

ANEXO 3 – ESTUDO DE CASO

Hey Jude, posso perder o meu emprego!

Leonardo Alves Vasconcelos – leonardo.vasconcelos@fgv.br

Carlos Martins é gerente de projetos na XYZ Live, empresa que atua no ramo de produção de eventos. Em 2014, ele recebeu a missão de gerenciar a produção do show do Paul McCartney no Allianz Parque. Nas primeiras conversas que ele teve sobre o projeto, já houve uma sinalização sobre um alto risco nesse contrato, pois o contratante não tinha experiência em megaeventos e havia uma expectativa muito grande dos sócios pelo resultado financeiro do projeto.

O valor do seu contrato era de R\$ 7 milhões, porém uma estimativa inicial de acordo com a especificação de serviços e com uma análise prévia de riscos, deu conta que os custos do projeto poderiam variar entre R\$ 4 milhões e R\$ 8 milhões. Não havia a possibilidade de atraso do projeto, logo, se houvesse qualquer contratempo, haveria a necessidade de contratação de recursos adicionais por um custo maior, prejudicando a rentabilidade do projeto.

O Gerenciamento de Custos é vital em projetos como esse, e a última experiência da sua empresa com esse cliente provocou um estouro de 40% no orçamento original, um prejuízo de quase R\$ 1 milhão para a sua empresa e a demissão do antigo gerente de projeto. **Carlos ficou muito inseguro quanto aos processos de planejamento, principalmente na aderência do orçamento planejado à realidade do projeto. O que Carlos poderia fazer para suportar essa tomada de decisão?**

O evento

Estamos em janeiro de 2014 e a área de Marketing de um banco brasileiro, para comemorar o seu aniversário de 100 anos, definiu um calendário de eventos e comemorações que teria como ponto alto o show do eterno *Beatle, Sir Paul McCartney*, programado para novembro do mesmo ano. O local definido foi o Allianz Parque, e a XYZ Live foi contratada para realizar a produção do evento. O escopo do contrato era a montagem da estrutura do evento (palco, pista, camarotes, etc.), contratação e supervisão do pessoal de apoio, logística que envolveria staff, banda, alimentos e bebidas para áreas VIP e camarins. O estacionamento e a estrutura de bares para as áreas como pista e arquibancada seriam explorados pelas empresas que já possuíam contrato com a arena. Os

ingressos, bem como a sua logística de entrega, estariam sob a responsabilidade de uma multinacional com atuação no Brasil com grande experiência em megaeventos. A publicidade do evento ficaria por conta da agência contratada pelo banco e a promoção do evento seria realizada através de campanhas pela TV, Internet, rádio, jornais e e-mail marketing para correntistas que teriam descontos exclusivos na compra de ingressos.

O público esperado era de 80 mil espectadores na arena e os direitos de transmissão ao vivo foram negociados com um canal de TV por assinatura, através da sua agência de publicidade. O diretor de Marketing do banco nesse momento, considerava que esse evento traria um *recall* grandioso para a sua empresa, principalmente pela geração de mídia espontânea que um show do Paul McCartney causa por si só. O *briefing* que foi dado pelo banco para a produtora contratada foi que a experiência para os espectadores, e principalmente para os clientes e convidados do banco que estivessem no evento, deveria ser primorosa, ou seja, não poderia haver nenhum contratempo.

A XYZ Live

A XYZ Live nasceu na década de 1990, fundada por dois sócios João Paulo Tavares e Tito Langoni, ex-diretores de um fundo de investimentos, que enxergaram um mercado em potencial com a estabilidade da moeda conquistada com o Plano Real: grandes concertos de rock no Brasil. Especializaram-se nesse segmento e realizaram projetos memoráveis como o *Monsters of Rock*, *Hollywood Rock*, além de shows de grandes bandas como *Rolling Stones*, *AC/DC* e do cantor Roger Waters – ex-integrante do *Pink Floyd*.

Atentos às oportunidades de mercado e ao crescimento do país, começaram a diversificar as suas atividades atuando no mercado corporativo e nos grandes eventos esportivos. Investiram muitos recursos, incluindo a construção de galpões para fabricação de cenários e tubulares para palcos e arquibancadas. Logo começaram a colher os frutos desse investimento, quando conseguiram um contrato de produção dos jogos Panamericanos do Rio de Janeiro em 2007, fato que os deixou ainda mais esperançosos com a realização da Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas do Rio de Janeiro em 2016.

