

A GERÊNCIA DE PROJETOS DE EXPANSÃO: FATORES DE ÊXITO OU FRACASSO

Jacques Marcovitch

Professor Adjunto do Departamento de Administração da FEA/USP. Coordenador de Planejamento do IA/USP. Supervisor de Projetos do IA/USP. Vice Supervisor do PACTo-Programa de Administração em Ciência e Tecnologia

Luis Gaj

Professor de Administração do Departamento de Administração da FEA/USP. Sócio da CIGAL. Consultor de empresas na área de Projetos.

INTRODUÇÃO

Nos países em desenvolvimento, considerável parte do crescimento econômico é realizada com recursos públicos utilizados no financiamento de projetos de expansão industrial e agropecuária. No Brasil, a década de 70 caracterizou-se por acentuada expansão desses recursos, assim como pela consolidação dos agentes financeiros que os distribuem, fundamentalmente os bancos de desenvolvimento, as caixas econômicas, etc., em nível federal e estadual.

Poucos trabalhos realizados até o presente permitem uma avaliação objetiva dos programas de financiamentos. De um lado, existem os

relatórios oficiais que demonstram o bom êxito desse esforço. Do outro lado, vários projetos financiados foram tema de debates, que ocuparam várias páginas de jornais conceituados, revelando a ocorrência de aparente subjetividade e falta de rigor na concessão desses recursos, o que acarretou consideráveis prejuízos, não só para os bancos oficiais e particulares, mas, principalmente para os contribuintes e para a comunidade como um todo. Esses mesmos recursos poderiam ter sido utilizados em outros setores tão ou mais prioritários.

Uma avaliação abrangente ainda está por ser feita, mas a iniciativa a respeito deve partir dos próprios agentes de financiamentos. Somen-

te estes possuem os dados que permitem esta avaliação, cuja execução poderia ser feita com a participação de técnicos externos que não estivessem comprometidos com a situação presente. Dessa forma, apenas, será possível alcançar um conjunto razoável de recomendações para aprimoramento do sistema. Apesar de a cultura latina encarar a avaliação externa como uma fiscalização punitiva a ser sempre evitada, acreditamos que no futuro tal esforço será empreendido, não para fiscalizar ou punir mas para, uma vez coletadas as informações necessárias, estudarem-se orientações que permitam o contínuo aprimoramento dos procedimentos de financiamento do sistema produtivo brasileiro.

Apesar da inexistência de um estudo abrangente, é possível que, baseando-se em observações e experiências vividas, se acumule um conjunto de conhecimentos que permitam propor um conjunto de prováveis fatores de fracassos de projetos de expansão. No estudo a que nos propomos, baseamo-nos na análise de doze projetos de expansão, cujos valores variaram entre vinte milhões e quatro bilhões de cruzeiros, e dos quais quatro tiveram bom êxito e oito foram mal sucedidos. Destes últimos, dois casos levaram a empresa à situação de concordatária, sendo que os outros seis, apesar de não terem sido bem-sucedidos, não impediram a continuidade de suas atividades que prosseguiram, porém, em

meio a grandes dificuldades que perduram, em maior ou menor grau, até hoje. Com base nesta análise, é possível propor um conjunto de fatores, os quais, se forem levados em conta, diminuirão a probabilidade de fracasso dos projetos, assim como algumas recomendações cujo fim precípuo é fazer com que os recursos públicos utilizados na promoção do crescimento econômico sejam melhor utilizados, em benefício das empresas favorecidas, de seus funcionários e dirigentes e da comunidade como um todo.

