



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GEST3O DE PROJETOS EM PEQUENAS E M3DIAS EMPRESAS FAMILIARES

KARLO JOSE MEDEIROS TELES

Universidade Vale do Acaraú



Desafios e oportunidades na Gestão de Projetos em pequenas e médias empresas familiares

Resumo

No presente trabalho foram analisadas as principais relações entre os Desafios das Pequenas e Médias Empresas do Brasil, no contexto de empresas familiares, e as oportunidades ao utilizar o conjunto de conhecimento e ferramentas em Gerenciamento de Projetos. O objetivo é fazer uma contextualização dessas duas importantes áreas e explorar a relação e as possibilidades de alavancagem dos negócios, na perspectiva de um mundo em constante transformação em que grandes corporações estão sujeitas a extinção. Esse cenário, aparentemente hostil é um campo fértil para empreendedores, principalmente aqueles que estão preparados para adaptar os seus negócios e se adaptar aos novos paradigmas. O tema ganha relevância quando nos damos conta que essa interseção de pequenas e médias empresas familiares representa a maior parte de empresas do país, além de serem as que mais empregam. Essas premissas estão lastreadas em importantes estudos da Deloitte, KPMG, PWC, Reuters, entre outros. Portanto, as referências bibliográficas validam uma relação direta entre os principais desafios dessas empresas e a possibilidade de alavancagem de seus negócios. O estudo suscita ainda uma reflexão sobre as possibilidades e a viabilidade de contratação de profissionais de Gerenciamento de Projetos, mesmo nas menores empresas.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Empresas Familiares; Desafios; Oportunidades.

Abstract

In the present work, the main relationships between the Challenges of Small and Medium Enterprises in Brazil, in the context of family companies, and the opportunities of using the set of knowledge and tools in Project Management were analyzed. The purpose is to contextualize these two important areas and explore the relationship and leverage possibilities of the business, in the perspective of a world in constant transformation in which large corporations are subject to extinction. This seemingly hostile scenario is a fertile field for entrepreneurs, especially those who are prepared to adapt their business and adapt to new paradigms. The issue becomes relevant when we realize that this intersection of small and medium-sized family businesses represents the majority of companies in the country, in addition to being the most employed. These assumptions are supported by important studies by Deloitte, KPMG, PWC, Reuters, among others. Therefore, the bibliographic references validate a direct relationship between the main challenges of these companies and the possibility of leveraging their businesses. The study also raises a reflection on the possibilities and feasibility of hiring Project Management professionals, even in the smallest companies.

Keywords: Project Management; Family Business; Challenges; Opportunities.



1. Introdução

O Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos (PMI, 2013). Para além do conceito mais formal o Gerenciamento de Projetos é uma atividade profissional que vem sendo difundido, com diferentes abordagens, fortemente nos últimos anos, possibilitando um ganho real de performance nas empresas.

De forma geral existe uma percepção que as metodologias de Gerenciamento de Projetos estão restritas as grandes corporações. Com isso, pequenas e médias empresas, inclusive startups, deixam de se utilizar desses conhecimentos como ferramenta de alavancagem do seu negócio.

Diante desse cenário, com evidentes oportunidades e desafios reais para as pequenas e médias empresas, buscou-se validar essa percepção com algumas das mais conceituadas pesquisas e estudos do mercado. Portanto, esse conjunto de informações tem como objetivo responder a seguinte problema de pesquisa: Existe uma relação direta entre os desafios das pequenas e médias empresas e as oportunidades oferecidas pelo Gerenciamento de Projetos.

2 Referencial teórico

Quando pensamos na palavra Projeto é natural remeter a definição de intenção ou plano, talvez os significados mais comuns entre tantos outros que variam de uma pequena obra a uma complexa viagem espacial, ou de um texto provisório para uma lei a uma simples ideia. Exatamente por ser uma palavra com sentido tão amplo e ser aplicada nos mais diversos contextos precisamos conceitua-la adequadamente ao mundo corporativo.

Projeto, no contexto empresarial tem o significado de um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade (Vargas, 2009). Outra definição, esta mais utilizada, é a do Project Management Institute [PMI] (2013) que define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único e exclusivo, ou seja, é mais ação que plano.

Gerenciar Projetos, portanto, é aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades desses projetos para atender aos seus requisitos (necessidades das partes interessadas). O Gerenciamento de Projetos está muito ligado a controle, com base em critérios previamente estabelecidos, o que já é muito comum em ambientes mais profissionalizados e que possuem uma cultura de governança e projetos. Infelizmente essa não é realidade da maioria das empresas, especialmente as familiares de pequeno e médio porte.