No entanto, apesar dos entendimentos iniciais, o contrato com o Comitê Organizador da Copa do Mundo foi perdido de última hora para uma produtora multinacional e com isso, toda infraestrutura de fabricação que foi ampliada ficou ociosa. O investimento total realizado em 2013 nas obras de adequação da planta de montagem foi de R\$ 10 milhões. Controlar toda a cadeia do processo de produção de um evento, por possuir estrutura própria, proporcionava à XYZ Live um grande diferencial competitivo na formação do seu preço, no entanto, o alto investimento nas novas instalações provocou o endividamento da empresa.

Com isso a necessidade de conseguir um grande contrato, e que o mesmo não provocasse prejuízo, era de extrema necessidade para a empresa. Caso esse

contrato fosse conquistado, os resultados desse projeto estariam no radar dos dois sócios.

O projeto

Possuir uma vasta experiência em concertos de rock, foi o maior diferencial para a escolha da XYZ Live para o projeto do show do Paul McCartney no Brasil. O contrato foi assinado em dezembro de 2013, depois de uma longa negociação dos valores baseada no escopo do contrato, logo depois dos sócios da empresa terem recebido a notícia que perderam o contrato com o Comitê Organizador da Copa do Mundo. O projeto não seria a salvação financeira da XYZ Live, mas foi um alento diante da péssima notícia recebida no final do ano.

Carlos Martins, um produtor contratado recentemente da maior concorrente, foi escolhido para ser o gerente do projeto. Sua experiência na produção da última edição Rock in Rio em 2013, foi o fator que mais pesou na decisão dos sócios.

Segundo os sócios, um ponto de atenção seria a sua falta de experiência com um cliente corporativo, que nesse caso havia contratado a XYZ Live para promover um evento que tinha um forte cunho institucional. No entanto, João Paulo e Tito afirmaram em reunião, que Carlos estaria amparado pelos próprios sócios, nas questões mais delicadas que envolvessem o planejamento e a execução desse projeto.

Com o contrato assinado, o projeto estava autorizado para se iniciar em janeiro de 2014. Não havia tempo a perder, pois seriam apenas 11 meses até o grande dia 25 de novembro de 2014 – aniversário de 100 anos do banco.

O primeiro desafio seria planejar o projeto. A governança dentro dos projetos na XYZ Live nunca foi uma qualidade a ser destacada. Não havia cultura de planejamento, tampouco a disciplina no monitoramento e controle dos projetos. O modelo de alocação de recursos não possuía metodologia e quando o orçamento estourava, os sócios decidiam simplesmente alocar recursos mais baratos e chegar pelo menos próximo da meta de resultado financeiro do contrato.

Outro fator de preocupação para o gerente de projeto foi que as promessas de apoio por parte dos sócios, na fase de planejamento do evento, foram esquecidas e Carlos começou a enfrentar as primeiras dificuldades. Os antigos gerentes de projeto da empresa com experiência em eventos como esse, ou foram demitidos depois do cancelamento do contrato da Copa do Mundo, ou estavam alocados em outros projetos.

Além de Carlos Martins, a equipe do projeto definida pelos sócios era composta de mais 5 pessoas, mas o gerente do projeto percebeu na primeira reunião que fora ele, ninguém mais tinha experiência com um evento desse porte. Mesmo assim, apesar das dificuldades percebidas por Carlos, a reunião de *kick-off* foi extremamente produtiva, onde várias decisões foram tomadas e documentos do projeto foram produzidos, tais como a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) com todos os entregáveis do contrato – figura 1 do anexo – e o orçamento do projeto baseado nesta EAP – figura 2. Um cronograma macro foi definido a partir dos dados da proposta que foi aprovada pelo cliente e da experiência do gerente do projeto – tabela 1 do anexo. Além disso, ficou definida a seguinte matriz de responsabilidades descrita na tabela 2 do anexo.

Os próximos passos seriam o detalhamento do escopo e do cronograma, para somente depois estimar os custos reais do projeto. Enquanto isso, os sócios já começavam a cobrar feedback sobre a execução do projeto. Ainda era o início da segunda quinzena de janeiro, mas Carlos se viu obrigado a definir o orçamento do projeto, com a Curva S de custos, sem ter detalhado o escopo e o cronograma, a fim de suprir a demanda de informação dos sócios da empresa. Segundo os prognósticos do gerente do projeto, estava tudo tranquilo, pois o projeto seria entregue no orçamento previsto na fase de proposta.

