

# METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS NUMA EMPRESA FAMILIAR

**DYHEGO DE OLIVEIRA SILVA (FMN )**

dyhegodeoliveira@gmail.com

**DALGOBERTO MIQUILINO PINHO JUNIOR (UFAL )**

dalgoberto@gmail.com



*Cada organização é única, com características próprias, sob influências ímpares do ambiente em que vivem. Contudo, a administração familiar possui um componente completamente diferente e, por isso mesmo, característico a este tipo de corporação: a Gestão Genética*

*A longevidade corporativa passa a ser muito mais instável, para não dizer assustadoramente incerta e, por isso, reduzir custos, minimizar desperdícios, gerenciar riscos e ameaças inerentes aos negócios, são necessidades vitais que alcançam todas as empresas. Neste ambiente de complexidades, o Escritório de Projetos surge como o mapa que aponta a rota pela qual a corporação atingirá seu objetivo, consolidando sua visão estratégica.*

*Neste artigo é apresentado um estudo de caso, que compreende as etapas necessárias, para os planejamentos organizacionais e as definições estratégicas, implícitas e explícitas, estabelecidas pelas Indústrias Reunidas Coringa Ltda no processo de estruturação e implantação de um escritório de projetos em uma empresa familiar.*

*O estudo também possuiu um caráter qualitativo, onde foram evidenciados fatores necessários para o desenvolvimento e implementação de uma metodologia de gerenciamento de projetos numa empresa cuja administração é familiar.*

*Palavras-chaves: Escritório de Projetos, Implantação, Gestão de Projetos, Empresa Familiar*

## 1. Introdução

Em um cenário cada vez mais concorrido no âmbito organizacional, percebe-se a necessidade de mudanças estruturais nas empresas, objetivando e otimizando o poderio competitivo no mercado, onde uma das principais e de maior notoriedade é o direcionamento a uma orientação por projetos, que nas últimas décadas tem sido o grande diferencial corporativo adotado por entidades do Brasil e do mundo, através das muitas comprovações de redução de desperdício, aumento da lucratividade, processos de controles, melhorias contínuas, entre outros aspectos relevantes.

Neste contexto, o mundo empresarial está buscando a formalização e aprimoramento de sua gestão, transformando os conceitos para uma administração por projetos, o que de fato, redefine a maneira convencional utilizada em muitas empresas brasileiras e principalmente aquelas enquadradas como “familiar”, pois estabelece e normatiza todos os eventos relevantes, padronizando seu gerenciamento e controle, em uma sistemática estratégica visando o “*upgrade*” dos negócios.

Através disto, torna-se oportuno, a implantação de um escritório de projetos, como encarregado, segundo o *Project Management Institute (PMI)*, de ser “a entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio”, com o intuito de potencialização da empresa no mercado como um todo, transformando e aperfeiçoando os processos, planejamentos e estratégias administrativas, corrigindo falhas de procedimentos e melhorias contínuas em um processo de aculturação organizacional para este tipo de administração, de forma a ampliar os horizontes da corporação por meio das boas práticas de gerenciamento de projetos adaptados a realidade socioeconômica e geográfica da empresa.

## 2. Embasamento

Ao longo desta seção, apresentaremos alguns dos conceitos utilizados, como os de empresa familiar, gerenciamento de projetos e escritórios de projetos. Atualmente, o ramo da engenharia de produção apresenta problemas de gestão de projetos num ambiente familiar devido ao grande impacto gerado dentro do ambiente cultural destas empresas.

### 2.1. Administração familiar

A administração familiar, após a abertura do mercado brasileiro no final do século XX para as grandes empresas internacionais, as chamadas multinacionais, que revolucionaram os diversos modelos já existentes de gestão, utilizando principalmente do planejamento estratégico como instrumento de alavancagem mercadológico, vêm sendo ignorada e vista como retrógrada frente a todos estes conceitos, formas e cultura utilizada por estas organizações.

Entretanto, a empresa familiar concentra neste tipo de gestão uma grande e importante potencialização no mercado empresarial, como cita Lethbridge (1997), que em nível mundial, empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB.

Além dessas observações, existem outros fatores positivos que evidenciam o porquê desta forma de administrar as empresas detém uma grande fatia do mundo empresarial, tanto em caráter nacional quanto internacional, como nos mostra Centurion e Viana (2007:01): “Quando os vários cargos são preenchidos com integrantes da própria família, facilita-se o desenvolvimento da empresa em razão de o interesse tornar-se unificado e os investimentos, incluindo os sacrifícios pessoais, para a criação da empresa acabam sendo amenizados. Assim, a empresa sob gestão familiar tem suas vantagens, as quais podem viabilizá-la e levá-la ao caminho do sucesso”.

