

## **ANÁLISE DE TEMPO E CUSTOS EM PROJETOS APLICADA EM UM EVENTO DE CARNAVAL**

### **ANALYSIS OF TIME AND COSTS IN PROJECTS APPLIED IN AN EVENT OF CARNIVAL**

LUCAS BASTOS GARCIA

Prof. Dr. EDWIN V. CARDOZA GALDAMEZ

#### **Resumo**

*A organização de um evento possui os atributos típicos de um projeto como: ser um esforço temporário, ter objetivos definidos, singularidade, consumo de recursos e execução feita por pessoas. Um evento de comemoração de um feriado nacional requer uma preocupação maior com o cronograma, pois sua data é pré-definida e não admite atrasos na sua realização. O gerenciamento de custos de um evento é uma área essencial já que o mesmo se caracteriza também por ser uma junção de diversos serviços prestados por terceiros, gerando assim diversos compromissos financeiros. Este trabalho tem como objetivo elaborar e validar uma proposta de planejamento, monitoramento e controle nas áreas de tempo e custos para o processo de produção de um evento de carnaval. Para tal, foi realizada uma pesquisa por meio do método de pesquisa-ação, um estudo na literatura nas áreas de projetos e eventos, um levantamento de dados de eventos anteriores por meio de documentos e participação direta do autor na produção e um diagnóstico tendo como base a gestão de projetos. Assim, foi elaborado um escopo para descrever o evento e seus respectivos serviços, um cronograma das atividades necessárias e o orçamento prévio dos custos para a edição de 2018. Também, para aperfeiçoar o gerenciamento dessas áreas, foi desenvolvida uma ferramenta de monitoramento de tempo e custos e que terá como função fornecer informações úteis em momentos de tomada de decisão.*

**Palavras-chave:** *Eventos; gestão; projeto; tempo; custos.*

#### **Abstract**

*The organization of an event has the typical attributes of a project such as: being a temporary effort, having defined goals, uniqueness, resource consumption and execution done by people. An event to commemorate a national holiday requires a greater concern with the schedule, since its date is predefined and does not allow delays in its realization. The cost management of an event is an essential area since it is also characterized as a combination of several services provided by third parties, thus generating various financial commitments. This work aims to elaborate and validate a proposal of planning, monitoring and control in the time and cost areas for the production process of a carnival event. For that, a research was carried out through the action research method, a study in the literature in the areas of projects and events, a survey of data from previous events through documents and direct participation of the author in the production and a diagnosis having as management. Thus, a scope was elaborated to describe the event and its respective services, a schedule of the necessary activities and the previous budget of the costs for the edition of 2018. Also, to improve the management of these areas, a tool of time monitoring and costs of providing information that is useful at times of decision-making.*

**Key-words:** *events; management; project; time, costs.*

## **1. Introdução**

É intrínseco do ser humano se reunir para celebrar um significado ou acontecimento. Tal reunião quando organizada e planejada com antecedência conceitua-se como evento (GIACAGLIA, 2003). O grande ponto está em como organizar e planejar de maneira coordenada para que consiga atingir todos os objetivos dos envolvidos.

Para Pereira (2009), a organização de um evento possui os atributos típicos como: ser um esforço temporário, ter objetivos definidos, singularidade, demandar consumo de recursos e sua execução ser feita por pessoas. Esses atributos fazem com um evento se caracterize como um projeto.

O gerenciamento de projetos também se destaca pelo grande número de possibilidades de aplicação de seus conhecimentos. Diversos ramos de negócios podem e devem utilizar a gestão de projetos em seus empreendimentos. São exemplos: Inovação de um produto ou serviço, desenvolvimento de veículos de transporte, infraestrutura de uma festa ou evento, construção civil, desenvolvimento de software de gestão empresarial ou industrial e uma campanha eleitoral.

O presente trabalho foi realizado em uma organização, denominada “Bloco Aja”, que realiza há 16 anos um evento de comemoração do feriado de carnaval na cidade de Penápolis-SP.

As primeiras edições do evento eram pequenas reuniões de amigos. Os requisitos eram um local, bebidas e um aparelho de som. Os custos eram rateados entre os participantes. Com o passar dos anos houve um aumento no número de clientes. A consequência desse fato foi um aumento, em quantidade e complexidade, de requisitos para a realização do evento.

A produção deste evento passou então a ser realizada por meio de atividades mais complexas, que envolvem diversos interessados e exigem dedicação de tempo dos membros da equipe. Porém, não há um roteiro descritivo para que seja feito o monitoramento e a identificação dessas atividades acontece por meio do *know-how* adquirido na produção dos eventos anteriores e possíveis inovações a serem incrementadas.

A produção deste evento, que tem como escopo a comemoração de um feriado nacional, exige uma preocupação maior com o cronograma, pois sua data é pré-definida e não admite atrasos em sua entrega final.

Outra área importante para a produção deste evento é o gerenciamento de custos. O produto final de um evento é a junção de diversos serviços prestados por terceiros. Nesse

contexto, equipe organizadora tem a função de contratar e gerenciar esses serviços. Negligenciar o gerenciamento dos custos pode acarretar em situações de não haver os recursos necessários para o pagamento dos fornecedores, acarretando em prejuízos na qualidade e imagem do evento.

O processo de monitoramento e controle tem papel fundamental no projeto de um evento. Ao longo do ciclo de vida, tem-se o risco de ocorrer situações que não estavam no planejamento e o tempo de resposta para isso deve de ser o mais breve possível. Para isso, é necessário o uso de um ferramental que produza informações confiáveis para as eventuais tomadas de decisão.

A partir do exposto, este trabalho tem como objetivo elaborar e validar uma proposta de planejamento, monitoramento e controle nas áreas de tempo e custos para o processo de produção do evento “Carnaval AJA, edição de 2018”. Para isso serão realizados: um diagnóstico do processo de produção de edições anteriores do evento, tendo como base a gestão de projetos e com foco no tempo e custos; a elaboração do escopo do evento, descrevendo seus principais produtos e serviços; a elaboração do planejamento para a gestão do tempo para a próxima edição do evento; a elaboração o planejamento para a gestão de custos para a próxima edição do evento; a elaboração de uma ferramenta de monitoramento e controle das áreas de tempo e custos para o evento.

Na próxima seção é realizado um estudo de revisão bibliográfica para dar embasamento teórico ao trabalho. Em seguida é apresentado o desenvolvimento onde foram realizados: caracterização da organização em estudo, diagnóstico do problema com relação a gestão de projetos, desenvolvimento do planejamento de escopo, tempo e custos para o próximo evento e demais ferramentas. Por fim encontram-se as considerações finais.

## **2. Revisão Bibliográfica**

### **2.1 Planejamento e organização de eventos**

Eventos podem ser definidos como a criação e organização de reuniões, que tem como objetivo suprir a necessidade de interação social e também para ampliar seus relacionamentos entre pessoas (GIACAGLIA, 2003). Um evento é caracterizado como um conjunto de atividades e serviços prestados a fim de atingir resultados projetados perante a um público alvo que interage em tempo real (MATIAS, 2001).

Existem inúmeras possibilidades e tipos de eventos e os critérios utilizados para diferenciá-los podem ser: por sua finalidade, sendo institucional da empresa ou promocional; sua periodicidade, sendo periódico, esporádico ou de oportunidade; sua área de abrangência sendo local, regional, nacional e internacional; seu público alvo, sendo corporativo ou para o consumidor e pelo seu nível de participação podendo ser patrocínio ou realização própria. Um único evento pode ser classificado em mais de uma categoria, ou seja, a classificação não é excludente. A escolha do tipo dependerá do alcance dos objetivos específicos que a organização quer ter (GIACAGLIA, 2003).

Na produção de um evento, as atividades de planejamento são fatores fundamentais para seu sucesso, pois permitiu que as atividades realizadas de forma racional e que seja feito um gerenciamento dos recursos disponíveis (MEIRELES, 1999). O planejamento de eventos envolve muitas tarefas, de diversas naturezas, que devem ocorrer em determinada ordem e dentro de um espaço de tempo pré-determinado (GIACAGLIA, 2003). O sucesso na produção dos eventos está atrelado à realização de todas as atividades definidas no planejamento (MARTIN, 2003).

## 2.2 Relacionamento entre eventos e gestão de projetos

A organização de um evento possui os atributos típicos como discricção no tempo, objetivos definidos, singularidade, consumo de recursos e execução feita por pessoas. Esses atributos fazem com um evento se caracterize como um projeto (PEREIRA, 2009).

Gohr (2011) afirma que há poucas literaturas que tratam a gestão de eventos pela ótica de gestão de projetos, sendo mais desenvolvidas em pesquisas com enfoque do setor de turismo. Porém, desenvolveu um quadro em seu trabalho comparando as duas abordagens destacando que ambas têm aspectos em comum (Quadro 1)

Quadro 1 – Comparação entre gestão de projetos e gestão de eventos (continua)

<b>Etapas do ciclo de vida</b>	<b>Gestão de Projetos</b>	<b>Gestão de eventos</b>
Iniciação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ponto de partida do projeto, com definição de metas, ideias iniciais, custo benefício, viabilidade, perspectivas, entre outros;</li><li>- Definição da proposta do projeto;</li><li>- Realização do estudo de viabilidade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Criação do pré-projeto do evento, identificando as necessidades e oportunidades, definindo os objetivos, recursos, despesas, recursos humanos, entre outros.</li><li>- Realização do estudo de viabilidade.</li></ul>
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planejamento da estrutura de gestão do projeto e seleção da equipe;</li><li>- Criação dos planos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Análise do estudo de viabilidade;</li><li>- Planejamento e desenvolvimento de planos funcionais (recursos humanos, financeiros, suprimentos, riscos, etc.).</li></ul>

Fonte: Gohr (2011)

Quadro 1 – Comparação entre gestão de projetos e gestão de eventos (continuação)

<b>Etapas do ciclo de vida</b>	<b>Gestão de Projetos</b>	<b>Gestão de eventos</b>
Implementação (execução)	- Orientação e gerenciamento da execução.	- Execução dos planos e realização. - Refinamento e resolução de problemas.
Encerramento	- Análise e avaliação do projeto. - Prestação de contas e relatórios finais.	- Avaliação do evento e feedback. - Prestação de contas

Fonte: Gohr (2011)

### 2.3 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos está presente no cotidiano das pessoas, embora às vezes seja de forma inconsciente, quando definem suas prioridades como realizações pessoais e profissionais, casamento, construção de um imóvel entre outros. Para isso traçam caminhos que devem ser percorridos e atividades que devem ser desenvolvidas para a realização de suas prioridades (CARVALHO, 2009). A aplicação de gerenciamento de projetos deve ser intensificada em situações que as atividades não são fixas e rotineiras para a organização (VARGAS, 2005).

