

Contratos

2

Contrato de preço fixo, contrato de preço por tempo e material, contrato de custos reembolsáveis, comparativo dos tipos de contrato, relação riscos x tipos de contrato, componentes de um contrato, cláusulas adicionais, quando contratar sem concorrência, acordo de confidencialidade e de parceria.

Contratos

Pela definição, contrato é um vínculo jurídico estabelecido entre duas partes ou mais, que obriga o fornecedor a entregar o produto ou serviço especificado e obriga o contratante a pagar por ele. Contratos também podem ter diferentes denominações, tais como acordo, subcontrato, pedido de compra, carta-contrato, carta de intenções, ordem de compra, etc. Contratos são essenciais em projetos e fazem parte da rotina de um gerente de projetos. É importante que o profissional de projetos saiba identificar os tipos de contratos existentes para escolher aquele que melhor possa defender os interesses do projeto ou pelo menos conduzir-nos a uma conscientização dos riscos associados a um determinado tipo de contrato em que podemos estar sujeitos.

Apesar do conhecimento que o gerente de projetos possa vir a ter sobre contratos (que é inclusive fundamental para o exercício da profissão), é recomendável que ele busque envolver sempre profissionais com altos níveis de especialidade no assunto, principalmente em projetos grandes e complexos, pois a

relação contratual com fornecedores ou clientes é muito tênue e requer conhecimento profundo do assunto, a fim de evitar situações desagradáveis e constrangedoras no futuro.

O presidente da Holmes & Narver, Sr. Zoltan Stacho, certa vez declarou em uma de suas palestras no PMI Orange Country Chapter:

“Eu nunca daria uma delegação de compra para um gerente de projetos. Há muito em jogo, muitos aspectos não técnicos para saber, o que muitos gerentes não estão preparados para lidar. Autorização para aquisições deve ser restrita para pessoal familiarizado com termos contratuais, regulamentações legais, aspectos de financiamentos de formas de cumprimentos das cláusulas contratuais. Nós delegamos a autorização de aquisições somente para o pessoal de suprimentos, mas eles por sua vez, têm a atribuição de apoiar o gerente de projetos”.

As categorias gerais de contratos podem ser subdivididas em três: Preço Fixo (PF), Tempo e Material (T&M) e Custos Reembolsáveis (CR).

Contrato do tipo preço fixo

Preço Fixo (PF): Contratos de PF são utilizados principalmente quando os requisitos do projeto são claros e quando temos disponibilidade de fornecedores no mercado, permitindo assim

que se estabeleça um valor global pelos serviços prestados. É o tipo de contrato mais utilizado e, caso ocorra custos adicionais durante o serviço prestado, o mesmo é repassado ao fornecedor. Nesse caso então, esse tipo de contrato beneficia mais o comprador e o fornecedor fica mais vulnerável a riscos. Porém, caso o comprador não tenha especificado corretamente o escopo do trabalho, o contrato poderá sofrer alterações (aditivos) a fim de comportar as mudanças no projeto. Portanto, é recomendável o uso desse tipo de contrato quando o comprador tem clareza sobre o trabalho que deve ser feito.

Preço Fixo com Remuneração de Incentivo (PFRI): Além do valor global final do contrato que pode ser estabelecido entre comprador e fornecedor, o primeiro pode estipular uma remuneração de incentivo caso o segundo atenda a determinados critérios especificados de desempenho, como concluir o trabalho mais cedo (redução do cronograma), entre outros. É estabelecido um acordo entre as partes com base no desempenho e uma vez alcançado as metas pré-determinadas, o fornecedor recebe um adicional. Por exemplo: Para cada semana em que o projeto for adiantado em relação ao término planejado, o fornecedor recebe R\$10.000,00 a mais.

