

SUMÁRIO

RESUMO.....	02
ABSTRACT.....	03
1. INTRODUÇÃO.....	04
1.1 CONTEXTUALIZANDO O MERCADO NA PESQUISA.....	06
1.2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	06
2. CONTEXTUALIZANDO.....	07
2.1 DEFINIÇÃO DE CUSTO.....	07
2.1.1 Aspectos de custos de investimento.....	08
3. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS EM UM PROJETO.....	09
3.1 DETERMINAÇÃO DE UM ORÇAMENTO PARA UM PROJETO.....	10
4. FERRAMENTA SAP/R3.....	12
5. CONCLUSÃO.....	14
6. REFERÊNCIAS	15

Edjane dos Santos Borges - Bacharel em Administração, Especialista em Gestão Contemporânea em Recursos Humanos, Estudante do curso de MBA em Gerência de Projetos na Instituição FANESE, Gerente de Projetos da TIC E&P-SEAL da PETROBRAS.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar a importância da ferramenta SAP/R3 como forma de controle de custos de projetos de investimentos através de observações realizadas nas ferramentas que compõe a estrutura SAP/R3. Desta forma, vamos entender como a ferramenta auxilia no controle dos projetos de investimentos, desde o momento da definição, passando pelo seu desenvolvimento, acompanhamento, até a conclusão do projeto, quando o mesmo é encerrado tecnicamente e contabilmente. Abordaremos, também, como é realizado o acompanhamento do custo e sua aprovação e quais as mudanças que a ferramenta permite utilizar quando é realizada alguma alteração em seu escopo. Realizando estas análises, vamos avaliar se é possível mensurar o controle do projeto através da ferramenta SAP/R3.

Palavras - Chave: Projetos; Controle; Marketshare; Gerenciamento; SAP; Investimento; Escopo.

ABSTRACT

This work aims to present the importance of SAP/R3 tool as a way to control costs of investment projects. This is done through observations made in the tools that compose the SAP/R3 structure. Thus, we shall understand how the tool can aid the control of investment projects, from definition, passing by development and monitoring to conclusion, when the project is technically and financially closed. We also show how the monitoring and approval of the cost is conducted, and which changes the tool allows to use when some alteration is done in its scope. Through these analyses, we shall evaluate if it is possible to measure the control of the project using SAP/R3.

Keywords: Projects; control; Market share; management; SAP; investment; scope.

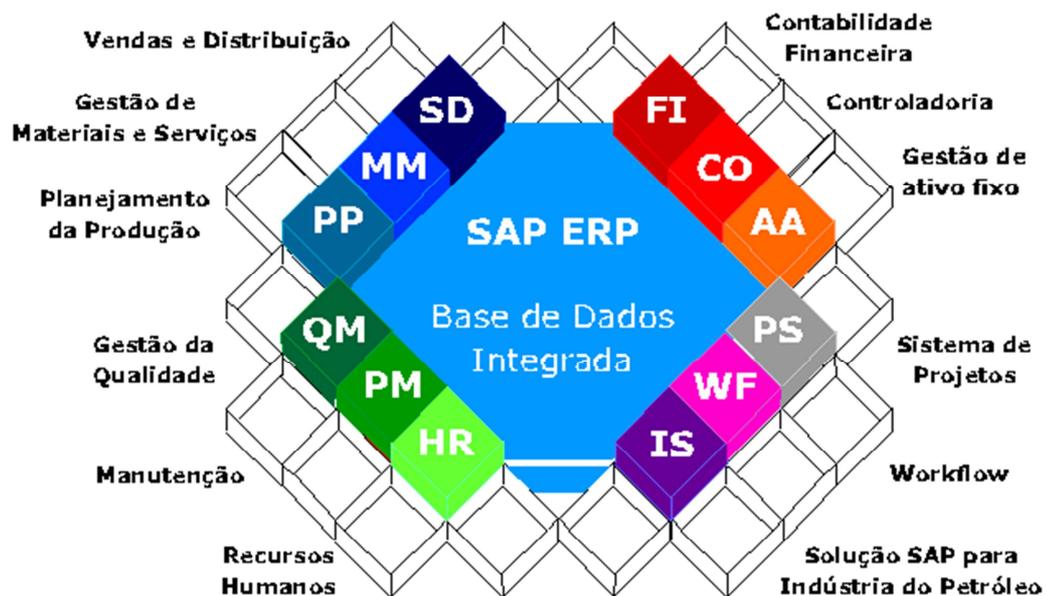
1. INTRODUÇÃO

O referido trabalho tem como finalidade apresentar a forma de acompanhar um projeto de investimento com a dimensão de compreender a melhor forma de gerenciar o projeto.

