

**MUDAR PARA EXPANDIR: IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO DE SERVIÇOS  
COMPARTILHADOS EM UMA EMPRESA AGROINDUSTRIAL**

**CARLOS MAGALHÃES**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**ADILSON CALDEIRA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

# MUDAR PARA EXPANDIR: IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS EM UMA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

## 1 INTRODUÇÃO

O panorama que se apresenta para as organizações apresenta desafios como novas exigências dos mercados consumidores, antigos desequilíbrios de demandas da sociedade, globalização, aumento da competitividade, evolução tecnológica e disputa por recursos escassos, requerendo atenção contínua à necessidade de mudanças em sua gestão (Coutinho & Ferraz, 2023).

Essa é a situação abordada neste estudo, aplicado a uma empresa brasileira especializada na produção e empacotamento de grãos de inverno (principalmente aveia e cevada), reconhecida como líder regional do mercado em que opera. Por razões de confidencialidade, adotou-se o nome fantasia Ceres para a empresa em estudo. O nome escolhido se refere à deusa dos cereais e da agricultura - que, segundo a mitologia romana, ensinou aos mortais a arte de arar, plantar e colher (Hard, 2019), adequado, portanto, às características da empresa.

Partiu-se da constatação de que os gestores da empresa percebem a existência de oportunidade de expansão dos negócios para novas regiões e mercados. Contudo, entendem como condição para viabilizar o aproveitamento dessa oportunidade, a necessidade de mudar seu atual modelo operacional, transformando-o em uma plataforma de serviços com foco no mercado, mediante a inclusão de uma estrutura de Serviços Compartilhados no organograma e modelo de governança.

Diante dessa expectativa, realizou-se um estudo caracterizado como pesquisa aplicada, de caráter intervencionista, pautado pelo objetivo geral de promover mudanças estruturais, comportamentais e dos processos organizacionais de uma empresa do setor agroindustrial para torná-la apta a expandir suas operações. O efeito pretendido foi a ressignificação na forma de ver, pensar e operar o negócio, com redefinição de papéis e responsabilidades e promoção de condições favoráveis à formação de uma nova cultura colaborativa e centrada em resultados.

Para o alcance do objetivo estabelecido, seguiram-se os procedimentos metodológicos propostos por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017). De acordo com essa proposta, buscou-se o apoio de fundamentação teórica para embasar o estudo em conhecimento prévio de conceitos e modelos aplicáveis à situação em análise encontrados na literatura, citados pontualmente nos tópicos em que são considerados.

De modo alinhado e complementar à proposta metodológica eleita como referência, utilizaram-se também abordagens baseadas no método *Design Thinking* (Brown, 2008), com o intuito de coordenar a comunicação e integração das equipes envolvidas no projeto.

Este relato tecnológico descreve a experiência vivenciada para que o objetivo do projeto se concretizasse. Principiando pela apresentação do contexto investigado, evoluindo com a análise e diagnóstico efetuados e a consequente proposta de solução da situação-problema. A seguir, apresenta-se a intervenção em curso para que a proposta se efetive na prática e a avaliação dos resultados obtidos. Finalizando o texto, tecem-se as considerações sobre as contribuições tecnológicas e sociais proporcionadas pelo projeto.

## 2 CONTEXTO INVESTIGADO

### 2.1 A organização e seu mercado

Fundada em 1988, a empresa está sediada no norte do Paraná, maior região produtora de aveia do país, com processamento que ultrapassa a 40 mil toneladas anuais e emprega mais de 450 colaboradores como referência nacional no desenvolvimento, originação, produção e fornecimento de alimentos integrais e funcionais derivados de cereais e grãos, com destaque para aveia, arroz, pulses, trigo, centeio, cevada e bebidas vegetais. Seu portfólio inclui aveia em diversas formas (flocos, farinha, *oat bran*), com linhas de produção em *Big Bag*, sacarias e empacotados.

O relatório *Mordor Intelligence* (2023) descreve o mercado global de aveia como segmentado por forma (aveia aromatizada e aveia base), por canal de distribuição (supermercado/hipermercado, lojas de conveniência, canais on-line e outros) e por região geográfica (América do Norte, Europa, Ásia-Pacífico, América do Sul e Oriente Médio e África).

A crescente demanda de consumidores preocupados com a saúde está influenciando o crescimento dos mercados de aveia, um alimento saudável e de alto teor nutritivo. Porém, a competição é acirrada, dada a presença de grandes *players* regionais e nacionais de diversos países. Os líderes globais de vendas de produtos naturais e industrializados no mercado de aveia incluem PepsiCo, Inc., The Kelloggs Company, B&G Foods, Nestlé SA, General Mills e outros (*Mordor Intelligence*, 2023).

De acordo com projeções apresentadas no relatório *Mordor Intelligence* (2023), o tamanho do mercado de aveia deverá crescer de US\$ 4,39 bilhões em 2023 para US\$ 5,40 bilhões até 2028, com um crescimento de 4,22% durante o período de previsão (2023-2028). Apesar da tendência de crescimento do mercado, contudo, o cenário internacional apresenta uma redução da área plantada no cultivo da aveia, o que é um aspecto competitivo favorável à economia do Brasil, onde a área plantada está em crescimento.

Os negócios de processamento de grãos de aveia no Brasil também vêm aumentando a partir de 1994, com a instalação de quatro novas empresas: I) Cotrijuí, em Ijuí (RS); II) Cerealista Campo e Lavoura Ltda, em Ajuricaba (RS); III) Antônio Carlos Dolzan, em Lagoa Vermelha (RS); e IV) Organização. Essas empresas se somaram às duas já existentes: I) Quaker Ltda, em Porto Alegre (RS); II) Corsetti S.A., em Caxias do Sul (RS); e III) Ferla, em São Paulo. Fonte: Embrapa. (2023). Distribuição territorial e dinâmica da produção de aveia-branca, cevada, triticale e centeio no Brasil, no período de 2005 a 2020 (Embrapa, 2023).

## **2.2 Caracterização da situação-problema**

Uma das premissas estratégicas da equipe gestora da empresa é a sustentabilidade da liderança no segmento de mercado. Outra é o aproveitamento das oportunidades proporcionadas pelo crescimento do mercado de grãos, um convite à expansão das operações com a instalação de outras unidades em novas regiões e a oferta de novos produtos no mercado de alimentos de grão, como cevada, centeio, arroz e trigo.

Para essa expansão, contudo, observam-se alguns aspectos limitantes, configurando a situação problema em estudo. A estrutura organizacional é caracterizada pela existência de silos (ilhas de decisão), com um fluxo operacional desalinhado. Registram-se históricos de rupturas na produção, registros dos funcionários com excesso de trabalho, retrabalhos, conflitos e esforços para atender as demandas contratadas e oportunistas advindas da área comercial.

