

Gestão de contratos: tudo que você precisa saber sobre!

Hoje em dia, não basta procurar clientes e fornecedores e fechar negócio com eles o mais rápido possível, apenas acumulando contratos. Essa pode até ser uma prática muito usual, mas também tem se mostrado desastrosa para os negócios. Sem uma boa gestão de contratos, pode-se perder tempo, dinheiro e credibilidade. E ninguém quer isso, não é mesmo?

Ainda assim, uma pesquisa feita pela Associação Nacional de Gestores de Contratos (ANGC) com 70 empresas mostrou que mais de 90% utilizam o e-mail para fazer a gestão de seus contratos. Esses administradores reconhecem que essa não é a forma mais eficiente de fazer isso, pois equivaleria, no mundo virtual, a mandar esses documentos para a pasta A-Z.

Em outra fase dessa pesquisa, verificou-se entre as 54 empresas entrevistadas que apenas 25% segue uma metodologia para a gestão de contratos. Também foi demonstrado que mais de 1/3 dessas instituições não têm controle sobre os níveis de serviços dos seus contratos.

Provavelmente, essa pesquisa espelha de modo fiel a realidade da maior parte das empresas brasileiras. Essas são menos eficientes e lucrativas do que poderiam ser em comparação com suas iguais em outros países. À parte questões como carga tributária, custos de logística e mão de obra, outro fator fundamental para a concorrência com as estrangeiras é a gestão de contratos.

Se a sua empresa ainda não conta com a cultura de uma boa gestão de contratos, é hora de ler este post e descobrir como anular esse ponto fraco. A seguir, você verá do que se trata a gestão de contratos, como fazê-la e os prejuízos de se negligenciar essa prática.

O que é gestão de contratos?

Podemos dizer que a gestão de um contrato é o acompanhamento de sua existência do início ao fim. É um cuidado passo a passo desde a sua criação, passando pela execução até chegar ao seu encerramento ou a uma renovação. Também é conhecida como [gestão de projetos](#).

Não se trata apenas do aspecto físico do controle. Claro que uma redação específica para cada situação e/ou cliente é muito melhor que um contrato padrão, ou o armazenamento e a organização eficientes desses documentos. Uma gestão bem-sucedida vai muito além disso.

Trata-se de conferir e registrar a correta execução de cada obrigação descrita no contrato. A necessidade de uma comunicação transparente e constante entre os vários departamentos envolvidos, inclusive com os setores financeiro e jurídico.

A disponibilidade de informações atualizadas e completas facilita tomadas de decisões acertadas mais rapidamente. Também diminui custos por evitar multas, além de outros prejuízos como veremos mais à frente.

Além do mais, quando a boa gestão dos contratos passa a fazer parte da cultura da empresa, ela é vista como um excelente parceiro de negócios. Pois essas práticas melhoram o relacionamento entre fornecedores e clientes. Lembrando sempre que a relação entre pessoas pode alavancar ou desfazer um negócio!

Quem faz a intermediação e a coordenação entre todas as pessoas envolvidas na vida do contrato é gestor de contratos. Vejamos, a seguir, quais seriam as funções desse profissional.

O que faz o gestor de contratos?

O profissional gestor de contratos lidera a equipe que cuidará de todo o ciclo de vida desse documento. Isso quer dizer que ele lida com pessoas de diversos setores da empresa e do cliente. Sua função principal é garantir que os objetivos do contrato sejam cumpridos, de modo que a relação custo/benefício seja respeitada. Para tanto, ele coordenará e supervisionará todas as ações relativas ao contrato com tarefas que incluem:

- reconhecimento das necessidades do cliente e das limitações da empresa frente a essas demandas: com esses pontos bem esclarecidos, o gestor é capaz de orientar as negociações para que as partes estejam devidamente esclarecidas e em comum acordo para a assinatura do contrato;
- conhecimento das características de logística: em algumas cidades, há a limitação de horários para circulação de veículos de entrega de produtos, ou períodos de proibição de estacionamento em determinadas ruas. Essas características devem constar no contrato e serem seguidas à risca. Aqui, a colaboração do setor de logística da empresa com o gestor é fundamental;
- avaliação das variações cambiais: muitos produtos têm o seu preço calculado a partir de uma moeda estrangeira. Variações no câmbio são constantes e levam ao aumento ou à diminuição no valor do bem ou serviço. Cabe ao departamento financeiro monitorar essas alterações e repassá-las constantemente ao gestor;
- atenção às mudanças na legislação: outra situação muito comum é uma alteração da lei ocorrer no período coberto pelo contrato. Pode ser prevendo a cobrança de novas taxas ou de impostos, como a exigência de novos padrões para uma prestação de serviço. Esse acompanhamento é feito pelo departamento jurídico que, em conjunto com o gestor, redige alterações a serem anexadas ao contrato;
- zelar pelo cumprimento de prazos e datas: a entrega de produtos ou a execução de serviços precisa cumprir os prazos estabelecidos em contrato e quem fiscaliza isso é o gestor. Em alguns casos, são exigidos certidões, laudos etc. para a execução de um serviço. A emissão e eventual entrega dessa documentação é acompanhada pelo gestor;
- gerenciamento de problemas: contudo, sempre podem haver intercorrências ao longo da execução de um serviço ou do fornecimento de um produto. Quando um problema desses surge, o gestor precisa solucioná-lo rapidamente e providenciar que se anexe ao contrato documentos relacionados à ocorrência;
- previsão do encerramento do contrato: antecipar-se ao encerramento do contrato permite a verificação do cumprimento de todas as cláusulas, da documentação pertinente e da existência de alguma pendência. Em alguns casos, também permite o estudo da conveniência de uma renovação contratual;
- supervisão do cumprimento das cláusulas de pós-venda ou serviço: muitas empresas oferecem assistência técnica ou garantias que se estendem por um período além do vencimento do contrato. Faz parte da gestão do contrato o seu cumprimento e que qualquer ocorrência ligada a elas seja documentada.

Esses exemplos mostram que o acompanhamento de vários contratos ao mesmo tempo é uma missão complexa. Em geral, as empresas pequenas e médias não podem arcar com os custos de contratação desse profissional e repassam essa responsabilidade ao setor de compras. Nesse caso, é recomendado o uso de uma plataforma que auxilie nessa gestão.

O que uma má gestão de contratos pode levar?

Uma [pesquisa do IBGE](#) mostra que 6 em 10 empresas fecham antes de completar 5 anos. Nesse estudo, o instituto não aponta as causas da morte prematura de tantos empreendimentos. Mas, ao analisar as consequências de uma má gestão de contratos, você poderá tirar suas próprias conclusões.

Uma avaliação que superestime a capacidade da empresa em atender às expectativas do cliente pode levar a vários problemas. Desde atrasos na entrega de produtos e serviços até impossibilidade de cumprir com as metas acordadas, seja por baixa qualidade ou quantidade. Essas ocorrências diminuem a confiança do cliente na empresa contratada e pode acarretar multas e/ou a rescisão contratual.

Em um dado momento, o cliente pode começar a fazer exigências que não estão previstas no contrato.

Essa situação não é incomum. Se não houver a possibilidade de fazer alterações no texto original e cumpri-las, é preciso deixar esse ponto claro para o contratante. Porém, quando a empresa não faz consultas constantes a esse texto, pode assumir obrigações desnecessárias e que fogem dos objetivos do contrato.

Outro fator que afeta o cumprimento de datas e de metas é a importância dada a toda cadeia de pessoas envolvida no projeto. Os motoristas e outros colaboradores da parte logística precisam estar engajados. O desempenho desses profissionais é fundamental para a execução de todas as etapas planejadas.

Além disso, ao longo do período do contrato, podem ocorrer alterações na legislação que onerem uma das partes. Não acompanhar essas mudanças quase sempre acarreta prejuízos financeiros. Alguns dos quais só serão percebidos e calculados ao final do contrato, com acréscimo de juros.

Serviços e produtos cujos preços são baseados em moedas estrangeiras precisam de atenção extra. Isso porque, além do acompanhamento dia a dia do câmbio, é preciso estimar tendências de queda ou de alta no valor dessas moedas. Alterações cambiais não previstas podem levar a empresa a pagar valores mais altos que comprometam o seu orçamento.

Apesar de todo o planejamento, imprevistos e incidentes podem ocorrer. Nesses momentos, a comunicação entre os setores envolvidos é crucial para a boa execução do contrato. É quando os documentos relativos a ocorrências que atrasem ou prejudiquem a execução de qualquer etapa do projeto devem ser objetos de atenção. A organização e a guarda dessa documentação é de responsabilidade do gestor, mas ela precisa ser facilmente acessível a todos os envolvidos.

Há contratos que visam um projeto único ou tratam do fornecimento de bens e serviços por um período limitado. É o caso da construção de um imóvel ou do fornecimento de alimentação durante um evento esportivo como a Copa do Mundo. Nesses, a data de encerramento é irrevogável ou, caso não seja respeitada, traz prejuízos financeiros consideráveis e até implicações jurídicas.

Em outros casos, as empresas buscam por meio de contratos suprir a necessidade constante da prestação de um serviço ou de um produto. A data de encerramento desse contrato é tão importante quanto qualquer prazo nele estipulado e não deve ser aguardada passivamente.