Preço Fixo com Remuneração Concedida (PFRC): O contrato do tipo PFRC é muito semelhante com o PFRI, porém com a diferença de que o montante total possível do prêmio concedido é determinado com antecedência e distribuído proporcional-

mente conforme o desempenho. Por exemplo: Para cada mês em que as metas forem atingidas em 10% para melhor, o fornecedor irá receber R\$10.000,00 a mais, com uma concessão máxima de R\$100.000,00.

Preço Fixo com Ajuste Econômico de Preço (PFAEP): Quando se há dúvidas sobre as condições econômicas no futuro, principalmente em projetos extensos, uma alternativa de contrato pode ser o PFAEP. Nesse caso, o contrato prevê ajustes de preço baseado no tempo. Por exemplo: Um contrato de R\$1.000.000,00 de um projeto com duração de dois anos que poderá ser reajustado em 10% a partir do segundo ano do projeto.

Contrato do tipo tempo e material (T&M)

É um tipo híbrido de contrato que mistura características de contratos de preço fixo e de custos reembolsáveis e permite com que o comprador pague o serviço por hora ou por item adquirido. É muito utilizado quando não se consegue determinar o nível de esforço necessário para cumprir uma determinada atividade em um projeto. Pela dificuldade de mensurar o esforço necessário, esse tipo de contrato carrega um risco maior para o comprador, uma vez que a pessoa que presta o serviço não tem nenhum incentivo para terminar o trabalho com mais eficiência.

É comum também ver a utilização desse tipo de contrato quando o projeto necessita contratar um especialista ou quando é necessário inserir novos recursos a fim de resolver algum problema que o projeto pode estar passando, como atraso no cronograma, por exemplo.

Contrato do tipo custos reembolsáveis

Diferente do contrato de preço fixo, o de custos reembolsáveis é utilizando quando não conseguimos levantar todas as informações do escopo do projeto e, portanto, não conseguiríamos estimar o trabalho com eficiência para trabalhar com um contrato de preço fixo. Esse tipo de contrato permite que o comprador pague ao fornecedor os custos incorridos admissíveis que estejam estipulados no contrato e, diante desse cenário, representa maior risco para o comprador, uma vez que ele não tem muito claro quanto custará efetivamente o projeto.

Contratos do tipo CR podem ainda ser divididos em subcategorias, a saber:

Contrato de Custo: O fornecedor é remunerado apenas pelos custos incorridos. Não há lucro previsto para o fornecedor. Esse tipo de contrato é comum em projetos de organizações sem fins lucrativos.

Custo Mais Remuneração (CMR) ou Custo Mais Percentual do Custo (CMPC): Tipo de contrato que permite com que o for-

necedor receba um percentual do custo como remuneração. Note que esse tipo de contrato não motiva o fornecedor a querer controlar os custos, pois quanto mais se gastar com o projeto, maior será sua remuneração.

Custo Mais Remuneração Fixa (CMRF): Tipo de contrato que permite pagar o fornecedor pelos custos incorridos mais uma remuneração fixa negociada na assinatura do contrato.

Custo Mais Remuneração de Incentivo (CMRI): Nessa modalidade, o fornecedor é reembolsado pelos custos reais incorridos do projeto e é concedido uma remuneração de incentivo que é dada caso determinados objetivos pré-determinados sejam atingidos. É realizado uma estimativa do custo total do projeto e, caso o fornecedor atinja esse objetivo, ele pode ganhar uma parte das economias que foram geradas. Em contraponto, caso o projeto extrapole o previsto, o fornecedor também assume parte da responsabilidade, reduzindo-se assim os seus ganhos. É comum aplicar-se uma proporção de 80% para o comprador e 20% para o fornecedor.

Custo Mais Remuneração Concedida (CMRC): Nesse tipo de contrato, o comprador paga todos os custos e uma remuneração básica mais a concessão de um prêmio é concedido ao fornecedor com base em seu desempenho. Muito semelhante ao CMRI, porém com a diferença de que há a concessão desse prêmio pré-determinado entre as partes.