



eBook **gratuito**

GERENCIANDO CUSTOS EM UM PROJETO

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. Introdução | 3 |
| 2. A importância da Gestão de Custos | 4 |
| 3. Como fazer o planejamento orçamentário de um projeto? | 8 |
| 4. 4 ferramentas para a gestão de custos | 10 |
| 5. A estimativa de custos | 12 |
| 6. Determinação de orçamentos | 14 |
| 7. Controle de Custos | 16 |
| 8. Conclusão | 18 |



1. INTRODUÇÃO

Empresários e gestores admitem que o sucesso dos negócios depende muito de uma gestão competente e estruturada. E para ser verdadeiramente eficiente, essa gestão deve cuidar de temas importantes, como o gerenciamento de custos, a racionalização de recursos, a mitigação de riscos, a otimização de processos e também, a adoção de práticas relacionadas ao capital humano — tudo isso por meio da visão estratégica e do conhecimento técnico e gerencial de líderes devidamente capacitados.

Nesse e-book, vamos tratar do gerenciamento de custos e de todas suas etapas, como a preparação de estimativas, o planejamento orçamentário e a implantação de controles efetivos durante o projeto.

Boa Leitura!



2. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS

Uma gestão de custos eficiente cria condições favoráveis para que empresa possa definir novos orçamentos, investimentos, estratégias internas e metas — de curto, médio e longo prazos — por meio de uma análise detalhada da situação financeira atual.

As informações geradas por essa gestão devem embasar as tomadas de decisão. Afinal, indicadores de desempenho e cronogramas precisam ser monitorados constantemente, já que evidenciam gargalos, desvios, atrasos, ameaças e tendências.

Conceitualmente, o gerenciamento de custos em projetos abrange as rotinas necessárias para a definição de orçamentos críveis e executáveis. Dessa forma, existem processos básicos que devem ser aplicados. O planejamento do gerenciamento de custos é o primeiro deles. Nesta fase, é preciso descrever como será realizada a estimativa de custos, a confecção do orçamento e o controle geral das despesas — estipulando ferramentas e técnicas, além de normas e políticas a serem observadas.

Na sequência, vem a estimativa de custos, que compreende a previsão de despesas que envolvem o projeto. Neste momento, é importante atentar para todas as fases e atividades programadas, bem como para as reservas de contingência suficientes.

Depois disso, tem início a definição do orçamento, que antecipa também custos agregados, simulações e adequações exigidas.

Por fim, há o controle de custos, que visa acompanhar a execução orçamentária através de indicadores e da implementação de ações corretivas ou preventivas, sempre que necessário, visando a manutenção dos gastos presumidos.

Deste modo, é fácil perceber a importância da gestão de custos, para a viabilidade do projeto e também para a competitividade da empresa. E para evitar transtornos, é essencial seguir algumas dicas adicionais:

Aprove o orçamento-base

Antes de qualquer outra iniciativa, é preciso aprovar o orçamento-base e garantir que as verbas sejam liberadas e alocadas no projeto.

Elabore um orçamento mensal

Considerando o cronograma e a expectativa de custos, é possível elaborar um orçamento mensal — o que facilita o controle.

Defina responsabilidades

Também é fundamental definir responsabilidades de forma clara e equilibrada. Neste quesito, estão as aprovações de despesas, a validação da planilha de horas trabalhadas, compras de materiais, modificações no escopo original e pagamentos diversos.

Confirme os custos reais

É importante confirmar os custos reais do projeto junto ao departamento financeiro. Assim, é mais fácil identificar falhas no controle e até mesmo fraudes que contam com a participação de colaboradores ou fornecedores mal-intencionados.

Atualize as revisões

Atualize as previsões mensalmente para atender a todas as mudanças exigidas. Essas mudanças costumam acontecer por erros no planejamento inicial, acontecimentos inesperados ou pela identificação de oportunidades de economia.