ALGUNS CASOS DE SUCESSOS E FRACASSOS DE PROJETOS DE EXPANSÃO

Para fim de ilustração, cabe registrar de forma sumária, alguns casos de sucessos e fracassos:

O Grupo "A" realizou enorme projeto de expansão de suas instalações, em prédio novo a ser construído nas imediações de São Paulo. Esta nova fábrica iria permitir a ampliação de sua linha de produtos destinados a substituir os de importação. Essa medida foi considerada prioritária tanto quanto sua atividade na área de máquinas e recebeu não só apoio, mas até incentivo para um dimensionamento mais arrojado. Decorridos dois anos aproximadamente, a nova construção, já em fase adiantada, teve de ser paralisada. Suspensos os planos de expansão e não cumpridas as cláusulas contratuais, a empresa viu-se na

contingência de pôr à venda o imóvel (terreno e construção inacabada), a fim de fazer face aos compromissos assumidos.

É difícil afirmar de quem seja a culpa maior pelo malogro, se da própria empresa ou de quem estimulou a realização de tal projeto sem as condições internas necessárias. Indubitavelmente, porém, foi a empresa que sofreu o maior revés. A única vantagem obtida foi a valorização do terreno adquirido para a expansão, que permitiu à empresa garantia para levantamento de recursos suplementares a fim de cumprir os compromissos assumidos. Não fosse isso e teria sido obrigada a vender o imóvel ou a solicitar concordata. Em outras palavras, o imóvel salvou a indústria.

No caso da Empresa "B" o projeto de expansão foi bem-sucedido. Trata-se de uma empresa que há alguns anos resolvera crescer de forma arrojada. Possuía o terreno e uma velha fábrica com capacidade total ocupada. Os dirigentes, se bem que com características de personalidade próprias, estavam afeitos apenas às operações da empresa, pelo que resolveram contar com assessoramento adequado para planejarem o crescimento com o cuidado necessário. As etapas foram vencidas com relativa facilidade e o projeto totalmente concluído sem problemas.

Apesar do encaminhamento dado ao esforço de crescimento, alguns

aspectos de PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, relacionados com PRODUTOS e MERCADOS, deixaram de ser suficientemente estudados, acarretando a inadequação do equipamento escolhido e sua frequente ociosidade. Conclui-se, pois, que a opção de processo produtivo escolhida não foi a melhor. E essa má utilização de equipamentos chegou a ser significativa, embora não colocasse em risco o conjunto do projeto, ante as medidas acauteladoras tomadas no planejamento de recursos. Superada essa etapa e consolidada a posição, nova expansão processou-se, desta vez alicerçada na experiência adquirida com o modelo anterior.

A Empresa "C" é uma importante indústria de vestuário. Projetou enorme expansão de suas atividades, para o que deu início às obras de construção e à importação de equipamentos, projeto esse que, quando pronto, deveria representar o aumento de cinco vezes a capacidade da empresa. O plano estava baseado fundamentalmente na existência de pedidos ou contratos de exportação de elevado valor e a longo prazo, que representavam uma garantia de sucesso. Lamentavelmente, não só o projeto não chegou a ser concluído, como a empresa foi obrigada a pedir concordata.

No quarto caso, "D" temos uma das mais importantes empresas dentro do seu ramo no Brasil. Planejou-se uma grande expansão, subesti-

mando-se as necessidades de recursos humanos para a execução do projeto. Como resultado, os executivos de linha foram sobrecarregados com tarefas não rotineiras específicas, acumuladas às suas tarefas normais. A sobrecarga sofrida afetou tanto as atividades de rotina como o desenvolvimento do projeto de expansão. Na realidade, não é possível avaliar até que ponto o projeto ficou prejudicado pela falta de adequada estrutura ou pelo envolvimento total do pessoal de linha no respectivo atendimento. Todavia, os próprios executivos reconhecem que, se tivessem de repetir a experiência, dariam novo enfoque, utilizando técnicas modernas de administração de projetos, as quais incluem melhores controles dos recursos aplicados e de prazos pré-estabelecidos.

Isto significa que, mesmo que não tivesse sobrevivendo um fracasso real e palpável, o que existe é uma graduação em que podemos considerar, de um lado da reta, o sucesso total e, do outro, o fracasso total do projeto. Dentro desta linha, devemos situar cada projeto e seu lugar dependerá, entre outras coisas, de como será administrado.

