

GESTÃO EMPRESARIAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PROJETO FEAP

*BUSINESS MANAGEMENT FOR PROJECT DEVELOPMENT:
A CASE STUDY ON THE FEAP PROJECT*

Pedro H. Salione¹, Edy C. S. Lima²

¹Faculdade de Tecnologia Professor José Camargo – Fatec Jales, pedro_salione@hotmail.com

²Faculdade de Tecnologia Professor José Camargo – Fatec Jales, edy.lima@fatec.sp.gov.br

Gestão e Negócios
Subárea: Administração Geral

RESUMO

O contexto empresarial, juntamente com os diversos setores e áreas organizacionais, passa por transformações contínuas devido à necessidade de se adaptar ao dinamismo exigido para acompanhar o progresso e os avanços tecnológicos que afetam todas as esferas da sociedade. Dessa forma, é a gestão empresarial que entra como aliada para administrar o negócio como um todo, lidando com todos os setores da empresa, desde os recursos humanos até o desenvolvimento de projetos complexos. Logo, o presente artigo visa realizar um estudo de caso sobre o projeto FEAP (Fundo de Expansão do Agronegócio Paulista), para verificar a importância da interligação entre a gestão empresarial e gestão de projetos dentro de uma organização. Além disso, teve como objetivos específicos identificar os conceitos, características e importância desses dois tipos de gestão; verificar as práticas e estratégias que as empresas podem adotar para garantir sucesso do projeto; e analisar o projeto FEAP e como ele é reconhecido pelos seus usuários. Sendo assim, para o desenvolvimento dessa pesquisa foi utilizado, inicialmente, a metodologia de revisão bibliográfica para reunir os conceitos e características sobre a temática, seguido de um estudo de caso, pautado em um questionário realizado via Plataforma Google Forms. Após o desenvolvimento do presente artigo foi possível ter uma compreensão abrangente da relação entre a gestão empresarial e a gestão de projetos, destacando sua interconexão e impacto nas organizações, a qual foi evidenciada pelo estudo de caso do projeto FEAP e, conseqüentemente, a satisfação dos agricultores entrevistados. Palavras-chave: gestão empresarial; gestão de projetos; Feap.

ABSTRACT

The business context, along with many sectors and organizational areas, undergoes continuous transformations due to the need to adapt to the dynamism required to keep up with the progress and technological advancements that affect all aspects of society. In this way, it is business management that serves as an ally to oversee the entire operation, dealing with all areas of the company, from human resources to the development of complex projects. Therefore, this article aims to conduct a case study on the FEAP project (Paulista Agribusiness Expansion Fund) to assess the importance of the interconnection between business management and project management within an organization. Additionally, it had specific objectives to identify the concepts, characteristics, and significance of these two types of management; examine the practices and strategies that companies can adopt to ensure project success; and analyse the FEAP project and how it is recognized by its users. Thus, for the development of this research, a literature review methodology was initially used to gather concepts and characteristics on the topic, followed by a case study based on a questionnaire conducted via the Google Forms platform. After the development of this article, it was possible to have a comprehensive understanding of the relationship between business management and project management,

highlighting their interconnection and impact on organizations, as evidenced by the case study of the FEAP project and, consequently, the satisfaction of the interviewed farmers.

Keywords: business management; project management; Feap.

1 INTRODUÇÃO

Num mercado cada vez mais competitivo, dinâmico, volátil e em constante mudança, as empresas devem ter uma gestão confiante para responder rapidamente às exigências do mercado, tendo assim o necessário impacto positivo na continuidade do negócio. Dessa forma, pode-se dizer que independentemente da dimensão ou área de negócio de uma empresa, a qualidade da sua gestão é o que determinará o seu sucesso competitivo (Sebrae, 2022).

A gestão empresarial é um conjunto de práticas e processos de extrema importância nas organizações, uma vez que ela está vinculada a fatores cruciais para garantir o sucesso da empresa. Ela envolve a tomada de decisões corretas, estabelecimento de metas e criação de planos para amenizar os riscos e maximizar os lucros. Em síntese, a gestão empresarial é fundamental para a competitividade, a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das organizações em um ambiente empresarial dinâmico e desafiador (Martinello, 2011).

Perante esse contexto, no que tange os fatores ligados à gestão empresarial, pode-se citar mais especificamente o desenvolvimento de projetos, ou também chamado de gestão de projetos. Isso porque é a gestão empresarial que estabelece e organiza os critérios para que o projeto seja executado de forma adequada e tenha êxito após seu desenvolvimento. Logo, isso assegura que o projeto esteja alinhado com a visão global da organização e contribua efetivamente para seus objetivos (Bicalho, 2015).

Em resumo, a gestão de projetos é uma ferramenta para converter ideias em ações concretas, permitindo às empresas atingir objetivos, inovar e adaptar-se às mudanças no ambiente de negócios. Já a gestão empresarial é a responsável por ofender a estrutura estratégica, recursos e visão necessária para que os projetos sejam concebidos, planejados e executados conforme os objetivos da empresa (Martinello, 2011).

Dessa forma, o estudo dessa temática se justifica pelo fato de ser essencial compreender a relação da gestão empresarial como alicerce para o desenvolvimento de projetos bem-sucedidos, principalmente para gestores que desejam se destacar em suas trajetórias profissionais. Além disso, o enfoque nessa temática contribui significativamente para a competitividade e a capacidade de inovações das empresas, ou seja, entendendo mais sobre esse assunto, elas conseguem identificar melhor suas oportunidades, para otimizar os processos, e assim, desenvolver adequadamente os projetos.

