



ESTUDO DA GESTÃO DE ACORDOS DIGITAIS

**DESBLOQUEANDO O
VALOR DA GESTÃO
DE ACORDOS**

ÍNDICE

01 RESUMO EXECUTIVO

02 ABRANGÊNCIA DO ESTUDO

03 OPORTUNIDADES
PERDIDAS E NECESSIDADES
DA ORGANIZAÇÃO

04 DESTRUIÇÃO DE VALOR
POR REGIÃO E FUNÇÃO

05 FUTURO DA GESTÃO DE
ACORDOS

06 O CAMINHO ADIANTE

RESUMO EXECUTIVO

Os acordos são essenciais para todas as organizações, pois regem as relações com parceiros, clientes e funcionários. Contudo, atualmente, muitas organizações enfrentam dificuldades para gerir acordos de forma eficaz, extrair informações cruciais dos acordos e controlar proativamente os riscos associados a estes. Tais desafios podem ser atribuídos a **processos manuais, fluxos de trabalho desconexos, comunicação ineficaz com as partes interessadas e governança pouco clara - todos fatores que podem prejudicar o crescimento e a produtividade dos negócios**. As empresas estão agora a despertar para este desafio, à medida que o número e a complexidade dos acordos continuam a aumentar, e **buscam simplificar e automatizar os seus fluxos de trabalho e liberar o valor latente nos seus acordos**.

Para entender melhor as raízes desses desafios, realizamos uma pesquisa com mais de 1.000 líderes de negócios em 10 países - englobando organizações de todos os tamanhos, funções e graus de maturidade. Neste relatório, apresentamos as descobertas da pesquisa, analisadas por etapa no ciclo de vida do acordo, e sugerimos ideias para compradores e vendedores.

Abaixo estão as nossas principais conclusões da pesquisa quantitativa e das entrevistas qualitativas adicionais:

1. A ineficiência na gestão de acordos resulta em uma perda significativa do valor econômico global. Os processos atuais de gestão de acordos são frequentemente ineficientes, resultando numa perda de quase 10,38 trilhões de reais em valor econômico global anual, devido à queda na produtividade e perda de oportunidades de receita.

2. A destruição de valor é distribuída de maneira desigual entre as diferentes funções de negócios.

Funções voltadas ao cliente, como vendas e marketing, são responsáveis por 40% da perda de valor econômico global, impulsionadas por oportunidades de receita que foram perdidas (como, por exemplo, atrasos no fechamento de negócios pelas equipes de vendas). Em contrapartida, as funções de apoio representam os 60% restantes dessa perda de valor, devido ao desperdício de tempo e aos custos operacionais (como, por exemplo, o setor de Compras que deixa escapar oportunidades de economia nos custos).

3. Fluxos de trabalho desconectados são a principal causa de uma má gestão de contratos.

Em média, empresas que possuem fluxos de trabalho de gestão de contratos desconectados gastam 18% a mais do seu tempo em acordos, devido a ineficiências no processo, limitações técnicas ou tempo de espera por terceiros. Ao todo, essas ineficiências resultam em mais de 55 bilhões de horas desperdiçadas ao redor do mundo por ano.

4. São essenciais quatro capacidades críticas para a próxima geração de soluções de gestão de acordos.

Colaboração integrada entre as partes interessadas, pesquisa e análise potencializadas por Inteligência Artificial, integrações de processos a montante e a jusante com aplicativos e bancos de dados, e fluxos de trabalho personalizados são áreas de oportunidade que os fornecedores de soluções devem priorizar para atender às necessidades mais urgentes de gestão de acordos. De fato, 2 em cada 5 empresas estão à procura de soluções com capacidades mais avançadas e mais da metade planeja aumentar os investimentos em soluções de gestão de acordos nos próximos três anos.

5. A tecnologia é somente uma parte da solução.

As organizações devem adotar uma abordagem integral para a gestão de acordos, que inclui levar em conta os objetivos da empresa, projetar uma governança adequada com papéis bem definidos, e coletar e aplicar percepções de acordos para gerar resultados de negócios favoráveis. De fato, aprimoramentos nos processos de gestão de acordos podem trazer mais valor para as soluções tecnológicas - e vice-versa.

”

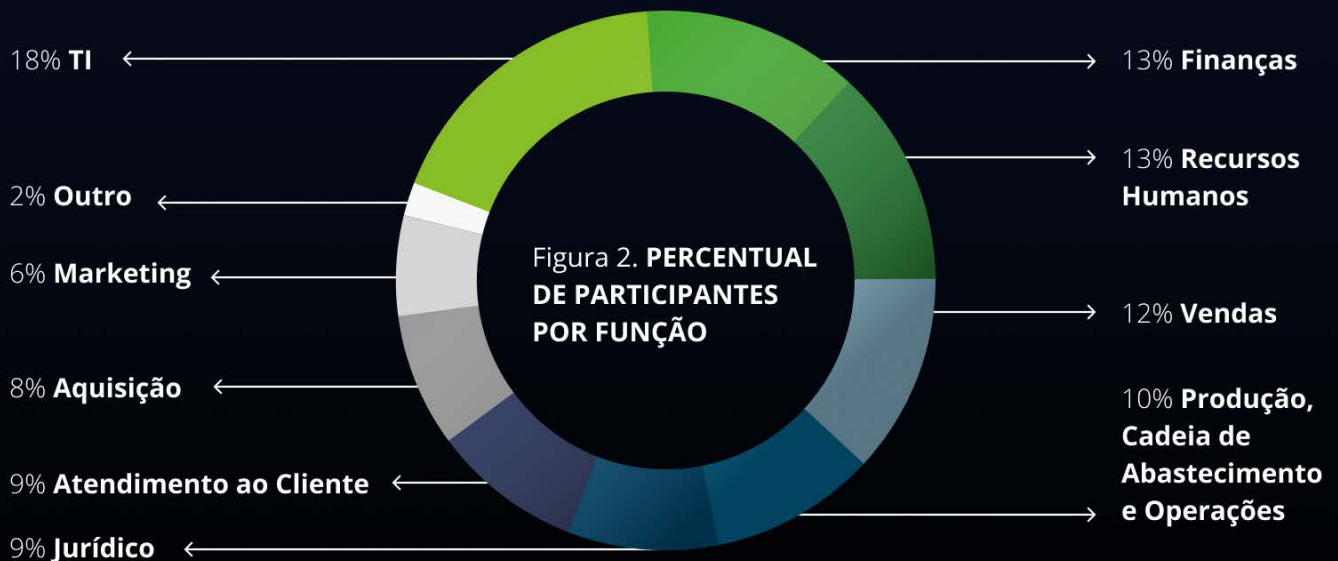
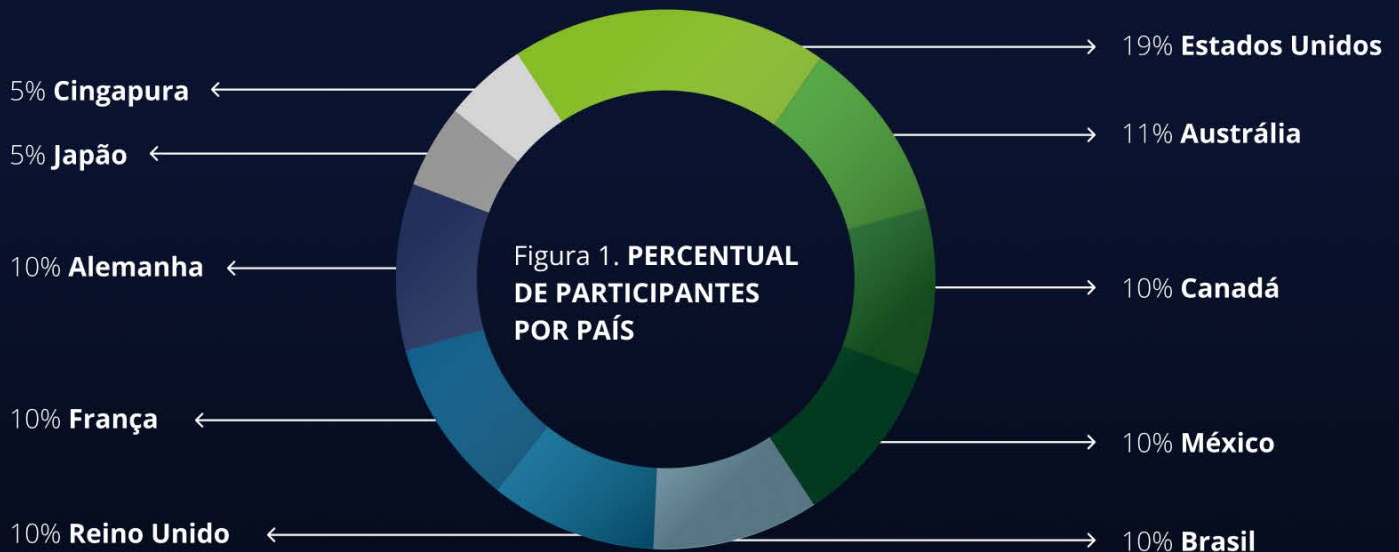
“Nossa pesquisa revela que empresas com fluxos de trabalho de gestão de acordos desconectados despendem um tempo extra de 18% trabalhando em acordos. Essas ineficiências podem ter um impacto significativo na produtividade da empresa, no ânimo dos funcionários, no resultado final e nos objetivos de negócios a longo prazo.” – Jonathan Jones, Diretor Executivo, Deloitte Tax LLP

