

Grandes Fracassos em Projetos – Lições para a Gestão de Projetos:

1. Aeroporto Internacional de Denver (EUA) – Sistema Automatizado de Bagagens

- **Quem falhou:** Governo da cidade de Denver + consórcios de engenharia e TI.
- **O que tentavam alcançar:** O projeto, iniciado em 1991, visava automatizar completamente o sistema de manuseio de bagagens. A proposta incluía etiquetas com códigos de barras fixadas nas malas, que seriam transportadas por "Veículos Codificados de Destino". O objetivo era reduzir o tempo de conexão de voos e integrar os três terminais, oferecendo mais agilidade no check-in e na transferência de bagagens.
- **Por que fracassou:**

O projeto falhou por quebra em todos os pilares da gestão de projetos: escopo, tempo, custo, qualidade e risco. A empresa contratada, BAE Systems, teve seus cronogramas ignorados pela gestão do aeroporto, que impôs um prazo de apenas dois anos considerado irreal pelos especialistas.

Além disso, o escopo foi subestimado e as principais partes interessadas, como as companhias aéreas, não foram envolvidas no planejamento. Isso resultou na ausência de recursos essenciais, como transporte adequado para bagagens grandes e áreas de manutenção acessíveis.

A má gestão levou à necessidade de refazer várias partes da obra já finalizada. O aeroporto teve sua inauguração adiada em 16 meses e sofreu prejuízos de aproximadamente US\$ 2 bilhões. O sistema automatizado foi abandonado em 2005.
- **Consequência:** O sistema nunca funcionou plenamente; após anos de problemas, foi abandonado, gerando prejuízos bilionários.
- **Lição aprendida:** Importância da **gestão de riscos**, da **integração entre stakeholders** e de **testes antes da entrega final**.

2. Projeto Concorde – O Avião Supersônico (Reino Unido e França)

- **Quem falhou:** Parceria entre os governos britânico e francês, com a British Aircraft Corporation e Aérospatiale.
- **O que tentavam alcançar:** Desenvolver o **avião comercial mais rápido do mundo**, capaz de cruzar o Atlântico em poucas horas, revolucionando o transporte aéreo.
- **Por que fracassou:**
 - Custos de desenvolvimento muito maiores que o previsto.
 - Baixa demanda comercial (poucas companhias compraram o Concorde).
 - Choque com a realidade de operação: consumo altíssimo de combustível e limitações de rotas por poluição sonora (supersônico).
- **Falta de flexibilidade:** O projeto não se adaptou às mudanças nas necessidades do mercado e nas condições econômicas.
- **Consequência:** Apesar de tecnologicamente avançado, nunca foi financeiramente viável. Virou um “ícone”, mas não um sucesso comercial.
- **Lição aprendida:** Nem sempre um projeto tecnicamente inovador garante **viabilidade de mercado**. Gestão de projetos deve alinhar **viabilidade técnica e econômica**. Necessidade de **análise de viabilidade abrangente**, considerando aspectos técnicos, econômicos e de mercado. Importância de **flexibilidade** para adaptar projetos às mudanças nas condições externas. Valor de **gestão de stakeholders** para alinhar expectativas e necessidades.

3. ERP da Hershey's (EUA, anos 1990)

- **Quem falhou:** Hershey's (indústria de chocolates) e empresas de TI fornecedoras de ERP.
- **O que tentavam alcançar:** Implementar um **sistema integrado de gestão (ERP)** para otimizar logística, produção e distribuição, especialmente nas grandes datas comerciais (Halloween, Natal).
- **Por que fracassou:**
 - Implantação apressada em apenas 30 meses (quando projetos semelhantes levavam 4–5 anos). A migração de dados e a integração com sistemas existentes não foram bem planejadas.
 - Falta de treinamento adequado para os funcionários.
 - Tentaram mudar processos críticos em épocas de alta demanda.
- **Consequência:** A empresa não conseguiu entregar pedidos, perdeu vendas de milhões de dólares e manchou sua imagem.
- **Lição aprendida:** A **gestão do tempo e do escopo** é crucial. Projetos de TI precisam ser implementados de forma gradual, com **treinamento e adaptação**. Importância de **planejamento detalhado** e **testes rigorosos** antes da implementação de sistemas complexos. Necessidade de **treinamento adequado** para os usuários finais. Valor de **gestão de mudanças** para facilitar a transição para novos sistemas.