Em contrapartida, as empresas administradas sob este tipo de gestão, enfrentam grandes desafios, inúmeras dificuldades e problemas que variam conforme o nível de complexidade da empresa, a estrutura familiar responsável, posição geograficamente inserida e porte econômico da organização, como expõe Ricca (2001): “A maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrentam problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado”.

Sabe-se que, segundo Regina (2009), “a cultura organizacional das empresas familiares centra-se primordialmente na figura de seu fundador, que inculca seus próprios valores e comportamentos e os da família na empresa e nos negócios”. Com isso, percebe-se que, se esta cultura imposta pelo fundador contiver um mínimo de estrutura administrativa e visão empreendedora, é notória a possibilidade de adaptação e alinhamento com as exigências impostas pelo mercado. Caso estes valores e comportamento não estejam engajados em princípios organizacionais, este processo de mudança pode ser um enorme desafio, visto que suas crenças, seus desejos e métodos entram em contradição com os conceitos aplicados neste acultramento corporativo.

## 2.2. Características da administração familiar

Para Oliveira (2006), a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares.

Por outro lado, também existem pontos negativos nesta forma de gestão, como menciona Ricca (1998), onde a empresa familiar é também um ambiente fértil para o surgimento de alguns problemas que, se não forem resolvidos a tempo, podem gerar consequências graves para o desempenho e o próprio futuro da organização. O autor comenta que algumas dificuldades enfrentadas nas empresas familiares são:

- a) Informalidade excessiva, onde a informalidade do ambiente familiar é levada para a empresa, fazendo com que as regras e normas quase nunca sejam claras ou definidas, predominando assim, o intuitivo, onde cada um faz o que acha certo;

- b) Competição negada, onde se cria uma ideia de que se deve levar para o ambiente de trabalho a harmonia que existe no lar, sem disputas e conflitos, mas que, na realidade, existem e de certa forma é negada;
- c) Superação, quando os conflitos devem ser encarados de forma profissional ao invés de negados;
- d) Cultura de Dono; neste caso, os familiares em cargos de gestão da empresa centralizam as decisões em excesso, de forma autoritária, onde o desejo e opinião pessoal tornam-se lei, reproduzindo o que acontece no ambiente doméstico.

### 3. Gerenciamento de projetos

Para as empresas, o gerenciamento de projetos pode ser um fator fundamental de alavancagem estratégica dos negócios, tendo em si, elementos consistentes de aprimoramento de seus investimentos, agregando grande probabilidade de sucesso nos eventos realizados sob a gestão de projetos.

Segundo Vargas (2009:07), dentre os principais benefícios da utilização do gerenciamento de projetos, podem-se destacar os seguintes:

- Evita surpresas durante a execução dos trabalhos;
- Permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda a metodologia está sendo estruturada;
- Antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas;
- Adapta os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente;
- Disponibiliza os orçamentos antes do início dos gastos;
- Agiliza as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- Aumenta o controle gerencial de todas as fases implementadas devido ao detalhamento ter sido realizado;
- Facilita e orienta as revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo, melhorando a capacidade de adaptação do projeto;
- Otimiza a alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários;
- Documenta e facilita as estimativas para futuros projetos.

Percebe-se com isso, que a prática do gerenciamento de projetos na organização traz inúmeros benefícios, proporcionando uma metodologia estruturada dos processos, capazes de diminuir o risco de insucesso dos projetos na empresa, estabelecendo uma posição sólida no mercado, estando apta para as mudanças, ou melhor, redirecionamento estratégico, para enfrentar as exigências competitivas.

#### 3.1. Escritórios de Projetos – PMO

Um escritório de projetos (*Project Management Office, PMO*) é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto (PMI,2008:11).

O PMO é responsável também por elaborar políticas de gerenciamento de projetos, estruturar as metodologias e modelos de documentos, divulgar, cumprir e apoiar no cumprimento de procedimentos bem definidos para cada organização, adaptados a realidade e cultura das empresas onde estão sendo implantados, com isso, existe grande probabilidade de disseminação da gestão de projetos e aceitação das mudanças estratégicas a serem seguidas.

Segundo Xavier (2009:08), os PMO's podem operar de modo contínuo, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos na forma de treinamento, *software*, políticas padronizadas e procedimentos, até o gerenciamento direto real e a responsabilidade pela realização dos objetivos de projeto. Um PMO específico pode receber uma autoridade delegada para atuar como parte interessada integral e um importante tomador de decisões durante o estágio de iniciação de cada projeto. Pode também ter autoridade para fazer recomendações ou pode encerrar projetos para manter a consistência dos objetivos de negócios.

