
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, os contratos de custos reembolsáveis são utilizados quando não conseguimos levantar todas as informações do escopo do projeto e, portanto, não conseguiríamos estimar todo trabalho com eficiência para trabalhar, por exemplo, 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 fornecedor 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. É um tipo de contrato em desuso e deixou de ser referenciado no guia PMBOK®.

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 realizada 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 ultrapasse 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 legítimos e uma remuneração básica mais a concessão de um prêmio que é concedido ao fornecedor ao final do contrato, baseado no seu desempenho. Muito semelhante ao CMRI, porém com a diferença de que há a concessão desse prêmio pré-determinado entre as partes.

Qual contrato usar?


Para escolhermos o tipo de contrato mais adequado para o nosso projeto, devemos considerar alguns fatores como:

- O quanto clara é ou pode ser a definição do escopo do trabalho;
- Quantidade ou frequência de mudanças esperada após o início do projeto;
- Esforço ou *expertise* do contratante para gerenciar o fornecedor;
- Tipos de contratos utilizados em determinado setor de atuação; montante de custo e avaliação de riscos;
- Tipo e complexidade dos requisitos; análise custo / preço;
- Urgência do produto; responsabilidade e risco do contratado;

- Sistema de acompanhamento do contratado;
- Histórico do contratado e/ou do contratante;
- Restrições legais;
- Possibilidade de subcontratação.

Relação riscos x tipo de contrato

Um dos objetivos dos contratos é reduzir o risco entre o contratante e o contratado garantindo direitos e deveres para as partes envolvidas. Reduzimos mas não eliminamos riscos de um contrato e dependendo do tipo escolhido, uma parte pode estar mais exposta a riscos do que a outra. Veja abaixo um esquema que representa a exposição a riscos baseada no tipo de contrato.

Preço Fixo	Tempo e Material	Custos Reembolsáveis
Alto	Risco do Fornecedor	Baixo
		
Baixo	Risco do Comprador	Alto

Componentes de um contrato

- Identificação das partes signatárias, com endereço completo;

- Data e local de assinatura;
- Tipo de contrato / regime de execução ou forma de fornecimento;
- Legislação aplicável;
- Definição do escopo do produto;
- Direitos e responsabilidades das partes, tais como as facilidades a serem fornecidas pelo contratante;
- Fiscalização;
- Garantia;
- Valor do contrato;
- Cláusula de reajuste, se for o caso;
- Forma de pagamento (normalmente associada a um cronograma físico-financeiro);
- Prazos envolvidos;
- Penalidades;
- Casos fortuitos ou de força maior;
- Regras para a rescisão;
- Coberturas de seguro;

- Foro competente para julgar as divergências jurídicas;
- Número de vias;
- Sempre que a situação assim recomendar, dados complementares serão colocados em anexo, tais como: proposta da contratada, projeto, especificações, planilhas, cronograma físico-financeiro e cronograma de pagamento.

Outras cláusulas que podem constar em um contrato

- **Confidencialidade:** Qual informação NÃO deve ser do conhecimento ou fornecida a “terceiros”;
- **Copyrights:** Quem é o proprietário (dono) dos componentes tangíveis;
- **Propriedade intelectual:** Aquele que é o proprietário (dono) da ideia, do conceito (intangível);
- **Retenção:** Um percentual financeiro, geralmente 5% a 10% relativos a cada parcela de pagamento. Esse valor é pago ao final do trabalho o que, em teoria, “auxilia” a garantia da “entrega” do serviço.

Quando contratar sem concorrência?

Toda a descrição anterior sobre contratos se refere a um processo formal de aquisição de produtos ou serviços, que possibilita que possamos fazer a melhor contratação a um preço justo. Mas em que situações poderíamos simplificar o processo de aquisição sem no entanto não incorrer no risco de ter que pagar mais? Será que precisamos percorrer todos os processos para garantir aquisições dentro de um projeto? Quando se trata de uso de recursos públicos em projetos realizados pelo governo ou mesmo por organizações sem fins lucrativos, temos um controle mais rígido sobre os processos de aquisições. Mas em se tratando do setor privado, as empresas têm maior flexibilidade para contratar do jeito que melhor lhes convier. É importante no caso nos atermos as melhores práticas de contrato, avaliando o que o mercado tem realizado e valorizado, de maneira que possamos responder efetivamente à esse meio, explorando as oportunidades e mitigando qualquer risco que por ventura estejamos expostos.