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2013, p.3). Os projetos têm como características principais:

- a) discreto no tempo: com início e fim definidos;
- b) Singularidade: Todo projeto é único, tendo sempre como objetivo um resultado exclusivo ou uma inovação.

Com relação ao tempo, há uma divisão em etapas de desenvolvimento para um projeto, chamada de ciclo de vida. Seu objetivo é fazer com que o time de projeto tenha um melhor controle nos recursos gastos para atingir os objetivos (VARGAS, 2005). O ciclo de vida de um projeto é composto por cinco grupos de processos que são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento / controle e encerramento (PMI, 2013).

Assim, a gestão de projetos é a integração de atividades como o planejamento, a programação e o controle de tarefas em série (KEZNER, 2002). Tratam-se então de uma atividade multidisciplinar que aplica conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas (PMI, 2013).

Além da divisão das tarefas no ciclo de vida, o gerenciamento de projetos deve ser realizado em função dos processos que o compõe. Estes são agrupados em dez grupos

integrados, chamados de áreas de conhecimentos (VARGAS, 2009). Uma área de conhecimento na gestão de projetos é definida como a representação de um conjunto de definições, conceitos e processos que compõe uma área de especialização de um projeto (PMI, 2013). A Figura 1 apresenta essas áreas de conhecimento e seus processos.

Figura 1 – Áreas de conhecimento em gestão de projetos e seus processos

Áreas de conhecimento	Grupos de de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
<b>4. Gerenciamento da integração do projeto</b>	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
<b>5. Gerenciamento do escopo do projeto</b>		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
<b>6. Gerenciamento do tempo do projeto</b>		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
<b>7. Gerenciamento dos custos do projeto</b>		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
<b>8. Gerenciamento da qualidade do projeto</b>		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
<b>9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto</b>		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
<b>10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto</b>		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
<b>11. Gerenciamento dos riscos do projeto</b>		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
<b>12. Gerenciamento das aquisições do projeto</b>		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
<b>13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto</b>	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte: PMI (2013)

A Figura 1 mostra os processos incluídos em cada área de conhecimento da gestão de projetos e também os distribui nas etapas do ciclo de vida em que se dá a execução.

Levando em consideração que este trabalho se propõe a realizar o planejamento do evento de carnaval posterior tendo como ênfase a gestão de custos e tempo, as próximas seções irão apresentar, de forma individual, como são tratadas na literatura essas duas áreas de conhecimento. Convém inicialmente apresentar uma seção sobre a gestão de escopo, pois esta trata da definição do produto e suas limitações.

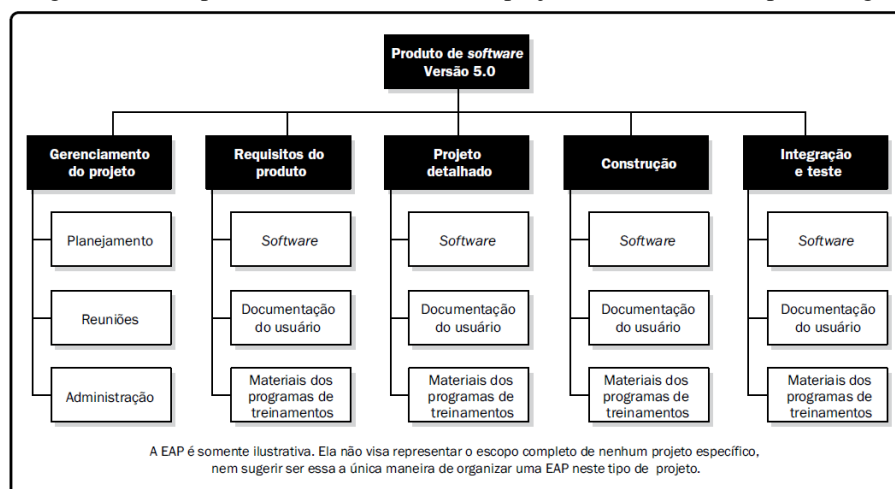
### 2.2.1 Gerenciamento do escopo do projeto

O gerenciamento de escopo do projeto visa garantir que o produto, ou serviço objetivo do projeto siga sua premissa estabelecida através da definição e controle dos trabalhos que serão realizados (VARGAS, 2009). São necessários seis processos básicos para gerenciar o escopo de um projeto: planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a estrutura analítica do projeto (EAP), validar o escopo e controlar o escopo (PMI, 2013).

A coleta de requisitos consiste no processo de que a partir das necessidades apresentadas pelas partes interessadas, se defina e documente as funções e funcionalidades do projeto e do produto (VARGAS, 2013).

A Figura 2 apresenta um exemplo de uma estrutura analítica do projeto (EAP) orientada por entregas.

Figura 2 - Exemplo de estrutura analítica do projeto (EAP) orientada por entrega



Fonte: PMI (2013)

A estrutura analítica do projeto (Figura 2) é uma representação gráfica do processo de decomposição das entregas do projeto (CARVALHO, 2009). Trata-se de uma ferramenta para o gerenciamento de escopo do projeto baseada em um organograma hierárquico e cada nível descendente representa um detalhamento do projeto (VARGAS, 2007).

### **2.2.2 Gerenciamento de tempo do projeto**

O gerenciamento do tempo em projetos é uma das áreas mais importantes, pois controlar prazos e cronogramas é o foco principal para maioria dos interessados em projetos (VARGAS, 2009). É constituído de sete processos básicos: Planejar gerenciamento de cronograma, definição das atividades, sequenciamento das atividades, estimativa de recursos das atividades, estimativa de duração e elaborar cronograma (PMI, 2013).

Definir as atividades de um projeto consiste em identificar as ações futuras que serão necessárias para as entregas específicas e necessárias do projeto (PMI, 2013). O ponto de partida para a definição das atividades está na análise da EAP, pois além de ser a principal ferramenta de gestão, é a ligação entre o objetivo principal do projeto (produto) e o planejamento das atividades (MAXIMINIANO, 2012).

Deve-se realizar uma decomposição dos pacotes de trabalho, tendo como objetivo obter uma lista em que contenha um conjunto de partes que deverão ser concluídas para que se obtenha o resultado esperado na EAP (HELDMAN, 2009). Os itens desta lista deverão fornecer um nível de detalhamento suficiente para colocar as atividades em sequência, estimar os recursos necessários, estimar a duração e elaborar o cronograma (PMI, 2013).

### **2.2.3 Gerenciamento de custos do projeto**

O gerenciamento de custos busca garantir a saúde financeira do projeto. O capital financeiro disponível para o projeto deve ser capaz de suprir todas as suas necessidades (VARGAS, 2009). O gerenciamento dos custos do projeto inclui “os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado” (PMI, 2013, p.141).

Os processos inseridos no gerenciamento de custo são: estimativas de custos, orçamentação, controle de custos (PMI, 2013).



## **2.4 Ferramentas de auxílio para gestão de projetos**

A complexidade das ações de gerenciamento de projetos faz com que exista uma demanda de ferramentas que auxiliem no planejamento, monitoramento e controle (VALLE, 2010). Este tópico apresentará algumas ferramentas que auxiliarão a gestão do evento em diversos momentos. São elas: planilhas eletrônicas e análise do Valor Agregado.

### **2.4.1 Planilhas eletrônicas**

O uso de ferramentas informatizadas para os processos de planejamento, monitoramento é considerado uma grande melhoria no gerenciamento de projetos, pois além de economia de tempo proporcionou a geração de informações mais confiáveis. Exemplo disso é o uso de planilhas eletrônicas nos processos de planejamento e controle de recursos para projetos mais simples (VALLE, 2010).

### **2.4.2 Análise do Valor Agregado**

No contexto de projetos, a análise do valor agregado é um ferramental que visa analisar o desempenho do projeto tendo como base o escopo, o cronograma e orçamento (PMI, 2013). Seus parâmetros básicos são:

- Valor Planejado (VP): Trata-se do custo planejado para determinado período de avaliação (PMI, 2013);
- Valor agregado (VA): quanto ao custo seguirá o mesmo preceito do valor planejado, ou seja, será expresso em termos dos de custos planejados de cada produto distribuído nos períodos de execução da tarefa. A diferença está no fato que só será somado a este valor os custos das atividades que foram realmente realizadas (PMI, 2013);
- Custo real (CR): irá representar o verdadeiro valor monetário das atividades realmente realizadas (PMI, 2013).

Essa análise consiste em monitorar os parâmetros de maneira acumulativa em ciclos de período definido tipicamente semanalmente ou mensalmente (PMI, 2013). Para isso, é feito o uso de indicadores de desempenho como:

- Variação de custos (VC): “(...) é a quantidade de déficit ou excedente orçamentário em um determinado momento, expressa como a diferença entre o valor agregado e o custo real. É uma medida do desempenho dos custos num projeto” (PMI, 2013, p. 217);

- Índice de desempenho de prazos (IDP): “(...) é uma medida de eficiência do cronograma expressa como a relação valor agregado/valor planejado. Ele mede o grau de eficiência do uso do tempo pela equipe do projeto” (PMI, 2013, p. 218);
- Índice de desempenho de custos (IDC): “(...) é uma medida da eficiência de custos dos recursos orçados expressa como a relação valor agregado/custo real” (PMI, 2013, p. 218).

