



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO:** ADMINISTRAÇÃO  
**LINHA DE PESQUISA:** organização, sistemas e métodos.  
**ÁREA:** processos organizacionais; processo decisório.

HUDSON VIANA SANTOS  
21495076

**RESULTADOS DECORRENTES DE DECISÕES IMPLEMENTADAS  
RESULTANTE DE MUDANÇAS NOS PROCESSOS**

Brasília  
2018

HUDSON VIANA SANTOS

**RESULTADOS DECORRENTES DE DECISÕES IMPLEMENTADAS  
RESULTANTE DE MUDANÇAS NOS PROCESSOS**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador:  
Raphael Leon Peres Thomazine  
Brocchi

Brasília  
2018

HUDSON VIANA SANTOS

**RESULTADOS DECORRENTES DE DECISÕES IMPLEMENTADAS  
RESULTANTE DE MUDANÇAS NOS PROCESSOS**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Brasília, 07 de maio de 2018.

Banca Examinadora

---

Prof. (a):  
Orientador(a)

---

Prof. (a):  
Examinador(a)

---

Prof. (a):  
Examinador(a)

Brasília  
2018

# RESULTADOS DECORRENTES DE DECISÕES IMPLEMENTADAS RESULTANTE DE MUDANÇAS NOS PROCESSOS

Hudson Viana Santos<sup>1</sup>  
Raphael Leon Peres Thomazine Brocchi<sup>2</sup>

## RESUMO

Mudanças na empresa decorrentes de alterações nos processos podem trazer resultados como, por exemplo, aumento da produtividade, aumento do valor da empresa, entre outros. Esta foi a realidade percebida na Gerência de Serviços de Internacionalização da CNI, no âmbito da atuação dos processos da Rede CIN. Durante o trabalho é feita uma identificação dos principais processos, detalhamento de quais tiveram mudança, e descrição dos resultados decorrentes dessas alterações, e, quando possível, comparando-se com a realidade anterior. Observou-se ao final da pesquisa vários resultados positivos proveniente de mudança nos processos, como por exemplo, aumento da satisfação dos clientes, geração de receitas e economicidade. Por outro lado, pode-se também perceber casos em que o efeito das alterações não foi exatamente o esperado.

Palavras-chave: Processos. Mudanças. Resultados.

---

<sup>1</sup> Aluno de graduação de Administração do UniCEUB. 25 anos. hudson.dfm@gmail.com

<sup>2</sup> Professor adjunto do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB. Email: raphael.brocchi@ceub.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

Os conceitos de processos tem ganhado espaço nas discussões e publicações relacionadas a administração de empresas nos recentes anos (GONÇALVES, 2000). Hammer (1996) aponta que empresas orientadas para processos são consideradas a forma organizacional dominante do século XXI. Por outro lado há uma crescente diminuição do uso da estrutura por funções, predominante no século XX (GONÇALVES, 2000).

O tema está presente em todas as atividades importantes da empresa (GRAHAM; LEBARON, 1994). Pode-se dizer que todo produto ou serviço possui um processo empresarial envolvido (GONÇALVES, 2000). Diante disso, é evidente a importância do aprofundamento do tema nas empresas.

Nas décadas de 80 e 90, as empresas japonesas tiveram uma vantagem competitiva em relação às concorrentes americanas, pois aquelas implementaram o gerenciamento de processos, enquanto, por outro lado, o ocidente ainda não conhecia o significado e a importância desses conceitos (DAVENPORT, 1994).

Gonçalves (1997) diz que, no futuro, o sucesso será das empresas que sabem examinar o potencial da priorização e analisar os recursos em seus processos, assim como, complementa que elas abandonarão a ideia de que processos pertencem apenas a área industrial, e passarão a ter suas estruturas baseadas em processos não fabris, a fim de que, dessa forma, foque os esforços nos seus clientes.

Diante desse contexto, surge a pergunta: quais resultados pode-se obter decorrente de decisões implementadas resultante de mudanças de processos? Este trabalho tem o objetivo de aprofundar-se nesse tema por meio de um estudo de caso na Gerência de Serviços de Internacionalização, área da Unidade de Assuntos Internacionais localizada na Confederação Nacional da Indústria (CNI). O foco será analisar os processos da Rede CIN (Rede de Centros Internacionais de Negócios), cuja coordenação é feita pela CNI. O objetivo geral será: identificar os resultados decorrentes de decisões implementadas resultantes de mudanças nos processos.

Para alcançar esse objetivo serão realizadas as seguintes etapas: (i) identificar os principais processos envolvidos; (ii) identificar as principais decisões

implementadas resultantes de mudanças de processos; (iii) identificar os resultados através de entrevistas e pesquisa documental.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Processos**

Processos não são apenas tarefas a serem executadas, o conceito considera também o número de operadores, a distribuição do trabalho, a tecnologia aplicada, os indicadores de eficiência, e os resultados almejados (GONÇALVES, 2000).

Para Araújo, Garcia e Martines (2017), processo é um grupo de atividades sequenciadas e estruturadas por um grupo de tarefas criadas visando resultados que superem a expectativa do cliente. Os autores acrescentam ainda que, em uma visão ampla, processos são alicerces essenciais para a gestão da organização.

Macroprocessos são formados por subprocessos, e estes formados por atividades, e estas divididas em tarefas (HARRINGTON; 1991).

Portanto, fazer a gestão dos processos significa levar em consideração os elementos básicos envolvidos como: tarefas executadas, reuniões realizadas, decisões tomadas, metas alcançadas e resultados produzidos pelo processo (LIPNACK, 1997).

Existem processos internos (aquele cujo fluxo de início, meio e fim ocorre dentro da empresa) e externos (GONÇALVES, 2000). Em relação às categorias eles podem ser: (i) processos de negócio (caracteriza a atuação da empresa, resultando no produto ou serviço final); (ii) processos organizacionais (aqueles que dão viabilidade ao funcionamento coordenado da empresa, além de dar suporte aos processos de negócio); e (iii) processos gerenciais (possui foco nos gerentes e nas relações que eles estabelecem, além do acompanhamento e gestão do desempenho da organização) (GARVIN, 1998).

Blau, Heydebrand e Stauffer (1966) comentam que é mais provável que organizações com estruturas menos complexas tenham uma estrutura centralizada, pois essa é, para os autores, uma estrutura mais compatível quando a empresa

possui atividades que são semelhantes entre si, sobretudo quando possuem o aspecto de serem tarefas repetitivas. Por outro lado, de acordo com os mesmos autores, se o contexto possuir trabalhos mais heterogêneos, necessitando de conhecimentos mais especializados, com menos rotina, resulta na necessidade de contratação de pessoas com competências específicas.

Matos (2018) considera a centralização uma perigosa concentração de autoridade e responsabilidade, pois podem gerar riscos de burocratização e sobrecarga. Porém, ele destaca que, mesmo a descentralização sendo uma estrutura vantajosa, não se pode dizer que é aplicado a centralização apenas por terem sido criado novas filiais, ou pelo ato de delegar tarefas (a fim de querer valorizar o próximo).

Em relação à gestão de pessoas, pode-se considerá-la integrada quando ela agrega diferentes práticas de recursos humanos da empresa, as quais são voltadas para um mesmo objetivo, além disso, possui a característica de adaptar-se às mudanças decorrentes da empresa e do ambiente (DUTRA; HIPOLITO; SILVA; 2000). É uma estrutura que, quando aplicada, pode-se considerar uma gestão desafiadora, pois é possível encontrar casos em que a gestão de pessoas integrada não deu certo, como, por exemplo, a pesquisa de Dutra, Hipolito e Silva (2000), cujo foco era o estudo de caso de uma empresa do setor de telecomunicações (SERCOMTEL), em que se percebeu que a organização não possuía instrumentos e sistema de gestão de pessoas que permitisse a integração, e, mesmo realizando tentativas anteriores de implementação, não tiveram êxito. Outro exemplo é estudo de Lacombe e Tonelli (2001), cujo objetivo é apresentar os dados coletados de 100 empresas de São Paulo em relação aos tipos de gestão de recursos humanos praticadas na época, e, posteriormente, relacionar com opiniões de especialistas da área. Estes autores comentam que 53% da amostra das empresas apresentam problemas com a gestão da motivação das pessoas, além disso, demonstraram ausência de uma política integrada de gestão de pessoas para efetuar mudanças necessárias.

## **2.2 Cadeia de valor**

Processos que incluem atividades que agregam valor para o cliente são chamados de primários, já as atividades que apoiam o desempenho dos processos

primários são chamados de suporte. (MARTIN, 1996). De acordo com Gonçalves (2000), os processos de negócio são primários, e os processos gerenciais e organizacionais são de suporte.

Quando se analisa, por exemplo, resultados gerados e recursos envolvidos, percebe-se que os processos não possuem o mesmo nível de importância (GONÇALVES, 2000). Ainda de acordo com este autor, é necessário estabelecer prioridades de processos, que poderá ser determinada pelo nível de saliência (importância do processo para a empresa) e pelo valor (resultado financeiro gerado).

Harrington (1991) afirma que as organizações são conjuntos de fluxos de valor focados na satisfação das expectativas de um grupo de clientes, além disso, os resultados da empresa são gerados a partir da aplicação de recursos pelos processos.

### **2.3 Gestão de processos**

Primeiramente é necessário diferenciar os conceitos de 'gestão de processos' de 'gestão por processos'. As duas interpretações originam-se do termo em inglês *process management*, e possuem distintas proposições.

'Gestão de processos' é uma das formas de gestão, dentre outras possíveis, que tem o objetivo de compreender os processos existentes da empresa; já 'gestão por processos' significa que a organização orienta-se pelos seus processos, a gestão é basicamente focada nos processos críticos (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017).

Barbosa e Gonçalves (2017) afirmam que o controle de informações normalmente é utilizado no apoio à gestão de processos, assim como, na gestão de pessoas e fluxos de trabalho. Ele acrescenta que identificar onde se pode extrair conhecimento, como também promover compartilhamento de melhores práticas de gestão da informação, são algumas das questões essenciais para aumentar a qualidade da informação, reformular processos, e inovar em serviços e produtos.

Sordi e Spelta (2007) levantam a questão de que é crescente a demanda da área de tecnologia da informação em relação à necessidade de alinhar os

diversos programas e sistemas utilizados na empresa com as novas estruturas de processos de negócio que surgem durante os anos.

## **2.4 Resultados**

Oliveira et al (2010) aponta que a gestão de processos contribui com importantes resultados para as organizações, principalmente, pois possui uma abordagem gerencial, ou seja, dá prioridade para processos de negócios que agregam valor para o cliente. Este autor também comenta que a empresa interessada em maximizar os ganhos (frutos desse método) tenha conhecimento de como fazer a gestão das informações decorrentes dos processos de negócio, visando um compartilhamento de conhecimento.

Empresas que aperfeiçoam seus processos agregam cada vez mais vantagem competitiva ao seu negócio (KEEN, 1997). Os clientes normalmente possuem baixa percepção dos processos organizacionais (que são os de suporte), mesmo estes possuindo muita importância durante a gestão da empresa. (GONÇALVES, 2000).

O fato de existirem organizações que não dominam os conceitos e aplicações de processos pode explicar parte da limitação no alcance dos resultados (GONÇALVES, 2000).

