

# Viabilidade e custos em projetos

por Mario Trentim em [blog.mundopm.com.br](http://blog.mundopm.com.br)



Resumidamente, o gerenciamento de custos em projetos compreende os processos necessários para definir o orçamento do projeto e para assegurar o seu cumprimento. A área de gerenciamento de custos, de acordo com o Guia PMBOK 5a edição, compreende três processos principais, são eles:

- Planejar Gerenciamento dos Custos – descreve como serão realizados os processos de estimar custos, definir orçamento e controlar custos, definindo as ferramentas e técnicas a serem utilizadas, padrões e políticas a serem observadas;
- Estimar Custos – compreende a estimativa dos custos dos componentes do projeto;
- Definir Orçamento – envolve a previsão dos custos agregados, simulações e adequação às restrições; e
- Controlar Custos – processo responsável pelo acompanhamento da execução orçamentária, utilizando indicadores e envolvendo a tomada de ações corretivas ou preventivas quando necessário.

Planejar o gerenciamento dos custos, portanto, envolve a criação do Plano de Gerenciamento de Custos. A partir das informações sobre Escopo e Tempo, é possível dimensionar os recursos necessários para a execução de projetos (pessoas, instalações, equipamentos, materiais etc). Conhecendo os recursos necessários e a distribuição das atividades, ou tarefas, no tempo (cronograma), podemos estimar os custos do projeto e definir o orçamento.

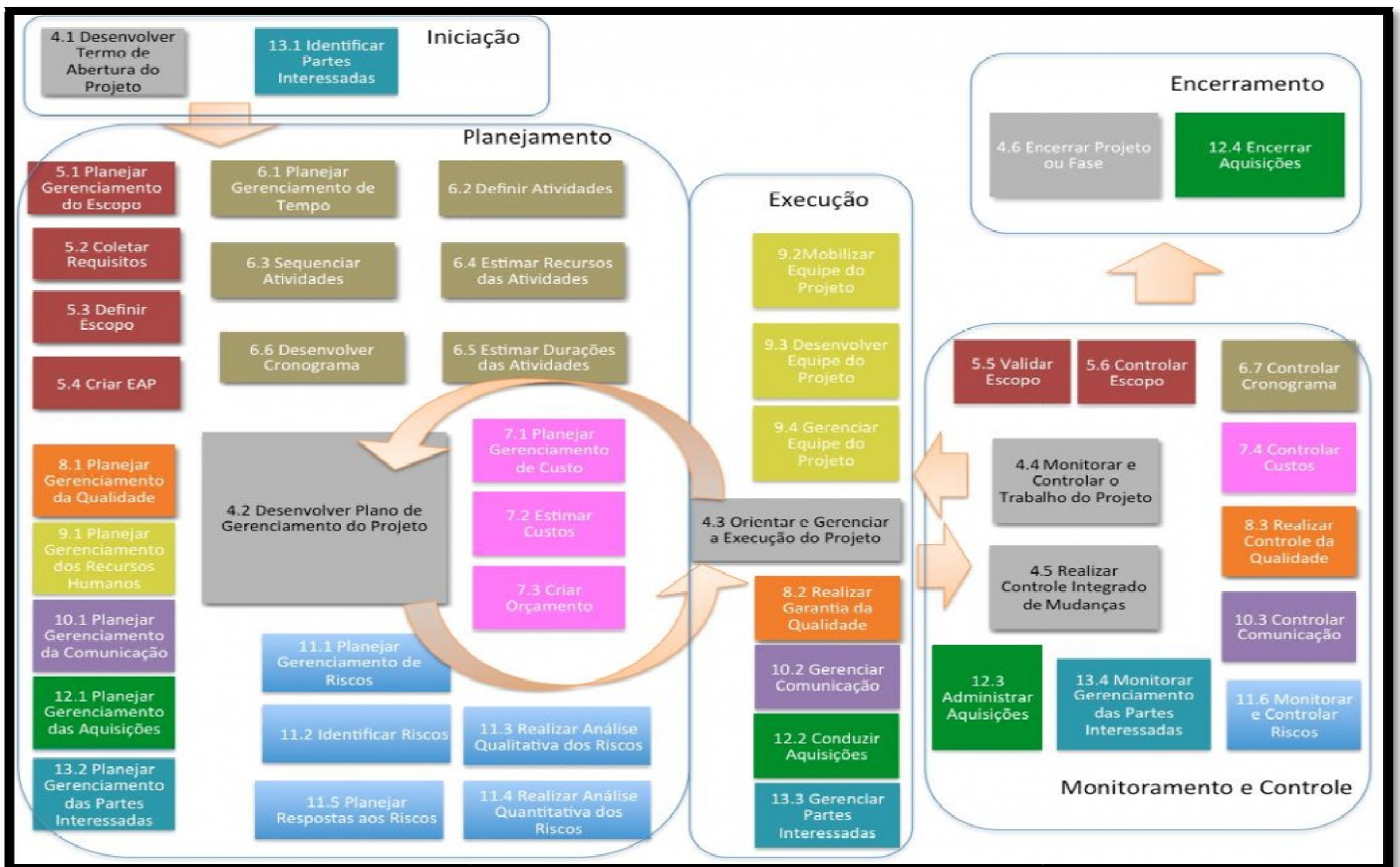


Figura 1 – Fluxo de processos do Guia PMBOK 5ª edição (Post “A importância do Planejamento”, Blog MundoPM)

