

03

## Situações de contratações novas e desafiadoras

### Transcrição

[00:00] Neste terceiro vídeo da aula 5, falaremos sobre duas situações especialmente desafiadoras no caso de contratações. Falaremos da contratação de projetos ágeis e de contratos que envolvem startups, começando pela questão do ágil.

[00:18] Como eu vendo? Como eu contrato desenvolvimento ágil? O que ocorre? O ágil é voltado para o desenvolvimento de produtos complexos, como software. Esses produtos não tem um escopo detalhado a priori. Então, não consigo, não devo, é uma temeridade fazer contratos a preço, escopo e custo fixos.

[00:45] Primeiramente, é preciso lembrar que, embora o escopo do que estamos falando seja aberto, isso não quer dizer que seja um escopo descontrolado. O escopo do ágil é aberto, mas tem mecanismos de tratativa que permitem o adequado controle, a priorização dos itens do backlog, a antecipação das entregas de valor em sprints, e outros mecanismos do ágil que garantem que esse escopo seja devidamente endereçado, com foco em valor. Então, o fato do backlog ter um escopo aberto não quer dizer caos, nem descontrole.

[01:22] Mas, e a contratação? Como eu remunero essa equipe, em especial, no caso de fornecedores externos? O jeito mais simples seria criar um contrato Time & Material onde a equipe alocada trabalhando no ágil, receberia pelas horas dedicadas no mês. Porém, pode ser que o nosso consumidor diga o seguinte: "não, eu fico mais seguro se tiver faturamentos atrelados a entregas". Na medida em que eu for validando as entregas, que os objetivos de cada sprint forem sendo atingidos, eu vou faturando.

[01:58] Porém, o desafio é o seguinte: quando termina um sprint, se eu tiver que ter um faturamento atrelado imediatamente a esse término de sprint, é muito difícil que, no final de um sprint, tudo esteja ok, as entregas estejam 100% e não haja a necessidade de ajustes, pequenas mudanças, e tudo mais.

[02:21] Só que não dá tempo. Eu já estou no momento do faturamento, então, eu preciso criar mecanismos que protejam esse ponto de faturamento criando, como nós veremos, os chamados degraus, para que haja tempo de eu arrumar os sprints antes dos pontos de faturamentos atrelados a eles. Nós vamos ver, com calma, como funciona esse mecanismo, essa dinâmica para dar proteção para o fornecedor.

[02:52] Vamos começar no mês 1. O mês 1 é um mês de aquecimento para o desenvolvimento de um projeto ágil. Então, a proposição poderia ser feita assim: vamos supor que tenha sido estabelecido sprint quinzenal. Desta forma, na primeira quinzena, é feito um sprint que vamos chamar de sprint zero. É um sprint de aquecimento, que já tem as suas entregas, mas o principal propósito desse sprint zero não é tanto as entregas, mas sim fazer o primeiro aquecimento. O que se conseguir entregar, é lucro.

[03:30] Tem, no meio do mês 1, as entregas de aquecimento, do sprint zero. Segunda quinzena do mês 1 eu faço, então, o sprint 1. Terminou o mês 1. Terminado o mês 1, eu tenho a entrega do sprint 1, porém, eu ainda não faço um faturamento atrelado às entregas do sprint 1, porque não houve tempo, ainda, de realizar os devidos ajustes.

[03:56] O que eu faço nesse primeiro mês é um faturamento cheio, um faturamento como se fosse Time & Material: remunero a equipe de forma nominal, supondo que esteja tudo certo.

[04:08] Vamos para o mês 2, que já começa a entrar na dinâmica mais atrelada às entregas. No mês 2, na primeira quinzena, eu faço o sprint 2 e em paralelo, os ajustes do sprint 1, que foi executado na segunda quinzena do primeiro mês. No meio do mês 2, eu tenho a entrega do sprint 2 e, em tese, o sprint 1 já está ajustado.

[04:36] Na segunda quinzena do segundo mês, eu faço o sprint 3 e em paralelo os ajustes do sprint 2. Chegou no final do mês 2, ponto de faturamento. Esse ponto de faturamento é atrelado às entregas dos sprints 1 e 2, para os quais já houve o tempo de fazer os ajustes. O sprint 3, ainda não.

[05:06] Vamos ver como fica o mês 3. O mês 3 segue a mesma dinâmica, na primeira quinzena eu faço o próximo sprint, que é o sprint 4 e, em paralelo, os ajustes do sprint 3. Temos aqui a entrega do sprint 4, no meio do mês. Vão surgir necessidades de ajustes e na segunda quinzena eu faço o sprint 5 em paralelo com esses ajustes do sprint 4.