Bernardi et al (2010) e Barata, Kligerman e Minayo-Gomez (2007) compartilham em suas pesquisas que tiveram geração de receita decorrentes de mudanças de processos. No caso de Bernardi o resultado foi gerado por mudanças no processo de tecnologia; já, no caso de Barata, Kligerman e Minayo-Gomez, foi decorrente de aperfeiçoamento do desempenho ambiental por meio do aproveitamento de resíduos e desperdícios utilizando-os na produção de outros produtos.

Motta (1995) comenta que as empresas que conhecem seus processos sabem utilizar as funcionalidades da tecnologia da informação, e, além disso, quando possuem horizontalização e boa liderança, estarão prontas para alcançarem vantagens competitivas.

## **3 MÉTODO**

### 3.1 Classificação da Pesquisa

Este trabalho classifica-se como uma pesquisa descritiva. Gil (2017) aponta que pesquisas nesse sentido buscam descrever características de determinado grupo ou fenômeno, ou seja, identificação de índices, perfis, níveis de percepção, assim como levantamento de opinião, atitudes e crenças. Essa categorização de pesquisa justifica-se, pois nas primeiras duas etapas buscou-se: (i) identificação dos principais processos envolvidos, e (ii) identificação das principais decisões implementadas relacionadas a processos.

Gil (2017) também afirma que essa classificação possui o viés de identificar as possíveis associações entre variáveis. Evidencia-se isso na etapa de identificação dos resultados, quando busca-se a relação entre a gestão de processos e os resultados alcançados.

Não foi escolhido como objetivo principal a identificação das causas ou fatores que determinaram a ocorrência do fenômeno - que neste caso classificaria-se como pesquisa explicativa, conforme conceito de Gil (2017) - pois os resultados podem ser influenciados por diversas causas como: condições de trabalho, satisfação, motivação, etc. Apenas buscou-se analisar a relação entre as variáveis 'gestão de processos' (focado nas mudanças) e 'resultados' (focado na percepção dos entrevistados).

Malhotra (2012) aponta que a pesquisa qualitativa permite melhor entendimento do contexto do problema e, por isso, em alguns casos, ela deve ser realizada antes da pesquisa quantitativa. Para o autor, ela possui o objetivo de entender qualitativamente as razões subjacentes, por meio de uma pequena amostra, coletando os dados de forma não estruturada, e analisando-os de forma não estatística, de forma que os resultados permitam uma percepção inicial. Com isso, de acordo com essas características a pesquisa enquadra-se nessa categoria.

Gil (2017) comenta que o estudo de caso é um modo bastante utilizado nas ciências sociais. Ele explica que essa modalidade é uma análise profunda de um ou poucos casos, o que permite um conhecimento detalhado, cuja abordagem não é possível ser alcançada utilizando-se outros tipos de delineamentos. Procurando-se esse posicionamento, a pesquisa enquadra-se nessa classificação.

Roesch (2013) afirma que dados secundários são aqueles que não foram criados pelo pesquisador, como banco de dados e relatórios; já dados primários são produto de coleta de informações diretamente realizadas pelo pesquisador. Neste trabalho serão utilizados as duas classificações.

A fim de apoiar a criação do roteiro de entrevista, assim como complementar a análise de conteúdo dos dados coletados por meio das entrevistas, foi realizada uma pesquisa documental. Esta modalidade, para Gil (2017), classifica-se como uma análise de documentos internos da organização, os quais podem estar na modalidade impressa ou digital, e que são de finalidades diversas. Para ele a documentação que é normalmente estudada são documentos institucionais, material de divulgação (folders, catálogos), documentos jurídicos, registros estatísticos, documentos iconográficos (fotografias, quadros), entre outros.

No caso deste trabalho os documentos analisados foram: Planejamento estratégico 2010-2015 da Rede CIN (realizada pela 3GEN em 2010); Alinhamento e revisão de processos da Rede CIN em 2012 (realizada pela empresa 3GEN em 2012); Pesquisa de satisfação de 2017 da Rede CIN (realizada pela empresa Enquet em 2017); e Folder de divulgação da Rede CIN de 2017.

### **3.2 Procedimentos Empíricos**

O foco da análise foram as atividades, pessoas e processos relacionadas a coordenação e atuação feita pela Gerência de Serviços de Internacionalização da CNI no âmbito da Rede CIN. A sigla “CIN” significa Centro Internacional de Negócios, que, na prática, é um setor dentro das Federações de Indústrias dos estados brasileiros. Em 1998 formou-se a Rede CIN, ela possui a característica de ser uma rede com atuação conjunta dos CIN's de todo o Brasil. O engajamento é voluntário e sem hierarquia, cuja estratégia é coordenada pela CNI (Confederação Nacional da Indústria). O principal objetivo desta rede é auxiliar empresas brasileiras a se internacionalizarem.

Uma das áreas da CNI responsáveis por essa atuação internacional é a Unidade de Assuntos Internacionais (AI), chefiada por Diego Bonomo, que está subordinada a Diretoria de Desenvolvimento Industrial (DDI), chefiada por Carlos Eduardo Abijaodi e assessorada por Soraya Rosa (Assessoria Internacional). A ‘AI’

está subdividida em: Gerência Executiva; Gerência de Serviços de Internacionalização; Gerência de Política Comercial; e Gerência de Negociações Internacionais. O organograma completo está detalhado no Apêndice A (sublinhou-se as áreas nas quais foi possível a entrevista de um especialista para esta pesquisa).

Os entrevistados foram: a Gerente de Serviços de Internacionalização, Sarah Saldanha, o Especialista em Políticas e Indústria I, Felipe Spaniol, o Analista de Políticas e Indústria II, Felipe Costa, e a Analista de Políticas e Indústria II, Cibele Uchida.

Sarah Saldanha está na CNI desde 2006 e na Rede CIN desde 1998, começou atuando no CIN do Ceará e hoje atua como Gerente de Serviços de Internacionalização na CNI. No âmbito da Rede CIN já desenvolveu atividades de inteligência comercial, certificação de origem, promoção de negócios, programas de internacionalização, além de ter assumido a coordenação de projetos e programas, e, atualmente, é a gestora da área.

Felipe Costa é Analista de Políticas e Indústria II, e está na CNI desde 2012. Dentre as atividades já prestou serviços de prestação de contas do convênio Al Invest em 2012, atuou no planejamento estratégico da Rede CIN, foi responsável pela pesquisa de satisfação da rede em 2013, executou alguns projetos (feiras e missões), e também desenvolveu trabalhos nos temas de inteligência comercial, promoção de negócios, programas de internacionalização, adequação e apoio ao investidor (os quais estão presentes no portfólio da rede).

Felipe Spaniol está na CNI desde 2010, hoje atua como Especialista em Políticas e Indústria I. Veio para a CNI a fim de implantar o projeto COD no Brasil, posteriormente se especializou em desenvolvimento de novos produtos e serviços para internacionalização. Ele foi o responsável pela criação de toda a família de serviços de inteligência comercial, de promoção de negócios, de capacitação empresarial, de programas de internacionalização, atração de investimento e o novo modelo de atendimento chamado de Rota Global. Com isso, tornou-se referência da área quando trata-se de desenvolvimento de métodos, manualização, desenvolvimento de processos/ políticas, e capacitação das federações para implementação dos serviços. Hoje atua principalmente na gestão do planejamento estratégico da Unidade de Assuntos Internacionais.

Cibele Uchida começou sua atuação na CNI em 2012. Contribuiu no início com o processo de promoção de negócios dentro do convênio Apex, depois atuou no projeto chamado de 'Brasil for Business' (projeto relacionado à investimentos), e na gestão de algumas ferramentas como, por exemplo, banco de consultores, extranet, e o Sistema Integrado em gestão. Hoje também auxilia no planejamento estratégico, além de apoiar no projeto de adequação de embalagem.

As entrevistas foram realizadas por meio de uma metodologia semi-estruturada cujo roteiro encontra-se no Apêndice B. Contando com o consentimento de todos, as conversas foram gravadas, tanto para auxiliar na coleta de dados, como para registro permanente das informações que subsidiaram o trabalho. Na coluna da esquerda estão as perguntas, já na da direita estão os objetivos que buscou-se com esses questionamentos. Ela está dividida em 3 etapas, as quais coincidem com os objetivos específicos deste trabalho (respectivamente: identificar os principais processos; identificar as principais decisões implementadas decorrente de mudança de processos; e identificar os resultados). A realização do roteiro levou em consideração dados absorvidos da pesquisa documental, assim como o alinhamento entre as perguntas e o problema de pesquisa, referencial teórico, objetivo geral e os específicos.

### **3.3 Procedimentos Analíticos**

Este trabalho utilizará as práticas de entrevista semi-estruturada e análise de conteúdo.

Vergara (2016) explica que a entrevista é ação de fazer perguntas na qual o entrevistado lhe responde oralmente, com isso, o recomendado é que seja realizada presencialmente, porém, como alternativa, pode-se considerar também as ferramentas de tecnologia à distância disponíveis atualmente. Gil (2017) classifica as entrevistas em: informal (conversa descontraída visando coleta de dados), focalizada (mesmo executada de forma livre, procura-se manter o foco da entrevista em torno de um tema específico), parcialmente estruturada (quando, de forma guiada, explora-se ao longo da entrevista vários pontos de interesse), e totalmente estruturada (quando o entrevistado responde uma relação fixa de perguntas).

Gil (2017) comenta que, quando se trata de textos escritos ou transcritos, o procedimento analítico mais aplicado é a análise de conteúdo. O autor diz também que ela tem o objetivo de retratar de forma qualitativa, sistemática e objetiva o conteúdo apresentado.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

### **4.1 Análise documental**

Realizou-se uma pesquisa documental com o objetivo de compreender melhor a realidade da empresa e nortear o roteiro de entrevista. Os documentos analisados foram: Planejamento estratégico 2010-2015 da Rede CIN (realizada pela 3GEN em 2010); Alinhamento e revisão de processos da Rede CIN em 2012 (realizada pela empresa 3GEN em 2012); Pesquisa de satisfação de 2017 da Rede CIN (realizada pela empresa Enquet em 2017); e Folder de divulgação da Rede CIN de 2017.

Diante desse conteúdo foi possível identificar os macroprocessos da cadeia de valor, cujo mapeamento foi realizado em 2012, os quais foram os principais macroprocessos executados e monitorados da Rede CIN na época, e, diante dessa informação, foi possível durante a entrevista identificar se houveram alterações e a razão destas. Somado a isso, encontrou-se também alguns processos com seu mapeamento já desenhado, o que proporcionou, durante a entrevista, a possibilidade de relacioná-los com a prática atual da empresa.

### **4.2 Análise de Conteúdo das entrevistas**

Após realização das entrevistas foi realizado uma análise de conteúdo para cada uma delas. Diante disso, será apresentado uma compilação dos resultados agrupando-os em categorias de acordo com seu tema. As categorias foram estabelecidas antes da aplicação da entrevista e refletem a própria estrutura de macroprocessos utilizada pela CNI e pela Rede CIN desde então, como por exemplo, gerir comunicação, gerir estratégia, gerir orçamento, entre outras.

A organização dos dados coletados está estruturada da seguinte forma: (i) identificação do macroprocesso, (ii) identificação das mudanças; (iii) identificação

da percepção dos resultados de cada um dos entrevistados; (iv) ‘outros resultados’, etapa em que se identifica resultados fora da expectativa esperada ou negativos. Ao final da descrição da mudança/resultados encontram-se os nomes dos entrevistados que citaram aquela informação.

Foi uma escolha do autor omitir o nome dos entrevistados na etapa de ‘outros resultados’, pois refletem críticas e/ou percepções de resultados e/ou expectativas que não foram atendidas e/ou alcançadas.