Da análise dos diversos casos expansão, remodelação, aquisição ou planos arrojados de mudança observamos que é possível propor uma relação entre o resultado obtido e fatores de ordem interna da empresa e de ordem externa. Pro-

curaremos mostrar como estes fatores afetam os projetos e formularemos algumas recomendações que nos parecem oportunas.

FATORES QUE CONDICIONAM O ÊXITO DO PROJETO

Com base em casos semelhantes àqueles mencionados no item acima, foram identificados dois conjuntos de fatores que condicionam o êxito de um projeto de expansão financiado com recursos públicos. Um primeiro conjunto corresponde a fatores de ordem externa, sobre os quais a empresa, geralmente, tem pouca influência, e um segundo conjunto de fatores de ordem interna sobre os quais a empresa tem poder de influência. Esses fatores são:

Fatores de ordem externa:

- Avaliação e seleção de projetos, por parte do órgão financiador.
- Atitude do órgão financiador diante do projeto aprovado.
- Modificações de leis e regulamentos durante a execução do projeto.

Fatores de ordem interna:

- Planejamento do projeto.
- Utilização de abordagem de administração de projeto na fase de execução.
- Acompanhamento e controle da execução do projeto.

Fatores Externos que Condicionam o Êxito do Projeto

Com base em doze casos analisados para efeito deste estudo foram feitos os comentários a seguir sobre os fatores condicionantes do êxito de um projeto de expansão:

— Avaliação e seleção do projeto por parte do órgão financiador

É possível observar que quanto menor for a objetividade na avaliação e seleção, tanto maior será a probabilidade de a execução de um projeto ter de ser interrompida. Bons projetos geralmente não precisam de pressões políticas para serem aprovados. Os próprios técnicos dos órgãos financiadores deveriam estabelecer pesos e critérios que permitissem uma avaliação criteriosa. É natural que este processo seja complexo e envolva certa subjetividade, pois isto faz parte de qualquer processo de seleção. O "tráfico de influências" não para apressar uma avaliação, mas para aprovar o projeto, sempre demonstra a dificuldade da empresa ou grupo interessado em se enquadrar nos procedimentos previstos de avaliação e seleção de projetos, e isto é indício de problemas futuros e de possíveis fracassos. Uma grande empresa têxtil, que no ano de 1978 foi tema de comentários acerbos sobre fracasso de projetos de expansão industrial, é um exemplo deste fator

Outra forma de deturpar a avaliação e seleção de projetos consiste na utilização de recursos provenientes de incentivos fiscais, que para alguns passam a ser recursos "que não pertencem a ninguém". Em três das doze empresas estudadas, os projetos localizavam-se em regiões consideradas prioritárias para efeito de investimento. Lamentavelmente, o desejo de aproveitamento de incentivos fiscais, fez com que se declarassem viáveis projetos que, na realidade, eram inexequíveis. Em consequência, os investidores que assim aplicaram os recursos provenientes de benefícios concedidos sobre o Imposto de Renda, lamentam-se do fracasso dos empreendimentos.

Para os empreendedores, porém, o negócio não foi tão negativo, porque pouco arriscaram para a utilização de recursos de terceiros, mas, de um ponto de vista mais amplo, a inversão de recursos sem estudos adequados sobre sua viabilidade não permitiu que se atingissem os resultados previstos de desenvolvimento sócio-econômico das regiões ou setores para os quais se criou o amparo legal.