Identificou-se, assim, uma demanda por ajustes que proporcionem melhorias no processo decisório e melhor utilização de recursos tecnológicos para ganhos na cadeia de valor com redefinições de papéis e responsabilidades e desenvolvimento de uma cultura colaborativa e centrada em resultados.

## **3 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

### **3.1 Métodos Adotados**

#### **3.1.1 Procedimentos para Solução de Problemas**

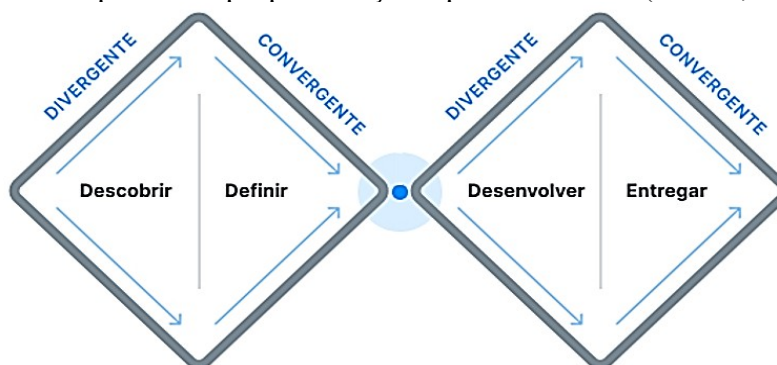
O projeto seguiu o Método de Solução de Problema e Exploração de Oportunidades, elaborado por Marcondes *et al.* (2017). O método principia pelo entendimento da situação que se quer resolver, seguido da análise e diagnóstico para a proposição de soluções. Estabelece-se, então, um plano de ações para a mudança pretendida, promove-se a intervenção requerida e a avaliação dos resultados para, então, elaborar-se o relatório final do processo.

Para o diagnóstico do problema efetuaram-se coletas de dados secundários e primários oriundos de reuniões com diretores, equipes operacionais e fontes de referência sobre o ramo de atividade. Profissionais de várias áreas da empresa foram envolvidos mediante técnicas propostas na metodologia *Design Thinking* (Brown, 2008).

O diagnóstico ensejou a escolha de alternativas para a solução do problema e exploração de potenciais melhorias operacionais. Na sequência, selecionaram-se iniciativas na forma de planos de ação, compondo um *roadmap*, ou seja, um mapa dos passos requeridos para viabilizar a estratégia de expansão e crescimento com uma estrutura organizacional focada em processos e indicadores para medir os resultados contra metas para o período. A partir das análises de viabilidade, incluindo riscos, estabeleceu-se o plano de implantação da mudança, para o delineamento e avaliação da estratégia de intervenção proposta.

### 3.1.2 O Método *Design Thinking*

O *Design Thinking* é um modelo visual, ou *framework*, que promove a interação das pessoas em um processo de análise crítica da situação em duas fases de pensamento: a divergente e a convergente. As divergências de pensamento viabilizam a exploração do problema e a geração de novas ideias. Já o pensamento convergente, aplica-se ao refino das ideias, escolha de opções alternativas e alcance de um ponto comum que seja viável e praticável, mas que atende a necessidades operacionais de todas as partes envolvidas (Brown, 2010; Pinheiro & Alt, 2011). Representado por dois diamantes interligados (Figura 1), o modelo do Diamante Duplo é um instrumento do *Design Thinking* para visualizar o processo de inovação em abordagem centrada no usuário para compreender as necessidades das pessoas e propor soluções que as atendam (Brown, 2010).



**Figura 1** – Diamante duplo - Pensamento Divergente e Convergente  
Fonte: Adaptado de *Design Council*, 2015

### 3.2 Diagnóstico da Situação

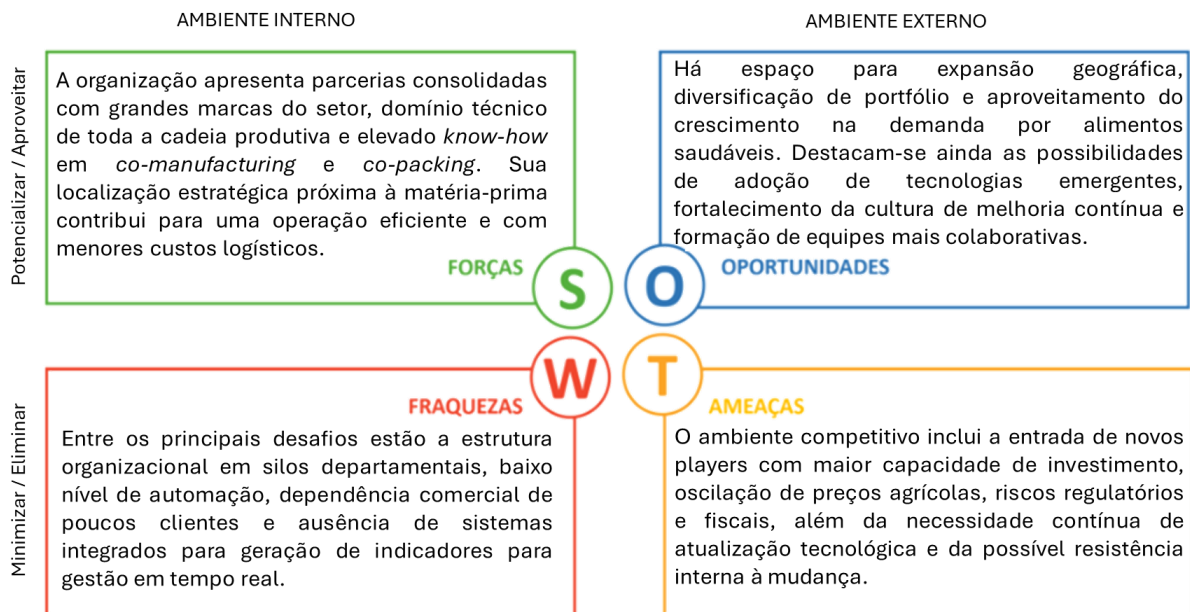
Seguindo a metodologia *Design Thinking* com adaptações à realidade da organização do modelo do Diamante Duplo, realizaram-se vários *workshops* com representantes de todas as áreas funcionais, para identificação de pontos de deficiência e possíveis melhorias. As equipes foram convidadas a apresentar documentos, relatórios e demonstrar suas rotinas e atividades evidenciando o processo operacional. Por meio de *brainstorming* entre os participantes, buscou-se entender o grau de alinhamento, rupturas, retrabalhos, redundâncias e conflitos observados no fluxo de processos operacionais na organização.