Para Valle (2010:139), as principais tarefas realizadas pelo escritório de projetos são o fornecimento de treinamento, software, padrões e procedimentos, e em alguns casos chega-se ao gerenciamento direto e à responsabilidade da execução dos objetivos dos projetos. Pode também selecionar e realocar os recursos humanos do projeto.

#### 4. Ambiente do estudo

O estudo se deu nas Indústrias Reunidas Coringa Ltda, que tem sede localizada na Cidade de Arapiraca, principal cidade do interior do estado de Alagoas, e que fica a 123 quilômetros da capital alagoana, Maceió, é uma empresa de grande porte para região, cuja a administração é familiar. Possui também filiais nas cidades de Luís Eduardo Magalhães, Estado da Bahia, e em Bom Conselho, Pernambuco. A empresa atualmente conta com aproximadamente 950 funcionários diretos, onde a alta gestão é composta por membros de uma mesma família, além de possuir uma grande diversidade de produtos, derivados principalmente do milho, arroz e café.

Figura 1 – Indústrias Reunidas Coringa Ltda (Matriz – Arapiraca, Alagoas)



Fonte: Autor

No final da década de 60 um grupo do município de Arapiraca-Alagoas, iniciou suas atividades com o beneficiamento de fumo para cigarros feitos à mão. Dez anos depois já estava atuando na área de alimentos, após adquirir uma fábrica de farinha de milho, café e corantes. O sucesso gerou a abertura de novos negócios, ampliando as áreas de atuação. Em pouco tempo, este grupo ganhou novas unidades e já dava os primeiros passos para a consolidação de uma marca: As Indústrias Reunidas Coringa Ltda.

Garantindo anualmente a compra de grande parte da safra da região a unidade de processamento e beneficiamento de fumo se destacou Brasil exportando o principal produto de Arapiraca na época. A ampla e complexa planta industrial, destaca-se na refinação de milho, cujo principal produto são os flocos de milho, que, pelo rigoroso processo de seleção e análise de grãos, aliado à alta tecnologia, garante mais qualidade e sabor a um produto final de grande aceitação no mercado nacional.

A torrefação de café, a unidade de corantes, a produção de preparado sólido para refresco de baixa caloria e a fábrica de embalagens, são outros segmentos de sucesso que o Grupo detém. Assim, a partir da sede administrativa em Arapiraca, são traçadas todas as estratégias de atuação para a conquista de novos mercados, investimentos em tecnologia industrial, informatização de operações, aquisição de matéria-prima, ações de marketing, comercialização e distribuição de produtos para as mais diversas regiões do país.

## **5. A implantação de um escritório de projetos numa empresa familiar - As Indústrias Reunidas Coringa Ltda**

As variáveis da pesquisa foram os aspectos relacionados aos conceitos aplicados sobre escritórios de projetos, modelagem de um escritório de projetos e desenvolvimento e implantação de um núcleo de projetos na organização cujas características deveriam ser focadas num âmbito de empresa familiar.

### **5.1. Processos Investigados**

Através da análise da necessidade organizacional, houve uma demanda de investigação informacional estruturada, que serviria como base fundamental para o desenvolvimento e implantação do escritório de projetos na organização, onde o mesmo irá desenvolver a funcionalidade de ser o instrumento de aculturação organizacional da gestão por projetos.

Como resultado desta investigação estabeleceu-se a seguinte sequência para a criação de uma metodologia de gerenciamento de projetos aplica à empresa deste estudo:

- Criação do escritório de projetos na empresa;
- Identificação das funções do escritório de projetos;
- Designação das competências e responsabilidades do escritório de projetos;
- Diagnóstico inicial de maturidade de gerenciamento de projetos da empresa;
- Estrutura Analítica de Projeto para a implantação do escritório de projetos
- Criação da metodologia de gerenciamento de projetos aplicada à organização.

Segue o detalhamento do itens supracitados:

#### **5.1.1. Criação do escritório de projetos na empresa**

Nesta etapa de criação do escritório de projetos na empresa, percebeu-se a necessidade de um apoio, ou seja, um *Sponsor* para dar sustentação a ideia central de sua implementação. Esta diretoria está representada pela área de *controller*, pois como a empresa é familiar, qualquer mudança nos processos, rotinas ou métodos iria impactar em resistência por parte da gestão, necessitando um defensor do objetivo, capaz de evidenciar, através de resultados, a funcionalidade e importância do gerenciamento de projetos na organização.

