

Gerenciamento do Tempo e dos Custos

Aula 08

Processo 7.3: Determinar o Orçamento

Objetivos Específicos

- Entender o propósito, as características e os resultados do processo.

Temas

Introdução

1 Determinar o orçamento

Considerações finais

Referências

Introdução

Nesta aula, será apresentado o processo Determinar o orçamento, entendido como o processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para se estabelecer uma linha de base dos custos autorizada.

Assim, o processo Determinar o orçamento trata de uma projeção dos recursos monetários que serão necessários para a realização de um projeto.

1 Determinar o orçamento

O objetivo deste processo é determinar a linha de base dos custos para o processo de monitoramento e controle do desempenho do projeto. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura 1.

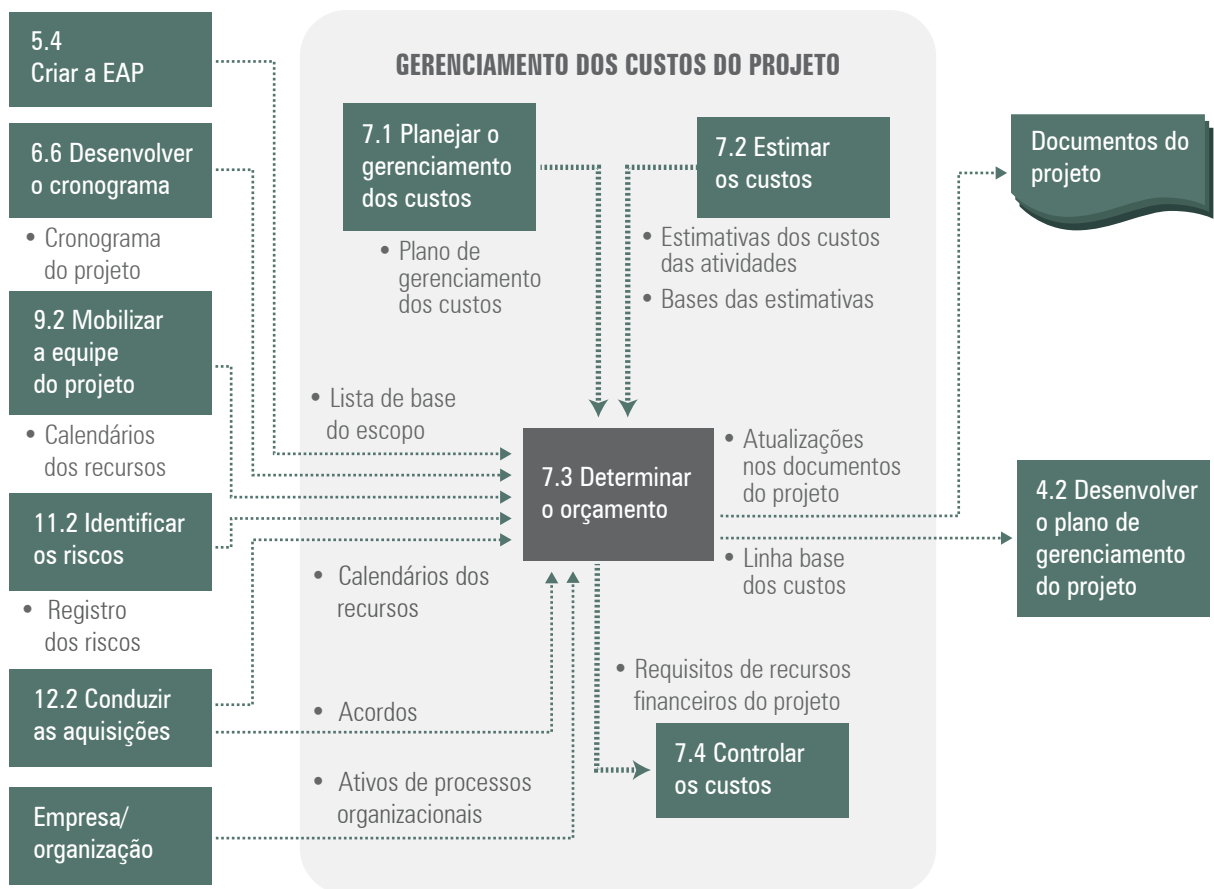
Figura 1 – Determinar o orçamento: entradas, ferramentas e técnicas e saídas



Fonte: PMI (2013, p. 208).