Tabela 1 - Detalhamento das mudanças e resultados.

<p><b>Macroprocesso:</b> gerir estratégia.</p> <p><b>Mudanças:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementação da ferramenta Flex-SI a fim de gerir o mapa estratégico da rede (Costa);</li> <li>2. Criação de metas de atendimento, qualidade e satisfação (Costa);</li> <li>3. Execução de reuniões presenciais para análises estratégicas com o grupo de trabalho responsável pelo mapa estratégico (de quatro em quatro meses) (Costa);</li> <li>4. Mapeamento do processo estratégico (Costa);</li> </ol> <p><b>Resultados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referente à 1, 2, 3 e 4: facilitação da tomada de decisão (Costa);</li> <li>• Referente à 1, 2, 3 e 4: facilitação da identificação dos pontos críticos (Costa);</li> <li>• Referente à 3: aumento da integração da rede (Costa);</li> <li>• Referente à 1, 2, 3: aumento do número de atendimentos (Costa);</li> </ul>
<p><b>Macroprocesso:</b> gerir atuação em rede.</p> <p><b>Mudanças:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementação de manuais de governança, políticas de atuação em rede, avaliação e recompensa aos estados que mais atuassem em rede (Spaniol);</li> <li>2. Execução de reuniões presenciais de quatro em quatro meses. (Costa);</li> <li>3. Realização de custos financeiros e logísticos de forma agrupada (antes os estados contratavam serviços separadamente, assim como contratavam estandes separados, o que foi minimizado com a criação de ações em conjunto) (Spaniol);</li> <li>4. Criação da política de representação (antes todos participavam da viagem, depois padronizou-se viajaria somente o estado eleito representando desse projeto) (Spaniol);</li> </ol> <p><b>Resultados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referente à 1: mudança na organização/dinâmica da rede (Spaniol);</li> <li>• Referente à 2: aumento do trabalho em equipe dos integrantes da rede (Costa);</li> <li>• Referente à 2: aumento de qualidade do trabalho da rede (Costa);</li> <li>• Referente à 2: aumento da eficiência do trabalho da rede (Costa);</li> <li>• Referente à 3, 4: geração de economia de recursos (Spaniol);</li> <li>• Referente à 3: possibilitou participação de estados que não participavam antes por falta de recursos financeiros necessários (Spaniol);</li> <li>• Referente à 3, 4: com recursos economizados em um evento sobrou-se recurso para realização de mais eventos (Spaniol);</li> <li>• Referente à 3: maior visibilidade da rede, pois os resultados ficam mais robustos quando agrupados (Spaniol).</li> </ul>
<p><b>Macroprocesso:</b> atendimento.</p> <p><b>Mudanças:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Padronização do processo de registro de atendimento (antes cada federação anotava do seu modo, muitas vezes em papéis e planilhas eletrônicas, os quais às vezes se perdiam. Além disso foi padronizado as perguntas do diagnóstico, tanto em conteúdo como em quantidade) (Spaniol, Cibele, Costa, Sarah);</li> <li>2. Mapeamento, harmonização e capacitação sobre o processo de atendimento (antes cada federação tinha um conceito de atendimento diferente) (Spaniol, Cibele);</li> </ol>

3. Criação e implementação de processo próprio de CRM (Gestão de relacionamento com clientes), sistema chamado de Fideliza CIN (antes não existia um local para guardar as informações e registros dos atendimentos) (Spaniol, Sarah, Cibele, Costa);
4. Implementação de um novo modelo de atendimento chamado Rota Global (Sarah);
5. Revisão da divisão de responsabilidades entre CNI e as federações (antes não existia clareza da divisão das responsabilidades, imaginava-se que era dividida igualmente entre CNI e as federações para todos os temas) (Sarah).
6. Criou-se o seguinte fluxo: pré-atendimento (identificação da demanda e preenchimento por parte da empresa do perfil empresarial), este perfil gera uma avaliação de maturidade e a partir dessa resultado faz-se a entrega do produto necessário (Sarah);
7. Tomada de decisão passou a ser feita analisando-se a saída do processo de atendimento (Sarah);
8. Utilização de novas metodologias no atendimento, como, por exemplo, a chamada 'régua de atendimento' (um modo de ativação da empresa) (Spaniol);
9. Mudança das perguntas do perfil empresarial (inicialmente as perguntas eram baseadas em *beachmarking* de perfis levantados por parcerias. A mudança foi no sentido de personalizar as perguntas para uma perspectiva de necessidade específica da Rede CIN) (Cibele);
10. Aplicação do modelo NPS (*Network Promotion Score*), no qual os clientes recebem no celular uma mensagem contendo uma pesquisa de satisfação a fim de avaliar o serviço prestado pela Rede CIN (Spaniol, Cibele, Sarah);
11. Implementação da política de triangulação, na qual, quando uma federação não tem determinado serviço disponível, ou quando os colaboradores estão alocados em uma atividade no exterior, o cliente terá à disposição outro Centro Internacional de Negócios de um estado próximo que poderá oferecer aquele serviço (Costa).

**Resultados:**

- Referente à 1, 2, 3, 6: geração de relatórios que ajudam na gestão (números de atendimento, avaliações das empresas, conhecimento de quem é a empresa, qual o estado que registrou, qual o produto consumido) (Sarah, Spaniol, Cibele);
- Referente à 1, 2, 3, 6: geração rápida dos relatórios (antes para coletar os dados era necessário fazer uma pesquisa nacional para coleta dos dados, o que levava tempo) (Spaniol);
- Referente à 1, 2, 3, 6: o mapeamento permitiu identificar as lacunas (pontos de melhoria) do processo de atendimento (pois antes não existiam estatísticas) (Sarah, Costa, Cibele);
- Referente à 1, 2, 3, 6: houve aumento do número de clientes, aumento do número de atendimentos;
- Referente à 1, 2, 3, 6: aumento da satisfação do cliente (Costa, Sarah);
- Referente à 1, 2, 3, 6: o sistema permitiu a identificação da demanda do cliente (Cibele, Spaniol);
- Referente à 1, 2, 3, 6: registros dos atendimentos passaram a ser mais eficientes (antes as informações não eram padronizadas, e existiam registros que não eram realizados, pois, incorretamente, não eram considerados atendimento) (Spaniol)
- Referente à 1 e 2: ganho de qualidade no atendimento (Spaniol, Costa);
- Referente à 4: ganho de desempenho e produtividade da equipe (Sarah);
- Referente à 2: agora com as informações a disposição, possibilitou-se chegar a conclusão de que mesmo a demanda estando alta em certos produtos (COD, assessoria/consultoria, capacitação) não são só esses que devem ser focados. Analisar a estratégia da empresa, sensibilizar principalmente o tomador de decisão (Cibele);
- Referente à 9: com um formulário mais próximo da perspectiva da Rede CIN as federações conseguem identificar necessidades da empresa que refletem os produtos que são ofertados pela rede (Cibele);
- Referente à 10: permite-se medir nível de satisfação do cliente;
- Referente à 1, 2, 3, 4: aumento do número de atendimentos (Spaniol, Sarah).

**Outros resultados** (omitiu-se o nome dos entrevistados):

- Referente à 1: percebeu-se um pequeno índice de pessoas que ainda não registram atendimentos, ou que registram com dados incompletos.

**Macroprocesso:** Portfólio.

**Mudanças:**

1. Mapeamento e harmonização das famílias de serviços e produtos oferecidos pela Rede CIN (Spaniol, Sarah, Costa, Cibele);
2. Mudança de nome do macroprocesso “competências” para “capacitação” (Sarah, Costa, Spaniol, Cibele);
3. Aumento do portfólio. Foi incluído novos processos de negócios: Ata Carnet, adequação, apoio ao investidor (Sarah, Costa);
4. Mapeamento do processo dos produtos do portfólio, padronização da metodologia das entregas e criação de manuais para aprendizado (com processos, fluxogramas, descrição das atividades, responsáveis, exemplos de como fazer) e, posteriormente, capacitação (antes, no processo de inteligência comercial, por exemplo, para encontrar mercados prioritários, as pesquisas de mercado não eram padronizadas, com isso os clientes encontravam resultados diferentes nos diferentes estados) (Spaniol, Costa);
5. Levantamento das boas práticas e compartilhamento com os demais (Spaniol, Costa);
6. Definiu-se os serviços mínimos que uma federação deveria oferecer (Costa);
7. Padronização do nome dos eventos realizados em promoção de negócios (Spaniol);

**Resultados:**

- Referente à 1, 4, 5, 6: aumento da qualidade dos serviços prestados (Spaniol, Costa);
- Referente à 5, 6: geração de conhecimento para estados menores, que não tinham o conhecimento acumulado que outros possuíam, com isso algumas federações começaram a atuar em produtos que não atuavam antes (Spaniol, Costa);
- Referente à 1, 3, 4, 5, 6: aumento do valor da entrega da rede (Costa);
- Referente à 1, 3, 4, 5, 6: aumento das fontes de receita (Costa, Sarah, Spaniol);
- Referente à 1, 3, 4, 5, 6: proporcionou crescimento dos parceiros da rede (Costa);
- Referente à 1, 3, 4, 5, 6: aumento da satisfação do cliente (Sarah);
- (referente à 7): maior interesse por parte dos clientes em relação aos eventos ofertados (Costa);
- Referente à 4: facilitação na capacitação de novos funcionários por meio dos manuais (Costa, Spaniol);
- Referente à 5: aumento da quantidade de serviços prestados pela rede (Costa);
- Referente à 3: aumento do número de novos clientes (Sarah).

**Outros resultados** (omitiu-se o nome dos entrevistados):

- Referente à 3, 4: percebeu-se um índice baixo, porém existente, de pessoas que não tiveram o engajamento esperado na capacitação e oferecimento dos serviços da rede;
- Referente à 3, 4: percebeu-se um índice baixo, porém existente, de federações que não entregam serviços em um nível de qualidade equivalente à maioria.

**Macroprocesso:** gerir parcerias.

**Mudanças:**

1. Criação de política de negociação conjunta com o parceiro (antes cada estado procurava o parceiro de forma separada) (Spaniol);
2. Criação de um modelo de identificação das prioridades nacionais para atuar em parceria (antes se dialogava com o parceiro com ideias de alguns, agora a negociação é feita com ideias validadas por toda a rede, além da realização de estudos do mercado para apoiar a decisão) (Sarah);
3. Criação do *pool* de projetos (grupo de trabalho responsável pela execução dos planos de ação de projetos setoriais, como, por exemplo, setores de alimentos e bebidas, químicos e farmo-químicos, construção, tecnologia da informação, máquinas e equipamentos, entre outros);

**Resultados:**

- Referente à 1: aumento dos recursos financeiros disponibilizado pelo parceiro (Spaniol, Costa);
- Referente à 1: aumento do poder de negociação com parceiros (Spaniol);
- Referente à 1, 2, 3: aumento da produtividade (Sarah);
- Referente à 1, 2, 3: aumento da satisfação da equipe interna e do parceiro (Sarah);

**Macroprocesso:** capacitação.

**Mudanças:**

1. Criou-se um manual de como se fazer capacitações (Costa).
2. Capacitou-se a equipe interna e alguns representantes das federações (Costa);

**Resultados:**

- Referente à 1, 2: trouxe inovações para o processo de capacitação (Costa);
- Referente à 1, 2: aumento da satisfação da equipe e dos clientes (Costa);
- Referente à 1, 2: aumento das pessoas da equipe com conhecimento aprofundado dos serviços oferecidos pela rede (Costa);
- Referente à 1, 2: ganho de qualidade na entrega (Costa);
- Referente à 1, 2: aumento da fidelização do cliente (Costa).

