

# Gestão do Escopo e Custo

O gerenciamento de projeto é, por natureza, uma atividade envolta em riscos e incertezas, e algumas ferramentas podem ser aplicadas na tentativa de reduzir o grau e impacto destas variáveis. Duas áreas são consideradas fundamentais para o gerente de projetos, o escopo e custos, em que a gestão destas áreas pode reduzir ou minimizar a probabilidade da ocorrência de impactos negativos. Cada uma delas apresenta ferramentas que se tornam fundamentais para uma gestão eficiente, por exemplo, para a gestão do escopo, uma das ferramentas mais importantes é a estrutura analítica do projeto (EAP), em que, de acordo com o Guia PMBOK (2013, p. 129) é “o processo de subdividir as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis”.

A EAP pode ser desenvolvida de variadas maneiras, não havendo, portanto, uma regra ou roteiro único para sua criação, no entanto, uma das vantagens da criação de uma EAP para o projeto está no nível de detalhamento, pois quanto mais detalhado estiver, melhor será para a gestão (MENEZES, 2018). Muitas vezes a EAP pode ser planejada de acordo com o ciclo de vida de um projeto e subdividida nas principais entregas de cada uma destas etapas. A figura 1 demonstra o exemplo de uma estrutura analítica baseada no ciclo de vida.



Figura 1: Modelo de EAP

Fonte: Elaborada pelo autor.

Além da EAP, outras ferramentas importantes para o gerenciamento do projeto referem-se à gestão do custo do projeto, em que se busca manter o projeto dentro dos parâmetros de custo estipulados no planejamento. Para compreendermos a importância destas ferramentas, é possível perceber no caso *Apple* o impacto causado pelas mudanças ocorridas no planejamento.

O projeto ainda nem saiu do papel, mas a previsão do custo total já foi revisada para cima — bem para cima. Segundo a revista americana *BusinessWeek*, o valor do projeto, estimado em 3 bilhões de dólares em 2011, já supera 5 bilhões. A *Apple* não comenta, mas especialistas afirmam que parte do atraso e do aumento da previsão dos custos ocorre porque a demolição das antigas estruturas no terreno deverá ser mais trabalhosa do que se previa. Atrapalha ainda a recente elevação do custo da mão-de-obra na Califórnia. O projeto encareceu também porque foi aumentado. De acordo com os papéis entregues pelo escritório de arquitetura Foster + Partners à prefeitura de Cupertino, a academia de ginástica terá quatro vezes o tamanho planejado e o auditório será 20% maior. À primeira vista, para uma empresa com mais de 140 bilhões de dólares em caixa, um aumento de 3 bilhões para 5 bilhões de dólares nos custos de sua sede não deveria assustar investidores (FORNETI, 2013).

## Vamos Praticar

Após a análise do caso apresentado, percebe-se a importância do desenvolvimento de algumas ferramentas para melhor gestão do escopo e do custo do projeto. Dada a importância para o projeto do escopo e sua EAP, desenvolva uma estrutura analítica do projeto (em forma de lista com tópicos

e subtópicos), tendo como base o Termo de Abertura desenvolvido na atividade da Unidade 1. Ao final disponibilize seu trabalho no fórum da seção.

## Referências

FORNETTI, V. **O Apple tem seu Maracanã em Cupertino** . Disponível em:

<<https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-maracana-da-apple/>>. Acesso em: 4 jul. 2019.

PMBOK. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** . 6. ed. Pensilvânia: PMI, 2017.

MENEZES, L. C. M. **Gestão de Projeto** : com abordagem dos métodos ágeis e híbridos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.