O trabalho apresenta a importância do uso de uma ferramenta chamada SAP/R3 como forma de controle de custos em projetos de investimento.

O SAP/R3 é uma ferramenta de software corporativo aberto e integrado que pode ser implementado módulo a módulo ou a versão completa, em qualquer tipo ou tamanho de empresa e tem como objetivo a integração de todas as informações de uma empresa desta forma utiliza uma arquitectura cliente/servidor.

O SAP/ R3 é composto por vários módulos de aplicações que dão suporte às transações de negócios de uma organização em geral. Cada módulo abrange uma área de negócios específica. Os módulos do SAP/R3 abrangem a maioria das áreas de negócio das estruturas organizacional.



Para a área de projeto trabalhamos com o módulo - Gestão de Projectos – (PS – Project Systems): Serve para gerir os projectos da empresa: grandes e pequenos.

Dessa forma, será mensurada essa importância, através de observações realizadas nas ferramentas que compõem a estrutura SAP/R3, compreendendo como a ferramenta auxilia no controle dos projetos de investimentos, desde o momento da definição, passando pelo seu desenvolvimento, acompanhamento até a conclusão do projeto, quando o mesmo é encerrado tecnicamente e contabilmente, além de conhecer como é realizado o acompanhamento do custo e sua aprovação e quais as mudanças que a ferramenta permite utilizar quando é realizada alguma alteração em seu escopo.

Seguindo a linha de alguns autores que iremos utilizar como referência, citamos o guia PMBOK (2013), publicação do Project Management Institute (PMI) que como guia de boas práticas diz que “para gerenciar um projeto é necessário um conjunto de algumas habilidades e ótimas ferramentas onde seja possível alinhar as informações de gestão, custos e obter sucesso nos projetos que venhamos a realizar”.

Para tanto, a sistemática que iremos apresentar nesse trabalho é como se dá o formato da estrutura de custo de um projeto de investimento e como é realizado o controle do mesmo na ferramenta alemã SAP/R3.

No primeiro parágrafo abordaremos as questões de conceitos globais de custos, a sua importância dentro de um projeto e como mensurar a sua realização.

Nos demais capítulos, iremos tratar de projetos de investimento, como se faz um planejamento orçamentário e o seu acompanhamento, a estrutura da ferramenta SAP/R3 e como é tratado no guia PMBOK, referente ao gerenciamento dos custos dos projetos.

A justificativa desse trabalho é ilustrar o quanto a ferramenta SAP/R3 ajuda no controle da gestão de custos dos projetos e que, através desse controle e da ferramenta, grandes equipes tem ganhado premiações com grandes projetos onde, entre os conjuntos de experiências dos líderes e a habilidade da ferramenta e sua forma de integrar as informações, tem levado as equipes de projetos a minimizar as margens de erros que poderiam vir a ocorrer caso não estivesse sendo utilizada essa ferramenta.

1.1 CONTEXTUALIZANDO O MERCADO NA PESQUISA.

A diversidade com que o mercado vem apresentando as formas de controle dos custos e como isso vem ganhando dimensões de controles em empresas corporativas tem tornado, ainda mais, a forma de gerenciamento de custo uma área de fundamental importância dentro de uma organização, levando, assim, os seus líderes a estudarem a melhor maneira de tomar decisões, como também as ferramentas que possam dar subsídios para a tomada de decisões referentes aos seus projetos de investimento, tornando, dessa forma, essencial a priorização de um projeto ou não, caso isso venha a significar prejuízos à sua organização.

