

Conceitos da gerência de custos e orçamento do projeto

ESTUDAR A GESTÃO DOS CUSTOS E COMPREENDER CADA UM DOS PROCESSOS DESTA GERÊNCIA.

Gerenciamento dos custos



O gerenciamento de custos inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado (PMI, 2008).

Além disso, esse gerenciamento preocupa-se principalmente com o custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto, visto que a finalidade é terminar o projeto dentro do orçamento previsto.

O plano de gerenciamento dos custos pode estabelecer:

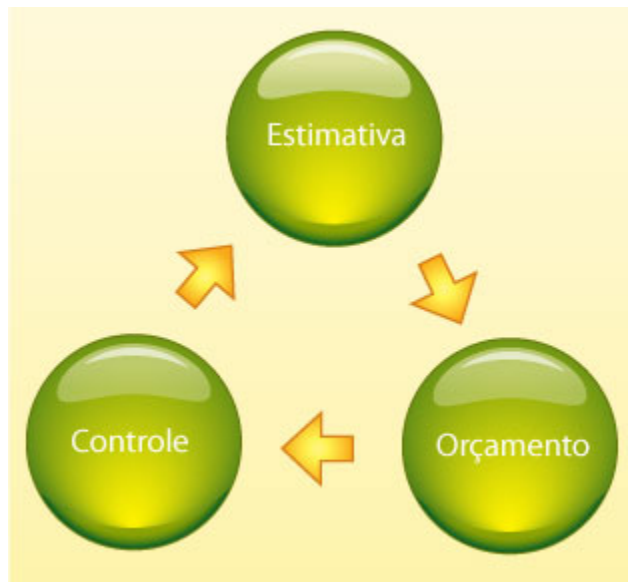
- Nível de exatidão (precisão): as estimativas de custo das atividades irão aderir a um arredondamento dos dados em uma precisão prescrita, baseada no escopo das atividades e magnitude do projeto e podem incluir uma quantia para contingências.

- Unidades de medida: usadas em medições (como horas e dias de pessoal, semanas ou preço global), são definidas para cada um dos recursos (humanos, materiais e financeiros).
- Associações com procedimentos organizacionais: a EAP fornece a estrutura para o plano de gerenciamento dos custos gerando consistência com as estimativas, orçamentos e controle de custos. O componente da EAP usado para a contabilidade de custos do projeto é chamado de "conta de controle". Cada conta de controle recebe um código único que se conecta diretamente ao sistema de contabilidade da organização executora.
- Limites de controle: são limites de variação para monitoramento do desempenho de custo e podem ser especificados para indicar uma quantidade de variação combinada a ser permitida antes que alguma ação seja necessária.
- Regras para medição de desempenho.
- Formatos de relatórios e respectivas periodicidades.
- Descrição dos processos.

Processos do gerenciamento dos custos

O PMBOK subdivide o gerenciamento dos custos em três processos (PMI, 2008), sendo os dois primeiros de planejamento e o último de monitoramento e controle:

1. Estimativa dos custos: trata-se do processo de desenvolvimento de uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto.
2. Determinação do orçamento: trata-se do processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base autorizada dos custos.
3. Controle dos custos: trata-se do processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base dos custos.



Esses processos são interagentes e cada um ocorre pelo menos uma vez.

Processo: estimar os custos

Trata-se do processo de desenvolvimento de uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto e inclui a identificação e a consideração das alternativas de custo para iniciar e terminar o projeto.

As compensações de custos e riscos devem ser consideradas, como, por exemplo, fazer *versus* comprar, comprar *versus* alugar e o compartilhamento de recursos para alcançar custos otimizados para o projeto.

As técnicas que podem ser utilizadas para a estimativa dos custos são as seguintes:

- **Opinião especializada:** é baseada na experiência, em consultoria interna ou externa, remunerada ou não, guiada por informações históricas, pode, ainda, fornecer informações sobre estimativas de duração ou durações máximas recomendadas para as atividades a partir de projetos similares feitos anteriormente.
- **Estimativa análoga:** usa os valores como parâmetros, por exemplo, escopo, custo, orçamento e duração ou medidas de escala, como, tamanho, peso e complexidade de um projeto anterior semelhante, como base para estimar o mesmo parâmetro ou medida para um projeto atual. Esta técnica conta com o custo real de projetos anteriores semelhantes como base ao se estimar os custos do projeto atual. Geralmente, é menos dispendiosa e consome menos tempo que outras técnicas, mas normalmente é também menos precisa.
- **Estimativa paramétrica:** utiliza uma relação estatística entre dados históricos e outras variáveis (por exemplo, metros quadrados em construção) para calcular uma estimativa para parâmetros da atividade, como custo, orçamento e duração. Esta técnica pode produzir altos níveis de precisão dependendo da sofisticação e dos dados básicos usados no modelo. As estimativas paramétricas de custos podem ser aplicadas a um projeto ou apenas em segmentos, em conjunto com outros métodos de estimativa.
- **Estimativa *bottom-up*:** é um método para estimar um componente do trabalho. O custo de pacotes de trabalho individuais ou atividades é estimado com o maior nível de detalhes especificado. O custo detalhado é então resumido nos níveis mais altos e utilizado em subsequentes relatórios e rastreamento. O custo e a precisão da estimativa de custos *bottom-up* geralmente são influenciados pelo tamanho ou complexidade da atividade individual ou pacote de trabalho.
- **Estimativa de três pontos:** a precisão das estimativas de custos de uma atividade pontual pode ser aperfeiçoada considerando-se as variabilidades e riscos. Esse tipo de estimativa utiliza média ponderada, praticamente igual a que vimos nas aulas treze e quatorze:

$$C_e = \frac{C_o + 4C_{mp} + C_p}{6}$$

Onde:
 C_e = Custo estimado
 C_o = Custo otimista
 C_{mp} = Custo mais provável
 C_p = Custo pessimista

- **Análise de reservas (contingências):** a reserva para contingências pode ser uma porcentagem da duração estimada da atividade, um número fixo de períodos de trabalho, ou pode ser desenvolvida através do uso

de métodos de análise quantitativa. As reservas para contingências são parte dos requisitos dos recursos financeiros.

- Análise de propostas de fornecedor: outros métodos de estimativa de custos incluem a análise de proposta de fornecedor e uma análise de quanto o projeto deve custar. Em casos em que os projetos foram obtidos por meio de processos competitivos, a equipe do projeto talvez precise realizar um trabalho adicional de estimativa de custos para examinar o preço de entregas individuais e obter um custo que dê suporte ao custo final total do projeto.

Modelo de uma planilha de custos

Identificação da atividade	Descrição da atividade	Recursos	Quantidade X Tempo	Preço unitário	Valor total
1.1	Cortinas	H:			
1.2	Tapetes				
1.2.1	Pegar o aspirador	H:			
1.2.2	Montar e ligar	M:			
1.2.3	Aspirar	H:			
1.2 n	...	M:			
Total		H:			
		M:			

H - Humano

M - Material

REFERÊNCIA

PMI - *Project Management Institute. PMBOK – A Guide for Project Management Body of Knowledge*. 4. ed. Pennsylvania, 2008.