**Macroprocesso:** gerir orçamento

**Mudanças:**

1. Contratação de um contador para a área de serviços de internacionalização (antes cada analista era responsável pela prestação de contas de um convênio, com isso os relatórios finais não tinham uma padronização entre os diferentes convênios) (Sarah, Costa);
2. Contador interno da área passou a atuar, além de corretivamente, preventivamente (Sarah);

**Resultados:**

- Referente à 1, 2: harmonização da linguagem da CNI em relação a prestação de contas de parcerias (Sarah, Costa);
- Referente à 1: possibilitou-se dar a priorização adequada para os recursos financeiros que são limitados (Costa);
- Referente à 1, 2: glosa zero (eliminação dos recursos auditados com pendências não aprovadas pelo parceiro) (Sarah);
- Referente à 1, 2: produtividade, pois diminuiu-se o tempo de entrega da prestação de contas do convênio (Sarah, Costa);

**Macroprocesso:** gerir pessoas

**Mudanças:**

1. A informação de “nível de satisfação dos clientes atendidos” gerado pelo sistema Fideliza CIN tornou-se, para os gestores da área, uma das metas pessoais a serem alcançadas no âmbito do Programa de participação nos Resultados (PPR) (Sarah, Cibele);
2. Cooperação Internacional tornou-se um subprocesso do macroprocesso gerir pessoas (Sarah);
3. Implementou-se, como metodologia interna da área, a gestão por competências (Sarah);
4. Revisão da divisão de responsabilidades de processos e metas entre CNI e as federações (Sarah, Spaniol).
5. Contratação de mais funcionários para a área de serviços de internacionalização (Costa);
6. Implementação de uma política de gestão de pessoas integrada (reconhecer e recompensar pessoas, assim como dar indicações de advertências e demissões) (Costa, Spaniol, Cibele, Sarah).
7. Implementação de grupos de trabalho sem um líder. Decisões passaram a ser tomadas por consenso (Cibele);
8. Após a consolidação da rede, em relação a divisão dos processos, a estratégia precisou ser mudada em decorrência das mudanças do mercado, que passou a exigir mais agilidade nas decisões e nas entregas de resultado, em consequência disso a CNI passou a ter mais controle de alguns processos (Spaniol);

**Resultados:**

- Referente à 3: possibilitou uma melhor alocação do tempo das pessoas por parte da gestora da área, ou seja, consegue-se medir a produtividade de cada um.
- Referente à 4: a divisão do trabalho possibilitou o alcance das metas da rede ao longo de sua consolidação (Spaniol);
- Referente à 5: aumento das entregas realizadas (Costa);
- Referente à 7: possibilidade de contribuição de opinião de vários estados com realidades

diferentes (Cibele);

- Referente à 8: a estratégia de centralização gerou resultados como agilidade da tomada de decisão e na entrega dos resultados, além de facilidade na negociação (Spaniol);

**Outros resultados** (omituiu-se o nome dos entrevistados);

- Referente à 6: não teve o resultado esperado. Verificou-se que não foi possível influenciar diretamente na gestão de pessoas de cada federação, pois seria uma interferência na autonomia de cada um dos CIN's;
- Referente à 4, 6, 7: havia uma expectativa grande de que as pessoas fossem multiplicadores de conhecimento e de boas práticas, porém o índice foi menor do que o esperado;
- Referente à 4, 7: existe um certo nível de rotatividade, o que gera perda de conhecimento, que foi minimizado pelos manuais criados, porém, mesmo assim há uma certa perda do *know how* acumulado quando saem funcionários da rede.

**Macroprocesso:** infraestrutura física e tecnológica

**Mudanças:**

1. Criação e implementação de processo próprio de CRM (Gestão de relacionamento com clientes), sistema chamado de Fideliza CIN (Federações foram beneficiadas com um sistema de gestão de relacionamento de clientes, pois algumas não possuíam nenhum sistema desse tipo antes) (Spaniol, Sarah, Cibele, Costa);
2. Construção de um sistema nacional de emissão de certificado de origem e implementação em todas as federações (antes cada estado tinha o seu sistema, ou fazia manualmente. Hoje as federações podem ter acesso a um sistema mais robusto) (Spaniol);
3. Implementação do projeto chamado de 'estrutura mínima', no qual fez-se um levantamento de quais federações precisavam de computadores para os serviços cotidianos e que não tinham condições de fazer esse investimento naquele momento, e, posteriormente, fez-se a disponibilização desses recursos para os centros de negócios com mais prioridade. (Costa, Spaniol);
4. Disponibilização de sistemas como: bases de dados externas, banco de consultores, banco de compradores, Fideliza CIN, calculadora de preços (Costa);
5. Implementação da Extranet (antes tinha poucas funcionalidades, porém com o tempo foi tornando-se mais robusta) (Cibele);

**Resultados:**

- Referente à 2: aumento das ferramentas disponíveis oferecidas às federações (o sistema contempla um pacote que inclui comunicação, leis, articulação com o governo, SAC, e garantia da disponibilidade do sistema) (Spaniol);
- Referente à 5: agilidade no compartilhamento de documentos, eventos, informativos, além da disponibilização de oportunidades de negócios, glossário (ideal para novos funcionários), fóruns de discussão, mensagens direcionadas (possibilidade de enviar uma informação somente para grupos específicos de trabalho), além do aumento da interação entre os estados por meio da plataforma. (Cibele).

**Outros resultados** (omituiu-se o nome dos entrevistados):

- No início da implementação, durante a disponibilização dos sistemas às federações, percebeu-se que, mesmo que os sistemas e tecnologias possuam benefícios e avanços tecnológicos, houveram locais em que a infraestrutura física e tecnológica (como, por exemplo, qualidade da internet, quantidade de computadores) não possibilitaram o uso dessas ferramentas em um primeiro momento. Ou seja, o planejamento precisa considerar também as particularidades de cada local. Assim como essas variáveis, levar em conta também a quantidade de pessoas disponíveis para a atividade, o nível de capacitação das pessoas, entre outros aspectos;
- Hoje existem diversos sistemas que agregam valor e atendem as necessidades atuais. Porém, não foram implementados em alinhamento com os processos ou com a realidade de gestão de parcerias. Com isso os sistemas, que às vezes não conversam entre si, também não estão alinhados com a realidade de mudança de processos e de gestão de parcerias, o que gera, em alguns casos, perda de produtividade.

**Macroprocesso:** programas de internacionalização.

**Mudanças:**

1. Modelo de negócios tornou-se pró-ativo, tanto em captação de clientes quanto em oferecimento de serviços (antes a dinâmica era reativa, criava-se a solução quando surgia a demanda) (Spaniol);
2. Criação de modelos e capacitação das federações (Costa);
3. A rede passou a atuar em outros processos como, por exemplo, outros temas de capacitação, assim como início de atuação em nos processos de adequação, assessoria à investidores, defesa de interesses (Sarah).

**Resultados:**

- Referente à 1: a entrega já está pronta quando cliente procura a rede, ou seja, um ganho de tempo (Spaniol);
- Referente à 1: aumento do número de atendimentos (Spaniol);

**Macroprocesso:** comunicação.

**Mudanças:**

1. Foi criado uma marca para a Rede CIN (identidade visual completa), a fim de que se crie posicionamento no sentido de ter-se um sentimento de pertencimento a rede (Costa);
2. Melhoria da promoção dos serviços (Costa);
3. Padronização dos nomes de eventos (Costa).

**Resultados:**

- Referente à 1, 2: aumento do número de atendimentos (Costa);
- Referente à 1, 2: aumento do reconhecimento da rede (Costa);
- Referente à 3: maior eficiência na arrematação de empresas, pois o convite é validado com mais agilidade e já está padronizado.

**Outros resultados** (omitiu-se o nome dos entrevistados);

- É um pequeno índice, porém existente, os casos em que o gestor da federação não transmite a informação completa aos seus funcionários. Como por exemplo, além da necessidade da tarefa, é necessário explicar a decisão estratégica por trás daquela decisão, o que resulta em casos do funcionário não valorizar, por exemplo, registro de atendimentos no Fideliza CIN, mesmo sendo um software extremamente importante para gestão e estratégia.
- É um pequeno índice, porém existente, os casos em que durante videoconferências, nas quais são tratados temas importantes, o representante da federação responsável por aquela atividade não pôde comparecer, prejudicando o fluxo de comunicação e capacitação.

**Macroprocesso:** processos corporativos compartilhados.

**Mudanças:**

1. Contratação de contador dedicado à área de serviços de internacionalização (Sarah, Costa, Spaniol);
2. Padronização dos convites e nomes dos eventos (Costa).

**Resultados:**

- Referente à 1: melhoria do relacionamento entre a área internacional e o departamento de contabilidade, que é o responsável pela revisão da prestação de contas antes de auditorias (pois o processo já vai todo formatado e, além disso, existe uma linguagem em comum entre os envolvidos) (Costa);
- Referente à 2: ter um convite padronizado e manual da marca da rede facilita o trabalho de validação por parte da área de comunicação da CNI, pois a entrega já chega formatada, com isso também gera um melhor relacionamento entre os envolvidos (Costa).

**Resultados de mudanças no processo em geral:**

- Mapeamento dos processos permitiu saber exatamente qual a próxima etapa, com isso minimiza-se a possibilidade de erro (Sarah).

A Tabela 1 apresenta as informações coletadas durante as entrevistas com os especialistas. Alguns temas foram citados por todos, enquanto outros tiveram poucas menções. Percebe-se que a falta da menção unânime de alguns tópicos não necessariamente está ligada ao nível de importância que aquele processo tem, mas sim pelo contato cotidiano que a pessoa tem com determinados processos que permite o entrevistado ter mais experiência e percepções para comentar sobre ele.

No próximo tópico (discussão de dados) será realizada a análise das relações entre as mudanças nos processos e os resultados percebidos. Ressalta-se que as informações apresentadas na Tabela 1 são resultados válidos e concretos da área, porém, para fins científicos, escolheu-se para a análise dos dados apenas os aspectos que todos ou a maioria dos entrevistados comentaram.

### **4.3 Discussão dos dados**

Gonçalves (2000) comenta que o conceito de processos é um tema que vem ganhando espaço atualmente. As atividades da Rede CIN, descritos neste trabalho, demonstram ter processos tanto em sua estrutura estratégica como nas tarefas em execução, além disso, existem resultados que só foram possíveis porque esse tema foi implementado, como por exemplo o novo modelo de atendimento, ou a nova forma de gerir orçamento da área, ou a geração de receita por meio da criação de novos processos. Realidade essa que também contribui com o que Graham e Lebaron (1994) dizem: esse conceito está presente em todas as atividades importantes da empresa.

Pode-se deduzir que existe uma relação entre mudanças de processos e aumento do desempenho na gestão da empresa. Felipe Spaniol comenta que “sem o sistema não teria como a gente ter essa informação, e sem essa informação a gente não conseguiria tomar decisões estratégicas sobre nosso plano de negócios e o futuro da Rede CIN [...] esse tipo de informação é fundamental para gestão de qualquer empresa”. Cibele Uchida afirma que “hoje o sistema gera relatórios úteis para decisões estratégicas, assim como ajuda na gestão da rede através de identificação de pontos de melhoria decorrente das informações colhidas”. Sarah Saldanha aponta que “o que mudou é que agora temos informações para atuar, antes não existia essa informação, não existia uma mensuração. Hoje temos

informações suficientes para fazer uma boa gestão da rede”. Felipe Costa acrescenta que “o ganho foi ter conseguido sistematizar esse processo, pois apresentando-se de forma gráfica, facilita-se a tomada de decisão”. Somado a isso, Araújo, Garcia e Martines (2017) afirmam que processos são alicerces essenciais para a gestão da organização.