Por fim, mas não menos importante, cabe mencionar que o presente artigo teve como objetivo geral realizar um estudo de caso sobre o projeto FEAP (Fundo de Expansão do Agronegócio Paulista), para verificar a importância da interligação entre a gestão empresarial e gestão de projetos dentro de uma organização. Além disso, teve como objetivos específicos identificar os conceitos, características e importância desses dois tipos de gestão; verificar as práticas e estratégias que as empresas podem adotar para garantir sucesso do projeto; e analisar o projeto FEAP e como ele é reconhecido pelos seus usuários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

A gestão empresarial é “o conjunto de ações e estratégias aplicadas a um negócio, utilizando e combinando os seus recursos financeiros, estruturais e humanos a fim de obter

melhores resultados” (Sebrae, 2022). Em complemento a essa definição, Pereira (2001, p. 57) destaca que, a gestão empresarial

[...] caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operações-produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam nas atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Segundo Martinello (2011, p. 25) a gestão empresarial, também muito conhecida simplesmente por administração empresarial, não é pautada exclusivamente na tomada de decisões, sua área de influência é consideravelmente mais abrangente, tendo em vista que ela é um processo orientado que possibilita, de forma coordenada, o estabelecimento do fluxo do processo decisório em todos os níveis empresariais.

Cabe frisar que gerir uma empresa não é uma tarefa fácil. Envolve uma série de desafios complexos e demanda habilidades multifacetadas. Os empresários e gestores enfrentam constantes pressões para tomar decisões acertadas, manter a eficiência operacional, gerenciar equipes, lidar com questões financeiras e, ao mesmo tempo, adaptar-se a um ambiente de negócios em constante mudança (Martinello, 2011).

De acordo com Oliveira, Perez Junior e Silva (2010, p. 46) “um dos maiores desafios para os responsáveis pela gestão das empresas é a criação de um clima organizacional para antecipar tendências”. Em outras palavras, é imprescindível que os gestores utilizem informações confiáveis e pertinentes à situação da organização para elaborar projetos e análises de mercado, tudo isto, para ajustar da melhor maneira os procedimentos de gestão, antecipando, se preciso, os possíveis cenários futuros. Logo, a informação deve ser valorizada como um elemento crucial nesse contexto estratégico.

Um dos princípios fundamentais da gestão empresarial eficaz é estabelecer metas e objetivos claros e alcançáveis. Metas e objetivos fornecem direção e propósito para uma empresa, permitindo que os funcionários trabalhem em direção a uma visão comum. Ao estabelecer metas e objetivos, é essencial garantir que sejam específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo determinado (Müller, 2003).

Outro aspecto crítico da gestão empresarial eficaz é o estabelecimento de canais de comunicação fortes dentro da organização. A comunicação eficaz é vital para garantir que todos estejam na mesma página, compartilhando informações e colaborando de forma eficaz. Além disso, é essencial ter políticas e diretrizes de comunicação claras para garantir que a comunicação seja consistente, transparente e eficaz (Müller, 2003).

Por último, a gestão eficaz do tempo e a definição de prioridades são cruciais para uma gestão empresarial bem-sucedida. O tempo é um recurso valioso e as empresas devem utilizá-lo de forma eficaz para atingir as suas metas e objetivos. Sem uma gestão eficaz do tempo, os funcionários podem sentir-se sobrecarregados, estressados e improdutivos. A gestão do tempo nas empresas envolve planejar e monitorar quanto tempo é gasto em atividades específicas realizadas pelos funcionários (Müller, 2003).

Dentro do escopo da gestão empresarial, encontram-se essencialmente as seguintes áreas: planejamento estratégico, gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de marketing, gestão da cadeia de suprimentos, gestão da qualidade e gestão de projetos, este último o principal tema a ser abordado no próximo tópico deste artigo.

Entendo brevemente sobre cada uma dessas áreas, o planejamento estratégico, também conhecido como gestão estratégica, é “um processo que vai desde a escolha da Missão de uma empresa, até a obtenção da Vantagem competitiva” (Roman *et al.*, 2017). Na visão dos autores Kaplan e Norton (1997) essa administração se refere a um “processo contínuo e iterativo que visa capacitar a organização de forma a permitir que as tomadas de decisões estejam de acordo com as decisões estratégicas”.

Em suma, pode-se dizer que o planejamento estratégico é fundamentado em planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades como base na tomada de decisões da empresa, e na melhoria contínua dos processos que integram as suas atividades e que se relacionam com a tecnologia da informação (Ahrens, 2017).

Sobre a gestão financeira, a mesma tem a função de buscar maximizar o valor de mercado da empresa e aumentar a riqueza dos proprietários, acionistas ou sócios da empresa. O autor Turcato (2022) defende que a gestão financeira é o conjunto de práticas e ações dentro de uma empresa que visa analisar, planejar e controlar toda e qualquer atividade financeira. Considera de imensa importância para qualquer negócio, mas não apenas para permanecer ativo, mas prosperar e crescer ao longo do tempo (Turcato, 2022).

Nesse liame, é imprescindível ter uma gestão financeira que seja pautada em três aspectos, são eles: assertividade; segurança; tranquilidade. Uma vez que, além da manutenção, é preciso investimento. Afinal, a concorrência está cada vez mais acirrada e os clientes estão exigindo cada vez mais. Então, para se destacar, a empresa precisa sempre inovar (Turcato, 2022).

A gestão de recursos humanos também é um componente fundamental da gestão empresarial. Isso inclui a realização de todos os registros relacionados à gestão de pessoas, garantindo a integração entre a empresa e seus colaboradores, conforme exigido pela legislação trabalhista. Além da seleção, treinamento, desenvolvimento de funcionários e criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, uma vez que funcionários motivados e bem treinados desempenham um papel crucial no sucesso de uma empresa (Guimarães, 2022).

Outro aspecto importante da gestão empresarial é o marketing e as vendas. Isso envolve a identificação do mercado-alvo, a criação de estratégias de marketing eficazes e a gestão das atividades de vendas. Uma estratégia de marketing bem-sucedida pode ajudar a empresa a atrair clientes e a construir uma base sólida de clientes leais (Arão *et al.*, 2015).

