

**A CONTRIBUIÇÃO DO PROCESSO DE ESTIMATIVAS DE CUSTOS (PMBOK)
PARA A GESTÃO NO PROJETO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DO
TERRITÓRIO DA CIDADANIA DE ITAPIPOCA-CE.**

**THE CONTRIBUTION OF THE COST ESTIMATE PROCESS (PMBOK) FOR THE
ADMINISTRATION IN THE INTEGRATED DEVELOPMENT PROJECT OF THE
TERRITORY OF THE CITIZENSHIP IN ITAPIPOCA-CE.**

Helena Mara Oliveira Lima

Mestre em Controladoria pela UFC

Professora Assistente da UVA

Endereço: Av. Barão de Studart, 505 – Meireles

CEP: 60.120-000 - Fortaleza - Ce - Brasil

Email: helenamaraol@yahoo.com.br

Hugo Macário Brito Pinheiro

Técnico SEBRAE/CE

Email: hugo@ce.sebrae.com.br

Kécia Maria Sá Morais

Mestre em Administração pela Universidade Americana

Professora Assistente da UVA

Endereço: Av. Barão de Studart, 505 – Meireles

CEP: 60.120-000 - Fortaleza - Ce - Brasil

E-mail: kescia.morais@hotmail.com

Marcia Morais de Melo

Doutora em Administração pela Universidade Americana

Professora Adjunta da UVA

Endereço: Av. Barão de Studart, 505 – Meireles

CEP: 60.120-000 - Fortaleza - Ce - Brasil

Email: marciamoraismelo@hotmail.com

Raimundo Aguiar de Melo

Votorantim Cimentos Poty S/A

E-mail: raimundo.melo1@hotmail.com

RESUMO

O trabalho tem como principal objetivo identificar a contribuição do processo de estimativas de custos (PMBOK) para a gestão do projeto de Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania de Itapipoca – CE. Essa pesquisa de abordagem qualitativa classifica-se como do tipo exploratório-descritivo e quanto aos procedimentos o trabalho ajusta-se às concepções de um estudo de caso. O referencial teórico que embasa a presente pesquisa consiste na abordagem conceitual da estimativa de custos do *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK que contempla as entradas, ferramentas e técnicas e por fim as saídas das estimativas. Em seguida contextualiza-se o projeto de desenvolvimento integrado do território da cidadania de Itapipoca-Ce que consiste numa estratégia do Governo Federal para estimular o desenvolvimento sustentável através de políticas públicas territoriais, onde o SEBRAE

participa como parceiro estimulando as cadeias produtivas da agricultura familiar e das micro e pequenas empresas. Por fim apresenta-se a prática de estimativa de custos utilizada no supracitado projeto trabalhado pelo SEBRAE unidade de Sobral o que permite concluir que a ferramenta de estimativa análoga descrita no guia PMBOK contribui para o processo de estimativa de custos do projeto objeto de estudo neste trabalho, desenvolvido pelo SEBRAE/CE, fornecendo subsídios para a elaboração do orçamento garantindo recursos suficientes para a realização de todas as ações planejadas.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Estimativas de Custos; Desenvolvimento Territorial.

ABSTRACT

The present work aims to identify the contribution of the cost estimate process (PMBOK) for the administration in the integrated development project of the territory of the citizenship in Itapipoca – CE. This research of qualitative approach is classified as an exploratory descriptive study and as for procedures the work is according to conceptions of a case study. The theoretical reference of this work consists in a conceptual approach of the cost estimate of the *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK that contemplates the entries, tools and techniques and finally the exits of the estimates. Then It contextualizes the integrated development project of the territory of the citizenship in Itapipoca – CE, that consists in a strategy of the federal government, in order to stimulate the sustainable development through territorial public policies, where SEBRAE participates as a partner, stimulating the productive chain of familiar agriculture and the micro and small business. Finally, it shows the practice of cost estimate used in the above quoted project developed by SEBRAE, unit located in Sobral, that allows to conclude that the analogous estimate tool described in the guide PMBOK, contributes for the cost estimate process of the project, object of study in this work, developed by SEBRAE/CE, providing subsidies for the elaboration of the budget, guaranteeing enough resources for the accomplishment of all planned actions.

Keywords: Administration of projects; Cost estimates; Territorial development.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente os relatórios de desempenho e de prestações de contas elaboradas para apresentar as realizações dos esforços empregados e a quantidade de trabalho realizada pelas organizações ou a quantidade de produtos e serviços oferecidos não satisfazem totalmente às expectativas da sociedade.

Esse descontentamento iniciou-se no Canadá, Nova Zelândia e Austrália, em meados da década de 1980, mas está hoje presente em todos os continentes. Países tão diversos quanto Estados Unidos, Inglaterra, Camboja, Chile, Espanha, Hungria, México, Brasil e Uganda estão adotando modelos de gestão descentralizada com foco no cliente e ênfase em resultados.

Esta tendência também abrange as organizações que trabalham com recursos públicos, entre os órgãos governamentais tem sido crescente a pressão da sociedade e das agências de controle interno e externo para que elas adotem práticas que apórtiem maior efetividade no uso desses recursos no sentido de que sejam gerados e mensurados resultados concretos demonstrando transformações efetivas para os beneficiários.

As empresas privadas sofrem com as transformações econômicas, tecnológicas, sociais e políticas, ocorridas nas últimas décadas e que modificam de forma acelerada o cenário mundial dos negócios, tornando o ambiente empresarial bastante competitivo.

Com menos recursos decorrentes da crise econômica mundial as empresas enfrentam

exigências de maximização de recursos para continuarem produzindo cada vez mais com menos recursos. A redução de custos tornou-se uma estratégia comum a todas as organizações públicas e privadas onde os gestores devem tornar-se especialistas neste assunto, inserindo suas ferramentas de controle nos departamentos e projetos garantindo a sustentabilidade das ações desenvolvidas.

O *Project Management Institute (PMI)* é uma entidade, sem fins lucrativos criada nos Estados Unidos em 1969 e tem unidades representativas em várias partes do mundo conhecidas como *chapters* que são sucursais da entidade original e reúne em seus quadros de associados gestores de projetos associados formalmente após a prova de aptidão na utilização das práticas descritas no *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a partir de 2003 adotou a gestão de projetos como método de trabalho para aumentar a eficácia dos resultados e aperfeiçoar a gerência dos recursos. Para tanto foi desenvolvida uma metodologia própria denominada de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR) que em 2008 passou por reformulações originando um *software* de gestão de projetos denominado de Sistema de Gestão Estratégica (SGE), atualmente em uso.

Considerando que a necessidade de descentralização da gestão tem contribuído para a melhoria dos processos gerenciais possibilitando a maximização dos recursos e uma maior efetivação dos resultados, que empresas públicas e privadas de vários países aderem a esta tendência de gestão e que o SEBRAE atualmente contando com metodologia para gerenciar projetos também está inserido neste contexto, o interesse da pesquisa consiste em apresentar a contribuição do processo de estimativas de custos (PMBOK) para a gestão do projeto de Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania de Itapipoca – CE.

Para tanto inicialmente apresenta-se a metodologia da pesquisa que evidencia os métodos e as técnicas específicas empregadas para viabilizar o processo do presente estudo, proporcionando a orientação necessária para a obtenção, análise e interpretação dos dados obtidos no decorrer do trabalho.