ABRANGÊNCIA DO ESTUDO

A Deloitte e a Docusign realizaram uma pesquisa com líderes de tecnologia e negócios envolvidos na gestão de acordos para entender melhor os desafios e oportunidades existentes no mercado. O estudo abordou uma série de temas, incluindo dificuldades, critérios de compra, fatores que impulsionam o valor funcional e considerações sobre soluções ao longo de todo o ciclo de vida de contratos e acordos.

Realizamos uma pesquisa com mais de 1.000 líderes de tecnologia e negócios, abrangendo dez países nas

Américas (Estados Unidos, Canadá, México e Brasil), EMEA (Reino Unido, França e Alemanha) e APAC (Singapura, Japão e Austrália). Realizamos também entrevistas com 17 líderes dos setores de tecnologia e negócios envolvidos em todas as etapas do ciclo de vida do contrato para complementar os dados da pesquisa. Os participantes da pesquisa representam uma gama diversificada de setores, funções, níveis hierárquicos e portes de empresas (Figuras de 1 a 4). Realizamos ainda uma extensa pesquisa secundária em dados públicos e privados para enriquecer e validar os principais achados do nosso estudo.



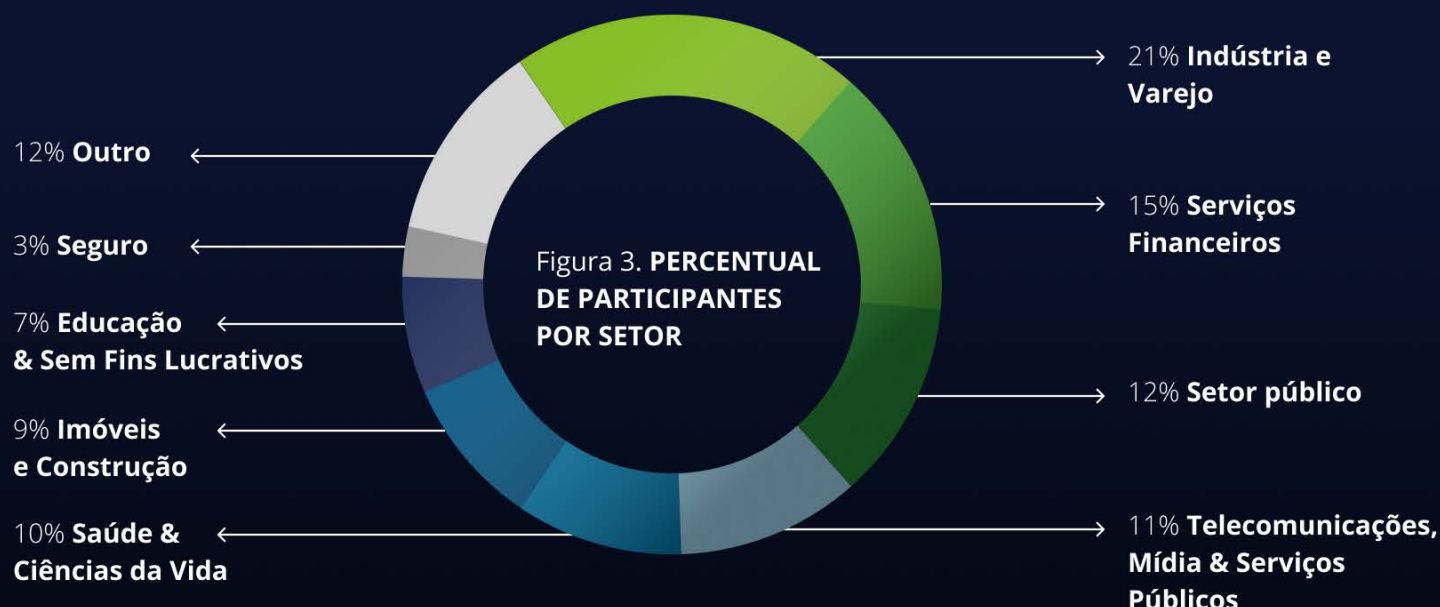
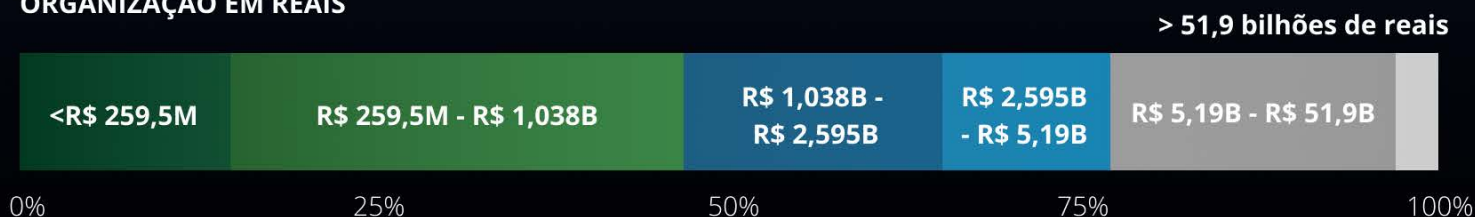


FIGURA 4. PERCENTUAL DE PARTICIPANTES DE ACORDO COM A RECEITA ANUAL DA ORGANIZAÇÃO EM REAIS



Os cálculos foram realizados em USD e convertidos para a moeda local em 1º de maio de 2024 em USD 1 = 5,19 BRL

62% dos participantes da pesquisa ocupavam posições de Diretoria ou superiores, e cada um deles representava empresas com uma receita anual mínima de 129,75 milhões de reais e pelo menos 125 funcionários. Os participantes também avaliaram o nível de maturidade dos seus processos de gestão de contratos. Por exemplo, 46% deles afirmaram utilizar processos avançados e digitalizados. **O resultado foi um conjunto de dados representativo, abrangendo diferentes países, setores, funções empresariais, níveis de familiaridade e maturidade técnica, bem como volumes de contratos.**