Pode-se inferir que existe uma relação entre mudança nos processos e aumento da vantagem competitiva (por meio de aumento da qualidade e do valor das entregas). Em relação ao processo de capacitação da equipe interna e externa Felipe Costa comenta que “o ganho externo é o ganho de qualidade na entrega. Aumenta a satisfação do cliente, criando fidelização”. Em relação à harmonização dos processos de atendimento Felipe Spaniol afirma que “um segundo passo que nos ajudou também a ter um salto de qualidade no modelo de atendimento foi, a partir disso, (harmonização das famílias de serviços e produtos que poderia ser entregues para os clientes) criar o nosso CRM, nosso sistema de relacionamento de clientes, que se chama Fideliza CIN”. Costa acrescenta que “foi criado um diagnóstico padrão para a Rede CIN atender as empresas. Isso trouxe um ganho de qualidade no atendimento”, ele ainda diz que “aumentar o portfólio aumentou o valor da rede”. Somado a isso Keen (1997) cita que o aperfeiçoamento de processos nas empresas acrescenta vantagem competitiva ao negócio.

Observa-se uma relação entre mudanças nos processos e redução de despesas financeiras (economicidade) e geração de receita. Felipe Spaniol aponta que “quando não atuávamos em rede, ou seja, fazendo as missões comerciais muitas vezes de forma separada, alguns estados não tinham acesso a determinadas feiras, pois era muito caro fazer sozinho. Então outro benefício de promoção de negócios é a economicidade. Pois isso permitiu que os CIN’s economizassem dinheiro e viabilizasse mais missões”, além disso, ele acrescenta que “criamos uma política que é a de liderança do projeto, [...], com isso quem está liderando representará outros estados, não precisando ir todos os estados. Então é uma economia de tempo e recurso significativa”. Sarah Saldanha diz que “a inclusão do Ata Carnet trouxe receita e satisfação do cliente, pois atuamos na demanda no cliente”, ela acrescenta que “ampliação do portfólio trouxe geração de receita”. Felipe Costa também afirma que “aumentar o portfólio aumenta o valor da rede. Você gera novas fontes de receita. E proporciona um crescimento de parceiros

também”. O aumento da receita também é uma realidade decorrente da gestão de processos nas pesquisas científicas de Barata, Kligerman e Minayo-Gomez (2007), na qual a melhoria do desempenho ambiental gerou aumento de receita por meio de transformação de resíduos e desperdícios em outros produtos, assim como no estudo de Bernardi et al (2010), que também teve como consequência geração de recursos decorrente de mudança no processo de tecnologia.

Em relação ao processo de gerir orçamento, Matos (2018) afirma que a centralização é uma perigosa concentração de autoridade e responsabilidade, podendo acarretar burocratização e sobrecarga. Além disso, Blau, Heydebrand e Stauffer (1966) comentam que empresas com estruturas menos complexas tendem a ser mais centralizadas, sobretudo quando as atividades são semelhantes entre si e em sua maioria repetitivas. Porém, na realidade da gerência de serviços de internacionalização a centralização do processo de gerir orçamento teve resultados positivos. Sarah Saldanha aponta que “centralizar as prestações de contas em uma pessoa só resultou em glosa zero (nenhuma pendência financeira que acarrete ressarcimento da despesa ao parceiro). Além disso, produtividade, pois diminuiu o tempo de entrega da prestação de contas. Hoje o contador consegue atuar na correção e na prevenção”. Felipe Costa comenta que “quando você tem alguém responsável pela prestação de contas você melhora a relação com a área de contabilidade da instituição. Pois você já entrega o processo todo formatado, além das pessoas falarem a mesma linguagem”. Sarah acrescenta que “outro ponto que melhorou foi o fato de termos criado um hub de administração e prestação de contas. [...] estava indicado no processo que isto era necessário (ter uma visão única de prestação de contas), e não tínhamos isso antes. Anteriormente, cada analista cuidava da carteira de um convênio e fazia para ela as prestações de contas, e quando analisávamos as prestações de contas elas não dialogavam entre si, diante dos diferentes convênios”.

Não foi possível estabelecer uma relação entre gestão de pessoas integrada e mudanças nos processos, pois não houve êxito na implementação da integração. Por trata-se de comentários de pontos negativos optou-se por omitir o nome dos entrevistados. Algumas das verbalizações nesse sentido foram “conseguimos recomendar em linhas gerais o que seria ideal, porém como são 2 empresas e a CNI não pode entrar dentro da federação e influenciar na promoção e

demissão de funcionários”. Assim como “medíamos resultados e entregávamos a cada estado para ciência do gestor, mas o que eles faziam com essa informação a fim de gerir pessoas nós não podíamos controlar, pois seria interferir na autonomia de cada elo da rede”. Além desses, “chegamos à conclusão que não cabe essencialmente à CNI rodar esse processo de gestão de pessoas, [...] não cabe só a CNI assegurar competência dessas pessoas e formação continuada”. Em relação à estratégia de gestão de pessoas integrada existem alguns exemplos em pesquisas científicas que demonstram que essa implementação da gestão de pessoas integrada é desafiadora e que realmente, em alguns casos, pode não dar certo, como foi o caso da pesquisa de Dutra, Hipolito e Silva (2000), na qual fizeram um estudo de caso de uma empresa do setor de telecomunicações e constatou-se que a organização não tinha instrumentos e nem sistema que permitissem a integração, mesmo passando por várias tentativas. Outro exemplo é o estudo de Lacombe e Tonelli (2001), os quais tinham o objetivo de relacionar opiniões de especialistas e dados de 100 empresas de São Paulo sob a perspectiva da gestão de recursos humanos, neste caso identificou-se que 53% da amostra não tinham uma política de gestão de pessoas integrada para conseguirem desenvolver mudanças.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após análise da teoria e contato com especialistas da área algumas questões ficaram claras: processos estão presentes em boa parte das atividades executadas no dia a dia, por isso percebe-se a facilidade com que o tema é reconhecido e exemplificado. Porém, algo que não é tão claro, em uma primeira análise, são os impactos que as mudanças nos processos podem trazer ao longo do tempo. Isso influencia no quanto se precisa pensar no momento do planejamento estratégico, em qual metodologia vai ser utilizada para aplicar as mudanças, como será medido os resultados, quais pessoas serão impactadas, qual a realidade de infraestrutura física e tecnológica dos parceiros de execução, análise se há necessidade de capacitação, entre outros, portanto não é simplesmente fazer a mudança, mas ter ciência do porquê, ter claro o caminho que será percorrido, a fim de que se alcance o que é esperado.

Em função da pesquisa documental ter sido adequada e a entrevista ter sido estruturada em alinhamento com os objetivos específicos a serem alcançados,

foi possível alcançar as etapas de (i) identificar os principais processos envolvidos; (ii) identificar as principais decisões implementadas resultantes de mudanças de processos; (iii) identificar os resultados através de entrevistas e pesquisa documental, conseqüentemente o objetivo geral de pesquisa também pôde ser alcançado (identificar os resultados decorrentes de decisões implementadas resultantes de mudanças nos processos).

Em relação a resposta ao problema da pesquisa, pode-se perceber que, em uma análise qualitativa, mudanças relacionadas a processos poderão gerar resultados positivos, negativos ou resultados fora da expectativa esperada. No caso dos processos da Rede CIN, coordenados e gerenciados pela Gerência de Serviços de Internacionalização observou-se uma quantidade significativa de resultados positivos provenientes das mudanças em processos realizadas nos últimos anos. Algumas tiveram um resultado fora da expectativa esperada, porém o saldo de resultados positivos em comparação com os outros resultados mostra que foi uma decisão acertada alterar certas dinâmicas, deixando claro também que o planejamento estratégico que analisou o contexto e apontou o caminho a ser percorrido teve êxito significativo.

Este trabalho teve o foco de dar uma abordagem inicial sobre o tema, abordando-o qualitativamente. Foram identificados quais os principais processos, quais tiveram mudanças, e quais resultados em comparação com a realidade anterior. Diante disso, pode-se identificar se os resultados foram positivos ou negativos, e qual o impacto que esse resultado teve para a empresa. Ou seja, a limitação, no sentido metodológico, é a não abordagem também em uma perspectiva quantitativa, a qual traria resultados mais robustos como, por exemplo, porcentagens de aumento ou diminuição, número exato do crescimento da quantidade de clientes, índice de satisfação em comparação com os outros anos.

Outra restrição foi a quantidade de pessoas entrevistadas (quatro), número este influenciado pela quantidade de tempo disponível para desenvolvimento do projeto.

Como sugestão de agenda futura está, primeiramente, o atendimento dos requisitos que não foram possíveis serem realizados, e já descritos na limitação da pesquisa, como, por exemplo, analisar o tema em uma perspectiva quantitativa e entrevistar mais pessoas.

Além disso, outra ideia seria a ampliação do escopo da pesquisa, como, por exemplo, analisar os resultados de mudanças de processos entre diferentes departamentos ou até diferentes empresas, e posteriormente analisar os dados, será que mudanças em contextos semelhantes, mas em empresas/departamentos distintos, geram resultados semelhantes?

Os resultados também abrem possibilidades de atuação em outras abordagens relacionadas a processos, pois, uma vez levantadas os resultados que não alcançaram as expectativas, poderia-se fazer um levantamento das novas estratégias de atuação e ser feito uma revisão das políticas utilizadas atualmente. Ou, por outro lado, ampliar o tema para outra perspectiva acadêmica, como, por exemplo, analisar melhores formas de gestão de pessoas em rede, ou identificar o impacto do planejamento estratégico no engajamento das pessoas.

## 6 REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos** - Melhores Resultados e Excelência Organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BARATA, M. M. L.; KLIGERMAN, D. C.; MINAYO-GOMEZ, C. A gestão ambiental no setor público: uma questão de relevância social e econômica. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 165-170, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232007000100019&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232007000100019&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 30 Abril 2018.

BARBOSA, R. R.; GONCALVES, C. C.. Comportamentos e valores informacionais em uma empresa do setor de transporte aéreo brasileiro. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 22, n. 3, p. 56-74, Set. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362017000300056&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362017000300056&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01 Maio 2018.

BERNARDI, A. C. C. et al . Analysis and improvement of the process of economic, social, and environmental impact assessment of technologies from Embrapa Pecuária Sudeste. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 297-316, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2010000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2010000200007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 Abril 2018.

BLAU, P. M.; HEYDEBRAND, W. V.; STAUFFER, R. E. The structure of small bureaucracies. **American Sociological Review**, p. 179-191, 1966.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 161-176, Abril 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552000000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552000000100009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01 Maio 2018.

GARVIN, D. The processes of organization and management. *Sloan Management Review*, v. 39, n. 4, Summer 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2017.

GONCALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo , v. 40, n. 1, p. 6-9, Mar. 2000 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902000000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000100002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 06 Mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

GRAHAM, M., LEBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HAMMER, M. **Towards the twenty-first century enterprise**. Boston: Hammer & Co., 1996.

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness**. New York: McGraw-Hill, 1991.

