

Dinâmica de uma contratação

Transcrição

[00:00] Neste quinto vídeo da nossa primeira aula, veremos a dinâmica de uma contratação, como que a contratação ocorre, e faremos um resumo de todos os pontos que vimos nesses vídeos da primeira aula.

[00:17] Normalmente, o processo de contratação começa com a apresentação de uma proposta. Então, o fornecedor apresenta uma proposta que ainda não é um compromisso, um contrato. Mas, ele tem os elementos daquilo que eu desejo contratar: qual é o produto, qual é o preço, o prazo, as condições e tudo mais para que o consumidor aprecie e veja se concorda com aquilo que foi proposto.

[00:46] Muito bem. A proposta já inclui todos os elementos da futura contratação. A ideia é a seguinte: a proposta estando ok, negociada, recebendo todos os ajustes necessários para que todos estejam de acordo, já está pronta para virar um contrato.

[01:07] Existe o chamado contrato guarda-chuva, ou contrato mãe. Ele é um contrato que tem um caráter geral firmado entre fornecedores e consumidores que consomem de maneira frequente aquele produto ou serviço, e ele existe para que não seja necessário, a cada compra, formar um contrato.

[01:36] Eu crio um contrato genérico e, debaixo dele, vou pendurando as propostas aprovadas. Tem o contrato mãe e cada produto ou serviço que é oferecido por aquele fornecedor frequente. Aquela proposta, então, é meio que anexada nesse contrato guarda-chuva, nesse contrato mãe, e passa a fazer parte desse. Isso é um instrumento bastante comum.

[02:03] Há diferentes classificações de contratações. Para nós interessa e é suficiente uma que é proposta pelo PMBOK na sua área de conhecimento de aquisições. Para projetos, em especial, essa classificação é importante e fica bastante ilustrativa.

[02:33] Primeiro tipo de contratação é a chamada contratação Cost Reimbursable, de reembolso de custos, a segunda é a famigerada Time and Material e, a terceira é a Fixed Price, preço fixo e também normalmente escopo e prazos. Vamos ver cada uma delas em detalhe: quais são suas vantagens e desvantagens.

[03:00] A contratação de reembolso de custo tem a seguinte característica: o consumidor, paga os custos envolvidos na produção do produto ou do serviço e mais um adicional. Normalmente, um percentual adicional. Isso traz um risco maior ao comprador porque, normalmente, o escopo não é totalmente conhecido a priori.

[03:27] Exemplo: um contrato de decoração de uma casa, de um apartamento. Eu não sei exatamente o que eu quero, o que precisa comprar. Então, eu contrato um escritório de arquitetura e digo: "olha, eu quero um apartamento bonito." Eles vão perceber o que é bonito para mim, vão identificar os meus gostos, as minhas tendências e vão compondo aquilo que precisa ser comprado ao longo do tempo.

[04:00] Eu vou pagando essas coisas que vão sendo compradas, esse serviço, essa reforma e eles colocam, um percentual em cima desses custos para remunerar o trabalho deles. Então, para contratos onde eu ainda não sei exatamente o que quero, esse tipo de contratação é usual.

[04:23] Já deu para perceber que esse tipo de contratação tem vantagens, desvantagens e riscos diferenciados, para cada uma das partes. Como vantagens, ele exige menos esforço para definir escopo. No exemplo que eu citei, eu não tenho habilidade para dizer exatamente o que quero comprar. Eu quero um apartamento bonito, mas eu não sei exatamente o que quero. Então, eu não tenho essa dificuldade, esse desafio de definir o escopo a priori.

[04:53] Ele tende a ter menos “gordura”, porque o risco do vendedor é menor, ele não está se comprometendo com um escopo fechado, então ele não vai colocar “gordura”. Porém, temos que ficar atentos às desvantagens e riscos desse tipo de contratação: o vendedor não é estimulado a reduzir custos nesse tipo de contrato.

[05:15] Se ele ganha um percentual em cima dos itens que está comprando para decorar o meu apartamento, é claro que ele vai propor e apresentar sempre mesas, tapetes e elementos caríssimos. E se eu quiser comprar, concordar, eles vão colocando isso e, como recebem um percentual em cima do valor desses itens, acabam ganhando mais. Então, realmente, a tendência do vendedor é colocar os itens mais sofisticados possíveis, exigindo do comprador uma atenção redobrada.

[05:52] O comprador tem que ter uma gestão maior em cima desse contrato para não perder o controle. E o preço final é desconhecido porque eu só vou saber realmente quanto vai sair aquele apartamento decorado lá no final. Preciso ter muita disciplina, limites claramente estabelecidos e ir perseguindo esse budget.

[06:16] A contratação Time & Material é aquela que envolve apontamento de horas: a equipe dedica um trabalho, essas horas são apontadas e são cobradas, mês a mês. É uma forma de contratação simples.

[06:32] Essa contratação Time & Material tem como vantagem ser um contrato fácil de criar ou manter e tem flexibilidade na alocação de recursos: eu posso aumentar ou diminuir a equipe com relativa facilidade.