Como já havia um orçamento previsto, agora Carlos precisava adequar os documentos de projeto ao valor que tinha passado para os sócios. Por outro lado, ele sabia que se houvesse algum descompasso na curva de desembolsos, ele não poderia cortar demais os custos, pois correria o risco de perder a qualidade da entrega com um cliente tão exigente.

Os custos previstos estavam na ordem de R\$ 5 milhões para esse projeto, divididos em montagem da infraestrutura (palco, iluminação, sonorização e acessos), mão de obra (equipe de staff), a produção do Back/Áreas VIP e por fim hospedagem/traslado dos músicos que representam 50%, 20%, 15% e 10% de todos os seus custos, sendo que o restante do orçamento ficou definido para contingências – 5% do total. Praticamente todas essas atividades são realizadas por terceiros contratados pela sua empresa, com a exceção da montagem que seria feita por estrutura própria.

Os problemas começaram com o projeto de montagem. O engenheiro da equipe responsável pelo projeto, não considerou requisitos fundamentais para a estrutura de palco demandada pelo produtor de Paul McCartney, e sem o aval de Carlos Martins, autorizou a produção e corte das estruturas tubulares. Quando o gerente do projeto percebeu o erro, ordenou a parada imediata da produção dos tubulares, mas já havia gerado um prejuízo de aproximadamente R\$ 500 mil.

Outro ponto de atenção foi a supervalorização dos preços dos demais serviços como iluminação e sonorização em virtude da Copa do Mundo. Os fornecedores tinham aumentado os preços em virtude da grande demanda no período do megaevento e a concentração dos demais eventos no segundo semestre de 2014. Com isso, as estimativas realizadas no início do ano se tornaram inadequadas de acordo com o novo cenário apresentado.

No decorrer do projeto, mais problemas foram acometendo o controle de custos do projeto. O cliente começou a mudar a especificação de serviços, de acordo com o que ele considerava importante. Alterou por diversas vezes o layout, a estrutura das áreas VIP e os serviços que deveriam conter nesses espaços. Carlos tentou por diversas vezes propor aditivos contratuais para aumentar o valor do contrato, mas os sócios não permitiram por receio de contrariar e até perder o cliente.

A quantidade de recursos na equipe do projeto começou a ser comprometida. Juliana Ribeiro, a profissional mais experiente da equipe, e responsável por uma das áreas mais críticas do evento (back), descobriu que estava esperando um filho em março e em julho teve que entrar em licença médica por ser uma gravidez de risco, além das condições de salubridade do projeto já não serem tão favoráveis.

No início de agosto, Carlos requisitou outro recurso para substituir Juliana e obteve uma negativa por parte dos sócios, tendo em vista que a previsão de custos do projeto já não era tão favorável como tinha sido sinalizado no início do projeto. O orçamento até aquele momento estava 50% acima do estimado, comprometido com os serviços que deveriam ser contratados e tinham preços diferentes dos valores estimados no início do projeto, bem como as falhas de execução, como aquelas que ocorreram na fabricação das estruturas tubulares.

A tomada de decisão

Carlos Martins, gerente de projetos da XYZ Live, responsável pela produção do show de Paul McCartney no Allianz Parque em novembro de 2014, estava com sérios problemas. Estamos em agosto de 2014, o orçamento do projeto estava comprometido com uma série de fatores que vinham desde:

- Perdas causadas pela fabricação de estruturas de palco fora das especificações do cliente;
- Preços praticados pelos fornecedores bem maiores que os valores estimados por ele no início do projeto;
- Alterações no escopo do contrato demandadas pelo cliente;
- Atrasos nas atividades e possibilidade de falta de entrega de algum item do contrato que poderiam gerar multa por parte do cliente.

De acordo com as projeções atualizadas, os custos do projeto poderiam chegar ao patamar de R\$ 7,8 milhões, excedendo o valor do contrato e provocando um prejuízo de R\$ 800 mil reais para a XYZ Live. Sendo assim, Carlos Martins deveria tomar algumas decisões muito difíceis para retomar o controle do projeto e não tinha muito tempo a perder, pois a manutenção desse quadro poderia gerar um grande prejuízo para a sua empresa e lhe custar o seu emprego.

1. Quais seriam as alternativas para resolver essa questão?
2. O que Carlos Martins deveria ter feito diferente para não se encontrar nessa situação?

