



A COPA DO MUNDO DE 2014 NA PERSPECTIVA DA TRÍPLICE RESTRIÇÃO: UMA COPA SEM GOLS

RESUMO

Este estudo analisa as obras planejadas na Copa do Mundo de 2014 realizadas no Brasil sob os aspectos da tríplice restrição. Possui caráter exploratório no tocante ao levantamento das obras realizadas, atrasadas e canceladas disponibilizadas por diversas fontes. A metodologia utilizada é um estudo de caso único exploratório, de natureza qualitativa e com unidade de análise as obras para a Copa do Mundo de 2014 no Brasil. Utilizou pesquisa bibliográfica com vistas ao referencial teórico sobre copa e os dados disponíveis a respeito do evento, utilizando dados oficiais e outras fontes midiáticas. Os objetivos são de apresentar uma lista com as 10 principais obras por status, analisar sob o ponto de vista da tríplice restrição as obras especificadas para a copa e elencar as principais obras concluídas. Os resultados indicam que a gestão do evento não obteve sucesso em relação às questões de escopo, tempo e custo previstos para o evento. A implicação para a academia é da análise sobre a gestão de projetos feita pelo governo federal em grandes eventos. Em relação à contribuição prática é a apresentação do panorama da gestão de grandes eventos a serem incorporados nas matrizes de riscos dos gerentes de projetos.

Palavras-chaves: Copa do Mundo; Gestão da Copa do Mundo; Tríplice Restrição; Gestão de Eventos.

THE WORLD CUP 2014 IN THE PERSPECTIVE OF THE TRIPLE CONSTRAINT: A CUP WITHOUT GOALS

ABSTRACT

This study analyzes the works planned in the 2014 World Cup held in Brazil in the aspect of the triple constraint. Have exploratory regarding the survey of works completed, late and canceled available from various sources. The methodology used is a single case study exploratory, qualitative analysis and unit works for the World Cup 2014 in Brazil. Used bibliographical research aiming at the theoretical framework on pantry and available data about the event, using official data and other media sources. The objectives are to present a list of major works by status, analyze under the triple constraint point of view the works specified for the league and list the major works completed. The results indicate that the management of the event was not successful efforts regarding scope, cost and time expected for the event. The implication to the academy is the analysis of the project management made by the federal government at large events. Regarding the practical contribution is the presentation of the overview of the management of major events to be incorporated into the matrices risk of project managers.

Keywords: World Cup; Management of the World Cup; Triple Restriction; Event Management

**LA COPA DEL MUNDO DE 2014 EN LA PERSPECTIVA DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN:
UMA COPA DEL MUNDO SIN GOLES**

RESUMEN

Este estudio analiza las obras previstas en el Mundial de 2014 celebrada en Brasil bajo los aspectos de la triple restricción. Tiene exploratoria en relación con el levantamiento de las obras, finales y cancelados disponibles de diversas fuentes. La metodología utilizada es un solo estudio de caso exploratorio, análisis cualitativo y unidad trabaja para la Copa del Mundo de 2014 en Brasil. Investigación bibliográfica usados apuntando al marco teórico en la despena y los datos disponibles sobre el evento, a partir de datos oficiales y otros medios de comunicación. Los objetivos son presentar una lista de las 10 mejores obras de estado, analizar bajo el punto de vista de triple restricción de las obras especificadas para la liga y la lista de las principales obras terminadas. Los resultados indican que la gestión del evento no fue un éxito en cuanto a la cuestiones de alcance, costo y tiempo de espera para el evento. La implicación en el gimnasio es el análisis de la gestión de proyectos realizados por el gobierno federal en los eventos grandes. En cuanto a la contribución práctica es la presentación de la visión general de la gestión de grandes eventos a ser incorporados en las matrices de riesgo de gestores de proyectos.

Palabras clave: la Copa del Mundo; Gestión de la Copa del Mundo; Constraint Triple; Gestión De Eventos.

Irapuan Glória Júnior¹

¹ Mestre em Administração em Gestão de Projetos na pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Professor da Faculdade de Tecnologia – FATEC. Brasil. E-mail: ijunior@ndsgn.com.br

1 INTRODUÇÃO

A *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) sorteou em outubro de 2007 o Brasil para sediar a Copa do Mundo de 2014. O presidente do Brasil realizou várias promessas de melhorias, transparência e da preservação do legado que o evento iria proporcionar (ANSA, 2015). Muitos brasileiros apresentaram ressalvas e até pessimismo em relação à realização da copa no país em 12 de julho de 2014 (De Sousa Mielli & Mantovani, 2014).

Uma vez encerrado o evento, surge à necessidade da análise dos projetos relacionados à Copa do Mundo de 2014, buscando medir o seu sucesso por meio do escopo previamente definido, o prazo determinado e o custo estabelecido (Kerzner, 2011; PMI, 2012), constituindo a tríplex restrição (Atkinson, 1999; Shenhar & Dvir, 2010). O resultado fomentará uma reflexão sobre a gestão pública de eventos de grande porte e poderá auxiliar os gerentes de projetos em situações semelhantes.