#### **5.1.2. Identificação das funções do escritório de projetos**

Nesta etapa definiu-se qual as funções do PMO a ser adotado na empresa. Através de uma análise de estratégia de implantação de um escritório de projetos que não fosse de encontro, de forma imediata, as metodologias, costumes, crenças e rotinas da administração familiar da empresa, o *Sponsor* do escritório de projetos e um dos sócios da empresa, optou por, nos dois primeiros anos de implantação, que o escritório de projetos exercesse a função de:

- Apoio às demais áreas no desenvolvimento de projetos atrelando a uma tendência de reestruturação de processos que facilitará e padronizará as fases de um novo projeto;
- Preparar uma base de conscientização organizacional sobre a implantação e funções do escritório de projetos;
- Estabelecer métricas sobre o diagnóstico inicial de maturidade em gerenciamento de projetos e as próximas etapas mensuráveis esperadas para o amadurecimento;

- Estruturar o gerenciamento de projetos adaptados a realidade “familiar” da organização, ou seja, desenvolvimento de uma metodologia aplicada;
- Estabelecer procedimentos de treinamentos para aprimoramento da gestão por projetos e o acompanhamento, de forma participativa;
- Aplicação de projetos base utilizando da metodologia em projetos na organização a fim de melhorar sua aplicabilidade a realidade organizacional.

### 5.1.3. Designação das competências e responsabilidades do escritório de projetos

Foram designadas algumas responsabilidades específicas para o escritório de projetos na organização. Todas as atribuições são executadas com a participação direta e efetiva do patrocinador executivo do escritório de projetos das Indústrias Reunidas Coringa Ltda, no objetivo de assegurar a autoridade e responsabilidade do PMO frente à cultura organizacional da empresa.

Entretanto, todos estes direcionamentos estão sendo executados de modo implícito na organização, onde apenas a ponderação seguinte, segundo Xavier (2009:156), está sendo apresentada para toda a organização de modo explícito: “O Escritório de Projetos (EP) não tem a responsabilidade de tomar decisões, mas sim de fornecer relatórios e informações que possibilitem avaliação pelos responsáveis pela tomada de decisões, gerentes ou diretores da empresa.”

Assim, todas estas considerações supracitadas foram idealizadas, juntamente com a alta administração da entidade, para a implementação do escritório de projetos nas Indústrias Reunidas Coringa Ltda.

### 5.1.4. Diagnóstico inicial de maturidade de gerenciamento de projetos da empresa

Foi realizado, um levantamento do atual momento de amadurecimento na gestão por projetos que a empresa se enquadra a fim de identificar e antecipar as próximas etapas a serem desenvolvidas para que a mudança cultural e a implementação, de fato desta nova visão empresarial, fosse aceita e evidenciada.

