

Gerenciamento de custos, receita e lucratividade do projeto na prática

por Cibele Yamanaka MBA, PMP, PRINCE2, ITIL, em <http://www.pmisp.org.br>



O contexto:

O gerenciamento de custos, conforme o guia PMBOK, agrega três processos no gerenciamento de projetos:

- Estimar os custos
- Determinar o orçamento
- Controlar os custos

Parece simples, mas na prática requer capacidade de análise, gestão eficaz do escopo e riscos do projeto, além de muita sinergia com as partes interessadas. Os gerentes de projetos que atuam em escritórios de gerenciamento de projetos (“PMO”) com foco em projetos internos da organização, geralmente não são responsáveis diretos pela gestão dos custos, sendo essa responsabilidade dos gerentes departamentais conforme direcionamento e políticas da empresa, acarretando muitas vezes em falta de mensuração e visibilidade dos custos e receitas dos projetos. Já os gerentes de projetos que atuam em consultorias empresariais de médio e pequeno porte, as quais dependem exclusivamente da geração da receita dos projetos, realizam controles internos de acordo com as necessidades da própria empresa, sem se preocupar em padronização de processos. Por outro lado, quanto maior o porte da consultoria, os processos de gestão de custos e receitas aumentam, mas muitas vezes não são revisados de acordo com as mudanças na organização, departamento ou ambiente externo, tornando-se ineficazes e em alguns casos acabam impactando no dia a dia do gerente de projetos.

A questão:

Como gerenciar os custos do seu projeto com eficiência e eficácia? Qual a expectativa dos *sponsor* perante a gestão dos custos, receitas e lucratividade do



projeto? O que fazer mediante problemas do dia a dia que impactam nos custos do projeto?

O objetivo:

Colaborar com experiências e compartilhar lições aprendidas no mundo real em gerenciamento de custos, este é o objetivo do artigo deste mês da seção “Aprendendo com a prática”.

O que a prática ensina:

Restrição do orçamento do projeto

As empresas, em sua grande maioria, esperam obter resultado da receita do projeto no valor X, limitado aos custos no valor Y, sendo a diferença de X-Y igual à Lucratividade bruta do projeto. Muitas empresas solicitam que os custos de impostos sejam calculados para se obter a lucratividade líquida do projeto. Atenção com estes valores, pois o *sponsor* solicitará feedback periodicamente referente a gestão dos custos, receita e lucratividade do projeto.

Entenda bem o escopo

É imprescindível a interação com os especialistas neste momento para identificar possíveis falhas no escopo, as quais impactam nos custos do projeto. Os especialistas podem apoiar o gerente de projetos na determinação das atividades, estimativa de tempo, assim como na identificação de alguma necessidade extra do projeto. Sendo assim, o gerente de projetos poderá estimar os custos alinhados com a realidade deste.

Interaja com o cliente

Neste caso, o cliente ao qual me refiro é a parte interessada que usufruirá dos resultados, produtos ou serviços gerados diretamente pelo projeto. É ele quem vai ditar as regras e você precisa entender quais as suas expectativas. Preparar-se para o primeiro encontro é fator chave, pois é ele quem paga pelos resultados do projeto. Leve a pauta e as dúvidas geradas, resultado do entendimento do escopo. Posicione-se, envolva o cliente e crie uma boa impressão já que ele participará do início ao fim do projeto e você definitivamente precisará dele para viabilizar assuntos e evitar possíveis conflitos. Conquiste aliados, evite conflitos!

Sinalize possíveis falhas e aumento de custos

Agora que você entendeu o escopo e possui as entradas para a estimativa de custos do projeto, você vai chegar à conclusão de que existe necessidade extra de determinado equipamento para o projeto não previsto no escopo inicial, impactando em 50% no valor da lucratividade bruta do projeto. Além disto, analisando a expectativa do cliente, você identificou a necessidade de uma atividade extra no projeto, impactando em 5% no valor da lucratividade do projeto. Não desanime, sem falhas não existe necessidade do gerente de projetos. Antes de sinalizar ao *sponsor* as possíveis falhas e aumentos de custos, avalie se existe possibilidade para execução sem custos das necessidades extras. Capacidade de negociação e uso de networking é fundamental neste momento. Caso tenha sucesso nesta busca, sinalize as falhas, o impacto e a solução dos problemas ao *sponsor*. Caso contrário, solicite apoio, mas tenha em mente as alternativas para solução do problema e esteja preparado para o questionamento do *sponsor*. Afinal é ele quem banca o projeto! .

Estime os custos do projeto

Problemas resolvidos, mãos a obra! Resgate todas as entradas para estimativa de custos e atualize o controle do projeto. E não se esqueça de armazenar as lições aprendidas.

Controle o projeto em âmbito geral periodicamente, avaliando o impacto em custos

Controlar o projeto é acompanhar o andamento das atividades e identificar possíveis riscos, gerenciar as mudanças e buscar alternativas sempre que o projeto se desviar da linha de planejamento. E durante este processo, é primordial estimular sua visão 360º, visualizando os impactos em todos os âmbitos, principalmente nos custos do projeto.

Enfim:

A área de custos está no coração do processo de monitoramento e controle do projeto uma vez que é a partir dela que se constroem os principais indicadores de gestão de projetos, os quais permitirão verificar quantitativamente os resultados do gerente. Atualize seu controle periodicamente e siga em frente na gestão eficaz dos custos com as dicas de hoje.