Para o cálculo destes indicadores é necessário o uso de fórmulas matemáticas conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – Indicadores de desempenho Análise do Valor agregado

Área de avaliação	Fórmula	Meta para o indicador
Varição de custo (VC)	$VC = CR - VP$	$VC \leq 0$
Índice de desempenho de prazos (IDP)	$IDP = \frac{VA}{VP}$ Onde,	$IDP \geq 1$
Índice de desempenho de custos (IDC)	$IDC = \frac{VA}{CR}$ Onde,	$IDC \leq 1$

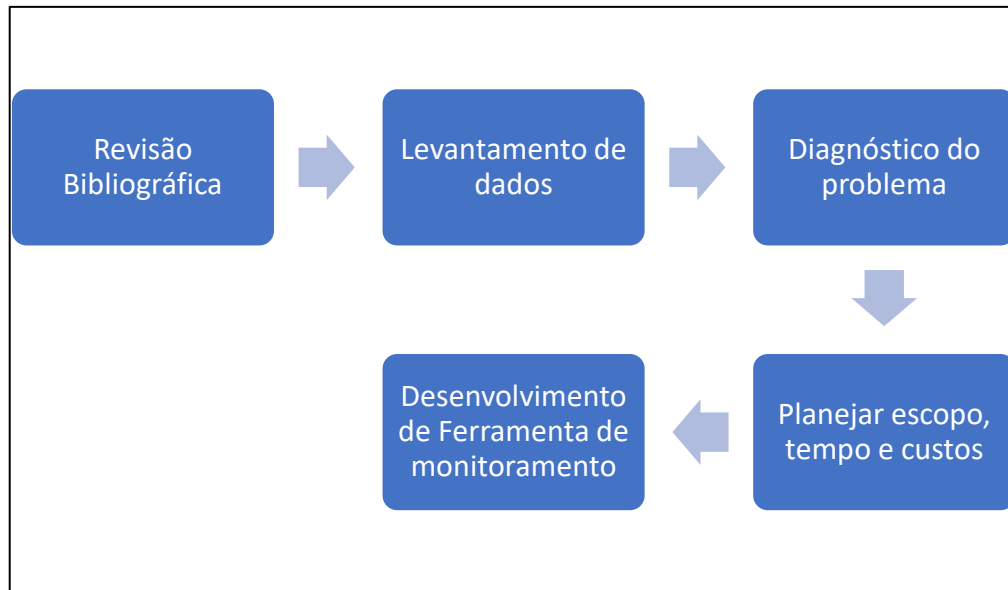
Fonte: Adaptado PMI (2013)

Além das fórmulas matemáticas o Quadro 2 fornece também quais devem ser as metas dos indicadores da análise do valor agregado.

### 3. Procedimentos metodológicos

Quanto a finalidade este trabalho se caracteriza como uma pesquisa aplicada, pois o conhecimento gerado está sendo aplicado na prática, intervindo em uma situação problema. Quanto a abordagem se caracteriza como uma pesquisa quali-quantitativa, pois explora tanto dados qualitativos quanto quantitativos. Quanto aos procedimentos, é caracterizada como uma pesquisa – ação, pois o autor além de propor soluções, participativa ativamente na ação (FONTENELLE, 2017).

Figura 3 – Metodologia do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, são detalhadas as etapas do trabalho:

- **Revisão Bibliográfica:** Foram consultados artigos acadêmicos e livros de autores nas áreas tema do trabalho.

- **Levantamento de dados:** Para descrever o processo de produção em eventos anteriores foi utilizada a técnica de observação participante. Essa técnica é caracterizada pela participação direta e integrada do pesquisador junto ao objeto de pesquisa (FONTENELLE, 2017). Com isso foi possível uma análise qualitativa de como ocorreu a produção de eventos anteriores tendo como enfoque a gestão de projetos.

- **Diagnóstico do problema:** Com base no levantamento de dados foi feito um diagnóstico do atual modo de produção do evento. Identificaram-se os pontos críticos e as oportunidades em relação à gestão de tempo e custos. Também foi possível determinar os requisitos do projeto para o próximo evento

- **Planejar escopo, tempo e custos:** Para estas áreas foco deste trabalho, foi necessário um estudo sobre o escopo do evento onde identificaram-se os requisitos para o próximo evento e a partir destes foi desenvolvida a EAP (Estrutura Analítica do Projeto). A partir da EAP foi possível determinar as atividades, estimar sua duração e realizar o sequenciamento das mesmas. Também foi feito um levantamento preliminar dos custos.

- Desenvolvimento de Ferramenta de monitoramento: Com o planejamento do tempo (cronograma) e custos, foi desenvolvida uma ferramenta para que se tenham informações confiáveis no processo de gestão dessas áreas do evento.

#### **4. Processos de Gestão do Evento de Carnaval: Bloco Aja Arcool na Caneca**

##### **4.1. Caracterização da organização em estudo**

A organização objeto de estudo deste trabalho é um evento de carnaval chamado “Bloco Aja Arcool na Caneca” na cidade de Penápolis estado de São Paulo. Esse evento é constituído de cinco dias de festa e é caracterizado por ser *open bar* (bebidas a vontade). Também são realizados *shows* com músicas características da data. O público alvo desse evento é composto por jovens de 18 a 25 anos de perfil universitário. A equipe organizadora é composta por cinco pessoas que desenvolvem as atividades de produção do evento. Também colaboram de forma contratada consultores, equipes de apoio e promotores de evento.

##### **4.2. Diagnóstico da situação atual**

A análise do processo de produção do evento em edições anteriores partiu da premissa que o processo de produção de um evento se caracteriza como um projeto. Por meio da observação e atuação direta, foram coletados os dados e estes distribuídos de acordo com a literatura de gestão de projetos tendo como ênfase o escopo do trabalho que são a gestão do tempo e custos do evento. Também foi possível identificar os pontos críticos e propor alguns pontos de melhoria conforme apontados no Quadro 3.

Quadro 3 – Levantamento de pontos críticos e soluções propostas na produção do evento

<b>Área de Conhecimento</b>	<b>Pontos Críticos</b>	<b>Solução Proposta</b>
Tempo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Não são formalizados o planejamento, o sequenciamento e a estimativa de duração das atividades que serão realizadas;</li><li>- Não é feito o uso de ferramentas de apoio para esta área.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar as atividades necessárias para a entrega dos produtos e sequenciá-las;</li><li>- Desenvolver o cronograma de atividades para realização do evento.</li><li>- Controle de cronograma.</li></ul>
Custos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Não há planejamento de custos;</li><li>- Controle no decorrer do projeto é falho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar os recursos necessários;</li><li>- Planejamento do orçamento dos recursos necessários;</li><li>- Controle de custos no decorrer do projeto.</li></ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

No Quadro 3 são apresentados os pontos críticos encontrados no diagnóstico. Abaixo uma explicação mais detalhada da situação atual:

- **Gestão do tempo:** Não há uma identificação formal das atividades impossibilitando também o sequenciamento e a estimativa de duração, ou seja, não há um cronograma. Tão pouco é realizado o controle e monitoramento. Ao longo da execução surgem necessidades e oportunidades que poderiam ser identificadas caso houvesse um planejamento para esta área;

- **Gestão dos custos:** Não é realizado um planejamento prévio do orçamento para se possa ter uma diretriz no planejamento de custos. A identificação dos custos é realizada em paralelo a execução da produção do evento. As receitas também não são planejadas e o controle de entrada de recursos é falho, pois não há procedimentos e documentos formalizados e os acertos com os canais de vendas são realizados quando há emergência em conseguir recursos. Há tentativas de se monitorar e controlar os custos, porém de maneira falha acarretando em conflitos na equipe.

### 4.3. Projeto do evento – Carnaval 2018

#### 4.3.1. Práticas adotadas no processo de gestão do evento

O Guia PMBOK® em sua quinta edição sugere que a gestão de um projeto deve ser realizada por meio de 47 processos divididas em nove áreas de conhecimento. Porém, no projeto do evento de carnaval em estudo não será possível contemplar todos os processos e áreas de conhecimento, pelo fato da gestão de projetos ser uma novidade para a maioria de membros de gestão do evento, ou seja, é um conhecimento que eles ainda não possuem.

Os processos de gestão escolhidos visam atender os problemas diagnosticados nas áreas de tempo e custos. O quadro 4 indica quais serão os processos utilizados no projeto do evento a ser realizado em 2018.

Quadro 4 – Processos de gestão do evento

Área de Conhecimento	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e controle	Encerramento
ESCOPO		-Identificar requisitos; -Criar EAP.			
TEMPO		- Definir atividades; - Sequenciar atividades; - Estimar a duração das atividades; - Criar cronograma.		- Monitorar Cronograma.	
CUSTOS		- Estimar os custos; - Determinar orçamento		- Monitorar e controlar os custos;	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

As próximas sessões do trabalho irão mostrar a aplicação dos processos identificados no quadro 5 no projeto do evento.

#### **4.3.3. Processos de escopo do projeto do evento**

O escopo terá como função ser um documento que descreverá o evento apresentando os seguintes itens: breve descrição do evento, os requisitos, a estrutura analítica do projeto e seu dicionário. Os processos desta área, identificação dos requisitos e criação da EAP, foram realizados na etapa de planejamento do projeto.

##### **– Identificação de Requisitos**

A identificação de requisitos ocorreu através da experiência e no histórico de eventos anteriores e os pontos de melhorias identificados no diagnóstico. Assim, definiu-se que para a realização do evento, serão necessários três produtos principais cada qual com seus requisitos apontados no quadro 5.