O descaso com o encerramento de contratos assim pode levar a quebras no fornecimento do bem ou serviço, prejudicando a contratante. Também pode causar um gargalo no fluxo de caixa da empresa que foi contratada. O desejável é que ocorram os preparativos para uma renovação meses antes de expirar o contrato.

Em resumo, a má gestão de contratos leva, de várias formas, à perda de tempo, de dinheiro e de credibilidade da empresa. O que, em tempos de crise econômica, pode transformar um problema transitório em algo muito maior.

Como fazer uma boa gestão de contratos?

Se a sua empresa não pode contratar um gestor de contratos ou mesmo dispor de um setor só para fazer esse acompanhamento, é provável que indique um funcionário para essa função. E, se você foi o escolhido, deve estar se perguntando por onde começar.

Aqui vão algumas dicas que devem ajudá-lo a melhorar ou implementar uma boa gestão de contratos na sua empresa.

1. Faça uma boa redação

Um contrato bem-sucedido começa com uma redação que leve em conta as necessidades e características de cada projeto e cliente, sem perder de vista as condições da empresa que foi

contratada de fornecer os bens ou serviços de acordo com o descrito no contrato. Ou seja, faça uma avaliação dos riscos para ter certeza de que poderá cumprir o que for acordado.

Por isso, os contratos com texto padrão são pouco recomendados. Em geral, eles deixam a desejar em um ou mais pontos, o que pode acarretar problemas no futuro. Todas as cláusulas devem ser negociadas e aceitas sem restrições por ambas as partes antes da assinatura.

2. Utilize contratos eletrônicos

A redução de custos pode começar desde a assinatura sem perda de confiabilidade ou legitimidade utilizando contratos eletrônicos. Eles dispensam o gasto com resmas de papel, impressão, espaço físico para armazenamento e vários funcionários para organizá-los e arquivá-los.

O contrato eletrônico pode ser hospedado em uma nuvem e ter sua autenticidade gerada por [assinatura digital](#) de ambas as partes. Essa forma de contrato é mais segura em todos os sentidos e permite o acesso rápido e fácil para consulta de todas as pessoas envolvidas.

Conte com a segurança e a experiência de uma plataforma que já vem sendo utilizada em todo o Brasil. Conheça o [Portal de Assinaturas Certisign](#).

3. Fiscalize a execução de cada etapa e os níveis de serviço

A execução de cada etapa do projeto deve ser fiscalizada visando não apenas o seu cumprimento integral, mas também a qualidade do serviço prestado. Para a verificação desse último, é imprescindível aplicar os padrões estipulados e aceitos em contrato.

Os padrões de qualidade do serviço podem variar de empresa para empresa. Portanto, esteja ciente do que o seu cliente exigirá. Tais exigências devem constar expressa e claramente no contrato e devem ser observadas de modo rigoroso durante sua execução.

Uma etapa que seja entregue com qualidade inferior àquela prevista nas cláusulas contratuais pode acarretar prejuízos materiais, morais e até processos judiciais. Daí a importância da fiscalização rigorosa de cada fase executada do projeto.

[INFOGRÁFICO]

ASSINATURA ONLINE DE DOCUMENTOS: A MANEIRA MAIS EFICIENTE DE REDUZIR CUSTOS



4. Fique atento aos prazos e defina as prioridades

Outro ponto importante é o cumprimento dos prazos de entrega de produtos e serviços. Esse é um problema recorrente na indústria da construção e acarreta prejuízos financeiros e à imagem da empresa. Atrasos repetidos podem levar o seu cliente a rescindir o contrato ou procurar o seu concorrente em vez de renovar com sua empresa.

Para fazer esse gerenciamento de prazos de modo eficiente, monte um [cronograma](#) com a colaboração de todos que participarão do projeto. Eles poderão fornecer uma estimativa do tempo necessário para executar cada etapa.

No caso de fornecimento de produtos, a definição de prioridades baseada nos prazos é crucial. Caso contrário, há o risco de atrasar a entrega para alguns clientes enquanto outros receberão muito antes do prazo esperado.

5. Revise os termos do contrato periodicamente

Durante o período coberto pelo contrato, podem ocorrer situações que exijam adaptações. Podem ser imprevistos como a interdição por longo tempo de uma via de acesso à obra, a falência de um fornecedor de peças, os acidentes etc.

Ou as já citadas alterações de legislação e flutuações cambiais. Incluem-se aqui as tendências de mercado e novas tecnologias que podem impactar na execução do contrato. Todas essas ocorrências mudam as circunstâncias em que o contrato foi assinado e demandam a revisão de cláusulas.