Procurou-se incentivar proposições, mesmo que conflitantes, similares ou com perspectivas limitadas em suas áreas (divergir) e provocar os participantes desenharem, por meio de um fluxo único de processo ponta a ponta suas rotinas integradas às das demais áreas envolvidas e impactadas (convergir). Participaram as lideranças e equipes operacionais como coordenadores, analistas e operadores para garantir maior detalhamento técnico nas informações apresentadas. Os participantes responderam a

questões relativas à sua concepção sobre estratégias, estrutura organizacional, processos, tecnologia, inovação, cultura, clima organizacional, desempenho e resultados.

As equipes apresentaram documentos, relatórios e demonstraram sua operação “em campo”. A dinâmica utilizada para buscar respostas ao que “eu não sei” e esclarecer o “que eu não sabia” foi realizada durante as reuniões presenciais com grupos multidisciplinares, ou seja, várias áreas envolvidas com o processo em discussão, para que cada participante de área entendesse a complexidade e demandas geradas nas outras e, após discussões de alinhamento, o resultado ou produto seria a criação de alguns fluxos numa visão futura e integrada - a visão ponta a ponta do processo. Em cada sessão, os participantes deveriam ligar as principais atividades executadas em suas áreas e sua interdependência e sequenciamento temporal com demais áreas.

Como produto dessa interação, construiu-se a matriz SWOT apresentada na Figura 2, como referência sobre estratégias a serem propostas para o aproveitamento de forças e mitigação dos efeitos de eventuais fragilidades da organização de modo a favorecê-la no enfrentamento de ameaças e aproveitamento de oportunidades identificadas. Utilizada em processos de análise dos ambientes externo e interno desde sua criação, nos primeiros anos da década de 1960 (Puyt, Lie & Wilderom, 2023), a análise classifica como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças as condições às quais uma organização está exposta. Buscou-se especificar os fatores de riscos do negócio, e identificar os fatores internos e externos que são favoráveis ou desfavoráveis para a manutenção da posição no mercado de aveia e expansão para novos mercados almejada pela alta diretoria, com o projeto.



**Figura 2 - Matriz SWOT para a organização**

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Em síntese, considerando as condições identificadas, produziu-se um rol de fatores que deveriam ser objetos de ações intervencionistas para promover mudanças prioritárias na organização, a seguir elencadas:

- **Excesso de burocracia:** As decisões demandam um longo tempo para serem efetivadas, devido à necessidade de percorrer diversos níveis hierárquicos, resultando em perda de agilidade nos processos internos;
- **Comunicação fragmentada:** As áreas e departamentos operam de forma isolada ("em silos"), dificultando a troca de informações e a colaboração interfuncional;
- **Falta de agilidade e inovação:** A organização apresenta dificuldade em responder rapidamente às mudanças do mercado, em virtude da dependência de múltiplas

instâncias de aprovação para a tomada de decisões;

- **Baixa colaboração entre equipes:** Observa-se a ocorrência de conflitos entre áreas, retrabalho e perda de oportunidades, em razão da ausência de uma visão integrada e colaborativa dos processos organizacionais;
- **Desalinhamento estratégico:** Cada unidade ou departamento tende a estabelecer suas próprias prioridades, sem considerar de maneira adequada a estratégia corporativa global, comprometendo a coesão organizacional;
- **Ineficiência operacional:** Identificam-se processos redundantes, desperdício de recursos e falta de padronização nas práticas operacionais, gerados pela atuação isolada dos departamentos;
- **Desmotivação dos colaboradores:** O excesso de rigidez hierárquica restringe a autonomia dos colaboradores, limitando a proposição de ideias inovadoras e impactando negativamente o engajamento e a motivação;
- **Prevenção da perda de competitividade e liderança:** O mercado tem presenciado a entrada de novas empresas e investidores internacionais que aportam tecnologias inovadoras e novos modelos de negócios, ameaçando a posição da organização na disputa por clientes e participação de mercado.

Com base no diagnóstico da situação problema identificada, partiu-se para a proposição de soluções, cujo detalhamento se apresenta no tópico subsequente.

## 4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

### 4.1 Suporte Teórico para Direcionar a Solução do Problema

Harrington (1993) define “processo” como qualquer atividade que recebe uma entrada, agrega valor por meio de diversos procedimentos e gera, na saída, um produto ou serviço. Para Davenport (1994), um processo representa uma ordenação específica das atividades realizadas ao longo do tempo com um lugar definido, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados. Corroborando esse conceito, Amato (1998) afirma que processo está diretamente ligado a uma sequência de atividades bem-organizada e interligada, que transforma as entradas, ou *inputs*, dos fornecedores, em saídas, ou *outputs*, para os clientes. Da mesma maneira, Hammer e Champy (1994) definem processo como um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

Davenport (1993) acrescenta as noções de tempo, lugar e estrutura para a promulgação das atividades: Um processo de negócio é simplesmente um estruturado e medido conjunto de atividades concebidas para produzir uma saída específica para um cliente em particular ou mercado. Ela implica em uma forte ênfase em como o trabalho é feito dentro de uma organização, em contraste com o foco no produto.

Gonçalves (2000) afirma que a Gestão por Processos surgiu da necessidade de as organizações conseguirem acompanhar de forma mais eficaz os seus produtos, podendo identificar possíveis gargalos e agindo diretamente no problema. Ainda de acordo com o mesmo autor, a necessidade de transformação radical por que as empresas precisaram passar na década de 90, oriunda do foco na qualidade, dos adventos de TI, dos profissionais multidisciplinares e, principalmente, da expansão das empresas de serviços, deu origem à ideia da reengenharia e estabeleceu-se um princípio radical: o projeto do trabalho não deve ser baseado na administração hierárquica e na especialização, mas nos processos de negócio e na criação de valor para os clientes. Essa nova maneira de enxergar a organização leva não apenas a desenhos organizacionais novos, mas também a novos mecanismos produtivos e gerenciais, com os quais as empresas precisarão se familiarizar.

Entende-se por transformação organizacional como um processo de mudança profunda e estruturada que visa redefinir a forma como uma organização opera, pensa e se comporta, envolvendo aspectos como cultura organizacional, processos internos, estrutura

hierárquica, uso de tecnologia e modelos de negócio, com o objetivo de gerar valor sustentável e alinhar a organização a novas realidades do ambiente externo (Senge, 1990). Para o mesmo autor, a transformação organizacional está ligada à capacidade de uma organização de aprender continuamente, adaptando-se a um ambiente em constante mudança por meio da reflexão coletiva, da revisão de modelos mentais e da construção de uma visão compartilhada. Essa transformação é sustentada por práticas colaborativas e pelo desenvolvimento sistêmico das pessoas e dos processos.

