, significativas, e fundamentais para o negócio da organização (CHANG, 2014). Portanto, BI provê ideias e tendências para as camadas estratégicas e táticas da organização, possibilitando a criação de orientações eficientes e eficazes para alcançar os resultados desejados pela diretoria. Complementando essas afirmações, dados corporativos podem gerar uma base de auxílio que apoia a tomada de decisão administrativas e podem garantir o sucesso de um empreendimento, contanto que sejam analisados e tratados da forma correta (MOSCOVE et al., 2002)

O surgimento do Power BI se deu por conta da necessidade do mercado de realizar análises rápidas e assertivas das informações de um negócio. Dessa forma, a Microsoft desenvolveu uma ferramenta capaz de reunir diversas funcionalidades, como o tipo de visualização do Tableau e o gráfico dinâmico do Excel. (MILANI et al, 2020, p. 264)

Segundo Hart (2021) o Power BI é uma coleção de serviços de software, aplicativos e conectores que trabalham juntos para transformar suas fontes de dados não relacionadas em informações coerentes, visualmente envolventes e interativas.

O Power BI surgiu como uma resposta a necessidade do mercado de analisar dados de forma interativa e simples, seu principal objetivo é ser uma ferramenta de *Business Intelligence*, porém, com um viés ainda mais aprimorado, sendo classificada como uma aplicação de SSBI (*Self-Service Business intelligence*).

Para um usuário de negócios do Power BI, os cinco blocos de construção são: visualizações, *dashboards*, relatórios, aplicativos e conjuntos de dados. Às vezes, eles são chamados de conteúdo do Power BI. O conteúdo existe em *workspaces*.” (HART, 2021)

3.2. Gestão de contratos

Segundo Rizzardo (2019) para viabilizar a convivência social, há necessidade de uma correspondência entre os direitos e deveres ou obrigações. Não se pode prescindir da ideia do direito a ideia da obrigação.

“Os contratos são formalizações jurídica de operações econômicas ou instrumentos jurídicos de operacionalização das relações econômicas.” (NETO, 2014, p. 249)

Para Rizzardo (2019, p.4) “a definição de contrato, também aceita, como a convenção surgida do encontro de duas ou mais vontades, que se obrigam entre si, no sentido de dar, fazer ou não fazer alguma coisa.”

Tendo esta definição em mente, podemos entender em relação a gestão de fornecedores, o que é importante levar em consideração em um contrato de prestação de serviços e como deve-se lidar com esta questão.

Segundo Neto (2014), quando fala sobre a avaliação da qualidade de um serviço dentro de um contrato, deve-se levar em conta o SLA (*Service Level Agreement*), que de forma resumida se trata do conjunto de indicadores definidos como referência entre fornecedor e cliente como base de medição para o nível de serviço acordado.

3.3. Gestão de fornecedores

Dando início ao assunto de gestão de fornecedores, um dos primeiros pontos importantes a ser colocado é sobre o entendimento do fornecedor como um parceiro no desenvolvimento dos seus produtos e serviços.

Embora os custos relativos à contratação de produtos e serviços de terceiros sejam importantes, deve ser levado em consideração exatamente o que Neto (2014) expõe em seu texto, a qualidade dos serviços prestados.

“Atualmente, a qualidade é um fator de mercado. Cada vez mais os clientes querem uma certa segurança e procuram produtos de elevada qualidade técnica a preços competitivos, exigindo excelência nos serviços.” (LOBO, 2010, p. 17)

Segundo Corrêa (2019), sistemas de avaliação de desempenho dentro da gestão cadeia de suprimentos tem um papel essencial, ainda mais, considerando que em geral elas são formadas por um grupo de empresas independentes sem relação hierárquica entre si.

Uma vez que as avaliações e as métricas de desempenho estejam alinhadas com os objetivos da empresa, todo o processo tende a fluir de maneira coordenada favorecendo as boas tomadas de decisões e gerando benefícios para todas as empresas deste grupo.

3.4. Indicadores na gestão de fornecedores

“Os indicadores de desempenho possibilitam que as avaliações sejam feitas com base em fatos, dados e informações quantitativas, o que dá maior confiabilidade as conclusões.” (CAIXETA-FILHO et al., 2014, p. 141)

Para que os indicadores sejam instrumentos efetivos para processos de decisão, é importante que não sejam ambíguos e sejam de fácil obtenção, compreensão e comparação. Os indicadores devem refletir tanto a estratégia de avaliação adotada quanto a estrutura de medição definida como representativa do desempenho do sistema em análise. (CAIXETA-FILHO et al., 2014, p. 141)

Além disso, é importante ter em mente a estratégia utilizada na avaliação dos fornecedores para que seu resultado tenha de fato relação direta com os desenvolvimentos esperados dos fornecedores.