Cada revisão precisa ser tratada como a redação do contrato inicial: estudo de riscos ou adaptações necessárias, negociação e aceite entre as partes, formalização do novo acordo e anexação ao contrato original. As revisões podem ocorrer periodicamente, sempre que surgir a necessidade ou o pedido de uma das partes.

6. Esteja sempre pronto para uma auditoria

Já dissemos que o trabalho em equipe e a comunicação são essenciais para uma boa gestão de contratos e precisa ser uma via de duas mãos. Os departamentos devem fornecer ao gestor todas as informações relativas à execução do contrato e ele deve deixar tudo anexado ao contrato e disponível para a equipe.

O que significa dizer que, certidões, laudos, notas fiscais, fotos do andamento da obra, planilhas de custos etc. estarão arquivados e à disposição para qualquer [auditoria financeira](#) interna ou externa. Fazer relatórios que possam tornar mais clara e concisa essa massa de informações é outra maneira de se preparar para auditorias.

Para se proteger de futuras reclamações ou ações judiciais, os relatórios devem ser apresentados também à contratante. Nesses, basta a [assinatura eletrônica](#) para comprovar que ambas as partes estão cientes das informações que ali constam.

Torne o departamento financeiro o seu aliado! Por meio dessas auditorias, ele pode mostrar onde cortar custos e quais processos precisam ser aperfeiçoados ou tornados mais simples. Essa prática aumenta a eficiência e os lucros, além de garantir uma boa imagem da empresa para o mercado.

7. Conheça o nível de satisfação do seu cliente

Conte com a parceria do seu cliente. A execução do contrato pode estar correndo bem pelo ponto de vista do prestador. Mas quem melhor do que ele para informar se o andamento do projeto está de acordo com as expectativas?

A perspectiva do cliente é fundamental para balizar a qualidade do seu serviço ou a aceitação do produto. Também fornece indicadores para a análise de tendências. Tudo isso pode ser revertido em melhorias tanto nesse como em contratos futuros. E até garantir novos clientes!

Em resumo

A boa gestão de contratos é uma prática que se torna cada dia mais importante na administração das empresas. Essa é uma cultura já incorporada pelas grandes empresas cuja taxa de sobrevivência espelha a sua eficiência. Contudo, é comum que as pequenas e médias empresas avaliem a gestão de contratos pelos seus custos, sem levar em conta os benefícios.

Realmente, numa primeira análise são tantas as tarefas de quem vai gerir um contrato que o administrador se pergunta se vale a pena. Só para lembrar, as funções do gestor de contratos são:

- reconhecimento das necessidades do cliente e das limitações da empresa frente a essas demandas;
- conhecimento das características de logística;
- avaliação das variações cambiais;
- atenção às mudanças na legislação;
- zelar pelo cumprimento de prazos e datas;
- gerenciamento de problemas;
- promover a comunicação e o entendimento dentro da equipe que o auxilia e com o cliente;
- previsão do encerramento do contrato;
- supervisão do cumprimento das cláusulas de pós-venda ou serviço.

Contudo, é fácil convencer-se de que essa prática é uma necessidade ao avaliar os prejuízos trazidos pela má gestão de contratos. Perda de tempo, dinheiro, material e clientes são alguns deles. O fluxo de caixa pode ser impactado de modo negativo e perde-se a oportunidade de aperfeiçoar processos produtivos. Também aumentam os riscos de sofrer processos judiciais e de danificar a imagem da empresa.

Torna-se evidente o aspecto positivo da relação custo x benefício de uma boa gestão de contratos. Infelizmente, a realidade econômica em que vivemos impede que muitas empresas contratem um

profissional especializado nessa área. E o improviso com um funcionário destacado para fazer tudo isso utilizando apenas planilhas do Excel também não surte os melhores resultados.

Por isso, demos aqui algumas dicas de como o colaborador encarregado de gerir os contratos da empresa pode desempenhar esse papel de modo eficiente. Não há dúvidas de que é fundamental contar com o apoio da tecnologia. A base de uma gestão eficiente será o uso de meios eletrônicos para organizar e armazenar a documentação, dentre outras coisas.

A necessidade da [assinatura online](#) para agilizar e, ao mesmo tempo, garantir legalidade ao longo do processo é inegável. Tanto o fornecedor quanto o cliente devem possuí-la, pois ela será usada no contrato, documentos a ele anexados, para emissão de certidões, laudos e notas fiscais.

Finalmente, se a sua empresa estiver convencida dos benefícios que uma boa gestão de contratos pode trazer e vier a implantar essa prática, você poderá fazer um teste gratuito no [Portal de Assinaturas](#) e iniciar uma nova era na gestão da sua empresa.

Assine documentos digitais
com validade jurídica.

Experimente gratuitamente.