JUNQUEIRA, L. A. P. Novas formas de gestão na saúde: descentralização e intersectorialidade. **Saúde e Sociedade**, São Paulo , v. 6, n. 2, p. 31-46, Dec. 1997 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-12901997000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12901997000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 02 Maio 2018.

KEEN, P. G. **The process edge**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, Agosto 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552001000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000200008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 Abril 2018.

LIPNACK, J., STAMPS, J. **Virtual teams**. New York: Wiley, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, Y. Business process redesign: an overview. **IEEE Engineering Management Review**, v. 26, p. 27-31, 1998.

MARTIN, J. **Cybercorp**. New York: Amacom, 1996.

MATOS, F. G. de. Descentralização e delegação de autoridade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 6, n. 19, p. 59-73, Junho 1966 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901966000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901966000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01 Maio 2018.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 12-16, Abril 1995. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901995000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 30 Abril 2018.

OLIVEIRA, A. M. A. de et al . Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 132-153, Apr. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362010000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362010000100008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01 Maio 2018.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SAMPAIO, J. C. S.; ROMCY, N. M. S.; SOMBRA, P. L.; NETO, J. P. B . Modelo de retroalimentação do processo de projeto a partir de informações sobre satisfação de clientes. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 11, n. 4, p. 129-149, Dec. 2011 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-86212011000400010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-86212011000400010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 06 Mar. 2018.

SORDI, J. O.; SPELTA, A. G.. JISTEM J. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**. (Online), São Paulo, v. 4, n. 1, p. 71-94, 2007 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-17752007000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752007000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 Abril 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

## APÊNDICE A - Organograma da Unidade de Assuntos Internacionais.

A Unidade de Assuntos Internacionais (AI), chefiada por Diego Bonomo, que está subordinada a Diretoria de Desenvolvimento Industrial (DDI), chefiada por Carlos Eduardo Abijaodi e assessorada por Soraya Rosar (Assessoria Internacional), está subdividida em: Gerência Executiva; Gerência de Serviços de Internacionalização; Gerência de Política Comercial; e Gerência de Negociações Internacionais. O organograma completo segue detalhado abaixo (sublinhou-se as áreas nas quais foi possível a entrevista de um especialista para esta pesquisa).

- Gerência Executiva:
  - Funções especiais:
    - Secretaria (1);
    - Calendário da DDI (1);
    - Planejamento Estratégico (1):
      - Felipe Spaniol.
    - Comunicação e Imagem (1);
    - Tradução e Revisões em Língua Estrangeira (1);
    - Inteligência Comercial Corporativa (5).
  - Comitês:
    - Comitê Cultural (4);
    - Comitê Curador do Survey Monkey (5);
    - Comitê de Clima (4):
      - Carolina Matos;
      - Felipe Costa;
      - Ronnie Pimentel;
      - Ruth Fernandez.
    - Comitê da Agenda Internacional da Indústria (7):
      - Carolina Matos;
      - Fabrizio Panzini;
      - Felipe Carvalho;
      - Felipe Costa;
      - Felipe Spaniol;

- Leandro Barcelos;
- Michelle Queiroz.
- Núcleo de Mercados Estratégicos (NUME):
  - Equipe (4);
  - Mecanismos:
    - CCE Brasil –Japão;
    - CEBEU;
    - CEBRICS;
    - CEMBRAR.
- Gerência de Serviços de Internacionalização - Gerente: Sarah Saldanha:
  - Equipe:
    - Aline Veras;
    - Camila Mafissoni;
    - Cibele Uchida;
    - Claubert Oliveira;
    - Felipe Costa;
    - Felipe Spaniol;
    - Hudson Santos;
    - Jéssica Dias;
    - Ludmila Carvalho;
    - Maísa Nascentes;
  - Mecanismos:
    - FSI;
    - Rede CIN.
  - Temas da Agenda Internacional da Indústria (AII):
    - Adequação de Embalagem para Exportação;
    - Capacitação e Sensibilização Empresarial;
    - Carnê de Admissão Temporária;
    - Certificados para Exportação;
    - Inteligência Comercial;
    - Plano de Internacionalização;
    - Programas de Internacionalização;
    - Promoção e Atração de Investimentos;
    - Promoção de negócios.

- Gerência de Política Comercial (POLCOM) - Gerente: Constanza Negri:
  - Equipe (5);
  - Mecanismos:
    - CFB;
    - FCE.
  - Temas da All:
    - Barreiras em Terceiros Mercados;
    - Facilitação e Desburocratização do Comércio Exterior;
    - Financiamento e Garantias às Exportações (Compartilhado com a NEGINT);
    - Logística e Infraestrutura do Comércio Exterior;
    - Tributação no Comércio Exterior (compartilhado com a NEGINT);
- Gerência de Negociações Internacionais (NEGINT) - Gerente: Fabrizio Panzini:
  - Equipe (4);
  - Mecanismos:
    - CEB;
    - FET;
    - GT Defesa.
  - Temas da All:
    - Acordos Comerciais;
    - Defesa Comercial;
    - Financiamento e Garantias às Exportações (compartilhado com POLCOM);
    - Investimentos Brasileiros no Exterior;
    - Tributação no Comércio Exterior (compartilhado com POLCOM).

## APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semi-estruturada.

Segue abaixo o roteiro de entrevista aplicado. Na coluna da esquerda estão as perguntas, já, na direita, estão os objetivos que se buscou alcançar.

Tabela 2 - Roteiro de Entrevista.

Perguntas	Objetivo
Pergunta 1: Você prefere uma tarefa urgente pequena ou uma tarefa grande sem urgência?	Trata-se de uma pergunta para “quebrar o gelo”. O objetivo é ganhar a atenção do entrevistado. Descontraindo e focando a atenção dele nas perguntas o fazendo refletir mais nas respostas.
Alinhamento 1: O que consideraremos processos: são atividades sequenciais (ARAÚJO, GARCIA e MARTINES, 2017) que desdobram-se em tarefas, pessoas, distribuição do trabalho, tecnologia aplicada, indicadores de eficiência e resultados almejados (GONÇALVES, 2000).  Alinhamento 2: Estrutura dos processos: Macroprocessos ou processos são formados por subprocessos, e estes formados por atividades, e estas divididas em tarefas (HARRINGTON; 1991).	Alinhar os conceitos teóricos que serão abordados durante a entrevista.
<b>ETAPA 1 - ALCANCE DO OBJETIVO ESPECÍFICO 1: identificar os principais processos e quais tiveram mudanças.</b>	
Perguntas	Objetivo
Pergunta 2:  - <b>Prévia:</b> em 2012 a empresa ‘3GEN - Gestão estratégica’ fez um alinhamento e revisão de processos da Rede CIN e identificou os macroprocessos por meio da cadeia de valor. - <b>pergunta:</b> Vou listar os processos e, enquanto os escuta, reflita quais foram mantidos, ou modificados/excluídos, ou incluídos considerando a atuação da Rede CIN no ano de 2018, segundo sua perspectiva. (Podendo me alertar a qualquer momento). 1. <i>Gerir a estratégia - garantir posicionamento e competitividade.</i> 2. <i>Gerir a atuação em rede - aprimorar desempenho da rede por meio da atuação integrada.</i> 3. <i>Gerir parcerias;</i> 4. <i>Gerir portfólio - garantir o aprimoramento contínuo;</i> 5. <i>Geração de oportunidade de negócio -</i>	Identificar os macroprocessos atualizados. Em função de serem os existentes na cadeia de valor serão os mais importantes.

<p><i>ampliar a base de clientes;</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. <i>Atendimento - fortalecer o relacionamento da Rede CIN com o seu público alvo (prioritariamente empresas brasileiras e sindicatos);</i></li> <li>7. <i>Inteligência comercial - ampliar a oferta e reforçar o desempenho dos serviços de inteligência comercial;</i></li> <li>8. <i>Promoção comercial - ampliar a oferta e reforçar o desempenho dos serviços de promoção comercial;</i></li> <li>9. <i>Competências - ampliar a oferta e reforçar o desempenho dos serviços de competência;</i></li> <li>10. <i>Programas de internacionalização - consolidar a atuação na oferta de metodologias e programas estruturados voltados à internacionalização;</i></li> <li>11. <i>Cooperação internacional - consolidar a atuação da rede no desenvolvimento de ações de cooperação internacional.</i></li> <li>12. <i>Certificação de origem - oferecer assessoria, ampliar a oferta e aprimorar o desempenho nos serviços de certificação de origem;</i></li> <li>13. <i>Gerir comunicação, informação e identidade;</i></li> <li>14. <i>Gerir orçamento (Rede CIN, missões, parcerias) - garantir alocação eficiente dos recursos financeiros.</i></li> <li>15. <i>Gerir pessoas;</i></li> <li>16. <i>Gerir infraestrutura física e tecnológica - garantir e manter infraestrutura que suporte as necessidades da Rede;</i></li> <li>17. <i>Processos Corporativos Compartilhados - processos de apoio como departamento de compras, departamento de comunicação, e de TI.</i></li> </ol> <p>- Pergunta complementar (caso ele fale algum que mudou): perguntar se é processo principal ou de suporte.</p>	
<p><b>ETAPA 2 - ALCANCE DO OBJETIVO ESPECÍFICO 2: identificar as principais decisões implementadas decorrente de mudança de processos.</b></p>	
<p><b>Perguntas</b></p>	<p><b>Objetivo</b></p>
<p>Pergunta 3:</p> <p><b>Prévia:</b> diante de necessidades e problemas que surgiram durante os últimos 5 anos provavelmente houve necessidade de mudança em alguns processos a fim de torná-lo eficiente e alinhado com a realidade.</p> <p>- <b>Pergunta:</b> vou citar novamente a lista de macroprocessos e peço que me diga, segundo sua</p>	<p>Identificar as mudanças realizadas relacionadas a processos desde o último alinhamento estratégico e mapeamento de processos realizado em 2012.</p>

<p>perspectiva, quais mudanças em processos você acredita terem sido significativas.</p>	
<p>Pergunta 4:</p> <p>(Macroprocessos: <u>Atuação em Rede</u>; <u>gerir pessoas</u>)</p> <p><b>Prévia:</b> após uma pesquisa documental eu trouxe alguns temas específicos para aprofundarmos nossa análise. Em 2012 a responsabilidade dos macroprocessos estavam organizados de forma descentralizada entre os estados (ex. Kurt Ziegler do CIN-RS estava responsável pelo macroprocesso 'Gerar oportunidade de Negócios'; Giovana Pasqua do CIN-RS estava responsável pelo macroprocesso 'Gerir parcerias').</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>pergunta:</b> como está a gestão dos macroprocessos hoje?</li> <li>- <b>pergunta complementar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- continua descentralizado?</li> <li>- modificou os responsáveis?</li> <li>- por quê houve essa mudança?</li> </ul> </li> </ul>	<p>Identificar se continua descentralizado entre os estados e se modificou os responsáveis pelos macroprocessos e por quê.</p>
<p><b>Perguntas</b></p>	<p><b>Objetivo</b></p>
<p>Pergunta 5:</p> <p>(Macroprocesso: <u>Atendimento</u>).</p> <p><b>Prévia:</b> no macroprocesso de <u>Atendimento</u> a empresa 3GEN mapeou em 2012 os seguintes processos: (i) realizar pré-atendimento; (ii) realizar diagnóstico; (iii) realizar fechamento do atendimento; (iv) realizar pós-venda (ou realizar Follow-up).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>pergunta:</b> algum desses processos sofreu modificações?</li> </ul>	<p>Identificar se houve mudanças no macroprocesso de atendimento.</p>
<p>Pergunta 6:</p> <p>(Macroprocesso: <u>programas de internacionalização</u>)</p> <p><b>Prévia:</b> A 3GEN em 2012 mapeou o fluxo do macroprocesso de programas de internacionalização.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>pergunta:</b> Vou listar os processos e, enquanto os escuta reflita em quais a Rede CIN passou ou deixou de atuar, segundo a sua perspectiva, e se houve alguma mudança nessa estrutura. (Podendo me alertar a qualquer momento). <ul style="list-style-type: none"> <li>- legenda: em sublinhado estão os processos que em 2012 a Rede CIN atuava; sem sublinhado estão os que ela não atuava na época.</li> <li>- <u>Capacitação</u> ("<u>construir as competências e</u></li> </ul> </li> </ul>	<p>Identificar mudanças no macroprocesso de 'programas de internacionalização'. Um macroprocesso importante para a Rede CIN.</p>

