

GOVERNANÇA ORIENTADA POR PROCESSOS NO AGRONEGÓCIO: RELATO TÉCNICO DE INTERVENÇÃO REALIZADA EM UMA ORGANIZAÇÃO AGRÍCOLA

PROCESS-ORIENTED GOVERNANCE IN AGRIBUSINESS: A TECHNICAL
REPORT OF AN INTERVENTION CARRIED OUT IN AN AGRICULTURAL
ORGANIZATION

GOBERNANZA ORIENTADA A PROCESOS EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL:
INFORME TÉCNICO DE UNA INTERVENCIÓN REALIZADA EN UNA
ORGANIZACIÓN AGRÍCOLA

Fernando Morozini¹, Kelen Cristina de Lara Siqueira², Leo Raifur³, João Francisco Morozini⁴

DOI: 10.54899/dcs.v23i92.5904

Recibido: 18/06/2026 | Aceptado: 19/06/2026 | Publicación en línea: 02/07/2026.

RESUMO

O presente relato técnico tem como objetivo descrever e analisar a intervenção realizada na CSF Agrícola, voltada à implantação de um modelo de governança orientado por processos. A demanda surgiu a partir da identificação de fragilidades relevantes na estrutura gerencial da operação, especialmente no que se refere à ausência de fluxo de caixa estruturado, controle de contratos bancários, orçamento, controle de custos e mecanismos formais de acompanhamento da comercialização. A partir desse diagnóstico, foi desenvolvido e implementado um modelo integrado de gestão, contemplando a formalização dos fluxos operacional, financeiro, fiscal e comercial, bem como a definição de papéis, responsabilidades e ritos gerenciais. O trabalho foi conduzido sob a forma de relato técnico de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter intervencionista, tendo como base análise documental, observação participante e reuniões com stakeholders-chave. Os resultados evidenciaram avanços na previsibilidade financeira, na integração das informações e na qualidade da tomada de decisão, reforçando a aderência da gestão estratégica de processos ao contexto agroindustrial. Como principal contribuição, o estudo demonstra que a governança por processos, quando estruturada de forma integrada, pode atuar como mecanismo de sustentabilidade organizacional, controle gerencial e redução de riscos operacionais e financeiros.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Processos. Governança. Agronegócio.

¹ Mestre em Administração, Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO), Guarapuava, Paraná, Brasil. E-mail: fernandomorozini@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-1964-3928>

² Mestre em Administração, Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO), Guarapuava, Paraná, Brasil. E-mail: kelen.adm@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4671-4186>

³ Doutor em Administração, Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO), Guarapuava, Paraná, Brasil. E-mail: leo@unicentro.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8859-7427>

⁴ Doutor em Administração, Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO), Guarapuava, Paraná, Brasil. E-mail: jmorozini@unicentro.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8183-2746>

ABSTRACT

This technical report aims to describe and analyze the intervention carried out at CSF Agrícola, focused on the implementation of a process-oriented governance model. The demand emerged from the identification of significant weaknesses in the company's managerial structure, particularly regarding the absence of a structured cash flow system, bank contract control, budgeting, cost management, and formal mechanisms for monitoring commercialization activities. Based on this diagnosis, an integrated management model was designed and implemented, encompassing the formalization of operational, financial, fiscal, and commercial workflows, as well as the definition of roles, responsibilities, and managerial routines. The study was conducted as an applied technical report, adopting a qualitative and interventionist approach, supported by document analysis, participant observation, and meetings with key stakeholders. The results evidenced improvements in financial predictability, information integration, and decision-making quality, reinforcing the applicability of strategic process management in the agribusiness context. As its main contribution, the study demonstrates that process-based governance, when structured in an integrated manner, can function as a mechanism for organizational sustainability, managerial control, and the reduction of operational and financial risks.

Keywords: Strategic Process Management. Governance. Agribusiness.

RESUMEN

Este informe técnico tiene como objetivo describir y analizar la intervención realizada en CSF Agrícola, enfocada en la implementación de un modelo de gobernanza orientado a procesos. La necesidad surgió de la identificación de importantes debilidades en la estructura de gestión de la operación, especialmente en lo que respecta a la falta de flujo de caja estructurado, control de contratos bancarios, presupuestación, control de costos y mecanismos formales para el monitoreo de ventas. Con base en este diagnóstico, se desarrolló e implementó un modelo de gestión integrado, que abarca la formalización de los flujos operacionales, financieros, fiscales y comerciales, así como la definición de roles, responsabilidades y procedimientos de gestión. El trabajo se realizó como un informe técnico aplicado, con un enfoque cualitativo e intervencionista, basado en el análisis documental, la observación participante y reuniones con los principales actores involucrados. Los resultados mostraron mejoras en la previsibilidad financiera, la integración de la información y la calidad de la toma de decisiones, reforzando la adecuación de la gestión estratégica de procesos al contexto agroindustrial. Como principal contribución, este estudio demuestra que la gobernanza de procesos, cuando se estructura de manera integrada, puede actuar como un mecanismo para la sostenibilidad organizacional, el control gerencial y la reducción de riesgos operacionales y financieros.

