

Custos e Orçamento

Recursos necessários e afectos

Custos

Representação gráfica dos recursos

Gestão de Projectos

Aspectos a ter em conta

Recursos

Custos

Orçamento

Lucro

Recursos

◆ 1^a Consideração

- Humanos
- Não-Humanos
 - ❖ materiais
 - ❖ financeiros

... recursos

◆ 2^a Consideração

- Exclusivamente afectos ao projecto
- Exclusivamente afecto a projectos
- Também afectos a actividades exteriores aos projectos

Custos

◆ 1^a consideração

- **Custo real:** total da quantidade de bens e de trabalho necessários para a realização do projecto
- **Custo monetário:** avaliação monetária (ao preço de aquisição) dos recursos necessários à realização do projecto
- **Custo de oportunidade:** avaliação monetária da rendibilidade do projecto alternativo mais “útil” de que se abdicou ao optar-se por um dado projecto

... custos

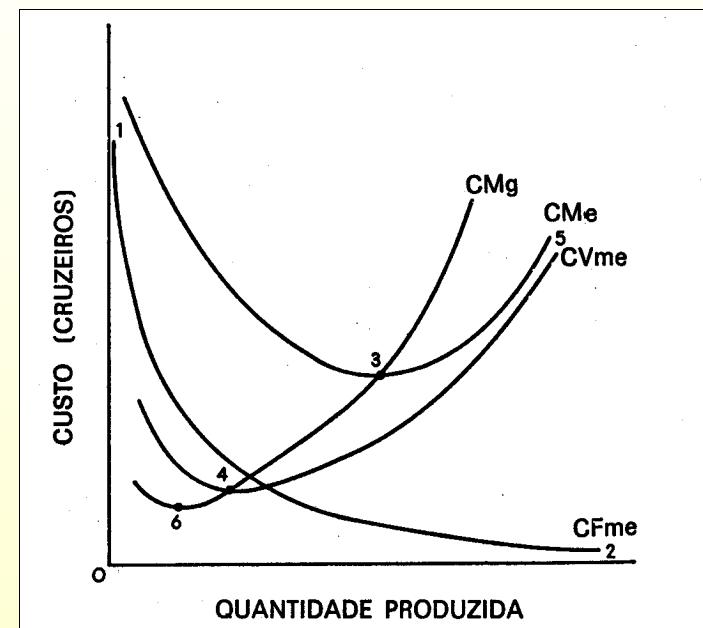
Do ponto de vista económico os custos de oportunidade são os fundamentais, particularmente se há que fazer opções entre utilizações alternativas de recursos.

O cálculo dos custos de oportunidade é da responsabilidade da administração da empresa.

... custos

- ◆ 2^a consideração
 - Custo Total
 - Custo Médio
 - Custo Marginal
- ◆ 3^a consideração
 - Custo Fixo
 - Custo Variável

Conjunto típico de Curvas de Custo de curto prazo



Fonte: FERGUSON, Microeconomia
Rio de Janeiro, Forense Universitária

... custos

◆ 4^a Consideração

- Custo directo
- Custo indirecto

Tomando como referência os recursos humanos

◆ 5^a Consideração

- Custos de curto prazo
 - Considerando constantes as infraestruturas técnicas
- Custos de longo prazo
 - Considerando variáveis as infraestruturas técnicas

Projecto / Orçamento / Lucro

As tarefas

Para serem executadas

exigem recursos

que têm “valor” de transacção

logo há custos

Directa ou indirectamente
relacionados com cada um dos recursos

Gestão de Projectos

... Projecto, orçamento, lucro

- ◆ Custo “normal” do projecto
 - (1) Custos da planificação do projecto
 - (2) Custos directos dos recursos considerados
 - (3) Custos indirectos dos recursos considerados
 - (4) Custos acidentais
 - (5) Lucro “normal”

... projecto orçamento lucro

- ◆ Custo gerido pelo gestor do projecto
 - = (1) + (2) + (3)
 - O director do projecto não deve ser avaliado pelos lucros que conseguiram mas pela precisão com que concebeu o projecto
- ◆ Orçamento
 - = (1) + (2) + (3) + (4) (“interno”)
 - = (1) + (2) + (3) + (4) + (5) (“externo”)

Métodos de elaboração do orçamento

◆ Orçamento “de base zero”

A partir das tarefas inventariam-se os recursos necessários, seus tempos de utilização e seus custos.

◆ Orçamento “de cima para baixo”

A partir do preço de venda calcula-se o tempo (máximo) que os recursos podem ser utilizados.

◆ Orçamento “por unidade de custo”

A partir da experiência com projectos anteriores quantificou-se um custo por unidade que serve de referência para os cálculos.

Orçamento “de base zero”

- ◆ Para cada **tarefa**
 - Determinam-se os **recursos humanos** necessários
 - Os **tempos** a afectar a cada um
 - Aplicam-se custos por unidade
- ◆ Obtém-se **Total dos Custos Directos com o Trabalho**

... “de base zero”

◆ Adicionam-se

- **Custos indirectos** (por tarefa ou globalmente)
 - **Custos com outros recursos** (por tarefa)
 - **[Lucros** (pode ser repartido por tarefas como percentagem dos custos com o trabalho)]
- e obtêm-se os **custos previsíveis**

... “de base zero”

- ◆ Adicionam-se
 - **Custos acidentais** (normalmente percentagem da soma anterior)
- ◆ Obtém-se **Orçamento**

Orçamento “de cima para baixo”

- ◆ Tem-se o **Preço de Venda**
- ◆ Retirado o **Lucro** fica-se com o montante global de orçamento (interno)
- ◆ Retirando-se os **Custos com os Recursos Não-Humanos** obtém-se o Custo com os Recursos Humanos

... “de cima para baixo”

◆ Sabido

- o **custo por unidade** de recurso
- a proporção entre diversos recursos humanos

◆ Determina-se o **tempo de trabalho** a afectar a cada um dos recursos

Orçamento “por unidade de custo”

- ◆ Com base em **projectos “semelhantes”** anteriores
 - Conheceu-se o preço de venda
 - Estabeleceu-se uma unidade de medida (horas de trabalho, metro quadrado, número de peças standard, etc.)
 - Calculou-se **preço de venda por unidade**
 - Estabeleceu-se uma média e os “intervalos de variação”

... “por unidade de custo”

- ◆ Calcula-se o **número de unidades** do novo projecto
- ◆ Determina-se o preço de venda do novo projecto

(O orçamento terá ou não o lucro “normal” conforme as bases de cálculo)

Cálculo e controlo

- ◆ Cálculo do orçamento por um processo
- ◆ Controlo por outro
- ◆ Correcção

Vantagens e Desvantagens

- ◆ Cada um dos processos tem vantagens e desvantagens conforme os aspectos considerados (ex. planificação das tarefas, probabilidade de erro) e o projecto em causa (ex. natureza mais ou menos inovadora daquele, experiência do gestor e da equipe).

Evitem-se erros típicos

- ◆ A concepção do projecto, mesmo quando anterior à decisão de avançar, tem custos.
- ◆ Também deve haver um orçamento da gestão de projecto
- ◆ A rectificação de um projecto tem custos
- ◆ Depois do “fim do projecto” continuam a existir custos

... erros típicos

- ◆ Ajustamento forçado (irrealista) ao preço de venda
- ◆ Subestimação dos “custos fixos” da instituição
- ◆ Impossibilidade de controlo de tempos de afectação dos recursos não específicos do projecto