Comunique

A gestão de custos deve ser transparente tanto para a alta diretoria da empresa, quanto para a equipe. Por isso, métricas, indicadores e relatórios devem ser com-



partilhados, evidenciando o andamento do projeto. Lembrando que, sempre que algum problema for percebido, é imprescindível tratá-lo com urgência — analisando e discutindo possibilidades com os demais executivos, gestores e colaboradores. Nesse ponto, a criatividade, a inventividade e a experiência são competências bastante requisitadas.



3. COMO FAZER O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EM PROJETOS?

Diante de um mercado cada vez mais dinâmico, o planejamento orçamentário torna-se um mecanismo imprescindível para uma gestão de custos eficiente. Ele deve estar próximo da realidade, para que os resultados almejados possam ser alcançados dentro dos prazos e com a qualidade prevista.

A correta elaboração desse planejamento possibilita aos gestores e à equipe, um panorama abrangente do projeto, incluindo exigências, oportunidades e limitações encontradas no âmbito da própria empresa ou impostas pelo cliente. Dessa maneira, é mais fácil compreender todas as premissas e, assim, atuar de forma coerente e alinhada aos objetivos corporativos.

A etapa de planejamento orçamentário pode ser entendida como a projeção das despesas de maneira estratégica, de modo que a empresa consiga enxergar lucros ou prejuízos em cada período. Desse modo, é possível verificar se as metas previamente definidas são realmente factíveis. Por meio dessa análise, os gestores também podem reavaliar as condições iniciais, prazos e gastos.

O planejamento orçamentário deve estar suportado por uma base de dados confiável,



incluindo informações de projetos anteriores, além de análises sobre a disponibilidade de mão de obra capacitada, a necessidade de aquisição de equipamentos, a possibilidade de terceirização de etapas da operação e também das variáveis externas — como flutuação cambial, regras para importação ou exportação, incidência de impostos e capacidade de atendimento de fornecedores e parceiros do negócio.



4. 4 FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DE CUSTOS

Existem algumas ferramentas destinadas à gestão de custos que podem facilitar o cotidiano dos gestores. Conheça as principais:

Planilhas Orçamentárias

As planilhas são importantes para registrar dados, elaborar cronogramas e acompanhar pendências. Porém, exigem mais atenção, pois são alimentadas manualmente e, por isso, são mais suscetíveis a erros — tanto na construção de fórmulas e rotinas de cálculos como nos inputs diretos.

Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é outra ferramenta interessante em que o gestor deve distribuir os gastos na linha do tempo, indicando claramente as principais saídas do projeto. Dessa maneira, é mais fácil identificar despesas supérfluas.

Organização de Custos

A organização de custos também é necessária e deve estar baseada em indicadores e controles. Aliás, os custos precisam ser classificados, para simplificar a gestão. Além da separação em fixos e variáveis, é importante criar centros de custo para recursos huma-



nos, infraestrutura e insumos, por exemplo.

Softwares de Gestão

Considerando todos os avanços da tecnologia, é preciso aproveitar todas as funcionalidades dos softwares de gestão. Esses sistemas são desenvolvidos exatamente para reunir e processar informações, além de gerar estatísticas, gráficos e controlar KPIs (Key Performance Indicators). E ainda possuem regras de verificação, que eliminam as inconsistências dos dados, garantindo mais segurança.



5. A ESTIMATIVA DE CUSTOS

A estimativa de custos é mais uma etapa importante para a gestão de projetos. E para conseguir estimativas realistas, é preciso considerar todos os recursos necessários, como materiais, dispositivos e profissionais qualificados. Grandes empresas costumam contar com equipes destinadas a compras e aquisições, sendo responsáveis também pelo levantamento de valores junto a fornecedores e ao mercado. Mas é possível utilizar propostas anteriores, aferições semelhantes, lições aprendidas, parametrização, benchmarking e outras técnicas destinadas a obter previsões para cada item ou grupo de itens, exigidos pelo projeto.