Palabras clave: Gestión Estratégica de Procesos. Gobernanza. Agronegocios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A crescente complexidade das organizações contemporâneas tem ampliado a necessidade de mecanismos gerenciais capazes de integrar estratégia, operação e controle. Em setores caracterizados por elevada volatilidade e forte dependência de coordenação entre áreas, como o agronegócio, essa necessidade torna-se ainda mais evidente.

Embora muitas empresas mantenham estruturas funcionais formalmente estabelecidas, nem sempre os fluxos de informação, as responsabilidades e os mecanismos de decisão acompanham o mesmo nível de maturidade. Em diversos casos, a operação se sustenta por rotinas informais, conhecimento tácito e forte dependência de indivíduos-chave, o que pode comprometer a previsibilidade gerencial e aumentar a exposição a riscos.

Nesse contexto, a gestão estratégica de processos emerge como abordagem relevante ao permitir que a organização seja compreendida não apenas a partir de sua estrutura hierárquica, mas também pelo fluxo efetivo das atividades que conectam áreas, decisões e geração de valor. Como destaca Harmon, a perspectiva de processos possibilita integrar diferentes dimensões organizacionais em uma visão sistêmica.

A discussão ganha especial relevância no ambiente agroindustrial, no qual o ciclo produtivo, o ciclo financeiro e a comercialização apresentam temporalidades distintas, exigindo mecanismos robustos de governança, controle e acompanhamento. Foi justamente a partir dessa necessidade prática que se originou o presente relato técnico.

A intervenção realizada na **CSF Agrícola** teve como ponto de partida a identificação de fragilidades relevantes na estrutura gerencial da operação, especialmente no que se refere à ausência de fluxo de caixa estruturado, controle de contratos bancários, orçamento, controle de custos e mecanismos formais de acompanhamento da comercialização.

Diante desse cenário, o trabalho teve como objetivo **descrever e analisar a implantação de um modelo de governança orientado por processos na CSF Agrícola**, com foco na integração entre as dimensões operacional, financeira, fiscal e comercial, buscando ampliar a previsibilidade financeira, a clareza de responsabilidades e a qualidade da tomada de decisão gerencial.

A relevância do estudo reside não apenas na aplicação prática da gestão por processos em contexto real, mas também na contribuição para a discussão sobre governança no agronegócio, setor em que a formalização dos fluxos gerenciais ainda representa desafio recorrente.

Além disso, o relato técnico permite aproximar a literatura de gestão estratégica de processos das necessidades concretas de organizações que operam em ambientes de alta complexidade e incerteza.

O trabalho está estruturado em sete seções. Após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, seguida dos procedimentos metodológicos do relato técnico. Na sequência, são descritos o contexto organizacional, o diagnóstico inicial, a intervenção realizada, os resultados gerenciais observados e, por fim, as considerações finais e lições gerenciais extraídas da experiência.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão Estratégica de Processos e Alinhamento Organizacional

A discussão sobre gestão estratégica de processos exige, antes de tudo, uma mudança de perspectiva sobre a própria organização. Durante muito tempo, a análise organizacional esteve fortemente ancorada na estrutura funcional, isto é, na divisão da empresa em departamentos, níveis hierárquicos e centros de autoridade.

Essa lógica continua importante, especialmente para definição de responsabilidades formais, mas ela, sozinha, nem sempre é suficiente para explicar por que determinadas organizações performam melhor do que outras.

Na prática, muitos dos problemas mais relevantes não surgem dentro das áreas isoladamente, mas justamente no espaço entre elas. É nesse “entre”, muitas vezes invisível ao organograma, que se concentram atrasos, retrabalhos, falhas de comunicação e perdas de informação. A disciplina chamou bastante atenção para esse ponto ao deslocar a pergunta tradicional de “quem faz?” para uma questão mais aderente à realidade gerencial: **como o trabalho flui?**

Essa mudança parece simples à primeira vista, mas ela altera profundamente a forma de analisar o desempenho organizacional. Quando a organização passa a ser compreendida a partir do fluxo de atividades, torna-se possível enxergar as interfaces, dependências e gargalos que a estrutura vertical muitas vezes oculta.

Harmon aprofunda essa visão ao afirmar que a perspectiva de processos é a única capaz de integrar os diversos elementos organizacionais em uma lógica sistêmica. Segundo o autor, não

basta observar resultados financeiros, indicadores isolados ou mesmo a atuação de áreas específicas; é necessário compreender como esses elementos se conectam para produzir valor.