A Figura 2 apresenta o diagrama de fluxo de dados do processo.

Figura 2 – Diagrama do fluxo de dados do processo Determinar o orçamento



Fonte: PMI (2013, p. 209).

Na próxima seção, são apresentadas as entradas do processo Determinar o orçamento.

1.2 Determinar o orçamento: entradas

1.2.1. Plano de gerenciamento dos custos

Tem como finalidade descrever como os custos do projeto serão gerenciados e controlados.

1.2.2. Linha de base do escopo

São integrantes da linha de base do escopo a especificação do escopo do projeto, a estrutura analítica do projeto e o dicionário da EAP. É na especificação do escopo do projeto que são indicadas as limitações formais por período para o gasto dos recursos financeiros do projeto.

1.2.3. Estimativas de custos das atividades

Dentro de um pacote de trabalho, as estimativas de custos das atividades são agregadas para se obter uma estimativa de custos para cada pacote de trabalho.

1.2.4. Base das estimativas

As estimativas de custos estão presentes na base para estimativas. Assim, as bases de estimativas devem detalhar as premissas sobre a inclusão ou exclusão de custos indiretos ou outros custos no orçamento do projeto.

1.2.5. Cronograma do projeto

O cronograma do projeto apresenta as datas de início e término planejadas para as atividades, os marcos, os pacotes de trabalho e as contas de controle.

1.2.6. Calendários de recursos

Têm como finalidade fornecer as informações referentes aos recursos que são designados para o projeto e para quando os recursos serão alocados.

1.2.7. Registro dos riscos

O registro dos riscos, quando revisto, considera como agregar os custos de resposta aos riscos ao orçamento do projeto.

1.2.8. Acordos

São informações contratuais de custo dos produtos, serviços ou resultados incluídos durante a determinação do orçamento.

1.2.9. Ativos de processos organizacionais

Os ativos de processos organizacionais que influenciam o processo Determinar o orçamento incluem, mas não se limitam a (PMI, 2013, p. 211):

- políticas, procedimentos e diretrizes existentes, formais ou informais, relacionadas ao orçamento de custos;

- ferramentas para orçamento de custos; e
- métodos de elaboração de relatórios.



Importante

A orçamentação constitui um método de projeção dos recursos monetários que serão necessários à realização dos serviços de um projeto, de acordo com o que foi previamente estabelecido no escopo e no cronograma.

1.3 Determinar o orçamento: ferramentas e técnicas

1.3.1. Agregação de custos

As estimativas de custos são agregadas por pacotes de trabalho, conforme a EAP. Assim, “[...] as estimativas de custos do pacote de trabalho são então agregadas para os níveis de componentes mais altos da EAP (como contas de controle) e finalmente para o projeto todo” (PMI, 2013, p. 211).

A reserva de contingência representa os recursos necessários, além dos previstos na estimativa, para se dar uma resposta aos riscos conhecidos do projeto.

1.3.2. Análise de reservas

Busca estabelecer tanto as reservas de contingência como as reservas gerenciais para o projeto.

No orçamento, os custos estimados devem ser agrupados de forma a explicitar o custo total do projeto e a sua distribuição ao longo do ciclo de vida do projeto.

1.3.3. Opinião especializada

Auxilia na definição do orçamento, sendo guiada pela experiência em uma área de aplicação, área de conhecimento, disciplina, um setor ou em um projeto semelhante. A opinião especializada está disponível em várias fontes, incluindo, mas não se limitando a (PMI, 2013, p. 212):

- outras unidades dentro da organização executora,
- consultores,

- partes interessadas, inclusive clientes,
- associações profissionais e técnicas, e
- setores econômicos.



Para pensar

Você sabia que as reservas gerenciais não fazem parte da chamada linha de base de custos do projeto? As reservas gerenciais são adicionadas à linha de base dos custos para produzir o orçamento do projeto.

1.3.4. Relações históricas

As relações históricas que resultam em estimativas paramétricas ou análogas se utilizam de características de projetos (parâmetros) para o desenvolvimento de modelos matemáticos, com a finalidade de prever o custo total do projeto (ALMEIDA, 2014; PMI, 2013).