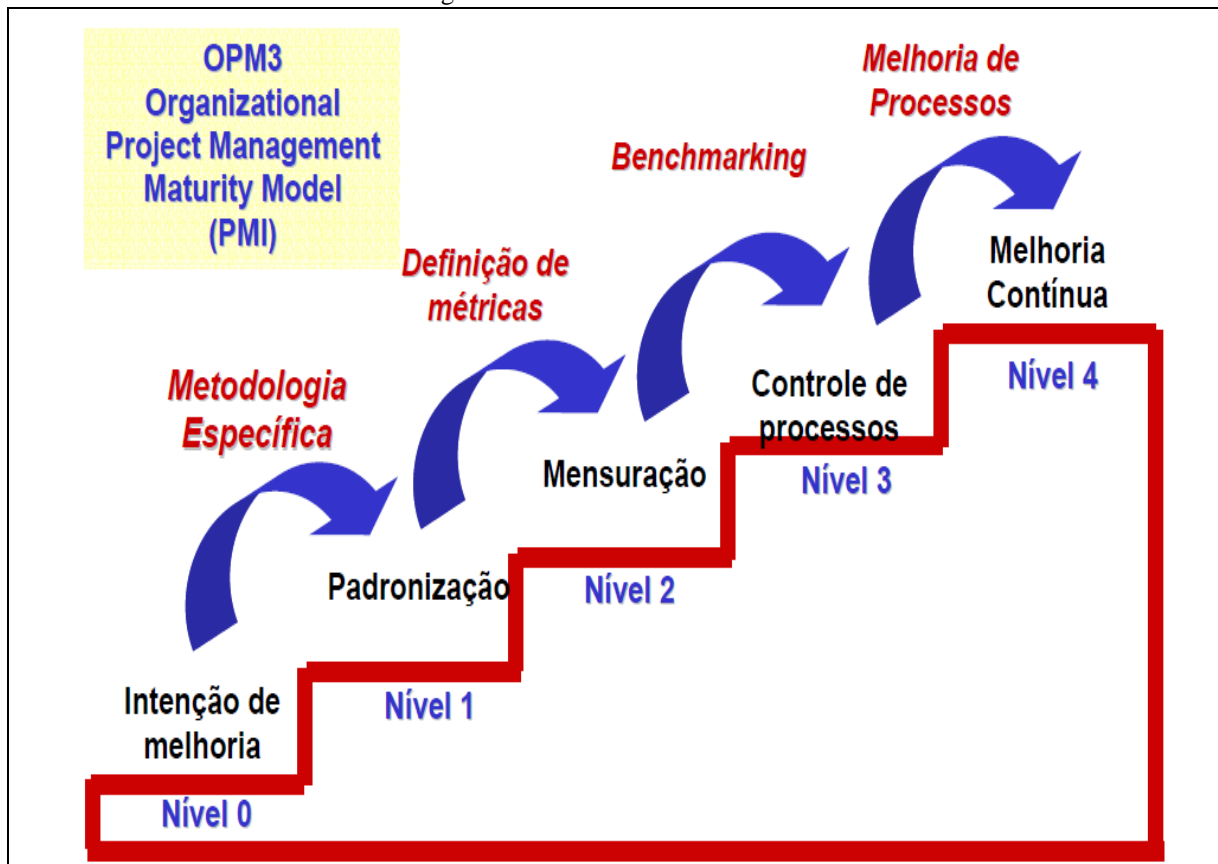
Tomou-se como base o modelo padrão de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos do PMI, denominado OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*). Foi utilizado também uma adaptação do questionário do modelo OPM3, realizado por Xavier, em sua metodologia *Methodware*, que de forma mais objetiva, possui quarenta e cinco perguntas, sendo cinco perguntas para cada uma das nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos previstas no PMBoK, e que através da aplicação deste questionário, é possível dar pesos para áreas, dependendo do interesse da organização.

Com isso, os seguintes produtos foram gerados após a avaliação de maturidade:

- Relatório de avaliação;
- Lista de competências a serem desenvolvidas;
- Ações para o desenvolvimento de competências.



Figura 2 – Os níveis de maturidade do OPM3



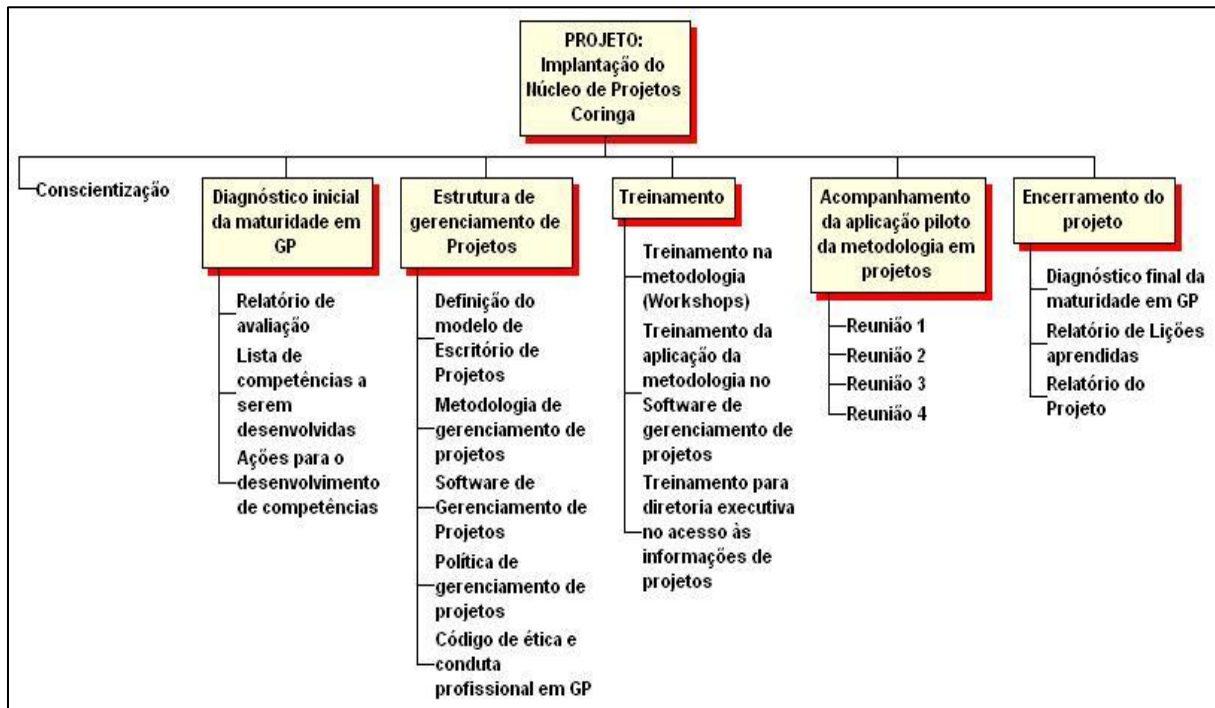
Fonte: XAVIER (2009:154)