[05:33] Terminou o mês 3. Ponto de faturamento. Esse faturamento, eu faço contra as entregas dos sprints 3 e 4, para os quais já houve tempo de realizar os ajustes. Percebem que eu sempre mantendo um degrau de uma quinzena protegendo os pontos de faturamento. É uma forma de trabalhar com sprints e faturamento atrelado às entregas com tempo hábil para os devidos ajustes.

[06:05] É uma dinâmica possível. Pode haver outras ideias, mas essa é uma delas. Na medida em que a equipe começar a entrar em cadência, isso pode adquirir um regime normal, sem maiores problemas.

[06:23] Vamos agora falar de contratações em startups. Vamos falar de alguns tipos de contrato e de algumas cláusulas que são usuais nesse ecossistema de startups. Começando com o chamado contrato de vesting. O contrato de vesting é celebrado com um profissional especialista, que é contratado por um valor menor que o valor dele de mercado porque a startup não tem condições de bancar aquele especialista.

[06:55] Então, ela contrata por um valor menor, porém, estabelece, através do contrato de vesting, que em troca dessa menor remuneração, esse especialista vai compor a sociedade, vai receber uma cota da sociedade.

[07:10] Pode ser que o especialista realmente se sinta compensado, mas é preciso lembrar que esse mecanismo vai fazer aumentar o número de sócios da organização. Então, aqueles sócios iniciais devem pensar muito bem se vale a pena realmente fazer esse acordo com o especialista. Se valer, utiliza-se o contrato de vesting.

[07:35] Outro tipo de contrato comum em startups é o chamado contrato de equity. Esse contrato de equity é um contrato de participação societária onde são estabelecidos obrigações e benefícios de forma igualitária entre os participantes.

[07:53] Vamos agora falar de algumas cláusulas que são usuais em contratos de startups. Primeiramente, a cláusula tag along. O que é essa cláusula? Ela visa proteger o sócio minoritário ou os sócios minoritários e estabelece que as ações dos minoritários sejam vendidas da mesma forma que os majoritários caso a empresa seja alienada.

[08:26] A startup cresce, é vendida e essa cláusula estabelece que tanto os minoritários quanto os majoritários tenham as suas ações vendidas da mesma forma. Isso evita que alguém perca importância no meio do caminho e seja prejudicado no momento da venda da startup que decolou, o que é um evento relativamente comum.

[08:50] Outra cláusula comum é a cláusula drag along. Essa cláusula obriga os sócios minoritários a venderem suas partes caso os majoritários o façam. Se os majoritários saírem, os minoritários têm que sair, também. Isso visa proteger os investidores, fazendo com que eles aumentem a liquidez do investimento.

[09:18] Já para os acionistas e os sócios, essa cláusula ajuda a manter condições igualitárias no momento da alienação. Quem compra a empresa vai comprar um lote completo, sem que alguns sócios minoritários, de forma pulverizada, ainda detenham uma grande participação na empresa. Eles têm que se livrar de ações juntamente os majoritários, é isso que estabelece a cláusula drag along.

[09:48] Uma outra cláusula comum é a de lock-up. Essa cláusula, por sua vez, estabelece um período para que os empreendedores fiquem na administração da startup. Mesmo que ela seja vendida, os idealizadores, fundadores, continuam na administração; dirigindo em especial tecnicamente a startup em questão.

[10:11] Isso é uma medida de segurança para que ações dos sócios ou acionistas não sejam vendidas porque os envolvidos acreditam que a presença dos fundadores é fundamental para a ascensão da startup. Aqueles grande visionários tem uma visão e uma energia que são muito importantes para a startup, em especial, nos seus primeiros meses, nos seus primeiros anos. Essa cláusula visa garantir essa permanência.

[10:44] Próxima cláusula, a cláusula de earn-out. Simplesmente, essa cláusula estabelece o valor mínimo para o aporte de investimentos. A startup precisa de investimentos e, através dessa cláusula, é estabelecido qual é o oxigênio mínimo que tem que ser dado para o empreendimento.

[11:05] Esses valores que a cláusula estabelece estão vinculados à vendas, metas, lucros, ao ritmo de crescimento da startup. Fica estabelecido como é feita a injeção de investimentos. Então, vejam que as startups têm uma tratativa especial nas suas contratações. No próximo vídeo, nós vamos retomar o nosso Projeto de Conclusão de Curso.