A reengenharia, criada pelos estudiosos americanos Michael Hammer e James Champy no início da década de 90, significa reformulação nos processos empresariais de modo a se manterem competitivas no mercado e manterem suas metas. Hammer e Champy (1994) defendem o corte de estruturas hierárquicas nas organizações de forma radical, como redefinição total dos processos. Na organização funcional, a empresa está estruturada hierarquicamente, onde cada departamento trabalha isoladamente com os fins voltados para os seus próprios objetivos, enquanto a organização gerida por processos trabalha com hierarquia reduzida, onde os níveis que não agregam valor aos resultados são eliminados, em benefício de uma visão voltada à proposição de valor na entrega final do produto de cada processo.

Ostroff (1999, p. 74) comenta que o organograma de uma empresa é uma representação visual da sua estrutura, bastante útil para demonstrar os departamentos funcionais, os níveis hierárquicos de comando e a alocação de pessoas. Entretanto, pouco transmite a respeito dos processos de negócios que sustentam a organização como um todo e que perpassam diversos departamentos funcionais da organização.

A abordagem da gestão por processos, por priorizar o processo em si, provoca várias alterações na estrutura organizacional, tais como: deslocamento de grande parte do processo decisório que, antes, estava em mãos de superiores hierárquicos, para os “donos de processos” e operadores; eliminação das barreiras de comunicações hierárquicas e funcionais da organização; enxugamento dos níveis hierárquicos de decisão; reconfiguração das habilidades necessárias para o trabalho orientado a processos; fortalecimento de parcerias externas e terceirização de atividades não fundamentais para a organização, entre as mais importantes. Segundo Drucker (2002, p. 18), “A maior parte das grandes empresas cortou em 50 por cento o número de camadas hierárquicas, até mesmo no Japão. A Toyota reduziu de mais de 20 para 11. A GM veio de 28 para cerca de 19. [...] As organizações irão se tornar cada vez mais planas”. Enquanto na organização funcional o trabalho é avaliado com foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais, na empresa gerida por processos, valoriza-se o desempenho de cada processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor às suas propostas de entrega. Objetivos comuns e visíveis a todos os envolvidos com o processo proporcionam uma motivação maior destes e, conseqüentemente, melhores resultados são alcançados.

A tendência natural é que as organizações convencionais se voltem a si mesmas, privilegiando sua própria realidade interna, o que recomenda o redesenho dos processos de negócios para redirecionar o foco ao ponto de vista do cliente. Desse modo, a adoção de uma estrutura baseada em processos representa um meio para redirecionar a ênfase à estrutura funcional do negócio (Davenport, 1994).

A transformação dos empregados da linha de frente em profissionais de processo implica em ajudá-los a entender os desafios, a economia e a estratégia da empresa. Também será necessário que eles entendam seus novos papéis e responsabilidades e desenvolvam as competências necessárias para sua eficiente contribuição a estratégia e ao resultado desenhado para o futuro da organização. Para terem sucesso em suas novas ocupações, eles precisarão de novos conhecimentos, novas habilidades e novos comportamentos, compreendendo processos inteiros e exibindo iniciativa (Gonçalves, 1997). Harrington (1993) considera que o Gerenciamento de Processos busca torná-los eficazes - para produzir os resultados desejados -, eficientes - para minimizar o uso dos

recursos -, e adaptáveis - para acompanhar a variação das necessidades dos clientes.

## 4.2 Proposta Definida

O projeto busca rever o modelo estrutural e organizacional pois cada liderança trabalha para seu próprio silo, sem integrar as atividades com outras áreas, gerando rupturas, retrabalhos e sobreamentos, além de alta manualização para processamento, ocorrerá por meio de entregas de iniciativas que irão, durante do ano de 2024 modernizar e automatizar a operação da situação atual para uma plataforma focada em serviços ao cliente com foco em uma gestão definida por desempenho e eficiência operacional de suas áreas internas (Administrativas, Financeiras, Comercial, Fabris, *Sourcing* e Logísticas) e gerida por indicadores de desempenho, dentro de uma estrutura de Serviços Compartilhados para as áreas de apoio.

Inicialmente, a Ceres deverá adotar uma estrutura modelada por processos que sejam mais eficientes para suas operações internas para conseguir atingir seus objetivos estratégicos garantindo a vantagem competitiva para sua expansão e sua posição de liderança no mercado de aveia. Segundo Porter (1992), a vantagem competitiva de uma empresa está na sua capacidade de criar valor para os clientes e, ao mesmo tempo, gerenciar eficientemente os custos.

A expansão de capacidades, no contexto deste projeto, envolve a transformação da estrutura organizacional por meio de processos ponta a ponta, conhecidos como *end-to-end (E2E)*. Este modelo abrange desde a solicitação do cliente até a entrega do produto, garantindo que todas as etapas do processo sejam executadas sem interrupções. Quando devidamente automatizados, esses processos contribuem para a entrega de valor ao cliente em termos de tempo, qualidade e eficiência, visando a diferenciação competitiva no mercado.

A reestruturação dos processos internos para atender novos mercados de forma mais eficiente e com ganhos de escala em custos segue o modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), conforme proposto por Magalhães (2018), com a centralização das atividades de apoio, padronização de processos e definição de regras de negócio estabelecidas por meio de Acordos de Nível de Serviço (Kaplan & Norton, 1997).

Ramos (2005) define os Serviços Compartilhados como a prática de diferentes unidades de negócio compartilharem um conjunto de serviços, em vez de manterem funções duplicadas. Shah (1998) acrescenta que essa estrutura não deve ser confundida com mera centralização; trata-se de uma abordagem orientada às necessidades dos clientes internos, com foco em qualidade e no uso racional dos recursos. Schulman (2001) reforça que os Serviços Compartilhados consistem na concentração de recursos da organização para atender múltiplos parceiros internos com elevado nível de serviço e baixo custo, sempre com o propósito de satisfazer o cliente externo e gerar valor para a empresa. Essa definição é corroborada por Bergeron (2003) e Justino (2002), que associam os Serviços Compartilhados à meta corporativa de crescimento e maximização de valor.

De acordo com Magalhães (2018), o conceito de Serviços Compartilhados está ancorado na gestão por processos (Business Process Management – BPM), com fluxos estruturados de forma ponta a ponta. Essa abordagem permite que uma área específica preste serviços utilizando competências técnicas e plataformas tecnológicas integradas, eliminando tarefas transacionais e priorizando atividades com maior valor agregado. Os serviços são prestados de maneira padronizada e integrada, por autosserviço ou sob demanda, com automação, regras de negócio e governança previamente definidas.

Assim, as expectativas de efeitos da criação de um CSC na Ceres são apresentadas a seguir, estruturadas em categorias que destacam suas principais contribuições.