Quadro 5 – Levantamento de requisitos para a produção do evento

<b>PRODUTO DO EVENTO</b>	<b>REQUISITOS</b>
Gestão do evento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planejamento do evento: Cronograma das atividades necessárias e orçamento prévio do evento</li><li>- Equipe de produção: A produção do evento será feita por uma equipe definida;</li><li>- Escritório do evento: Deverá haver um escritório para dar apoio na produção do evento;</li></ul>
Produção do Evento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Local / Infraestrutura: O local deverá ter infraestrutura adequada para a realização do evento;</li><li>- Bar do evento: O evento servirá e irá comercializar bebidas;</li><li>- Música: O evento deverá ter apresentação de artistas e djs;</li><li>- Segurança: O evento deverá ter seguranças especializada;</li><li>- Recursos Humanos: Pessoas serão contratadas para a realização de tarefas do evento.</li></ul>
Captação de recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Captação de recursos: Os recursos financeiros para pagar o evento deverão vir da venda de ingressos e cotas de patrocínio.</li></ul>

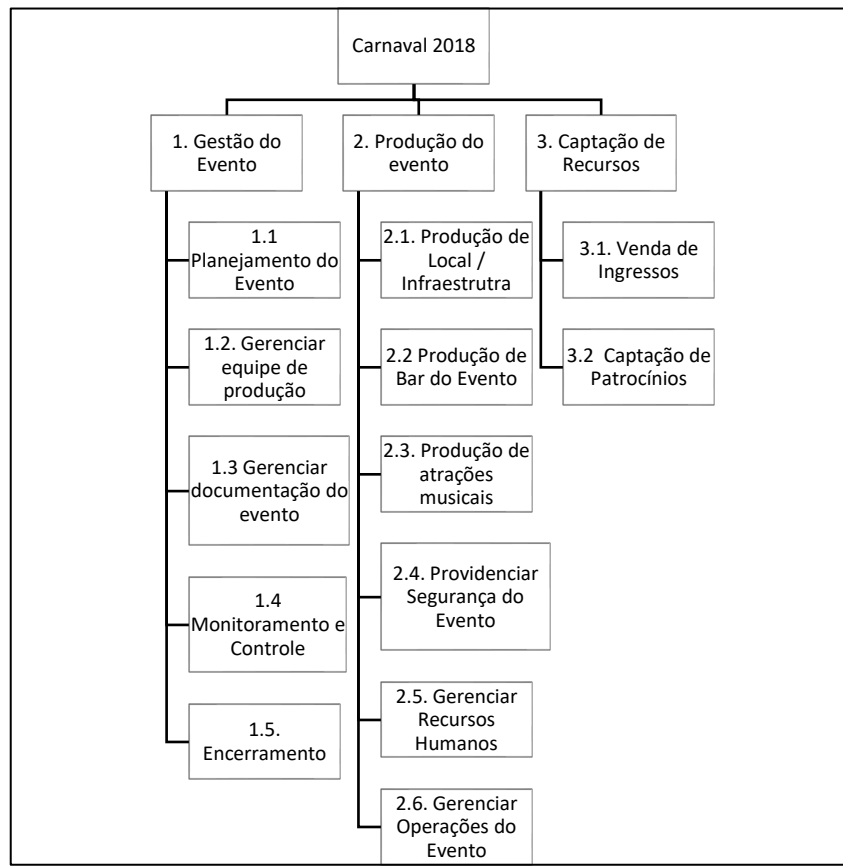
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

##### **– Estrutura Analítica do Projeto**

A ferramenta utilizada para descrever e ilustrar o escopo do evento, de forma gráfica, foi a estrutura analítica do projeto (EAP). Pela figura 4, é possível observar que a EAP do projeto foi orientada pelos produtos do evento. Cada um desses produtos foi decomposto em subprodutos, para que assim a gestão desses fosse feita com maior facilidade.

Para descrever e detalhar os itens da EAP foi formulado um dicionário (Apêndice A) que apresenta o detalhamento de cada um dos subprodutos descritos na figura 4. Este documento possibilitara a decomposição destes subprodutos em atividades do cronograma.

Figura 4 – Estrutura analítica do evento



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

#### 4.3.4. Processos de gestão de tempo para o evento

A área de tempo do projeto do evento é um dos focos deste estudo. Na etapa de planejamento o produto principal será o cronograma. Assim sendo, para desenvolver o cronograma foram necessários alguns processos para gerar as informações que são: Definição das atividades, sequenciamento das atividades e determinar a estimativa de duração.

Para identificar as atividades necessárias para o processo de produção, foi utilizado como base à declaração do escopo que contem a descrição dos pacotes de tarefa ou produtos do evento. Foi realizada uma decomposição dos pacotes de trabalho da EAP e assim foram definidas as atividades e designado um código de identificação para facilitar o rastreamento das mesmas. O resultado disso foi um projeto composto por 87 atividades divididas em 3 produtos do evento. A tabela 2 ilustra mostra a distribuição das atividades nos produtos principais do Evento.

Tabela 2 – Distribuição das tarefas do evento

Produto do projeto	Quantidade de atividades
Gestão do evento	15

---

Produção do Evento	47
Captação de Recursos	22
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>

---

Fonte: Autoria própria (2017)

Para sequenciar as atividades definidas de forma lógica, analisaram-se as relações de dependência entre elas. Também se utilizou um critério de prioridade nas atividades de contratação de estrutura ou serviços, dando preferência a algumas em relação a outras no sequenciamento.

Para determinar estimativa de duração de cada atividade foi utilizada a experiência adquirida em eventos anteriores, apesar de não haver esses registros específicos. Alguns membros da equipe possuem uma larga experiência na organização deste evento. Assim, o critério ou ferramenta utilizada para estimativa das atividades do evento pode ser classificado como uma opinião de especialista conforme diz a literatura de gestão do tempo.

#### – **Desenvolvimento de cronograma**

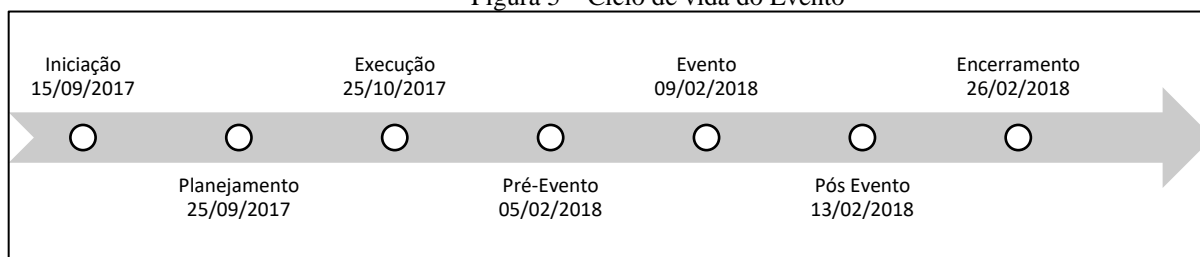
O desenvolvimento foi feito por meio do software Microsoft® Project® que tem como função principal o gerenciamento de tempo de projetos. Os dados obtidos nas atividades anteriores foram inseridos na ferramenta para que fosse possível determinar as datas (vide anexo 3).

O cronograma tinha como restrição que a entrega principal do projeto é a realização do evento e este é uma data que não pode ser adiada. Então, tomou-se como estratégia iniciar a determinação das datas pelas atividades que serão executadas na realização do evento que será de 09/02/2018 a 13/02/2018. As atividades de encerramento, como a confecção de relatórios, poderão ser realizadas após a conclusão do evento.

O cronograma do projeto teve início no dia 15/09/2017 e seu encerramento será no 26/02/2018. Entre essas duas datas ocorrerão o planejamento, a execução, o pré-evento, o evento, o pós-evento e o encerramento. Assim foi definido o ciclo de vida do projeto como mostra a figura 5:



Figura 5 – Ciclo de vida do Evento



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Foi gerado também um gráfico de *Gantt*. Este gráfico é uma ferramenta de visualização gráfica do Cronograma (Apêndice B).

### – Caminho crítico do Projeto

Além do desenvolvimento do cronograma, o *software Project®* também possibilita a identificação automática do caminho crítico. O objetivo desta análise é identificar um conjunto de atividades sucessivas em que não há folga de tempo entre as mesmas no planejamento. No caso de uma dessas atividades atrasar, de acordo com o planejamento, a conclusão do projeto também irá atrasar. O Quadro 6 apresenta informações como a descrição, a duração, data de início e término planejado e as relações de dependência das atividades identificadas como caminho crítico.

Quadro 6 – Informações sobre atividades do caminho crítico

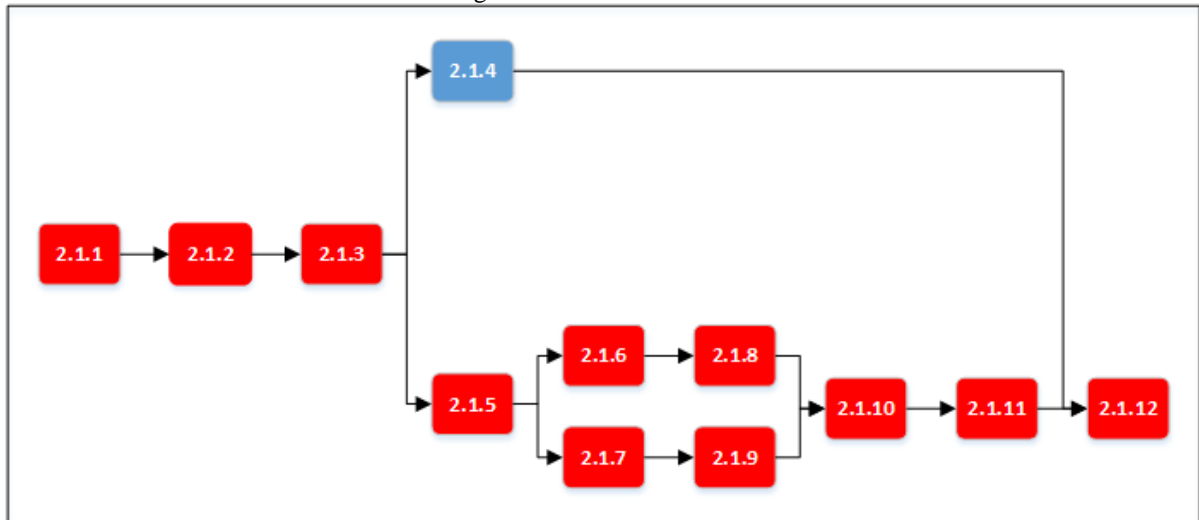
<b>Id. EAP</b>	<b>Descrição da atividade</b>	<b>Duração (dias)</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Predecessora</b>
2.1.1	Aluguel do local	16	25/10/2017	10/11/2017	
2.1.2	Identificar estruturas de apoio necessárias	10	10/11/2017	20/11/2017	2.1.1
2.1.3	Projetar Layout do evento	10	20/11/2017	30/11/2017	2.1.2
2.1.5	Contratar estruturas de apoio necessárias	30	30/11/2017	30/12/2017	2.1.3
2.1.6	Contratar sonorização	20	30/12/2017	19/01/2018	2.1.5
2.1.7	Contratar iluminação	20	30/12/2017	19/01/2018	2.1.5
2.1.8	Contratar decoração	10	19/01/2018	29/01/2018	2.1.6
2.1.9	Contratar sinalização	10	19/01/2018	29/01/2018	2.1.7
2.1.10	Agendar montagem	8	29/01/2018	06/02/2018	2.1.8 ; 2.1.9
2.1.11	Realizar entrada no local	1	06/02/2018	06/02/2018	2.1.10
2.1.12	Acompanhar montagem	2	06/02/2018	08/02/2018	2.1.11