4. Transposição do Rio São Francisco (Brasil)

- **Quem falhou:** Governo Federal do Brasil (iniciado em 2007).
- **O que tentavam alcançar:** Levar água do Rio São Francisco para regiões do semiárido nordestino, melhorando o abastecimento humano e a irrigação agrícola.
- **Por que fracassou (parcialmente):**
 - Planejamento deficiente com mudanças de escopo. Estudos prévios insuficientes sobre os impactos ambientais e sociais.
 - Orçamento inicial subestimado (custos quase triplicaram). Falta de transparência e controle sobre os recursos e processos.
 - Falta de gestão de riscos (problemas ambientais, desapropriações, licitações).
 - Interrupções políticas e atrasos nas obras. A obra foi realizada em várias fases, sem coordenação eficaz.
- **Consequência:** O projeto atrasou mais de 10 anos e ficou muito mais caro que o previsto; parte da obra está operacional, mas longe do impacto esperado.
- **Lição aprendida:** Projetos públicos de grande porte exigem **gestão de stakeholders**, **controle rigoroso de escopo** e **governança robusta**. Necessidade de **planejamento integrado**, considerando aspectos ambientais, sociais e econômicos. Importância de **governança robusta** para garantir a transparência e o controle sobre os recursos. Valor de **gestão de stakeholders** para alinhar interesses e expectativas.

5. Implantação do Projeto Taurus (Banco do Brasil, anos 2000)

- **Quem falhou:** Banco do Brasil + fornecedores de tecnologia.
- **O que tentavam alcançar:** Modernizar sistemas de TI, integrando operações financeiras e reduzindo custos de processamento.
- **Por que fracassou:**
 - Falta de clareza no escopo. Mudanças frequentes nos requisitos durante o desenvolvimento do projeto.
 - Mudanças constantes nos requisitos de tecnologia. Dificuldades na integração de novos sistemas com a infraestrutura existente.
 - Problemas de comunicação entre gestores e fornecedores. Comunicação ineficaz entre as equipes envolvidas no projeto.
- **Consequência:** O projeto foi abandonado após anos de atraso e desperdício de milhões.
- **Lição aprendida:** A **definição clara do escopo inicial** e a **gestão das mudanças** são fundamentais para projetos de TI. Importância de **definição clara de escopo** e **controle de mudanças** durante o desenvolvimento do projeto. Necessidade de **comunicação eficaz** entre todas as partes envolvidas. Valor de **gestão de riscos** para antecipar e mitigar problemas técnicos.

6. Projeto de TI civil do NHS

Quem falhou? O Serviço Nacional de Saúde (NHS), sistema público de saúde do Reino Unido, considerado o maior e mais antigo do mundo.

O que tentavam alcançar?

O objetivo era criar o maior sistema de TI civil já desenvolvido, com a digitalização completa dos registros de pacientes, integração entre hospitais e serviços comunitários e padronização da gestão de dados de saúde em todo o país.

Por que o projeto fracassou?

O projeto enfrentou problemas em múltiplas frentes: mudanças constantes nas especificações técnicas, conflitos entre fornecedores, disputas contratuais e falhas graves de infraestrutura.

Além disso, houve falta de pesquisa adequada, cronogramas irreais e ausência de liderança efetiva. O projeto foi imposto de forma centralizada, desconsiderando as necessidades específicas de cada região do NHS. Isso dificultou a implementação prática e gerou resistência interna.

O resultado? Um dos maiores fracassos em projetos de tecnologia pública da história. Os prejuízos ao erário britânico são estimados em cerca de £10 bilhões, e o projeto foi amplamente criticado como um "desperdício escandaloso de dinheiro público".

Lição aprendida:

Grandes projetos de TI no setor público exigem planejamento baseado em realidade operacional, gestão de stakeholders e liderança técnica. A abordagem de cima para baixo, sem validação local, tende ao fracasso.

7. Projeto Stretch – Supercomputador da IBM

Quem falhou?

A responsável foi a **IBM (International Business Machines Corporation)**, uma das maiores corporações de tecnologia do mundo, conhecida por sua liderança em inovação e engenharia.

O que tentavam alcançar?

O objetivo era criar o computador mais rápido e avançado da época: o **supercomputador IBM 7030 Stretch**. A promessa era de um desempenho de 100 a 200 vezes superior ao de qualquer concorrente, um salto tecnológico sem precedentes. Com isso, o projeto recebeu o nome “Stretch” para representar o esforço de “**esticar**” **os limites da computação**. O custo estimado por unidade era de US\$13,5 milhões.

Por que o projeto fracassou?

O projeto enfrentou **dificuldades técnicas severas**, incluindo problemas no desenvolvimento de tecnologias inéditas, como um novo sistema de memória baseado em ferrite e transistores. Os cronogramas foram mal dimensionados, os custos ultrapassaram os limites esperados e, quando o produto foi lançado, seu desempenho real foi **apenas 30 vezes superior ao anterior**, muito abaixo do que havia sido prometido.

Isso foi considerado uma decepção, e a IBM precisou **reduzir o preço das unidades já vendidas para US\$7,78 milhões abaixo do custo de produção**. Apesar disso, parte das tecnologias desenvolvidas no projeto seriam usadas em futuros sucessos da empresa.

Lição aprendida:

Expectativas infladas e metas técnicas pouco realistas podem comprometer o sucesso de um projeto, mesmo quando há avanços relevantes. Prometer mais do que se pode entregar é um risco recorrente em projetos de inovação.