### **Eficiência de Custos**

- Economias de Escala: Ao consolidar atividades semelhantes de diferentes departamentos e unidades de negócios, o CSC pode alcançar economias de escala, resultando em redução de custos (Hammer & Champy, 1994).

- Otimização de Recursos: A centralização de funções possibilita uma alocação mais eficiente de recursos, reduzindo a redundância em departamentos individuais e minimizando conflitos entre líderes de áreas (Hammer & Champy, 1994).

#### **Padronização e Otimização de Processos**

- Processos Padronizados: O CSC pode estabelecer processos padronizados em funções comuns como contas a pagar, contabilidade, fiscal, folha de pagamento, administração de pessoal, suporte de TI, compras, saúde e segurança no trabalho, entre outros, garantindo consistência e eficiência para toda a organização.
- Melhoria Contínua: Focando na eficiência e eficácia, o CSC frequentemente implementa iniciativas de melhoria contínua para otimizar processos, aumentar a automação e reduzir custos operacionais ao longo do tempo.

#### **Especialização e Perícia**

- Desenvolvimento de Centros de Excelência: Os CSCs podem criar centros de excelência para funções específicas, reunindo expertise e conhecimento especializado, o que contribui para aprimorar a qualidade dos serviços e gerar vantagem competitiva, como a oferta de serviços de consultoria e tecnologia para parceiros agrícolas.
- Treinamento e Desenvolvimento: A centralização do conhecimento permite a implementação de programas de treinamento direcionados, fortalecendo a cultura organizacional e garantindo que as equipes estejam bem-preparadas para atender às necessidades específicas de cada unidade do grupo.

#### **Melhoria da Qualidade do Serviço**

- Acordos de Nível de Serviço (SLAs): Estabelecer SLAs ajuda a garantir que o CSC forneça serviços dentro de parâmetros definidos, promovendo responsabilidade e alta qualidade dos serviços.
- Satisfação do Cliente: O CSC, ao concentrar processos e serviços, torna-se um ponto focal para resolução de problemas e prestação de soluções integradas, aprimorando a experiência do cliente e modernizando a oferta de serviços.
- Sugestões de Melhoria de Processos: O CSC pode centralizar a análise de sugestões de melhorias de processos enviadas pelos colaboradores, com um comitê responsável por avaliar os benefícios e implementar planos de ação.

#### **Gestão de Riscos**

- Conformidade e Governança: Os CSCs podem centralizar a monitorização de conformidade e governança, garantindo que os processos sigam regulamentações internas e externas.
- Mitigação de Riscos: A centralização permite uma melhor identificação e mitigação de riscos, com respostas aprimoradas a questões de conformidade.

#### **Integração de Tecnologia**

- Automação e Inovação: Ao consolidar diversas funções, o CSC pode adotar inovações tecnológicas para otimizar processos e melhorar a eficiência operacional.
- Análise de Dados: O CSC, como centralizador de dados, pode gerar informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas nas áreas finais e diretivas da organização.

#### **Foco em Competências Principais**

- Liberação de Recursos: A automatização de tarefas rotineiras permite que as unidades fabris se concentrem em suas competências essenciais, promovendo maior foco nas iniciativas estratégicas.

#### **Escalabilidade e Flexibilidade**

- Adaptabilidade: Os CSCs são projetados para serem escaláveis e flexíveis, permitindo que a organização se ajuste rapidamente a mudanças no volume de negócios ou nos requisitos do mercado.

#### **Consistência Global de Processos**

- Operações Globais: O CSC pode garantir a consistência de processos e serviços em diferentes regiões, facilitando as operações globais, desde que haja um consenso claro sobre suas responsabilidades.

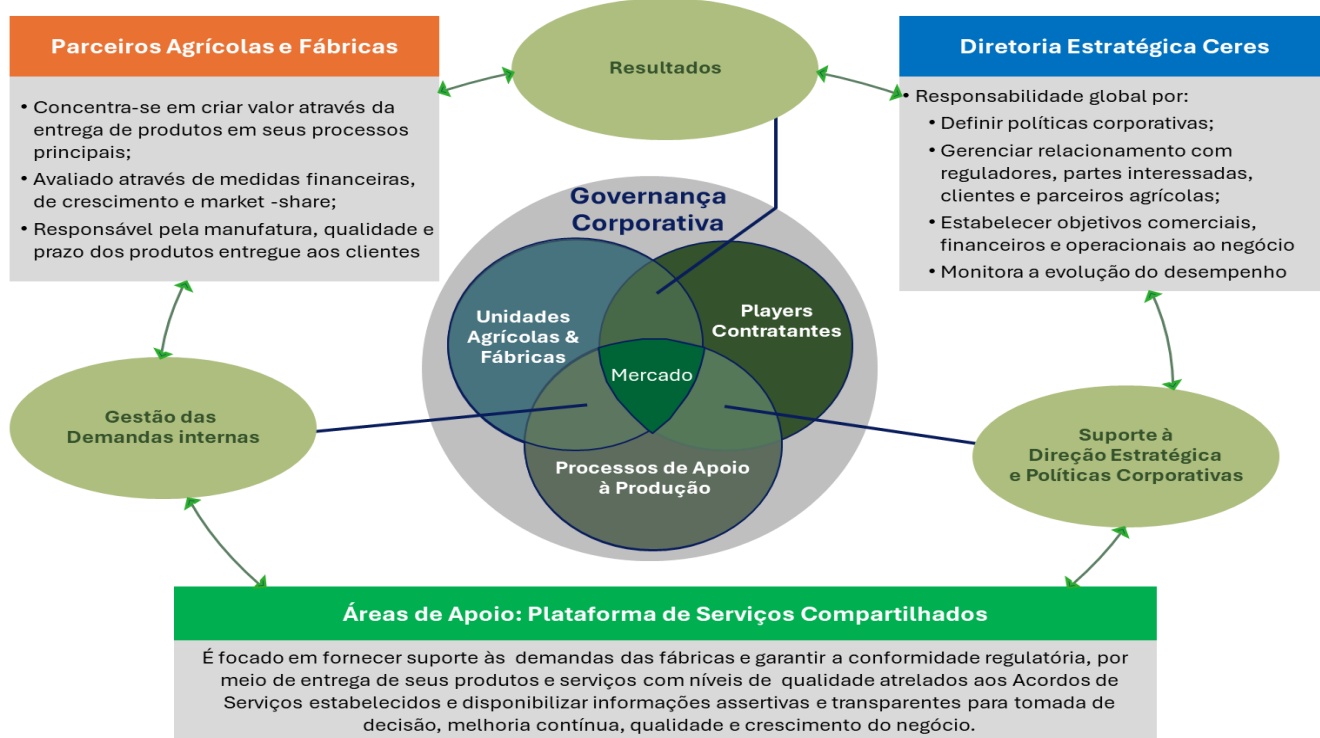
#### **Métricas de Desempenho Mensuráveis**

- Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs): Estabelecer e monitorar KPIs permite a avaliação do desempenho do CSC, e demais áreas do negócio, possibilitando a identificação ações de melhoria e o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

A inovação organizacional deste projeto está diretamente relacionada à mudança nas práticas internas da Ceres. A inclusão de novos métodos de gestão, tecnologias, processos de tomada de decisão, estruturas de equipe e indicadores de desempenho são essenciais para promover essa inovação.