### 5.1.5. Estrutura Analítica de Projeto para a implantação do escritório de projetos

A utilização de uma estrutura analítica de projeto de implantação de um PMO ajudou na mensuração das etapas seguintes no processo de aculturação em gestão por projetos, além de facilitar a propagação das etapas entre os níveis gerenciais da empresa.

Segue abaixo a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) da implantação do escritório de projetos nas Indústrias Reunidas Coringa Ltda:

Figura 3 – EAP para implantação do escritório de projetos nas Indústrias Reunidas Coringa Ltda.



Fonte: Autor

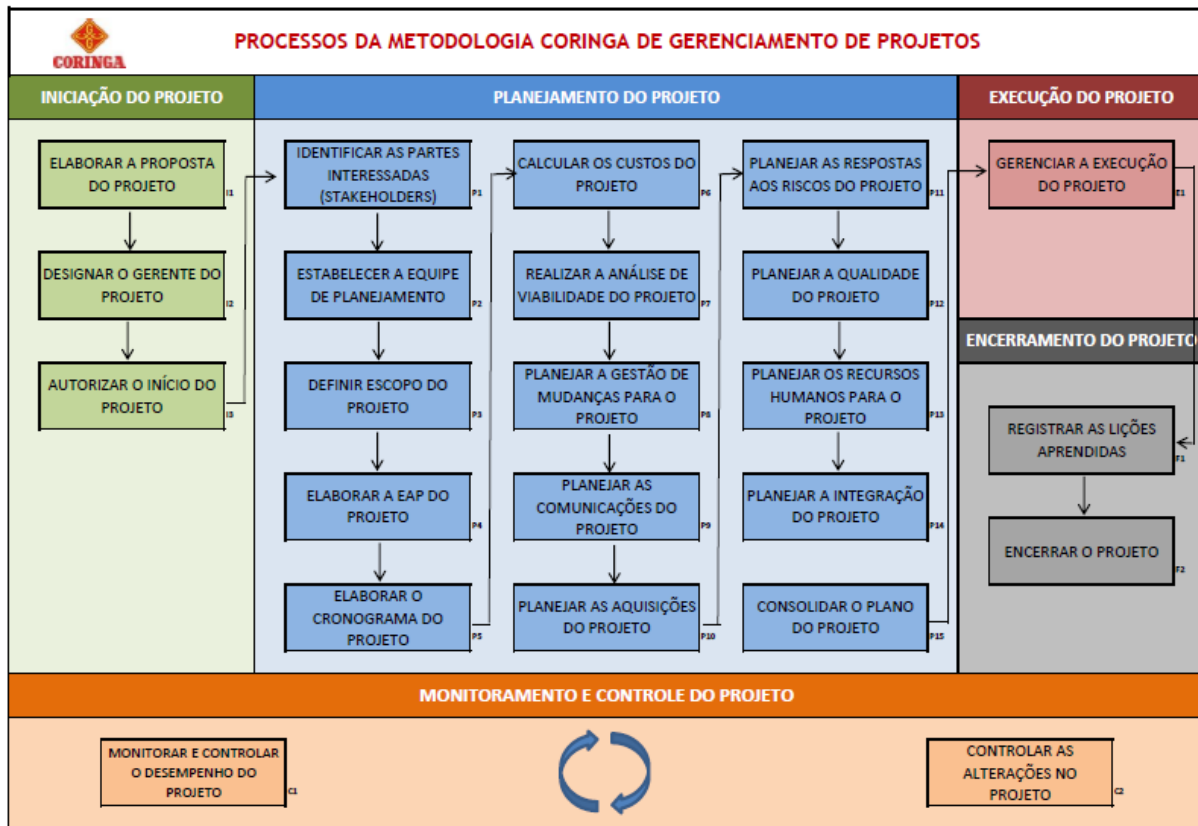
### 5.1.6. Criação da metodologia de gerenciamento de projetos aplicada à organização

Para Xavier (2009:156), toda empresa que visa à criação de um escritório de projetos “deve desenvolver ou adquirir uma metodologia de gerenciamento de projetos que seja aderente aos seus tipos de projetos”, ou seja, que seja adequada e aplicada a realidade da organização que pretende instituir o escritório de projetos.