“A perspectiva de processo é a única perspectiva que conecta tudo o que existe” (Harmon, 2019, p. 132). Esse argumento é particularmente relevante porque aproxima a gestão de processos da estratégia. Em muitos contextos, a estratégia é bem formulada, os objetivos estão claramente definidos, mas a execução falha. E, em boa parte dos casos, a falha não está na formulação, mas na incapacidade de traduzir diretrizes estratégicas em rotinas operacionais consistentes.

É justamente nesse ponto que a gestão estratégica de processos deixa de ser uma ferramenta operacional e passa a assumir papel mais amplo dentro da organização. Os processos passam a funcionar como a ponte entre intenção estratégica e entrega efetiva.

Rummler e Brache reforçam essa leitura ao defenderem que o desempenho não é produzido apenas pela qualidade individual das áreas, mas principalmente pela forma como essas áreas interagem entre si. Um departamento pode operar com excelência local e, ainda assim, o resultado global da organização ser insatisfatório. Essa é uma ideia que, embora teórica, aparece com muita frequência na prática empresarial.

A literatura da estratégia ajuda a aprofundar ainda mais essa discussão. Barney e Hesterly, ao tratarem da vantagem competitiva, destacam que recursos organizacionais relevantes não se limitam a ativos tangíveis ou capacidades individuais. Rotinas, processos e formas de coordenação também podem constituir recursos estratégicos valiosos, especialmente quando são difíceis de imitar.

Sob essa ótica, processos bem estruturados deixam de ser apenas mecanismos de eficiência. Eles passam a representar fonte de sustentação da vantagem competitiva, sobretudo quando promovem maior previsibilidade, melhor qualidade informacional e maior capacidade de resposta às mudanças do ambiente.

Esse ponto é ainda mais sensível em contextos organizacionais caracterizados por alta complexidade operacional, como é o caso do agronegócio. Diferentemente de operações industriais padronizadas, o ambiente agroindustrial incorpora variáveis como sazonalidade, múltiplos centros de custo, riscos climáticos, dinâmica de safra e forte dependência de coordenação entre operação, suprimentos, financeiro e comercial.

Há, portanto, uma dimensão estratégica que não pode ser negligenciada. Processos não são apenas mapas operacionais. Eles são estruturas organizacionais vivas, que conectam

recursos, pessoas, decisões e resultados.

Outro ponto importante, e que merece destaque, é que a gestão estratégica de processos não pressupõe a substituição integral da estrutura funcional. Esse é um erro relativamente comum em leituras mais superficiais do tema. A literatura contemporânea aponta muito mais para a coexistência entre estrutura funcional e lógica de processos do que para uma ruptura total.

Isso é importante porque, na prática, a maioria das organizações continua organizada em departamentos, áreas e centros de responsabilidade. O desafio não está em eliminar essa estrutura, mas em construir mecanismos que permitam maior integração horizontal.

Em outras palavras, a gestão estratégica de processos não busca eliminar as “caixas” do organograma, mas reduzir os vazios entre elas.

Essa compreensão será particularmente relevante para a análise do caso CSF Agrícola, em que a intervenção realizada não teve como objetivo alterar a estrutura formal da operação, mas criar uma camada adicional de governança capaz de organizar fluxos, responsabilidades e critérios de decisão.

Governança, Controle e Responsabilização nos Processos Organizacionais

Ao avançar da discussão mais ampla sobre gestão estratégica de processos, torna-se necessário aprofundar a dimensão da governança. Isso porque, na prática, não basta compreender como o trabalho flui; é preciso estabelecer **quem decide, quem executa, quem controla e como as informações são formalizadas ao longo do processo**.

É justamente nesse ponto que a governança se diferencia de uma simples modelagem de processos. Enquanto o mapeamento tradicional tende a enfatizar etapas, atividades e fluxos, a governança introduz a lógica de responsabilização, rastreabilidade e legitimidade das decisões.

Rosemann e vom Brocke tratam essa dimensão como um dos elementos centrais do BPM, ao lado do alinhamento estratégico, métodos, tecnologia, pessoas e cultura.

“os seguintes seis elementos centrais do BPM: alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura” (Rosemann; Vom Brocke, 2015, p. 105).

A inclusão da governança como elemento central é especialmente importante porque desloca a discussão do nível puramente técnico para o nível organizacional. Em outras palavras, um processo bem desenhado pode continuar apresentando falhas se não houver clareza sobre

autoridade, critérios de aprovação, fluxos de informação e mecanismos de controle.

Na prática organizacional, isso aparece de forma muito evidente quando determinadas rotinas dependem excessivamente do conhecimento tácito de uma pessoa, de decisões informais ou de comunicação não estruturada. Nessas situações, o processo até pode funcionar em condições normais, mas torna-se vulnerável à medida que cresce em complexidade.

Palmberg (2010), ao discutir experiências de implementação da gestão de processos, mostra que a introdução de uma perspectiva orientada a processos frequentemente exige o surgimento de novos papéis gerenciais, tais como proprietários de processo, líderes de processo e estruturas de acompanhamento.

