

O PMBOK® E O PROJETO DA SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Por Clóvis Eduardo da Luz Silva¹

www.baselineconsultoria.com.br

RESUMO

Envoltos em uma nuvem de medo, falta de orientação ou mesmo conhecimento, se valendo de argumentos prontos ou simplesmente do fato da hereditariedade, muitos empresários se veem em conflito no momento do Processo da Sucessão Familiar na Empresa.

Quebrar paradigmas existentes, ter consciência da importância de modelos e diretrizes que otimizem métodos de administração de empresas, tornando-as menos vulneráveis, ainda é o grande desafio das mesmas.

O Guia PMBOK®, disponibiliza diretrizes facilmente adaptáveis ao tema, afinal, Sucessão Familiar é um projeto, e como tal deverá ser bem definido, planejado e gerenciado.

1 INTRODUÇÃO

Mal sabia a Coroa Portuguesa, que ao utilizar em nosso País, um antigo método feudal do século XIII, denominado “*Capitanias Hereditárias*”, estava criando um modelo inicial de Empresa Familiar. Neste modelo, grandes lotes de terra, localizadas em possessões ultramarinas, eram doadas a pequena e alta nobreza. Tais beneficiários em troca da concessão de terras, deveriam investir na ocupação e colonização das terras recebidas, em outras palavras, deveriam fazer o negócio prosperar.

Com o passar dos anos e com a chegada de imigrantes, viajantes e invasores com novos conhecimentos e técnicas, ficou evidente que o modelo administrativo deveria ser aprimorado, priorizando a busca do conhecimento, modelo que nem todo herdeiro concordava. Logo, a vida boa de um herdeiro teria uma grande virada, no momento que o mesmo herdasse o negócio da família e dele recebesse também a missão de fazê-lo prosperar.

¹ Sócio da Empresa Baseline Consultoria e Treinamento Ltda., Engenheiro Químico, graduado pela Furb (Blumenau-SC). Pós Graduação em Gestão da Qualidade pela Furb (Blumenau). MBA em Administração de Negócios pelo INPG (Joinville). Pós Graduação em Engenharia de Produção pela Furb (Blumenau). MBA em Gerenciamento de Projetos pela UNIVALI (Itajaí).

O processo da Sucessão Familiar, é um tema que até poucas décadas, era tratado com indiferença no meio administrativo. Começou a se destacar a medida que empresas familiares tradicionais, fecharam as portas ou foram adquiridas por outras empresas.

Os livros de história, bem como a memória popular estão cheios de exemplos de empresas que não passaram da segunda geração. Mas a falha está aonde? Na burocracia instalada, no mercado concorrido, na ineficiência da política econômica do governo, ou na falta de um planejamento sucessório? Bem, a resposta pode ter vários caminhos, mas vamos nos ater na falta de Planejamento do processo de Sucessão de Empresas.

Segundo Lodi em seu livro *empresa familiar* (Pioneira,1993), o começo da empresa familiar surge com a 2ª geração afinal, para falarmos de sucessão de empresas, temos que ter a figura do sucessor.

Quando entramos na vida profissional, realizamos um processo de troca. De um lado é disponibilizado conhecimento, dedicação e trabalho duro em troca da realização de sonhos, conquistas e poder. Mas a visão que temos da empresa só é mais nítida com o passar do tempo. As relações pessoais se estabelecem e a empresa começa a demonstrar sua ética empresarial. Se este processo de adaptação é difícil para um profissional, imagine quando entra o fator emocional familiar. De que forma o fundador da empresa, reage com o despreparo ou desinteresse do sucessor na gestão do negócio?

Esta é uma das várias perguntas que norteiam o tema, e que justificam a criação de um novo projeto, o Projeto da Sucessão Familiar.

2 GUIA DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - PMBOK®

A Quinta Edição do Guia, traz como definição de Projeto, um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Devido à natureza temporária dos projetos, indica que eles tenham um início e um término definido. A partir desta definição, justifica-se considerar o tema Sucessão Empresarial como um projeto, afinal, inicia-se no planejamento e conclui-se no momento do sucessor assumir a empresa.

O Guia PMBOK®, para melhor compreensão, define os processos em dez áreas de conhecimento, as quais serão descritas abaixo, relacionando-as com o projeto da Sucessão.