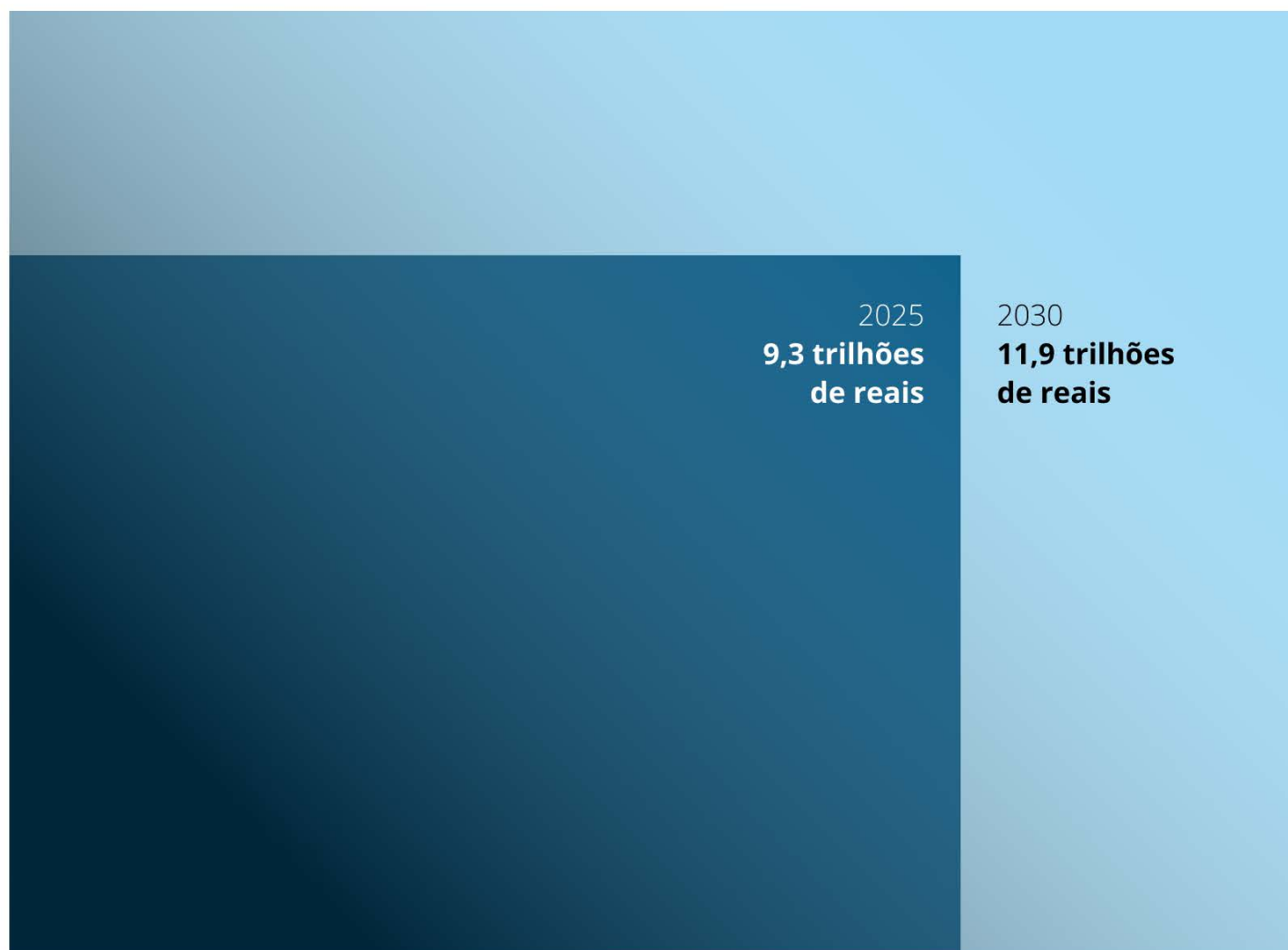
Além disso, e com base em nossa pesquisa, acreditamos que a definição tradicional de gestão do ciclo de vida do contrato - a administração de um contrato desde a sua criação até o seu inventário - tem sido predominantemente reservada para contratos altamente negociados, e não para o conjunto mais amplo de acordos de uma organização

conjunto de acordos (por exemplo, pedidos de compra, renovações de fornecedores). Os processos para o conjunto completo de acordos têm sido tradicionalmente difíceis de escalar devido às limitações tecnológicas e às complexidades de adoção. No entanto, as empresas precisam da capacidade de analisar riscos, compreender as implicações de alterações, estabelecer governança e executar ações em todos os seus acordos para se concentrarem no que é mais importante - a entrega de resultados do negócio. Além disso, a gestão de contratos é muitas vezes vista como uma atividade jurídica, mas quando executada corretamente, pode trazer benefícios significativos para outros executivos, como CFOs e CROs. Assim, este relatório adotará uma visão mais ampla do ciclo de vida do contrato e introduzirá o termo 'gestão de acordos', que representa o mercado de soluções e processos que maximizam coletivamente o valor de todos os acordos de negócios.

A OPORTUNIDADE PERDIDA PARA ORGANIZAÇÕES

Com base na nossa análise, um impressionante valor de **9,3 TRILHÕES DE REAIS EM VALOR ECONÔMICO GLOBAL ANUAL¹ SERÁ ANIQUILADO HOJE DEVIDO À MÁ ADMINISTRAÇÃO DE ACORDOS** em todo o mundo, afetando empresas de todos os tamanhos e setores (Figura 5).

Figura 5. Perda de valor econômico global devido à má gestão de acordos, 2025 e 2030



¹O valor econômico global representa a soma total dos benefícios que uma organização pode capturar a partir de uma decisão empresarial. Isso pode incluir o crescimento da receita (devido a preços mais altos ou aumento das vendas), a redução de custos (abrangendo custos fixos e variáveis) ou o aumento da produtividade (a partir de horas poupadas).

Os acordos são essenciais para todas as funções, organizações e indústrias. No entanto, a execução de acordos é frequentemente complexa, envolvendo múltiplas revisões, aprovações, partes interessadas e plataformas tecnológicas. Devido à importância e complexidade dos acordos, as empresas muitas vezes enfrentam desafios no desenvolvimento e processamento eficiente dos mesmos, o que resulta em perda de tempo e produtividade. Por exemplo, todas as organizações já passaram por desistências durante a integração de contas por causa de processos de acordo confusos, negócios que foram adiados para o próximo trimestre devido a atrasos nas negociações ou frustração de fornecedores por terem que assinar vários documentos. Cada um desses fatores contribui para a destruição do valor econômico: grande parte do qual poderia ser evitado.

Normalmente, as ineficiências nos acordos podem gerar duas fontes de destruição de valor econômico:

- **Perda de Produtividade e Aumento dos Custos:**

Os processos de acordo são frequentemente sobrecarregados com fluxos de trabalho manuais e desconectados, resultando em maior complexidade, erros e desperdício de tempo. Por exemplo, os acordos podem estar espalhados por diversos sistemas, tornando difícil para as equipes jurídicas monitorar e revisar os acordos e obrigações. Na prática, as perdas de produtividade equivalem a custos de oportunidade ou a um aumento nos custos operacionais (como salários, multas, etc.).

- **Perda de Receita:** Uma gestão ineficaz de acordos inevitavelmente resulta em atrasos na contratação, o que pode postergar o fechamento de negócios, a liquidação de quotas e o reconhecimento de receitas.

Essas perdas se manifestam como pontos de dor ao longo do ciclo de vida, com a perda de produtividade contribuindo com aproximadamente 5,19 trilhões de reais e a perda de receita contribuindo com cerca de 4,15 trilhões de reais em destruição de valor. No entanto, essa destruição não é distribuída de maneira uniforme. Cada função, indústria e organização sentirá essa perda de maneiras únicas, de acordo com seu modelo de negócios, fluxos de trabalho, aplicações, funções e volume de contratos.



NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO E PONTOS CRÍTICOS

Empresas que possuem fluxos de trabalho de gestão de acordos desconectados despendem 18% a mais do seu tempo trabalhando em acordos, o que resulta em uma média de 16 horas adicionais gastas no ciclo de vida do acordo. Essas horas são desperdiçadas por diversos motivos, incluindo ineficiências no processo (como duplicidade na inserção de dados), limitações técnicas (como problemas no controle de versões) ou a espera por terceiros (como atrasos no recebimento de assinaturas). Contudo, a quantidade de tempo perdido (e os motivos para isso) varia conforme a etapa do ciclo de vida, das quais existem cinco² (Figura 6).

Levando em conta o número de contratos processados em qualquer ano, esses pontos críticos e a consequente perda de tempo podem impactar significativamente o resultado final. Essas perdas, que parecem pequenas e ocorrem etapa por etapa, acumulam-se rapidamente. Em média, empresas ao redor do mundo desperdiçam 190 mil horas anualmente devido a processos de gestão de contratos desconectados - ou impressionantes 55 bilhões de horas globalmente, contribuindo para a destruição de 9,3 trilhões de reais em valor econômico.



²Existem várias representações do ciclo de vida de um acordo ou contrato - de 3 a 6 e até 10 etapas. Para os propósitos desta análise, escolhemos representar o ciclo de vida do acordo em 5 etapas que melhor ilustram a tese deste relatório.

Figura 6. **CICLO DE VIDA DO ACORDO E PRINCIPAIS PONTOS DE DOR**



³As atividades de Inventário e Análise são realizadas ao longo do ciclo de vida, mas foram divididas em duas etapas, com um foco maior no final do ciclo.