“As estruturas funcionais e de processos co-existem na organização” (Palmberg, 2010, p. 93).

Esse ponto merece atenção. Em muitos casos, a literatura inicial de BPM parecia sugerir a substituição da estrutura funcional por uma estrutura totalmente orientada por processos. Contudo, a evidência empírica mostra que a coexistência entre essas duas lógicas tende a ser mais realista.

Isso é particularmente aderente a empresas do agronegócio, em que áreas como produção, financeiro, fiscal e comercial mantêm responsabilidades específicas, mas dependem fortemente de integração horizontal.

Nesse sentido, a governança atua como camada de coordenação entre áreas, reduzindo zonas cinzentas de responsabilidade.

Um aspecto que considero especialmente relevante para o caso analisado é a noção de **segregação de funções**. Sob a ótica do controle, a separação entre quem gera o fato econômico, quem executa financeiramente e quem registra e consolida a informação é um princípio fundamental.

Esse princípio está fortemente alinhado à literatura da controladoria. Catelli, ao tratar da estrutura de controle gerencial, destaca que a qualidade da informação para decisão depende diretamente da formalização dos fluxos, da definição de responsabilidades e da consistência dos registros.

Essa perspectiva amplia a visão de BPM ao aproximá-la da governança econômico-financeira. Não se trata apenas de melhorar eficiência operacional, mas de assegurar que a informação utilizada para decisões estratégicas seja íntegra, tempestiva e auditável.

É justamente aqui que a ideia de responsabilização ganha maior profundidade. A responsabilização não deve ser compreendida apenas como atribuição de tarefas. Ela envolve, sobretudo, a definição clara de **ownership do processo**, isto é, quem responde pela qualidade do fluxo, pelos desvios identificados e pela melhoria contínua.

A lógica do controle gerencial pressupõe que o desempenho organizacional depende da capacidade de acompanhar desvios entre o planejado e o realizado, corrigindo rotas ao longo do processo.

Por isso, a governança de processos não pode ser dissociada de mecanismos formais de monitoramento. Indicadores, ritos periódicos, conciliações, checkpoints decisórios e formalização documental são partes constitutivas desse sistema.

Um processo sem governança tende a operar por dependência individual. Um processo com governança passa a operar por regras, responsabilidades e evidências. Essa distinção parece conceitual, mas tem enorme impacto prático.

Em organizações em crescimento, especialmente operações agroindustriais familiares ou em expansão, é relativamente comum que boa parte das decisões esteja concentrada em poucos atores-chave. Embora isso possa oferecer agilidade em determinados momentos, também aumenta a exposição a risco operacional, perda de continuidade e inconsistência informacional.

Nesse sentido, a governança por processos surge não apenas como instrumento de eficiência, mas como mecanismo de sustentabilidade organizacional.

Ao estruturar papéis, ritos e fluxos formais, a organização reduz dependência de decisões ad hoc e fortalece a previsibilidade gerencial.

Esse será um dos principais elementos analíticos para interpretar a intervenção realizada na CSF Agrícola, especialmente no que se refere à separação entre camada operacional, camada financeira e camada fiscal/controle.

Processos, Tecnologia e Melhoria Contínua

Ao discutir gestão estratégica de processos, um ponto que não pode ser tratado de forma secundária é a relação entre processos, tecnologia e capacidade de adaptação organizacional. Em muitos contextos, especialmente nas organizações em processo de crescimento, a tendência inicial é atribuir problemas operacionais à ausência de sistemas ou ferramentas tecnológicas. No entanto, a literatura mostra que a tecnologia, isoladamente, não resolve falhas estruturais do fluxo

de trabalho.

Em outras palavras, sistemas não substituem processos mal definidos.

Trkman (2010) aprofunda essa discussão ao propor que o sucesso da gestão de processos depende do alinhamento entre ambiente de negócios, desenho processual e suporte tecnológico. O autor utiliza, como base, a teoria da contingência, as capacidades dinâmicas e a lógica do ajuste tarefa–tecnologia.

“é necessário o alinhamento entre o ambiente de negócios e os processos de negócio”
(Trkman, 2010, p. 1).

Esse ponto é particularmente relevante porque evita uma leitura simplista de BPM como mera padronização de rotinas. A efetividade do processo depende da aderência ao contexto organizacional. O que funciona em uma indústria com alta repetitividade pode não produzir o mesmo resultado em uma operação agrícola, marcada por sazonalidade, riscos climáticos, diferentes culturas e múltiplos centros de custo.

Por isso, o processo precisa ser desenhado a partir da realidade operacional, e não de um modelo abstrato.

A literatura de capacidades dinâmicas ajuda bastante nessa interpretação. Mais do que manter rotinas estáveis, as organizações precisam desenvolver a habilidade de revisar, adaptar e redesenhar seus processos à medida que o ambiente muda. Isso é especialmente verdadeiro em setores mais expostos à volatilidade, como o agronegócio.