— Atitude do órgão financiador diante do projeto aprovado

Aprovado o financiamento, observa-se que o órgão financiador adota frequentemente uma atitude "paternalista" em relação à empresa que passa, então, a depender de recursos

financiados. Este paternalismo manifesta-se de diversas formas, dentre as quais citamos as seguintes:

- A empresa é induzida a expandir o projeto, mediante a injeção neste de recursos maiores do que os pleiteados na proposta de empreendimento. Estar-se-iam realizando, assim, projetos mais arrojados do que os propostos. Isto resolve o problema do órgão financiador que aloca seus recursos em projetos aparentemente mais sólidos e prioritários, mas cria para a empresa o problema de executá-los.
- Obriga-se a empresa a lançar mão de serviços de consultoria externa. Esses serviços são considerados pela empresa executante do projeto como uma ação fiscalizadora, e o mais das vezes resulta em relação de conflito com a consultoria. Apesar da boa intenção do órgão financiador em garantir maiores competências gerenciais, essa competência não se faz sentir. Para que se impusesse, seria necessária a existência de uma certa convicção da necessidade do trabalho de consultoria. Da mesma forma que o trabalho de elaboração do projeto de financiamento é exigido pelo órgão financiador, em muitos casos sem considerá-lo o instrumento de gestão que de fato é, mas apenas como uma imposição, a consultoria só seria proveitosa se entendida como necessária e ope-

rante, e não como mais uma formalidade a cumprir

A relação do órgão financiador com a empresa executora deve ser de permanente acompanhamento e apoio, como veremos adiante. A atitude paternalista favorecida pela necessidade que o empresário tem de recursos, somente o afasta do órgão financiador, em vez de aproximá-lo deste. Isto faz com que a empresa procure camuflar os problemas por ela enfrentados até que, agravados, se veja forçada a levá-los ao conhecimento do banco, tornando-se, então, muito mais difícil sua resolução.

– Modificações de leis e regulamentos

Os projetos propostos e aprovados e em fase de execução baseiam-se em leis e regulamentos que condicionam o sistema econômico-financeiro do País. A viabilidade desses projetos depende, portanto, da manutenção dessas leis ou, pelo menos, de que a legislação seja modificada com prazo para vigência que permita as devidas adaptações. Quando foi resolvida, por exemplo, a modificação da lei de similaridade, vários projetos que se baseavam na proteção de mercados por um certo período de tempo, tornaram-se totalmente inviáveis.

O caso da fiscalização federal no subsetor da carne, transferida para as áreas estaduais, permitiu o ressur-

gimento de frigoríficos clandestinos e prejudicou os que estavam realizando vultosos investimentos para equipar-se segundo as exigências da fiscalização, a qual havia, inclusive, fixado prazos para a devida regularização das instalações.

Não bastam as modificações na política do Governo, das quais resultam as mudanças de leis e regulamentos. Os dirigentes de empresas devem levar em conta o conflito existente entre os vários ministérios e secretarias. Por exemplo, a visão de um ministério sobre os mecanismos adequados para a indução à modernização tecnológica, na indústria, é diferente da de outro ministério e, com freqüência, conflitante com a deste, no que se refere às diretrizes adotadas por todos os órgãos a ele vinculados, inclusive os órgãos financiadores de projetos de expansão industrial.

As grandes corporações protegem-se contra esses eventos montando mecanismos de influência e de informação, que permitem detectá-los em tempo. Não há condições de ocorrer o mesmo com as pequenas e médias empresas, que constituem aproximadamente 95% do total das indústrias.

Fatores Internos que Condicionam o Êxito da Execução de Projetos

No item anterior foram comentados os principais fatores externos que condicionam o êxito de uma

empresa na execução de seu projeto de expansão. Neste item, serão discutidos os fatores internos, sobre os quais a empresa tem domínio, podendo, portanto, introduzir modificações que contribuam para maior probabilidade de êxito do projeto.

– Planejamento do projeto

O primeiro fator que condiciona o êxito da execução de um projeto é o seu planejamento, que deve levar em conta:

- o ambiente no qual o projeto será executado;
- os recursos humanos e financeiros a serem utilizados;
- o tempo necessário para sua execução;
- os procedimentos de programação, acompanhamento e controle;
- a estrutura organizacional a ser adotada, identificando-se claramente o gerente do projeto, sua autoridade e responsabilidade na respectiva execução;
- caracterização da fase de conclusão do projeto.