Já a gestão da cadeia de suprimentos, trata-se de um aspecto fundamental da logística empresarial que se refere à “concentração de todos os elos relacionados às atividades logísticas e a produção, determinando uma visão sistêmica de todo o processo. Ela funciona como um sistema de subsistência em tempo integral entre todos os elos da cadeia logística” (Bonatto *et al.*, 2019, p. 2).

A gestão da qualidade também é um tema obrigatório dentro de uma organização, principalmente porque os clientes estão cada vez mais exigentes. Isso significa que nenhuma empresa consegue se manter no mercado e muito menos competir com outras empresas, sem os devidos padrões de qualidade e foco em seus serviços e/ou produtos (Oliveira, 2004).

Dessa forma, entende-se como qualidade a adequação e conformidade às especificações, com o princípio de atender plenamente aos padrões, passando a visão de priorizar o atendimento às necessidades do cliente, expandindo os fatores de avaliação para além das especificações, e esforçando para alcançar a satisfação do cliente (Bonatto *et al.*, 2019).

Perante o estudo, foi possível verificar que a gestão empresarial envolve o estabelecimento de metas e o desenvolvimento de estratégias em diferentes níveis da organização. Uma vez que definir metas e construir estratégias à medida que as decisões são tomadas em diferentes níveis da organização é um componente crítico da administração estratégica. Portanto, uma gestão eficaz não apenas ajuda as empresas a sobreviverem, mas também as capacita a prosperar em um ambiente de negócios desafiador.

2.2 GESTÃO DE PROJETOS

Segundo PMBOK (2004 apud Campos, 2011) “um projeto é um esforço temporário para criar um produto, um serviço ou um resultado único”. Dessa forma, afirmar que um projeto é provisório significa que sua existência é marcada por um determinado começo e fim, com resultados parciais e finais, alguns previstos e outros não. Nesse caso, há uma sequência de

atividades que se desenrola em etapas mais ou menos lógicas, e que se desenvolvem ao longo do tempo (Campos, 2011).

Normalmente, os projetos contêm restrições e riscos envolvendo resultados de custo, cronograma e desempenho. O principal objetivo das atividades do projeto é a execução e fornecimento de produtos, serviços e processos para atender às necessidades dos consumidores, sejam eles públicos, privados ou mistos (Campos, 2011).

Nesse liame, o gerenciamento de projetos é fundamental para o sucesso de uma empresa, pois permite que ela alcance seus objetivos de forma organizada e eficiente. O planejamento cuidadoso do projeto é essencial para garantir que os recursos sejam utilizados de forma adequada e que as metas sejam alcançadas dentro do prazo estabelecido (Tomé, 2020).

Entende-se como gerenciamento de projetos “um conjunto de princípios, práticas e técnicas aplicadas para liderar grupos de projetos e controlar programação, custos, riscos e desempenho para se alcançar as necessidades de um cliente final” (Campos, 2011, p. 264). Em outras palavras, o gerenciamento de projetos é uma metodologia que envolve a aplicação de princípios, procedimentos e políticas estabelecidas para orientar um projeto do início ao fim.

Dessa forma, o projeto é o resultado obtido ao "planejar" no papel tudo o que é necessário para realizar uma série de atividades: qual é o objetivo, quais são os meios para alcançá-lo, quais são os recursos necessários, de onde e como avaliarão o resultado. Com isso, o projeto é importante para uma empresa, pois a descrição detalhada do documento do projeto ajuda a sistematizar o trabalho, completá-lo em fases, compartilhar o que se deseja alcançar, identificar as principais deficiências, superar e apontar possíveis falhas na execução das atividades previsíveis.

Logo, um projeto bem estruturado permite uma adequada execução das atividades empresariais e, um gerenciamento de projeto “eficiente garante que a empresa possa operar de modo efetivo, entregando qualidade ao cliente sem comprometer as próprias capacidades” (Souza, 2020).

Outro aspecto muito importante é o planejamento de projetos, o qual “define os caminhos para que os objetivos do projeto sejam alcançados” (Candido *et al.*, 2012, p. 16). De modo geral, ele é o conjunto de atividades realizadas no início de um projeto para planejar e definir em detalhes o que é necessário para executá-lo e, assim, atingir seus objetivos em um determinado tempo estabelecido.

Alguns dos principais levantamentos de dados realizados no planejamento são: “identificação das partes interessadas; formação da equipe de planejamento; definição do escopo do cliente; definição da estratégia do projeto; elaboração de cronogramas e cálculo de custos; planejamento da qualidade do projeto, etc.” (Candido *et al.*, 2012, p. 16-17).

Dessa forma, um bom planejamento e gerenciamento são essenciais para os resultados bem-sucedidos do projeto. O gerenciamento de projetos também é responsável por monitorar todas as etapas da execução do projeto, garantindo que os projetos sejam entregues no prazo, dentro do orçamento e com os padrões de qualidade exigidos.

As certificações em gerenciamento de projetos são uma forma importante de garantir que os profissionais envolvidos em um projeto possuam as habilidades e conhecimentos necessários para gerenciá-lo com sucesso. Além disso, ter certificados em gerenciamento de projetos pode trazer benefícios para uma empresa, como redução de custos, otimização de recursos e melhoria na eficiência do projeto (Camargo, 2019).

A certificação mais reconhecida na área de gerenciamento de projetos é a Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP), concedida pelo *Project Management Institute* (PMI). Existe também o CAPM (Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos), este é ideal para quem já é um patrocinador de projetos, novo no gerenciamento de projetos ou um profissional técnico que busca obter conhecimento adicional na área (Camargo, 2019).

Além desses dois, existem vários outros, como, por exemplo: PgMP (Profissional de Gerenciamento de Programas); PMI-SP (Profissional em Gerenciamento de Cronograma); PMI-RMP (Profissional em Gerenciamento de Riscos); PMI-ACP (Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI); etc. (Camargo, 2019).