Importante

O custo e a exatidão de modelos análogos e paramétricos podem sofrer muitas variações, sendo mais confiáveis quando (PMI, 2013, p. 212):

- as informações históricas usadas para desenvolver o modelo são precisas,
- os parâmetros usados no modelo são facilmente quantificáveis, e
- os modelos podem ser ajustados quanto à sua escala, de tal modo que funcionem para projetos grandes e pequenos e fases de um projeto.

1.3.5. Reconciliação dos limites de recursos financeiros

Deve-se buscar reconciliar a utilização de fundos com quaisquer limites de recursos de fundos alocados ao projeto. Assim: Uma variação entre os limites de recursos e os gastos planejados pode gerar a necessidade de reagendamento do trabalho, visando ao nivelamento das taxas de gastos. Isso pode ser atingido com a colocação de restrições de datas impostas para o trabalho no cronograma do projeto (PMI, 2013).

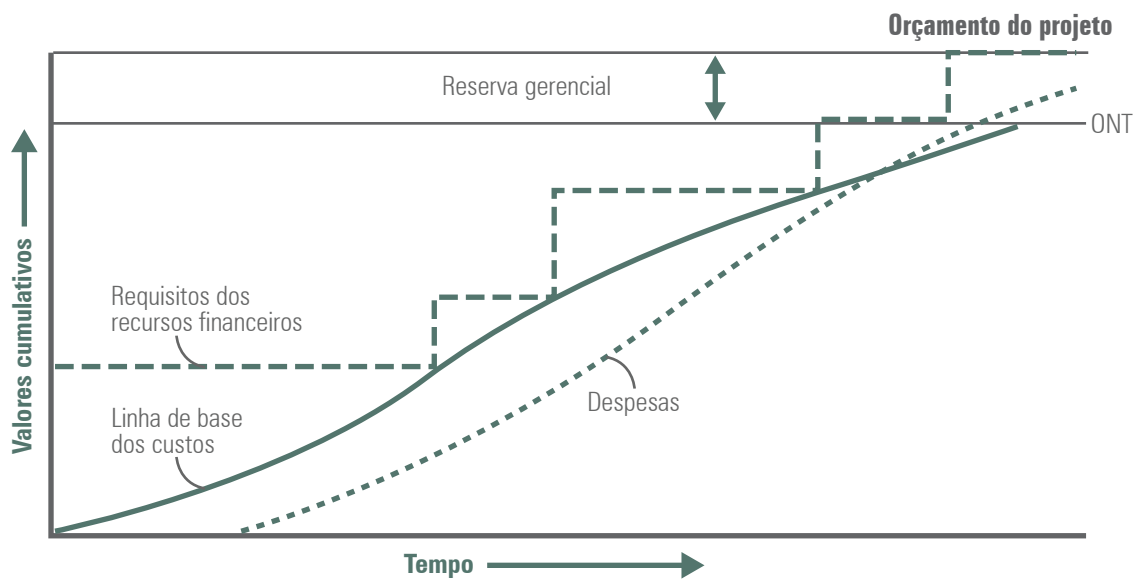
Na próxima seção, são apresentadas as saídas do processo Determinar o orçamento.

1.4 Determinar o orçamento: saídas

1.4.1. Linha de base dos custos

Trata-se da versão aprovada do orçamento do projeto referenciado no tempo, excluindo as reservas de gerenciamento. A Figura 3 ilustra os vários componentes do orçamento do projeto e a linha de base dos custos.

Figura 3 – Componentes do orçamento do projeto



Fonte: PMI (2013, p. 213).

1.4.2. Requisitos de recursos financeiros do projeto

Os requisitos de recursos financeiros totais e periódicos são derivados da linha de base de custos. Assim, a linha de base de custos incluirá gastos projetados acrescidos das responsabilidades antecipadas (PMI, 2013).

1.4.3. Atualizações nos documentos do projeto

Documentos do projeto que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados a (PMI, 2013, p. 214):

- registro dos riscos,
- estimativas de custos das atividades, e
- cronograma do projeto.

Na próxima seção, são apresentadas as considerações finais desta aula.

Considerações finais

Nesta aula, foi apresentado o processo Determinar o cronograma e suas entradas, ferramentas, técnicas e saídas. O processo Determinar o cronograma busca agregar os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada.

A consulta a outros materiais e livros que tratam do assunto é primordial para aumentar o aprendizado sobre o tema abordado nesta aula.

Referências

ALMEIDA, N. **Gerenciamento do Tempo em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

PMI. Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.