Já a Gestão de Projetos tem um sentido mais amplo, pois além das responsabilidades do controle propriamente dito, tem a função de auxiliar a alta administração da empresa na tomada de decisão. Em empresas familiares de pequeno e médio porte é comum o envolvimento direto dos fundadores ou herdeiros nos projetos, o que reforça o caráter mais diretivo e menos gerencial.

A Gestão de Projetos é um modelo de gestão localizado, ou seja, tem como objetivo problemas específicos que serão resolvidos com um conjunto específico de atividades em um



determinado tempo, o que é muito mais simples de se implantar que um modelo de gestão tradicional para uma empresa, o qual engloba uma série de áreas e é constante, tendo um foco amplo da sustentabilidade, rentabilidade e perpetuação do negócio.

Existe uma dificuldade em implantar modelos de gestão profissionais nas empresas familiares, especialmente nas Pequenas e Médias Empresas - PMEs. Isso não se deve, absolutamente, somente por limitações técnicas, conhecimento, ou mesmo liderança. Existe uma série de fatores influenciadores, inclusive externos, que tornam a implantação de uma gestão profissional um verdadeiro desafio, como é o caso da educação e cultura do País, que impactam diretamente na cultura organizacional.

O Brasil, de certa forma, pode ser considerado até como um ambiente hostil para o desenvolvimento de uma gestão profissionalizada, inclusive gestão de projetos, isso ocorre, entre outros fatores, porque o Brasil, bem como os demais povos de origem latina, em especial os latino-americanos, possuem em sua cultura uma característica e postura mais paternalista (Fairbanks & Lindsay, 2000), que prioriza o afeto e uma suposta isonomia entre as pessoas, em detrimento da meritocracia, reconhecimento e talento individuais.

Outra marca dos povos de origem latina é o comportamento mais emotivo, intenso e intempestivo, características que podem comprometer qualquer planejamento. O brasileiro, além dessas características, forjou em sua cultura um alto nível de informalidade e complacência, o que no mundo corporativo muitas vezes se traduz em falta de compromisso, indisciplina e tolerância excessiva a resultados ruins.

Esse conjunto de fatores tornam as práticas do planejamento, execução da estratégia e do *compliance* (conjunto de diretrizes para fazer cumprir as regulamentações estabelecidas para o negócio), tarefas das mais difíceis em uma empresa familiar. Embora muito se fale e se faça no sentido de promover essas práticas, muitas vezes os produtos frutos de planejamentos vão parar no fundo de uma gaveta e isso ocorre exatamente por não ser um valor consolidado em nossa cultura e como tal, ocorre de forma pontual e superficial.

Nesse cenário resistência a qualquer mudança é inevitável, uma vez que o que impera são arquétipos reforçadores da figura paternalista do fundador, com pouca propositura de mudanças e muito menos ruptura do status quo, na qual os filhos e funcionários mais antigos enxergam no fundador uma figura soberana de um pai (ou mãe). Sob essas premissas são estabelecidas as relações de poder, relações interpessoais e processos decisórios muito parecidos com a dinâmica familiar do fundador.

Essa relação “familiar” estabelece ainda um falso senso de segurança e estabilidade, limitando a sustentação da mudança, pois fortalece a crença de que qualquer modelo diferente desse coloca em risco a harmonia do sistema. Segundo Senge (2013), quanto maior a segurança psicológica, menor o medo e a ansiedade ou mais propensas estão as pessoas em assumir riscos.

Contudo, atualmente, os fatores externos que historicamente foram imperativos nas mudanças organizacionais estão cada vez mais fortes e mais presentes no ambiente interno da empresa, mesmo das menores empresas familiares. Segundo Kerzner (2006), pressões externas podem forçar uma empresa a aceitar a necessidade de mudar sua maneira de fazer negócio. Ainda segundo Kerzner, alguns exemplos dessas pressões externas são: concorrência, padrões de qualidade, preocupações legais, fatores tecnológicos, políticos e econômicos.

Não por coincidência, esses mesmos fatores foram apontados nos últimos anos na série histórica de pesquisas globais sobre empresas familiares, inclusive na mais recente,



realizada em 2014 pela PricewaterhouseCoopers [PWC]. Os dados da pesquisa que se referem ao Brasil são categóricos e mostram como principais desafios externos a gestão das empresas familiares os seguintes fatores: Situação econômica geral (71%), concorrência de preços (57%), número de empresas concorrentes (57%), e cumprimento de normas regulatórias (30%).

