



Gerenciamento de custos do projeto: Etapas, princípios e benefícios

🕒 December 13, 2023 👤 EcoSys Team

Organizações buscam ter sucesso em seus projetos e atender às expectativas dos clientes e aos seus objetivos internos. No entanto, qual é a realidade no campo? Em um [relatório do PMI](#), 14% dos projetos de pesquisados foram considerados como falhas. Apenas 57% dos projetos foram concluídos dentro de seus orçamentos iniciais, com os outros excedendo o alvo que definiram para si mesmos.

Certamente, estas não são boas notícias para empresas, uma vez que [excessos de custos](#) não apenas afetam suas margens, como também prejudicam a capacidade de executar futuros projetos. Compreender o que é o gerenciamento de custos do projeto e como ser eficaz nisso pode ser benéfico para que organizações permaneçam no curso.

Neste artigo, analisamos o que é o gerenciamento de custos do projeto, quais são seus benefícios e as etapas envolvidas na sua implementação.

O que é o gerenciamento de custos do projeto?

O gerenciamento de custos do projeto é o processo de estimativa, orçamento e controle de custos ao longo do ciclo de vida do projeto, com o objetivo de manter despesas dentro do orçamento aprovado.

Para um projeto ser considerado bem sucedido, é necessário que

- siga os requisitos e o escopo
- a qualidade de sua execução seja de alto nível
- seja concluído dentro do cronograma e
- seja concluído dentro do orçamento.

Portanto, o gerenciamento de custos do projeto é um dos principais pilares do gerenciamento de projetos e relevante independentemente do domínio, seja fabricação, varejo, tecnologia, construção e assim por diante. Ele também ajuda a criar uma linha de base financeira em relação à qual gerentes de projeto podem comparar o status atual dos custos de seus projetos e realinhar a direção, caso necessário.

Porque o gerenciamento de custos do projeto é importante?

A importância do gerenciamento de custos é fácil de compreender. Tomando um exemplo simples e cotidiano, quando você decide construir uma casa, a primeira coisa a fazer é definir o orçamento. Quando você tem uma noção do quanto gastará no projeto, a próxima etapa é dividir o orçamento de alto nível entre despesas para subtarefas e itens de linha menores.

O orçamento determinará pontos de decisão críticos, tais como: qual projetista contratar – um de alto nível que construirá e entregará o projeto inteiro ou alguém que possa ajudar com alguns elementos e trabalhar com um orçamento menor? Quantos andares a casa deverá ter? Qual é a qualidade dos materiais que devem ser utilizados?

Sem um orçamento predefinido, não é apenas difícil responder a estas perguntas, como também fica impossível avaliar se você está progredindo no caminho certo quando o projeto está em andamento. Em organizações grandes, a escala desse problema é ampliada ainda mais devido à execução simultânea de múltiplos projetos, mudança nas suposições iniciais e adição de custos inesperados. É neste ponto que o gerenciamento de custos pode ajudar.

Ao implementar práticas eficientes de gerenciamento de custos, gerentes de projeto podem:

- Definir expectativas claras para as partes interessadas
- Controlar o não cumprimento de atividades devido a transparências estabelecidas com o cliente
- Rastrear o progresso e responder com ações corretivas em ritmo acelerado
- Manter a margem esperada, aumentar o retorno sobre investimento e evitar perdas de dinheiro no projeto
- Gerar dados para comparações com futuros projetos e rastrear tendências de custos a longo prazo

As quatro etapas do gerenciamento de custos do projeto

Apesar do gerenciamento de custos ser visto como um processo contínuo, é útil dividir a função em quatro etapas: planejamento, estimativa, orçamento e controle de recursos. Geralmente, são sequenciais, mas é possível que algumas mudanças de recursos ocorram no meio do caminho do projeto, forçando o ajuste de orçamentos. Ou, as variâncias observadas durante o processo de controle podem requerer revisões de estimativas.

Vejamos cada uma dessas quatro etapas em detalhes.