A pesquisa será realizada através de estudos bibliográficos e da ferramenta que retrata as boas práticas hoje conhecidas internacionalmente, que tem como finalidade acompanhar e controlar os custos de projetos de investimento que trabalha de forma integrada, cuja finalidade principal é encontrar todas as informações em um único local.

Com análise e interpretação dos dados coletados será demonstrado, através de gráficos e dados numéricos, utilizando a estatística descritiva em percentuais de satisfação dos gestores, a estrutura de Tecnologia da Informação e a sua forma de gestão.

2. CONTEXTUALIZANDO

Nas relações existentes a expressão custos pode assumir diferentes conotações, a depender do contexto em que será ou está sendo aplicado.

“Pois, quem de vós, querendo construir uma torre, não começa por sentar-se para calcular a despesa e ver se possui com que acabar?”

(Lucas, 14,28)

De posse dessa definição, podemos observar que, para qualquer atividade que venhamos a executar, é necessário que a mesma seja analisada e planejada para que, desta forma, possamos mensurar o custo de HH e o custo financeiro, caso venha a existir.

Os gestores da área de planejamento e controladoria e analistas financeiros dizem que custo é tudo que esta ligada à produção. Essa afirmação não está errada, mas a diversidade nesse ambiente nos dá vários conceitos, entre eles que “custo é tudo que está associado a produção e serviços produzidos por uma entidade”. Para a contabilidade, esse fator é primordial para faturar e fazer o seu balanço empresarial.

2.1 DEFINIÇÕES DE CUSTOS

Segundo Adriano Leal Bruni (2009,p 29) para a contabilidade, os custos são diferenciados das despesas. Quando classificamos os gastos incorretos, após a disponibilidade do produto ou serviço, devem ser classificados como despesas.

Seguindo a linha de Atkinson (2001 apud Ching, 2006, p. 44)...”custo é todo item utilizado na transformação de um produto ou serviço, usado de forma direta ou indireta. É tudo aquilo que é gasto até os limites de uma fábrica”.

Na percepção do autor acima é possível estabelecermos uma divisão na definição de custos, que é despendida por unidade produzida, e aquelas comuns a toda a linha de produção. Desta forma é mensurado o Custo Direto de Fabricação (CDF) e o Custo Indireto de Fabricação (CIF).

Diante dos conceitos acima podemos delimitar o entendimento acerca de custos. Para que possamos simplificar as informações dizemos que CDF está

relacionado diretamente com os fatores de produção, ou seja, utilizados na linha de produção. O cálculo do CDF é feito de maneira simples.

$$\text{CDF} = P \times Q$$

Onde:

P = preço unitário do recurso (mão-de-obra, matéria-prima, material de embalagem).

Q = quantidade utilizada de recurso.

Já o CIF refere-se aos gastos relacionados à depreciação, consumo de energia, consumo de água, cobertura de seguro, podendo-se identificar que o CIF não está ligado na produção diretamente. Porém o conceito de custos vai além das descrições acima realizadas. Como já citado no referido trabalho, o mesmo pode ser classificado de acordo com seus comportamentos e variações que, dentre elas, podemos citar os projetos de investimento.

2.1.1 – Aspectos de custos de investimento

Hoje no século XXI, com as diversas formas de tecnologia que tem as grandes empresas multinacionais, as informações fluem com uma velocidade muito grande deixando, assim, o mercado em alto nível de competitividade. Um meio de superar as expectativas dos clientes é através da sua fidelização, pois muitas vezes os produtos são similares e isso faz com que o cliente tenha certa dificuldade de escolher o melhor produto ou serviço, e o fornecedor busca formas de atrair o mesmo com um diferencial. Dessa forma, devemos definir como agregar valor aos produtos que iremos oferecer aos clientes. Isso está ocorrendo nas diversas linhas do mercado mundial, seja no âmbito dos commodities, financeiros, imobiliários, especulativos ou em minerações.

As empresas inseridas nos mercados competitivos quase sempre estão alinhadas com seus concorrentes no intuito de manterem e aumentarem seus marketshare. Nessas perspectivas, os custos de investimento e de prestação de serviços apresentam-se como uma das variáveis a serem observadas, e isso levou algumas empresas de médio e grande porte a nivelar e integrar as suas informações.