Dando prosseguimento apresenta-se o referencial teórico que embasa a estimativa de custos do *PMBOK* que consiste na abordagem dos componentes das entradas, ferramentas e técnicas e por fim nas saídas das estimativas.

Em seguida contextualiza-se o Projeto de Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania de Itapipoca - DITCI e por fim apresenta-se a prática de estimativa de custos utilizada no supracitado projeto trabalhado pelo SEBRAE unidade de Sobral.

2 METODOLOGIA

Neste item, procura-se apresentar os parâmetros que orientam o desenvolvimento deste estudo, contemplando a definição do problema, a justificativa, os objetivos geral e específicos, a tipologia da pesquisa, população e amostra, bem como a coleta de dados com a finalidade de verificar, por meio de investigação científica sobre a gestão do projeto DITCI.

Com menos recursos decorrentes da crise econômica mundial as empresas enfrentam exigências de maximização de recursos para continuarem produzindo cada vez mais com menos recursos. A redução de custos tornou-se uma estratégia comum a todas as organizações públicas e privadas nas quais os gestores devem tornar-se especialistas neste assunto, inserindo suas ferramentas de controle nos departamentos e projetos garantindo a sustentabilidade das ações desenvolvidas.

Considerando que a necessidade de descentralização da gestão tem contribuído para a melhoria dos processos gerenciais possibilitando a maximização dos recursos e uma maior

efetivação dos resultados, que empresas públicas e privadas de vários países aderem a esta tendência de gestão e que o SEBRAE atualmente contando com metodologia para gerenciar projetos também está inserido neste contexto, o principal questionamento da pesquisa consiste na seguinte pergunta: **qual a contribuição do processo de estimativas de custos (PMBOK) para a gestão do projeto de Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania de Itapipoca - CE?**

Diante do exposto, o trabalho tem como principal objetivo identificar a contribuição do processo de estimativas de custos (PMBOK) para a gestão do projeto de Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania de Itapipoca – CE.

Levando em consideração as classificações apresentadas por Raupp e Beuren (2004), a tipologia da presente pesquisa pode ser agrupada em três perspectivas: quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto a abordagem.

Em relação aos objetivos, essa pesquisa classifica-se como do tipo exploratório-descritivo. Exploratório porque procura conhecer e analisar a contribuição do PMBOK para a estimativa de custos do Projeto de Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania de Itapipoca-CE, que é um assunto específico e pouco abordado nas pesquisas relacionadas com desenvolvimento local, integrado e sustentável. É descritivo porque descreve aspectos de determinada fenômeno em análise, no caso, a contribuição das ferramentas e técnicas de estimativa de custos PMBOK para o sistema de gestão de projetos – SGE, utilizado atualmente pelo SEBRAE.

No que diz respeito aos procedimentos, o trabalho ajusta-se às concepções do tipo bibliográfico e de estudo de caso, pois é feita uma revisão da teoria sobre os componentes presentes na temática focalizada, o PMBOK, conceitos e tipologias de custos, desenvolvimento territorial e Sistema de Gestão Estratégica do SEBRAE. O estudo de caso justifica-se pela concentração e o conseqüente aprofundamento do estudo em caso único, que é o do Desenvolvimento do Território da Cidadania de Itapipoca - CE, buscando apresentar a contribuição da estimativa de custos do PMBOK para o projeto objeto de aplicação desta pesquisa.

De acordo com Colauto e Beuren (2004), em pesquisa, a palavra população representa a totalidade dos elementos de conjunto (empresas, produtos, projetos, pessoas, por exemplo) que possuem paridade nas características definidas para o estudo que se propõe realizar. Neste trabalho, o universo abrange os Projetos de Desenvolvimento Integrado dos Territórios de Itapipoca, de Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania do Sertão Central e de Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania do Sertão de Crateús e Inhamuns contextualizados no estado do Ceará e cadastrados no Sistema de Gestão Estratégica do SEBRAE.

Conforme expressam Colauto e Beuren (2004), no entanto, em virtude da existência de possíveis fatores que impedem a obtenção das informações de toda a população que se quer estudar, a metodologia científica apresenta técnicas de amostragem para que os estudos de apenas uma parte dos elementos que compõe o todo a representem de forma significativa. Essa representatividade será obtida pela aplicação da amostragem por acessibilidade onde, o pesquisador obterá os elementos a que tem maior facilidade de acesso, admitindo que eles representem de forma adequada a população que neste caso é o Projeto de Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania de Itapipoca - CE.

Os dados utilizados nesta pesquisa são de fontes primária e secundária. Os indicadores secundários serão obtidos mediante pesquisa bibliográfica em livros, revistas, dados disponíveis na Internet, no manual do Sistema de Gestão Estratégica do SEBRAE e em pesquisas na área.

Os indicadores primários serão recolhidos a partir do *software* de gestão de projetos do SEBRAE, disponível no *site* www.sigeor.sebrae.com.br com acesso restrito aos gestores de projetos do SEBRAE que contem dados físicos (ações e metas), financeiros (orçamento previsto e realizado), público alvo, marcos críticos, arquivo digital de documentos, informes, agenda e notícias do projeto e grupo gestor.

A análise dos dados referente a estimativas de custos será feita com base nas técnicas e ferramentas de estimativas de custos elencadas no PMBOK verificando a sua aplicação na elaboração e gerenciamento do Projeto de Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania de Itapipoca que é gerenciado através do Sistema de Gestão Estratégica do SEBRAE.

3 ESTIMATIVAS DE CUSTOS PMBOK

Nesta seção serão apresentadas, breves considerações sobre a gestão de projetos, bem como as ferramentas e técnicas de estimativas de custos proposta pelo guia PMBOK, onde se desenvolve as projeções dos custos dos recursos necessários para conclusão de cada atividade do cronograma do projeto.

A elaboração e a execução dos projetos estão presentes em todas as organizações, com ou sem fins lucrativos, públicas e privadas, pois são instrumentos que contribuem para a idealização e criação de produtos e serviços que impulsionam as atividades operacionais de cada entidade.

Menezes (2009) conceitua projeto como “[...] um empreendimento único, que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas possa atingir seus objetivos respeitando parâmetros de prazo, custo e qualidade” (MENEZES, 2009, p. 44).

O PMBOK, segundo Vivacqua, Xavier e Macedo (2005), apresenta o projeto como:

[...] um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Portanto necessita de objetivos claros, medidas de resultados, datas de início e término que atendam aos requisitos negociados e explícitos das partes interessadas (*stakeholders*). As partes interessadas são as pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto [...].

O guia PMBOK apresenta-se como um conjunto de boas práticas em gestão de projetos que vem sendo amplamente adotado e atualmente é o mais conhecido e disseminado sistema de gerenciamento de projetos.

Como ramo da Ciência da Administração, Vivacqua, Xavier e Macedo (2005, p.7) mencionam que a gestão de projetos concentra-se na iniciação, planejamento, execução, controle e fechamento de projetos. Os autores acrescentam que os gestores necessitam de conhecimentos e habilidades sobre as ferramentas e técnicas relativas a gestão dos projetos. Como isso é possível a realização da avaliação do desempenho, o aprendizado contínuo e a previsão confiável do desempenho futuro.