Com a motivação das pressões externas, as empresas familiares, em especial as empresas de pequeno e médio porte, passam a buscar uma maneira de melhorar seu desempenho, o que invariavelmente ocorre por intervenções organizacionais. Muitas vezes essas melhorias são buscadas por meio de tentativas de estabelecer um modelo de gestão mais abrangente, perpassando por todos os processos da empresa, em todas as suas áreas, o que é algo muito complexo e muitas vezes que só ocorre no longo prazo.

Essa complexidade e o longo prazo, exigidos para uma mudança mais sistêmica pode causar a impressão de que se trata de um objetivo inalcançável ou que o esforço empreendido não vale a pena. Percepções parecidas quando se fala em Gestão de Projetos, somado ao fato de ser uma terminologia menos compreendida. Todavia, o cenário atual exige respostas mais imediatas e com resultados igualmente rápidos e a Gestão de Projetos pode oferecer isso, desde que dimensionado adequadamente a realidade da empresa.

No Brasil, o Gerenciamento de Projetos, até bem pouco tempo, apenas replicava modelos internacionais, como por exemplo, as boas práticas do Project Management Institute, sendo estas baseadas fortemente em planejamento, competência estranha ao DNA empreendedor e imediatista do brasileiro.

Esse equívoco foi replicado por praticamente todos os cursos de MBA de Gerenciamento de Projetos, focando mais de 80% do seu conteúdo em planejamento, criando uma percepção aos alunos de que gerenciar projetos é uma fantasia, já que não era assim que ocorre nas suas empresas, ou para aqueles que ainda não tinham experiência no mercado, uma expectativa irreal. Em ambos os casos a reação ao tentar aplicar esses conhecimentos era a mesma, frustração.

Quando falamos em Gestão de Projetos ainda é comum associar a projetos de grande porte, como uma plataforma de petróleo, grandes obras, ou seja, muito planejamento, problemas complexos e grandes empresas multinacionais. Certamente, esses exemplos retratam ambientes que são mais exigentes e aplicam essas práticas em seu cotidiano. Contudo, essas práticas não se limitam a grandes projetos, pelo contrário, podem ser utilizadas em qualquer atividade de qualquer tamanho. O Gerenciamento de Projetos é conceitual, ou seja, é entender a forma como você trabalha, sendo aplicável inclusive nos projetos de vida (Vargas, 2007).

A realidade das empresas, principalmente das familiares de menor porte, é diferente, não há tanto espaço para muito planejamento e se existir esse espaço, junto vem o risco de perder o equilíbrio entre planejar e fazer acontecer, pois nas empresas familiares a tomada de decisão é muito mais circunstancial e intuitiva, tornando o processo mais dinâmico e incerto. É necessário dimensionar o planejamento de acordo com a complexidade e o porte da ação a ser empreendida e como nas empresas de menor porte essas ações geralmente não tem uma grande abrangência o planejamento tem que ser proporcionalmente simples, o que não significa ser simplista.

A globalização faz com que as mudanças de cenários atinjam cada vez mais as empresas, especialmente as familiares de pequeno e médio porte. E essas empresas, por conta da necessidade de crescimento ou mesmo perpetuação das suas atividades, no caso específico das empresas familiares, precisam estar atentas e preparadas para reagir aos fatores externos



de um mundo em constante transformação, além dos desafios internos, consequências dessas constantes mudanças globais.

Essas mudanças vão bem além da globalização, são verdadeiras rupturas de paradigmas como a economia compartilhada, onde startups rapidamente ganham escala e desafiam grandes corporações e modelos tradicionais de negócio, como por exemplo, respectivamente, AirBnB e WhatsApp. A expressão “tamanho não é documento” nunca fez tanto sentido. Pequenas empresas podem encontrar clientes e parceiros no mundo todo.

No Brasil, além dessa dinâmica de mudança, desafios e transformações globais, o país passa por uma forte recessão que coloca a prova a capacidade das empresas de reagir a todas essas mudanças e ameaças externas, além de enfrentar o dilema da baixa produtividade.

Os desafios não param por aí, segundo pesquisa global da PWC, as empresas familiares brasileiras consideram como seus maiores desafios para os próximos anos a situação econômica global (71%), concorrência de preços e número de concorrentes (57%), e ambiente mais internacionalizado (30%). Além de serem fatores totalmente fora do controle da empresa, infelizmente, as empresas brasileiras ainda estão em muita desvantagem, por exemplo, apenas 38% das empresas familiares brasileira exportam, percentual bem abaixo da média global ou dos BRICS, com 68 e 55%, respectivamente (Reuters, 2013).