Para o mundo financeiro corporativo, na percepção de José Antônio Stark, custo de investimento é definido da seguinte forma:

“Um dos fatores que se destacam no desafio para o desenvolvimento do cálculo do retorno de um investimento é o custo”

(Ferreira, 2005, pág. 8).

Para que se tenha uma boa realização do seu investimento, faz-se necessário que se faça uma boa avaliação do cálculo do custo para que, desta forma, seja possível afirmar que o processo de investimento é viável.

3. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS EM UM PROJETO

O processo mais delicado em um projeto não é a sua execução, mas o seu planejamento e gerenciamento dos custos, pois possui relevante importância devido a estarmos tratando de uma variável bastante delicada, o dinheiro, para que o mesmo possa atender às necessidades ilimitadas apresentadas pelos recursos que serão utilizados em um projeto.

Como umas das ferramentas relevantes para o controle dos custos, o guia PMBOK (2013) descreve a técnica em uma única frase: “gerenciamento é de fundamental importância em um projeto”.

E para definirmos a fase de planejamento, a parte mais delicada e determinante é a estimativa dos custos, pois é necessário estabelecer um valor a ser utilizado em cada uma das atividades previstas para o término do projeto. Essas estimativas referem-se aos recursos alocados, como profissionais contratados, os equipamentos, materiais. Quando nos referimos a desenvolvimento de software, ao HH da equipe e as estruturas, estas não são mensuráveis em um projeto.

Segundo Mulcahy (2013), além das variáveis acima descritas, para uma eficiente estimativa de custo, devemos nos atentar também para os seguintes itens:

- Custo do esforço da qualidade;
- Custo dos esforços de risco;
- Custo do tempo do gerente de projetos;
- Custo associado a treinamento e material administrativo e
- Custo com espaços físicos.

Para uma estimativa coerente dos custos de um projeto devemos utilizar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP). A mesma é elaborada durante a formalização do escopo onde podemos mensurar as atividades macros a serem implementadas no projeto.

Quando utilizamos na elaboração da EAP a junção das equipes do projeto e os recursos humanos que irão trabalhar no desenvolvimento do mesmo, a margem e responsabilidade é distribuída de forma mais igual, pois dessa forma haverá a soma dos esforços obtendo um ótimo planejamento e excelente execução na realização do projeto, ou seja, está chamando todos para a responsabilidade de uma boa realização.

Diante das diversas variações estruturas que encontramos em custos que tem entre elas custo direto, indireto, fixo e variável, é necessário que os mesmos sejam bem estimados, provisionados e controlados, seguindo o seu orçamento definido e aprovado, para que desta forma seja possível, previamente, indentificar desvio e possíveis gapes que possam ser tratados, sem haver prejuízos ao planejamento de uma organização.

3.1 DETERMINAÇÃO DE UM ORÇAMENTO PARA UM PROJETO.

Um orçamento de um projeto é definido quando temos o resultado do somatório das estimativas individuais assim vamos dar o nome de orçamento, valor que será a base financeira do gerente de projetos sem maiores desvios até a entrega do projeto ou caso o projeto tenha vários marcos ele irá acompanhar o seu orçamento a cada marco dessa forma realizando análise se está seguindo esse valor orçado.

Para o PMBOK(2014) em alguns projetos, especialmente naqueles com menor escopo, a determinação da estimativa, assim como do orçamento de custos estão inter-relacionados de maneira tão forte que podem ser vistos como um único processo, podendo ser realizados por apenas um profissional em um período de tempo relativamente curto.

Como o nome já diz o orçamento de um projeto é composto pelos recursos financeiros autorizados para a implantação das atividades de um projeto levando

em consideração as reservas de contingência e as reservas gerenciais, desta forma levando em consideração os imprevistos que possam ocorrer, ou seja, para fazer frente a riscos não identificados e inesperados e , portanto, não estimados monetariamente.