Vale ressaltar que cada etapa deverá ser formatada em um modelo de documento específico, o qual será aprovado pelo patrocinador do projeto, ou seja, pessoa ou pessoas que tem interesse no início do mesmo.

Não será objeto deste artigo propor exemplos de documentos utilizados para formatar cada área de conhecimento apresentada, apenas o relacionamento de conceitos com o tema, despertando no profissional responsável pelo processo de gestão, a visão da aplicabilidade dos conceitos.

2.1 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO

Vale mencionar que um projeto deve criar ou agregar valor. Do contrário, o projeto não teria sentido de ser realizado. O projeto da sucessão empresarial tem sua relevância, não só para os familiares, mas para a sociedade, como geradora de emprego e renda.

A Fase de Integração é responsável pelos processos que coordenam, supervisionam e integram os demais processos. Serve para balancear as demandas e restrições do projeto. Deve-se nesta etapa deixar claro um resumo do projeto, descrito no termo de abertura. Deixar claro a intenção da empresa para com o projeto, avaliar as imposições legais envolvidas e aspectos sociais e ambientais que as norteiam.

Por se tratar de aspectos familiares, definir os critérios de seleção e escolha do sucessor, passa a ser um item prioritário, não descartando a possibilidade da escolha de outros profissionais, não ligados consanguineamente.

2.2 GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

Esta área tem por objetivo definir todo o material necessário para completar o projeto com sucesso. Relacionar apenas o necessário. Evitar exceder expectativas, pois as mesmas podem aumentar os riscos do projeto e no final desagradar inclusive o patrocinador.

Deixar claro o objetivo do projeto, que neste caso em especial, é a Criação do Modelo de Sucessão na Empresa. Elencar quais as premissas e restrições envolvidas no projeto. Aqui vale algumas definições. Segundo Ricardo Vargas², em seu *5 PM podcast* "Premissa é todo fator que consideremos como verdade, porém não temos controle sobre ele ou seja, não temos como provar que será realizado".

Um exemplo de Premissa, validada por alguns estudiosos, é que a família tem que ter clara compreensão que a empresa não é uma propriedade, e sim uma instituição, não fazendo dela o que bem entender. Conforme definido acima, não podemos assegurar que esta premissa será cumprida, logo, toda premissa gera um risco e como tal, deverá ser estudada, quantificada e incluída em um plano de ação, com ação, prazo e responsáveis.

A restrição é algo que está sobre o controle, é algo que limita o projeto. Para este caso, também por entendimento de especialistas, cito a necessidade de candidatos a sucessores, terem experiências profissionais em outras empresas, para que quando entrar na empresa da família, tenha um melhor nível profissional. Nesta restrição temos controle, quem não cumprir esta etapa está fora da corrida pela sucessão.

Definir também o que não estará incluso neste projeto. Tão importante quanto mencionar o será entregue neste projeto, é o que não entregaremos. Procure evitar deixar temas subentendidos, deixe claro que alguns temas serão tratados em outros projetos.

² Ricardo Vargas, Engenheiro Químico, especialista em gerenciamento de projetos com diversos certificações e livros na área
– <http://www.ricardo-vargas.com/pt/biography/>

Defina nesta etapa os meios de coleta das informações e crie uma EAP (Estrutura Analítica do Projeto). Esta matriz facilitará o entendimento das entregas, pois estará decompondo o projeto em subdivisões.

2.3 GERENCIAMENTO DO TEMPO DO PROJETO

A área do conhecimento do Tempo tem como objetivo estimar a duração do plano de projeto e de suas atividades, desenvolvendo um cronograma do projeto, monitorando e controlando os desvios. A tríplice restrição, Escopo, Tempo, Custo, deve ser avaliada constantemente, definindo os critérios para a mudança dos mesmos. Toda a mudança tem um impacto, temos que saber qual será, para garantir o bom andamento do projeto.

Penso que o tempo é o único fator que temos controle. A escolha de como dispomos dele, é que resulta no atendimento de objetivos. No caso do planejamento sucessório, recomenda-se começar o quanto antes, até porque, ao contrário do pensamento de muitos, somos mortais. Importante é que o sucedido esteja a frente de todo o processo, repassando valores, éticas e objetivos do negócio à outras gerações.