Este artigo de natureza qualitativa e indutiva possui uma abordagem exploratória com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o problema a fim de torná-lo evidente (Martins & Theóphilo, 2009). Foi realizado um estudo de caso único (Yin, 2009) e como unidade de análise a Copa do Mundo de 2014 realizada no Brasil.

A metodologia apresentada é a pesquisa bibliográfica com vistas ao referencial teórico sobre copa e os dados disponíveis a respeito do evento. Possui como objetivos: (1) apresentar uma lista das principais obras concluídas, atrasadas e canceladas; (2) a análise das principais obras da copa sob o ponto de vista da tríplex restrição; e (3) elencar as principais obras concluídas. A relevância do trabalho está em apresentar em números o resultado dos trabalhos gerenciados pelo poder público, bem como descrever as dificuldades em obter os dados sobre o evento.

A estrutura apresentada do trabalho consiste na seção 2 do referencial teórico a respeito da copa e de gestão de projetos. Na seção 3 a metodologia aplicada. Na seção seguinte é apresentada a análise e interpretação dos resultados e na seção final a conclusão, contribuições para a academia, contribuições para a prática e as sugestões para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Copa do Mundo

As copas do mundo são eventos realizados a cada quatro anos em um país previamente estabelecido, denominado país-sede, que reúne as equipes de futebol de vários países que fazem parte da associação (FIFA, 2015).

Os eventos esportivos representam uma das ferramentas de comunicação mais promissoras da atualidade. Propaganda e promoções de venda são direcionadas de forma consistente ao público-alvo interessado no evento (Lee & Cho, 2012).

A FIFA é a responsável pela realização das copas do mundo e corresponde a uma associação suíça criada em 1904, com sede em Zurique e que possui 209 associados. É constituída de cerca de 310 pessoas em mais de 35 países (FIFA, 2015).

O objetivo de uma Copa do Mundo é o de melhorar constantemente o jogo de futebol e promovê-lo globalmente em função dos seus valores unificadores, educacionais, culturais e humanitários, em particular por meio de ações com os jovens, além de sensibilizar, unir e inspirar o mundo através de suas competições e eventos. O evento consiste em organizar em torno de 30 torneios de quatro em quatro anos com a participação de homens e mulheres, sendo adultos ou jovens (FIFA, 2015).

A FIFA possui três objetivos: (1) melhorar a vida dos jovens e suas comunidades vizinhas; (2) fazer do futebol a fonte de inspiração das comunidades e quebrar barreiras; e (3) construir um futuro melhor para todos através do futebol (FIFA, 2015).

O Comitê Olímpico Internacional determinou que a partir de 2002 os jogos olímpicos devem criar legados positivos que beneficiem os países candidatos (Chappelet, 2008). O legado pode ser definido como estruturas criadas mediante um evento esportivo e que permanecem após o evento, no qual essas estruturas podem ter sido planejadas ou não, positivas ou negativas e ainda tangíveis ou não tangíveis (Gratton & Preuss, 2008), sendo esperado que ocorram impactos positivos associados ao torneio (Kaplanidou & Karadakis, 2010). Desta forma se tornou uma extensão do Estado, no qual fomenta a realização da copa e suas estruturas, gerando contratos de projetos para a alocação do dinheiro público com possíveis distorções no sentido de obter recompensas financeiras diretas, não estando claro o quanto a "justiça social" foi feita (Cornelissen, 2011). Existe uma grande dificuldade em avaliar o legado econômico do evento logo após sua ocorrência, necessitando de alguns anos para sua mensuração (Gratton & Preuss, 2008).

O legado impactará as partes envolvidas em uma copa do mundo, como os moradores, empresários locais, turistas e alguns outros inúmeros envolvidos, além do governo federal, estadual ou governos provincianos, organizações desportivas e de turismo e organizações voluntárias (Kaplanidou & Karadakis, 2010).

Em outubro de 2007 houve o sorteio pela FIFA que escolheu o Brasil para sediar a Copa do Mundo de 2014 (ANSA, 2015; FIFA, 2015). Houve diversas promessas de obras e intervenções que mudariam a vida das cidades-sede e permaneceriam como legado

após o evento (ANSA, 2015), como melhorias nos aeroportos de Guarulhos e Viracopos (Cardoso, Fleury & Santos, 2013). A copa teve seu primeiro jogo em 12/06/2014 e a partida final em 13/07/2014 (FSP, 2015b).

2.2 Gerenciamento de Projetos

Os projetos são esforços temporais e de caráter único que podem gerar um ou mais entregáveis. O conjunto de projetos gera um programa (Kerzner, 2011; PMI, 2012). Assim, o evento da Copa do Mundo por se tratar de vários projetos, sobretudo de infraestrutura (FSP, 2015b), deve ser considerado um programa (PMI, 2012).