4. FERRAMENTA SAP/R3

Com as constantes mudanças e evoluções que ocorrem na área da tecnologia e na forma de gerenciamento empresarial, em 1992 houve um destaque no mercado de tecnologia, o SAP (Sistema, Aplicações, Produtos em Processamento de Dados). Em uma nova versão, o R/3, que tinha como principal objetivo atender as necessidades de grandes corporações, não somente na Europa como também nas maiores empresas no mundo, atingiu também o mercado americano. Segundo alguns autores relatam que o mesmo apareceu na América no meio de uma revolução nas corporações chamada reengenharia de processos de negócios.

Em um cenário onde tinha como principais concorrentes mais de seis grandes empresas de software, que no momento lutavam para atender ao mercado exigente, que tinha como principal objetivo ter todas as informações interligadas, o SAP tinha como atender essa necessidade através dos módulos integrados. A esta ferramenta dá-se o nome de processos integrados, ou seja, toda a sua estrutura corporativa dentro de um único banco de dados.

Entre os vários módulos existentes no SAP/R3 iremos adentrar no PS, chamando de administração de projetos, cuja definição é “destina-se a planejar, controlar e supervisionar custos e prazos de projetos estratégicos. Suas principais funcionalidades são: Gerenciamento de projetos, controle físico, controle de custos x orçamentos”.

Quando falamos em controle de custos, parece que vamos usar o mínimo possível do valor planejado para que o orçamento não seja utilizado, mas não é isso que a ferramenta SAP/R3 tem como objetivo. Controle de custos, que é a área que iremos nos aprofundar, tem como principal base a seguinte prática: que o planejado seja bem utilizado, ou melhor, o que foi planejado deve ser gasto com uma margem de 5% para menos e 10% para mais no seu planejamento.

As empresas têm como forma de controle de custos para o seu planejamento anual a obtenção dos limites orçamentários e os limites são definidos já na ferramenta a partir do valor planejado na transação AJ1, para as iniciativas chamadas de priorizadas em tempo de planejamento anual de custos. Isso ocorre com as empresas que trabalham com o SAP como ferramenta oficial.

Desta forma, os valores de planejamentos atualizados são obtidos na chamada versão operativos (V.0) do SAP-PS.

A ferramenta tem uma linguagem própria, pois o limite disponível é calculado através da diferença entre o valor total planejado no ano na transação AJ1 e o valor total planejado mais atualizado no ano na V.0 do modulo SAP-PS. Para que a ferramenta desempenhe a sua estrutura a qual foi criada é necessario que o seu planejamento mantenha-se na versão V.0 atualizado.

Seguindo essa estrutura é possível manter o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, gestão, despesas e controle dos custos de um projeto.

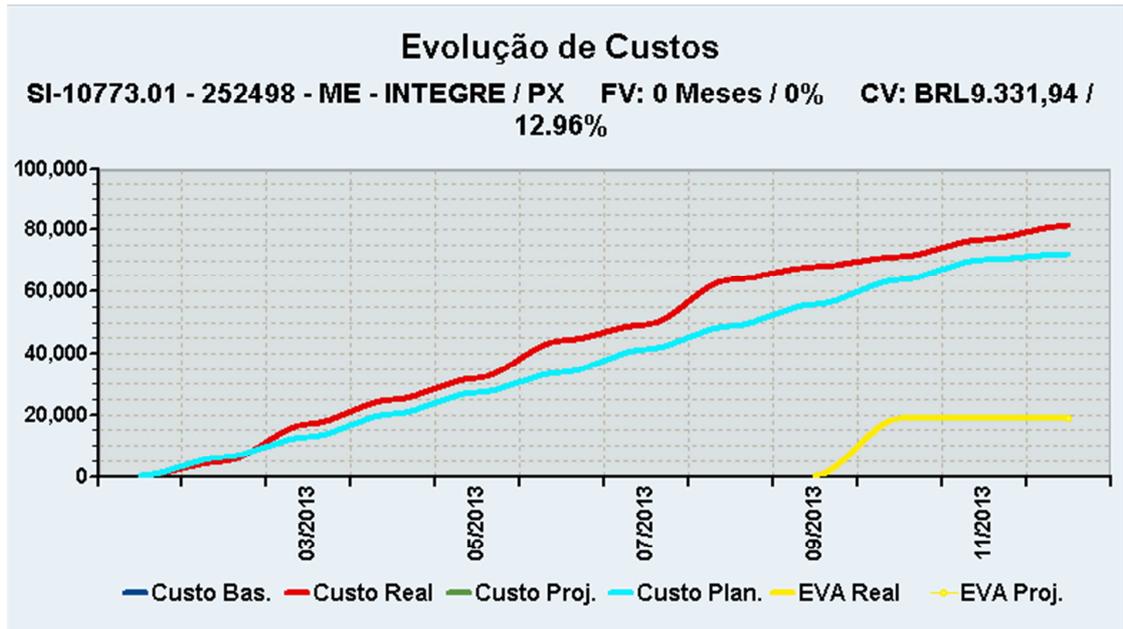
Como apresentado acima, essa é a forma que a ferramenta SAP/R3 estrutura as suas ideias para que a mesma torne-se um projeto, após aprovação dessa ideia pelos gerentes executivos da empresa, o mesmo passa a ser um projeto concreto, onde, com a sua estrutura já existente na ferramenta esses dados são migrados, e assim é criado um projeto de investimento, onde é informado quanto de HH será utilizado, se haverá aquisição, se terá custos de viagens para reuniões referentes aos projetos e, desta forma, após alimentar dos os dados, é realizado o primeiro planejado chamado de base 0 (zero). Nesse momento, temos uma estrutura de projeto pronta e no sistema realizamos a criação da linha de base.