2.4 GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO

A área do conhecimento custo, tem como objetivo estimar, gerenciar e controlar os custos e orçamentos do projeto. Ressalto que são os custos para executar o projeto e aqueles externos, que impactam na sua viabilidade. Aquisição de bens e patrimônio não fazem parte do escopo do projeto.

Importante envolver especialistas nesta etapa, para que não seja esquecido nenhum valor relevante, que possa no futuro, distorcer os valores pré definidos.

A Metodologia adotada para a definição de reservas gerenciais aplicado ao custo estimado, também deverá ser definido nesta etapa. Evite aplicar simplesmente um valor pré fixado (%), estude melhor o tema.

Importante a criação de um procedimento de controle de mudanças, definindo responsáveis pela aprovação e regras para acessar as reservas gerenciais. Não esqueça de considerar nesta fase, os custos em decorrência do plano de ação de riscos. Todo o valor decorrente daquela etapa, deverá estar contemplado nos custos aqui definidos.

2.5 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO

Chegamos a um capítulo, cujas definições são diversas. O tema Qualidade por muitos estudados, possui várias abordagens, mas para nosso projeto, definiremos Qualidade como o

grau de atendimento aos requisitos. Estaremos aqui planejando, gerenciando e controlando a qualidade do projeto.

Usar indicadores para monitorar etapas e ações pré definidas. Adotar ferramentas da qualidade tais como: fluxograma, diagrama de causa e efeito, diagrama de Pareto, brainstorming.

2.6 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DO PROJETO

A área de conhecimento Recursos Humanos tem como objetivo gerenciar todos os aspectos de pessoal desde aspectos de contratações, designações, treinamentos, até processos de desenvolvimento de equipes e recompensas por resultados.

Ao estudar o processo sucessório de empresas, observa-se que o fator humano é fundamental para o sucesso do projeto. As empresas devem desenvolver talentos, não só para melhorar o nível da equipe, mas também para criar opções de profissionais na corrida pela sucessão. Estar em contato com pessoas competentes, facilita o processo de aprendizado dos futuros sucessores, preparando-os inclusive, para liderança futura.

Definido um organograma e os papéis dos membros da equipe no projeto, crie uma matriz de influência. Esta matriz relacionará o poder que cada integrante exerce no projeto, afinal, nem todo envolvido está na mesma sintonia. Famílias com muitos herdeiros, gera um clima de competição, que nem sempre transcorre de maneira ordeira e ética.

2.7 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DE COMUNICAÇÕES DE PROJETO

Os ruídos de comunicação afetam as relações pessoais e nas empresas os efeitos podem ser bem mais devastadores. Ele afeta o resultado das organizações, cria um ambiente de extrema e desleal competitividade impacta diretamente na qualidade de vida dos funcionários e familiares.

O Gerente de Projeto, nesta etapa, tem fundamental importância, visto que as habilidades tanto orais como escritas do mesmo, resultam nas entregas dos resultados desejados. Os meios de comunicação que serão utilizados (E-mail, memorandos, documentos impressos, uso de celular) deverão ser definidos e as datas das reuniões predefinidas.

2.8 GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

A humanidade convive com este tema desde os primórdios. O risco está associado a qualquer atividade humana. Ao longo da história, risco e sobrevivência eram parceiros inseparáveis. Atividades como caça e pesca, longas jornadas em busca de melhores fontes de água ou alimentos, decidiram o sucesso de várias civilizações. Logo, os riscos podem estar associados a ameaças ou oportunidades, pode então os riscos serem positivos ou negativos.

Para esta área do conhecimento então, processos como identificação, análise, controle e planejamento de respostas aos riscos, serão definidos. Em resumo, os objetivos do gerenciamento de riscos são: aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

Nosso tema Sucessão Empresarial está repleto de riscos, quer seja positivos ou negativos. O primeiro deles é inevitável e conhecidos de todos, a morte. Especialistas recomendam que este fato seja tratado com seriedade. Aqui vale para todos os atores do projeto, desde o fundador, passando pelos herdeiros, chegando aos executivos que poderão um dia, ser uma alternativa no processo de sucessão.

Outro fato presente no processo de sucessão, é a falência da empresa ou venda da mesma. Muitas empresas parecem que só existem para servir os interesses do administrador. Esquecem que a empresa não é um bem e sim uma instituição com impacto significativo na sociedade.