VARIAÇÕES REGIONAIS NA DESTRUIÇÃO DE VALOR

Empresas ao redor do mundo enfrentam esses desafios de maneiras distintas devido às particularidades regionais. Por exemplo, pesquisas indicam que organizações da Ásia-Pacífico têm preferência por negociações presenciais mais extensas⁴, resultando em atrasos maiores na etapa de Assinatura. Em contraste, organizações europeias precisam lidar com uma variedade de termos e idiomas específicos de cada jurisdição⁵, ocasionando atrasos igualmente significativos na etapa de Análise.

América do Norte⁶

Organizações na América do Norte processam acordos 8% mais rápido do que a média mundial, impulsionadas principalmente pelo maior grau de maturidade digital. Por exemplo, 46% delas relataram o uso de um conjunto de ferramentas como assinatura eletrônica, CLM ou repositórios de contratos, em comparação com 38% das outras regiões. Como resultado, essas empresas colaboram mais rapidamente do que suas equivalentes globais, gastando 3 horas a menos por acordo nas etapas de Iniciação e Desenvolvimento. No entanto, elas dedicam mais tempo à etapa de Assinatura, devido às práticas mais comuns de mitigação de riscos e questões legais. De fato, 1 em cada 3 negócios na América do Norte é adiado por longas aprovações legais, em comparação com 1 em cada 4 nas demais regiões.

América Latina (LATAM)⁷

As organizações na América Latina processam acordos 18% mais rapidamente do que a média global, finalizando as etapas intensivas de Desenvolvimento e Assinatura cerca de 6 horas mais rápido. Essa agilidade provavelmente se deve ao menor número de aprovações jurídicas⁸, considerando o desenvolvimento dos processos judiciais nesta região⁶ e os níveis mais baixos de mitigação formal de riscos. De fato, esses entrevistados relataram a menor porcentagem de negócios atrasados por aprovações jurídicas - apenas 19% - em comparação com 28% em outras regiões. O Diretor de Cadeia de Suprimentos de um varejista internacional de supermercados mencionou que “o apetite ao risco das organizações da América Latina é significativamente maior do que o das outras regiões, e a região tende a ser mais flexível e disposta a concretizar o negócio”.

A abordagem da LATAM que prioriza o relacionamento nos negócios provavelmente acelera o ciclo de vida de um acordo, onde um negócio⁹ pode ser informalmente acordado antes da formalização. Em contrapartida, aproximadamente metade dos entrevistados da América Latina caracterizaram seus processos como não estruturados ou não padronizados, em comparação com 42% em outras regiões.

Europa, Oriente Médio e África (EMEA)¹⁰

Com uma das paisagens regulatórias mais complexas⁵, as organizações na EMEA levam mais tempo para processar acordos em comparação com as outras quatro regiões consideradas, apresentando um ciclo de vida 19% mais longo que a média global. Esses entrevistados relataram fluxos de trabalho analíticos especialmente longos, gastando em média 8 horas a mais por acordo em relação à média global. Isso provavelmente se deve às taxas de adoção mais baixas de ferramentas de gestão de acordos (35% em comparação com 46% na América do Norte) e à complexidade multilíngue e multijurisdicional dos contratos. Como consequência, 55% dos entrevistados relataram sentir-se sobrecarregados pela diversidade e complexidade de seus acordos, em contraste com 46% no resto do mundo.

Ásia-Pacífico (APAC)¹¹

Como adotantes relativamente recentes de soluções de gestão de acordos (com uma taxa atual de adoção de ferramentas de 35% contra 46% na América do Norte), as organizações da APAC processam acordos 6% mais lentamente que a média global, provavelmente devido à sua abordagem formal e complexa para os acordos (por exemplo, negociações presenciais em várias etapas). Como resultado, as fases de Desenvolvimento e Assinatura representam mais da metade do tempo em todo o ciclo de vida dos seus acordos, refletindo práticas comuns como uma preferência pela hierarquia organizacional⁴. 40% dos participantes da APAC relataram atrasos devido a processos manuais e ineficientes nessas etapas, em comparação com 32% em outras regiões. Essas abordagens específicas da cultura para os acordos resultam em cerca de 5 horas adicionais por acordo gasto em relação à média global, ou cerca de 7 horas se comparado ao ciclo de vida norte-americano. O mesmo executivo da rede de supermercados mencionou que “as organizações na APAC normalmente usam uma abordagem hierárquica e estratificada para as aprovações, prolongando o processo de acordo”.

⁴Entrevistas qualitativas; *Idea Internacional: Negociando na Região da APAC*
Os países pesquisados incluem os Estados Unidos e o Canadá.

⁵Entrevistas qualitativas; *Grupo Banco Mundial: Relatório Anual de Negócios 2020*

Apesar destas nuances regionais, empresas de diferentes regiões sentem o impacto dos processos manuais de gestão de contratos de maneira similar.

Ao contrário, a nossa pesquisa aponta que esses desafios são mais comumente impulsionados por questões organizacionais do que pela localização geográfica (Figura 7).

Figura 7. OPORTUNIDADES PERDIDAS POR REGIÃO E PARTICULARIDADES REGIONAIS



⁶Os países pesquisados incluem os Estados Unidos e o Canadá.

⁷Os países pesquisados incluem o México e o Brasil.

⁸Entrevistas qualitativas; Grupo Banco Mundial: Relatório Anual de Negócios 2020; Revista de Assuntos Internacionais de Yale: Reformas Jurídicas Direcionadas na América Latina

⁹Global Negotiator: Doing Business in Latin America

¹⁰Os países pesquisados incluem o Reino Unido, a França e a Alemanha.

¹¹Os países pesquisados incluem o Japão, Singapura e a Austrália.

DESTRUIÇÃO DE VALOR POR FUNÇÃO

Assim como as diferenças regionais, também observamos desafios específicos ao longo do ciclo de vida dos acordos dentro de funções individuais. Por exemplo, as áreas de Vendas e Marketing são voltadas para o cliente e, dessa forma, atrasos e tempo perdido na gestão de acordos prejudicam a capacidade de gerar e concluir negócios. Em contrapartida, funções de suporte como compras e jurídico enfrentam custos de mão de obra e operacionais mais altos devido à perda de produtividade, e atrasos na entrega de mercadorias ou penalidades de curto prazo podem afetar a gestão do capital de giro (Figura 8).

Ademais, esses desafios se intensificam com a crescente complexidade e volume de acordos, resultando em processos de gestão de acordos trabalhosos. Por exemplo, é comum que os fornecedores utilizem seus próprios modelos como ponto de partida para um acordo. Esta escolha, que à primeira vista parece simples, gera diversos desafios, já que as organizações precisam

revisar minuciosamente e negociar os termos, além de realizar avaliações de risco para minimizar a exposição.

Além disso, a digitalização facilitou como nunca a criação e o envio de acordos. Um grande fornecedor de cuidados de saúde registou um aumento de cerca de 40% no volume de acordos no último ano, impulsionado principalmente por acordos de valor mais baixo.

A nossa pesquisa aprofundou-se mais nos desafios específicos que cada função enfrenta (Figura 9). Os resultados indicaram que, apenas considerando a receita, as organizações podem esperar perder aproximadamente 4,15 trilhões de reais em valor econômico global por não aproveitarem oportunidades de alcançar e vender para os clientes. De forma semelhante, os problemas na gestão de acordos resultam na perda de 5,19 trilhões de reais em valor econômico global, devido à diminuição da produtividade e ao aumento dos custos operacionais.