A figura 1 abaixo demonstra a estrutura de projeto da ferramenta SAP/R3.

Mês/Ano	A.F. Bas.	A.F. Plan.	A.F. Real/P...	Custo Bas.	Custo Plan.	Custo Real/Proj.	EVA Rl./Proj.	Câmbio Re...
02/2013	19,543	19,543		6.239,20	6.239,20	5.026,58		1,97330
03/2013	19,543	19,543		12.992,96	12.992,96	17.015,93		1,98280
04/2013	33,194	33,194		20.422,08	20.422,08	25.210,44		2,00220
05/2013	33,194	33,194		27.513,52	27.513,52	31.994,35		2,03480
06/2013	51,396	51,396		33.929,60	33.929,60	44.291,49		2,17300
07/2013	51,396	51,396		41.358,72	41.358,72	49.500,47		2,25220
08/2013	69,597	69,597		48.787,84	48.787,84	64.001,27		2,34220
09/2013	69,597	69,597		55.879,28	55.879,28	67.989,22		2,27050
10/2013	83,249	83,249		63.646,24	63.646,24	71.291,54	18.960,00	2,18860
11/2013	83,249	83,249		70.400,00	70.400,00	76.716,19	18.960,00	2,29540
12/2013	85,729	85,729		72.000,00	72.000,00	81.331,94	18.960,00	2,34550

Dessa figura é possível identificar a estrutura comentada acima, o seu custo planejado em custo Bas. e o custo Plan. e o seu custo real, ou seja, o valor que já foi gasto no projeto mês a mês.

Na figura 2 abaixo é demonstrado graficamente a evolução de custo do projeto.



Na figura 2 é apresentada a evolução de custo do projeto. A curva S realiza o acompanhamento do projeto para que desta forma o gestor possa tomar decisões de evolução do mesmo.

A curva azul representa a **Evolução de Custo Baseline**, a vermelha a **Evolução de Custo Real** até a data do relatório e a verde a **Evolução de Custo Projetada** até o final do Projeto ou parte dele.

A curva amarela representa a **Evolução do Valor Agregado** o qual significa “Custo Orçado do Trabalho Realizado”. Ela permite concluirmos se o projeto vai bem ou mal nos quesitos Avanço Físico e de Gastos, conforme mostrado a seguir:

Curva Azul (Baseline) = Custo Orçado X Trabalho Planejado

Curva Vermelha (Real) = Custo Real X Trabalho Real

Curva Amarela (Valor Agregado) = Custo Orçado X Trabalho Real

Então temos as seguintes situações:

Nº	Condições das Curvas	Conclusão	Resultado	Sinalização
1	Amarela < Azul E Amarela < Vermelha	Trabalho Real < Trabalho Planejado E Custo Real > Custo Orçado	Execução abaixo da esperada c/ Custo acima do esperado	
2	Amarela < Azul E Amarela > Vermelha	Trabalho Real < Trabalho Planejado E Custo Real < Custo Orçado	Execução abaixo da esperada c/ Custo abaixo do esperado	
3	Amarela > Azul E Amarela < Vermelha	Trabalho Real > Trabalho Planejado E Custo Real > Custo Orçado	Execução acima da esperada c/ Custo acima do esperado	
4	Amarela >= Azul E Amarela >= Vermelha	Trabalho Real >= Trabalho Planejado E Custo Real <= Custo Orçado	Execução acima da esperada c/ Custo abaixo do esperado	

Na figura 3 está sendo demonstrado um projeto não planejado como segue a estrutura da ferramenta.

 Impossível gerar curvas para o PEP SI-10811.01(ver texto descritivo)

Impossível gerar curvas para o PEP SI-10811.01(ver texto descritivo)

Nº mensagem YS_PS183

Diagnóstico

O projeto não possui baseline.

Atividades do sistema

Não é possível continuar a execução.

Procedimento

Para gravar o baseline são necessários os seguintes passos:

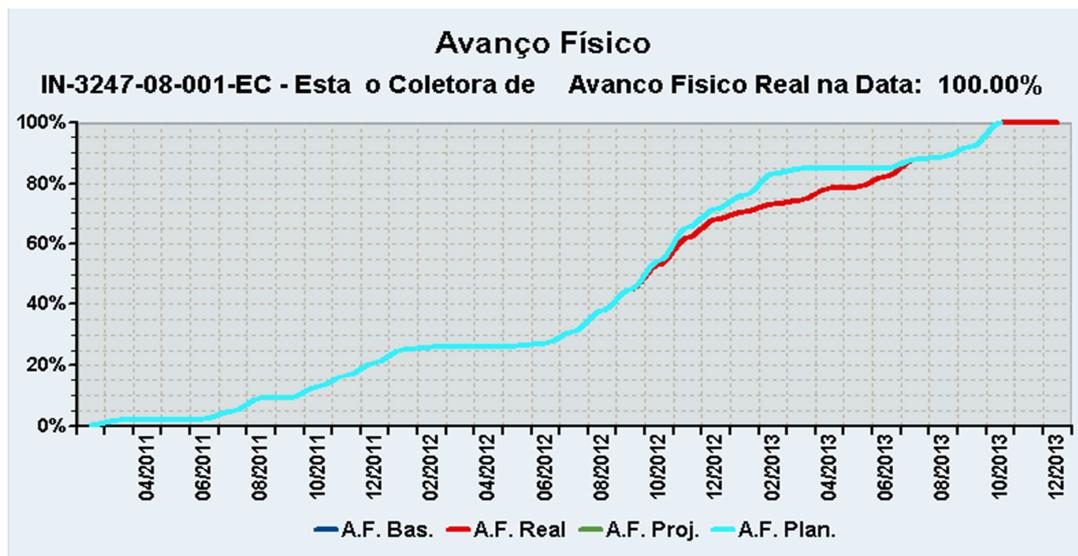
- Salvar as datas previstas na transação CJ20N;
- Salvar a versão de planejamento BAS na transação CJ9FS;
- Caso a versão de evolução seja P*, é necessário gravar os pesos na transação YSPESOPB.

OBS:

No caso de mudança de escopo, proceder conforme acima somente para os objetos incluídos ou alterados (utilizar a transação CJ9F conforme guia passo-a-passo sobre esse assunto).

É possível identificar que quando não há planejamento, seguindo o que de fato a ferramenta precisa para acompanhar e controlar o projeto, a sua realização fica seriamente comprometida, pois para a ferramenta o projeto não existe. Em contrapartida não é possível realizar o acompanhamento desse projeto se o mesmo não tem a sua estrutura e o seu histórico acompanhado.

Na figura 4 é demonstrado o avanço físico de um projeto na ferramenta SAP/R3.



Na figura 4, em outro projeto, observa-se o avanço físico do projeto onde é possível, através da data de início, acompanhar a sua evolução.