## 5 INTERVENÇÃO

O processo de transformação principiou por um novo desenho do modelo de governança aplicado à empresa. Conforme ilustra a Figura 3, o modelo implantado define três competências chave propostas a fim de garantir responsabilidades sem sobreposição de papéis. Sem perder as necessidades de atendimento às demandas do mercado e suas oportunidades, a intervenção dará enfoque à estruturação interna de processos e tecnologias e ao nível organizacional, a estrutura de Serviços Compartilhados dará a sustentabilidade e suporte às premissas estratégicas definidas para crescimento e expansão do negócio por meio de processos ponta a ponta, tecnologia integrada e uma ambiente estruturado e profissionalizado para suportar o crescimento do negócio com ganhos de escala sem crescimento orgânico dos custos.

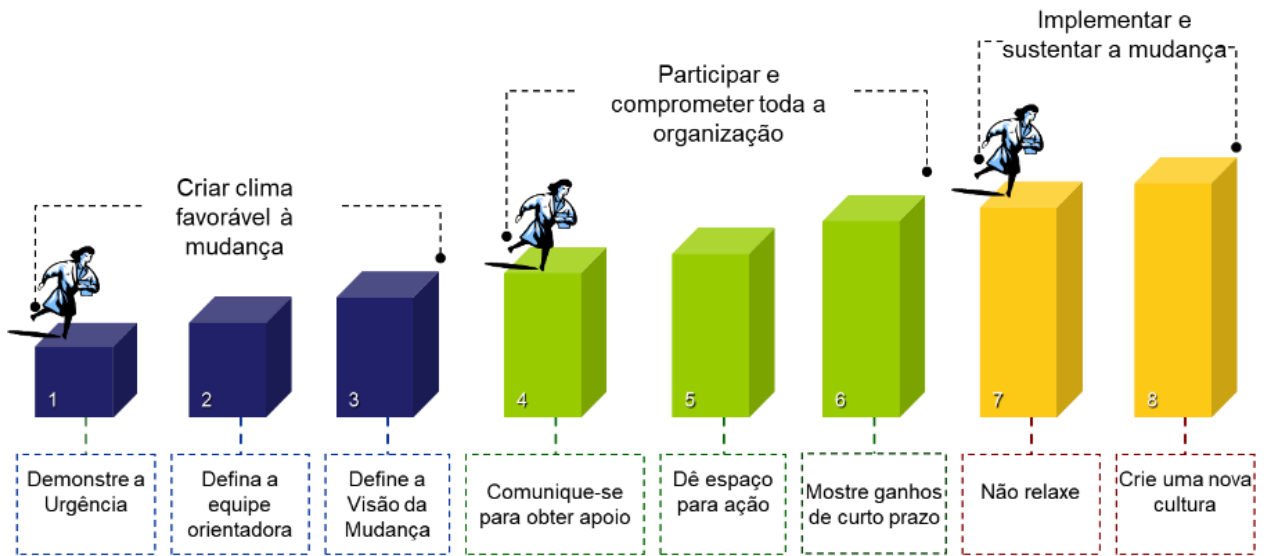


**Figura 3 – Novo Modelo de Governança com CSC**

Fonte: Adaptado de Magalhães (2018)

A partir das definições do novo modelo de governança, remodelou-se o organograma anterior, criando a Diretoria de Serviços Compartilhados. Nessa nova estrutura, a presidência é preservada da gestão direta das áreas de apoio, intensificando o foco na estratégia de desenvolvimento do negócio.

Para dar suporte à jornada de transformação formou-se um comitê composto pela presidência, a responsável por avaliação de desempenho e gestão de pessoas do RH e equipe de comunicação e marketing, com a participação da consultoria proponente da solução. Partindo da premissa de que o fenômeno de mudança organizacional pode ser gerenciado, o projeto utilizou-se do modelo de oito passos para mudança sugerido por Kotter (1996) (Figura 4).