Indicadores de desempenho em projetos são cruciais para monitorar e controlar as atividades do projeto. Esses indicadores ajudam a localizar oportunidades e problemas, estudar comportamentos e inter-relações e fornecer uma visão do andamento do projeto. Portanto, monitorar e gerenciar os indicadores do projeto são fundamentais para garantir o sucesso do projeto (Bond, 2002).

Os cinco principais indicadores de desempenho (KPIs) para gerenciamento de projetos incluem: VA (valor agregado), ROI (retorno sobre o investimento), desvio de prazo, desvio de custo e desvio de esforço. Outros indicadores essenciais incluem: IDP (Índice de Desempenho de Prazo); IDC (índice de Desempenho de Custo), índice de produtividade e satisfação do cliente; OEE (Indicador “programado e produzido) (Pires, 2016).

Outra ferramenta que auxilia no gerenciamento de projetos são as metodologias, as quais consistem em “um sistema de princípios, técnicas e procedimentos usados em uma determinada disciplina. As principais metodologias diferem na sua organização estrutural, assim como requerem diferentes entregáveis e fluxos de trabalho” (Flores *et al.*, 2022, p. 32).

Portanto, a metodologia de projeto pode ser resumida em um conceito: sistematização. Por exemplo, ao organizar a ordem de execução das tarefas, bem como o tempo investido e os materiais utilizados em cada tarefa, fica mais fácil alinhar a execução do projeto às expectativas do cliente, além de integrar as equipes e acelerar a entrega (Flores *et al.*, 2022).

Existem diversas metodologias de gerenciamento de projeto que podem ser aplicadas dentro de uma empresa, algumas delas são: a Cascata – as tarefas são geralmente tratadas em um processo mais linear; Ágil – rápida, eficaz, baseada em dados, pensada para valorizar mais os indivíduos do que os processos; Scrum – envolve “Sprints” curtos, usados para criar um ciclo de projeto; e o Kanban – utilizada para aperfeiçoar a visualização dos fluxos de trabalho (Flores *et al.*, 2022).

Em relação à tecnologia do software de gestão e planejamento, torna-se útil à medida que gerencia uma variedade extensa de materiais, serviços e demais providências necessárias ao projeto, de modo a tornar o planejamento do mesmo assertivo e a programação das atividades inerentes a esta. Essa tecnologia de softwares é altamente vantajosa, visto que a mesma possibilita agilidade, clareza e segurança na tomada de decisão no gerenciamento de projetos (Thomé, 2016).

Sobre os diversos softwares de gerenciamento de projetos disponíveis no mercado, cada um com suas próprias características e funcionalidades, cita-se como alguns exemplos: *Artia*, *Kanbanize*, *Microsoft Project*, *Smartsheet*, *Jira*, *Wrike*, *Asana* e *ProjectManager* (Thomé, 2016).

Vale ressaltar que, ao escolher um software de gerenciamento de projetos, é importante considerar as necessidades específicas da empresa e dos projetos em questão. Por isso, é recomendável fazer uma pesquisa detalhada dos *softwares* disponíveis e escolher o mais adequado às necessidades da empresa.

Sendo assim, o gerenciamento de projetos é significativo para uma empresa, pelo fato da grande vantagem de gerar aumento no seu desempenho e agregar valor ao negócio, uma vez que a gestão de projetos busca reduzir os riscos de fracasso e acompanhar todas as etapas envolvidas, bem como garantir a qualidade dos resultados.

2.3 RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO EMPRESARIAL E A GESTÃO DE PROJETOS

Conforme Toledo (2014), desde a globalização, o mundo empresarial vive em uma progressiva ascensão, dominando os mercados, promovendo o crescimento das empresas, com uma maior eficiência e desenvolvimento tecnológico. No entanto, a globalização e as transformações na economia trazem consigo desafios inéditos, uma vez que o ambiente empresarial está se tornando progressivamente mais complexo e não admite margem para equívocos.

Cada vez mais, torna-se evidente que o planejamento de qualquer empreendimento é de igual ou maior importância que a etapa de execução propriamente dita. Em um mundo empresarial em constante evolução, mesmo um erro na concepção do negócio, seja ele premeditado ou não, pode acarretar perturbações significativas na estrutura empresarial, demandando um investimento substancial para a sua correção, ou até mesmo levando à perda total do negócio (Soares; Nogueira, 2016).

Nesse contexto, no mundo dos negócios a gestão empresarial é extremamente importante, pois ela inclui planejar, organizar, dirigir e controlar todos os processos de uma empresa de maneira eficiente e competente para alcançar os objetivos desejados. É por meio da gestão, que se pode alcançar o crescimento empresarial, pois com sua aplicação pode-se evitar problemas financeiros, maximizar lucros e reduzir custos (Oliveira, 2015).

Sendo assim, pode-se dizer que a gestão de projetos entra como grande aliada à gestão dessas empresas, uma vez que o gerenciamento de projetos é um sistema abrangente que influencia em todos os aspectos funcionais de uma empresa. Atualmente, a gestão de projetos é reconhecida como uma ferramenta estratégica essencial para o sucesso nos negócios, além de ser considerada uma parte integral dos processos empresariais, fundamentais para a sobrevivência da organização (Soares; Nogueira, 2016).

A primeira relação visualizada entre esses dois tipos de gestão dentro de uma organização, está pautada na definição de estratégias e objetivos, ou seja, a gestão empresarial é “o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos para alcançar os objetivos definidos para uma organização” (Marcondes, 2023). Tendo assim, como grande foco uma gestão estratégica visando desenvolver a organização e as pessoas que fazem parte desse processo.

Enquanto a gestão de projeto é baseada na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o propósito de atender aos seus requisitos. Em suma, é todo o esforço e entendimento que uma equipe produz sobre um objetivo que deveria ser temporário por conceito (Carvalho, 2014).