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

As atividades identificadas no Quadro 6, pertencentes ao caminho crítico, fazem parte do subproduto “local / infraestrutura” do evento que é um dos pontos mais importantes do ponto de vista estratégico. Em sua maioria, são atividades de contratação de serviços que agregam valor ao evento e envolvendo na execução a gestão e controle de custos. Por essas razões, essas atividades requerem muita atenção na execução do projeto.

A Figura 6 apresenta de forma ilustrativa o conjunto de atividades do projeto do evento identificados como caminho crítico.

Figura 6 – Caminho crítico do evento



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Na Figura 6, as atividades do caminho crítico são destacadas pela cor vermelha e são identificadas pelo seu código de cronograma.

#### – Controle do Cronograma

O controle do Cronograma irá ocorrer na fase de execução do projeto do evento. A ferramenta utilizada será uma planilha e será detalhada mais a frente neste trabalho. A escolha por esta planilha é justificada pela possibilidade de controlar a área de tempo e custos em apenas uma ferramenta, possibilitando o uso de indicadores que serão resultados de dados vindos dessas três áreas. Outra ferramenta de controle para o cronograma serão reuniões e outros meios de comunicação entre os produtores do evento.

#### 4.3.5. Processos de gestão de custo para o evento

A estimativa dos custos do projeto foi realizada por meio de informações históricas e teve como fonte alguns registros de custos do evento anterior, sendo feita uma correção nos dados. Os custos foram categorizados de acordo com seu produto e subproduto do evento. A Tabela 3 apresenta um resumo destes custos.

Tabela 3 – Orçamento do evento

Produto do projeto	Valor Planejado	Valor planejado %
2.1. Local / Infraestrutura	R\$ 36.560,00	24%
2.2. Bar do Evento	R\$38.937,50	25%

2.3. Musica	R\$ 44.500,00	29%
2.4. Segurança do Evento	R\$ 10.500,00	7%
2.5. Recursos Humanos	R\$ 4.000,00	3%
3.1. Venda de Ingressos	R\$ 18.000,00	12%
3.2. Patrocínios (contrapartidas)	R\$ 2.000,00	1%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 154.567,50</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

#### **4.3.7 Análise de desempenho de tempo e custos do projeto**

Para avaliar o desempenho de custos e tempo do projeto será feita pelo uso da metodologia de análise do valor agregado e serão utilizados como indicadores a variação do custo, o índice de desempenho de prazos e índice de desempenho de custos.

##### **– Parâmetros para análise de desempenho**

A unidade de tempo para análise será semanal. Assim os valores de custos serão distribuídos nas semanas em que o cronograma foi planejado, tendo no total 16 semanas.

Para o cálculo do valor planejado (VP) as atividades foram agrupadas em seus respectivos produtos do projeto e seus custos foram somados. A linha base de execução no tempo foi definida da seguinte maneira:

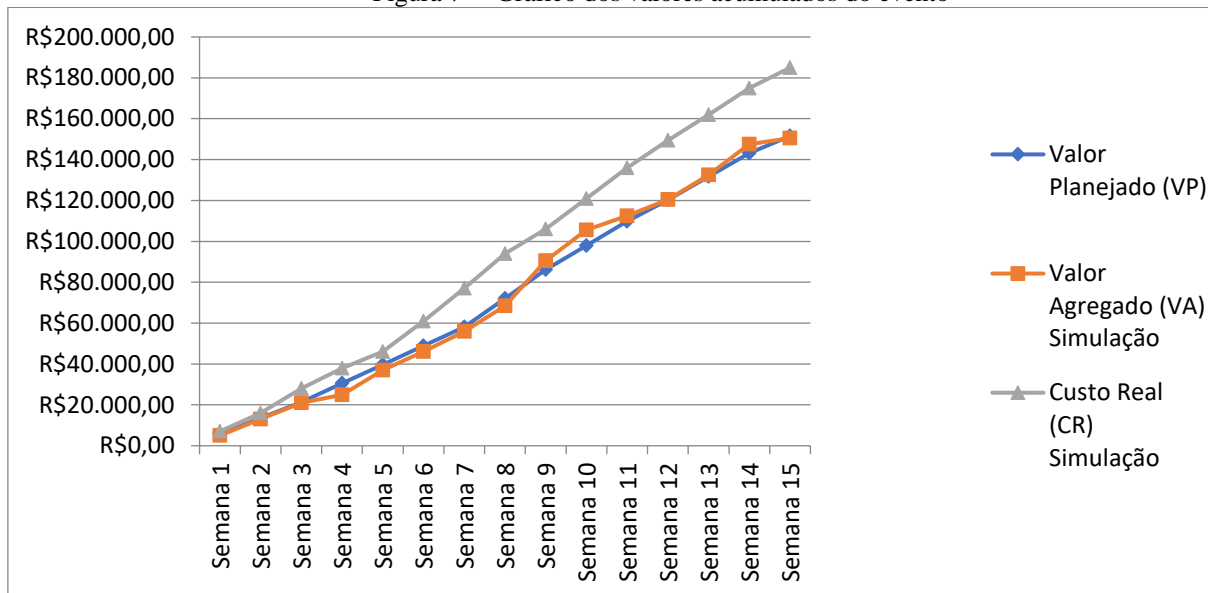
- Início pela menor primeira data de execução no tempo dentre todas as atividades do produto;
- Fim pela maior última data de execução no tempo dentre todas as atividades do produto.
- Os custos totais do produto foram distribuídos nas semanas necessárias para sua conclusão;
- Cada semana teve seu custo total calculado.

A Figura 7 traz um gráfico em que é ilustrada a evolução do valor planejado acumulado com o passar das semanas.

O valor agregado (VA) quanto ao custo seguirá o mesmo preceito do valor planejado, ou seja, será expresso em termos dos de custos planejados de cada produto distribuído nas semanas de execução da tarefa. A diferença está no fato que só será somado a este valor os custos das atividades que foram realmente realizadas. O valor agregado será representado no gráfico da Figura 7 na cor vermelha.

O custo real (CR) irá representar o verdadeiro valor monetário das atividades realmente realizadas. Seus valores também serão categorizados por produtos do evento e serão distribuídos nas respectivas semanas de conclusão. O valor acumulado será representado no gráfico da Figura 7 pela cor cinza.

Figura 7 – Gráfico dos valores acumulados do evento



Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

A partir do gráfico que foi simulado na Figura 7, já é possível uma análise preliminar do desempenho de tempo e custos do projeto. Deve-se tomar como referência o valor planejado (VP), representado pela linha azul. As análises pelo gráfico podem ser feitas conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Avaliação de desempenho utilizando o gráfico da curva S

Área de avaliação	Parâmetros para comparação	Mesmo ponto	Acima	Abaixo
<b>Cronograma</b>	VP (azul) com VA(vermelho)	Em dia	Adiantado	Atrasado
<b>Custos</b>	VP (azul) com VA (verde)	De acordo	Variação ruim	Variação boa

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

### – Indicadores de desempenho

Além do gráfico, haverá outra análise para o desempenho de custos e cronograma do projeto. Para isso foram definidos três indicadores de desempenho que utilizarão os parâmetros definidos anteriormente. O Quadro 8 traz como será feito o uso destes indicadores.

Quadro 8 – Indicadores de desempenho para o evento

Área de avaliação	Fórmula	Meta para o indicador
Variação de custo (VC)	$VC = CR - VP$	$VC \leq 0$
Índice de desempenho de prazos (IDP)	$IDP = \frac{VA}{VP}$ Onde,	$IDP \geq 1$
Índice de desempenho de custos (IDC)	$IDC = \frac{VA}{CR}$ Onde,	$IDP \geq 1$

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

#### 4.3.8 Tecnologia da informação utilizada para monitoramento e controle

Buscando resolver o problema de monitoramento e controle do projeto, levantado no diagnóstico, foi proposta a confecção de uma ferramenta exclusiva para o projeto. Para isso, foi desenvolvida uma planilha eletrônica utilizando o software Excel®, que faz parte do pacote de ferramentas Office® da Microsoft®.

Antes do processo de desenvolvimento da ferramenta, foi realizado um levantamento de requisitos para que a mesma atenda às necessidades do evento. Foram levantados os itens que no evento necessitam serem controlados diariamente para que o projeto tenha o resultado esperado. O Quadro 9, apresenta os requisitos para essa ferramenta:

Quadro 9 – Requisitos da ferramenta

Área de Controle	Requisito
Tempo (Cronograma)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O tempo planejado para cada tarefa;</li> <li>- O tempo real de execução de cada tarefa;</li> <li>- Pessoa responsável pela tarefa;</li> <li>- O status de tempo (em tempo e atrasada);</li> <li>- O status de execução (iniciada, em execução e completa).</li> </ul>
Custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Categorização de custos por produto do evento;</li> <li>- Dentro de cada categoria, os custos serem detalhados;</li> <li>- Custo planejado por item;</li> <li>- Custo real por item;</li> <li>- Resumo de custos pelas categorias, comparando o real e o planejado.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

Com os requisitos para a planilha definidos, é preciso definir o usuário, seus requisitos e as atividades que irá desempenhar no uso da planilha conforme mostra o Quadro 10.