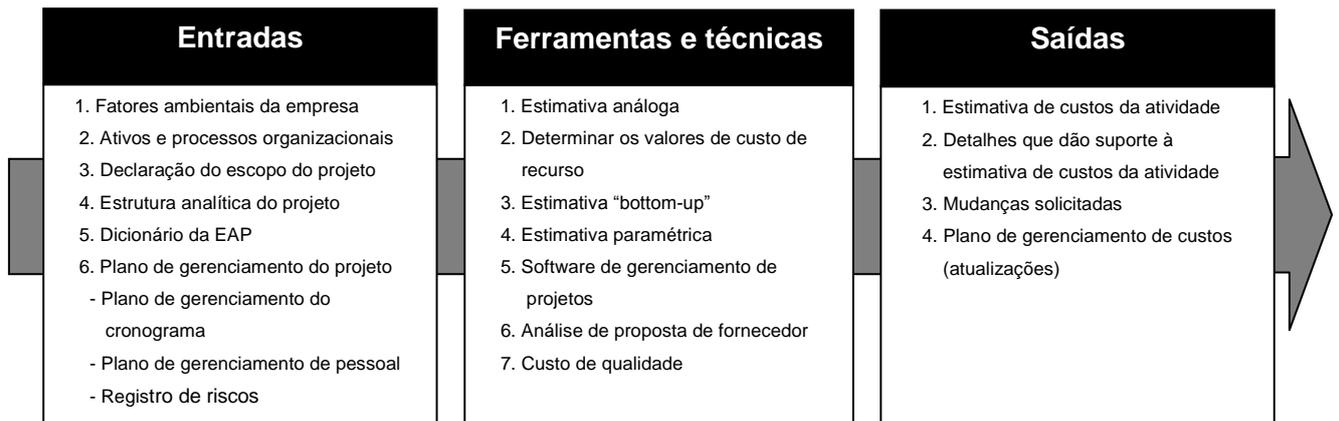
São nove as áreas de conhecimentos elencadas pelo *PMI* no *Project Management Body of Knowledge* que serão analisadas numa matriz comparativa com o SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA - SGE, gerenciamento da integração, gerenciamento do escopo, gerenciamento do tempo, gerenciamento dos custos, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de riscos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento de aquisições e contratações em projetos (VIVACUA; XAVIER; MACEDO;

2005).

O gerenciamento de custos nos projetos inclui, segundo o PMBOK, 2008, O gerenciamento de custos do projeto trata principalmente do custo dos recursos necessários para terminar as atividades do cronograma. No entanto, o gerenciamento de custos do projeto também deve considerar o efeito das decisões do projeto sobre o custo de utilização, manutenção e suporte do produto, serviço ou resultado do projeto (PMBOK, 2008, p 157).

Conforme demonstrado na figura nº 01, o processo de estimativa de custos no PMBOK compreende os seguintes itens: entradas, ferramentas e técnicas e saídas.

Figura 1 - Componentes das estimativas de custos



Fonte: PMBOK (2008, p.162).

Conforme evidenciado, as entradas da estimativa de custos compreendem os fatores ambientais da empresa, os ativos e processos organizacionais, a declaração do escopo do projeto, a estrutura analítica, o dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e o plano de gerenciamento do projeto.

Os fatores ambientais da empresa consistem nas condições do mercado para produtos e serviços, necessários ao projeto e aos bancos de dados com informações sobre custos de recursos humanos e habilidades, além de fornecer custos padrão para materiais e equipamentos;

Os ativos de processos organizacionais são procedimentos e diretrizes (formais ou informais) relacionados com estimativas de custos da empresa, tais como: modelos e políticas adotados; lições aprendidas em projetos anteriores, informações históricas, arquivos de projetos já encerrados e nível de conhecimento da equipe elaboradora do projeto.

A declaração do escopo do projeto descreve a necessidade de negócios, a justificativa, os requisitos e os limites atuais do projeto. Ela fornece importantes informações que serão consideradas durante a estimativa de custos, além de incluir restrições, premissas e requisitos.

As restrições representam os fatores específicos que podem limitar as opções da estimativa de custos. Uma das restrições mais comuns presentes em muitos projetos é a limitação, pelo patrocinador, do valor disponibilizado para o projeto. Outras restrições podem estar relacionadas às datas de entrega exigidas, recursos especializados disponíveis e ativos organizacionais. No projeto DITCI as restrições foram determinadas pela Gerencia da Unidade de Desenvolvimento Territorial – UDT do SEBRAE Nacional que estabeleceu o período, recursos, público alvo e entregas.

Premissas são afirmações consideradas verdadeiras e certas no PMBOK (2008) as premissas do projeto estão associadas diretamente ao escopo do projeto se não forem

confirmadas comprometerão as entregas. Equipes e gestores de projetos procuram identificar e registrar premissas como parte do planejamento.

As premissas do Projeto DITCI encontradas no *site* do SEBRAE (2010) são as seguintes: manutenção das políticas públicas de apoio ao desenvolvimento do território, manutenção de um cenário econômico favorável às atividades econômicas desenvolvidas no território, desenvolvimento de parcerias estratégicas entre atores locais objetivando o desenvolvimento sustentável do território e disponibilidade de recursos financeiros para investimentos nas atividades previstas.

Os requisitos descrevem condições que devem ser atendidas pelas entregas do projeto para satisfazer orientações, contratos, normas ou especificações. Sua identificação e documentação ocorrem na prospecção das necessidades, desejos e expectativas das partes interessadas no projeto.

A declaração do escopo do projeto contém a lista de entregas com critérios de aceitação para o projeto e seus produtos, serviços e resultados. Todos os fatores são considerados durante o desenvolvimento da estimativa de custos do projeto. A descrição do escopo do produto, dentro da declaração do escopo do projeto, fornece descrições de produtos e serviços, como também importantes informações sobre questões ou problemas técnicos considerados durante a estimativa de custos (PMBOK, 2008).

A EAP estabelece relação visual hierárquica entre todos os componentes e entregas do projeto, possibilitando a visão sistêmica de todo o projeto. Com esta estrutura é elaborado o Dicionário da EAP que é composto das especificações, identificações e descrições de cada pacote de trabalho necessário para produzir as entregas esperadas, estes elementos facilitam a estimativa dos custos na elaboração do projeto bem como seu gerenciamento e controle durante execução.

Segundo o PMBOK (2008), o plano de gerenciamento do projeto é de fundamental importância para a estimativa de custos, pois contém informações para execução, monitoramento e controle. Ele integra os vários planos do projeto, porém os que impactam mais sobre os custos são: de gerenciamento do cronograma, que estima a quantidade de recursos e o tempo em que esses recursos serão aplicados para concluir o trabalho; de gerenciamento de pessoal que agrega informações das despesas com o pessoal do projeto; e por fim de gerenciamento de riscos, com informações das respostas a riscos quando estas forem geradoras de custos.

O Quadro 1 apresenta as metodologias das estimativas de custos listadas no PMBOK (2008) com suas especificações e características, proporcionando uma visão comparativa entre as tipologias evidenciadas.

Quadro 1 - Estimativas de custos do PMBOK.