4. Estudo de caso

Em um processo de gestão de contratos e de gestão de fornecedores, é importante esclarecer que mensurar a potencial performance deste parceiro não é uma tarefa que deve ser realizada apenas na fase de contratação ou quando algum grande problema surge.

Nesse sentido, o acompanhamento da performance deve ser feito de forma periódica, visando manter o nível de atendimento conforme o previsto em contrato. Para refletir esta realidade, o estudo de caso para implementação de indicadores na gestão de fornecedores foi dividido em três tipos de indicadores de performance, conforme a Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Divisão do Estudo de Caso

Periodicidade	Descrição
Indicadores de Acompanhamento Diário	Estes são indicadores que afetam diretamente a operação e devem ser monitorados diariamente. Qualquer desvio em relação a este indicador deve ser tratado o quanto antes, sendo considerados indicadores críticos.
Indicadores de Acompanhamento Mensal	Estes são indicadores com um nível de impacto menor em relação aos indicadores diários, são discutidos e tratados em reuniões mensais visando corrigir qualquer desvio de performance ocorridas ao longo dos últimos meses.
Indicadores de Acompanhamento Periódico	Estes são indicadores mais generalistas resultantes de um análise geral de performance do fornecedor ao longo de um determinado período. Surgem da consolidação do resultado da performance dos indicadores mensais e diários ao longo do tempo em conjunto com outras análises. Apesar de não serem indicadores com necessidade de atuação urgente, o declínio de performance neste acompanhamento resulta no desenvolvimento de planos de ação para melhorias. Estes indicadores são arquivados diretamente com os contratos do fornecedor e podem ser utilizados como base para rescisões de contratos motivadas.

Fonte: Autores (2021)

4.1. Indicadores de acompanhamento diário

4.1.1. Apresentação do indicador

Levando em consideração os dados disponíveis nas bases de dados utilizadas para esta análise, podem ser realizadas diversas análises, como quantidade de chamados abertos interna e externamente, tempo de atendimento, quais principais causadores de cada chamado etc.

Porém, visando ser o mais prático o possível neste estudo, serão apresentados os principais indicadores que nos darão noção de potenciais problemas e impactos ocasionados por desvios em relação ao indicador.

4.1.2. Análise dos dados

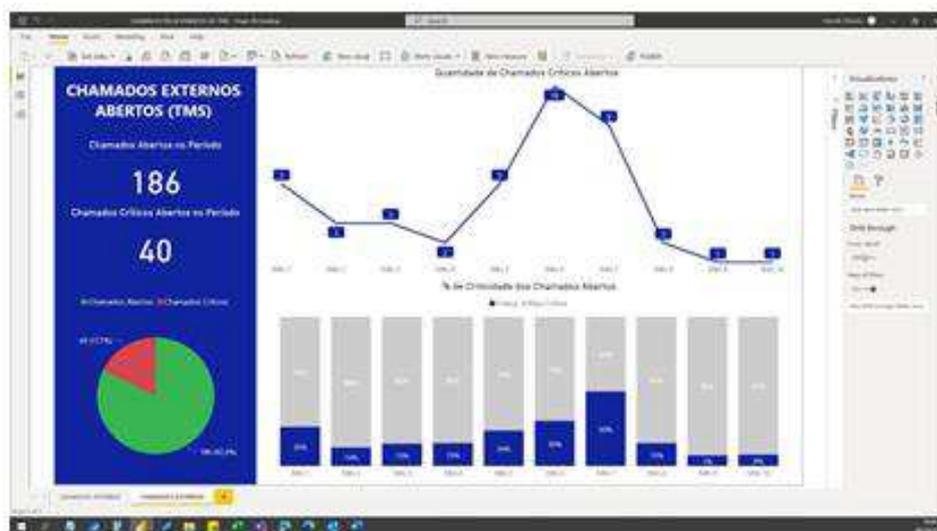
Quando se fala em abertura de chamados, duas coisas que estão diretamente ligadas a este assunto são os problemas sistêmicos e problemas processuais. Isto acontece porque tanto um problema em um sistema pode impactar um processo, quanto um erro de processo pode impactar o funcionamento de um sistema.

No primeiro momento será checado como os chamados externos, ou seja, aqueles relacionados a problemas do sistema podem afetar o pagamento dos transportadores.