Assista os vídeos do Paul McCartney



<https://goo.gl/mpD1Sk>



<https://goo.gl/xGShv4>

Anexos

Figura 1 – EAP (Estrutura Analítica do Projeto)

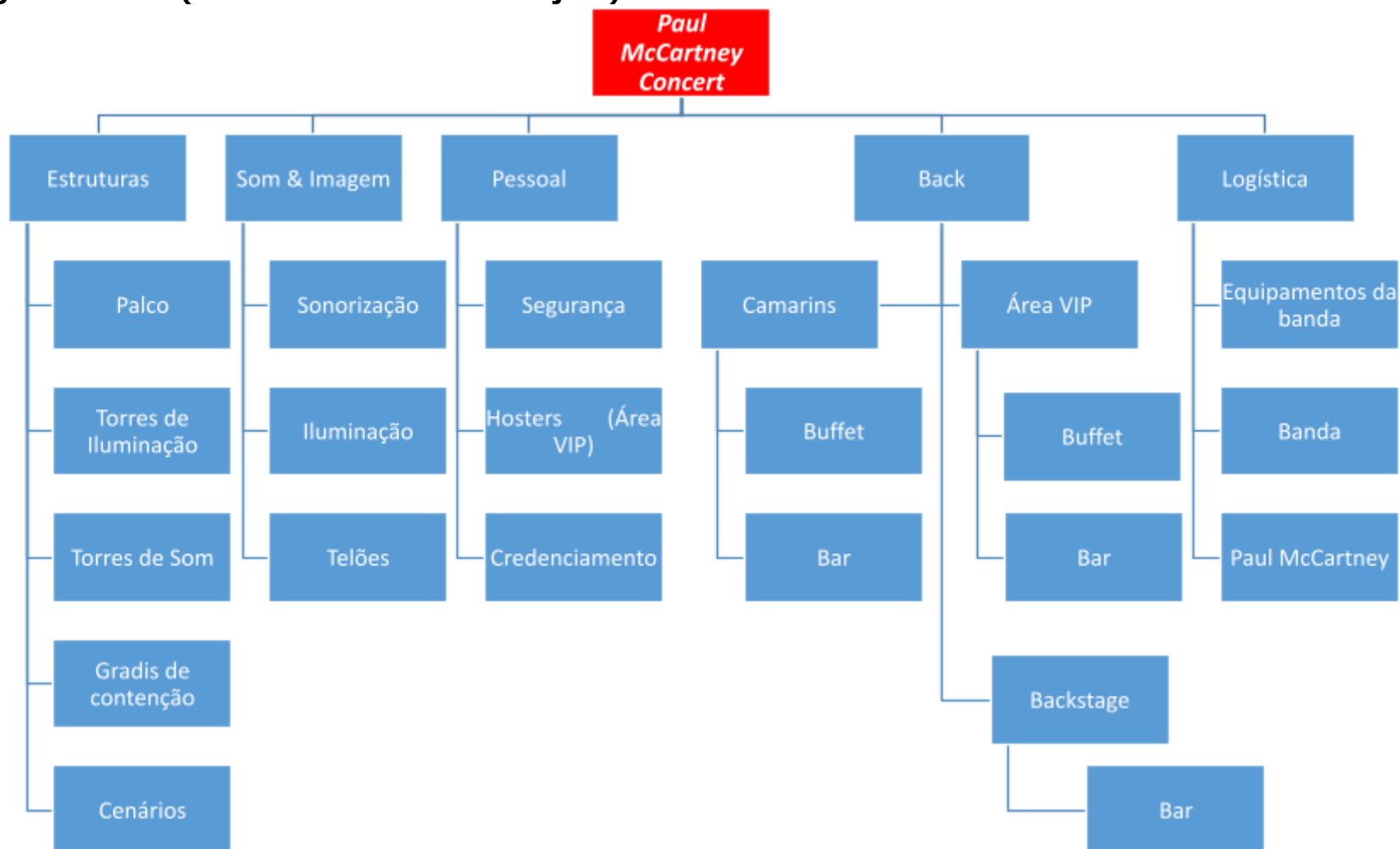
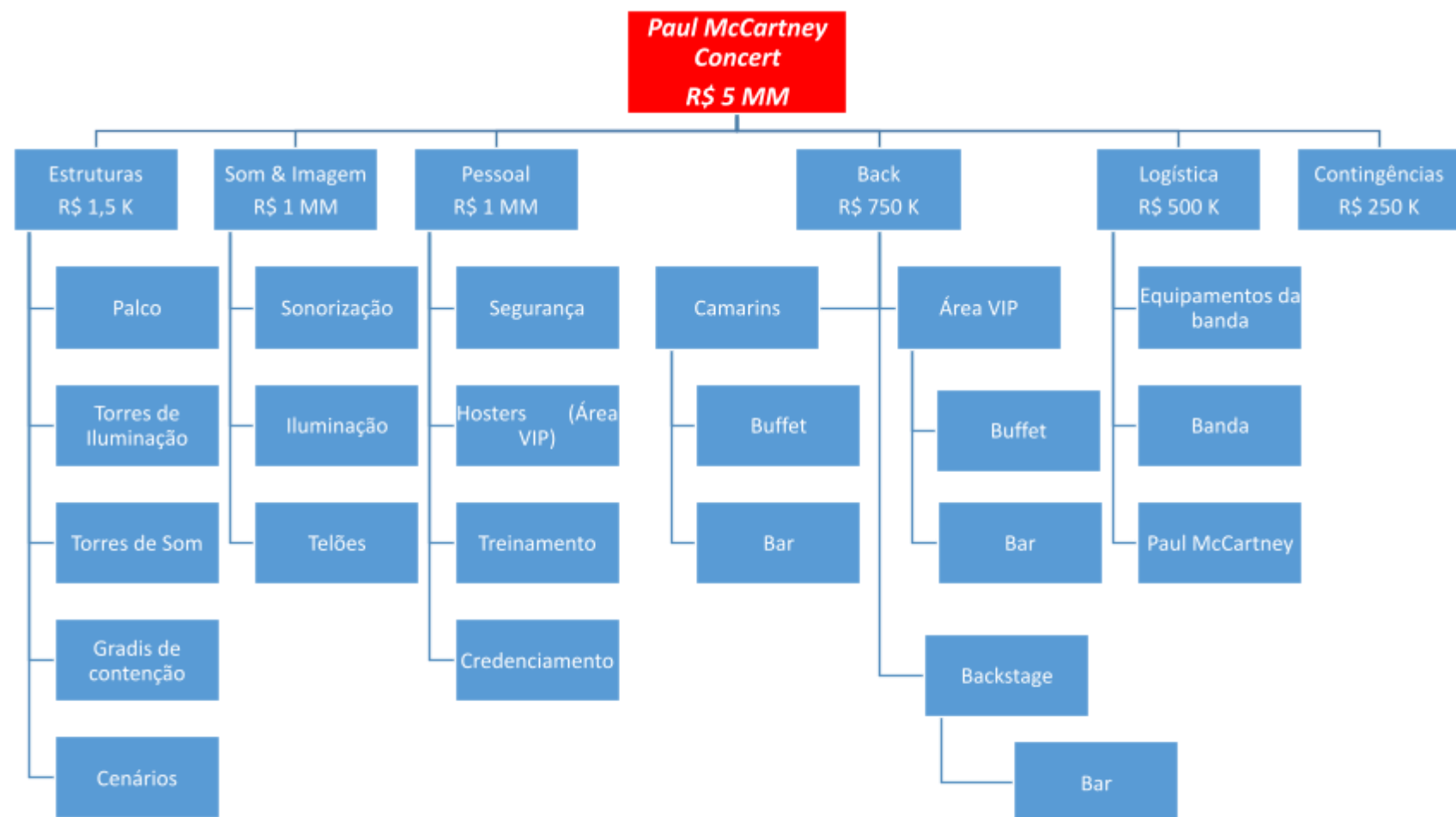