Ferramentas e Técnicas	Metodologia para a elaboração da estimativa de custos	Características
Estimativa Análoga (<i>top-down</i>)	Utiliza o custo real de projetos anteriores semelhantes como base para estimar os custos do projeto atual.	É uma estimativa de baixo custo mas tem menos precisão
Estimativa paramétrica	Consiste na utilização de parâmetros estatísticos ou modelos matemáticos definidos através de dados históricos de projetos anteriores ou variáveis conhecidas.	É mais precisa, mas depende de base de dados estatísticos ou da implementação de parâmetros.
Estimativa <i>bottom-up</i>	Estima o custo individual de atividades ou pacotes de trabalho, para depois agregar em todos os pacotes ou	A sua precisão depende do nível de detalhamento da

	atividades semelhantes.	estimativa, mais precisão implica em mais custos e tempo.
Estimativa através de <i>softwares</i> para gerenciamento de projetos	Utiliza programas e planilhas e com ferramentas estatísticas no apoio do trabalho de estimativa de custos.	Simplifica o trabalho e agiliza a estimativa reduzindo custos desta etapa.
Estimativa através de determinação de valores coletados de fornecedores	Utiliza coleta de preços e pesquisa de custo junto a fornecedores efetuando uma matriz comparativa de preços que norteará a estimativa dos custos.	É precisa, mas depende de pesquisa de fornecedores que serão demandados no projeto.
Estimativas através de análises de propostas dos fornecedores	Demanda propostas de todos os fornecedores do projeto para conhecer custos das atividades, onde os valores não identificados são estimados.	Necessita de mapeamento e pesquisa junto aos potenciais fornecedores.
Estimativas de reservas de contingências	Custos estimados para mitigar impactos e criar uma capacidade de resposta para riscos identificados no momento da elaboração do projeto.	A precisão depende da capacidade de identificação e conhecimento dos elaboradores.
Estimativas de reservas de gerenciamento	São custos dos riscos que não puderam ser estimados no momento da elaboração do projeto.	São estimativas com base no plano de riscos do projeto.
Estimativas de custos da qualidade	São custos decorrentes da não conformidade de produtos e serviços do projeto e do esforço para evitá-los.	Estimado através de bases estatísticas ou política de qualidade do patrocinador.

Fonte: PMBOK (2008).

As ferramentas e técnicas das estimativas de custos consistem em metodologias de identificação e quantificação dos custos necessários à execução de pacotes de trabalho de um projeto. Elas fornecem ao gestor subsídios para a elaboração do orçamento, garantindo recursos para a execução plena do trabalho especificado no projeto.

Para Barbosa (2008), a estimativa de custos envolve o desenvolvimento de uma aproximação dos custos dos recursos necessários para terminar cada atividade do cronograma. Com os custos estimados o gestor poderá atuar no orçamento com uma maior precisão garantindo as entregas do projeto com os recursos disponibilizados, mas o processo de estimativas de custos continua durante a execução do projeto permitindo que atualizações e mudanças não comprometam a execução orçamentária.

Segundo Barbosa (2008, p. 87), o cronograma do projeto com a indicação do início e término das atividades planejadas e dos marcos contratuais do cronograma é um importante instrumento para o agrupamento dos custos.

Para Bruzzi (2008, p. 121), os custos de um projeto se dividem em quatro categorias: custos de produto, custos de capital, custos operacionais e custos de gerenciamento do projeto. Cada categoria abrange um grupo de elementos específicos, conforme especificação evidenciada no Quadro 2.

Quadro 2 – Custos de um projeto.

Categoria dos custos	Elementos
Custo de Produto	Material, mão de obra, despesas gerais indiretas, etc.
Custos de Capital	Equipamentos, ferramentas, peças de reposição, encargos financeiros, instalações, testes, impostos, transportes, etc.
Custos Operacionais	Energia, suprimentos de manutenção, apoio técnico, etc.
Custos de Gerenciamento	Pessoal, viagens, treinamento, suporte para sistemas, etc.

Fonte: Adaptado de BRUZZI (2008, p. 121).

As estimativas de custos fornecem subsídios para a elaboração do orçamento através

da identificação e mensuração dos custos. Após a estimativa os custos mensurados e sumarizados por pacote de trabalho do projeto facilitam a elaboração do orçamento favorecendo a liberação dos recursos para financiamento do projeto.

Com o início das atividades do projeto, implementa-se o controle de custos que monitora os custos do projeto durante a sua execução, propondo atualizações e de mudanças que sejam necessárias.

Os projetos que contam com restrições nos valores do financiamento são estimados respeitando os limites de capital estabelecido pelo patrocinador procurando um equilíbrio entre os requisitos de conformidades e os recursos disponibilizados.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DO TERRITÓRIO DA CIDADANIA DE ITAPIPOCA.

Instituído através de um Decreto presidencial de 25/02/2008, publicado no Diário Oficial da União em 26/02/2008, o Programa Territórios da Cidadania mobiliza os ministérios e parceiros para agirem de forma ordenada em territórios definidos por critérios sociais, culturais, geográficos e econômicos seguindo uma priorização de atendimento pelos indicadores sociais de cada área. O objetivo deste Programa é promover a cidadania nos territórios para melhorar a renda e a qualidade de vida nas diferentes localidades do país, prioritariamente no meio rural onde estão localizadas as maiores desigualdades.

Para atingir o objetivo, o programa exige que as políticas públicas sejam aperfeiçoadas, e que as populações beneficiadas sejam consideradas protagonistas do seu desenvolvimento.

O Programa conta com três eixos de atuação: ação produtiva, cidadania e infraestrutura. Através de ações coordenadas por conselhos territoriais os ministérios, órgãos vinculados (municipais, estaduais, federais), organizações do terceiro setor e sociedade civil organizada, identificam potencialidades e necessidades do território e constroem de forma participativa planos de trabalhos e metas que são gerenciadas por um conselho de desenvolvimento constituído pela representação do recorte territorial estabelecido.

Este programa demonstra as estratégias da atual política pública do Governo Federal de promover a redução da pobreza e o desenvolvimento através dos territórios priorizando aqueles com maiores índices de subdesenvolvimento.

Em relação ao assunto, Franco (2000, p. 21) menciona que,

Os governos, por sua vez, também vêm investindo no equacionamento e no tratamento da chamada política social de forma que começa a romper com a maneira tradicional de olhar o problema, incorporando em suas estratégias em seus programas as idéias de descentralização, articulação, convergência e focalização das ações em locais determinados, assumindo a necessidade de parceria com o empresariado e com a sociedade civil e da participação da comunidade.

Nesse contexto o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE NACIONAL, empresa pertencente ao chamado sistema S com sede em Brasília, DF que foi instituída para apoiar os pequenos negócios promovendo o desenvolvimento sustentável, com atuação em todo território nacional, trabalha fortalecendo políticas públicas e lançou em 2008 um edital de chamada de projetos de apoio ao Programa Territórios da Cidadania.

No Edital de nº. 05/2008, denominado Edital da Chamada Nacional de Projetos de Apoio ao Desenvolvimento nos Territórios da Cidadania, foram liberados projetos para todo o

país. No Ceará foram liberados três projetos: Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania de Itapipoca, Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania do Sertão Central e Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania dos Inhamuns e Sertão de Crateús (SEBRAE, 2010).

Com a chamada de projetos foi instituído em setembro de 2008 o Projeto de Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania de Itapipoca com um orçamento de R\$ 1.430.000,00 e período de vigência compreendido entre setembro de 2008 a dezembro de 2010. Durante sua execução beneficiará com capacitações e consultorias (tecnológicas, gerenciais e organizacionais) 2.000 pequenos agricultores familiares, organizados em associações ou cooperativas, e 200 pequenos empresários localizados nos Vales do Curú e Aracatiaçu que abrange os seguintes municípios: Trairi, Tururu, Itapipoca, Amontada, Itarema, Irauçuba, Tejuçuoca, Apuiarés, General Sampaio, Miraima, Paraipaba, Paracuru, Pentecoste, São Gonçalo do Amarante, São Luís do Curu, Itapage, Uruburetama e Umirim.