Existem vários frameworks de gestão de projeto no mercado, como o *Project Management Body of Knowledge* [PMBoK] (*Project Management Institute* [PMI], 2013) e o *International Project Management Association- National Competence Baseline* [IPMA-NCB] (*International Project Management Association* [IPMA], 2006). O PMBoK utiliza a abordagem de dividir suas informações por meio das áreas de conhecimento (PMI, 2012), as quais abrangem vários grupos de processos que são reunidos em gerenciamento de: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas (PMI, 2012).

Existem várias características nos projetos, mas três se destacam: o escopo, o tempo e o custo (PMI, 2012; Kerzner, 2011) que constituem a "tríplice restrição" (Atkinson, 1999; Shenhar & Dvir, 2010), "triângulo de ferro" (Atkinson, 1999; Shenhar & Dvir, 2010) ou "triângulo dourado" (Carvalho & Rabechini Junior, 2011).

A tríplice restrição pode ser representada por um triângulo, onde possui o escopo como primeiro vértice, que representa os limites do projeto (IPMA, 2006; PMI, 2013). No segundo vértice está o tempo, que corresponde ao prazo estipulado para cumprir as ações especificadas (Kerzner, 2011; PMI, 2013). No último vértice está o custo do projeto, representando o valor necessário para realizar o projeto (IPMA, 2006; Kerzner, 2011; PMI, 2013). A alteração de um dos itens de qualquer um dos vértices poderá impactar os outros (PMI, 2012).

A avaliação do desempenho de projetos ainda é um tema muito contestado pelos pesquisadores e está intimamente ligada ao sucesso de projeto. A visão tradicional sugere que a eficiência está relacionada com a tríplice restrição (Shenhar & Dvir, 2010; Carvalho & Rabechini Júnior, 2011). Outra visão é de que além dos componentes apresentados os gerentes de projetos poderiam considerar a qualidade como um de seus vértices, prevalecendo o custo, prazo e qualidade (Atkinson, 1999).

3 METODOLOGIA

O artigo possui natureza qualitativa (Martins & Theófilo, 2009), com um estudo de caso único exploratório (Yin, 2010) e com unidade de análise as obras para a Copa do Mundo de 2014 no Brasil. Utilizou pesquisa bibliográfica com vistas ao referencial teórico sobre copa e os dados disponíveis a respeito do evento, utilizando dados oficiais e outras fontes midiáticas.

Os passos para a realização deste artigo foram: (1) obtenção dos dados de fechamento da Copa, com a reunião dos dados relativos às obras realizadas ou previstas na copa; (2) mapeamento das ações, serão classificadas as ações em três grupos: escopo, custos e tempo; (3) totalização dos dados agrupados, serão sumarizados e analisados conforme suas aglutinações; e (4) obras do legado, as obras que servirão como legado da copa de 2014 serão identificadas e reunidas por região.

3.1 Dados Disponibilizados

O governo federal criou um site denominado "Portal da Copa" como forma de garantir a transparência prometida, onde disponibilizaria todas as informações referentes ao evento de forma ampla. Em 12 de junho de 2014 ocorreu a liberação da matriz e mapa de responsabilidades no portal (Portal da Copa, 2015a; Portal da Copa, 2015b).

A matriz de responsabilidades consolidada contém os valores totais, sem mencionar atrasos, alterações de escopo e demais alterações realizadas (Portal da Copa, 2015b), portanto sem possibilidade de ser utilizada no estudo.

O mapa de alterações realizadas possui informações do item do projeto, os valores totais já alterados e as justificativas (Portal da Copa, 2015b). As justificativas informadas apresentam os seguintes rótulos: "Alteração de valor", "Novo empreendimento" e "Alteração de Contrato" de forma generalizada, além de não contemplar os itens cancelados e todas as alterações apresentadas nos estádios pela mídia (ANSA, 2015; FSP, 2015a; FSP, 2015b; FSP, 2015c; FSP, 2015d). Assim, os documentos são imprecisos e incompletos, características que impossibilitam o seu uso.

O site do Portal da Transparência da controladoria-geral da União (CGU) apresenta dados dos principais itens realizados na copa, mas com alterações sucessivas da data de término, culminando na aparente entrega dentro do prazo (Portal Transparência, 2015), desta forma não pode ser utilizado para a análise da tríplice restrição por não conter as informações necessárias. Outro problema apresentado é a incorporação de ações da iniciativa privada sem a interferência do governo federal, como

a construção do hotel da rede *Íbis* em Natal (Portal Transparência, 2015).