No caso da CSF, essa lógica se manifesta de forma muito clara. O fluxo de caixa projetado, por exemplo, não é um documento estático. Ele precisa ser constantemente revisado à luz de mudanças de preço, prazo de pagamento, orçamento técnico, eventos climáticos e cronograma da safra.

Essa necessidade de atualização contínua aproxima o caso da noção de melhoria contínua.

E aqui vale um cuidado conceitual importante: melhoria contínua não significa apenas fazer pequenos ajustes incrementais. Em muitos casos, ela envolve a redefinição de responsabilidades, a criação de novos ritos e até mesmo a reconfiguração do fluxo informacional.

Harmon, ao tratar da perspectiva gerencial dos processos, enfatiza que os processos devem ser vistos como sistemas vivos, cuja performance precisa ser acompanhada e retroalimentada por indicadores e mecanismos de controle.

Isso conversa diretamente com a literatura de controle de gestão e controladoria, especialmente

quando pensamos em indicadores como:

1) tempo de atualização do fluxo; 2) aderência ao orçamento; 3) conciliação bancária; 4) desvios entre previsto e realizado; 5) eficiência de comunicação com stakeholders

Esses elementos não são apenas operacionais; eles constituem mecanismos formais de aprendizado organizacional.

Outro ponto importante diz respeito à tecnologia da informação. Rosemann e vom Brocke inserem a TI como um dos seis elementos centrais do BPM, mas deixam claro que sua função é de suporte à arquitetura processual, e não de substituição do desenho gerencial. Isso é uma distinção muito importante para o caso estudado.

O uso do sistema **GERENTE RURAL**, por exemplo, não pode ser analisado apenas como adoção tecnológica. O valor gerencial do sistema depende de como ele se integra ao processo decisório, à classificação fiscal, à consolidação dos dados e ao acompanhamento financeiro.

Um sistema bem parametrizado, mas alimentado sem disciplina operacional, gera baixa qualidade informacional.

Por outro lado, mesmo um sistema relativamente simples pode produzir forte valor gerencial quando inserido em um fluxo bem definido.

Essa é, talvez, uma das principais contribuições da gestão de processos para organizações em expansão: a tecnologia passa a ser tratada como parte do fluxo, e não como solução isolada.

Nesse sentido, Trkman reforça que a adequação entre tarefa e tecnologia é fator crítico de sucesso. “devem existir tanto a melhoria contínua quanto o ajuste adequado entre as tarefas dos processos de negócio e os sistemas de informação” (Trkman, 2010).

Esse argumento é especialmente aderente à realidade da CSF, em que a integração entre boletim de campo, registros fiscais, provisões financeiras e fluxo projetado depende fortemente da consistência entre processo e sistema.

Há ainda um elemento adicional que considero importante destacar: a melhoria contínua, em contextos reais, dificilmente ocorre apenas por imposição formal. Ela depende de cultura organizacional.

Rosemann e vom Brocke tratam cultura e pessoas como elementos centrais do BPM justamente porque a sustentação do processo depende da adesão dos envolvidos.

Isso significa que a melhoria contínua precisa estar incorporada aos ritos cotidianos, às reuniões de alinhamento, aos checkpoints operacionais e às revisões mensais. Quando isso não

ocorre, o processo tende a voltar para a informalidade.

Em síntese, a gestão estratégica de processos não deve ser entendida como fotografia estática da operação, mas como uma capacidade contínua de ajuste, aprendizado e reconfiguração, especialmente em ambientes organizacionais complexos e dinâmicos.

Processos e Governança no Contexto Agroindustrial

Ao transpor a discussão da gestão estratégica de processos para o contexto agroindustrial, torna-se evidente que a complexidade operacional assume características próprias. Diferentemente de ambientes industriais mais padronizados, o agronegócio opera sob forte influência de fatores externos, como sazonalidade, riscos climáticos, volatilidade de preços, dinâmica cambial e ciclos produtivos de médio e longo prazo. Esses elementos tornam a gestão por processos ainda mais relevante.

Isso ocorre porque, em operações agrícolas, o desempenho organizacional depende não apenas da eficiência interna, mas da capacidade de integrar diferentes fluxos de informação que se desenvolvem em ritmos distintos. Produção, orçamento técnico, compra de insumos, aplicação por talhão, controle de estoque, comercialização e fluxo financeiro não seguem necessariamente a mesma temporalidade. Essa assimetria gera uma necessidade maior de coordenação. Sob a ótica da gestão agroindustrial, a literatura enfatiza que a competitividade no setor depende da integração entre planejamento produtivo, controle econômico e capacidade de resposta às variações do ambiente.

Esse ponto é especialmente importante para o caso analisado, pois a operação agrícola envolve múltiplas unidades de controle simultâneo. Diferentemente de empresas de serviços ou processos industriais lineares, a produção agrícola exige acompanhamento por safra, cultura, talhão, hectare, produtividade, aplicação de insumos, cronograma de colheita.