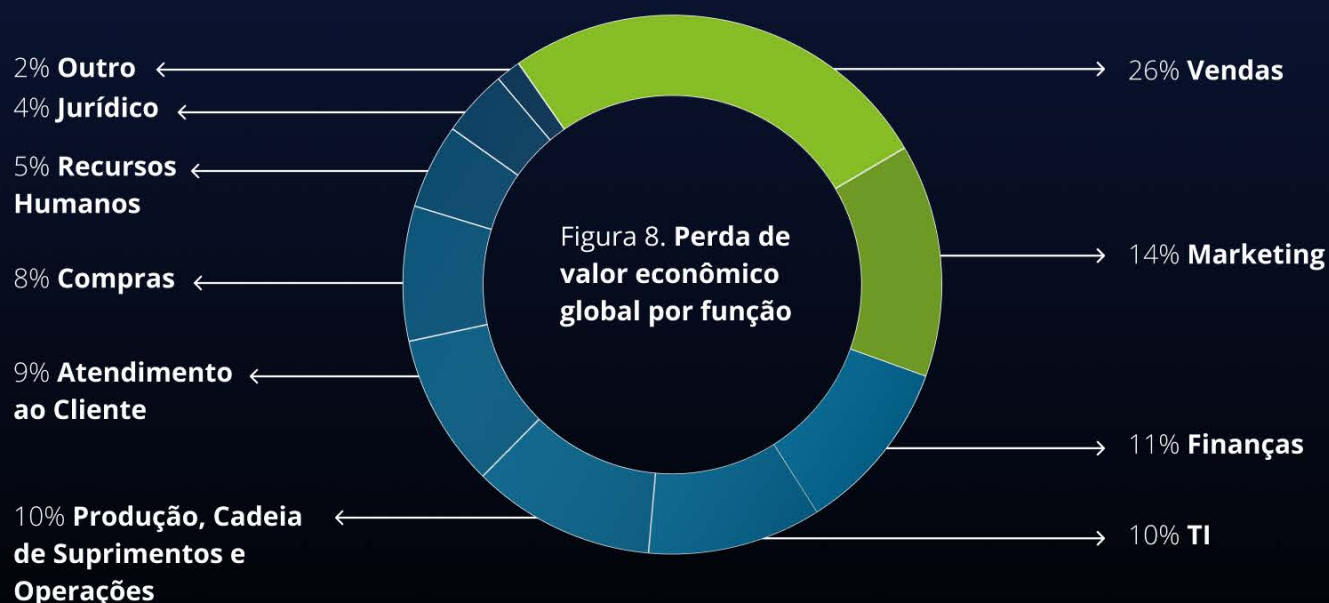


FIGURA 9. IMPACTO SELECIONADO DE ACORDO COM A FUNÇÃO

Vendas	Marketing
 <p>Aumente a agilidade dos negócios e estabeleça relações mais sólidas com os clientes para impulsionar o crescimento da receita.</p> <p>Possível atraso no fechamento do acordo e na obtenção de receitas devido à lentidão nos processos de contratação e negociação.</p> <p>Ineficiências no processo de contratação podem resultar, em média, em uma perda de receita de 7,7 milhões de reais por empresa.</p> <p>Redução nas oportunidades de venda adicional e venda cruzada (como, por exemplo, renovações) devido aos impactos nas relações com os clientes.</p> <p>48% relataram que a relação com seus clientes piorou significativamente devido a atrasos nos acordos.</p>	 <p>Inicie campanhas estratégicas em tempo hábil para aumentar a visibilidade da marca e o engajamento dos clientes.</p> <p>Menos campanhas de marketing, já que as equipes dedicam mais tempo à gestão de acordos do que ao lançamento de campanhas.</p> <p>Em média, os desafios de concordância afetam oportunidades de receita no valor de 4,15 milhões de reais por empresa.</p> <p>Campanhas de marketing foram adiadas devido a desafios na gestão eficiente de acordos de parceria e contratos de serviço.</p> <p>63% dos profissionais de Marketing entrevistados relataram que perderam o controle de contratos críticos, marcos importantes e condições.</p>

Finanças



Reconheça a receita e gerencie as despesas operacionais e de capital.

Reconhecimento de receita adiada afetando a elaboração de relatórios financeiros e previsões devido a atrasos nos contratos.

Em média, **21%** da receita é transferida para o próximo período de prestação de contas.

Risco maior de aumento dos custos do acordo, impulsionado por multas e penalidades devido ao não cumprimento do mesmo.

Para acordos que não estão em conformidade, os entrevistados relataram que pagaram, em média, multas equivalentes a **14%** do valor total do contrato.

Produção, Cadeia de Suprimentos e Operações



Garanta a produção contínua e a entrega pontual de mercadorias em toda a cadeia de abastecimento.

Cronogramas de produção interrompidos, motivados por prazos de entrega estendidos para materiais essenciais.

49% relataram piora nas relações com parceiros e clientes devido a atrasos nos contratos.

Aumento do risco de custos de produção mais altos devido à perda de descontos por volume e oportunidades para renegociar condições.

51% relataram dificuldades para maximizar o valor dos contratos devido à limitada visibilidade sobre os termos do acordo.

TI



Facilite as integrações e atualizações para assegurar a confiabilidade, a escalabilidade e a segurança em toda a infraestrutura de TI.

Adoção tardia de tecnologia essencial para os negócios devido à demora na integração dos fornecedores.

60% dos participantes relataram experienciar atrasos nos prazos dos projetos devido à falta de licenças de software disponíveis.

Risco maior de redundâncias de fornecedores, provocado pela falta de visibilidade sobre o desempenho dos mesmos.

55% dos participantes relataram que não possuem as ferramentas necessárias para realizar avaliações de fornecedores e acompanhar a conformidade e o desempenho.

Atendimento ao Cliente



Diminua a taxa de desistência e abandono de clientes no funil de vendas para aumentar a satisfação e a conversão de clientes.

Mais tempo sendo utilizado para responder a perguntas relacionadas a acordos, devido aos desafios enfrentados pelos clientes com os fluxos de trabalho dos acordos.

80% dos participantes da pesquisa disseram que gastam mais tempo respondendo perguntas sobre acordos do que perguntas sobre produtos.

Maior probabilidade de desistência ao longo da jornada do cliente, motivada por processos de acordo confusos e complexos no funil de compras.

66% dos participantes indicaram que fluxos de trabalho ineficientes na formalização de acordos contribuem para a insatisfação do cliente.

Compras



Otimize a seleção de fornecedores, a integração, o custeio e a gestão.

Aumento do risco de termos e condições

desfavoráveis no acordo, devido à falta de preparo para as negociações com fornecedores.

56% dos participantes relataram ter dificuldades para localizar os termos do fornecedor aprovados mais recentemente e as tabelas de preços para utilização, o que resultou em pagamentos excessivos.

Oportunidades de renegociação e economia de custos que foram perdidas

motivadas por equipes de compras que necessitam de auxílio para monitorar e analisar acordos de compras anteriores.

Em média, as equipes de compras poderiam economizar mais de **5,19 milhões de reais** por ano de incentivos contratuais perdidos.

Jurídico



Revise e ajuste os contratos para estarem em conformidade com as políticas e regulamentos internos, de forma a minimizar a exposição ao risco.

Exposição ampliada a penalidades financeiras e danos à reputação, impulsionada pelo potencial aumento de riscos futuros e incidentes de conformidade.

Os participantes relataram uma média de **22** incidentes significativos de cumprimento de acordos no último ano.

Aumento no volume de acordos pendentes para serem redigidos e revisados pelo Departamento Jurídico.

61% dos participantes da área jurídica relataram tensões nos relacionamentos entre diferentes setores devido a atrasos na aprovação de acordos.

Recursos Humanos



Contrate candidatos de forma mais rápida e impulsione a satisfação e a retenção de seus funcionários.

Crescimento atrasado na quantidade de funcionários e equipes com falta de pessoal, causado por demoras nas revisões e propostas de contratos de trabalho.

57% dos participantes relataram que perderam a oportunidade de contratar talentos preferidos devido a atrasos nos acordos.

Aumento da carga de trabalho e pressão para os funcionários atuais, motivados por atrasos e falhas relacionadas à contratação de talentos.

69% dos entrevistados relataram aumento da exaustão e da rotatividade devido ao ônus da contratação gerado por atrasos nos acordos.





Hoje em dia, as organizações adotaram várias tecnologias de gestão de acordos para atenuar esses impactos, desde soluções específicas (como notariação remota) até ferramentas que cobrem partes maiores do ciclo de vida do acordo (como o CLM). No entanto, as organizações ainda dependem de soluções manuais alternativas, o que aumenta as perdas de produtividade ao longo do tempo. Por exemplo, um grande prestador de cuidados de saúde mencionou a necessidade de transferir manualmente dados do seu sistema de tickets de TI para a sua solução de gestão de contratos para cada pedido de acordo - um problema que poderia ser evitado.