Em outras palavras, a gestão empresarial é o processo de definição da estratégia global e dos objetivos de longo prazo de uma organização e, por sua vez, a gestão de projetos tem a função de realizar essas estratégias, traduzindo-as em ações específicas por meio da execução de projetos alinhados com os objetivos empresariais (Lobato *et al.*, 2015).

Quando se trata da alocação de recursos, essa etapa é parte imprescindível da gestão empresarial, e o gerenciamento de projetos é fundamental para garantir que esses recursos sejam utilizados de forma adequada e que as metas sejam alcançadas dentro do prazo estabelecido (Tomé, 2020).

Da mesma forma, no cenário da inovação e desenvolvimento, essas duas gestões se completam, uma vez que novos produtos, serviços e processos são fundamentais para o crescimento e gestão de uma empresa. Logo, a gestão de projetos entra com o papel de auxiliar e organizar as pesquisas e desenvolvimento desse crescimento, ou seja, ela fornece uma estrutura para o planejamento e execução de projetos de inovação que podem impulsionar o crescimento e a competitividade da organização (Lobato *et al.*, 2015).

Por fim, mas não menos importante, é relevante destacar que a interligação entre gestão empresarial e gestão de projetos proporcionam uma eficiência na execução de tarefas e

processos. A gestão de projetos concentra-se na organização e execução eficaz, aprimorando a execução de projetos individuais. Por sua vez, a gestão empresarial é um campo dinâmico e complexo que desempenha um papel fundamental no sucesso e na sustentabilidade de qualquer organização. Ela abrange uma série de atividades e estratégias que visam aprimorar a eficiência, a eficácia e a lucratividade de uma empresa (Russo; Ruiz; Cunha, 2005).

2.4 HISTÓRIA DO PROJETO FEAP

Segundo o site institucional do Governo de São Paulo (São Paulo, 2023) o Feap-Banagro, que está sob a responsabilidade da Secretaria de Agricultura e Abastecimento - SAA, tem como propósito oferecer apoio financeiro a programas e projetos relacionados à economia do Estado de São Paulo. Isso inclui auxílio a agricultores, pecuaristas e pescadores artesanais, bem como às suas associações e cooperativas de produtores rurais, por meio de programas de financiamento, linhas de crédito e subsídios econômicos, incluindo equalização de taxas de juros.

Conforme relatado pela jornalista Pinheiro (2023)

Com uma rede de extensionistas compromissados com os agricultores paulistas, a Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI) fecha o primeiro semestre de 2023 com a expressiva marca de 1.157 projetos executados de crédito rural por meio do Fundo de Expansão do Agronegócio Paulista/Banco do Agronegócio Familiar (Feap/Banagro), 285 municípios atendidos e mais de R\$ 110 milhões investidos.

Nesse sentido, pode-se dizer que o FEAP é uma iniciativa promovida pelo governo estadual, administrada pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento por meio da CATI, com o propósito de oferecer suporte aos agricultores do estado de São Paulo. Uma das características primordiais do FEAP é fornecer opções de crédito simplificadas, com taxas de juros acessíveis e prazos estendidos de carência.

No contexto do FEAP, a responsabilidade de qualificar os beneficiários recai sobre a CATI, que emite a Declaração de Aptidão ao Feap (DAF) por meio de seus técnicos nas Casas da Agricultura ou Regionais. A CATI também desempenha um papel fundamental na elaboração e monitoramento de projetos financiados e subsidiados pelo FEAP, ao mesmo tempo, em que fornece orientação aos agricultores sobre os requisitos documentais necessários para obter financiamentos e subsídios (PINHEIRO, 2023).

3 METODOLOGIA

O estudo de caso do projeto FEAP foi conduzido com 20 proprietários rurais na região de Jales, no interior de São Paulo. Esses produtores foram selecionados em colaboração com o Escritório de Engenharia Agrônômica de Jales, responsável pela elaboração e acompanhamento do projeto. Em outubro de 2023, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas por meio da plataforma *Google Forms* aos proprietários rurais cujos projetos foram aprovados. Além disso, para enriquecer o desenvolvimento do artigo, recorreu-se também à metodologia da revisão bibliográfica.

Um estudo de caso é uma investigação detalhada de um indivíduo, ocupação, instituição, grupo ou comunidade, visando obter generalizações sobre um fenômeno específico em um contexto real (Andrade, 2010). Por sua vez, a revisão bibliográfica, também conhecida como revisão da literatura, é um processo sistemático de busca, coleta, análise e síntese de informações previamente publicadas sobre um tema específico. Essa metodologia visa reunir conhecimento disponível sobre conceitos e teorias para analisar, produzir ou explicar um objeto de estudo (Di Chiara *et al.*, 2008).

Para reunir essas informações, foram consultados livros, teses, dissertações e artigos científicos relevantes sobre a temática. Esses materiais foram identificados por meio de bases de dados como Capes Periódicos, Google Acadêmico e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), utilizando descritores como "gestão empresarial", "gestão de projetos" e "FEAP".

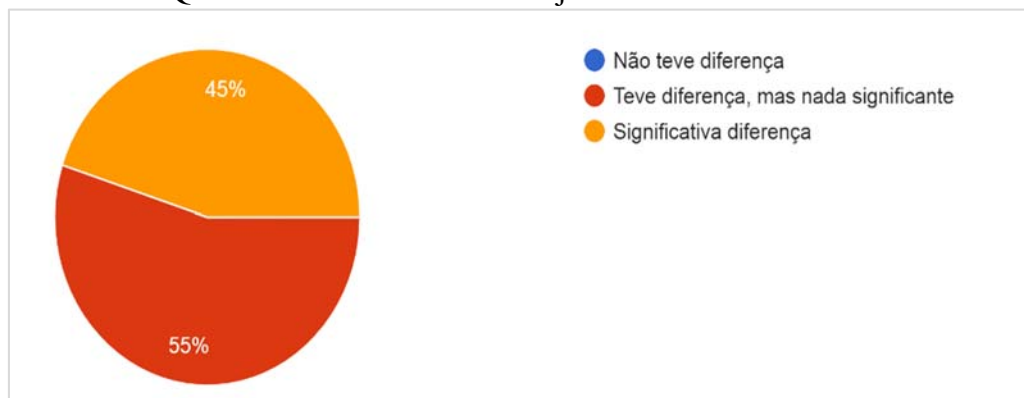
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O FEAP é direcionado para os agricultores de pequeno porte, ou seja, para a agricultura familiar, com o objetivo principal de impulsionar o crescimento econômico do setor agrícola, fornecendo recursos para investimentos em infraestrutura, tecnologia, manejo sustentável, capacitação profissional e outras atividades que contribuam para o fortalecimento e a competitividade do agronegócio paulista, gerando uma qualidade de vida no campo.