A pressão para as empresas se reposicionarem nesse cenário mais competitivo, seja por meio da definição e execução de estratégias ou por inovação, é cada vez maior e em menor prazo. Estudo da Deloitte demonstra que 87% das empresas brasileiras consideram como principal estratégia de adaptação e resposta aos cenários externos a organização o “lançamento de novos produtos e serviços”. Já para reorganização e reestruturação dos processos internos a “melhoria nos processos operacionais” e “busca constante por inovação” são citadas como as principais estratégias, para 87 e 83%, respectivamente (Deloitte, 2011).

A forte pressão no ambiente externo, dos quais a organização não possui influência, de certa forma está incentivando as empresas a se voltar para o ambiente interno, cujo controle é total, principalmente nas familiares. 80% das empresas brasileiras reconhecem que precisarão se adaptar para aproveitar as oportunidades digitais e não perder espaço para os concorrentes (PWC, 2014).

Já sabemos do desafio de implantar uma gestão profissionalizada nas empresas familiares, sobretudo, nas PMEs, devido a fatores culturais, conflitos familiares e a própria educação (ou falta dela). Por serem essencialmente externos a organização não serão mudados ou impactados de forma significativa pela implantação de um modelo de gestão ou governança.

Difícilmente um modelo de gestão daria conta de tamanha complexidade, o que não impede de alcançar resultados com ações mais simples e pontuais que no longo prazo contribuirão para formar uma nova cultura mais voltada para a gestão e própria profissionalização da empresa familiar. Essas ações podem ser desenvolvidas sem necessariamente ser consideradas como um enfrentamento aos valores e paradigmas da organização familiar. O seu sucesso não está condicionado a mudança do modelo mental dos fundadores, no caráter das lideranças, nem na forma de agir das pessoas.

Sem dúvida uma mudança mais estrutural, focada nos valores da organização, seria o ideal e traria maior sustentabilidade para a mudança e a própria organização. No entanto, esse processo de transformação, como falado anteriormente, depende de muitos fatores externos ao



projeto ou ao processo de planejamento, mas não é a realidade da maior parte das organizações familiares, principalmente das PMEs brasileiras.

Existe uma distância abissal entre o ideal e o real, o que nos impele a buscar soluções mais imediatas e de curto prazo, o que não é necessariamente uma escolha diferente de uma mudança estrutural, uma vez que ambas as abordagens podem coexistir e serem desenvolvidas simultaneamente, inclusive.

Dentre as alternativas para melhorar a performance com abordagens mais eficazes a utilização de uma Gestão simplificada de Projetos é perfeitamente aplicável nesse cenário. Podemos utilizar os principais elementos de um bom planejamento, combinando as inúmeras técnicas e ferramentas, que podem e devem ser utilizadas de forma combinada para se adaptar a realidade de cada organização, na medida certa para cada realidade.

Nesse sentido, além de adaptarmos as metodologias ao porte da organização, devemos pensar em práticas alinhadas a cultura local, considerando os valores e as restrições de cada organização. De outra forma, se conduzirmos os projetos apenas replicando modelos próprios de outras culturas, sem considerar as especificidades da cultura brasileira e especialmente das empresas familiares os projetos dificilmente terão êxito.

Ações pontuais possuem, além da facilidade de sofrer menos impacto da cultura e dos valores da família, possibilitam uma percepção de valor mais imediata, pois o ciclo que vai da concepção até a mensuração dos resultados ocorrem num espaço de tempo infinitamente menor.

Essa prática, quando bem disseminada, vai abrindo naturalmente espaço para uma gestão por projetos o que nada mais é do que pensar as ações que serão realizadas, considerando tempo, custo, escopo, risco, entre outros fatores.

Um pequeno projeto, mesmo com necessidades diferentes de um grande projeto, é tão desafiador quanto, pois já existe uma percepção de que planejar pequenas ações é perder tempo, como se as coisas fossem tão simples quanto o seu tamanho, o que estimula a partir direto para a execução (Rowe, 2015).

Até mesmo gerentes de projetos experientes caem nessa armadilha e em seguida, pela falta de planejamento, acabam por assumir mudanças de escopo, um fator crítico em qualquer projeto. Por mais simplificado que seja o gerenciamento do projeto, se tem uma coisa que não pode ser suprimida é o Escopo (Vargas, 2007).

O oposto também é verdadeiro, com uma boa definição de escopo boa parte dos problemas e falhas relacionadas a projetos seria evitada. No caso específico dos pequenos projetos, a partir de uma rápida definição das entregas a serem feitas, requisitos e custos relacionados é possível garantir maior assertividade. O planejamento por menor que seja oferece uma referência para o monitoramento e controle do projeto, além de permitir uma avaliação mais simples do desempenho e conseqüentemente evolução gradual do desempenho dos projetos.