A política de territorialização do Governo Federal e o projeto DITCI objetivam promover o desenvolvimento sustentável nos territórios mais carentes do país, por meio da redução das desigualdades nos grupos de municípios com semelhanças étnicas, sociais, geográficas, econômicas e históricas. A mandiocultura, cajucultura e apicultura que são apoiadas no projeto DITCI, foram escolhidas pela capacidade de resposta às ações de incentivo e pelo potencial produtivo nas condições de solo e clima presentes no território.

A mandioca é uma cultura de boa adaptabilidade em diferentes condições de solo e clima podendo ser cultivada em todas as regiões do Ceará, apresentando-se como a única cultura de sequeiro no semi-árido nordestino que permanece verde em pleno verão com potencialidade de produzir alimentos para consumo humano e animal, sendo neste aspecto uma cultura estratégica para a convivência do agricultor cearense.

Segundo o Sindicato das Indústrias de Beneficiamento de Castanha de Cajú e Amêndoas Vegetais do Estado do Ceará (SINDICAJÚ), a cajucultura no Ceará em 2008 gerava aproximadamente 30.000 empregos diretos e 100.000 indiretos sendo uma das culturas tradicionais que mais geram renda e trabalho, além de apresentar boa tolerância à ausência de chuvas regulares (SINDICAJU, 2009).

A apicultura nos municípios dos vales do Curú e Aracatiaçu apresenta-se como uma atividade emergente embora o seu potencial seja alto pela presença de enxames em todos os municípios do território. O desconhecimento tecnológico do manejo minimiza a disseminação da atividade já que para implantar um apiário o agricultor depende do conhecimento de manejo e da aquisição de equipamentos de manejo, produção e beneficiamento dos produtos apícolas. Com o projeto, a apicultura começa a ser desmistificada e em alguns municípios estão sendo implantados apiários que servem também como unidades demonstrativas, facilitando as capacitações e disseminação da atividade.

Outro fator importante sobre a apicultura permite a criação de mais uma fonte de trabalho e renda para o agricultor familiar, sendo uma oportunidade de negócio pela rentabilidade e baixo investimento inicial. O Ceará é o 5º maior produtor de mel do Brasil e o 2º do Nordeste ficando atrás apenas do Piauí (IBGE, 2009).

O projeto também abrange atividades empresariais urbanas, como o comércio e o serviço, para trabalhar a cadeia de valor das atividades rurais com seus fornecedores e clientes, bem como para fortalecer novos centros comerciais dentro do território.

O Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) coordena o programa Territórios da Cidadania em parceria com os atores locais através de conselhos de planejamento e gestão para promover o empoderamento social das lideranças locais nos processos decisórios, bem como nas responsabilidades. Na metodologia adotada pelo MDA é constituído um Conselho

de Desenvolvimento do Território, o CDT que trabalha como um fórum permanente de debates, mas também, apresenta-se como instância decisória. Neste contexto, os delegados dos municípios discutem as estratégias de ação nos vários grupos temáticos, como: educação, saúde, cultura, produção, agricultura, entre outros. Após a definição destas estratégias as demandas são encaminhadas aos Ministérios que executam o atendimento demandado pelo CDT. Existe ainda um Comitê Estadual e um Comitê Gestor Nacional que coordena o programa na esfera estadual e federal.

Nos Projetos Territórios da Cidadania, aprovados pelo SEBRAE, não foi definida nenhuma metodologia previamente estabelecida, flexibilizando bastante estes projetos que estão sendo desenvolvidos com metodologias adotadas por cada gestor, permitindo ao mesmo, total autonomia quanto à metodologia de trabalho.

No Projeto DITCI, foi implementada pela equipe gestora uma metodologia de trabalho participativa, onde estão sendo estimuladas, pelos gestores do projeto, as implantações de grupos gestores municipais envolvendo os parceiros e beneficiados em cada um dos 18 municípios. Estes grupos gestores são responsáveis pelo planejamento, acompanhamento e avaliação das ações e de seus resultados. Cada grupo, a nível municipal, escolhe um membro para integrar a equipe do projeto que é composta por parceiros, consultores, gestores e beneficiados do projeto, gerando cooperação entre os vários *stakeholders*.

A atitude cooperativa é corroborada por Austin (2001, p.79), no sentido de enfatizar que,

Cooperação gera mais cooperação. Uma parceria eficaz traz às empresas comerciais e do terceiro setor as habilidades e a confiança necessárias para empreender em outras cooperações, não apenas entre si, mas também com novos parceiros. Esse dividendo de aprendizado proveniente das parcerias cria um efeito multiplicador de capital social à medida que mais organizações e indivíduos são trazidos para empreendimentos cooperativos (AUSTIN, 2001, p. 79).

Dessa forma o projeto segue uma lógica de participação direta nas decisões de acompanhamento e avaliação das ações. Com essa estratégia espera-se que em alguns grupos gestores aflore uma maturidade social e um empoderamento do processo de gerenciamento do projeto, aumentando o capital social e o empreendedorismo social dos atores envolvidos no projeto. De acordo com Melo Neto e Froes (2002, p.9),

O empreendedor social é um tipo especial de líder – suas idéias e inovações não são incorporadas aos produtos e serviços a serem produzidos e prestados. Mas, sobretudo, são adicionados à metodologia utilizada na busca de soluções para os problemas sociais, objetos das ações de empreendedorismo (NETO, 2002, p, 9).

Internamente o SEBRAE mantém três níveis de gestores: no Território ou Área do Projeto (Gestor Local), na Unidade Federativa (Gestor Estadual) e em Brasília (Gestor Nacional). Este sistema de gestão segue o modelo de organização, controle e avaliação da metodologia GEOR, adotada pelo SEBRAE para gerenciar seus projetos.

Através dos projetos Territórios da Cidadania, o SEBRAE contribui para o fortalecimento das ações do programa Territórios da Cidadania, com a promoção da inclusão produtiva dos agricultores familiares e dos pequenos empreendedores dos territórios.

5 A PRÁTICA DE ESTIMATIVA DE CUSTOS UTILIZADA NO PROJETO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DO TERRITÓRIO DA CIDADANIA DE ITAPIPOCA

O Projeto de Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania de Itapipoca utilizou estimativas de custos no momento de elaboração em 2008 e durante as

reestruturações necessárias. As estimativas de custos utilizadas no projeto, foram trabalhadas a partir das previsões de recursos disponibilizadas pelo SEBRAE/NA, com restrições que limitavam os recursos repassados a R\$ 1.000.000,00 (hum milhão de reais) e deveria compreender um período máximo de aplicação de dois anos e meio, ou seja, de setembro de 2008 a dezembro de 2010.

Além da liberação do SEBRAE/NA, o projeto conta com parceiros que contribuirão com recursos complementares permitindo a maximização das ações necessárias ao desenvolvimento do projeto, de forma que as mesmas possam atender as metas negociadas no acordo de resultados firmados entre os parceiros, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Fontes do Projeto DITCI

ORIGEM DOS RECURSOS	VALOR TOTAL R\$ 1,00
SEBRAE NACIONAL	1.000.000,00
SEBRAE CEARÁ	150.000,00
PREFEITURAS DO TERRITORIO	80.000,00
ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS	50.000,00
GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ	150.000,00
TOTAL	1.430.000,00

Fonte: SEBRAE (2010).