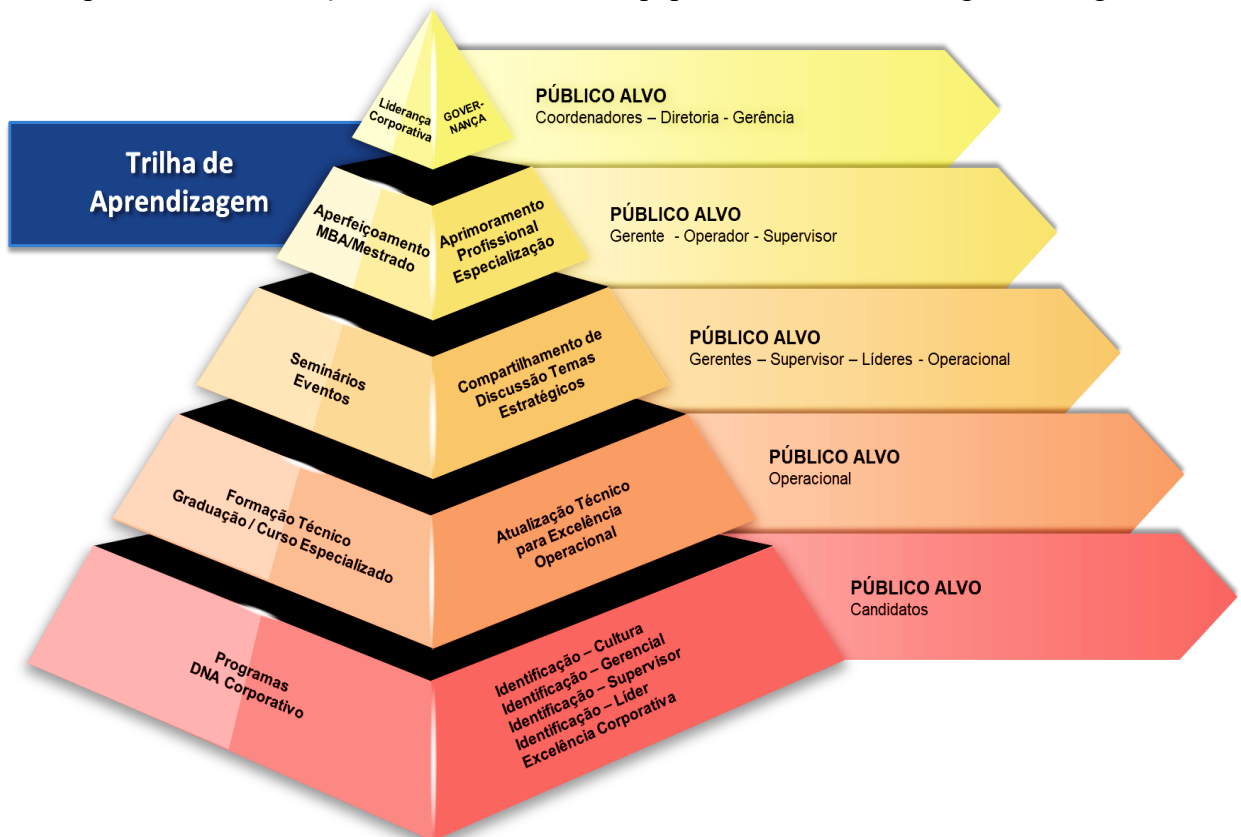


**Figura 4** – As fases de mudança do projeto

Fonte: Adaptado do modelo de oito passos (Kotter, 1996)

Burnes (2004) e Hayes (2014) consideram o processo de mudança dinâmico e iterativo, influenciado por fatores como cultura organizacional, liderança, comunicação e envolvimento das partes interessadas, em que o sucesso da mudança depende da gestão ativa do processo, combinando técnicas de planejamento, mobilização de pessoas e monitoramento contínuo.

Para o envolvimento e mobilização, adotou-se um programa de capacitação atrelado ao plano de carreira dos profissionais, ao qual se denominou “Trilha de Aprendizagem”, cujos elementos são ilustrados na Figura 5, visando capacitar e estimular os profissionais a desempenharem suas funções com ciência de seu papel no contexto estratégico do negócio.



**Figura 5** – Trilha de Aprendizagem

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

A execução do programa Trilha de Aprendizagem proporcionou o desenvolvimento de competências na utilização de técnicas mais modernas de gestão por meio de capacitação, troca de experiências, boas práticas operacionais e desenvolvimento de habilidades.

## 6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

A avaliação dos resultados do projeto que envolveu a reestruturação da empresa foi conduzida com foco na mensuração da eficácia das ações implementadas, na verificação do progresso rumo aos objetivos estratégicos e na análise da criação de valor organizacional, conforme preconizado pela literatura de gestão baseada em valor (Young & O'Byrne, 2003) e pela teoria da capacidade dinâmica (Teece, Pisano & Shuen, 1994).

A intenção de promover o crescimento estruturado da organização evidenciou a necessidade de incorporar mecanismos formais de aprendizado organizacional, bem como de promover condições para o desenvolvimento de uma cultura que valorize a aprendizagem contínua como ativo estratégico. Para superar as limitações dos indicadores financeiros tradicionais, implantou-se o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1997), metodologia que conecta a execução operacional à estratégia.

Como suporte à avaliação contínua dos serviços oferecidos no CSC, foi desenvolvido um Catálogo de Serviços para cada área funcional. Este instrumento, além de organizar e detalhar os serviços prestados, estabelece padrões de qualidade, prazos de atendimento e critérios de responsabilidade. Integrados à plataforma BPMS SoftExpert e ao ERP SAP, os formulários de solicitação de serviços capturam dados relevantes de cada atendimento, gerando uma base analítica estruturada para acompanhamento e avaliação em tempo real. Na Figura 6, pode-se observar o aspecto visual dessa plataforma, para que se tenha ideia do detalhamento de informações disponibilizados para o controle dos resultados.

Os indicadores de desempenho foram organizados segundo três perspectivas principais: (i) eficiência, avaliando a qualidade dos processos e o aprendizado organizacional; (ii) custo, mensurando a racionalização financeira e a geração de valor econômico; e (iii) qualidade, medindo a satisfação do cliente interno com os serviços prestados. Esses indicadores alimentam um painel de controle analítico, permitindo a visualização integrada dos resultados por coordenação, gerência, diretoria e pela organização como um todo.

A abordagem adotada possibilita, simultaneamente, o monitoramento em tempo real do desempenho operacional e a identificação de oportunidades de melhoria contínua, alinhada às necessidades estratégicas da organização. Além disso, permite desenvolver uma cultura organizacional orientada à mensuração de resultados e à tomada de decisões baseada em fatos, fortalecendo, assim, a capacidade dinâmica da empresa (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

As mudanças provocadas, na Ceres, com a implantação catálogo de serviços, já impactaram positivamente no modo de agir das equipes operacionais em desenvolver uma cultura de melhoria de serviços baseada em indicadores. Ações que demonstram a mudança de pensamento e atitude passaram a ser observados em todas as áreas operacionais nas tratativas de aperfeiçoar seus processos, mitigar os riscos operacionais e eliminar problemas, demonstrado conforme declaração de um líder de área manutenção:

“Em análises dos meses de maio e abril foi constatado um número de falhas muito grande do equipamento AG1, foram contatadas 11 falhas em 2 meses então realizamos uma melhoria no equipamento para que o mesmo melhorasse seu desempenho”.

Em outro exemplo, a área de produção elaborou o mapeamento de seu fluxo operacional com o objetivo de identificar perdas e aprimorar a eficiência da linha de produção. Nesta fase do projeto, encontra-se em andamento o processo de aquisição de balanças de fluxo equipadas com sensores, que permitirão a medição contínua do fluxo de grãos em movimento. As novas unidades fabris contarão com equipamentos modernos já integrados a sensores, incorporando novas tecnologias.



**Figura 6** – Portal de Demandas com catálogos de Serviços desenvolvido no BPMS SoftExpert

Fonte: Imagem disponibilizada pela empresa

Os catálogos de Serviços são fontes de alimentação de um Mapa estratégico conforme definido pelo modelo *Balanced Scorecard* desenhado por Kaplan e Norton (1997) com três indicadores-chave para cada área: eficiência, custo e qualidade, sendo sua operacionalização prevista para ocorrer a partir de 2025.

Em síntese, a avaliação do projeto de reestruturação da Ceres, fundamentado nos princípios da gestão baseada em valor, do aprendizado organizacional e na metodologia do *Balanced Scorecard*, configura-se como elemento central para assegurar a sustentabilidade dos ganhos obtidos e a construção de uma vantagem competitiva duradoura.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Com o propósito de preparar a empresa para simultaneamente defender sua posição de liderança no mercado e expandir seus negócios com novos produtos e ampliação da abrangência territorial de atuação, o projeto apresentou soluções para uma situação-problema que demandava preparo dos recursos humanos e infraestruturais.