Em muitos casos, a ausência de integração entre as áreas gera perda de visibilidade econômica sobre a operação. Um gasto pode ser registrado contabilmente, mas não necessariamente vinculado ao respectivo centro de custo produtivo. Da mesma forma, uma previsão de receita pode existir comercialmente, mas não estar refletida no fluxo financeiro consolidado.

No ambiente agroindustrial, o ciclo econômico e o ciclo financeiro nem sempre coincidem. Em outras palavras, o desembolso ocorre em um momento, enquanto a geração de

caixa pode ocorrer meses depois, e esse descasamento temporal exige visão multihorizonte.

Por isso, a gestão de processos no agro precisa incorporar não apenas o fluxo operacional imediato, mas também mecanismos de projeção de médio e longo prazo. A literatura de BPM, quando combinada com a lógica agroindustrial, permite compreender que o processo não se encerra na execução da atividade de campo; ele se prolonga até a consolidação financeira e a análise estratégica do resultado. No agronegócio, esses stakeholders não se restringem ao cliente final, também incluem: fornecedores de insumos, instituições financeiras, prestadores de serviço, cooperativas, tradings, seguradoras e parceiros comerciais. Essa rede amplia a necessidade de governança.

Outro aspecto que merece destaque é a dimensão do risco. Em operações agrícolas, o risco não está apenas no processo produtivo, mas também na exposição financeira e comercial. Preço de commodities, custo de fertilizantes, taxa de juros e variação cambial podem impactar diretamente a sustentabilidade econômica da operação. Nesse sentido, a governança por processos precisa dialogar com mecanismos de controle de risco.

Por fim, vale destacar que o ambiente agroindustrial, por sua própria natureza, exige elevada disciplina informacional. Diferentemente de organizações em que o ciclo operacional é curto, a atividade agrícola trabalha com horizontes mais longos e com alta dependência de previsões.

Isso faz com que pequenas falhas de processo — por exemplo, atraso no registro de insumos, ausência de conciliação ou falhas na provisão de despesas — possam produzir impactos relevantes na decisão gerencial.

Por essa razão, a literatura e a prática convergem para a necessidade de processos formalizados, governança clara e mecanismos contínuos de atualização. Essa será justamente a base para interpretar, na próxima seção, a intervenção realizada na CSF Agrícola.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho caracteriza-se como um **relato técnico de natureza aplicada**, elaborado a partir de uma intervenção organizacional realizada na empresa **CSF Agrícola**, com foco na estruturação de um modelo de governança orientado por processos.

Quanto ao delineamento, o trabalho aproxima-se de um **estudo de caso único com caráter intervencionista**, tendo como unidade de análise a operação da CSF Agrícola. A escolha

desse formato justifica-se pela necessidade de descrever e analisar uma experiência prática de gestão, enfatizando o processo de diagnóstico, desenho e implementação da solução proposta. A construção do relato baseou-se em **análise documental, observação participante e reuniões de alinhamento com os stakeholders envolvidos**, especialmente os responsáveis pelas áreas operacional, financeira e fiscal.

Em um primeiro momento, foi realizado o diagnóstico da situação inicial da empresa, com identificação dos principais gargalos relacionados ao fluxo de informações, à previsibilidade financeira e à definição de responsabilidades.

Na sequência, desenvolveu-se a etapa de estruturação do modelo de governança, contemplando a definição de papéis, fluxos de processo, ritos gerenciais e mecanismos de acompanhamento.

Por fim, procedeu-se à implantação inicial do modelo e à análise dos principais resultados gerenciais observados, os quais são apresentados nas seções seguintes.

CONTEXTO ORGANIZACIONAL E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO INICIAL

A CSF Agrícola atua em um ambiente caracterizado por elevada complexidade operacional, típico do agronegócio, em que decisões relacionadas à produção, comercialização, estrutura financeira e gestão de custos se desenvolvem de forma simultânea e interdependente.

No momento inicial da intervenção, observou-se que a operação apresentava fragilidades relevantes sob a perspectiva da governança e da gestão por processos. Embora a empresa mantivesse sua atividade operacional em funcionamento, a estrutura gerencial não dispunha de mecanismos formais capazes de oferecer previsibilidade econômica e financeira ao negócio.

Um dos principais pontos identificados foi a **ausência de controle estruturado dos contratos bancários e das obrigações financeiras assumidas**. Não havia um acompanhamento consolidado dos vencimentos, taxas, amortizações, encargos e saldos devedores, o que dificultava a visualização do cronograma financeiro futuro e aumentava a exposição a riscos de liquidez.

Esse aspecto se mostrava particularmente sensível porque, em operações agrícolas, o ciclo financeiro tende a ser mais longo que o ciclo operacional imediato. A inexistência de um controle sistemático dos contratos comprometia a capacidade de planejamento e de tomada de decisão sobre necessidade de capital de giro, alongamento de prazos ou reestruturação de dívidas.