Uma outra entrevista revelou que uma importante organização de entretenimento esportivo prefere realizar negociações por meio de trocas de e-mail, citando o 'cansaço do portal' devido aos passos adicionais e ao tempo necessário para enviar acordos, mas posteriormente exigindo que as partes contrárias façam login em um portal para ter acesso - outro fluxo de trabalho que poderia ser evitado. Soluções manuais alternativas também são comuns após a execução; uma organização de tecnologia global destacou como eles costumam depender do setor de TI para extrair manualmente os metadados dos acordos, que eles descreveram como "demorados, trabalhosos e nem sempre precisos".

A necessidade constante de correções manuais destaca a urgente obrigação dos fornecedores de soluções em aprimorar fluxos de trabalho, integrações, consistência de dados e, acima de tudo, a confiança.

O FUTURO DA GESTÃO DE CONTRATOS

Para realmente atender às necessidades crescentes das organizações e capacitá-las a colaborar de forma mais eficaz com as contrapartes, minimizar os riscos associados aos acordos e aproveitar insights acionáveis desses acordos, identificamos cinco áreas de oportunidade cruciais que os fornecedores de soluções de gestão de acordos devem priorizar para abordar os principais desafios do gerenciamento de acordos.

Colaboração contínua - Aproximadamente 40% dos entrevistados relatam a necessidade de mais ferramentas e recursos para colaboração, cuja ausência resulta em atrasos e retrabalho. Ademais, um acordo pode passar por mais de 15 transferências internas antes de qualquer negociação com a contraparte, desperdiçando mais de duas horas por acordo apenas aguardando a ação de outros. Como consequência, as organizações estão em busca ativa de ferramentas e funcionalidades que acelerem a colaboração (como, por exemplo, a verificação de cláusulas aprovadas legalmente) e a negociação (como, por exemplo, o resumo de acordos e redlining orientados por IA¹²).

Pesquisa e análise dinâmicas - Apenas 36% dos participantes indicaram que usam ferramentas de análise de contratos inteligentes, e um número ainda menor, 31%, afirmou usar um repositório de contratos centralizado e pesquisável. Isso sugere que as organizações frequentemente veem os contratos como documentos imutáveis após a assinatura. Paralelamente, mais de 40% dos participantes perderam oportunidades para capitalizar no crescimento (como renovações) ou reduzir custos (como descontos por volume) por não conseguirem extrair valor dos metadados dos contratos. As empresas estão agora em busca de recursos de pesquisa, relatórios e análises mais sofisticados para transformar arquivos planos estáticos em inteligência acionável.

Integrações prontas para uso imediato (OOTB) - 54% dos participantes mencionaram a inserção manual de dados de acordos em sistemas subsequentes. Contudo, as organizações buscam soluções prontas para uso (OOTB) que possam ser integradas à sua infraestrutura e fluxos de trabalho com o mínimo de configuração. Por exemplo, um dos participantes destacou a “facilidade de implementação, integração com nossos sistemas já existentes e a personalização simplificada” como características decisivas. As soluções de gestão de acordos devem se adaptar ao conjunto de tecnologias do cliente, reduzindo ao máximo a necessidade de integração e gestão de TI.

Fluxos de trabalho específicos para cada perfil - Cerca de 50% dos entrevistados sentem-se sobrecarregados ao gerir o volume e a complexidade dos seus contratos. As organizações apontam desafios na implementação de soluções, tais como alta complexidade e obstáculos à adoção, levando-as a recorrer a soluções manuais alternativas, como transferências de dados entre aplicativos ou notificações manuais (por exemplo, atualizações de contratos) para suprir essa lacuna. A próxima geração de ferramentas e processos de gestão de contratos deve habilitar diferentes grupos de usuários a simplificar e personalizar fluxos de trabalho de contratos (por exemplo, contratos de vendas que se atualizam automaticamente com os dados mais recentes dos CRMs, encaminhamento adaptativo de contratos, redação automatizada de cláusulas ou personalizações de fluxo de trabalho com pouco ou nenhum código).

Adoção de funcionalidades da geração atual - Por fim, para continuar a impulsionar a adoção pelos clientes, os fornecedores precisam enfrentar os obstáculos à adoção. Com base em várias entrevistas, os clientes mencionaram como são frequentemente desafiados por falhas na eficiência do fluxo de trabalho (como automação baseada em regras, relatórios/visibilidade em tempo real), segurança de dados (como ocultação de dados confidenciais do cliente, conformidade com a HIPAA) e governança (como controles de acesso, registros de auditoria, estruturas de uso ético da IA).

¹²O redlining orientado por IA é a incorporação de recursos de aprendizado de máquina e IA generativa no processo de redlining, que é tradicionalmente manual, durante as negociações. Isso automatiza a identificação, marcação e classificação de alterações em revisões de contratos.

A próxima geração de soluções para gerenciamento de acordos deve atender às necessidades de três perfis durante o ciclo de vida: Compradores, Criadores de Processos e Usuários Finais. Compradores geralmente têm dificuldade em medir o ROI e optam por se basear em indicadores heurísticos para avaliar o valor. Por exemplo, o Diretor Jurídico de uma grande organização de entretenimento esportivo afirmou: “Não possuímos KPIs formais - o importante é garantir que somos ágeis e respondemos prontamente às solicitações”.

Os Criadores de Processos são os desenvolvedores do universo dos acordos e enfrentam dificuldades para se auto-servir com as soluções atuais. Uma organização de ponta em tecnologia de viagem mencionou a dependência de terceiros para realizar atualizações de sistema ou modificações no fluxo de trabalho (como, por exemplo, cadeias de aprovação adicionais) como um fator determinante para descartar várias soluções de gestão de acordos de sua lista de preferências.

Os usuários finais dão grande valor aos benefícios de produtividade que as soluções de gestão de acordos proporcionam, liberando mais tempo para se dedicarem às suas responsabilidades principais (como, por exemplo, vendedores que passam mais tempo no mercado). Um líder de vendas de uma empresa de tecnologia B2B afirmou: “Estamos quase sempre utilizando o Salesforce; optamos pela nossa solução de gestão de acordos simplesmente pela sua integração com o Salesforce e pela forma como ela nos ajuda a economizar tempo na transferência de informações para os acordos.”

A seguir, exploramos os benefícios que cada perfil pode obter ao adotar uma solução de gestão de acordos de última geração e identificamos as funcionalidades específicas que foram destacadas em nossa pesquisa (Figura 10).



Figura 10. **CAPACIDADES DA SOLUÇÃO DE GESTÃO DE ACORDOS DA PRÓXIMA GERAÇÃO POR PERFIL**

	COMO EU ME BENEFICIO COM A GESTÃO DE ACORDOS DA PRÓXIMA GERAÇÃO?	CAPACIDADES DE SOLUÇÃO DE PRÓXIMA GERAÇÃO MAIS DESEJADAS
 <p>COMPRADOR / TOMADOR DE DECISÃO</p>	<p>Ganho insights valiosos sobre o desempenho do meu papel, que me permitem avaliar e monitorar efetivamente o valor que o meu papel obtém de uma solução de gestão de acordos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 56%: Ferramentas avançadas de colaboração e negociação (por exemplo, sugestões automatizadas de revisão) • 52%: Inteligência de Contrato habilitada por IA • 52%: Integrações com Aplicativos de Negócios Comuns • 49%: Pontuação Dinâmica de Risco em Acordos • 49%: Repositórios de Acordos Inteligentes
 <p>CRIADOR DE PROCESSOS</p>	<p>Sou capaz de projetar, implementar e aprimorar fluxos de trabalho de acordos de forma mais eficaz e com mínima complexidade, utilizando criadores de fluxos de trabalho sem código ou de baixo código, e integrações prontas para uso com aplicativos de negócios comuns</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 63%: Integrações com Aplicativos de Negócios Comuns • 55%: Dados do Acordo e Verificação de Identidade • 53%: Roteamento Automatizado de Acordos • 52%: Acordos com campos preenchíveis gerados por Inteligência Artificial (como, por exemplo, formulário W-4, solicitação de empréstimo) • 48%: criadores de Fluxo de Trabalho Personalizado com Baixo Código ou Sem Código
 <p>USUÁRIO FINAL</p>	<p>Consigo elaborar, aprimorar e administrar meus acordos com o mínimo de esforço manual e exposição a riscos, liberando mais tempo para me concentrar nos aspectos fundamentais do meu trabalho (como, por exemplo, vendas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 63%: Avaliação Dinâmica de Risco em Contratos • 60%: Dados do Acordo e Verificação de Identidade • 58%: Repositórios de Contratos Inteligentes • 51%: Verificações/Aprovações Automatizadas de Cláusulas • 49%: Integrações com Aplicativos Comerciais Comuns

Embora as competências técnicas - quando corretamente integradas e utilizadas - possam revelar um valor imenso, as organizações que entrevistamos mencionaram vários outros desafios não técnicos que dificultam a adoção e a concretização desse valor.