[06:46] Porém, devemos ficar atentos para o seguinte: exige uma boa gestão do comprador, porque a equipe estará vendendo horas. Então, ela vai vendendo horas, vendendo horas e vendendo horas. Eu preciso ver se a produção, realmente, está compensando essas horas que eu estou pagando. Porque não há incentivo do vendedor em limitar essas horas ou unidades. Ele vai vendendo horas, e é isso o que interessa. Assim sendo, esse tipo de contratação só deve ser aplicado a projetos pequenos.

[07:22] Finalmente, a contratação Fixed Price que, normalmente, é de tempo, prazo e escopo fixos. Aqui, o comprador, em tese, tem menor risco de custo se o escopo estiver bem mapeado. É o tipo de contratação que se aplica para produtos ou serviços onde é possível definir bem o escopo a priori. Uma obra de construção civil, por exemplo.

[07:49] A vantagem desse tipo de contrato é que exige menos esforço de gestão do comprador: o comprador já tem estabelecido tempo, prazo e escopo. Então, ele empurra, de alguma forma, esses riscos para o fornecedor. Há incentivo na redução de custos e o preço total é conhecido a priori. O preço faz parte da celebração do contrato, assim como também o prazo e o escopo, normalmente.

[08:21] Porém, ele tem os seus riscos, os seus perigos. Se o fornecedor começar a ter prejuízo, isso pode sacrificar as entregas. Observem que o risco está muito concentrado no fornecedor nesse tipo de contrato. Se o prazo começar a chegar perto do final e eu já estiver tendo prejuízo, gera em mim aquela ânsia de "puxa, preciso me livrar desse projeto, preciso me livrar desse contrato logo porque isso está me sufocando." Isso vai sacrificar aspectos da qualidade daquilo que eu estou entregando.

[09:01] Esse tipo de contrato, também, exige um escopo muito bem definido a priori. O que, em alguns tipos de produto, - como produtos complexos, software, coisas assim, - é muito difícil. E, como existe um risco grande para o fornecedor, tende a gerar “gordura”. Ele vai colocar uma reserva, um valor a mais no preço para compensar esse risco de quebra de escopo, de estouro de prazo, etc.

[09:32] É um tipo de contratação que, para produtos complexos, por exemplo software, é extremamente perigoso e inadequado, como exploraremos mais para a frente aqui no curso. Então, muito cuidado com esse tipo de contrato. Agora, para coisas repetíveis e previsíveis, esse tipo de contratação está ok.

[09:52] Ciclo de vida típico de uma contratação: eu tenho uma proposição ao mercado, que pode ser feita através de uma RFP, que é um Request for Proposal, que é um documento onde eu escrevo ao mercado o que eu quero. Há também outros documentos de Procurement, como o RFI, Request for Information, e o Request for Quotation, onde eu peço informações e cotação, simplesmente, ao mercado.

[10:15] Então, eu faço a seleção dos fornecedores que responderam a minha RFP, por exemplo. Faço a contratação com o vencedor, faço o acompanhamento do contrato e, finalmente, o encerramento do mesmo.

[10:34] Pontos de atenção nessa questão do Procurement: os critérios da seleção dos fornecedores devem ser claramente definidos a priori. É muito importante que haja essa transparência. E eu tenho que saber com base no que eu vou estipular o vencedor da concorrência para quem vai me fornecer o produto ou serviço.

[10:57] É muito importante, também - isso ajuda o mercado, ajuda a desenvolver o mercado - que, para aqueles que perderem a concorrência, eu diga claramente porque isso ocorreu. "Olha, você perdeu por preço" ou "você perdeu porque o seu produto não tinha a qualidade que eu almejava". Isso é bom para desenvolvimento dos fornecedores.

[11:19] Importante observar também que o contrato é soberano, ele está acima das opiniões e das vontades dos envolvidos.

[11:28] O que nós vimos nos vídeos dessa nossa primeira aula é o conceito de contrato, que é um instrumento que visa proteger as partes e mostra as obrigações e os direitos de cada um no oferecimento de um produto ou serviço. Vimos que pode haver conflito entre as partes e o próprio contrato deve mostrar como isso deve ser resolvido.

[11:56] Vimos também que existe um instrumento que se chama proposta, onde o fornecedor diz o que ele quer fornecer. Isso ainda não é o contrato, mas tem todos os elementos que vão se transformar num contrato, caso a proposta seja aceita e formalizada.

[12:14] Vimos os tipos de contratação, de acordo com a classificação da área de conhecimento de aquisição do PMBOK, que é o de reembolso de custos, o Time & Material e o Fixed Price, com as vantagens, desvantagens e riscos para o consumidor e para o fornecedor em cada caso e falamos, também, brevemente, sobre documentos de Procurement: RFP, RFI e RFQ.

[12:40] Na próxima aula, nós falaremos especificamente. Vamos aumentar o nosso nível de detalhe e análise para contratos de desenvolvimento de produtos. Vejo vocês lá!