Além disso, verificou-se a **inexistência de fluxo de caixa estruturado**, tanto no horizonte de curto prazo quanto em projeções de médio prazo. As entradas e saídas financeiras não estavam consolidadas em um instrumento único de acompanhamento, o que dificultava a leitura integrada do caixa futuro. Na prática, isso significava que a empresa operava com baixa previsibilidade financeira, dependente de informações descentralizadas e, em alguns casos, de controles informais.

Outro ponto crítico identificado foi a **ausência de controle de custos e orçamento operacional**. Não havia, no momento inicial, uma estrutura formal que permitisse relacionar despesas, investimentos e custos produtivos às respectivas safras, culturas ou talhões.

Essa lacuna comprometia não apenas a análise do resultado econômico, mas também a capacidade de avaliar rentabilidade por cultura, custo por hectare e aderência entre o realizado e o planejamento técnico-financeiro.

Sob a perspectiva gerencial, a inexistência de orçamento dificultava a comparação entre valores projetados e realizados, limitando a identificação de desvios e a adoção tempestiva de medidas corretivas.

Adicionalmente, foi constatada a ausência de **mecanismos formais de controle da comercialização**, especialmente no que se refere ao acompanhamento de volumes contratados, preços, prazos de entrega e impactos financeiros decorrentes das operações comerciais.

Considerando a natureza do setor, essa fragilidade apresentava elevado potencial de risco, uma vez que a comercialização constitui etapa estratégica para formação do resultado econômico da operação agrícola. Sem um processo estruturado de acompanhamento, a tomada de decisão comercial permanecia pouco integrada às projeções de fluxo de caixa, ao orçamento e ao controle de custos.

De forma geral, o diagnóstico inicial evidenciou uma operação funcionalmente ativa, porém com **baixo nível de formalização dos processos gerenciais**, ausência de integração entre áreas e elevada dependência de conhecimento tácito.

Essa situação reforçou a necessidade de implementação de um modelo de governança orientado por processos, capaz de integrar as dimensões operacional, financeira, fiscal e comercial.

INTERVENÇÃO REALIZADA E ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA

A partir do diagnóstico inicial, tornou-se evidente a necessidade de estruturar um modelo de governança que permitisse maior previsibilidade financeira, rastreabilidade das informações e integração entre as áreas envolvidas na operação agrícola.

A intervenção foi concebida não como simples implantação de controles isolados, mas como a construção de um **modelo integrado de gestão por processos**, com foco na articulação entre as dimensões operacional, financeira, fiscal e comercial.

Em um primeiro momento, procedeu-se ao **mapeamento dos fluxos críticos da operação**, com o objetivo de identificar os pontos de origem da informação, as etapas de consolidação e os responsáveis por cada atividade.

Esse mapeamento evidenciou a necessidade de estruturar o modelo em camadas, de forma a reduzir sobreposição de funções e estabelecer clareza de responsabilidades.

A primeira camada foi definida como **camada operacional**, concentrando os processos diretamente relacionados à produção agrícola. Nessa etapa, foram formalizados os procedimentos de registro de boletins de campo, consumo de insumos, acompanhamento por talhão, cronograma de aplicação e projeções de produtividade.

A segunda camada correspondeu à **camada financeira e de fluxo de caixa**, cuja finalidade foi consolidar entradas e saídas futuras, vencimentos bancários, obrigações operacionais e desembolsos previstos por safra. Nessa fase, foi desenvolvido um **fluxo de caixa estruturado**, contemplando horizontes de curto, médio e longo prazo, permitindo à gestão visualizar de forma antecipada a necessidade de recursos, os momentos de maior pressão de caixa e os períodos de maior liquidez esperada.

Paralelamente, foi implantado o **controle dos contratos bancários**, com detalhamento dos principais elementos contratuais, incluindo saldo devedor, cronograma de amortização, encargos financeiros, vencimentos e datas de revisão. Esse controle passou a fornecer base para decisões relacionadas à renegociação, alongamento de passivos e avaliação da exposição financeira da empresa. Um terceiro eixo da intervenção concentrou-se na **estruturação do orçamento e do controle de custos**. Para isso, foi desenvolvido um modelo de acompanhamento capaz de relacionar despesas e investimentos às respectivas safras, culturas e talhões, permitindo maior visibilidade sobre custo por hectare, custo por cultura e aderência ao planejamento.

Essa etapa representou mudança relevante na capacidade gerencial da operação, pois possibilitou comparar valores orçados com valores efetivamente realizados, criando base para identificação de desvios e revisão de premissas.

Além disso, foi estruturado o **mecanismo de controle da comercialização**, contemplando acompanhamento de volumes negociados, preços, prazos de entrega e impactos financeiros das operações comerciais.