Os participantes relataram que a governança (como, por exemplo, funções mal definidas) e a dependência de outros

(por exemplo, atrasos nas revisões) representam impressionantes 67% das perdas de produtividade em acordos. As organizações devem adotar uma abordagem holística - que vai além da tecnologia - para aproveitar ao máximo o valor das novas soluções e liberar o valor oculto dentro dos acordos. Essa abordagem costuma envolver estratégia, engenharia de processos, governança, treinamento e gestão de mudanças.

O VALOR EMPRESARIAL DE FLUXOS DE TRABALHO INTELIGENTES

Embora a maioria das organizações (92%) utilize uma ou mais soluções de gestão de acordos, muitas não medem, monitoram ou relatam o valor de sua utilização. Como afirmou o Diretor de Aquisições Estratégicas de uma organização de mercado global: “Eu me reporto a três metas principais - economia, despesas sob gestão e número de contratos e projetos. É difícil quantificar o valor da tecnologia que estamos utilizando.” Sem métodos adequados para medir o ROI, as empresas frequentemente negligenciam que as soluções de gestão de acordos podem desbloquear um valor significativo.

Por exemplo, o Diretor de Operações Jurídicas de uma grande empresa de viagens mencionou benefícios como a economia de 2.000 horas em revisões de conformidade, de forma anedótica. Além disso, o Vice-presidente de Compras de uma renomada organização de saúde destacou uma redução no valor em risco - de centenas de milhões de reais para apenas alguns milhões - um fator que frequentemente não é quantificado.

Com base na nossa experiência, as empresas de destaque avaliam três tipos de KPIs ao longo do processo de acordo:

Eficiência:

- Número total e valor do acordo por tipos de acordo
- Tempo despendido por etapa do ciclo de vida e por função
- N° e % de termos padrão e não padrão, classificados por tipo
- % de desvio dos fluxos de trabalho padrão
- Número total de aprovadores/colaboradores

Desempenho:

- Número e valor de renovações por tipo de renovação
- Taxas de rescisão antecipada e de renovação automática
- Taxas de cumprimento de obrigações essenciais
- Valor total de economia ou multa do acordo
- Preço/valor orçado vs. real do contrato
- Valor total do acordo por fornecedor
- Qualidade e desempenho do fornecedor (por exemplo, variações nas unidades entregues, índices de defeitos, métricas de atendimento e outros termos chave)

Risco:

- Pontuação de risco por contrato e fornecedor
- Valor do acordo em risco
- Taxa de descumprimento do acordo
- Custo da não conformidade (por exemplo, multas, gastos operacionais, custos judiciais)

As soluções de gestão de acordos da nova geração vão abrir novas possibilidades para as equipes gerarem valor através de dados. Por exemplo, painéis potencializados por Inteligência Artificial podem exibir atividades e desempenho de acordos (como o número de contratos e renovações futuras) ao longo do tempo. A inteligência de contratos habilitada por IA pode monitorar incentivos e marcos importantes, além de identificar padrões em contratos (como preços, pagamentos, obrigações do fornecedor) para assegurar termos mais vantajosos. A avaliação de riscos orientada por IA pode aprimorar a conformidade e minimizar a exposição a potenciais riscos.



O CAMINHO ADIANTE

O cenário da gestão de acordos está em um ponto de virada, impulsionado pelo volume de contratos, pelas necessidades em constante evolução das organizações e pelo surgimento de novas tecnologias, como a Inteligência Artificial generativa. Como consequência, e de forma não surpreendente, nossa pesquisa revelou que mais da metade dos participantes planeja aumentar seus investimentos em soluções de gestão de acordos nos próximos três anos. Isso destaca a necessidade dos fornecedores em continuar oferecendo propostas de valor convincentes e uma visão de produto e planejamentos estratégicos sólidos.

Contudo, a tecnologia por si só não vai resolver todos os desafios. Para superar a destruição de valor econômico que se verifica atualmente, as organizações precisam também fortalecer as dimensões não técnicas, incluindo a avaliação das necessidades e objetivos ao nível organizacional, a criação de estruturas de governança adequadas com funções bem definidas, a promoção das capacidades de autoatendimento impulsionado pela IA

e execução baseada em inteligência acionável para gerar resultados favoráveis em acordos. Para os fornecedores de soluções, isso significa estar plenamente ciente das necessidades dos clientes por função e perfil, suas estruturas contratuais únicas e principais fluxos de trabalho, ao mesmo tempo que desenvolvem produtos e serviços que são suficientemente flexíveis para resolver uma variedade desses problemas e fáceis de personalizar, ampliar e integrar. Para expandir essa ideia, apresentamos alguns princípios orientadores para clientes e fornecedores à medida que eles reimaginam os ciclos de vida de seus acordos (Figura 11).

Embora novos desafios sempre surjam, a combinação de tecnologia, gestão de dados, otimização de processos, governança e gestão de riscos pode ajudar as organizações a fazer avanços significativos na recuperação do valor econômico perdido devido à má gestão de acordos.



Figura 11. **PRINCÍPIOS DE ORIENTAÇÃO PARA CLIENTES E FORNECEDORES DE SOLUÇÕES DE GESTÃO DE ACORDOS**

PRINCÍPIOS DE ORIENTAÇÃO PARA CLIENTES

- **Avalie as necessidades de acordo no nível funcional.** Realize uma análise de cima para baixo da atual maturidade na gestão de acordos, dos tipos de acordos mais comuns, das complexidades e necessidades entre as diferentes funções, com o objetivo de otimizar processos, identificar oportunidades de automação e diminuir os tempos de ciclo.
- **Desenhe e implemente funções claras e processos para a equipe.** Formalize a estrutura de governança, definindo funções e responsabilidades, processos e programas de treinamento entre as equipes, com o objetivo de integrar as pessoas à tecnologia.
- **Incentive o uso de funcionalidades de autoatendimento.** Incentive e habilite os usuários a se autoatenderem através de funcionalidades orientadas por IA, incluindo modelos inteligentes e verificações automáticas de cláusulas, para melhorar a eficiência, acessibilidade e capacidade de expansão.
- **Reúna e aplique a inteligência de acordos.** Defina e acompanhe os KPIs de acordos e utilize a inteligência de acordos habilitada por IA para promover ações que aprimorem os termos, aproveitem incentivos e marcos e minimizem a exposição ao risco.

PRINCÍPIOS DE ORIENTAÇÃO PARA FORNECEDORES

- **Desenvolva para uma variedade de perfis de usuários.** Desenvolva funcionalidades baseadas em perfis, direcionadas a usuários funcionais, para proporcionar valor já no primeiro dia (por exemplo, modelos pré-definidos por tipo de cliente/negócio e integração com sistemas de CRM para a área de vendas, pontuação de risco ativada por IA e análises de desempenho de fornecedores para o setor de compras).
- **Incentive um ecossistema ISV diversificado.** Estabeleça um mercado para ISVs certificados fornecerem extensões técnicas que complementem as funcionalidades principais (como, por exemplo, o arquivamento automatizado de acordos no serviço de armazenamento de arquivos preferido). Igualmente, integre de forma reversa em soluções que possam ser a interface principal dos usuários-alvo (como, por exemplo, sistemas de compras).
- **Mantenha os esforços para utilizar a IA de maneira inteligente e responsável.** Dedique-se à inovação através de recursos e aceleradores de IA (como geração de acordos, extração de dados, pesquisa, sumarização, revisões) para potencializar a produtividade, mas de maneira crítica, com um relato claro de retorno sobre o investimento (ROI).
- **Enfatize a adoção após a venda e a concretização do valor.** Invista em integração intuitiva, comunidades de produtos e treinamento formal de usuários para assegurar que os usuários finais obtenham o máximo de valor, e que os compradores enxerguem um caminho claro para o retorno sobre o investimento (ROI).