Figura 2 - Orçamento do Projeto por EAP

Tabela 1 –

Cronograma macro

Id	Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras	Nível da estrutura de tópicos
1	Paul McCartney Concert	231 dias	10/01/14 09:00	28/11/14 18:00		1
2	Gerenciamento do Projeto	1 dia	10/01/14 09:00	10/01/14 18:00		2
3	Realizar reunião de kick-off	1 dia	10/01/14 09:00	10/01/14 18:00		3
4	Estruturas	210 dias	10/02/14 09:00	28/11/14 18:00		2
5	Definir projeto de estruturas e cenário	60 dias	10/02/14 09:00	02/05/14 18:00	3TI+20d	3
6	Validar com a produção da banda	15 dias	05/05/14 09:00	23/05/14 18:00	5	3
7	Fabricar estruturas	80 dias	26/05/14 09:00	12/09/14 18:00	6	3
8	Fabricar cenário	20 dias	15/09/14 09:00	10/10/14 18:00	7	3
9	Realizar ajustes	20 dias	13/10/14 09:00	07/11/14 18:00	8	3
10	Montar estrutura	3 dias	20/11/14 09:00	24/11/14 18:00	9TI+8d	3
11	Instalar cenários	1 dia	24/11/14 09:00	24/11/14 18:00	10TI-1d	3
12	Aplicar checklist de verificação	2 dias	24/11/14 09:00	25/11/14 18:00	10TI-1d	3
13	Gerenciar desmontagem da estrutura	3 dias	26/11/14 09:00	28/11/14 18:00	12	3
14	Som & Imagem	150 dias	05/05/14 09:00	28/11/14 18:00		2