Outro risco presente é a ausência e despreparo dos herdeiros. Perfeitos “*bon vivant*” que por pressão do fundador ou autoafirmação, resolvem ingressar na empresa, mas sem nenhuma experiência anterior, quer seja na administração ou capacidade de liderança, ética ou conhecimento dos reais objetivos da empresa.

Outro risco é a evasão de bons profissionais, em decorrência de uma forma equivocada e autoritária de administração. O mercado já é tão competitivo e alguns administradores conseguem trazer para o coração da empresa, visões egoístas, antiéticas, priorizando interesses particulares em detrimento dos objetivos reais da empresa. Tal relevância tem este item, que o PMBOK® sugere que seja envolvido o maior número de profissionais no processo de detecção, qualificação e resposta aos riscos.

Uma sugestão é a criação da Estrutura Analítica de Riscos, estrutura está baseada na estrutura analítica de processo, mas apontando riscos positivos e negativos em cada etapa.

Procure criar um plano de ação, somente para riscos apontados como relevantes, para evitar a criação de uma paranoia administrativa, que pode inviabilizar a condução do projeto. Trabalhe com seriedade e serenidade, lembrando que existem riscos que estaremos convivendo e monitorando ao longo de todo o projeto.

2.9 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO

O Gerenciamento das Aquisições inclui processos relacionados a compras de bens e serviços, relacionando-se com contratados e fornecedores externos ao time do projeto.

Ressalta-se que a aquisição de bens relacionados ao patrimônio do fundador ou herdeiro, que não tenha relação ao escopo do projeto, não será incluído e nem monitorado nesta etapa.

Referente ao tema da Sucessão Empresarial, um modelo de aquisição é a contratação de uma consultoria especializada no processo de Sucessão. Um profissional que atue como facilitador, orientando etapas e esclarecendo dúvidas de modelo ou formas jurídicas que o tema envolve.

O cronograma do projeto, poderá influenciar no item aquisição. A contratação de consultoria ou prestadores de serviços para honrar prazos e entregas do projeto, serão incluídas nessa fase.

2.10 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS NO PROJETO

“*Stakeholders*” ou partes interessadas, são aqueles que possuem interesse no projeto ou que são afetados positiva ou negativamente por seus resultados. A precisa e imediata identificação dos mesmos, pode resultar em uma condução do projeto mais eficaz, visto que o conhecimento da influência que cada um exerce no meio, possibilita a criação de um plano de atuação para minimizar as influências. No processo de Sucessão, alguns exemplos de partes interessadas: Fundador da empresa, familiares, cônjuges, funcionários, advogados, sócios, entre outros.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância das empresas familiares na sociedade, faz com que o tema seja objeto de estudo e preocupação.

O Projeto de Sucessão em uma empresa familiar, pode se tornar um desastre se não bem conduzido. A possibilidade do envolvimento de interesses pessoais neste processo, pode influenciar na administração e conceitos éticos da mesma.

As diretrizes aqui relacionadas pelo PMBOK®, demonstraram ter base suficiente para ser considerada uma metodologia de apoio no projeto de sucessão. A correta aplicação dos conceitos, aliada a escolha de um gerente de projeto para o gerenciamento e aplicação da mesma, cria um caminho sólido.

As lições que vivenciarmos ao longo do projeto, devem ser registradas e estudadas, para que sirvam de ensinamento em situações futuras.

REFERENCIAS

JUNIOR, José Tenório Barreto. Adaptando Boas Práticas às particularidades de um Projeto de P&D. Mundo Project Management. Nº58, p.11-15,2014

UM GUIA DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS (Guia PMBOK®) – 5ª Ed. Newton Square: Project Management Institute,2013

BUENO, Eduardo. A viagem do descobrimento: a verdadeira história da expedição de Cabral. Rio de Janeiro:Objetiva,1998.

OESTERREICH, Roziliane de Freitas. Os caminhos da Sucessão Familiar. Jaraguá do Sul: Editora UNERJ,2006.

JOIA, Luiz Antônio. Gerenciamento de riscos em projetos / Luiz Antônio Joia... [et al.],-3.ed.- Rio de Janeiro: Editora FGV,2013.

TRENTIM, Mário Henrique. Gerenciamento de Projetos: guia para as certificações CAPM® e PMP®.2ª Ed.