Foi realizada nas Indústrias Reunidas Coringa Ltda. uma adaptação da metodologia *Methodware*, alinhada aos processos do PMBoK, do PMI, e ajustada a cultura organizacional da entidade em estudo.

Após a estruturação e divulgação da política de gerenciamento de projetos na organização, iniciou-se a criação da metodologia, denominada na empresa de Metodologia Coringa de Gerenciamento de Projetos, onde a mesma tomou como base os processos da metodologia *Methodware* adaptados a cultura organizacional das Indústrias Reunidas Coringa Ltda. Segue na figura 4 os processos da Metodologia Coringa de Gerenciamento de Projetos:

Figura 4 – Processos da Metodologia Coringa de Gerenciamento de Projetos



Fonte: Autor

## 5.2. Estratégias de implementação da Metodologia Coringa de Gerenciamento de Projetos

Para maior aceitação e diminuição das resistências das outras áreas da organização, como os setores que não apoiam mudanças administrativas, houve a necessidade de estabelecer estratégias para efetividade da metodologia, onde incluiu mudanças estruturais e redesenho de processos, visando o amadurecimento corporativo das Indústrias Reunidas Coringa Ltda.

Dentre estas mudanças estruturais e redesenho de processos, podem ser destacadas as seguintes:

- Apresentação do PMO como departamento de apoio na gestão coordenada e centralizada dos projetos para as demais diretorias;
- Capacitação profissional de pessoas-chave no processo;
- Imposição da alta administração para os departamentos da empresa na elaboração de um Planejamento Setorial de Fluxo de Caixa dos investimentos não rotineiros para os próximos anos;
- Montagem do *Portfólio* ou Carteira de Projetos para os Planejamentos Setoriais de investimentos para os próximos anos;
- Priorização dos projetos identificados;

- Execução coordenada e padronizada dos projetos.

## 6. Resultados

Contando a partir da decisão de se implantar o NÚCLEO DE PROJETOS CORINGA em Junho de 2011, até meados de abril de 2014, os resultados demonstram a eficácia da gestão por projetos numa empresa-familiar, conforme a Metodologia Coringa de Gerenciamento de Projetos criada e utilizada. Senão, vejamos:

À época da inicialização, dois projetos estavam em desenvolvimento:

- Construção da Unidade Produtiva de Preparados Sólidos Para Refrescos;
- Projeto de Adequação da Unidade de Arapiraca as Exigências Legais no Combate a Incêndio, Pânico e Sistema de Proteção de Descargas Atmosféricas – SPDA.

Ambos foram iniciados da forma costumeira, porém finalizados dentro da Metodologia Coringa de Gerenciamento de Projetos, o que proporcionou estabelecer datas para as atividades restantes, controle orçamentário e qualidade dos produtos dos projetos, claramente definidas. Os resultados foram considerados satisfatórios, principalmente porque juntos somam aproximadamente R\$ 3.500.000,00 (três milhões e quinhentos mil reais) e que a empresa pôde definir o retorno (*payback*) desse investimento, pois os mesmos tiveram seus cronogramas de finalização definidos e cumpridos, o que não existia antes.

Quatro projetos foram iniciados, controlados e concluídos, a partir da Metodologia Coringa de Gerenciamento de Projetos, foram eles:

- TAG – Implantação do módulo de manutenção industrial em conjunto com todo o tagging dos equipamentos das unidades de Arapiraca e Luis Eduardo Magalhães (LEM);
- Clima Organizacional – Pesquisa para identificação do grau de satisfação e motivação dos colaboradores;
- Perfil Sócio Econômico Organizacional – Pesquisa de levantamento do perfil sócio econômico dos colaboradores, para implantação de ações de benefícios baseadas nessa realidade;
- Centro de Custo Por Responsabilidade – Parametrização do Sistema Operacional Interno, designando todos os centros de custo sob a responsabilidade de colaboradores designados pela diretoria, para cada um deles com objetivo de monitorar e controlar os custos por departamentos, evitando desperdícios e desvios nos relatórios finais.