Os veículos de mídia apresentaram o desenrolar dos acontecimentos com tabelas que apresentavam os atrasos, mudanças de custo e outras informações relevantes (ANSA, 2015; FSP, 2015a; FSP, 2015b; FSP, 2015c; FSP, 2015d). Portanto, os dados a serem utilizados serão os provenientes dos jornais de grande circulação, visto que trouxeram maior detalhamento das ações realizadas, sendo complementados com os dados dos veículos oficiais quando possível.

As obras a seguir foram retiradas tendo como origem a lista apresentada pela FSP (2015d) que foi realizada com base no status das obras no primeiro dia da abertura da Copa do Mundo de 2014 no Brasil, correspondendo a 10 obras de cada status.

Nas 10 principais obras concluídas, conforme a Tabela 1, é possível identificar que poucos itens, como uma arena (#3), um aeroporto (#5) e o *Bus Rapid Transit* (BRT) que corresponde ao transporte de massa (#9) que foram criados especialmente para a Copa do Mundo. A maioria das obras foram melhorias em itens que já existiam, como a reforma do Maracanã (#2) e a reforma da rodoviária de Curitiba (#7).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Principais Obras

Tabela 1 – As 10 principais obras concluídas dentro do prazo segundo FSP (2015d)

#	ITEM / DESCRIÇÃO
1	Terminal 3 do Aeroporto de Guarulhos (SP) Aumento da capacidade para aliviar lotação nos terminais 1 e 2.
2	Reforma do Maracanã (RJ) A intervenção rebaixou o gramado e reduziu a capacidade do estádio, que abrigará a final da Copa.
3	Itaquerao (SP) Estádio criado para servir à abertura da Copa do Mundo e indutor para o crescimento da região.
4	Duplicação da Avenida Beirario (RS) Duplicação da via para permitir fluidez no entorno do estádio que abrigará os jogos.
5	Novo Aeroporto da Grande Natal (RN) Criação de aeroporto para auxiliar na demanda do aeroporto existente.
6	Aeroporto de Brasília (DF) Inaugurou dois píeres para dar mais conforto aos passageiros e obras para que o terminal siga o padrão dos aeroportos internacionais.
7	Reforma da Rodoviária de Curitiba (PR) Modernizou e ampliou de 40 mil para 50 mil a capacidade diária do terminal.
8	Terminal Marítimo de Passageiros do Recife (PE) Terminal para atender a navios de cruzeiro, com estrutura similar a de um aeroporto.
9	BRT em Belo Horizonte (MG) <i>Bus Rapid Transit</i> (BRT) localizado nas avenidas Cristiano Machado e Antônio Carlos facilitará o deslocamento em área importante para o tráfego da cidade.
10	Arena Fonte Nova (BA) Arena multiuso concedido à administração privada.

A partir desta mesma fonte são listadas as obras que apresentaram atrasos, dispostas na Tabela 2, como

o Veículo Leve sobre Trilhos (VLT) de Cuiabá (#5) e o BRT em Minas Gerais (#9) e em Recife (#10).

Tabela 2 - As 10 principais obras atrasadas segundo FSP (2015d)

#	ITEM / DESCRIÇÃO
1	Ampliação do Aeroporto de Salvador (BA) Obras de terminal de passageiros e torre de controle foram interrompidas por falta de tempo para conclusão.
2	Corredor Aeroporto-Rodoviária de Curitiba (PR) Atrasos no pagamento e recisão de contratos afetaram obra.
3	Aeroporto de Viracopos em Campinas (SP) Novo terminal de passageiros não ficou pronto a tempo e só receberá voos comerciais depois do Mundial.
4	Ampliação do Aeroporto de Fortaleza (CE) Expansão da estrutura não ficou pronta a tempo, e a Infraero assinou distrato com o consórcio construtor.
5	VLT de Cuiabá (MT) As obras do Veículo Leve sobre Trilhos (VLT) teve 50% concluído.
6	Reforma do Aeroporto de Confins (MG) Terminal ainda tem andaimes e tapumes e praça de alimentação não foi inaugurada.
7	Reforma do Aeroporto de Manaus (AM) A Infraero informou que houve atrasos.
8	Corredor da Terceira Perimetral em Porto Alegre (RS) Houve atraso em repasse de recursos federais; uma rocha gigante no solo foi encontrada no solo.
9	BRT da Av. Pedro I em Belo Horizonte (MG) A demora nas desapropriações no entorno atrasou o cronograma e afetou a continuidade da obra.
10	BRT de Recife (PE) O governo federal alega, além das chuvas, atrasos em licenças e na liberação de concessionárias para o corredor de ônibus.

Em relação às obras que foram canceladas, descritas na Tabela 3, é possível verificar que muitas delas foram a respeito da mobilidade como o monotrilho em Manaus (#2), criação de via em Minas Gerais (#3), o VLT de Brasília (#4), duplicação de via

em Natal (#10) e o BRT de Cuiabá (#1), de Salvador (#4) e de Porto Alegre (#8). Outros itens foram relacionados ao setor marítimo (#7) no Rio de Janeiro e em Recife (#9) um aeroporto (FSP, 2015d).