A figura anterior, embora não seja capaz de capturar todas as interações entre os processos, reforça a noção intuitiva de Escopo > Tempo > Custo. Isto é, primeiramente definimos o Escopo (o que precisa ser feito). A seguir, definimos o Tempo (como e quando fazer, bem como recursos necessários). Finalmente, somos capazes de definir o Custo (quanto vai custar, orçamento agregado, fluxo de caixa etc). Obviamente, não se trata de uma sequência rígida, pois os processos interagem de forma cíclica e iterativa. Ou seja, à medida que novas informações surgem, o projeto se desenvolve progressiva e iterativamente.

**PLANO DE GESTÃO DOS CUSTOS** – formaliza os procedimentos a serem adotados para efetiva administração dos custos do projeto.

Uma pergunta recorrente é “Por que quatro processos separados?”. Será que não podemos combinar os processos de estimar custos e definir o orçamento? O processo de planejar o gerenciamento de custos é mesmo necessário? Precisamos de um processo específico para controlar custos? A resposta a essas perguntas é “depende”. O próprio Guia PMBOK afirma que é responsabilidade do gerente do projeto e sua equipe avaliar quais os processos necessários ao gerenciamento de um projeto específico, bem como as ferramentas e técnicas a serem utilizadas.

Portanto, em um projeto de pequena monta, é possível combinar vários processos. Porém, imagine um grande projeto ou um mega-projeto. Suponhamos, por exemplo, a construção de uma refinaria da Petrobrás. O Plano de Gerenciamento dos Custos, provavelmente, é um documento de extrema importância e pode conter várias páginas. Neste plano, estão descritas as regulamentações à que a Petrobrás está sujeita, suas normas, políticas e regulamentos internos quanto à gestão financeira e ao gerenciamento de custos em projetos, papéis e responsabilidades, ativos de processos organizacionais, fatores ambientais da empresa, ferramentas e técnicas a serem utilizadas, formas de auditoria, indicadores a

serem implementados, softwares e templates, entre outras coisas... Fica claro que é essencial ter um processo específico para *planejar o gerenciamento dos custos*.

E a estimativa dos custos? É possível estimar e já sair com o orçamento pronto? Sim, em projeto pequenos podemos combinar estimar custos e definir orçamento. Retomando o exemplo anterior, a simples estimativa dos custos em um projeto da Petrobrás, ou outro grande projeto, envolve uma planilha de materiais, equipamentos, pessoas etc com milhares (ou centenas de milhares) de itens. Uma área responsável por compras e aquisições utilizará as ferramentas e técnicas descritas no plano de gerenciamento de custos para obter as estimativas. Podemos utilizar bancos de dados, lista de fornecedores, propostas, estimativas análogas, histórico, lições aprendidas, parametrização, benchmarking e outras formas de obter as estimativas dos custos de cada item ou grupo de itens necessários como recursos do projeto. A obtenção de estimativas pode ser um processo demorado, levando meses... Apenas quando todos os recursos necessários tiverem suas estimativas de custo (preço), poderemos realizar a orçamentação. Definir o orçamento envolve consolidar os custos dos recursos nos pacotes de trabalho e obter o custo agregado total, na forma de orçamento de custos, para o projeto. A combinação do cronograma com o orçamento permite analisar o fluxo de caixa ou desembolsos do projeto, podendo indicar a necessidade de antecipar ou postergar aquisições, sugerir alterações no cronograma etc. No processo de definir orçamento, também são realizadas simulações, considerando os riscos e incertezas, para estimar as reservas contingenciais e gerenciais necessárias, de acordo com o que estiver definido no *plano de gerenciamento dos custos*.

Finalmente, quando o projeto estiver sendo executado, o processo Controlar Custos entra em ação para acompanhar o orçamento do projeto. Em grandes projetos, fica claro a sua necessidade. Podem ser necessários softwares específicos ligados à área de compras e à gestão financeira da empresa, bem como o software de gerenciamento de projetos. A apropriação dos custos e o ritmo de gastos / aquisições pode ser diferente do planejado, exigindo o lançamento correto dos custos para enxergar as variações. Enfim, há também a necessidade de indicadores específicos em relatórios de desempenho, bem como o uso de previsões futuras para o orçamento. O sistema de controle de alterações nos custos definido no plano de gerenciamento de custos deverá ser respeitado. Todos os desvios e alterações na linha de base do orçamento devem ser tratados por meio do gerenciamento integrado de mudanças, também descrito no plano de gerenciamento de custos e no plano de gerenciamento da integração.