Mesmo com esse e todos os demais desafios de uma empresa no Brasil, somados aos desafios específicos das empresas familiares, em especial as de pequeno e médio porte, as empresas familiares mesmo em um ambiente econômico difícil, no qual as empresas precisam ser mais ágeis e competitivas, 79% das empresas familiares brasileiras mantiveram um ritmo de crescimento, superando a média global de 65% (PWC, 2014).

Embora esses percentuais se refiram ao primeiro semestre de 2014, quando o cenário econômico nacional era bem mais otimista, a pesquisa comprova a capacidade da empresa



familiar se recuperar mais rapidamente da Crise, fato validado por outros estudos como é o caso de estudo encomendado pela Harvard Business Review, que comparou o desempenho de 148 empresas familiares de capital aberto entre 2000 e 2009 com o de 127 empresas não familiares, nos período de 2000 a 2009, cobrindo, portanto, os anos de 2001 e 2008, considerados como de forte recessão (Kashmiri & Mahajan, 2015).

Uma das constatações do estudo foi identificar três diferenciais estratégicos das empresas familiares em tempo de crise, são eles: Mantiveram o mesmo nível de investimento; não reduziram a quantidade de novos produtos em relação ao outros períodos; e mantiveram a ênfase em ações de responsabilidade social, ao contrário das demais, que se retraíram no período de recessão. Esses diferenciais se devem a perspectiva de futuro e a expectativa dos fundadores em perpetuar o negócio para as futuras gerações, além da preservação do legado e do próprio nome da família, fatores exclusivos das empresas familiares.

Essa dualidade entre o alto impacto sofrido pelos fatores externos, como uma recessão, por exemplo, e os diferenciais estratégicos exclusivos da empresa familiar criam uma relação única entre desafio e oportunidade, na qual é possível enxergar um futuro positivo e nas entrelinhas de cada desafio uma oportunidade disfarçada que pode contribuir para a sustentabilidade do negócio.

A Gestão de Projetos pode ser um drive (transporte) para se aproveitar essas oportunidades e conduzir a empresa familiar a outro patamar de desempenho, construindo as bases necessárias para uma gestão mais profissionalizada. Certamente serão mais desafios, além de todos os já citados anteriormente, mas ter como pano de fundo as pressões sofridas pela empresa familiar atualmente e o risco de perder as conquistas e o legado construído pela família facilitará o apoio da alta direção e o próprio processo de transformação.

3 Confrontando os desafios e as oportunidades

Sendo empático com a realidade das empresas familiares, a seguir vamos testar essa hipótese com os seus maiores desafios, segundo os próprios fundadores e executivos, na última pesquisa global sobre empresas familiares, realizada em 2014, pela PWC, em mais de 40 países, inclusive o Brasil. O estudo demonstra certa convergência entre os resultados das empresas Brasileiras e dos demais países, mesmo se analisarmos apenas em relação aos países dos BRICS, o que confirma a forte os efeitos da economia em escala global.

DESAFIOS	OPORTUNIDADES	BENEFÍCIOS
<ul style="list-style-type: none">Atração e retenção de talentos	<ul style="list-style-type: none">Fomentar a cultura de gestão;Criação de uma equipe multisetorial.	<ul style="list-style-type: none">Aumentar o engajamento das partes interessadas;Reduzir a resistência às mudanças;Aumentar a atratividade da empresa para manutenção e atração de novos talentos;Fortalecer a cultura de melhoria



		continua.
<ul style="list-style-type: none">▪ Necessidade de inovação	<ul style="list-style-type: none">▪ Estimular a inovação de produtos e serviços, através da integração e criatividade, fatores essenciais para a inovação empresarial.	<ul style="list-style-type: none">▪ Facilita o registro de lições aprendidas, fontes importantes para futuras inovações;▪ Funciona como um drive para inovação, acelerando e reduzindo os riscos do processo;▪ Estimula o crescimento da empresa.
<ul style="list-style-type: none">▪ Contenção de custos	<ul style="list-style-type: none">▪ Priorizar as ações que realmente são importantes para a empresa.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mapear as demandas da empresa de forma hierarquizada;▪ Facilitar o planejamento e a programação financeira para ações futuras
<ul style="list-style-type: none">▪ Necessidade de profissionalização	<ul style="list-style-type: none">▪ Criar bases para uma intervenção mais estrutural	<ul style="list-style-type: none">▪ Naturalizar as práticas de gestão na organização;▪ Cria um ciclo de aprendizado e evolução constantes.▪ Fomenta uma cultura de meritocracia

FIGURA 1: Principais desafios, segundo pesquisa global da PWC

Desafio 1: Atração e retenção de talentos

Aqui estão agrupadas duas grandes preocupações das empresas brasileiras, atração de competências/talentos e retenção de pessoal-chave, respectivamente 55% e 47%, um resultado um pouco menor que a média global. A pesquisa apenas valida uma percepção geral na gestão de pessoas, principalmente nas empresas familiares, onde há uma baixa perspectiva de crescimento e de atrativos para os talentos, em especial das novas gerações.