1. Planejamento de recursos do projeto

Planejamento de recursos é o processo de identificação dos recursos necessários para executar um projeto e conduzi-lo até sua conclusão. Exemplos de recursos são pessoas (como funcionários e contratados) e equipamentos (tais como infraestrutura, veículos grandes de construção e outros equipamentos especializados com fornecimento limitado).

O planejamento de recursos é realizado no início de um projeto, antes de qualquer trabalho real ser iniciado.

Para começar, primeiro os gerentes de projeto precisam ter uma estrutura de divisão de trabalhos (WBS) preparada. Eles precisam analisar cada subtarefa da WBS e perguntar quantas pessoas com quais tipos de habilidades e quais tipos de equipamentos ou materiais são necessários para concluir essa tarefa?

Adotar essa abordagem no nível da tarefa possibilita que gerentes de projetos conduzam um inventário preciso e completo de todos os recursos, que será então alimentado como entrada na próxima etapa da estimativa de custos.

Algumas dicas para serem consideradas durante o processo:

- Considere dados históricos – cronogramas e esforços passados – antes de determinar subtarefas e os recursos correspondentes.
 - Solicite feedback de SMEs e membros de equipe – uma abordagem colaborativa funciona bem, especialmente em projetos que não possuem dados passados para serem utilizados.
 - Avalie o impacto do tempo sobre os requisitos de recursos. Por exemplo, um recurso pode estar disponível apenas após alguns meses, arrastando o cronograma do projeto. Isso pode ter um impacto na estimativa de custos.
 - Apesar dessa etapa ocorrer no estágio de planejamento, gerentes de projeto devem considerar realidades sólidas. Por exemplo, você pode identificar a necessidade de um recurso com determinada experiência, mas se tal recurso não estiver disponível dentro da organização, será necessário considerar contratar um terceiro ou treinar sua equipe para atualizá-la.
- Todas essas variáveis reais afetam o gerenciamento de custos.

2. Estimativa de custos

A estimativa de custos é o processo de quantificação dos custos associados a todos os recursos necessários para executar o projeto. Para realizar cálculos de custos, precisamos das seguintes informações:

- Requisitos de recursos (gerados pela etapa anterior)
- Preço de cada recurso (por exemplo, custo de pessoal por hora, custos de contratação de fornecedores, custos de aquisição de servidores, taxas de materiais por unidade etc.)
- A duração pela qual cada recurso será necessário
- Lista de suposições
- Riscos potenciais
- Custos de projetos passados e parâmetros de comparação do setor, quando houver
- Percepções sobre a integridade financeira e as estruturas de relatórios da empresa

Provavelmente, a estimativa é a mais difícil das etapas envolvidas no gerenciamento de custos, uma vez que a precisão é essencial. Além disso,

gerentes de projeto devem considerar fatores tais como custos fixos e variáveis, encargos suplementares, inflação e o valor do dinheiro em tempo.

Quanto maior o desvio entre a estimativa e os custos reais, menores as chances de um projeto ser bem-sucedido. No entanto, há muitos modelos de estimativa para escolher. A estimativa análoga é uma boa escolha quando há fartura de dados de custos históricos de projetos semelhantes. Algumas organizações preferem abordagens matemáticas como a modelagem paramétrica ou a técnica de avaliação e revisão do programa (PERT).

Além disso, há a escolha de empregar uma abordagem de cima para baixo ou de baixo para cima. A abordagem de cima para baixo geralmente funciona quando há dados de orçamentos passados disponíveis. Com isso, gerentes de projeto geralmente possuem experiência executando projetos semelhantes, logo, podem tomar uma boa decisão. A abordagem de baixo para cima funciona para projetos com os quais organizações não possuem muita experiência, portanto, faz sentido calcular uma estimativa de custos no nível das tarefas e avançar até o topo.

Estimativa de custos como um capacitador de decisões

É útil lembrar que a estimativa de custos é realizada no estágio de planejamento, portanto, nada ainda está totalmente decidido. Em muitos casos, equipes de projeto concebem múltiplas soluções para um projeto, e a estimativa de custos ajuda a decidir em qual apostar. Há muitas metodologias de orçamento, como o orçamento baseado em atividades, orçamento de trabalhos e orçamento de ciclo de vida, que ajudam a realizar essa análise comparativa.