<p><u>conhecimentos básicos”)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Aprendendo a exportar</u></li> <li>- <u>Planejamento para exportar</u></li> <li>- <u>Capacitação para exportação</u></li> <li>- <u>Adequações</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Adequação de oferta e processos</u></li> <li>- <u>Pesquisa de mercados</u></li> </ul> </li> <li>- <u>Acesso ao mercado externo</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Pesquisa de mercado(s)</u></li> <li>- <u>Conhecimento do mercado(s) alvo</u></li> </ul> </li> <li>- <u>Serviços processuais de apoio</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Negociações com o importador</u></li> <li>- <u>Fechamento de Venda</u></li> <li>- <u>Contratações de serviços financeiros</u></li> <li>- <u>Contratações de serviços de logística</u></li> <li>- <u>Contratações de serviços de desembaraço</u></li> <li>- <u>Fechamento da exportação</u></li> </ul> </li> <li>- <u>Serviços de alta complexidade</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Consolidação das exportações</u></li> <li>- <u>Realização de investimentos</u></li> <li>- <u>Join-inventures</u></li> <li>- <u>Defesa de Interesses</u></li> </ul> </li> </ul>			
<p><b>ETAPA 3 - ALCANÇAR O OBJETIVO ESPECÍFICO 3: identificar os resultados.</b></p>			
<p><b>Perguntas</b></p>	<p><b>Objetivo</b></p>		
<p>Pergunta 7:</p> <p>Prévia: falar que o objetivo é identificar os resultados, tanto os positivos quanto os negativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>pergunta:</b> quais o resultado que na sua perspectiva foi consequência da mudança no processo A? <ul style="list-style-type: none"> <li>- e da B?</li> <li>- e da C?</li> <li>- e da D?</li> </ul> </li> </ul> <p>Tabela 3 - Tabela Exemplificativa de como foi realizada a coleta dos dados (foi realizada preenchimento com anotações pessoais durante a entrevista).</p>	<p>Identificar os resultados das mudanças relatados pelo entrevistado. Durante a entrevista o entrevistador anotou as mudanças comentados pelo entrevistado. Neste momento será colhido os resultados.</p>		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>MUDANÇA + PROCESSO</th> <th>RESULTADOS</th> </tr> </thead> </table>	MUDANÇA + PROCESSO	RESULTADOS	
MUDANÇA + PROCESSO	RESULTADOS		
<table border="1"> <tbody> <tr> <td><i>Mudança a ser preenchida durante a entrevista</i></td> <td>Resultado a ser perguntado.</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Mudança a ser preenchida durante a entrevista</i>	Resultado a ser perguntado.	
<i>Mudança a ser preenchida durante a entrevista</i>	Resultado a ser perguntado.		
<table border="1"> <tbody> <tr> <td><i>Mudança a ser preenchida durante a entrevista</i></td> <td>Resultado a ser perguntado.</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Mudança a ser preenchida durante a entrevista</i>	Resultado a ser perguntado.	
<i>Mudança a ser preenchida durante a entrevista</i>	Resultado a ser perguntado.		
<table border="1"> <tbody> <tr> <td><i>Mudança a ser</i></td> <td>Resultado a ser perguntado.</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Mudança a ser</i>	Resultado a ser perguntado.	
<i>Mudança a ser</i>	Resultado a ser perguntado.		

<i>preenchida durante a entrevista</i>		
...	...	
Fonte: criada pelo autor.		
Perguntas	Objetivo	
<p>Pergunta 8:</p> <p><b>Prévia:</b> no caso de não ter recebido nenhuma resposta com resultados negativos decorrentes de mudanças em processos vou reforçar a pergunta nesse sentido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pergunta:</b> na sua opinião, existe algum resultado negativo que foi decorrente da mudança de processos?</li> </ul>	<p>Identificar se houveram resultados negativos decorrente da mudança de processos.</p>	
<p>Pergunta 9:</p> <p>(Atendimentos)</p> <p><b>Pergunta:</b> De acordo com o sistema Fideliza CIN (ferramenta utilizada no registro de atendimentos da Rede CIN), nos últimos anos houve um aumento nos atendimentos realizados. Em sua opinião, alguma mudança relacionada a processos foi importante para esse resultado?</p>	<p>Identificar se existe relação entre esse resultado e a gestão dos processos.</p>	
<p>Pergunta 10:</p> <p>(Clientes)</p> <p><b>Pergunta:</b> De acordo com o mesmo sistema, o número de empresas atendidas também aumentou nos últimos anos. Em sua opinião, alguma mudança relacionada a processos foi importante para esse resultado?</p>	<p>Identificar se existe relação entre esse resultado e a gestão dos processos.</p>	

Fonte: criado pelo autor.

## APÊNDICE C - Principais respostas dos entrevistados.

Segue principais respostas dos entrevistados. “SS” significa Sarah Saldanha, “FS”, Felipe Spaniol, “FC”, Felipe Costa, e “C”, Cibele Uchida. As informações estão organizadas da seguinte forma: informações iniciais, principais mudanças e resultados.

### Informações gerais

**Contexto:** Realizado a pergunta nº 2 do roteiro de entrevista.

FS - “[...] nós evoluímos muito a organização desses processos, inclusive alguns deles foram agrupados, outros desmembrados [...]”.

SS - “Esses quatro processos (gerir estratégia, gerir atuação em rede, gerir parcerias, gerir portfólio) chamamos de macroprocessos resultantes, pois são de fato estratégicos, pois sem eles todos os outros processos e atividades administrativas não se sustentariam. Pode-se considerar que esses são processos de liga da Rede CIN”.

SS - “Os macroprocessos de suporte/apoio são: gerir comunicação, gerir orçamento, gerir pessoas, gerir infraestrutura física e tecnológica, e processos corporativos compartilhados. Os processos de negócio são: inteligência comercial, promoção comercial, competências (modificado o nome para capacitação), programas de internacionalização, cooperação internacional, certificação de origem. E, dentre os processos de negócios foram acrescentados Ata Carnet, adequação, e apoio ao investidor.”

SS - “Cooperação Internacional foi incorporado ao macroprocesso de gerir parcerias. Pois ela não se configurou como um processo de negócio, porque ela parte da necessidade de estabelecer alianças e parcerias para gerir esse portfólio. Então esse processo é um subprocesso do macroprocesso gerir parcerias. É olhar para o mundo e encontrar parceiros internacionais.”

**Contexto:** Realizado a pergunta nº 3 do roteiro de entrevista.

FS - “Esse ano a rede completa 20 anos e ela evoluiu em ondas graduais, mas com muita intensidade nos últimos 10 anos. No começo eram poucos estados e com o

tema essa ideia foi sendo disseminada. Em 2006 conseguimos alcançar os 27 estados brasileiros, e aí que se consolida essa criação da rede, pois até então era alguns estados juntamente com a CNI apoiando. Em 2008 começamos a construir esse planejamento estratégico que é referência para o trabalho. Ele surgiu de uma necessidade de ter processos para várias das coisas que cada um isoladamente fazia, mas como trabalhamos em uma dinâmica de rede isso precisava ser compartilhado. Precisávamos ter regras mais claras de trabalho entre cada elo dessa rede e também melhorias em processos que não funcionavam, como por exemplo registro de atendimento de clientes, como por exemplo portfólio harmonizado, como por exemplo manual de operação em rede (o que pode ser feito, o que não se pode fazer). Então essas necessidades nos levaram a construir o primeiro planejamento estratégico da Rede CIN, que demorou 2 anos para ser lançado. Ou seja, em 2008 surgiu a ideia, em 2009 trabalhamos arduamente para construir o planejamento e em 2010 ele foi lançado. Inicialmente quando a gente lançou o planejamento os primeiros objetivos estratégicos era mais estruturantes, ou seja, usando processos que você mencionou: gerir estratégia, gerir atuação em rede, gerir parcerias, gerir atendimento... esses foram os processos que a gente atacou no primeiro momento.”

**Contexto:** Realizada a pergunta nº 4 do roteiro de entrevista.

FS - “Esse modelo de atuação em rede é um dos poucos casos de sucesso no mundo de uma rede real de colaboração, pois ela é voluntária, não existe uma hierarquia imposta da CNI sobre cada uma das federações. É como se fossem 28 empresas trabalhando em conjunto, cada uma doando seu tempo e seu conhecimento e seus recursos financeiros e humano em prol do objetivo maior, que é abstrato. É uma doação voluntária e democrática. Tudo foi construído por consenso.”

**Contexto:** Realizada a pergunta nº 6 do roteiro de entrevista.

FS - “Defesa de interesses é outro pilar de atuação. Não é uma família de serviços. Prestações de serviços e defesa de interesses são dois pilares de atuação. A própria área internacional da CNI também se divide assim. Aqui temos a gerência de serviços de internacionalização, a gerência da Sarah, e temos a Gerência de Política Comercial e Gerência de Negociações Internacionais, as quais são de defesa de

interesses. Na Rede CIN tivemos um foco maior em serviços, e defesa de interesses estamos construindo o processo esse ano. O processo de criação de manuais avançou mais em serviços do que em DI (Defesa de Interesses). Algumas federações já faz defesa de interesses muito bem, eles têm uma agenda, conversam com o setor privado do seu estado, dessa forma descobrem barreiras, problemas, sugestões de melhoria, programas que o governo deveria ter, e constroem uma agenda comum naquele estado, com isso negociam com as entidades em Brasília ou até mesmo em nível internacional. A CNI analisa as necessidades de vários estados, vê se tem impacto nacional e auxilia na defesa de interesses, representando esse conjunto de pessoas.”

### **Mudanças e seus resultados**

#### **Gerir estratégia**

FC - “Existiu a ferramenta Flexis-SI para fazer a gestão do próprio mapa. Houve uma sistematização dos resultados da rede. Existiam metas de atendimento, qualidade, satisfação, além de reuniões de análise estratégica”

#### **Resultados. Gerir estratégia**

FC - “O ganho foi ter conseguido sistematizar esse processo, apresentando de forma gráfica, facilitar a tomada de decisão, pois você identifica onde está mais crítico. Em relação às reuniões houve uma integração maior da rede.”

#### **Gerir atuação em Rede.**

FS - “Antes do macroprocesso ‘Gerir atuação em rede’, a rede tinha uma dinâmica de funcionamento, que evoluiu, com manuais de governança, políticas de atuação em rede, formas de se avaliar e dar benefícios aqueles estados que estivessem atuando mais em rede ou menos em rede, e isso provocou uma mudança na dinâmica como a rede está organizada.”