Para compor esta análise, a base de dados de chamados externos foi importada para o Power BI, onde foram feitas algumas considerações, sendo elas as seguintes: os chamados são divididos em 5 categorias de prioridade, crítica, alta, média, baixa e sem prioridade.

Os chamados que devem ser tratados de maneira urgente são os chamados críticos, sendo eles o principal objetos desta análise. Demais chamados, serão considerados relevantes, porém, não críticos. Desta forma, tem o indicador conforme apresentado no Gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 – Indicadores de Chamados Externos Abertos (TMS)



Fonte: Autores (2021)

Ao realizar análise da quantidade de chamados críticos abertos no período apresentado no Gráfico 1, é possível observar uma quantidade acentuada de chamados abertos entre o mês 5 e mês 7 de nossa análise.

Um outro ponto relevante é o percentual de chamados críticos abertos em relação a quantidade de chamados gerais. É possível notar que em conjunto com a quantidade de chamados críticos abertos, houve uma ascensão percentual na quantidade de chamados críticos abertos nos mesmos meses.

Se levar em consideração que a quantidade total de chamados críticos abertos no período foi de 40, torna-se fácil verificar que mais de 50% dos chamados críticos abertos, aconteceram entre os meses 5 e 7 de nossa análise:

- Chamados críticos abertos entre o mês 5 e 7: $5 + 10 + 8 = 23$.
- Chamados críticos totais abertos: 40.
- O percentual de chamados críticos nos meses 5 a 7 em relação ao total: $23/40 = 57,5\%$.

Um questionamento que pode se dar a seguir é: “como estes chamados impactaram ou podem impactar o faturamento de nossos parceiros comerciais?”. Certamente, erros sistêmicos impactam diretamente na qualidade dos processos. Ou seja, de certa forma, é muito provável

que estes chamados críticos tenham afetado diretamente a quantidade de divergências ocasionadas e de chamados internos abertos.

Tendo isto em vista, veja no comportamento dos chamados abertos internamente no mesmo período em que houve um grande aumento na abertura de chamados críticos conforme apresentado no Gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2 – Indicadores de Chamados Internos Abertos (TMS)



Fonte: Autores (2021)

4.2. Indicadores de acompanhamento mensal

4.2.1. Apresentação do indicador

Visando garantir um bom fluxo de caixa na empresa, a equipe financeira faz mensalmente a provisão de todos os serviços prestados que ainda não foram pagos. Esta é uma forma de manter em caixa todos os valores devidos, a fim de evitar problemas de pagamentos dos fornecedores.

A estratégia de fazer provisões tem o objetivo de diminuir ao máximo possível a quantidade de “surpresas” financeiras que afetem o caixa, ou seja, valores devidos que não haviam sido provisionados.

Para a execução desse processo, é muito importante que a equipe financeira da logística tenha uma visibilidade clara dos valores devidos, sendo necessário que os fornecedores enviem os conhecimentos de transporte emitidos dentro do prazo estabelecido.

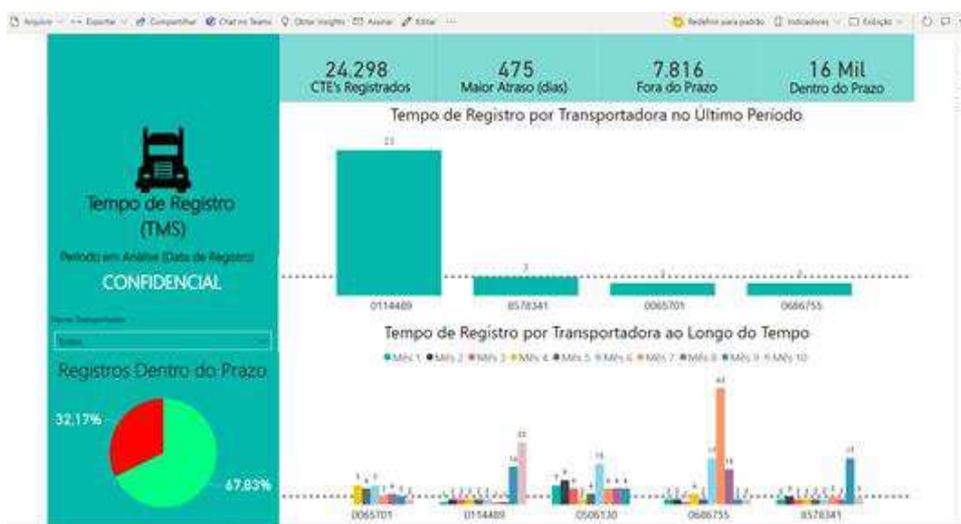
Tendo em vista esta necessidade, foi desenvolvido um outro Power BI específico para análises de custos de transporte onde apresenta uma visão do tempo de envio dos documentos por parte dos fornecedores.