As estimativas também podem ser influenciadas — seja pela opinião de um especialista ou guiada por históricos. Essas impressões enriquecem o levantamento, trazendo informações sobre as condições e peculiaridades de projetos similares. As técnicas de estimativas análogas, paramétricas, bottom-up e a estimativa de três pontos são ferramentas que garantem mais precisão na avaliação de custo. E quando são aplicadas de forma recorrente e complementar,

é possível estabelecer uma linha de base bastante próxima da realidade.

Assim, o gestor consegue evitar análises incompletas, que podem provocar complicações durante a execução, inclusive, tornando o projeto inviável financeiramente. Estimativas não podem antecipar o futuro, mas devem servir para nortear as expectativas de gastos e, consequentemente, de retorno para a empresa. É importante que o gestor assegure um nível de confiabilidade destas estimativas por meio de uma documentação sólida. Deste modo, não há chances para interpretações equivocadas.

Uma documentação consistente incentiva a realização de avaliações progressivas, enquanto o projeto evolui. Uma projeção de custos assertiva e coerente é um dos maiores desafios de um gestor, que precisa considerar diversas possibilidades — nem sempre previsíveis ou controláveis — que podem influenciar diretamente no resultado final.

E por existirem tantas fontes de dados e técnicas a serem aplicadas, o levantamento dessas estimativas pode ser um processo demorado. Mas somente com todos os preços apurados é possível realizar a orçamentação.

6. DETERMINAÇÃO DE ORÇAMENTOS

A determinação de orçamentos consiste na consolidação dos custos de todos os recursos mandatórios para a concretização projeto. Neste processo também estão inclusas as simulações, envolvendo riscos e incertezas, com a intenção de estimar as reservas contingenciais e gerenciais necessárias. E para a determinação do orçamento, é preciso seguir alguns passos importantes, tais como:

Agregação de Custos

Consiste em agregar as estimativas de custos, de todos os pacotes de trabalho, às contas a serem controladas durante o projeto.

Análise de Reservas

As reservas gerenciais também devem ser incluídas no orçamento final, junto com a linha de base do escopo — que já contempla as reservas contingenciais e as estimativas de custos anteriores.

Acompanhamento Especializado

Neste caso, o acompanhamento dos custos e do orçamento deve ser realizado por stakeholders, que tenham domínio sobre determinados pontos do orçamento.

Uso de Parâmetros e Históricos

O uso de parâmetros e históricos para avaliar a credibilidade do orçamento também é bastante recomendável.

Reconciliação dos Limites de Recursos Financeiros

Também é preciso nivelar os recursos financeiros da empresa, com as demandas de cada projeto, visando evitar prejuízos, imobilização exagerada de capital e endividamento.

Vale lembrar ainda que a comparação entre o cronograma e o orçamento permite uma análise apurada do fluxo de caixa e dos desembolsos. Assim, é possível perceber a necessidade de antecipar ou postergar aquisições, iniciar ações complementares e promover alterações nos prazos preestabelecidos.



7. CONTROLE DE CUSTOS

A gestão de custos tem por objetivo principal suportar a administração da empresa, fornecendo informações importantes para a tomada de decisões estratégicas. Além disso, a gestão de custos permite:

- elaborar estimativas e orçamentos realistas;
- definir provisões orçamentárias;
- estabelecer cronogramas viáveis para projetos futuros;
- visualizar o fluxo de caixa e as contas a pagar;
- identificar despesas desnecessárias e gastos ocultos;
- realizar projeções para diferentes períodos;
- planejar a captação de recursos externos;
- calcular o ROI (taxa interna de retorno) para
- projetos internos;
- precificar corretamente a prestação de serviços a clientes;
- confirmar o desempenho financeiro da empresa;
- desenvolver propostas de reorganização do modelo de negócio.