Tabela 3 - As 10 principais obras canceladas segundo FSP (2015d)

#	ITEM / DESCRIÇÃO
1	BRT de Cuiabá (MT) Obra que integraria com o VLT foi cancelada devido a prefeitura não conseguir financiamento Federal.
2	Monotrilho de Manaus (AM) Segundo o governo do Amazonas, obra está suspensa devido irregularidades que atrasaram as licitações.
3	Via 710 de Belo Horizonte (MG) Custo e número de desapropriações fizeram com que obra fosse retirada.
4	BRT da Avenida Paralela em Salvador (BA) Projeto foi substituído pela implantação de uma nova linha de metrô na mesma área.
5	VLT de Brasília (DF) Sistema, que ligaria o aeroporto à Asa Sul, foi excluído da lista de obras da Copa por irregularidades na licitação, que foi anulada em 2011.
6	Corredor Metropolitano de Curitiba (PR) Reestimativa de custo elevou o valor da construção, o que exigiria um novo financiamento para o Estado.

#	ITEM / DESCRIÇÃO
7	Implantação de Píeres no Terminal Marítimo do Rio (RJ) Píer em formato de Y permitiria receber seis navios simultâneos.
8	BRT da Assis Brasil em Porto Alegre (RS) Projeto foi abandonado porque atenderia a mesma região onde uma nova linha do metrô deve ser construída.
9	Torre de Controle do Aeroporto do Recife (PE) Não houve interessados na licitação. A Aeronáutica assumiu a obra, cujo edital era previsto para o mês posterior ao final da copa.
10	Duplicação da Av. Roberto Freire em Natal (RN) O excesso de obras simultâneas na véspera da Copa fez o projeto ser abandonado.

As obras aglutinadas pelos status de concluídas, atrasadas e canceladas fazem parte do universo para serem analisadas sobre o ponto de vista da tríplex restrição, com suas vertentes: escopo, tempo e custo.

4.2 Tríplex Restrição: Escopo

Considerando os 167 itens definidos no início do projeto, conforme apresentados na Tabela 4, é

possível identificar que 156 itens foram concluídos ou estão atrasados e 11 itens foram cancelados (FSP, 2015a; Portal da Copa, 2015a). Os itens que não foram entregues no prazo especificado, denominados "atrasados", não constituem mudança no escopo, apenas o não cumprimento do cronograma (PMI, 2012). Os itens cancelados foram considerados como mudança de escopo, pois foram planejados e retirados das entregas (FSP, 2015b).

Tabela 4 – Dados para a Tríplex Restrição: Escopo, segundo FSP (2015a)

STATUS	OBRAS	PERCENTUAL
Previstos	156	93%
Cancelados	11	7%
Totais	167	100%

Assim, a existência de 7% de obras canceladas na Copa do Mundo resulta, sob a ótica da gestão de escopo da tríplex restrição, de insucesso.

4.3 Tríplex Restrição: Tempo

O aspecto do tempo foi dividido em três grupos, conforme a Tabela 5: (1) realizadas, onde a obra foi concluída no prazo estipulado; (2) atrasadas, onde estão os itens que não foram concluídas no prazo ou que tiveram entregas parciais; e (3) canceladas, são obras que foram abandonadas (FSP, 2015d).

Tabela 5 – Obras realizadas, atrasadas e canceladas segundo FSP (2015b) e FSP (2015d)

STATUS	OBRAS	PERCENTUAL
Realizadas	88	52%
Atrasadas	68	41%
Canceladas	11	7%
Totais	167	100%

As 167 obras anunciadas inicialmente para o mundial, conforme apresentada na Tabela 6, tiveram como saldo de 88 obras concluídas no tempo previsto (FSP, 2015b), os atrasos correspondem a 68 obras e o

cancelamento de 11 obras (FSP, 2015d). Alguns itens atrasados, como o aeroporto de Recife (PE) estão prontos em 2017 (UOL, 2015).

Tabela 6 – Dados para a Tríplice Restrição: Tempo, segundo FSP (2015b) e FSP (2015d)

STATUS	OBRAS	PERCENTUAL
Realizadas	88	52%
Atrasadas/Canceladas	79	48%
Totais	167	100%

Assim, os totais de itens concluídos foram de 52% e se somados os atrasos e cancelamentos formam o montante de 48%, portanto apresenta deficiência na restrição de tempo do triângulo de ferro.

4.4 Tríplice Restrição: Custo

A análise de custos das obras faz referência apenas aos estádios, que estão presentes nas principais capitais brasileiras, dentre elas Porto Alegre, Recife, Curitiba dentre outras, e que foram considerados seus orçamentos iniciais e finais, incluindo todos os aditivos.