Nos orçamentos dos projetos do SEBRAE existem recursos de natureza financeira e econômica. Os recursos econômicos são as contrapartidas indiretas aportadas por parceiros, onde eles participam dos custos do projeto sem repasse direto de recursos, tais como: despesas custeadas diretamente pelos parceiros, aporte de equipamentos, materiais, pessoal de apoio, instalações, etc.

Diferente dos recursos financeiros, os valores econômicos não tramitam pelo SEBRAE, mas reduzem a necessidade de recursos financeiros nos pacotes de trabalhos, reduzindo os custos das ações do projeto. Na Tabela 2 demonstram-se as origens dos recursos econômicos e financeiros para o projeto em estudo.

Para documentar estes recursos de contrapartidas indiretas, o SEBRAE desenvolveu um termo de alavancagem que é assinado pelo SEBRAE e pelo parceiro, no sentido de documentar o aporte de recursos econômicos ao projeto.

Tabela 2 – Origem e tipologia dos recursos do projeto DITCI

ORIGEM DOS RECURSOS	FINANCEIRO	ECONÔMICO	TOTAL
SEBRAE NACIONAL	1.000.000,00	-	1.000.000,00
SEBRAE CEARÁ	80.000,00	70.000,00	150.000,00
PREFEITURAS DO TERRITORIO	-	80.000,00	80.000,00
ONG'S	-	50.000,00	50.000,00
GOVERNO DO CEARÁ	150.000,00	-	150.000,00
TOTAL	1.230.000,00	200.000,00	1.430.000,00

Fonte: SEBRAE (2010).

As ferramentas e técnicas do PMBOK foram utilizadas em dois momentos, na elaboração do projeto e em reestruturações de cronogramas físicos e financeiros. No Quadro 3 estão relacionadas às estimativas utilizadas, bem como o respectivo momento de utilização.

Quadro 3 – Estimativas usadas no Projeto DITCI - (www.sge.sebrae.com.br, 2010)

Ferramentas e Técnicas de estimativas de custos utilizadas no Projeto DITCI	Momento da utilização da estimativa
---	-------------------------------------

Estimativa Análoga ou <i>top-down</i>	Na elaboração do projeto
Estimativa paramétrica	Não utilizada no projeto
Estimativa <i>bottom-up</i> ou de baixo para cima	Não utilizada no projeto
Através de <i>softwares</i> para gerenciamento de projetos com ferramentas de estimativas de custos	Na instalação no SGE e em reestruturações do projeto
Estimativa através de determinação de valores coletados de fornecedores	Não utilizada no projeto
Estimativas através de análises de propostas dos fornecedores	Não utilizada no projeto
Estimativas de reservas de contingências	Na elaboração do projeto
Estimativas de reservas de gerenciamento	Não utilizada no projeto
Estimativas de custos da qualidade	Não utilizada no projeto

Fonte: SEBRAE (2010).

Dentre as ferramentas e técnicas evidenciadas no Quadro 3 a estimativa análoga foi a mais utilizada na elaboração do projeto. Com a sua utilização obteve-se uma aproximação dos custos dos pacotes de trabalho de forma rápida e com baixo custo.

Após a conclusão das estimativas de custos, o projeto passa pela análise de consistência da Unidade de Planejamento do SEBRAE/CE que por sua vez encaminha para o SEBRAE/NA autorizar a liberação ou não do recurso. Ao ser liberado, o projeto é lançado no *software* de gerenciamento de projetos utilizado pelo SEBRAE.

O Sistema de Gestão Estratégica conta com ferramentas de gerenciamento de custos desde sua estimativa até a execução orçamentária. Dessa forma, a partir da instalação do projeto no SGE todos os procedimentos de estimativas, gerenciamento, mudanças e controle de custos são efetivados através deste *software*.

As estimativas de reservas de contingências, embora utilizadas, não possuem regras definidas no gerenciamento de Projetos do SEBRAE e também não são incluídas no SGE. Entretanto para garantir a eficácia da estimativa dos custos em cada pacote de trabalho do projeto DITCI, foi destinado 5% (cinco por cento) como reserva de contingência. Estas reservas não estão claramente evidenciadas no orçamento, porém estão presentes em cada pacote de trabalho do orçamento do projeto.

Como forma de não tornar muita extensa a demonstração das estimativas de custos do projeto DITCI, apresenta-se em tabelas, os dados das ações e estimativas de recursos necessários ao desenvolvimento para as ações de mandiocultura, que é uma das atividades beneficiadas no projeto e que apresenta boa adaptabilidade em diferentes condições de solo e clima podendo ser cultivada em todas as regiões do Ceará.

As restrições de valores e tempo são especificadas por atividade, impondo limites ao cronograma a ser elaborado segundo a Tabela 3.

Tabela 3 – Distribuição dos recursos por atividade e ano

ATIVIDADE ATENDIDA	1ª PARCELA 2008	2ª PARCELA 2009	3ª PARCELA 2010	TOTAL POR ATIVIDADE
MANDIOCULTURA	73.000,00	193.000,00	135.500,00	401.500,00
CAJUCULTURA	75.000,00	190.000,00	106.500,00	371.500,00
APICULTURA	53.500,00	102.000,00	80.000,00	235.500,00
COMERCIO E SERVIÇO	99.500,00	153.000,00	169.000,00	421.500,00

TOTAL POR PARCELA	301.000,00	638.000,00	491.000,00	1.430.000,00
--------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------

Fonte: SEBRAE (2010).

Segundo o PMBOK (2008) entregas são: resultados finais ou documentos, capacidade de realização de um serviço ou um produto final ou componente. Para os projetos do SEBRAE as entregas referem-se a resultados que são previamente negociados com os *stakeholders*, no Quadro 4, verifica-se os resultados contratualizados no projeto DITCI.

Quadro 4 – Resultados esperados do projeto DITCI.

RESULTADOS CONTRATUALIZADOS NO PROJETO DITCI
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar em 30% a produção das atividades rurais atendidas pelo projeto até dezembro de 2010; • Melhorar em 10% o faturamento dos comercios e serviços atendidos pelo projeto até dezembro de 2010; • Elevar em 15% a renda mensal familiar dos beneficiados com o projeto até dezembro de 2010; • Criação de 30 (trinta) novos negócios de micro e pequeno porte até dezembro de 2010; • Aumentar do número de empregos por empresa em 10% até dezembro de 2010.

Fonte: SEBRAE (www.sge.sebrae.com.br, 2010).

Após conhecer os valores do financiamento do projeto e os resultados negociados entre as partes interessadas, o gestor realiza várias reuniões com o público alvo do projeto para aplicar diagnósticos e elaborar planos de ação e cronogramas físicos a serem executados no período de atuação do projeto, conforme especificação na Tabela 4.

Tabela 4 – Cronograma físico das ações de mandiocultura no projeto DITCI 2008 / 2010

ESPECIFICAÇÃO DAS AÇÕES	UND	ANO I 2008	ANO II 2009	ANO III 2010
• Diagnostico Participativo T0 – T1 – T2	Hora	600	400	400
• Palestra de Sensibilização	Evento	05	-	-
• Capacitação				
○ Sistema de Produção	Curso	-	07	07
	Hora	-	168	168
○ Sistema de Processamento (Farinha e Fécula)	Curso	02	10	03
	Hora	48	240	72
○ Culinária a base de mandioca	Curso	-	05	-
	Hora	-	120	-
○ Alternativas de uso para alimentação animal	Curso	-	03	02
	Hora	-	72	48
○ Gestão Ambiental	Curso	-	03	02
	Hora	-	72	48
○ Tecnologia de Custo Zero	Curso	02	10	08
	Hora	48	240	192
○ Gerenciamento de Agronegócio	Curso	02	12	08
	Hora	48	288	192
• Consultoria Técnica	Hora	480	960	960
• Consultoria para a Melhoria de Apresentação do Produto	Hora	-	150	-
• Implementação de rede associativa empreendedora	Hora	-	200	-
• Missão e caravana	Evento	-	05	05
○ Avaliação de comportamento de novas variedades	Unidade	-	05	-

Fonte: SEBRAE (2010).

