

Escritório de Projetos de Serviços – Parte-2: “Gestão da Receita dos Projetos”

Na primeira parte desse artigo (Escritório de Projetos de Serviços – Parte -1: Gestão do processo de elaboração propostas técnico-comerciais), mencionei que algumas funções (e processos) muito críticas para o sucesso dessas organizações de serviços, muitas vezes são delegadas a outros departamentos ou simplesmente deixadas em segundo plano e discorri sobre o item-1 abaixo:

- 1- Gestão do processo de elaboração de propostas técnico-comerciais
- 2- Gestão da receita dos projetos
- 3- Gestão da satisfação dos clientes

Nesse artigo vou abordar a **Gestão da Receita dos Projetos**:

Trata-se novamente de um processo altamente crítico e alçado as nuvens nesses tempos de crise econômica mundial, posto que a previsibilidade se torna um dos elementos-chaves para a gestão e sucesso do negócio. Tenho observado que a seguinte síndrome é frequente nas organizações de serviços prestados através de projetos, especialmente quando no mix de projetos temos projetos do tipo “escopo fechado e preço fechado”:

- ✓ *A alta administração de sua empresa odeia surpresas na apuração das receitas.*
- ✓ *Existe uma grande dificuldade em prever a receita futura dos projetos, até mesmo para o mês seguinte.*
- ✓ *As receitas da organização de serviços são muito variáveis.*
- ✓ *A organização sofre de dolorosas reversões de receitas.*
- ✓ *A receita é frequentemente impactada se a contabilidade adota critérios conservadores (comum em empresas de capital aberto) com mecanismos de contingenciamento de receitas e reversões de receitas do tipo “aging accrual”.*
- ✓ *Os lançamentos dos custos e despesas dos projetos raramente ocorrem imediatamente (especialmente despesas de viagens), e muitas organizações carecem de sistemas integrados o que dificulta a gestão financeira dos projetos e o “forecast” de custos e receitas. Em muitos casos os “sistemas” são manuais > “Excel-driven”!*
- ✓ *Gerentes de projetos têm grande dificuldade de lidar com a parte financeira dos projetos e fazer projeções de custos e receitas futuras.*
- ✓ *Clientes fazem parte do processo produtivo da prestação do serviço dos projetos, porém, o controle sobre eles é limitado quanto ao andamento do projeto, aceites e faturamentos.*

Excluída a opção “sentar e chorar”. **O que fazer?**

- 1- Rever a metodologia de reconhecimento de receita (“Proportional Performance”, “Effort Expensed”, etc.) para os projetos e adotar a mais adequada ao tipo de contrato e as normas e procedimentos de sua empresa, tais como: “SAB 104” da “SEC” (a CVM americana), etc.
- 2- Buscar a integração dos sistemas de lançamentos de custos e despesas (ex: “ERP”) dos projetos, para uma gestão financeira mais “online” e “forecasts” mais confiáveis. Divulgar para os Gerentes de Projeto (GP’s) com clareza o regime de contabilização dos custos/ despesas: competência ou caixa?
- 3- Adotar indicador de performance (“KPI”) referente a acuracia do “forecast” para os GP’s, impactando diretamente a avaliação de performance destes.
- 4- Estabelecer em alguns casos, “forecasts” quinzenais para os projetos.
- 5- **Treinar, treinar e treinar** os GP’s quanto a: gestão financeira dos projetos, ferramentas de gestão, métodos de reconhecimento de receita, impactos na organização decorrentes dos erros de “forecast”, planejamento financeiro nas propostas (fluxo de caixa positivo, entregas / “milestones” e faturamentos frequentes), gestão dos clientes, etc.

No próximo e último artigo (Parte-3) irei tratar do processo crítico: **“Gestão da satisfação dos clientes”**

Até lá!

Antonio **Frey** de Alencar (freyalencar@uol.com.br)

Engenheiro Eletrônico - Consultor em Gestão de Projetos – PMP

Ex- Diretor de Consultoria do SAS Institute Brasil

Ex- Delivery Manager, Resource Manager e Project Manager da Consultoria da HP Brasil

Ex- Sócio-gerente e fundador da “VSI- Vértice Sistemas Integrados”, empresa do grupo Sharp-SID, líder no mercado brasileiro como “design-house” de chips para aplicações específicas (“custom”).