O orçamento de ciclo de vida, por exemplo, considera o ciclo de vida completo de ponta a ponta de um projeto. Em projetos de TI, por exemplo, custos de manutenção são frequentemente ignorados, mas o orçamento do ciclo de vida cobre o longo prazo e considera o uso de recursos até o fim do ciclo. De maneira semelhante, em projetos de fabricação, o objetivo é minimizar futuros custos de serviço e encargos de substituição.

Algumas vezes, o processo de estimativa também permite que equipes avaliem e reduzam custos. A engenharia de valor, por exemplo, ajuda a obter o valor ideal de um projeto enquanto reduz custos.

3. Orçamento de custos

O orçamento de custos pode ser visualizado como parte de uma estimativa ou como um processo separado em si. Orçamento é o processo de alocar os custos a uma determinada porção do projeto, como tarefas ou módulos individuais, por um período específico. Orçamentos incluem reservas de contingência alocadas para gerenciar custos inesperados.

Por exemplo, digamos que os custos totais estimados para um projeto que será executado ao longo de três anos é de dois milhões de dólares. No entanto, como a alocação de orçamento é uma função de tempo, o gerente de projeto decide considerar apenas os dois primeiros trimestres por enquanto.

Eles identificam os itens de trabalho que serão concluídos e alocam um orçamento de, digamos, \$ 35.000 para esse período e para esses itens de trabalho. O gerente de projeto utiliza a WBS e alguns dos métodos de estimativa abordados na seção anterior para chegar a esse número.

O orçamento cria uma linha de base de custos em relação à qual podemos continuar a mensurar e a avaliar a performance de custos do projeto. Não fosse pelo orçamento, o custo total estimado permaneceria sendo um valor abstrato e seria difícil mensurar ao meio do caminho. A avaliação da performance de um projeto fornece uma oportunidade para avaliar quanto do orçamento precisa ser liberado para fases futuras do projeto.

Outra razão para estabelecer orçamentos é que organizações frequentemente contam com fluxos de caixa futuros esperados para obter seus fundos. Durante as fases iniciais, o gerente de projeto possui um conjunto financeiro limitado e deve definir metas de acordo. É semelhante a construir o alicerce e um piso da casa nos primeiros poucos meses e concluir o restante do projeto posteriormente, economizando mais.

4. Controle de custos

O controle de custos é o processo de mensurar variâncias de custos a partir da linha de base e tomar a ação adequada, como aumentar o orçamento alocado ou reduzir o escopo do trabalho, para corrigir a lacuna. O controle de custos é um processo contínuo realizado ao longo do ciclo de vida inteiro do projeto. Aqui, a ênfase está tanto na geração de relatórios oportunos e claros quanto na medição.

Juntamente com a linha de base de custos, o plano de gerenciamento de custos é uma entrada essencial para o controle de custos. Esse plano contém detalhes tais como a maneira como a performance do projeto será medida, qual é o limite para desvios, quais ações serão realizadas se o limite for ultrapassado e a lista de pessoas e funções que possuem autoridade executiva para tomar decisões.

O gerenciamento de valor obtido (EVM) é uma das abordagens mais populares para mensurar a performance de custos. Tomemos um exemplo.

Ao final de uma semana, você mede o progresso da tarefa X e descobre que está 25% concluída. Agora, como avaliar se você está no caminho certo para atingir o orçamento da tarefa?

Primeiro, um gerente de projeto calcula o valor planejado para essa tarefa (no estágio de planejamento). Digamos que a tarefa X possui um orçamento de \$ 4.000 e é esperada que esteja 50% concluída até o final da semana.

Valor planejado (PV) da tarefa X até o final da semana = \$ 4.000 * 0,5 = \$ 2.000

Valor obtido (EV) da tarefa X até o final da semana = \$ 4.000 * 0,25 = \$ 1.000

Agora, você também determina o custo real (AC) do trabalho, que envolve variáveis como custos de equipamentos e materiais (digamos \$ 800).

Variância de cronograma = EV – PV = \$ -1.000.

Variância de custos = EV – AC = \$ 200.