Nas empresas familiares, principalmente as pequenas e médias, as decisões ainda são muito comprometidas por questões afetivas e emocionais, inclusive as relacionadas com a gestão de pessoas. Isso ocorre, geralmente, em detrimento de um dos processos básicos de uma boa gestão: meritocracia. Embora não faça nenhum sentido para a sustentabilidade do negócio, os fundadores e seus herdeiros ou sucessores replicam na empresa a dinâmica familiar, priorizando a harmonia e um suposto tratamento igual para todos, independentemente do desempenho.

Nesse cenário, nos deparamos com nossa primeira oportunidade, criar atrativos para retenção e desenvolvimento de talentos e fomentar a cultura de gestão, por meio da criação de uma equipe multisetorial de projetos. Claramente se proporciona a empresa familiar o aumento do engajamento das partes interessadas e a reduzir a resistência às mudanças.



O primeiro passo é identificar no quadro da empresa pessoas com perfil de liderança para conduzir a equipe, isso pode ser feito em parceria com programa de liderança da empresa, caso o tenha. Em seguida deve ser verificado se há algum colaborador com conhecimento mínimo de gerenciamento de projetos, condução de reuniões, e do processo de análise e solução de problemas, não necessariamente essa pessoa será o líder da equipe, podendo atuar como um especialista.

Em seguida vem a formação da equipe propriamente dita que deve ser composta, preferencialmente, por pessoas de diferentes áreas, com competências complementares. Essa diversidade e complementaridade das competências é fundamental para garantir o desenvolvimento da equipe e conseqüentemente elevar a qualidade do projeto.

A equipe deve atuar desde a fase conceitual do projeto, aumentando assim o engajamento do time, e naturalmente fortalecer o papel de cada membro como agente da mudança a ser promovida pelo projeto. As experiências (positivas e negativas) devem ser documentadas, a fim de compor um banco de lições aprendidas, principalmente na fase de avaliação do projeto, pois esses registros retornam como aprendizado para os próximos projetos, como se fosse um ciclo PDCA, em um movimento constante de evolução.

A medida que esse ciclo se repetir aumentam as competências do time e conseqüentemente da empresa, favorecendo a melhoria contínua dos processos e a aceitação do modelo. Outra vantagem dessa abordagem é que a cada novo projeto aumenta o interesse de outros talentos da empresa participar da equipe, momento que deve ser avaliada a possibilidade de ampliar a iniciativa com novas equipes, desmembrando da equipe original, pois os membros mais experientes podem atuar como facilitadores para os novos integrantes.

Desafio 2: Necessidade de inovação

A inovação tem se mostrado como uma grande expectativa, senão a maior, do mercado corporativo nos últimos anos, pois é vista como condição para diferenciação no mercado e conseqüentemente sobrevivência e crescimento da empresa. A constatação é reforçada se avaliarmos que os países que tiveram elevação no seu Produto Interno Bruto (PIB), tiveram simultaneamente significativos aumentos nos investimentos destinadas ao P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), com foco em tecnologia e projetos inovadores (Reuters, 2013).

Poucos empresários ou executivos discordariam da importância da inovação no cenário atual e o motivo é relativamente simples, através da inovação empreendedores e empresas estão conseguindo criar e entregar novos valores aos consumidores e isso está mudando, inclusive, a forma com que as pessoas escolhem os seus produtos. Por muito tempo falávamos apenas de inovação incremental, a qual trazia novidades ao produto em serviço sem grandes alterações no modelo de negócio.

Hoje, o que chama atenção do mercado é a inovação disruptiva, capaz de criar um mercado e desestabilizar os concorrentes que antes o dominavam, como ocorreu, por exemplo, com iphone, whatsapp, weezer, entre outros produtos e serviços que mudaram todo o seguimento de atuação. Geralmente é algo que parece genialmente simples, mais barato, ou capaz de atender um público que estava fora do mercado.