No Gráfico 1, nota-se que 55% dos entrevistados mencionaram que o apoio financeiro por meio do projeto FEAP resultou em uma diferença na qualidade de vida, embora não tão expressiva, enquanto 45% dos entrevistados afirmaram ter observado uma diferença significativa.

Sabe-se que os programas e projetos implantados pelo governo, desempenham um papel fundamental em apoiar a agricultura familiar e promover o desenvolvimento sustentável. Elas visam garantir a segurança alimentar, incentivar a produção de alimentos de qualidade, aumentar a renda dos agricultores e promover a inclusão social no campo, proporcionando uma qualidade de vida melhor (Moraes, 2017).

Gráfico 1 – Qualidade de Vida Versus Projeto FEAP

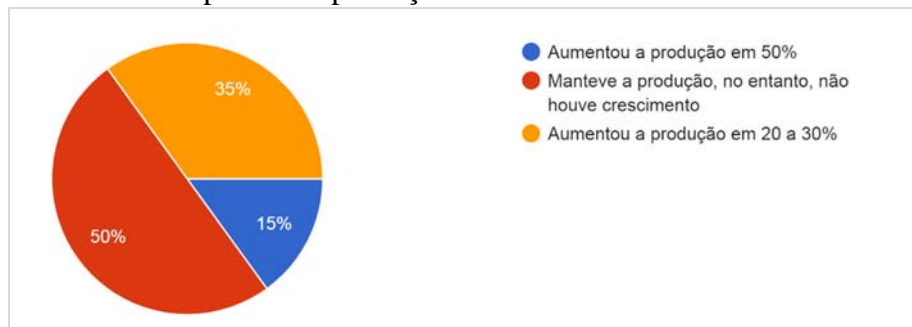


Fonte: Elaborado pelos autores.

Identifica-se no Gráfico 2, que 50% dos entrevistados declararam um impacto positivo na produção. Dentre esses 50%, 55% relataram um aumento de 20 a 30% na produção, enquanto 45% afirmaram um crescimento de 50%. Isso sugere que o projeto teve um impacto significativo no aumento da produção agrícola nas propriedades rurais entrevistadas.

Verifica-se que a crescente disponibilidade de crédito rural e sua importância para a política agrícola ganham maior destaque nos últimos anos, tendo em vista o impacto positivo do crédito rural em diversas variáveis agropecuárias, como o valor da produção, os produtos agropecuários, os produtos do agronegócio e a produtividade total dos fatores (Akram *et al.*, 2008; Melo; Marinho; Silva, 2013; Gasques; Bacchi; Bastos, 2017).

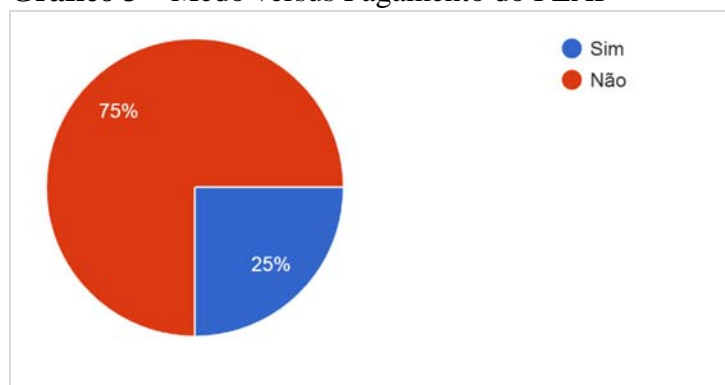
Gráfico 2 – Impactos na produção



Fonte: Elaborado pelos autores.

No Gráfico 3, observa-se que 75% dos entrevistados não expressam preocupação em relação à capacidade de pagamento das parcelas do crédito disponibilizado pelo programa FEAP, o que significa que não temem ficar inadimplentes. Esses resultados contrastam com a afirmação de Copetti (2008) e Souza-Esquerdo e Bergamasco (2014), que menciona que agricultores familiares evitam buscar o Pronaf devido ao receio de contrair dívidas decorrentes de imprevistos como eventos climáticos ou oscilações nos preços, que são comuns na agricultura e pecuária, e representam uma preocupação constante.

Gráfico 3 – Medo versus Pagamento do FEAP

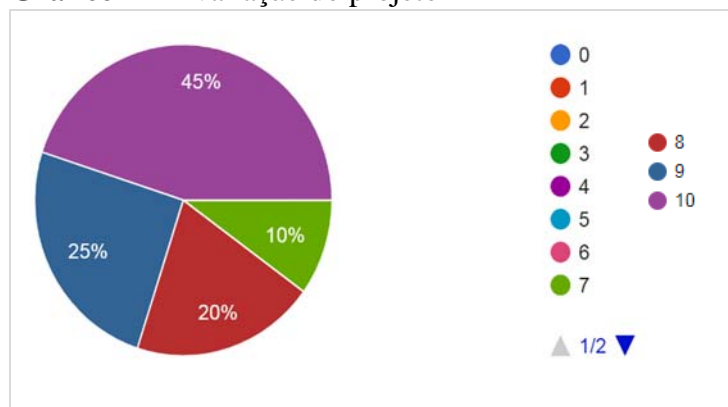


Fonte: Elaborado pelos autores.