Com os planos de ação elaborados, o gestor prepara o cronograma de trabalho do projeto que trata da especificação das ações, unidade de medição e da quantidade será

realizada em cada ano durante o período de execução do projeto.

As ações descritas na Tabela 5 foram definidas no plano de ação participativo para serem realizadas durante o tempo estabelecido para o projeto, elas são divididas em: capacitações tecnológicas (consultorias, cursos, palestras, seminários, unidades demonstrativas e missões técnicas que trabalham diretamente na melhoria do sistema de produção); capacitações gerenciais (consultorias, cursos, palestras, seminários, oficinas e missões comerciais que atuam na melhoria do gerenciamento dos negócios); capacitações organizacionais (consultorias, cursos, palestras, seminários que melhoram o capital social dos empreendedores) e diagnósticos participativos onde são monitoradas as entregas previstas.

Tabela 5 – Estimativa de custos análoga e de reserva de contingência para a atividade mandiocultura em 2008

ESPECIFICAÇÃO DAS AÇÕES PARA 2008	UNID	QUAN T	VR. UNIT R\$ 1,00	VR. TOTAL R\$ 1,00
• Diagnostico Participativo – T0	Hora	600	50,00	30.000,00
• Palestra de Sensibilização	evento	05	2.000,00	10.000,00
• Capacitação				
○ Sistema de Produção	Curso			
○ Sistema de Processamento (Farinha e Fécula)	Curso			
○ Culinária a base de mandioca	Curso	02	1.500,00	3.000,00
○ Alternativas de uso para alimentação animal	Curso			
○ Gestão Ambiental	Curso			
○ Tecnologia de Custo Zero	Curso	02	1.500,00	3.000,00
○ Gerenciamento de Agronegócio	Curso	02	1.500,00	3.000,00
• Consultoria Técnica	Hora	480	50,00	24.000,00
• Consultoria para a Melhoria de Apresentação do Produto	Hora			
• Implementação de rede associativa empreendedora	Hora			
• Missão e caravan a	evento			
TOTAL				73.000,00

Fonte: SEBRAE (2010).

Após a confirmação do tempo, valores, entregas e ações, o gestor inicia o trabalho de estimativa dos custos para o projeto DITCI, conforme Tabela 5, elaborada utilizando as técnicas de estimativas de custos do PMBOK (2008): estimativa análoga na qual foram utilizados dados reais de projetos anteriores com ações semelhantes esse projeto.

No primeiro ano do projeto são orçados menos recursos devido o tempo para gasto na mobilização para adesão de público alvo e seleção de pessoal que integrará a equipe do projeto e articulação de parceiros. O diagnóstico participativo denominado de T0 – tempo zero registra dados do público alvo em 2007, período anterior à participação no projeto criando um marco zero para referenciar os resultados das entregas contratualizadas no projeto. A coleta de dados do diagnóstico T0 foi realizada em 2008.

Com o segundo ano o projeto a atinge a sua capacidade total de realização, pois já conta com público alvo mobilizado, equipe selecionada e contratada e parceiros articulados permitindo um maior volume de recursos investidos conforme a Tabela 6 enfatiza.

O segundo diagnóstico aplicado é o T1 (tempo um) referente ao ano base de 2008 que identifica o primeiro ano de execução do projeto e apresenta as melhorias propiciadas aos negócios do público alvo que neste período participou de capacitações e implantou mudanças significativas na sua forma de se organizar, produzir, gerenciar, negociar e comercializar seus produtos. A coleta de dados T1 ocorreu em 2009.

Tabela 6 – Estimativa de custos análoga e de reserva de contingência para a atividade mandiocultura em 2009

ESPECIFICAÇÃO DAS AÇÕES PARA 2009	UNID	QUANT	VR. UNIT R\$ 1,00	VR. TOTAL R\$ 1,00
• Diagnostico Participativo T1	Hora	600	50,00	30.000,00
• Palestra de Sensibilização	evento			
• Capacitação				
○ Sistema de Produção	Curso	07	1.500,00	10.500,00
○ Sistema de Processamento (Farinha e Fécula)	Curso	10	1.500,00	15.000,00
○ Culinária a base de mandioca	Curso	05	1.500,00	7.500,00
○ Alternativas de uso para alimentação animal	Curso	03	1.500,00	4.500,00
○ Gestão Ambiental	Curso	03	1.500,00	4.500,00
○ Tecnologia de Custo Zero	Curso	10	2.500,00	25.000,00
○ Gerenciamento de Agronegócio	Curso	12	1.500,00	18.000,00
• Consultoria Técnica	Hora	960	50,00	48.000,00
• Consultoria para a Melhoria de Apresentação do Produto	Hora	150	50,00	7.500,00
• Implementação de rede associativa empreendedora	Hora	200	50,00	10.000,00
• Missão e caravana	Evento	05	2.500,00	12.500,00
TOTAL				193.000,00

Fonte: SEBRAE (2010).

No terceiro ano do projeto serão criadas condições para a consolidação das ações desenvolvidas que permitam uma sustentabilidade das melhorias alcançadas, pois com o seu encerramento o público alvo deixará de receber capacitações e assessorias realizadas durante o período de realização do projeto. Na Tabela 6 fica evidenciado o montante de recursos destinado para mandiocultura, que em 2010 está estimado em R\$ 135.000,00 (cento e trinta e cinco mil reais), um valor inferior ao segundo ano, quando o projeto atingiu a sua capacidade máxima de ações.

Observa-se na Tabela 7 as estimativas de custos do projeto DITCI para 2010 e como no último ano do projeto, as ações começam a desacelerar, as equipes de trabalho começam a ser desmobilizadas e o público alvo conscientizado do encerramento do projeto. Em alguns casos é elaborado um projeto para continuidade das ações, mas isso ocorre quando existe um forte interesse do patrocinador do projeto, bem como a viabilidade da continuidade.

Tabela 7 – Estimativa de custos análoga e de reserva de contingência para a atividade mandiocultura em 2010

ESPECIFICAÇÃO DAS AÇÕES PARA 2010	UNID	QUANT	VR. UNIT R\$ 1,00	VR. TOTAL R\$ 1,00
• Diagnostico Participativo T2	Hora	600	50,00	30.000,00
• Palestra de Sensibilização	Evento			
• Capacitação				
○ Sistema de Produção	Curso	07	1.500,00	10.500,00
○ Sistema de Processamento (Farinha e Fécula)	Curso	03	1.500,00	4.500,00
○ Culinária a base de mandioca	Curso		1.500,00	
○ Alternativas de uso para alimentação animal	Curso	02	1.500,00	3.000,00
○ Gestão Ambiental	Curso	02	1.500,00	3.000,00
○ Tecnologia de Custo Zero	Curso	08	1.500,00	12.000,00

○ Gerenciamento de Agronegócio	Curso	08	1.500,00	12.000,00
● Consultoria Técnica	Hora	960	50,00	48.000,00
● Consultoria para a Melhoria de Apresentação do Produto	Hora			
● Implementação de rede associativa empreendedora	Hora			
● Missão e caravan a	Evento	05	2.500,00	12.500,00
TOTAL				135.500,00

Fonte: SEBRAE (2010).