A Tabela 7 apresenta os valores previstos e realizados por estádios. É possível verificar que apenas

na arena Castelão houve gasto abaixo do orçado inicialmente de R\$ 623 milhões, mas com gasto de R\$ 518,6 milhões. Situação inversa na arena Beira-rio com previsão de R\$ 130 milhões e custo efetivo de R\$ 330 milhões, apresentando uma diferença de 153,8% (FSP, 2015b).

O planejamento dos custos dos 9 estádios teve apenas 1 apresentou gasto dentro ou abaixo do previsto, portanto, 88,89% dos projetos apresentaram gastos acima do que foram definidos inicialmente, correspondendo a R\$ 1.517,5 milhões, assim considerando apenas os estádios existe excesso de gastos na restrição de custo. A incorporação de outros itens não alteraria o resultado.

Tabela 7 – Dados para a Tríplice Restrição: Custo, segundo FSP (2015b)

Estádios	Cidade	Previsto (Milhões R\$)	Realizado (Milhões R\$)	Diferença
Castelão	Fortaleza	623,0	518,6	-16,8%
Arena Pernambuco	Recife	529,5	532,0	0,5%
Arena das Dunas	Natal	350,0	400,0	14,3%
Arena Pantanal	Cuiabá	454,2	570,0	25,5%
Arena da Amazônia	Manaus	515,0	669,5	30,0%
Mineirão	Belo Horizonte	426,1	695,0	63,1%
Mané Garrincha	Brasília	745,3	1.400,0	87,8%
Arena da Baixada	Curitiba	184,5	360,0	95,1%
Beira-rio	Porto Alegre	130,0	330,0	153,8%
	Totais	3.957,6	5.475,1	72,3%

4.5 Principais Obras Concluídas

Em relação às obras entregues, conforme apresentado na Tabela 8, é possível elencar a região Sul em Porto Alegre (RS) tiveram as vias que davam acesso ao estádio do Beirario revitalizadas, um corredor de ônibus foi alargado e um viaduto. Em Curitiba (PR) teve a rodoviária restaurada, avenidas recapeadas e maior policiamento (BBC Brasil, 2015; FSP, 2015b).

Em São Paulo (SP), correspondendo à região sudeste, houve no Aeroporto de Guarulhos a revitalização das pistas de pouso e a criação do terminal 3. No Rio de Janeiro (RJ) foi feita a ampliação do terminal 2 do Aeroporto Antonio Carlos Jobim e o BRT ligando o Galeão à Barra da Tijuca.

Em Belo Horizonte (MG) houve melhoria das rodovias que dão acesso ao Aeroporto de Confins e a construção de um BRT (FSP, 2015b).

As obras realizadas na região Centro-Oeste, o estádio Mané Garrincha e a via que dava acesso ao estádio foram revitalizados e a criação de um BRT ligando Santa Maria e Gama ao Plano Piloto, centro da cidade de Brasília (DF). Em Cuiabá (MT) a criação da Arena Pantanal e novos terminais no Aeroporto Marechal Rondon (FSP, 2015b).

Na região Nordeste a cidade de Fortaleza (CE) houve a reforma do estádio do Castelão e suas avenidas que dão acesso reformadas. Em Salvador (BA) O aeroporto Luis Eduardo Magalhães recebeu esteira de *check-in* e reforma estrutural, com a inclusão

de uma torre de controle, e a finalização do metrô que estava em construção.

Em Recife (PE) foram feitas melhorias no entorno do estádio Arena Pernambuco e apenas três estações do BRT. A rodovia BR 408 que passa em frente do estádio foi duplicada e asfaltada. Em Natal (RN) o estádio foi reformado, avenidas em seu entorno

foram reformadas, quatro túneis e um viaduto construídos (FSP, 2015b).

A região Norte na cidade de Manaus (AM) recebeu o novo estádio Arena Amazonas, que servirá como centro de convenções. Foi criado o Centro Integrado de Comando e Controle Regional e um BRS (BBC Brasil, 2015; FSP, 2015b).

Tabela 8 – Principais Obras da Copa segundo FSP (2015b)