Nas máscaras que aqui estão sendo visualizadas é possível mensurar as formas possíveis para planejamento e acompanhamento de projetos.

A curva azul representa a **Evolução Física ou Baseline**, a vermelha a **Evolução Física ou Real** até a data do relatório e a verde a **Evolução Física ou Projetada** até o final do Projeto ou parte dele.

Nº	Condições das Curvas	Resultados	Sinalização
1	Vermelha < Azul	Execução física abaixo do esperado	
2	Vermelha >= Azul	Execução física acima do esperado	

O Alessandro Magno em seu artigo “Gerenciamento de Custos em Projetos de Investimento” faz uma análise clara e objetiva:

“O controle dos custos de um projeto envolve todo o esforço necessário para prevenir que mudanças venham a ocorrer em sua linha de base, daí a importância do monitoramento do progresso do projeto para atualização de seu orçamento”.

Para que se obtenha sucesso no projeto é necessário controle, e essa metodologia que segue acima não será diferente para a área de gerenciamento de projetos, pois quando é realizado um bom gerenciamento em uma ferramenta que tenha estrutura de melhores práticas, e somando-se a uma metodologia rica em detalhamento e em papéis bem definidos em um projeto, o mesmo, com certeza, terá uma boa realização.

5. CONCLUSÃO

Para que uma organização obtenha excelentes resultados nos projetos que venha a executar, é necessário que selecione uma boa equipe e que as ferramentas deem subsídio para desenvolver as atribuições que sejam desempenhas para realizar um bom planejamento, desenvolvimento, conclusão e encerramento do projeto.

Para um melhor acompanhamento dos custos podemos subdividi-los em atividades diretas e indiretas, para que ambas possam vir a interferir no desenvolvimento do projeto, positiva ou negativamente.

Do ponto de vista do guia PMBOK, durante a fase de planejamento os custos de um projeto devem ser estimados e orçados. Já referente ao seu gerenciamento e controle isso deve ocorrer durante a fase de execução do projeto. É evidente que quando essa metodologia é realizada o resultado será uma dinâmica entre a equipe e as ferramentas para o encontro dos resultados desses processos.

Seguindo a estrutura de gestão, nada melhor que envolver os executantes das atividades para que, desta forma, possamos obter a melhor estimativa das atividades e custos no uso da EAP proporcionando, assim, valores próximos à realidade, pois é necessário que os pacotes de trabalhos sejam estimados por aqueles responsáveis pelas atividades. Desta forma estará passando a responsabilidades do cumprimento do valor estimado para o recurso humano responsável.

Para um gerenciamento de custos e controle de um projeto, durante a sua execução, temos ferramentas de qualidades inquestionáveis, a exemplo do SAP/R3 e a técnica descrita no guia PMBOK, que podem servir como ferramentas de apoio. Para se obter um sucesso absoluto é necessário que os recursos humanos façam uso das ferramentas apropriadas, para dessa forma padronizar a metodologia utilizada pela equipe.

Assim, diante de uma ferramenta onde a sua melhor qualidade é manter o seu banco de dados integrado, podemos afirmar que a sistema SAP/R3 pode mensurar a criação, evolução e encerramento de um projeto com qualidade e integridade das suas informações.

6. REFERÊNCIAS

- <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/no-mundo-competitivo-de-hoje-e-necessario-agregar-valor/4119/>02
19:22 – dia 15/06/2014.
- http://twiki.fe.up.pt/twiki/pub/ERSS0607/G7_DocumentosdeApoioaoDocumentoRequisitos/SAPR3SAPNetweaver.....03
19:34 – dia 27/08/2014.
- SALGADO, Alessandro Magno Fernandes. **Artigo Gerenciamento de Custos em Projetos de Investimento**.....04
- FERREIRA, José Antonio Stark. **Finanças corporativas: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: fundamentos**. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PMI, PMBOK Guia 2013 – **Um Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** 5.Ed. Project Management Institute, Inc, 2013.
- BRUNI, Adriano Leal. **Gestão de custos e formação de preço: com aplicação na calculadora HP 12C e Excel** – 5.ed.-2.reimpr.-São Paulo: Atlas, 2009.