Quadro 10 – Definição do usuário da planilha de gestão do evento

<b>Usuário</b>	Gerente do projeto do evento
<b>Requisitos do usuário</b>	Conhecimentos intermediários na ferramenta Excel.
<b>Atividades de usuário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar entrada nos dados da planilha;</li> <li>• Realizar o monitoramento do projeto por meio das informações fornecidas pela planilha;</li> <li>• Acompanhar indicadores de desempenho</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

Para atingir os objetivos da ferramenta é necessária a inserção de documentos como o cronograma e a estimativa de custos gerados no planejamento do evento. Tais documentos oferecem os dados planejados para a área que se deseja monitorar com o uso da ferramenta. Para o controle do tempo o documento que será introduzido no primeiro momento de utilização da ferramenta será o cronograma completo do evento (Figura 8).

Figura 8 – Planilha - cronograma do evento por produto

	A	B	C	D	E
31					
32		<b>2 PRODUÇÃO DO EVENTO</b>			
33	<b>2.1</b>	<b>LOCAL / INFRAESTRUTURA</b>			
34	<b>Id atividade</b>	<b>Descrição da Tarefa</b>	<b>Duração (dias)</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>
35	2.1.1	Aluguel do local	16	25/10/2017	10/11/2017
36	2.1.2	Identificar estruturas de apoio necessárias	10	10/11/2017	20/11/2017
37	2.1.3	Projetar Layout do evento	10	20/11/2017	30/11/2017
38	2.1.4	Providenciar documentação para o corpo de bombeiros e agendar vistoria	10	30/11/2017	10/12/2017
39	2.1.5	Contratar estruturas de apoio necessárias	30	30/11/2017	30/12/2017
40	2.1.6	Contratar sonorização	20	30/12/2017	19/01/2018
41	2.1.7	Contratar iluminação	20	30/12/2017	19/01/2018
42	2.1.8	Contratar decoração	10	19/01/2018	29/01/2018
43	2.1.9	Contratar sinalização	10	19/01/2018	29/01/2018
44	2.1.10	Agendar montagem	8	29/01/2018	06/02/2018
45	2.1.11	Realizar entrada no local	0	06/02/2018	06/02/2018
46	2.1.12	Acompanhar montagem	2	06/02/2018	08/02/2018
47	2.1.13	Acompanhar vistoria	1	08/02/2018	09/02/2018
48	2.1.14	Comprar produtos de limpeza	10	25/01/2018	04/02/2018
49	2.1.15	Contratar pessoas para limpeza	10	25/01/2018	04/02/2018
50	2.1.16	Acompanhar limpeza do local	5	09/02/2018	14/02/2018
51	2.1.17	Acompanhar desmontagem do local	2	14/02/2018	16/02/2018
52	2.1.18	Relatório de operação local	5	16/02/2018	21/02/2018
53					
54					
55	<b>2.2</b>	<b>BAR DO EVENTO</b>			
56	<b>Id atividade</b>	<b>Descrição da Tarefa</b>	<b>Duração (dias)</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>
57	<b>2.2.1</b>	<b>Bebidas</b>			
58	2.2.1.1	Definir Cardápio Open bar e bebidas comercializadas	5	15/11/2017	20/11/2017
59	2.2.1.2	Dimensionar Consumo total de bebidas	10	20/11/2017	30/11/2017
60	2.2.1.3	Cotação de custos de bebidas	10	30/11/2017	10/12/2017
61	2.2.1.4	Realizar Aquisição de bebidas	30	10/12/2017	09/01/2018
62	2.2.1.5	Receber bebidas	1	04/02/2018	05/02/2018
63	2.2.1.6	Definir preço de vendas dos itens comercializados no bar	5	15/01/2018	20/01/2018
64	<b>2.2.2</b>	<b>Controles</b>			
65	2.2.2.1	Definição de controles de bar	5	15/01/2018	20/01/2018
66	2.2.2.2	Controle de Consumo diário	4	09/02/2018	13/02/2018
67	2.2.2.3	Relatório de consumo	5	13/02/2018	18/02/2018
68	<b>2.2.3</b>	<b>Refrigeração de Bebidas</b>			
69	2.2.3.1	Cotação de custos de refrigeração de bebidas	15	01/01/2018	16/01/2018

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o controle de custos, o documento que será introduzido será o levantamento preliminar de custos (Figura 9).

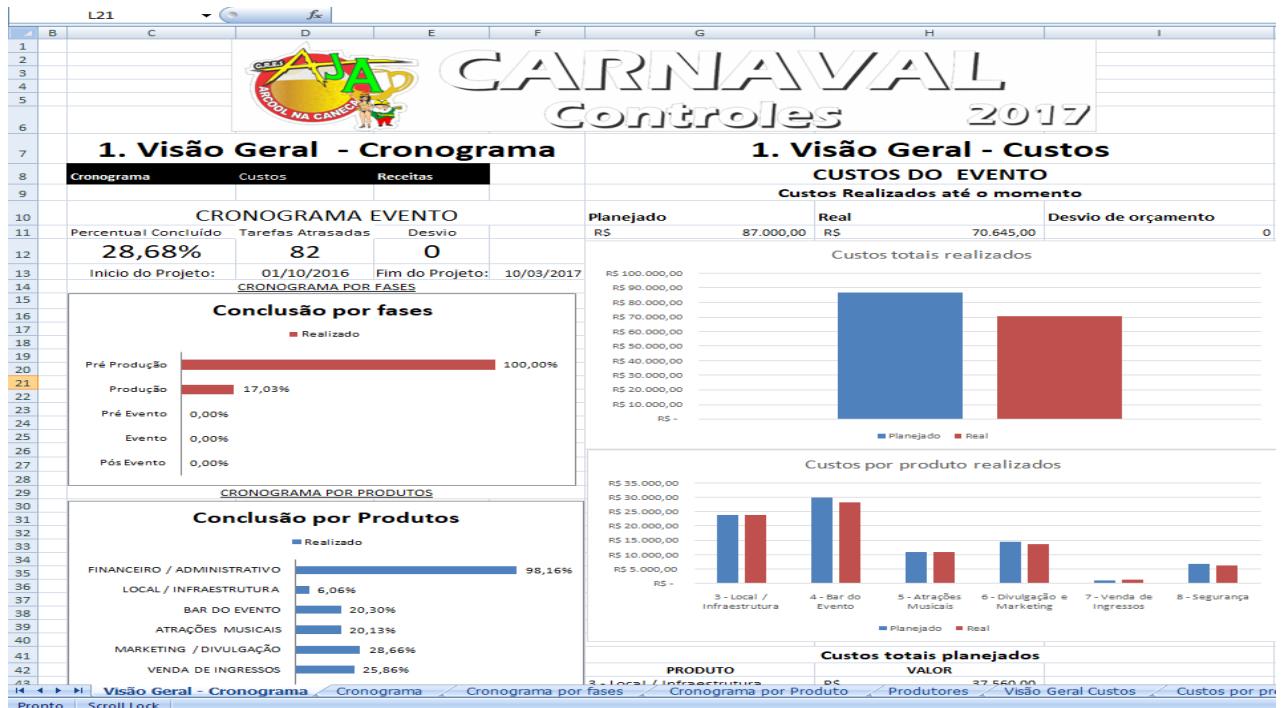
Figura 9 – Planilha - custos detalhados do evento

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1			<b>CUSTOS POR PRODUTO</b>									
2			<b>3 - Local / Infraestrutura</b>									
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
34												
35												
36												
37												
38												
39												
40												
41												
42												
43												
44												
45												

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a análise de desempenho haverá na planilha uma aba com alguns indicadores como mostra a Figura 10. Esses indicadores realizarão a comparação entre valores planejados e reais das áreas de tempo e custos.

Figura 10 – Planilha Indicadores de desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor

## 5. Considerações Finais

O diagnóstico realizado sobre a organização do evento permitiu identificar os pontos críticos em relação às áreas tempo e custos de gestão de projetos, sendo evidenciado que haviam muitos problemas na gestão dessas duas áreas. Em edições anteriores não haviam cronograma formalizado e planejamento de custos e, conseqüentemente, o controle e monitoramento eram ausentes. A partir desses pontos críticos, foi possível levantar pontos de melhoria para aplicar na próxima edição do evento. Os pontos de melhoria serviram de requisitos para elaboração dos demais produtos deste trabalho: a elaboração do cronograma do evento, o levantamento preliminar de custos e o desenvolvimento de uma ferramenta para realizar o monitoramento e gestão das áreas de custos e tempo.

O cronograma desenvolvido permitiu a equipe do evento que a execução das atividades seja realizada de maneira lógica e coordenada. Foi desenvolvido e formalizado um

cronograma de execução das atividades, tendo elas sido descritas, sequenciadas e sua duração estimada.

O levantamento preliminar de custos propiciou a equipe do evento uma estimativa do quanto será necessário arrecadar de recursos financeiros com a venda de ingressos, patrocínios e demais fontes de receita para que o evento ocorra. Também há um documento que descreve de forma detalhada de como será alocação desses recursos.

Para avaliar o desempenho do projeto nas áreas de tempo e custos foi utilizado a análise do valor agregado. O objetivo desta ferramenta é analisar periodicamente o desempenho do projeto nessas áreas através de indicadores. Com isso, a equipe de produção terá uma importante fonte de informações para eventuais tomadas de decisão.

O processo de monitoramento de cronograma e custos irá demanda um volume alto de dados. Para amenizar esta situação foi elaborada uma ferramenta que irá proporcionar a equipe de produção do evento um monitoramento em tempo de real de cronograma e custos. Este monitoramento irá fornecer informações úteis para equipe. Será possível ter uma visão geral através das abas de resumo que ilustram o monitoramento através de gráficos e informações resumidas.