Este plano não deve ser executado somente para a obtenção de recursos do órgão financiador mas deve também nortear a fase de execução do projeto. Freqüentemente, o plano do projeto é considerado mera formalidade e engavetado após a obtenção do financiamento. Nestes casos, ou a empresa possui uma ele-

A Gerência de Projetos de Expansão: Fatores de Êxito ou Fracasso

vada capacidade de improvisação gerencial (aceitável em projetos muito pequenos) ou, então, enfrentará problemas e conflitos na fase de execução e conclusão do projeto.

Em relação ao planejamento do projeto, as falhas mais freqüentes que podem ser observadas são:

- concepção errônea do projeto com viabilidade aparente, mas irreal.

Daí o não cumprimento das etapas nos prazos previstos, o que importa em custos muito maiores, fazendo com que se tornem desinteressantes projetos originariamente viáveis, do ponto de vista da análise de retorno sobre o investimento. Isto porque as conseqüências são imediatas sobre a disposição e o entusiasmo dos dirigentes, repercutindo sobre o andamento do projeto. Embora o problema seja considerado de responsabilidade dos dirigentes, em poucos casos se reconhece que houve erro, o que representaria um avanço no sentido de se evitarem casos semelhantes no futuro. A falta de auto-crítica e o receio de punição por parte do órgão financiador, impede muitas vezes que bons dirigentes possam corrigir em tempo erros cometidos.

- Inadequada previsão dos recursos necessários

Por ocasião da elaboração dos estudos de viabilidade, são levantados

os orçamentos com valores atualizados. Todavia, outros fatores influem para fazer com que, na maioria dos casos, esses orçamentos não venham a corresponder à realidade:

- a) falta de informação e de eficiência suficiente para se considerarem **todos** os valores necessários. Os imprevistos geralmente superam as eventuais margens inclusas;
- b) alterações dos projetos originais, sem levar em conta os reflexos orçamentários correspondentes;
- c) alterações dos custos no decorrer dos projetos, em valores superiores aos estimados como resultantes da provável inflação.

À medida que as empresas se tornam eficientes, tendem a incorrer menos em erros de previsão dos recursos necessários para levar a bom termo um empreendimento.

- Subestimativa dos riscos envolvidos

As superestimativas da própria capacidade de trabalho podem também afetar o desempenho. A concentração de esforços para realizar mais uma tarefa — a construção de nova fábrica, ou outra semelhante — tem reflexos na eficácia dos administradores nos afazeres de rotina da empresa e o cuidado na condução das operações pode ficar prejudicado.

É necessário não esquecer que o valor de uma empresa depende basicamente de três fatores:

Novos Investimentos, nível de endividamento e dividendos que gera e distribui.

Os dois primeiros dependem da administração dos projetos. Devem merecer, portanto, atenção especial por parte dos órgãos de cúpula das empresas, para que não se subestime as necessidades de recursos humanos, nem se deixe de oferecer as melhores condições estruturais de atuação.

— **Utilização de uma abordagem de administração de Projetos**

A quase totalidade dos projetos de expansão são realizados por empresas que lançam mão de uma abordagem funcional de administração. Essa abordagem é adequada para a gerência de atividades rotineiras, geralmente repetitivas, com baixo grau de incerteza; mas é inadequada para a gerência de um projeto que se caracteriza por atividades não repetitivas, elevado grau de incerteza e rígida limitação de recursos e de tempo.

Essas características do projeto exigem a adoção de uma nova abordagem que leve em conta o ciclo de vida do projeto, o papel integrativo do gerente de projeto, a estrutura temporária a ser constituída e a autonomia da equipe do projeto. Em resumo, a empresa deve lançar

mão de uma abordagem diferente daquela que está acostumada a utilizar o que, sem dúvida, é difícil, mas necessário.