#	CIDADE-SEDE	DESCRIÇÃO
1	Porto Alegre (RS)	- Reformadas as vias que davam acesso ao estádio do Beirário; - O corredor de ônibus foi alargado; - Criação de um viaduto.
2	Curitiba (PR)	- A rodoviária restaurada; - Avenidas recapeadas; - Aumento do policiamento.
3	São Paulo (SP)	- O Aeroporto de Guarulhos recebeu pistas revitalizadas; - Criação do terminal 3.
4	Rio de Janeiro (RJ)	- O Aeroporto Antônio Carlos Jobim foi ampliado com o terminal 2; - Criação do BRT ligando o Galeão à Barra da Tijuca.
5	Belo Horizonte (MG)	- Melhorias de rodovias que são acesso ao aeroporto; - Criação de um BRT.
6	Brasília (DF)	- Reforma do estádio Mané Garrincha; - A via de acesso ao estádio, a partir do aeroporto, foi revitalizada; - Criação de um BRT ligando Santa Maria e Gama ao Plano Piloto, centro da cidade.
7	Cuiabá (MT)	- Criação da Arena Pantanal; - Criação de novos terminais no Aeroporto Marechal Rondon.
8	Fortaleza (CE)	- Reforma do estádio do Castelão e suas avenidas que dão acesso reformadas.
9	Salvador (BA)	- Aeroporto Luis Eduardo Magalhães recebeu esteira de <i>check-in</i> e reforma estrutural; - Construção de uma torre de controle; - Finalização do metrô que estava em construção.
10	Recife (PE)	- Melhorias no entorno do estádio Arena Pernambuco; - Construção do BRT com três estações; - Rodovia BR 408 foi duplicada e asfaltada.
11	Natal (RN)	- Estádio e avenidas em seu entorno foram reformadas; - Quatro túneis e um viaduto construídos.
12	Manaus (AM)	- Criada a Arena Amazonas; - Instaurado o Centro Integrado de Comando e Controle Regional; - Criação de um BRS.

4.6 Considerações Sobre a Análise dos Resultados

Os projetos são esforços únicos e temporais. Uma das formas de avaliar um projeto é verificar a tríplex restrição, que consiste em analisar os resultados considerando o escopo definido, no tempo acordado e o custo estabelecido do projeto e comparar com os valores do resultado final e assim, atribuir se "Atendido" ou "Não Atendido" em determinado item.

Ao realizar a análise, conforme a Figura 1, o primeiro vértice foi o de Escopo. Foram identificados

que 7% das obras foram canceladas e assim, este vértice recebeu um "Não Atendido".

Em relação ao tempo os dados apresentaram que 48% das obras, sendo 41% atrasadas e 7% não foram entregues a tempo para o evento, recebendo o rótulo de "Não Atendido".

O vértice de custo teve apenas os custos dos estádios analisados. Foi identificado um desvio de 72,3% em relação ao custo original. Diante disso, não se faz necessário analisar as outras obras que compõem o evento, pois apenas esses dados já configuram em "Não Atendido" como veredicto.

A listagem das 10 principais obras com status de concluídas, atrasadas e canceladas, e a lista das

principais obras concluídas foram apresentadas com base nos veículos midiáticos e dados oficiais.



Figura 1 - Resultado da análise da Tríplice restrição

5 CONCLUSÃO

A Copa do Mundo é um dos eventos que ressaltam o futebol e reúnem diversos países a cada quatro anos. É organizado pela FIFA no intuito de promover melhorias no país-sede e divulgar o esporte. Os projetos são esforços temporais e únicos que podem gerar um ou mais entregáveis e estão sobre a tríplice restrição formada pelo tempo, custo e escopo.

A pesquisa revelou que a gestão realizada pelo governo brasileiro para a Copa do Mundo de 2014 teve 48% das obras atrasadas ou canceladas, o custo excedeu em R\$ 1.517,5 milhões ao planejado apenas em relação aos estádios e que o escopo foi alterado com o cancelamento de 11 obras. Portanto, a gestão do programa da Copa do Mundo 2014 não foi um sucesso, pois não conseguiu contemplar nenhuma dos itens da tríplice restrição e com um legado abaixo de 35% das obras executadas, tornando-o "uma copa sem gols".

A limitação deste trabalho está na obtenção de dados do governo federal com detalhes dos atrasos e alterações que não foram disponibilizados, obtenção dos dados de custos de todas as obras e detalhamento dos aditivos aprovados. A contribuição para a academia é da análise sobre a gestão de projetos feita pelo governo federal em grandes eventos. Em relação à contribuição prática é a apresentação um panorama da gestão de grandes eventos e a possibilidade dos gerentes de projetos utilizarem em projetos semelhantes. As sugestões para futuras pesquisas são a análise do legado da copa, a qualidade das obras realizadas na Copa do Mundo de 2014, o impacto das obras no desenvolvimento das cidades-sedes e os possíveis motivos que não fizeram as obras estarem sob os ditamos da tríplice restrição.

REFERENCIAL

- ANSA (2015), ANSA Brasil – Agência Italiana de Notícias – Caderno Futebol - Veja o que ficou e o que não ficou pronto para a Copa. Disponível em <http://ansabrasil.com.br/brasil/>. Acessado em 12/06/2014
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 337-342.
- BBC Brasil (2015). BBC Brasil – Caderno Brasil – 14/07/2013: Atrasos e obras canceladas reduzem legado da Copa em transporte. Disponível em http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/06/130613_legado_mobilidade_copa_jp_jf. Acessado em 24/02/2015.
- Cardoso, M. V.; Fleury, F. A. ; Santos, J. M. C. M. (2013). O Legado da Copa e seus impacto no futuro da cidade de São Paulo. *Future Studies Research Journal*, v. 5, p. 164-197.
- Carvalho, M. M. DE, & Rabechini Junior, R. (2011). Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. Atlas.
- Chappelet, J. L. (2008). Olympic environmental concerns as a legacy of the Winter Games. *The International Journal of the History of Sport*, 25 (14), 1884-1902.