4.2.2. Análise dos dados

A construção deste indicador se deu através da importação da base de fretes para o Power BI e através desta base foram feitos os cálculos do tempo que os CTEs (Conhecimentos de Transporte), foram inseridos no sistema versus a data de emissão destes documentos. Inicialmente buscando priorizar os contratos com maior impacto, foram selecionados os 5 maiores fornecedores em termos de volume (peso expedido).

Foi realizada análise ao longo do mesmo período utilizado para o cálculo o indicador de acompanhamento diário, e com isso apresentado no Gráfico 3 a seguir, os indicadores de registro por fornecedor.

Gráfico 3 – Indicadores de Tempo de Registro



Fonte: Autores (2021)

É possível observar através deste indicador que foram mais de vinte e quatro mil documentos registrados no período especificado, dentre estes documentos, houve documentos que foram inseridos no sistema somente um ano após sua emissão.

Pode ser observado ainda que no período especificado, existem fornecedores inserindo documentos com mais de trinta dias após a emissão. Considerando um prazo de pagamento razoável de 45 a 60 dias, alguns documentos já foram inseridos no sistema em atraso.

Este tipo de acontecimento pode gerar um grande impacto inesperado para o financeiro da empresa, uma vez que está sendo realizado pagamentos de documentos muito antigos que ainda não haviam sido registrados.

Após esta análise, foi identificado que os atrasos de pagamentos que estavam afetando a provisão logística eram decorrentes de atrasos no envio dos documentos por parte dos fornecedores.

4.3. Indicadores de acompanhamento periódico

4.3.1. Apresentação do indicador

O indicador de acompanhamento periódico é uma análise realizada dentro de um determinado período em que é consolidado o resultado de diversos indicadores relacionados a performance dos fornecedores.

Esta performance é medida semestralmente através de uma avaliação envolvendo tanto o time comercial quanto o time técnico, seu resultado é principalmente baseado nos SLAs acordados em contrato com os fornecedores.

Ao final da avaliação, o fornecedor recebe uma nota da qual se for considerada insuficiente será solicitado um plano de ação para correção e em casos de performance abaixo do esperado por longos períodos, podem gerar inclusive, rescisões contratuais. Esta avaliação é denominada internamente com Campanha de SRM (*Supplier Relationship Management*).

A campanha de SRM é uma campanha semestral de avaliação de fornecedores onde são avaliados os principais fornecedores para cada tipo de serviço. Foram criados critérios de elegibilidade para a participação nesta campanha como pode ser observado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Critérios para Seleção de Fornecedores na Campanha de SEM

Critério	Descrição	Base de Referência
Pareto 80/20	Critério mede se os gastos com o fornecedor estão dentro da relação 80/20 de sua categoria.	Relatório de Transações
Representatividade	Critério mede se o valor total gasto com o fornecedor tem um % expressivo. Ex: Acima de 10% de sua categoria.	Relatório de Transações
Contrato	Critério mede se o fornecedor possui ou não contrato.	Base de Contratos
CSR	Critério certifica se o fornecedor faz parte ou não do programa de Responsabilidade Social Empresarial da empresa e se o fornecedor está com a nota dentro do que é esperado.	Relatório de Responsabilidade Social Empresarial
Gestão de Terceiros	Critério certifica se o fornecedor faz parte ou não do programa de Gestão de Terceiros da empresa.	Relatório de Contratos

Fonte: Autores (2021)

Para cada um dos critérios apresentados no Quadro 2 é atribuída uma nota ao critério entre 0 e 3 que vão somando pontos em relação a importância da participação do fornecedor na

campanha. Ao final do resultado, todos os fornecedores que somaram mais do que 10 pontos são classificados como obrigatórios para avaliação.

A pontuação atribuída para cada um dos critérios mencionados no Quadro 2 são calculadas conforme a Figura 2 a seguir, que demonstra um trecho do procedimento interno onde são mencionadas as devidas pontuações de cada critério.

Figura 2 – Peso dos Critérios para Seleção de Fornecedores na Campanha de SEM

Spend - $80/20 = 3$, se não 0.
Spend – Representatividade De 0 a 10% = 0, de <10 a >20% = 1, de <20% a >40% = 2, maior que 40% = 3.
Contrato = 3, se não 1.
CSR = Se nota for maior que 45 = 2, Se menor que 45 = 3, caso contrário = 1
GRT = 3, se não 2.