A realização do trabalho encontrou dificuldades no encontro de dados históricos do evento pelo fato de não haver documentos de gestões anteriores. Outro fator limitador do trabalho é o perfil da equipe de produção do evento, formada por pessoas com outras ocupações profissionais distintas, impossibilitando total assimilação dos conteúdos da gestão de projetos.

Para a equipe de produção envolvida no evento, este trabalho teve uma grande importância em dois aspectos: através do diagnóstico houve o reconhecimento que a gestão não acompanhou a evolução do evento; os produtos deste trabalho irão ser o ponto de partida para conseguir uma melhor gestão do evento.

Para o futuro será necessária uma avaliação de maturidade em relação a gestão de projetos visando diagnosticar possíveis erros nas áreas contempladas por este trabalho e iniciar a aplicação das demais áreas da gestão de projetos

## **6. Referências**

BERKUN, Scott. **A arte do gerenciamento de projetos**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 388 p. Tradução: Carlos Augusto Caldas de Moraes, Tereza Cristina Felix de Souza.



CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. **Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 422 p.

FONTENELLE, A. **Metodologia científica: Como definir os tipos de pesquisa do seu TCC?**, Disponível em: <[http://www.andrefontenelle.com.br/tipos-de-pesquisa/#Pesquisa\\_Participante](http://www.andrefontenelle.com.br/tipos-de-pesquisa/#Pesquisa_Participante)>. Acesso em: 12 dez. 2017.

GIACAGLIA, M. C. **Organização de Eventos: Teoria e Prática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GOHR, Claudia Fabiana; SANTOS, Luciano Costa; SCHWINGEL, ÂngelaWatte. **GESTÃO DE PROJETOS DE EVENTOS CULTURAIS: UM ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. **Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial**. Belo Horizonte: Abepro, 2011. p. 1 - 14.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**. As melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2003. 519 p.

MEIRELLES, G. F. **Tudo sobre Eventos**. São Paulo: STS, 1999.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK)**. 5. ed., 2013

VALLE, André Bittencourt do; SOARES, Carlos Alberto Pereira; FINOCCHIO JUNIOR, José. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 172 p.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano de Projetos: Utilizando o PMBOK Guide<sup>o</sup> - 3rd Edition**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. 256 p.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 250 p.

**APÊNDICE A – DICIONÁRIO DA EAP**

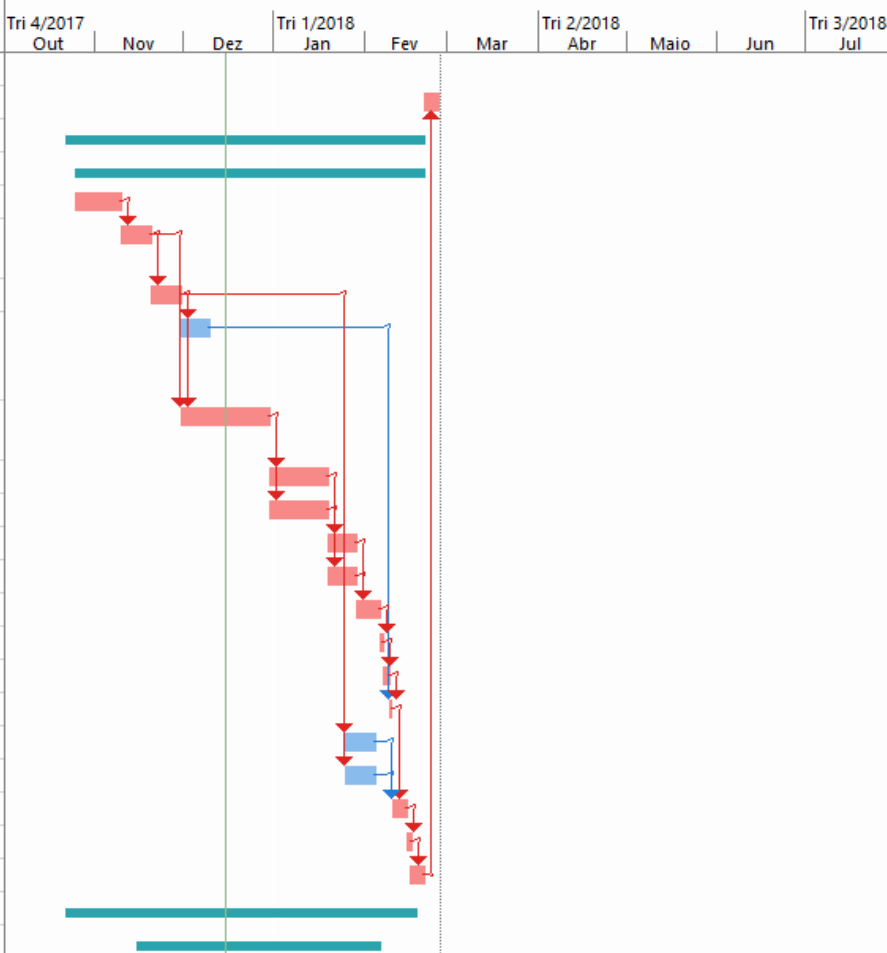
<b>Código EAP</b>	<b>PACOTE DE TRABALHO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>1</b>	<b>GESTÃO DO EVENTO</b>	<b>Processos a realizar para a gestão integrada do evento</b>
1.1	Planejamento do Evento	Planejar tempo e custos do evento
1.2	Gerenciar equipe de produção	Definir e gerenciar a equipe que atuara na produção do evento
1.3	Gerenciar documentação do evento	Gerar, documentar e armazenar formalidades do evento
1.4	Monitoramento e controle	Monitorar e controlar as atividades e custos do evento
1.5	Encerramento	Encerrar o projeto do evento
<b>2.</b>	<b>PRODUÇÃO DO EVENTO</b>	<b>Providenciar os produtos e serviços do evento</b>
2.1	Local / Infraestrutura	Aluguel do local e contratação de estruturas de apoio para o evento
2.2	Bar do Evento	Serviço de bar incluído no evento; Open Bar e bebidas comercializadas
2.3	Atrações musicais	Contratação de bandas e djs responsáveis pela animação do evento
2.4	Segurança do evento	Contratação de equipes especializadas em eventos do tipo; segurança do evento; segurança de perímetro; seguranças de patrimônio
2.5	Recursos Humanos	Contratação de pessoas que irão atuar nos serviços que serão prestados pelo evento.
2.6	Operacional do evento	Operações realizadas para prestar os serviços do evento
<b>3</b>	<b>CAPTAÇÃO DE RECURSOS</b>	<b>Recursos financeiros para a prestação de serviços do evento</b>
3.1	Venda de ingressos	Venda de ingressos para clientes; Ingressos permanentes e ingressos per noite
3.2	Captação de Patrocínios	Venda de cotas de patrocínios para empresas da cidade e região

**APÊNDICE B – CRONOGRAMA E GRÁFICO DE GANT (CONTÍNUA)**

Id	IDEAP	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Tri 4/2017											
						Out	Nov	Dez	Tri 1/2018			Tri 2/2018			Tri 3/2018		
						Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul					
0		<b>Carnaval</b>	<b>116 dias?</b>	<b>Sex 15/09/17</b>	<b>Seg 26/02/18</b>												
1		<b>Carnaval 2018</b>															
2	1	<b>Gestão do Evento</b>															
3	1.1	<b>Planejamento do Evento</b>															
4	1.1.1	<b>Viabilidade</b>															
5	1.1.1.1	Análise Estratégica	5 dias	Sex 15/09/17	Qua 20/09/17												
6	1.1.1.2	Análise de Viabilidade	5 dias	Qua 20/09/17	Seg 25/09/17												
7	1.1.2	Identificar Necessidades para produção do evento	10 dias	Seg 25/09/17	Qui 05/10/17												
8	1.1.3	Orçamento preliminar do evento	10 dias	Qui 05/10/17	Dom 15/10/17												
9	1.1.4	Elaborar cronograma	10 dias	Qui 05/10/17	Dom 15/10/17												
10	1.2	<b>Equipe do Evento</b>															
11	1.2.1	Definir equipe de produção e vendas	5 dias	Dom 15/10/17	Sex 20/10/17												
12	1.2.2	Definir responsabilidades	5 dias	Sex 20/10/17	Qua 25/10/17												
13	1.3	<b>Escritório do Evento</b>															
14	1.3.1	Dar apoio a produção	83 dias	Dom 22/10/17	Ter 13/02/18												
15	1.3.2	Dar apoio a venda de ingressos	1 dia?	Dom 22/10/17	Dom 22/10/17												
16	1.4	<b>Monitoramento e controle</b>															
17	1.4.1	Elaborar documentos para controle financeiros (entrada e saída de recursos)	5 dias	Dom 15/10/17	Sex 20/10/17												
18	1.4.2	Elaborar ferramenta de controle financeiro	5 dias	Sex 20/10/17	Qua 25/10/17												
19	1.4.3	Monitorar financeiro do evento	82 dias?	Qua 25/10/17	Qui 15/02/18												
20	1.4.5	Monitorar execução das atividades	82 dias	Qua 25/10/17	Qui 15/02/18												
21	1.5	<b>Encerramento</b>															
22	1.5.1	Realizar acertos financeiros															