Podem ocorrer então situações em que não temos tempo hábil para percorrer todo o processo sugerido anteriormente, sendo necessário resumir as ações de maneira a obter uma resposta rápida sob uma necessidade premente, como por exemplo atraso no cronograma, um defeito na estrutura do projeto que requer uma ação imediata de correção, não havendo tempo suficiente para realizar uma contratação pelas vias normais. De outro lado, podemos possuir um histórico favorável com um fornecedor potencial que já conhece nossas necessidades e sabe-

mos que possui um preço competitivo, realizando portanto uma contratação direta sem a necessidade de concorrência. Há situações em que temos apenas um fornecedor disponível ou o fornecedor detém direitos sobre uma patente, o que nos obriga a trabalhar apenas com ele.

Os projetos podem ser subdivididos em dois tipos de aquisição quando o fazemos sem concorrência:

Fonte única: A negociação é realizada diretamente com o fornecedor preferencial, sem passar pelo processo de aquisição. Normalmente esse fornecedor preferencial possui histórico de trabalhos anteriores e por diversas razões você não deseja procurar uma outra empresa

Fonte exclusiva: Quando temos apenas um fornecedor ou uma empresa que possui uma patente que a torna exclusiva para se trabalhar.

Todo projeto ou empresa poderá possuir casos de exceção em relação ao cumprimento do processo formal de contratação. Todavia, temos que tomar cuidado com as exceções, uma vez que as pessoas tendem a alegar urgência para uma contratação direta, a fim de obter o serviço ou produto que eles precisam no menor tempo possível. Muitas vezes, essa urgência pode estar associada a falhas de planejamento e, caso a questão seja um fator recorrente, o responsável deve ser chamado para realizar esclarecimentos sobre as urgências que ele sem-

pre tem apresentado. Cabe ao gerente de projetos resolver os problemas de planejamento, discutir questões com a equipe e propiciar mecanismos de maneira que todas a equipe siga os procedimentos adotados para o projeto.

Não se esqueça também de estabelecer procedimentos reais e factíveis, dentro da realidade e velocidade que o projeto precisa. Podemos às vezes criar processos rigorosos que na essência não agregam muito valor ao resultado final. Esses processos devem ser eliminados e utilizados aqueles que realmente estiverem contribuindo para melhores contratações, dentro do custo, qualidade e prazos adequados e menor exposição aos riscos.

Acordo de confidencialidade

Em muitos contratos, pode ser necessário estabelecer cláusulas de confidencialidade ou, dependendo da necessidade de segurança das informações do cliente, pode-se elaborar um termo de confidencialidade entre as partes, que busca assegurar que quaisquer informações fornecidas para o fornecedor não serão públicas e que o fornecedor se compromete a manter um nível de segurança das informações trocadas. A quebra do sigilo estabelecido entre as partes envolvidas pode acarretar no cancelamento dos serviços prestados e uma multa para a parte que descumpriu o acordo. Essa multa pode variar conforme o

impacto do vazamento das informações e pode estar explícita no Contrato de Confidencialidade.

Em seus projetos, considere sempre estabelecer acordos de confidencialidade de informações de maneira a resguardar aquilo que você considera que não pode tornar-se público. De igual forma, se você está na posição de fornecer o serviço, considere proposição deste documento, de maneira que o comprador sintase mais confortável em compartilhar informações importantes com você, sabendo que aquilo que ele vier a dizer estará devidamente resguardado.

Acordo de parceria

É comum vários fornecedores detentores de determinadas *expertises* se unirem para fortalecer suas ações e ampliar os seus ganhos no mercado, tornando-se mais competitivos. Essa junção pode ser realizada através de uma parceria, também conhecida como *Joint Venture*. No Brasil, podemos estabelecer um acordo legal conhecido também como Consórcio, em que várias empresas se unem a fim de realizar um projeto. O consórcio cria uma empresa que integra o patrimônio dos parceiros e contabiliza os custos e receitas em uma única base. Uma vez atingido o objetivo do projeto, o consórcio é desfeito e os lucros são repartidos conforme o que foi determinado em contrato.