- Cornelissen, S. (2011). More than a sporting chance? Appraising the sport for development legacy of the 2010 FIFA World Cup. *Third World Quarterly*, 32 (3), 503-529.
- De Sousa Mielli, J. F., & Mantovani, D. M. N. (2014). Copa do Mundo 2014 no Brasil: Um Estudo das Atitudes e Envolvimento do Espectador com o Evento. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(3), 01-11.
- FSP (2015a), Folha de São Paulo de 11/06/2011 – Caderno Copa – Veja o Custo dos Estádios. Disponível em <http://acervo.folha.com.br>, Acessado em 17/02/2015
- FSP (2015b), Folha de São Paulo de 06/02/2015 – Caderno Trivela - Só 53% das obras de infraestrutura ficaram prontas antes da Copa. Disponível em <http://acervo.folha.com.br>, Acessado em 17/02/2015.
- FSP (2015c), Folha de São Paulo de 15/07/2014 - Copa do Mundo termina com 23 obras inacabadas. Disponível em <http://acervo.folha.com.br>, Acessado em 17/02/2015.
- FSP (2015d), Folha de São Paulo de 12/06/2014 – Caderno Poder – A copa como ela é: Veja o legado da Copa e os principais compromissos dos governos. Disponível em <http://acervo.folha.com.br>, Acessado em 17/02/2015
- Gratton, C & Preuss, H. (2008). Maximizing Olympic impacts by building up legacies. *The International Journal of the History of Sport*, 25(14), 1922-1938.
- IPMA (2006), *International Project Management Association - National Competence Baseline 3.0, International Project Management Association*.
- Kaplanidou, K. & Karadakis, K. (2010). Understating the legacies of a host Olympic city: the caso of the 2010 Vancouver Olympic Games. *Sport Marketing Quarterly*, 19(2), 110-117.
- Kerzner, H. (2011). Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. São Paulo: Blücher.
- Lee, H. & Cho, C.H. (2012). Sporting event personality: scale, development and sponsorship implications. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, (October), 51-68
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009), Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas (2ª. ed). São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A., and Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas, São Paulo, Atlas, 2ª. ed.
- PMI (2012). *Guide to the project management body of knowledge. Project Management Institute, Pennsylvania USA*.
- Portal da Copa (2015a). Site do Governo Federal Brasileiro sobre a Copa do Mundo da FIFA 2014. Disponível em <http://www.copa2014.gov.br/pt-br/brasilecopa/sobreacopa/matriz-responsabilidades> . Acessado em 17/02/2015
- Portal da Copa (2015b), Matriz de responsabilidades. Disponível em http://www.esporte.gov.br/arquivos/assessoriaEspecialFutebol/copa2014/Mapa_atualizacao_matriz_dez_2014.pdf . Acessado em 30/12/2014
- Portal da Copa (2015c), Mapa de atualizações e revisão da matriz de responsabilidades. Disponível em: http://www.esporte.gov.br/arquivos/assessoriaEspecialFutebol/copa2014/Mapa_atualizacao_matriz_dez_2014.pdf . Acessada em 17/02/2015
- Portal Transparência (2015), Portal da Transparência - Controladoria-Geral da União. Disponível em <http://www.portaltransparencia.gov.br/>, Acessado em 17/02/2015.
- Saccol, Amarolinda Zanela (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. *Brazilian Journal Management*. 2(2), 250-269.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. São Paulo: M. Books.
- UOL (2015). UOL de 01/06/2014 – Caderno Copa: Brasil só vai terminar em 2017 as obras prometidas para a Copa do Mundo. Disponível em <http://copadomundo.uol.com.br/noticias/redacao/2014/06/01/preparacao-para-a-copa-de-2014-dever-concluida-em-2017.htm>. Acessado em 24/02/2015
- VEJA (2015). Veja 20/07/2014 - Caderno O país quer saber: O legado imaginário da Copa das Copas foi embora junto com os turistas. Ficou com os brasileiros a conta da Copa da Roubalheira.

Disponível em <http://veja.abril.com.br/blog/augusto-nunes/o-pais-quer-saber/o-legado-imaginario-da-copa-das-copas-foi-embora-junto-com-os-turistas-ficou-com-os-brasileiros-a-conta-da-copa-da-roubalheira>. Acessado em 24/02/2015

Walsham, G. (2006). Doing interpretive research. *European Journal of Information Systems*, 15(3), 320-330.

Yin, R. K. (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.