A proposta envolveu uma remodelagem operacional baseada em processos ponta a ponta, a fim de sustentar a nova estratégia corporativa. O diagnóstico inicial revelou que a estrutura organizacional se encontrava ancorada em práticas ultrapassadas, que, ao longo do tempo, passaram a comprometer o desenvolvimento sustentável da empresa e, inclusive, sua

viabilidade de longo prazo. Nesse contexto, tornou-se evidente a necessidade de uma renovação não apenas estratégica, mas também operacional.

Concomitantemente à reconfiguração estrutural, de processos e atitudinal, o projeto proporcionou contribuições acessórias, tais como o aprendizado individual e coletivo dos participantes. A análise crítica situacional, a proposição e implementação de soluções envolveram mudança na mentalidade de funcionários e gestores de diferentes áreas e funções na organização. Assim, promoveram-se experiências e novos conhecimentos profissionais aos envolvidos, o que tende a perenizar o aprendizado gerado na execução do projeto.

A transformação comportamental da organização representa inovação incremental em sua tecnologia de gestão, com impacto na eficiência de seus processos. Para essa transformação, lidou-se com a complexidade típica enfrentada na elaboração e implementação de projetos que requerem habilidade no relacionamento interpessoal para lidar com mudanças.

A abrangência da intervenção descrita permeia toda a estrutura da empresa, resultando em benefícios que influenciam e são influenciados pelo dinamismo sistêmico organizacional. A amplitude da proposta de solução, marcada por transformações estruturais, operacionais e comportamentais em múltiplas dimensões da organização, apresenta o potencial de que ela se constitua em uma referência teórica e prática, com potencial para ser replicada em distintos contextos setoriais. O modelo de governança proposto, fundamentado em bases conceituais sólidas e instrumentos amplamente validados para a análise dos mecanismos de coordenação, controle e alinhamento estratégico em organizações de diferentes segmentos e portes.

Mas a promoção de meios para integrar recursos, tecnologia, capacidade e processos para o aproveitamento de oportunidades, com inovação, vai além das fronteiras de um negócio específico. Os benefícios potenciais são extensivos à comunidade, pois, segundo Porter e Kramer (2009), a prosperidade dos negócios é um elemento promotor de desenvolvimento econômico e social no atendimento às necessidades dos integrantes da comunidade em que eles se desenrolam. Estimular a eficiência e a eficácia, com redução de custos, otimização do uso de recursos e fortalecimento da viabilidade econômico-financeira de uma empresa se refletem na criação de valor por meio da oferta de soluções que satisfazem as necessidades dos consumidores, contribuindo para melhoria de sua qualidade de vida e ampliando a prosperidade comunitária com maior oferta de empregos.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem a aplicação e avaliação do modelo em variados setores econômicos e estruturas institucionais, com o objetivo de examinar sua adaptabilidade, eficácia e impactos sobre o desempenho organizacional, a mitigação de riscos e a geração de valor. A continuidade dos estudos poderá contribuir para o aperfeiçoamento do modelo, incorporando variáveis contextuais, tecnológicas e culturais específicas de cada ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Amato, C. (1998). *Processos: Uma abordagem para a análise e melhoria*. São Paulo: Editora Atlas.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
- Brown, T. (2010). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harper Business.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics* (4th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Coutinho, L., & Ferraz, J. C. (2023). Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. *Revista de Economia Política*, 43(1), 5–18.
- Davenport, T. H. (1993). *Inovação de processos: Reengenharia do trabalho por meio da tecnologia da informação*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. (1994). *Reengenharia de processos: Como inovar na empresa através da*

- tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Design Council. (n.d.). *Framework for innovation*. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>.
- Design Council (Inglaterra). (n.d.). *11 lessons: A study of the design process*. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/archive/reports-resources/11-lessons-managing-design-global-brands/>.
- Drucker, P. F. (2002). *Desafios gerenciais para o século XXI* (2ª ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Embrapa. (2023). Distribuição territorial e dinâmica da produção de aveia-branca, cevada, triticale e centeio no Brasil, no período de 2005 a 2020 (Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento No. 108).
- Gonçalves, J. E. L. (1997). *As empresas são grandes coleções de processos*. São Paulo: Editora Nobel.
- Gonçalves, J. (2000). *Análise de processos: Teoria e prática*. São Paulo: Editora Atlas.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência* (15ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Hard, R. (2019). *The Routledge handbook of Greek mythology*. 8th ed. London: Routledge.
- Harrington, H. J. (1993). *Melhoramento de processos empresariais: A estratégia inovadora para qualidade total, produtividade e competitividade*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management* (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Justino, R. (2002). *Serviços compartilhados: Teoria e prática*. São Paulo: Editora Atlas.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Magalhães, C. (2013). *Serviços compartilhados: Uma abordagem estratégica*. São Paulo: AllPrint Editora.
- Magalhães, C. (2018). *Centro de serviços compartilhados: Estratégias para maximizar o valor de sua organização* (2ª ed.). São Paulo: AllPrint Editora.
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado em 2 de junho de 2024 de <https://www.mackenzie.br/editora/livro/n/a/i/metodologia-para-trabalhos-praticos-e-aplicados-administracao-e-contabilidade>.
- Mordor Intelligence. (2023). *Global oats market (2024–2029)*. Mordor Intelligence.
- Ostroff, F. (1999). *Reengenharia radical: Redesenhando organizações e processos para obter resultados extraordinários* (p. 74). São Paulo: Makron Books.
- Pinheiro, R., & Alt, R. (2011). Organizations and the dynamics of knowledge: Managing knowledge creation, acquisition, sharing, and utilization. *Management Learning*, 42(5), 595–609. <https://doi.org/10.1177/1350507611412011>
- Porter, M. E. (1992). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2009). Estratégia e Sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas. In: Porter, M. E. *Competição*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, pp. 437-510.
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102304>
- Ramos, J. (2005). *Serviços compartilhados: Teoria e prática*. São Paulo: Editora Atlas.
- SAP. (2020). *SAP Business Technology Platform*. Recuperado de

<https://www.sap.com/products/business-technology-platform.html>

- SAP. (2023). *SAP HANA platform*. Recuperado de <https://www.sap.com/products/hana.html>
- Schulman, R. (2001). *Shared services: A practical guide for public sector managers*. New York: IBM Center for The Business of Government.
- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende* (tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães et al.). BestSeller.
- Shah, R. (1998). *Shared services: A comprehensive approach to service delivery*. New York: AMACOM.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Young, S. D; O'Byrne, S. F. (2003) *EVA e a gestão baseada em valor: guia prático de implementação*. São Paulo: Bookman.