Fonte: Autores (2021)

Após a definição dos participantes, uma etapa importante da avaliação dos fornecedores é a avaliação de risco de cada fornecedor, esta análise nos dará como resultado a expectativa para a frequência de avaliação do prestador de serviço.

Os fornecedores forem considerados com baixo risco terão avaliação apenas 1 vez no ano, demais prestadores de serviço precisaram ser avaliados semestralmente.

4.3.2. Análise dos dados

Os resultados das avaliações das campanhas do SRM são arquivados em uma base de dados onde é possível extrair um relatório com a visão da performance do fornecedor ao longo do tempo.

Dentre os indicadores logísticos, os formulários de avaliação são basicamente divididos em três categorias: Fornecedores de software (TMS e WMS), Fornecedores de transporte e Fornecedores de mão de obra (carga e descarga, operador de empilhadeira etc.).

Após a finalização das avaliações, a nota final é compartilhada com todos os avaliadores que participaram da campanha e enviada por meio de carta eletrônica para o fornecedor como um meio de ciência da performance que ele possui hoje de acordo com a avaliação da empresa.

Foi realizado um detalhamento das performances dos fornecedores e apresentada no Gráfico 4 a seguir, e pode ser verificado que em nenhum semestre a performance do fornecedor atingiu o mínimo exigido de 70% em nenhum dos aspectos avaliados na campanha.

Gráfico 4 – Performance dos fornecedores



Fonte: Autores (2021)

5. Considerações finais

Conclui-se, por meio deste artigo, que indicadores de desempenho da empresa são importante aliados na gestão de contratos da empresa. Considerando todos os fatores e determinantes envolvidos na atividade, é possível atestar a capacidade da empresa estudada na consecução de seus objetivos e êxito na entrega da atividade.

A implementação de indicadores na gestão de performance de fornecedores que possuem em contratos é um assunto amplo. Existem diversas camadas de aplicação de indicadores, desde tomadas de ações diárias para questões críticas até análises semestrais e anuais.

O desdobramento do resultado desses indicadores pode tanto quanto demonstrar o valor agregado pelos parceiros comerciais e gerar estudos de parcerias ainda maiores para o crescimento de ambos os negócios.

Portanto, foi possível identificar que a implementação de indicadores na gestão de contratos, além de ser um parâmetro da qualidade dos fornecedores também serve como um sinal de alerta para possíveis intervenções e tomadas de ação dos gestores da empresa.



REFERÊNCIAS

CAIXETA-FILHO, José Vicente et al. **Gestão Logística do Transporte de Cargas**. 1ª edição – 12ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

CHANG, V. **The Business Intelligence as a service in the cloud**. *Future Generation Computer Systems*, v. 37, p. 512-534, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.future>. Acesso em: 10 de nov. de 2021.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração de Cadeias de Suprimentos e Logística - Integração na Era da Indústria 4.0**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2019.

FREITAS, Ernani Cesar de; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª edição. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

HART, Michele. **O que é Power BI?** 2021. Disponível em: <https://docs.microsoft.com/pt-br/power-bi/fundamentals/power-bi-overview>. Acesso em: 18 set. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão de Produção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

MARÓSTICA, Eduardo. **Inteligência de mercado**. 2ª edição. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2020.

MARTINS, Igor Rafael Ribeiro. **Estudo de caso: a gestão de contratos de prestação de serviços numa indústria farmacêutica**. 2021. Disponível em: https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/459/1/Igor%20Rafael%20Ribeiro%20Martins_0006106.pdf. Acesso em: 03 de jan. de 2022.

MILANI, Alessandra Maciel Paz et al. **Visualização de Dados**. Porto Alegre: Sagah, 2020.

MOSCOVE, S; SEMKIN, M. G; BAGRANOFF, N. A. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

NETO, João Amato. **Gestão estratégica de fornecedores e contratos - uma visão integrada**. 1ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos**. 18ª edição. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Ângelo. **Administração de Sistemas de Informação - E a gestão do conhecimento**. 2ª edição revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012.

TABLEAU. **Self-Service Business Intelligence (SSBI): Definition and Examples**. 2021. Disponível em: <https://www.tableau.com/learn/articles/business-intelligence/self-service-bi>. Tradução do autor. Acesso em: 18 set. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Tradução por Daniel Grassi. 2. Ed. Porto Alegre. Bookman. 2001.