**APÊNDICE B – CRONOGRAMA E GRÁFICO DE GANT (CONTINUAÇÃO)**

Id	ID EAP	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Tri 4/2017			Tri 1/2018		Tri 2/2018			Tri 3/2018
						Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun
22	1.5.1	Realizar acertos financeiros												
23	1.5.2	Elaborar relatório final	5 diasd	Qua 21/02/18	Seg 26/02/18									
24	<b>2</b>	<b>Produção</b>												
25	<b>2.1</b>	<b>Local</b>												
26	2.1.1	Aluguel do local	16 diasd	Qua 25/10/17	Sex 10/11/17									
27	2.1.2	Identificar estruturas de apoio necessárias	10 diasd	Sex 10/11/17	Seg 20/11/17									
28	2.1.3	Projetar Layout do evento	10 diasd	Seg 20/11/17	Qui 30/11/17									
29	2.1.4	Providenciar documentação para o corpo de bombeiros e agendar vistoria	10 diasd	Qui 30/11/17	Dom 10/12/17									
30	2.1.5	Contratar estruturas de apoio necessárias	30 diasd	Qui 30/11/17	Sáb 30/12/17									
31	2.1.6	Contratar sonorização	20 diasd	Sáb 30/12/17	Sex 19/01/18									
32	2.1.7	Contratar iluminação	20 diasd	Sáb 30/12/17	Sex 19/01/18									
33	2.1.8	Contratar decoração	10 diasd	Sex 19/01/18	Seg 29/01/18									
34	2.1.9	Contratar sinalização	10 diasd	Sex 19/01/18	Seg 29/01/18									
35	2.1.10	Agendar montagem	8 diasd	Seg 29/01/18	Ter 06/02/18									
36	2.1.11	Realizar entrada no local	1 dia?	Ter 06/02/18	Ter 06/02/18									
37	2.1.12	Acompanhar montagem	2 diasd	Ter 06/02/18	Qui 08/02/18									
38	2.1.13	Acompanhar vistoria	1 diad	Qui 08/02/18	Sex 09/02/18									
39	2.1.14	Comprar produtos de limpeza	10 diasd	Qui 25/01/18	Dom 04/02/18									
40	2.1.15	Contratar pessoas para limpeza	10 diasd	Qui 25/01/18	Dom 04/02/18									
41	2.1.16	Acompanhar limpeza do local	5 diasd	Sex 09/02/18	Qua 14/02/18									
42	2.1.17	Acompanhar desmontagem do local	1,75 diasd	Qua 14/02/18	Sex 16/02/18									
43	2.1.18	Relatório de operação local	5 diasd	Sex 16/02/18	Qua 21/02/18									
44	<b>2.2</b>	<b>Bar do Evento</b>												
45	2.2.1	<b>Bebidas</b>												



### APÊNDICE B – CRONOGRAMA E GRÁFICO DE GANT (CONTINUAÇÃO)

Id	ID EAP	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Tri 4/2017	Nov	Dez	Tri 1/2018	Fev	Mar	Tri 2/2018	Maio	Jun	Tri 3/2018
						Out			Jan		Abr		Jul		
45	2.2.1	<b>Bebidas</b>													
46	2.2.1.1	Definir Cardápio Open bar e bebidas comercializadas	5 diasd	Qua 15/11/17	Seg 20/11/17										
47	2.2.1.2	Dimensionar Consumo total de bebidas	10 diasd	Seg 20/11/17	Qui 30/11/17										
48	2.2.1.3	Cotação de custos de bebidas	10 diasd	Qui 30/11/17	Dom 10/12/17										
49	2.2.1.4	Realizar Aquisição de bebidas	30 diasd	Dom 10/12/17	Ter 09/01/18										
50	2.2.1.5	Receber bebidas	1 diad	Dom 04/02/18	Seg 05/02/18										
51	2.2.1.6	Definir preço de vendas dos itens comercializados no bar	5 diasd	Seg 15/01/18	Sáb 20/01/18										
52	2.2.2	<b>Controles</b>													
53	2.2.2.1	Definição de controles de bar	5 diasd	Seg 15/01/18	Sáb 20/01/18										
54	2.2.2.2	Controle de Consumo diário	4 diasd	Sex 09/02/18	Ter 13/02/18										
55	2.2.2.3	Relatório de consumo	5 diasd	Ter 13/02/18	Dom 18/02/18										
56	2.2.3	<b>Refrigeração de Bebidas</b>													
57	2.2.3.1	Cotação de custos de refrigeração de bebidas	15 diasd	Seg 01/01/18	Ter 16/01/18										
58	2.2.3.2	Contratar itens de refrigeração	15 diasd	Ter 16/01/18	Qua 31/01/18										
59	2.2.4	<b>Espaço Físico</b>													
60	2.2.4.1	Definir Layout de Bar e estoque de bebidas	5 diasd	Qui 30/11/17	Ter 05/12/17										
61	2.2.4.2	Acompanhar montagem do Bar e do estoque de bebidas	2 diasd	Seg 05/02/18	Qua 07/02/18										
62	2.2.5	<b>Operação</b>													
63	2.2.5.1	Contratar Mão de Obra para o bar	5 diasd	Seg 15/01/18	Sáb 20/01/18										
64	2.2.5.2	Adquirir fichas para o bar	10 diasd	Sáb 20/01/18	Ter 30/01/18										
65	2.2.5.3	Providenciar troco e maquina de cartão	2 diasd	Seg 05/02/18	Qua 07/02/18										

APÊNDICE B – CRONOGRAMA E GRÁFICO DE GANT (CONTINUAÇÃO)

Id	ID EAP	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Tri 4/2017	Nov	Dez	Tri 1/2018	Fev	Mar	Tri 2/2018	Maio	Jun	Tri 3/2018	
						Out			Jan		Abr		Jul			
66	2.2.5.4	Aquisição de itens de apoio para o bar	5 dias	Ter 30/01/18	Dom 04/02/18											
67	2.3	<b>Musica</b>														
68	2.3.1	Contratar Artistas	40 dias	Dom 22/10/17	Sex 01/12/17											
69	2.3.2	Providenciar Hospedagem e alimentação	10 dias	Seg 15/01/18	Qui 25/01/18											
70	2.3.3	Recepcionar os artistas	4 dias	Sex 09/02/18	Ter 13/02/18											
71	2.3.4	Relatório de Feedback dos artistas	5 dias	Ter 13/02/18	Dom 18/02/18											
72	2.4	<b>Segurança do Evento</b>														
73	2.4.1	Contratar Segurança Especializada	30 dias	Qua 15/11/17	Sex 15/12/17											
74	2.4.2	Contratar segurança de apoio	25 dias	Sex 15/12/17	Ter 09/01/18											
75	2.4.3	Orientar seguranças	2 dias	Qua 07/02/18	Sex 09/02/18											
76	2.4.4	Monitorar Seguranças	4 dias	Sex 09/02/18	Ter 13/02/18											
77	2.4.5	Relatório de segurança	5 dias	Ter 13/02/18	Dom 18/02/18											
78	2.5	<b>Recursos Humanos</b>														
79	2.5.1	Cadastro de pessoas que irão trabalhar no evento	1 dia	Ter 06/02/18	Qua 07/02/18											
80	2.5.2	Credenciamento das pessoas que irão trabalhar no evento	2 dias	Qua 07/02/18	Sex 09/02/18											
81	2.5.3	Relatório de recursos humanos	5 dias	Qua 14/02/18	Seg 19/02/18											
82	3	<b>Captação de Recursos</b>														
83	3.1	<b>Venda de Ingressos</b>														
84	3.1.1	<b>Ingressos Pacote</b>														
85	3.1.1.1	Definir preço e procedimento de vendas	10 dias	Dom 22/10/17	Qua 01/11/17											
86	3.1.1.2	Impressão dos ingressos	15 dias	Qua 01/11/17	Qui 16/11/17											
87	3.1.1.3	Adquir brindes	30 dias	Qua 01/11/17	Sex 01/12/17											
88	3.1.1.4	Monitoramento e acordos com canais de vendas	68 dias	Sex 01/12/17	Qua 07/02/18											

### APÊNDICE B – CRONOGRAMA E GRÁFICO DE GANT (FIM)

Id	ID EAP	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Cronograma																	
						Tri 4/2017 Out	Nov	Dez	Tri 1/2018 Jan	Fev	Mar	Tri 2/2018 Abr	Mai	Jun	Tri 3/2018 Jul								
88	3.1.1.4	Monitoramento e acertos com canais de vendas	68 diasd	Sex 01/12/17	Qua 07/02/18																		
89	3.1.1.5	Relatório de vendas	5 diasd	Qua 07/02/18	Seg 12/02/18																		
90	3.1.2	<b>Ingressos Avulsos</b>																					
91	3.1.2.1	Definir preços e procedimentos de vendas de ingressos avulsos	10 diasd	Sex 01/12/17	Seg 11/12/17																		
92	3.1.2.2	Impressão de Ingressos avulsos	15 diasd	Seg 11/12/17	Ter 26/12/17																		
93	3.1.2.3	Monitoramento e acertos com canais de vendas ingressos avulsos	43 diasd	Seg 01/01/18	Ter 13/02/18																		
94	3.1.2.4	Relatório de venda de ingressos avulsos	4 diasd	Ter 13/02/18	Sáb 17/02/18																		
95	3.1.3	<b>Divulgação</b>																					
96	3.1.3.1	Cotação de custos de divulgação	10 diasd	Dom 15/10/17	Qua 25/10/17																		
97	3.1.3.2	Definir Plano de divulgação	10 diasd	Qua 25/10/17	Sáb 04/11/17																		
98	3.1.3.3	Contratar empresas de divulgação	10 diasd	Sáb 04/11/17	Ter 14/11/17																		
99	3.1.3.4	Realizar e controlar divulgação	66 dias	Ter 14/11/17	Ter 13/02/18																		
100	3.1.3.5	Relatório de Divulgação	5 diasd	Ter 13/02/18	Dom 18/02/18																		
101	3	<b>Patrocínios</b>																					
102	3.2.1	Cotação de custos de contrapartidas	15 diasd	Dom 15/10/17	Seg 30/10/17																		
103	3.2.2	Definir contrapartidas de patrocínio	10 diasd	Seg 30/10/17	Qui 09/11/17																		
104	3.2.3	Definir plano de ativação de marcas	5 diasd	Qui 09/11/17	Ter 14/11/17																		
105	3.2.4	Definir cotas de patrocínios	5 diasd	Ter 14/11/17	Dom 19/11/17																		
106	3.2.5	Realizar vendas das cotas de patrocínio	30 diasd	Dom 19/11/17	Ter 19/12/17																		
107	3.2.6	Montagem do plano de ativação de marcas	2 diasd	Qua 07/02/18	Sex 09/02/18																		
108	3.2.7	Registro de marcas ativadas durante o evento	4 diasd	Sex 09/02/18	Ter 13/02/18																		