Dos 25% dos entrevistados que reconheceram sentir medo de não conseguirem cumprir com o pagamento do crédito, foram identificados os motivos subjacentes a esse sentimento de apreensão. Estes incluem insegurança política, preocupação com a capacidade de produção insuficiente, desafios na comercialização dos produtos cultivados e a particularidade de ser a primeira aquisição desse valor médio.

No Gráfico 4, observa-se que 45% dos entrevistados deram nota 10, 25% atribuíram nota 9, 20% deram nota 8 e 10% consideraram o FEAP merecedor de nota 7. Ou seja, 70% dos entrevistados avaliaram o programa como ótimo ou excelente. Esse sucesso pode ser atribuído à percepção do impacto positivo na produção agrícola, ao acesso facilitado ao crédito para agricultores familiares, à redução da pobreza rural e ao estímulo ao desenvolvimento sustentável.

Gráfico 4 – Avaliação do projeto FEAP

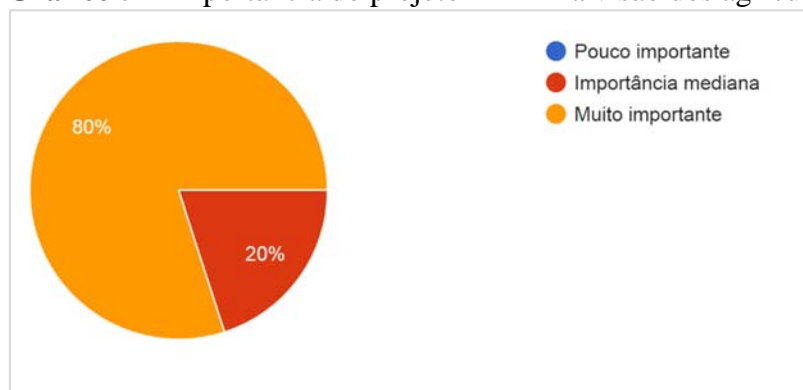


Fonte: Elaborado pelos autores.

No Gráfico 5, nota-se que 80% dos entrevistados consideram o projeto FEAP muito importante, enquanto 20% o avaliam como tendo uma importância mediana. Essa importância do projeto pode estar associada a forma como é conduzida as políticas de incentivo, liberação e acompanhamento pela Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI) do estado de São Paulo.

Identificou-se que a CATI/SP encerrou o primeiro semestre de 2023 com a execução de 1.157 projetos de crédito rural pelo FEAP/BANAGRO, abrangendo 285 municípios e totalizando um investimento superior a R\$ 110 milhões. Essas ações proporcionam um impacto positivo nas políticas de crédito e assistência técnica na agricultura familiar paulista, além de estimular a sucessão familiar (CATI, 2024).

Gráfico 5 – Importância do projeto FEAP na visão dos agricultores



Fonte: Elaborado pelos autores.

Identificou-se na pesquisa que 100% dos entrevistados indicariam o projeto FEAP para outros produtores rurais, ou seja, essa satisfação dos produtores rurais com o projeto FEAP pode estar ancorada pela facilidade de acesso ao crédito, pela assistência técnica fornecida, pelo impacto positivo na produção e pela confiança no suporte institucional oferecido pela CATI.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho proporcionou uma compreensão mais clara das principais características do gerenciamento empresarial e de projetos, bem como a investigação sobre como essas duas áreas se complementam e influenciam o sucesso das organizações. Ficou evidente que a integração eficaz do gerenciamento de projetos na estratégia empresarial é crucial para a competitividade e adaptação das organizações em um ambiente dinâmico. A

capacidade de planejar, executar e monitorar projetos alinhados aos objetivos estratégicos é essencial para o sucesso a longo prazo.

No contexto do desenvolvimento rural, observou-se que o FEAP promove a geração de renda no campo e a diversificação das atividades agrícolas, fortalecendo a economia rural e reduzindo o êxodo rural ao oferecer oportunidades de trabalho e sustento nas áreas rurais. Além disso, a satisfação dos beneficiários do FEAP foi notável, evidenciada pela recomendação unânime do programa a amigos e colegas, apesar de uma pequena parcela que considera a importância do projeto como mediana.

Em suma, o FEAP é um programa valioso com uma gestão de projetos eficaz, desempenhando um papel significativo na promoção da agricultura familiar e no fortalecimento do agronegócio em São Paulo. Ao fornecer financiamento acessível, seguro agropecuário e assistência técnica, o FEAP apoia o crescimento e desenvolvimento sustentável no campo, trazendo benefícios tanto para os agricultores quanto para a economia do estado.

Por fim, com base no estudo de caso, foi possível concluir que um gerenciamento adequado de projetos traz benefícios para a gestão empresarial. Isso é evidenciado pela competência com que a empresa responsável pelo projeto FEAP administra suas iniciativas, refletida na positiva satisfação dos vinte pequenos agricultores que responderam ao questionário.

REFERÊNCIAS

AHRENS, R. B. **A gestão estratégica na administração**. Ponta Grossa: Atena, 2017. (Administração; v. 2).

AKRAM, W. *et al.* Impacto of agriculture credit on growth and poverty in Pakistan. **European Journal of Scientific Research**, v. 23, n. 2, p. 243-251, 2008.

ANDRADE, M. M. D. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARÃO, S. *et al.* **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

BICALHO, E. G. C. **Gestão de projetos**: importância nas organizações. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciência da Computação) – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2015.

BONATTO, K. J. *et al.* Logística e gestão da cadeia de suprimentos: uma revisão integrativa sistêmica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9., 2019, Ponta Grossa. **Anais eletrônicos** [...], 2019. Disponível em: http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09302019_230943_5d92b4ef4b6a4.pdf. Acesso em: 3 out. 2023.