Os instrumentos de administração por projeto já estão disponíveis e em uso no Brasil, apesar de sua adoção limitar-se a um pequeno número de grandes organizações. Empresas públicas em rápida fase de expansão, empresas de construção civil e de engenharia e alguns centros de tecnologia foram os primeiros a lançar mão deste tipo de abordagem de forma extensiva a todas as suas atividades. Entre as empresas industriais, essa adoção vem sendo mais lenta em decorrência dos possíveis conflitos gerados entre a abordagem funcional e a de projetos. A administração por projeto caracteriza-se por maior grau de delegação e, portanto, maior autonomia do gerente de projeto dentro dos limites do plano aprovado. Essa delegação nem sempre é aceita pela cúpula da empresa, habituada a lidar com problemas dentro de uma estrutura de organização funcional.

— **Falta de procedimentos de acompanhamento e controle adequados**

Obtidos os recursos e estruturado o projeto, a administração superior considera realizada a tarefa mais crítica e julga que daí para a frente terá de lidar com um mero problema operacional. Por sua vez, o órgão financiador — preenchidos to-

dos os preceitos legais para a concessão do empréstimo — considera desempenhada sua tarefa. O projeto só voltará a ser novamente o foco de atenção quando os primeiros pagamentos do principal financiado tiverem de ser realizados. Os procedimentos de acompanhamento e controle, como meio de comunicação interna e externa, são a única forma de garantir a boa execução do projeto.

Recomenda-se a incorporação de técnicas de controle que permitam detectar, com rapidez e de forma bem localizada, os problemas que surgem no ciclo de vida, tanto relacionados com custos, prazos, como com o desempenho técnico. Essa localização permitirá introduzir providências corretivas oportunamente. Ainda será interessante o uso de processo de avaliação que fornecerá aos administradores informações dos resultados finais atingidos, em relação aos resultados objetivados originalmente, como parte da metodologia de aprendizagem representada pelo *feedback* do processo de planejamento.

Um bom sistema de acompanhamento e controle depende da obtenção de informações críticas, de forma que se evite a elaboração de relatórios longos e complexos, de preparação onerosa e de pouca utilidade para efeito de acompanhamento.

A fim de ilustrar os fatores retro-

mente vislumbrar a incidência de casos em que cada um desses fatores atuaram com efeitos positivos ou negativos, ou ainda em nada influenciaram.

Com relação aos fatores que afetam positivamente, pode-se observar que se reconhece o apoio externo recebido pelas empresas por parte dos órgãos financiadores. No plano interno, metade das empresas beneficiam-se da utilização do planejamento adequado; apenas uma em cada quatro empresas utilizou abordagem de administração de projetos, e apenas uma em cada três procedeu ao acompanhamento e controle de execução à altura de suas necessidades.

Com relação aos fatores que afetam de forma negativa, um quarto das empresas foi afetado negativamente pela avaliação e seleção de projeto por parte do órgão financiador, duas em doze empresas foram afetadas pelas atitudes do órgão financiador no decorrer do projeto e duas em doze empresas foram afetadas por alterações de leis ou regulamentos.

Se bem que não seja possível projetar ou extrapolar esses resultados à indústria em geral, conclui-se que a quantidade de projetos afetados por fatores externos de forma negativa foi elevada nos doze casos observados.