No âmbito da empresa familiar, dependendo da dinâmica e dos valores da família empresária, a inovação pode ser vista como uma ameaça para sua tradição ou uma



oportunidade de empreender e garantir a perpetuação do negócio. Pesquisas revelam que a maioria das empresas participantes já aderiu a busca por inovação, como é o caso da pesquisa “As PMEs que mais crescem no Brasil – Edição 2017” que aponta 75% das empresas que mais cresceram no país pretendem “manter constantes inovações nos produtos ou serviços”, como uma prática que contribui para aumentar ainda mais o crescimento até 2020, o que reforça que as empresas já reconhecem a necessidade de inovar.

Na prática, o conceito é aproveitar a equipe de projetos já constituída nesse momento, dar certa autonomia para que esta, diante da demanda do projeto, formule e apresente ideias, ainda na fase de concepção do projeto, já que inovação vem a partir de uma ideia criativa. É como a célebre frase de Thomas Edison “Se você quer ter uma boa ideia, tenha antes uma porção de ideias”.

Fato comprovado pelo fato de que 60% dos executivos das PMEs que mais crescem afirmaram que a prática para fomentar a inovação, adotada pela sua empresa nos últimos cinco anos, mais eficiente para o sucesso do seu negócio foi a “Disseminação de uma cultura aberta a novas perspectivas na solução de problemas”. Esse percentual ganha mais relevância quando consideramos que 75% das empresas participantes da pesquisa são familiares (Deloitte, 2015).

Portanto, é fundamental que a alta direção tenha clareza da importância dessa autonomia para o processo de inovação. Autonomia nesse caso significa além de autorização para priorizar as tarefas ligadas ao projeto como um certo distanciamento desse processo criativo, pois em alguns casos a presença do fundador pode inibir a espontaneidade e criatividade dos participantes.

Desafio 3: Contenção de custos

Com tantos fatores externos e fora do controle da empresa familiar, se voltar para o ambiente interno é praticamente obrigatório e quando isso ocorre em mercados mais competitivos e sensíveis a preço, pensar em redução ou pelo menos contenção de custos é inevitável. Pelo menos 56% das empresas familiares consideravam “contenção de custos” como um dos maiores desafios para os próximos cinco anos (PWC, 2014).

Algumas empresas apontaram como ação mais eficaz para redução de custos um conjunto de iniciativas de revisão de processos e atividades, pelo menos para 79% das empresas participantes do Estudo das PMEs que mais crescem no Brasil (Deloitte, 2015). Uma forma segura e mais eficiente de promover essas revisões de processos e atividades é trata-las como projetos, ou seja, com um objetivo claro, escopo, início e fim.

A priorização dos projetos ou ações a serem “tocadas” pela equipe de projetos é fator crítico, já que o tempo empregado por essas pessoas pode ter um custo considerável para empresa. Num momento em que se fala muito de recessão e baixa produtividade, selecionar projetos que promovam ganho de produtividade na empresa além de contribuir para o caixa da empresa no curto prazo, facilita a mensuração do resultado e aumenta a credibilidade da equipe de projetos.

Priorizar corretamente as ações a serem executadas e manter o foco no que realmente é importante e urgente é um fator de sucesso no projeto. Por isso, uma tarefa importante da equipe é aplicar mapear as demandas apresentadas pela direção ou identificadas de outra



forma e definir critérios para hierarquizar essas demandas, isso é importantíssimo para evitar erros comuns como sobrecarga de ações ou projetos que não são urgentes furando a fila.

Esse mapeamento deve ser adequado as necessidades da empresa, dando ênfase as informações mais relevantes para a tomada de decisão, como por exemplo, custo, tempo de implantação, payback, entre outros. Outra vantagem de ter essas demandas mapeadas é facilitar o planejamento e a programação financeira para ações futuras.

Desafio 4: Necessidade de profissionalização

Como foi já amplamente citado anteriormente a necessidade de profissionalização vem se tornando a cada ano uma das maiores preocupações dos fundadores e executivos de empresas familiares. A série histórica da pesquisa global sobre empresas familiares comprova a escalada do percentual que hoje alcança 46% das empresas familiares, percentual maior que a média mundial e dos BRICS (Reuters, 2013).

Há praticamente um consenso de que a profissionalização da empresa é uma intervenção extremamente complexa e de logo prazo e que o ideal seria preparar e profissionalizar a família e depois a empresa. Independente do estágio de profissionalização, a Gestão de Projetos pode contribuir para essa profissionalização funcionando como uma base sólida para uma intervenção mais estrutural.