Outros dez projetos encontram-se em pleno curso, seguindo a Metodologia aplicada à organização:

- Gritz de Milho – Desenvolvimento de um novo produto destinado a indústrias de salgadinho tipo “snacks” e cervejarias;
- Registro de Quase acidentes – Implantação de um sistema de gestão de segurança do trabalho visando melhoria contínua pelo registro e controle das ocorrências de quase acidentes baseado na Pirâmide de Frank Bird;
- Manufatura Enxuta – Buscar reduzir os sete tipos de desperdício: Super Produção, Tempo de Espera, Transporte, Excesso de Processamento, Inventário, Movimento e Defeitos;

- Transporte de Canjica LEM/ARAPIRACA – Fabricação de canjica na unidade Luis Eduardo Magalhães (LEM) para produção de flocos na unidade Arapiraca;
- Ativo Fixo – Realização de inventário completo do ativo fixo da organização;
- Banco de talentos – Desenvolvimento e implantação de um banco de dados contendo currículos e certificados dos Recursos Humanos da empresa;
- Avaliação de desempenho – Implantação de sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores para melhoria de suas performances;
- Equipe de Analistas Sensoriais – Desenvolvimento e implantação de equipe permanente de julgadores sensoriais dos produtos Coringa nas unidades fabris LEM/ARAPIRACA;
- Certificação ISO 14.001 – Atender legislação ambiental vigente;
- *DataCollection* – Implantação de sistema de coleta de dados referentes a entradas e saídas de produtos da expedição nas unidades fabris LEM/ARAPIRACA.

## 7. Conclusões

A implantação de um escritório de projetos foi a principal ferramenta organizacional identificada pela diretoria, após os estudos, para aplicar a esta indústria. Foram abordados os processos a serem implementados, foram padronizados e formalizados, facilitando a sua comunicação e sua adoção por parte da organização. Fundamental também foi a escolha e implantação de ferramentas oportunas, sejam elas adaptadas a realidade da empresa, ou as tradicionais, onde fossem aderentes aos métodos adotados e que aumentem a probabilidade de garantia da produtividade necessária do núcleo de projetos implantado. Sobretudo, foi essencial a capacitação, o envolvimento e a motivação das pessoas envolvidas no processo, contemplando inclusive, todos os níveis organizacionais e todos os integrantes da família gestora da empresa.

Fica demonstrado que a administração por projetos proporciona benefícios diversos a qualquer tipo de corporação, mesmo aquelas consideradas de complexa estrutura de gestão, nas quais se incluem as empresas familiares.

Como âmbito complementar para estudos futuros percebeu-se um crescimento acentuado da maturidade de projetos da empresa num pequeno intervalo de tempo, o que difere do lapso temporal existente nas literaturas existentes, o que proporcionará um novo universo para pesquisa.

## Referências

CENTURION, Júnior de Andrade E VIANA, José Jair Soares. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda.** Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1162\\_1162\\_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf)> Acesso em 23 nov.2011.

LETHBRIDGE, ERIC. **Tendências da empresa familiar no mundo.** Revista do BNDES. V. 7, n. 1, jun de 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006

PMI, Project Management Institute (Editor). **PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide**, Fourth Edition. USA: PMI, 2008.

REGINA, Sandra. **Empresas Familiares: a Cultura Organizacional Constitui um Fator Tão Determinante Quanto em Grandes Corporações?**.

Disponível em < <http://textolivre.com.br/artigos/20769-empresas-familiares-a-cultura-organizacional-constitui-um-fator-tao-determinante-quanto-em-grandes?format=pdf> > Acesso em 12 mar.2014.

RICCA, Domingos. **De empresa familiar à empresa profissional**.

Disponível em < <http://www.ebah.com.br/content/ABAAe94AAJ/a-profissionalizacao-gestao-processo-sucessorio-nas-empresas-familiares?part=2> > Acesso em 07 mar. 2006.

RICCA, Domingos. **Empresa familiar – Sucessão em Conflito**.

Disponível em <[http://www.empresafamiliar.com.br/old\\_site/art4\\_ricca.pdf](http://www.empresafamiliar.com.br/old_site/art4_ricca.pdf)> Acesso em 21 abr.2014.

VALLE, André Bittencourt do. **Fundamentos do gerenciamento de projetos** / André Bittencourt do Valle, Carlos Alberto Pereira Soares, José Finocchio Jr., Lincoln de Souza Firmino da Silva. 2. ed. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2010.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prática do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide** / Ricardo Viana Vargas. – 4. Ed. – Rio de Janeiro : Brasport, 2009.

XAVIER, Carlos M. S., Vivacqua, Flávio R., Macedo, Otualp S. e Xavier, Luiz F. S. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware**. Rio de Janeiro: Brasport. 2ª Edição, 2009.