Desse modo, é possível ter um entendimento muito mais aprofundado da empresa e de todos os projetos em andamento ou em planejamento. Assim, é possível minimizar as ameaças e os imprevistos. A gestão de custos também possibilita diagnósticos que asseguram o aumento da lucratividade, a criação e o monitoramento de métricas e indicadores, além de análises sobre incrementos de produtividade.

Entretanto, é preciso compreender a diferença entre corte de custos e controle de custos. O corte é realizado, muitas vezes, sem uma avaliação minuciosa do mercado e da empresa, e por isso pode colocar em risco a competitividade do negócio em médio prazo.

Já o controle de custos está baseado em análises completas e na racionalização dos recursos por meio do acompanhamento dos gastos, para identificação de oportunidades de otimização e contenção, além da eliminação de desperdícios. Por isso, o controle de custos é muito mais eficiente, já que se trata de um gerenciamento inteligente e enxuto dos recursos financeiros.



CONCLUSÃO

O gerenciamento de custos deve ser sempre uma prioridade para empresas de todos os portes e não pode ser negligenciado, especialmente em tempos de crise ou turbulência nos mercados. O planejamento e o monitoramento permitem a visualização do projeto, a previsão de gastos e a correção de desvios — evitando prejuízos, atrasos e maiores danos, inclusive para a imagem corporativa perante os atuais e potenciais clientes.

Para garantir um gerenciamento efetivo, é importante adotar técnicas, ferramentas e soluções tecnológicas que podem simplificar a gestão e contribuir significativamente para o sucesso do projeto. Além, é claro, de contar com profissionais e líderes capacitados e verdadeiramente engajados aos objetivos da empresa.

Esperamos que este material faça a diferença na sua empresa.

Project Builder & IBEC

Sobre a Project Builder

Há mais de 15 anos no mercado, a Project Builder tem como objetivo ajudar empresas de diversos portes a entender e aproveitar os benefícios da Gestão de Projetos, conseguindo assim atingir a alta performance em seus negócios. Para isto, trabalhamos três formas principais:

Nossa solução, o Project Builder, foi testado e aprovado por milhares de gerentes de projetos e, por isso, se tornou uma plataforma indispensável para o ganho de eficiência e a alta performance em projetos. Temos uma metodologia passo a passo de implementação da Gestão de Projetos. Oferecemos pacotes de consultoria para ajudar a sua empresa a ganhar mais produtividade, aumentar seu faturamento e reduzir custos.

Produzimos muito conteúdo educativo na área de Gestão de Projetos, estratégia e desenvolvimento de produto. Eles são disponibilizados como posts no **blog**, **eBooks**, **webinars gratuitos** e palestras presenciais na **Academia Project Builder**.

Aproveite para conhecer as funcionalidades de nossa solução através de uma **demonstração por vídeo** ou realize um **teste gratuito**.

Sobre o IBEC

O [IBEC](#), Instituto Brasileiro de Engenharia de Custos, é uma entidade sem fins políticos e/ou lucrativos que visa promover as técnicas e tecnologias da Engenharia de Custos, como ciência multidisciplinar, integrando empresas e profissionais, atuantes em todos os segmentos e promovendo encontros, palestras, reuniões técnicas, cursos, seminários, congressos, publicações e principalmente o intercâmbio com as congêneres dos demais países do mundo.

Através do [IBEC Ensino](#), já formou mais de 80 mil alunos em cursos de capacitação e mais de 30 mil em cursos de MBA e Pós-Graduação por todo o Brasil. Tem regionais em todas as regiões do Brasil e se dedica a ser a melhor instituição de ensino na área de Engenharia de Custos e suas conexões, como Gerenciamento de Projetos.

Com o seu [blog](#) vem construindo uma cultura voltada ao ensino e treinamento de engenheiros, arquitetos e gerentes de projetos.

Aproveite e conheça os [cursos disponíveis](#).



GOSTOU? COMPARTILHE!