Esse componente mostrou-se particularmente importante para integrar a dimensão comercial ao fluxo de caixa projetado, reduzindo a fragmentação entre as decisões de venda e a gestão financeira.

De forma complementar, a intervenção também envolveu a **definição formal de papéis e responsabilidades**, segregando as funções entre área operacional, execução financeira e consolidação fiscal/controle. Essa segregação buscou reduzir dependência de decisões centralizadas e aumentar a confiabilidade do processo decisório.

Por fim, foram estabelecidos **ritos periódicos de acompanhamento gerencial**, incluindo reuniões de alinhamento, revisão de projeções e atualização dos principais indicadores financeiros e operacionais.

A partir desse conjunto de ações, a operação passou a contar com uma camada formal de governança por processos, capaz de integrar informação, controle e tomada de decisão.

RESULTADOS GERENCIAIS E CONTRIBUIÇÕES DA INTERVENÇÃO

A implementação do modelo de governança orientado por processos produziu mudanças relevantes na capacidade gerencial da CSF Agrícola, especialmente no que se refere à previsibilidade financeira, à organização dos fluxos de informação e à formalização das responsabilidades entre áreas.

Um dos resultados mais imediatos observados foi o aumento da **visibilidade financeira da operação**. A partir da implantação do fluxo de caixa estruturado e do controle dos contratos bancários, a gestão passou a dispor de uma leitura consolidada das entradas e saídas futuras, bem como do cronograma de vencimentos financeiros. Esse avanço alterou significativamente a forma de tomada de decisão.

Antes da intervenção, as decisões financeiras eram fortemente reativas e dependentes de consultas pontuais a informações dispersas. Com a consolidação do fluxo, tornou-se possível

antecipar momentos de maior pressão de caixa, planejar desembolsos e avaliar necessidades de capital de giro com maior antecedência.

Outro resultado relevante foi a **redução da assimetria informacional entre as áreas**.

A formalização do processo permitiu integrar informações oriundas da operação de campo, dos registros fiscais e do financeiro, reduzindo a fragmentação que anteriormente dificultava a consolidação dos dados. Essa integração trouxe ganhos importantes para a gestão, sobretudo no acompanhamento da safra e na leitura econômica da operação.

A estruturação do orçamento e do controle de custos também produziu impactos significativos. A partir do momento em que as despesas passaram a ser vinculadas às respectivas culturas, talhões e períodos produtivos, a empresa passou a desenvolver maior capacidade analítica sobre sua própria estrutura de custos. Esse aspecto representa, do ponto de vista gerencial, uma mudança importante. Não se trata apenas de registrar gastos, mas de compreender como esses gastos se relacionam com produtividade, margem e resultado futuro.

Além disso, a implementação dos mecanismos de controle da comercialização contribuiu para aproximar as decisões de venda da gestão financeira da operação.

Esse alinhamento mostrou-se particularmente importante para reduzir a dissociação entre decisões comerciais e impacto sobre o caixa projetado. Na prática, a empresa passou a operar com maior integração entre dimensão comercial, operacional e financeira, o que fortaleceu a qualidade da decisão gerencial. Outro ganho importante diz respeito à **clareza de papéis e responsabilidades**. A segregação entre camada operacional, financeira e fiscal/controle reduziu sobreposição de funções e diminuiu a dependência de conhecimento concentrado em poucos indivíduos. Esse resultado, embora menos tangível financeiramente, possui grande relevância organizacional, pois contribui para a sustentabilidade do modelo de gestão no médio prazo.

Do ponto de vista da governança, a criação de ritos periódicos de acompanhamento gerou maior disciplina informacional e reforçou a lógica de melhoria contínua. As reuniões de revisão passaram a funcionar como mecanismo de retroalimentação do processo, permitindo correção de desvios, atualização de projeções e reavaliação das premissas gerenciais.

Em termos mais amplos, a principal contribuição da intervenção foi a transformação de uma estrutura operacional funcional, porém pouco formalizada, em um modelo de gestão com maior capacidade de controle, previsão e integração. Sob a ótica do relato técnico, esse resultado reforça a aderência entre a literatura de gestão estratégica de processos e sua aplicação prática no contexto agroindustrial.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HARMON, Paul. **Business process change: a business process management guide for managers and process professionals**. 4. ed. Burlington: Morgan Kaufmann, 2019.
- PALMBERG, Klara. Experiences of implementing process management: a multiple-case study. **Business Process Management Journal**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 93–113, 2010.
- ROSEMANN, Michael; VOM BROCKE, Jan. The six core elements of business process management. In: VOM BROCKE, Jan; ROSEMANN, Michael (org.). **Handbook on business process management 1: introduction, methods and information systems**. 2. ed. Berlin: Springer, 2015. p. 105–122.
- RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Improving performance: how to manage the white space on the organization chart**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2013.
- TRKMAN, Peter. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 125–134, 2010.
- ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava; NEVES, Evaristo Marzabal. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.