”

“Líderes de empresas de todas as regiões, setores e portes estão em busca de maneiras mais eficientes de gerenciar seus contratos enquanto se adaptam às mudanças de mercado. Para atender a este momento, as empresas precisam adotar uma abordagem integral para a gestão de acordos, levando em conta elementos como tecnologia, governança e estratégia para alcançar resultados positivos.” – Jonas McCormick, Diretor, Deloitte Consulting LLP

AUTORES E AGRADECIMENTOS

Este relatório representa uma parcela das respostas obtidas em nosso estudo. Caso tenha interesse em explorar mais a fundo, por favor, entre em contato com os autores e colaboradores.

Jonathan Jones

Diretor Executivo, Serviços Jurídicos Empresariais & CLM
Deloitte Tax LLP
+1 973 602 6787 | jonathjones@deloitte.com

Rohan Gupta

Diretor, Estratégia & Análise
Deloitte Consulting LLP
+1 646 455 9632 | rohagupta@deloitte.com

Jonas McCormick

Diretor, Tecnologia, Mídia & Telecomunicações
Deloitte Consultoria LLP
+1 602 234 5215 | jonasmccormick@deloitte.com

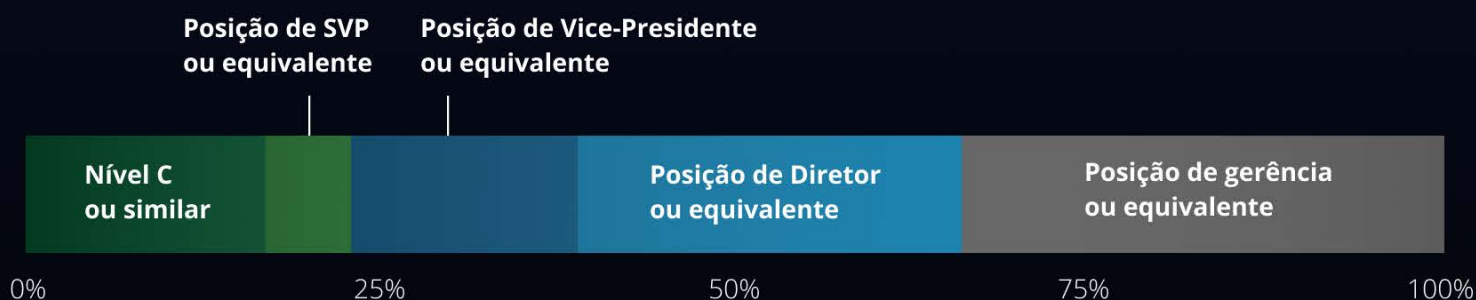
Os autores gostariam de expressar seus agradecimentos a **Soumyadeep Bakshi, Carol Cui, Grant Griffith, Sachin Patro, Siddharth Rawat, Nayanika Krishnan** da Deloitte Consulting LLP pelo trabalho de pesquisa e análise, e a **Allan Thygesen, Robert Chatwani, Erin Green, Anne Merkert, Kate Sheehy** e **Anne Yeh** da Docusign pelas valiosas contribuições para este artigo.

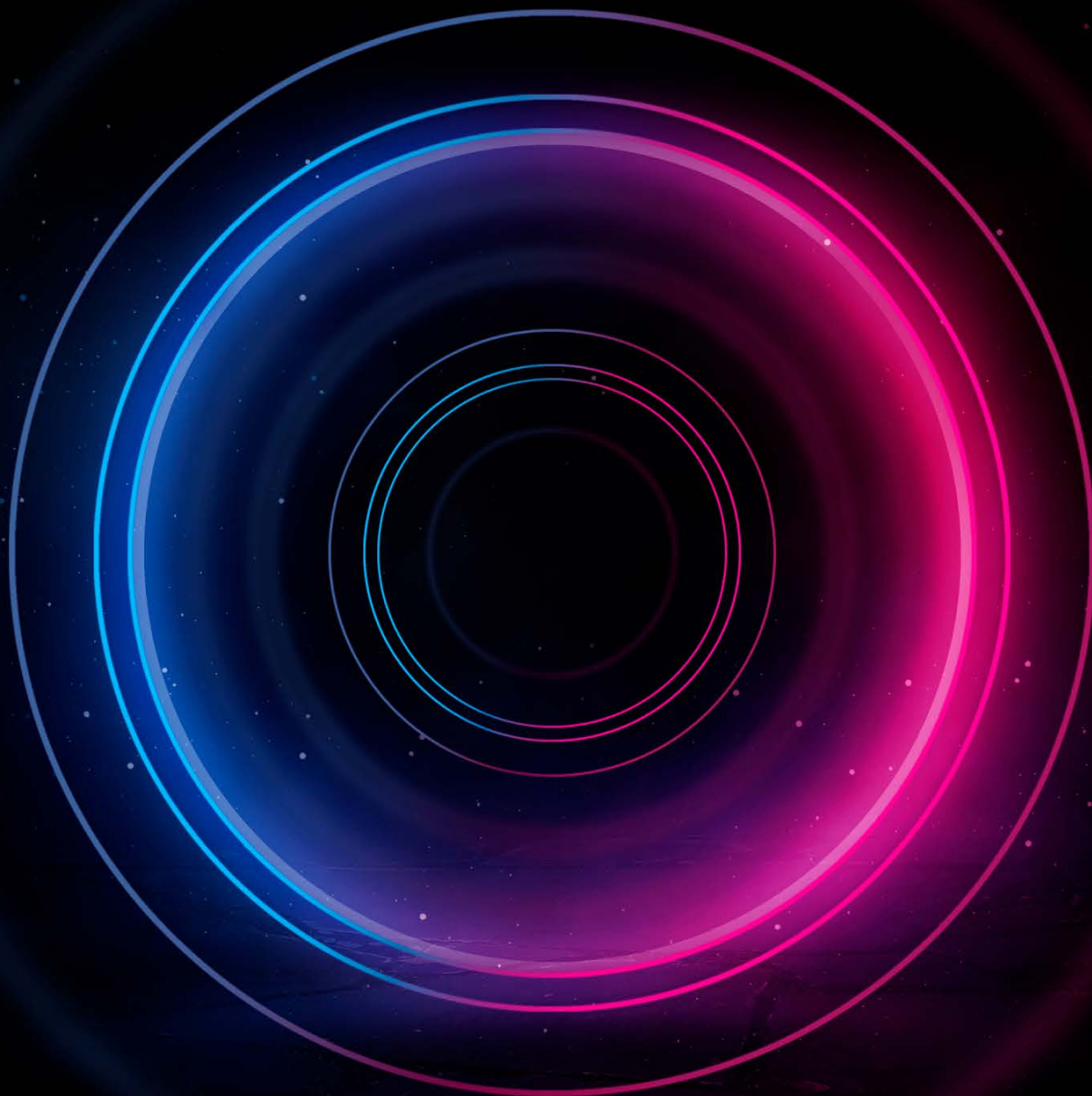
Criativos: Will Rochfort, Annie Lee, Annie Vuong

DESMEMBRAMENTO ADICIONAL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA



Figura 13. PERCENTUAL DE PARTICIPANTES POR TÍTULO





Esta publicação contém apenas informações gerais e a Deloitte não está, por meio desta publicação, fornecendo consultoria ou serviços em contabilidade, negócios, finanças, investimentos, direito, impostos ou outros serviços profissionais. Esta publicação não substitui tais conselhos ou serviços profissionais, nem deve ser usada como base para qualquer decisão ou ação que possa impactar o seu negócio. Antes de tomar qualquer decisão ou ação que possa impactar o seu negócio, você deve consultar um consultor profissional qualificado.

A Deloitte não se responsabiliza por qualquer prejuízo sofrido por alguém que confie nesta publicação.

Sobre a Deloitte

Deloitte se refere a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma empresa privada britânica limitada por garantia ('DTTL'), sua rede de empresas associadas e suas entidades relacionadas. A DTTL e cada uma de suas empresas associadas são entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também conhecida como 'Deloitte Global') não presta serviços diretamente aos clientes. Nos Estados Unidos, Deloitte se refere a uma ou mais das empresas associadas americanas da DTTL, suas entidades relacionadas que operam sob o nome 'Deloitte' nos Estados Unidos e suas respectivas afiliadas. Alguns serviços podem não estar disponíveis para atestar clientes, de acordo com as regras e regulamentos da contabilidade pública. Por favor, visite www.deloitte.com/about para saber mais sobre nossa rede global de empresas associadas.

Deloitte.

 **docusign**