A medida que a equipe de projetos avança num processo de melhoria contínua, as práticas de gestão vão sendo naturalizadas na organização e atraindo novos adeptos. Cria-se um ciclo virtuoso de aprendizado e evolução constantes que vão permeando os novos valores por toda a empresa, podendo inclusive, integrar as ações da equipe de projetos a outros processos, mesmo que informais da empresa, como promoções ou outro tipo de benefício, fomentando uma cultura de meritocracia.



4 Conclus3o

Nos 3ltimos anos temos visto o desenvolvimento exponencial da tecnologia impulsionar a inova3o em tudo, inclusive nos modelos de neg3cio, tornando as mudan3as cada vez mais aceleradas. Isso n3o seria t3o preocupante se n3s (sociedade, governo e empresas) estiv3ssemos preparados para isso.

No Brasil, al3m das dificuldades em se adaptar a uma era de mudan3as, as empresas se deparam com uma forte recess3o que afeta praticamente todos os setores da economia. Nesse cen3rio de incertezas fica ainda mais complicado promover a3oes de melhoria da gest3o e investimentos em educa3o, pilares da profissionaliza3o e desenvolvimento de qualquer neg3cio.

As empresas familiares, sobretudo as de menor porte enfrentam desafios adicionais aos que qualquer empresa passa nesse per3odo de turbul3ncia, contudo s3o essas mesmas empresas que possuem vantagens exclusivas, entre elas a r3pida tomada de decis3o e a facilidade em se adaptar a novos cen3rios.

Embora as empresas familiares sintam mais os impactos dos desafios globais, com a Gest3o de Projetos, boas oportunidades podem ser aproveitadas. Enxergar os empreendimentos como projetos 3 reduzir riscos e ser mais assertivo nas decis3oes e sem d3vida facilitar o processo de adapta3o 3s mudan3as, tornando a empresa familiar mais competitiva e duradoura.



5 Bibliografia

- Deloitte Touche Tohmatsu (2011). Reorganização de Empresas no Brasil Inovação em um cenário de competitividade. Brasil.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2017). As PMEs que mais crescem no Brasil – Os determinantes do crescimento para as empresas emergentes. Brasil.
- Fairbanks, M. & Lindsay, S. (2000). Arando o mar: fortalecendo as fontes ocultas de crescimento em países em desenvolvimento. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Goulston, Dana J & Palachuk, Karl W. (2014), Project Management in Small Business – How to Deliver Successful, Profitable Projects on Time with Your Small Business Clients, Sacramento: Great Little Book Publishing.
- Kashmiri, Saim & Mahajan, Vijay (2015). Why Family Businesses Come Roaring out of Recessions. Publicado na Harvard Business Review, em 07/04/2015.
- Kerzner, Harold (2014). Gerenciamento de Projetos – As melhores práticas – 2ª edição. Porto Alegre: Bookman.
- KPMG (2015). Global Centre of Excellence for Family Business. International Cooperative European Family Business Trends.
- PricewaterhouseCoopers (2010). Pesquisa Global Family Business: Empresa Familiar – O desafio da Governança. Irlanda do Norte.
- PricewaterhouseCoopers (2014). Pesquisa Global Family Business: Empresa Familiar – O desafio da Governança. Brasil.
- PricewaterhouseCoopers (2014). Pesquisa Global Next Generation: Conectando Gerações – como transmitir a gestão de uma empresa familiar para a próxima geração. Brasil.
- Project Management Institute (2013). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos 5ª edição – Project Management Body of Knowledge – PMBOK. EUA.
- Reuters, ScienceWatch Thomson (2013). “Building BRICKs: Exploring the Global Research and Innovation Impact of Brazil, Russia, India, China and South Korea”.
- Reuters, ScienceWatch Thomson (2014). “The Research & innovation performance of the G20”.
- Rowe, Sandra F. (2015), Project Management for Small Projects, Second Edition. Tysons Corner: Management Concepts.
- Senge, Peter M. (2013). A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 29ª Edição - Rio de Janeiro: Editora Best Seller.
- Vargas, Ricardo (2007). Fácil, Prático e Direto em Gerenciamento de Projetos. Podcast publicado no Soundcloud, em 12/07/2007.
- Vargas, Ricardo (2007). Gerenciamento de Projetos em Micro e Pequenas Empresas. Podcast publicado no Soundcloud, em 14/10/2007.
- Vargas, Ricardo (2009). Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos. Rio de Janeiro: Brasport.
- Vargas, Ricardo (2014). Gerenciando Projetos Muito Pequenos: 2 Abordagens Práticas de Gestão. Podcast publicado no Soundcloud, em 03/03/2014.