A variância de cronograma negativa indica que a tarefa está atrasada, mas a variância de custos positiva indica que está dentro do orçamento.

Ao lidar com centenas de tarefas em projetos enormes, o controle de custos pode proporcionar o nível de transparência que tomadores de decisões precisam para responder rapidamente à situação.

Software de custos de projeto

O gerenciamento de custos, como outros aspectos do gerenciamento de projetos, fica complexo quando há muitas variáveis em jogo. O processo em si é elaborado, exigindo atenção aos detalhes juntamente com uma abordagem rigorosa. O uso de um software de gerenciamento de projetos pode simplificar esse processo consideravelmente.

Vejamos algumas das vantagens do uso de um [software de gerenciamento de projetos](#):

- A automação de análises quantitativas complicadas durante a estimativa e a medição ajuda a evitar erros manuais
- A integração de dados entre planejamento, estimativa, orçamento e controle permite monitoramento contínuo e respostas rápidas e proativas, ao invés de intervenções pontuais
- A tomada de decisões é facilitada, uma vez que o software de custos ajuda a avaliar soluções alternativas utilizando previsões de cenários e análises “e se”
- [Geração de relatórios claros e fáceis](#) na forma de painéis e outras interfaces gráficas ricas
- A complexidade do gerenciamento multimoeda em projetos entre diferentes localizações geográficas é simplificada com o software de custos de projeto
- Muitas soluções de custos de projetos permitem integrações com terceiros, para que dados possam ser reunidos e analisados
- Comparações e padronizações são possíveis com a disponibilidade de dados de performance entre múltiplos projetos

Gerenciamento de custos e performance de projetos corporativos

No [relatório Pulse of the Profession Report de 2018 da PMI](#), 41% dos entrevistados disseram que seus projetos são de alta complexidade. Logo, não é surpresa que 40% dos participantes da pesquisa consideram “investir em tecnologia para melhor capacitar o sucesso de projetos” como sua principal prioridade.

O gerenciamento de custos está intimamente ligado à capacidade de uma organização em ser bem sucedida em projetos atuais e futuros. Investir em um software de gerenciamento de custos confiável pode resultar em grandes economias. Uma boa solução para o gerenciamento de custos não o tratará

como uma função isolada, mas o aproveitará integralmente para a performance do projeto e do portfólio, e correlatará dados entre projetos.

Acesse estes recursos adicionais para obter mais informações sobre gerenciamento de custos de projeto:

Produto: [EcoSys](#)

Soluções: [Gerenciamento de portfólio de projetos, controles de projeto e gerenciamento de projetos](#), [gerenciamento de valor obtido](#)

Área de processo: [Controle de custos](#)

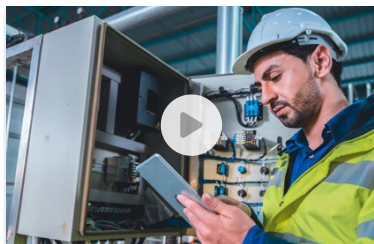
Blog: [Seis melhores práticas para controles de projeto](#), [alicerces para um bom gerenciamento de valor obtido](#)

[PREVIOUS ARTICLE](#)

[NEXT ARTICLE](#)

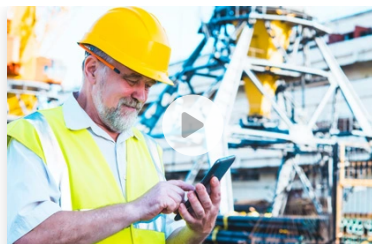


Other Content In This Stream



VIDEO

HxGN APM: Estratégias de gerenciamento do ciclo de vida de gêmeos de ativos



VIDEO

HxGN APM: Monitore o gêmeo de ativos



BLOG

A Estratégia é o Ativo

[Return to Home](#)

Popular links

[Sales enquiries](#)

[Products](#)

New to Hexagon?

[Company](#)

[Our story](#)

Don't miss!

[Sustainability](#)

[Innovation stories](#)

Support	Leadership	Upcoming events
Customer stories	Divisions	Blogs
Careers	Investors	
Global offices	Newsroom	
Contact us		