BOND, E. **Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário da cadeia de suprimentos**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

CAMARGO, R. **PMI**: quais certificações impulsionam carreiras de gerentes de projetos? 2019. Disponível em: <https://robsoncamargo.com.br/blog/PMI>. Acesso em: 3 out. 2023.

CAMPOS, L. F. R. **Gestão de projetos**. Curitiba: Rede e-Tec Brasil, 2011.

CANDIDO, R. *et al.* **Gerenciamento de projetos**. Curitiba: Aymar, 2012.

CARVALHO, M. M. **Gestão de projetos: teoria, prática e tendências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COORDENADORIA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA INTEGRAL – CATI. **Feap: crédito rural que transforma vidas no campo**. Disponível em: <https://www.cati.sp.gov.br/portal/imprensa/noticia/feap:-credito-rural-que-transforma-vidas-no-campo>. Acesso em: 12 jan. 2024.

COPETTI, L. D. **Fatores que dificultam o acesso dos agricultores familiares às políticas de crédito rural: o caso do Pronaf-Crédito no município de Alegria-RS**. 2008. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15638/000685231.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 nov. 2023.

DI CHIARA, I. G. *et al.* **Normas de documentação aplicadas à área de saúde**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

FLORES, L. E. B. *et al.* **Indicadores para reformulação de projetos de produtos digitais: um estudo de caso do projeto Ultimate Fan da empresa Great Big Events GBE**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Materiais) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

GASQUES, J. G.; BACCHI, M. R. P.; BASTOS, E. T. Impactos do crédito rural sobre as variáveis do agronegócio. **Revista de Política Agrícola**, v. 26, n. 4, p. 132-140, 2017.

GUIMARÃES, B. **Departamento pessoal DP: veja rotinas, funções e como funciona**. 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/departamento-pessoal#Cp1>. Acesso em: 3 out. 2023.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOBATO, D. M. *et al.* **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

MARCONDES, J. S. **Gestão de segurança corporativa: o que é, objetivos e processos**. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/gestao-de-seguranca-corporativa-o-que-e-objetivos-e-processos/>. Acesso em: 3 out. 2023.

MARTINELLO, D. **Gestão empresarial: a importância da controladoria no processo decisório em uma empresa do ramo de confecções**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2011.

MELO, M. M.; MARINHO, E. L.; SILVA, A. B. O impulso do crédito rural no produto do setor primário brasileiro. **Nexus econômicos**, v. 7, n. 1, p. 9-35, 2013.

MORAES, G. F. **Políticas públicas do agronegócio**. Indaial: UNIASSELVI, 2017.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos: MEIO**, Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, A. **Fundamentos da administração**. 2015. Disponível em: http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1519/18.3_versao_Finalizada_Fundamentos_Administracao_06_07_15.pdf?sequence=1. Acesso em: 3 out. 2023.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, O. J. (org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficiência. *In*: CATELLI, A. (org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 33-79.

PINHEIRO, C. **Feap: crédito rural que transforma vidas no campo**. 2023. Disponível em: <https://www.cati.sp.gov.br/portal/imprensa/noticia/feap:-credito-rural-que-transforma-vidas-no-campo>. Acesso em: 7 nov. 2023.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016.

ROMAN, D. *et al.* Um estudo sobre a importância da administração estratégica como vantagem competitiva para as organizações. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 8, n. 1, p. 40-52, 2017.

RUSSO, R. F. S. M.; RUIZ, J. M.; CUNHA, R. P. Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. **Production**, v. 15, n. 3, p. 362-375, set./dez. 2005.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Agricultura e Abastecimento. Fundo de Expansão do Agronegócio Paulista – FEAP. **Crédito, subvenção econômica, seguro rural e renegociação e prorrogação de dívidas**. Disponível em: <https://www.agricultura.sp.gov.br/feap-credito-subvencao-economica-seguro-rural-e-renegociacao-de-dividas>. Acesso em: 7 nov. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Como a boa gestão empresarial pode impactar o seu negócio**. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-a-boa-gestao-empresarial-pode-impactar-o-seu-negocio,9783216c23584810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 3 out. 2023.

SOARES, M. G.; NOGUEIRA, G. Aspectos da gestão de projetos como estratégia empresarial. **Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios**, v. 3, n. 5, p. 3, 2016.

SOUZA, I. **Saiba agora qual a importância da gestão de projetos para uma empresa.** 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/qual-a-importancia-da-gestao-de-projetos-para-uma-empresa/#:~:text=De%20modo%20geral%2C%20portanto%2C%20uma,espec%3ADficos%20relacionados%20a%20essa%20pr%C3%A1tica>. Acesso em: 3 out. 2023.

SOUZA-ESQUERDO, V. F.; BERGAMASCO, S. M. P. P. Análise sobre o acesso aos programas de políticas públicas da agricultura familiar nos municípios do circuito das frutas (SP). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 52, supl. 1, 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032014000600011&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 15 jan. 2024.

THOMÉ, B. B. **O que é bim?:** entenda agora o conceito e suas aplicações. 2016. Disponível em: <https://www.sienge.com.br/blog/voce-sabe-o-que-e-bim-entenda-o-conceito-e-suas-aplicacoes/>. Acesso em: 3 out. 2023.

TOLEDO, L. P. **Para além da escola e da empresa:** contribuições para o atendimento em orientação de carreira. 2014. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

TOMÉ, M. D. S. S. **Gerenciamento de escopo:** um passo fundamental para a gestão eficiente de um projeto de reforma residencial familiar. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gerenciamento de Projetos) – Fundação Getúlio Vargas, Goiânia, 2020.

TURCATO, A. **Gestão financeira:** o que é, como aplicar, boas práticas e muito mais! 2022. Disponível em: <https://crmpiperun.com/blog/gestao-financeira/>. Acesso em: 3 out. 2023.