Os fatores internos também de-

**QUADRO ANALÍTICO DOS FATORES
EXTERNOS E INTERNOS E SEUS EFEITOS**

Nos 12 casos observados, os fatores:

	Afetam de Forma Po- sitiva	Afetam de Forma Ne- gativa	Não Afe- tam
FATORES EXTERNOS			
Avaliação e Seleção do Projeto por parte do órgão financiador	5	3	4
Atitude do órgão financiador diante do projeto aprovado	2	2	8
Modificações de leis e regulamentos durante a execução do projeto	-	2	10
FATORES INTERNOS			
Planejamento adequado do projeto	6	6	-
Utilização de abordagem de Administração de Projeto na fase de execução	3	9	-
Acompanhamento e controle da execução	4	8	-

monstram o despreparo para enfrentar projetos significativos: poucas empresas adotam abordagem adequada de administração de projetos na fase de execução, acompanhamento e controle de execução, de

forma que permita a tomada de medidas corretivas em tempo. Esta falta de preparo afeta negativamente o desempenho dos projetos de expansão.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho baseia-se no estudo de doze casos de projetos de financiamentos de expansão de empresas financiados com recursos públicos. Objetivou-se a identificação das barreiras existentes para o êxito deste tipo de projeto. Seis condicionantes foram identificadas: três pertinentes a fatores externos e três pertinentes a fatores internos que atuam na empresa.

Quanto ao primeiro grupo, cabe ao governo e aos seus agentes financeiros adotarem medidas para sanar tais barreiras. As considerações jurídico-formais passam a transformar a assinatura do contrato de empréstimo na meta do projeto, deixando-se de lado o alcance sócio-econômico da execução propriamente dita do projeto. O contrato de financiamento, que deve ser um meio, passou a ser considerado um fim, orientando para esta direção as atenções do empresário. A primeira recomendação proposta é que esta situação seja modificada.

Outras recomendações a serem registradas são:

- elevar a objetividade da avaliação e da seleção de projetos de forma que se evitem, sempre que possível, as injunções políticas na fase da decisão;
- prover para que o órgão financia-

dor assumam a posição de parceiro nos riscos que o empresário está correndo, evitando a atitude paternalista que caracteriza o órgão que fornece recursos a terceiros, em condições privilegiadas. Cabe aí lembrar que os recursos não são do órgão financiador, mas da comunidade como um todo;

- evitar mudanças bruscas nas leis e regulamentos e buscar uma compatibilização entre as políticas adotadas pelos órgãos governamentais em relação a determinado setor da economia.

Quanto aos fatores internos:

- dedicar tempo e recursos necessários para a realização de um planejamento realista, contendo as dimensões fundamentais que facilitarão a execução do projeto;
- adotar uma abordagem de Administração de Projeto, centralizando na figura do Gerente de Projeto a responsabilidade por sua execução. Será necessário um maior grau de autonomia dentro dos planos aprovados, para que se garanta o êxito do projeto;
- delinear e adotar um procedimento de acompanhamento e de controle, que permita à administração superior da empresa e ao órgão financiador adquirirem o conhecimento necessário sobre o desempenho do projeto em relação a tempo, custo e performance técnica.

Estas recomendações não são exaustivas, mas, a nosso ver, constituem-se nas que mais contribuirão para o aumento da probabilidade de êxito dos projetos de expansão, financiados com recursos provenientes de

agências oficiais de financiamentos, concorrendo dessa forma para o impacto positivo desses projetos sobre o desenvolvimento sócio-econômico do país.

BIBLIOGRAFIA

- CLELAND, D. I. e King, W. R.** — *Análise de Sistemas e Administração de Projetos*. São Paulo, Pioneira, 1978.
- DELP, P.; Thesen, A.; Motiwalla, J. e Seshadri, N.** — *Systems Tools for Project Planning*. Estados Unidos, Program of Advanced Studies in Institution Building and Technical Assistance Methodology, 1977.
- MARCOVITCH, J. e Radosevich, R.** — “Planejamento Estratégico nas Organizações Estruturadas por Projeto” São Paulo, *Revista de Administração do IA/FEA/USP*, Vol. 13(2), abr./jun./1978, p. 24-29.
- STEINER, G. A. e Ryan, W. G.** — *Industrial Project Management*. Estados Unidos, The Macmillan Company | 1968.
- UNITED Nations.** *Manual on Economic Development Projects*. New York, 1958.