Outra preocupação do gestor no último ano do projeto é a aplicação total dos recursos orçados que serão devolvidos ao financiador em caso de não utilização dos recursos estimados, passando ainda uma impressão negativa do gestor local, responsável pela operacionalização das ações previstas.

Após a construção das estimativas anuais o gestor elabora uma consolidação das estimativas de custos do projeto que será inserida no SGE para que sejam disponibilizados os recursos orçamentários necessários para a execução do cronograma físico planejado para o projeto, conforme demonstra a Tabela 8.

Tabela 8 – Estimativa de custos análoga e de reserva de contingência para a atividade mandiocultura de 2008 a 2010

ESPECIFICAÇÃO DAS AÇÕES	ANO I 2008	ANO II 2009	ANO III 2010	VR. TOTAL
● Diagnostico Participativo	30.000,00	30.000,00	30.000,00	90.000,00
● Palestra de Sensibilização	10.000,00			10.000,00
● Capacitação				
○ Sistema de Produção		10.500,00	10.500,00	21.000,00
○ Sistema de Processamento (Farinha e Fécula)		15.000,00	4.500,00	19.500,00
○ Culinária a base de mandioca	3.000,00	7.500,00		10.500,00
○ Alternativas de uso para alimentação animal		4.500,00	3.000,00	7.500,00
○ Gestão Ambiental		4.500,00	3.000,00	7.500,00
○ Tecnologia de Custo Zero	3.000,00	15.000,00	12.000,00	30.000,00
○ Gerenciamento de Agronegócio	3.000,00	18.000,00	12.000,00	33.000,00
● Consultoria Técnica	24.000,00	48.000,00	48.000,00	120.000,00
● Consultoria para a Melhoria de Apresentação do Produto		7.500,00		7.500,00
● Implementação de rede associativa empreendedora		10.000,00		10.000,00
● Missão e caravanas		12.500,00	12.500,00	25.000,00
● Instalação de unidade demonstrativa				
○ Avaliação de comportamento de novas variedades		10.000,00		10.000,00
TOTAL	73.000,00	193.000,00	135.500,00	401.500,00

Fonte: SEBRAE (2010).

A partir das instalações dos dados no SGE o gerenciamento do projeto é realizado no sistema que tem quatro módulos: estruturação, planejamento, orçamentação e gestão facilitando o acompanhamento físico e financeiro do projeto.

Os valores estimados para as ações contem em seu valor total um adicional de 5% (cinco por cento) de estimativa de reserva de contingência. Embora não esteja evidenciado ela foi inserida em cada ação do projeto, permitindo o seu acesso no caso de ocorrências de riscos

identificados no momento dos diagnósticos.

6 CONCLUSÃO

Com a realização da pesquisa conclui-se que as estimativas de custos do PMBOK são utilizadas pelos gestores do SEBRAE para mitigar as possibilidades da ocorrência de erros na orçamentação que comprometem a execução do projeto e a efetividade das entregas.

Identificou-se que o Projeto de Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania de Itapipoca, utilizou estimativas de custos no momento de elaboração em 2008 e durante as reestruturações físicas e financeiras necessárias nos anos de 2009 e 2010.

Dentre as ferramentas e técnicas de estimativas de custos elencadas no guia PMBOK, a estimativa análoga foi a mais utilizada na elaboração do projeto. Com a sua utilização obteve-se uma aproximação dos custos dos pacotes de trabalho de forma rápida e com baixo custo.

As estimativas de reservas de contingências, embora utilizadas, não possuem regras definidas no gerenciamento de Projetos do SEBRAE e também não são incluídas no SGE. Entretanto para garantir a eficácia da estimativa dos custos em cada pacote de trabalho do projeto DITCI, foi destinado 5% (cinco por cento) como reserva de contingência.

Estas reservas não estão claramente evidenciadas no orçamento, porém estão presentes em cada pacote de trabalho do orçamento do projeto. Sua utilização é de grande importância, pois garante as entregas em caso de alterações de custos estimados.

O SEBRAE implantou nos últimos anos em todo o país um modelo de gestão estratégica orientada para resultados denominada GEOR que consiste da utilização do SGE, *software* para o planejamento das ações, elaboração das estimativas de custos, do orçamento e gerenciamento do projeto, mantendo o foco nas entregas esperadas.

O SGE facilitou o gerenciamento do projeto, entretanto o trabalho realizado para estimar os custos é muito importante para a alimentação do *software*, pois no momento de lançamento do orçamento, os custos já devem estar estimados de forma eficaz para garantir que cada pacote de trabalho seja realizado em tempo hábil, viabilizando as ações que permitirão as entregas previstas.

REFERÊNCIAS

AUSTIN, James E. **Parcerias – Fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. 1. ed. São Paulo: Futura 2001.

BARBOSA, Cristina. ABDOLLAHYAN, Farhad. DIAS, Paulo Roberto Vilela. LONGO, Orlando Celso. **Gerenciamento de custos em projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Management. 2008.

BRANCO JÚNIOR, Eliseu Castelo; BELCHIOR, A. D. Melhoria da qualidade de processos gerenciais em projetos de software. In: CИСCI 2002: I Conf. Iberoameric. Sistemas, Cibernética e Informática, 2002, Orlando - USA. **Anais**. Orlando - USA: International Institute of Informatics and Systemics, 2002. v. 1. p. 101-105.

BRUZZI, Demerval Guillarducci. **Gerência de projetos**. Brasília: Senac, 2008.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB, Salvador, v. 2, n. 1, p. 56-74, jan./abr., 2012.

FRANCO, Augusto de. **Porque precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável**. 2. ed. Brasília: Instituto de Política Millenium. 2000.

KEELING, Ralph. **Gestão de projetos** - uma abordagem global. 1. ed. São Paulo: Saraiva. 2002.

MELO NETO, Francisco de Paulo de; FRÓES, César. **Empreendedorismo social** – a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2002.

MENEZES, Luiz César de Moura. **Gestão de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

PMI *Project Management Institute* (ed.). **PMBOK. (Project Management Body of Knowledge) Guide** – Forth Edition Exposure Draft – PMI, 2008.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e pratica. 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - **Edital de nº. 05/2008** - Chamada Nacional de Projetos de Apoio ao Desenvolvimento nos Territórios da Cidadania. Disponível em: www.sge.sebrae.com.br. Acesso em: 12/10/10.

_____ - **Projeto de Desenvolvimento Integrado do Território da Cidadania de Itapipoca - DITCI**. Disponível em: www.sge.sebrae.com.br. Acesso em: 12/10/10.

SINDICAJÚ - Sindicato das Indústrias de Beneficiamento de Castanha de Cajú e Amêndoas Vegetais do Estado do Ceará. Disponível em: www.sindicaju.org. Acesso em: 11/11/2009.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. VIVACQUA, Flavio Ribeiro. MACEDO, Otualp Sarmiento de. XAVIER, Luiz Fernando da Silva. **Metodologia de gerenciamento de projetos – *methodware***. Rio de Janeiro: Brasport. 2005.