

# **Custos e Orçamento**

**Recursos necessários e afectos**

**Custos**

**Representação gráfica dos recursos**

**Gestão de Projectos**

# Aspectos a ter em conta

Recursos

Custos

Orçamento

Lucro

**Gestão de Projectos**

# Recursos

## ◆ 1ª Consideração

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

## ... recursos

### ◆ 2ª Consideração

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

# Custos

## ◆ 1ª 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

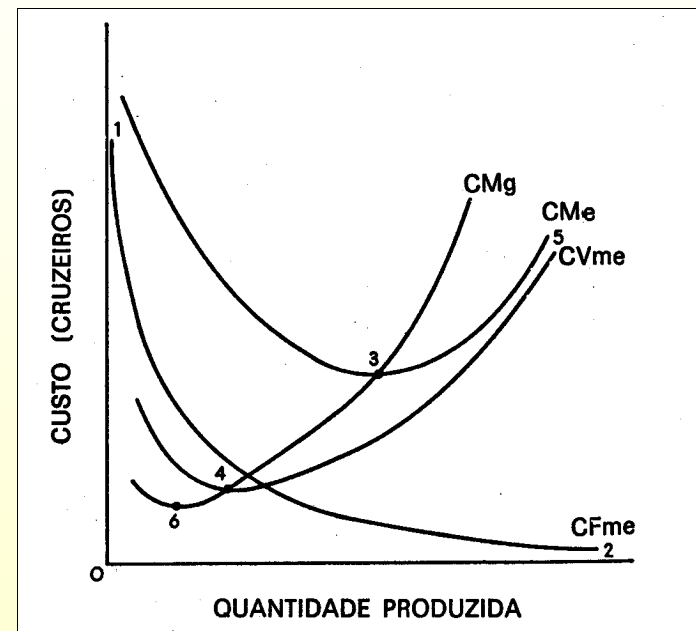
### ◆ 2ª consideração

- **Custo Total**
- **Custo Médio**
- Custo Marginal

### ◆ 3ª consideração

- Custo Fixo
- Custo Variável

Conjunto típico de Curvas de Custo de curto prazo



Fonte: FERGUSON, Microeconomia  
Rio de Janeiro, Forense Universitária

## ... custos

### ◆ 4ª Consideração

- **Custo directo**
- **Custo indirecto**

Tomando como referência os recursos humanos

### ◆ 5ª 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
- ◆ Correção

# 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