15	Definir projeto de sonorização	30 dias	05/05/14 09:00	13/06/14 18:00	5	3
16	Definir projeto de iluminação	30 dias	05/05/14 09:00	13/06/14 18:00	5	3
17	Validar com a produção da banda	15 dias	16/06/14 09:00	04/07/14 18:00	15;16	3
18	Contratar empresa de sonorização	15 dias	07/07/14 09:00	25/07/14 18:00	17	3
19	Contratar empresa de iluminação	15 dias	07/07/14 09:00	25/07/14 18:00	17	3
20	Gerenciar contratos	90 dias	28/07/14 09:00	28/11/14 18:00	19;18	3
21	Instalar sonorização	3 dias	20/11/14 09:00	24/11/14 18:00	20TI-7d	3
22	Instalar iluminação	3 dias	20/11/14 09:00	24/11/14 18:00	20TI-7d	3

Tabela 1 – Cronograma macro (continuação)

Id	Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras	Nível da estrutura de tópicos
23	Aplicar checklist de verificação	2 dias	24/11/14 09:00	25/11/14 18:00	21TI-1d;22TI-1d	3
24	Pessoal	102 dias	07/07/14 09:00	25/11/14 18:00		2
25	Definir equipe do evento	60 dias	07/07/14 09:00	26/09/14 18:00		3
26	Selecionar pessoal	30 dias	29/09/14 09:00	07/11/14 18:00	25	3
27	Contratar pessoal	5 dias	10/11/14 09:00	14/11/14 18:00	26	3

28	Treinar pessoal	5 dias	17/11/14 09:00	21/11/14 18:00	27	3
29	Gerenciar pessoal	2 dias	24/11/14 09:00	25/11/14 18:00	28	3
30	Back	132 dias	26/05/14 09:00	25/11/14 18:00		2
31	Detalhar requisitos de back	10 dias	26/05/14 09:00	06/06/14 18:00	6	3
32	Validar com a produção da banda	15 dias	09/06/14 09:00	27/06/14 18:00	31	3
33	Contratar fornecedores	100 dias	30/06/14 09:00	14/11/14 18:00	32	3
34	Instalar recursos do back	3 dias	20/11/14 09:00	24/11/14 18:00	33TI+3d	3
35	Aplicar checklist de verificação	2 dias	24/11/14 09:00	25/11/14 18:00	34TI-1d	3
36	Logística	125 dias	09/06/14 09:00	28/11/14 18:00		2
37	Definir roteiros e requisitos de logística	10 dias	09/06/14 09:00	20/06/14 18:00	31	3
38	Validar com a produção da banda	15 dias	23/06/14 09:00	11/07/14 18:00	37	3
39	Contratar fornecedores	90 dias	14/07/14 09:00	14/11/14 18:00	38	3
40	Gerenciar logística da banda e equipamentos	10 dias	17/11/14 09:00	28/11/14 18:00	39	3

Tabela 2 – Matriz de responsabilidades

ID	Recurso	Responsabilidade
1	Carlos Martins	Gerenciamento do Projeto
2	Paulo Soares	Profissional da área de Compras, responsável pela gestão dos contratos com os fornecedores.
3	Valéria Maia	Profissional de Recursos Humanos, responsável pela contratação de recursos temporários para prestar serviço nos períodos pré, pós e durante o evento.
4	Juliana Ribeiro	Profissional responsável pela produção back do evento. Áreas VIP, backstage e camarim.
5	Danilo Amaral	Estagiário de administração com a responsabilidade de apoio logístico e interface com a equipe dos galpões de montagem das estruturas externas (palco, gradis que separam as áreas – ex.: pista comum e pista premium – torres de iluminação e de som, etc.).
6	Henrique Zottis	Assistente de projeto, responsável pelo controle e atualização dos documentos e ferramentas do projeto, bem como a interface com todas as áreas envolvidas no projeto (cliente, agência, fornecedores, etc.).