#### **Resultados. Gerir atuação em Rede. Gerir estratégia.**

FC - “Tivemos reuniões de mapa estratégico de 4 em 4 meses. O mapa indicava o caminho crítico e os pontos a serem atacados. Todos os gerentes comentaram que essas reuniões presenciais foram um grande ganho de desempenho, inclusive pois eles foram feitas com uma frequência maior, ou seja, eles começaram a atuar muito

mais em conjunto. Ou seja, a estratégia teve um impacto positivo na atuação em rede. A atuação em rede com isso também ganhou qualidade e eficiência.

### **Atendimento.**

FS - “Cada Centro Internacional de Negócios tinha uma forma de fazer o registro de seu cliente atendido. Uns colocavam em uma planilha Excel, outros registravam no Word, outros eram no caderninho, outros tinham sistema que eles criaram “*in house*” e registravam o atendimento, e cada um tinha um entendimento diferente do que era atendimento. Para alguns estados o atendimento era responder empresas que queria saber o endereço da embaixada dos Estados Unidos. Isso era considerado um atendimento, e se registrava como atendimento. Enquanto para outros estados era um fato raso. Então os números de atendimento, além de oscilar muito a cada ano - pois dependia da pessoa que estava fazendo registro, mudavam muito de estado para estado. Então a gente teve que construir métodos e conceitos e negociar sempre coletivamente para que todos adotassem um mesmo padrão. Então essa é uma mudança de processo que nos ajudou a mudar a forma de atender clientes muito significativa. Com o planejamento a gente teve a oportunidade para discutir isso coletivamente, construir um conceito que foi aceito por todos sobre o que é um atendimento, que é: entrega de um produto de um serviço para o cliente, apenas isso, então aquela resposta para sobre a embaixada dos Estados Unidos não é um atendimento, pois você não entregou um produto e não entregou um serviço para aquele cliente, apenas foi passado uma informação. E a partir disso a gente harmonizou quais são as família de serviços e produtos que poderiam ser entregues para os clientes. Um segundo passo que nos ajudou também a ter um salto de qualidade no modelo de atendimento foi, a partir disso criar o nosso CRM, nosso sistema de relacionamento de clientes, que se chama Fideliza CIN, para que cada estado possa inserir nesse banco de dados de maneira harmonizada os dados daquele atendimento, ao invés de fazer o registro em uma planilha Excel, pois os dados se perdem, além de cada um registrando coisas diferentes. Então são algumas dimensões para você ter uma ideia do resultado que esses processos trouxeram para o nosso modelo de atuação muito significativas ao longo do tempo. Antes disso nós tínhamos aquele problema, e a partir do processo e da decisão de se organizar o modelo de atendimento - gerado pelo planejamento estratégico - nós chegamos em um processo muito mais evoluído e harmonizado de registro e

suporte a esses clientes.”

FC - “A grande mudança foi a criação do Fideliza CIN como o CRM da área.”

SS - “O processo de atendimento mudou bastante em função da incorporação de um novo modelo de atendimento, que chamamos de Rota Global”.

SS - “Os processos são delegados a algumas pessoas da federação e algumas pessoas da CNI. Existem atividades que são essencialmente CNI, outras são do colegiado (CNI e as 27 federações), e outras são atividades de grupo de trabalho, que foram criados para um determinado fim e depois se desfazem. Em relação aos processos estratégicos a CNI tem uma participação importantíssima, o que conversa com o papel que a CNI tem na rede. A CNI tem um papel de alavancagem, de posicionamento, de reforço, de divulgação, faz sentido que a CNI tenha 70% do trabalho. Quando olhamos da perspectiva do negócio a participação da CNI é menor, pois diz respeito a manutenção da modelagem de um determinado produto do portfólio, mas todo o processo de identificação do cliente, seleção do cliente, atendimento e avaliação é feita pela federação. Então o que está na camada estratégica é feita essencialmente pela CNI (uma proporção de 70/30), e o que está na camada mediana a relação é inversa, a CNI tem 30% e as federações têm. 70% de atuação. Antes não existia essa clareza, achávamos que a responsabilidade era praticamente distribuída igualmente, a medida que começamos a operar os processos percebemos que os responsáveis pelos processos dialogam quase que diretamente com o papel desse agenda dentro da rede. O papel da CNI dentro da rede é *desing*, modelagem, sustentação, governança, que dialogam muito com os processos estratégicos, já os da federações são: identificar clientes, triar o cliente via perfil empresarial, atender, avaliação a demanda, retroalimentar o modelo de atendimento com o olhar do cliente, e com isso começamos a entender que no funcionamento da rede era estratégico que eles também se apropriassem disso. Quando modelamos os processos eles foram modelados como responsabilidades paritárias, que não olha o papel ou o envolvimento do responsável versus a sua atribuição, e vimos que a responsabilidade do processo dialoga muito com a atribuição que cada um tem na rede”.

SS - “Atendimento foi a grande transformação do nosso modelo. Esse processo disparou a necessidade do desenvolvimento do sistema Fideliza CIN. Ela é importante para extrair números de atendimento, avaliações entre outros. Avaliação, por exemplo, é uma informação tão séria que a meta PPR (programa de participação nos resultados) do gerente executivo da área e baseada na avaliação do cliente que o CIN atendeu lá no estado. Funciona assim: há o pré-atendimento (onde se identifica a demanda, aqui ele preenche o perfil empresarial), esse perfil empresarial gera uma avaliação de maturidade, a partir disso fazemos a entrega do produto.”

SS - “Mapear processo também foi importante, pois nos permitiu identificar as lacunas de atendimento ao cliente, pois não existia estatística antes, não existia métrica, não existia meta de atendimento. Toda a tomada de decisão é feita analisando a saída do processo de atendimento.”

C - “Antes não existia um local de guardar informações e registros de atendimento. O Fideliza foi criado para isso, para ter uma harmonização do processo. Houve uma definição do público-alvo. Definiu-se o conceito e o processo do que é um atendimento. E difundiu-se mais o que era ofertado. Com a criação do Fideliza começou a existir um processo e uma metodologia. O sistema ajuda na identificação da demanda do cliente e na oferta de serviços que atendam a necessidade.”

### **Atendimento. Resultados**

FS - “Houve um registro mais eficiente e efetivo dos atendimentos realizados. Ou você tinha informações que não era verdade da forma como era coletado antes, como o exemplo que te dei da federação que apenas dava a informação, ou você tinha gente que não anotava a informação e se perdia. Então ao fazer todo esse processo com certeza a gente se tornou mais eficiente e pode ter uma real dimensão do volume de atendimento que é feito pela rede. Sem isso não teria como a gente ter essa informação, e sem essa informação a gente não consegue tomar decisões estratégicas sobre nosso plano de negócios e o futuro da Rede CIN. Como qual serviço continuar, ou qual serviço precisa ser criado, o que não estamos fazendo, onde está gerando mais receita. Esse tipo de informação é fundamental

para gestão de qualquer empresa”.

FS - “Em relação ao Fideliza conseguiu-se padronizar o modelo de atendimento e de cadastro de clientes, pois alguns faziam diagnósticos e outros não. E, em alguns casos, quando se fazia o diagnóstico aplicava-se com perguntas diferentes, até em questões de quantidades diferentes.

FC - “Com a criação do processo você já tem um ganho de qualidade do atendimento. Existem várias metodologias que são utilizadas hoje no atendimento como, por exemplo, régua de atendimento (para você ativar a empresa), Além disso, conseguimos saber os resultados atuais, pois antes as informações estavam em caderninhos. Hoje temos a informação com mais rapidez, identificamos com mais facilidade quais serviços estão sendo consumidos. E isso dá suporte para outras decisões estratégicas. Além disso, houve ganho de tempo, pois antes para coletar os dados precisava fazer uma pesquisa, e com isso tinha o prazo de resposta. Além disso, hoje temos quem foi a empresa, quem foi o estado, qual o produto foi consumido, algo que antes não existia, pois era somente anotado números no Excel. Somado a isso, existiam estados que não tinham essa infraestrutura, e com esse sistema eles foram beneficiados”.

FC - “Foi criado um diagnóstico padrão para a Rede CIN atender as empresas. Isso trouxe um ganho de qualidade no atendimento”.

FC - “O resultado da implementação do Fideliza CIN foi aumento do número de clientes, número de atendimentos aos clientes. Aumento da satisfação do cliente, identificação de gargalos, ganho de eficiência”.

SS - “O Rota Global trouxe ganho de desempenho, pois conseguimos com um processo contínuo e organizado desenvolver melhor a competência das pessoas para atuar melhor no processo, assegurar que as informações estejam harmonizadas, assegurar uma mesma tecnologia que suporte todos os atendimentos, independente do estado. E o principal ganho foi ao ganho de produtividade e foco. Foco no sentido de atender o cliente que é cliente da rede CIN, focar nos clientes alvos. E vejo que no futuro o Rota conseguirá ser um modelo

sustentável, ou seja, um processo que gera valor a ponto do cliente remunerá-lo”.

SS - “Hoje as pessoas estão distribuídas baseada na competência e na sua capacidade de entrega em cada um dos processos. Eu consigo ter clara alocação de tempo das pessoas (como gestora da área), então consigo dizer, por exemplo, que cada um tem em média de 15 a 16 projetos por ano na carteira, com 27 estados participando. Eu consigo medir produtividade de todos. E isso conseguimos equacionar na folha de pagamento, reduzindo despesas, pois com isso não precisamos ter muitos follow-up, tantos terceirizados para operar isso. Quando alocamos por competência isso ficou mais claro. Hoje temos uma equipe muito eficiente e de altíssimo desempenho. Com o auxílio dos processos sabemos exatamente qual a etapa seguinte. Antes cada um fazia de uma forma e os processos não conversavam entre si. Porém hoje o processo de atendimento está manualizado. Com isso minimizamos muito a possibilidade de erro”.

SS - “Em relação ao Fideliza, que disponibiliza informações. Houve aumento da satisfação do cliente com o atendimento recebido, assim como aumento de desempenho e produtividade da equipe (hoje conseguimos desempenhar melhor o apoio à internacionalização). E hoje tomamos decisões de produtos olhando exatamente a saída de informações do processo de atendimento. Hoje sabemos quem são os nossos clientes, quando ele vem, o que ele compra, e como ele avalia. Eu diria que a mudança de processo que teve mais impacto na rede foi o processo de atendimento”.

C - “Hoje ele gera relatórios úteis para decisões estratégicas. Assim como ajuda na gestão da rede através de identificação de pontos de melhoria decorrente das informações colhidas.”

C - “Tivemos vários ganhos com o novo perfil empresarial. Quando fazemos levantamento dos atendimentos feitos hoje vemos que os principais demandados são COD, assessoria/consultoria, e principalmente capacitação. Porém, não são só esses que a empresa precisa. E isso ficou claro quando fizemos a análise do modelo de atendimento, pois as vezes o problema está na gestão, e não operacionalização, e com isso quem deve ser capacitado, além do técnico, é também quem faz a

estratégia e planejamento. Com isso perguntamos hoje no perfil se a empresa tem planejamento estratégico, plano de ação. E muitos não tem planejamento, e não entendem qual estratégia da empresa, para depois de capacitado atuar da forma adequada. Ou seja, não é só os produtos mais demandados que devemos focar. Precisa haver uma sensibilização também do tomador de decisão. Antes o perfil empresarial, por ter sido feito com base em *beachmarking*, tinha a mesma base que formulários de parceiros, porém hoje ele é mais voltado para o trabalho da Rede CIN, o que ajudou no aumento da identificação da demanda desses serviços, conseqüentemente o aumento do que pode-se ofertar para aquela empresa.”

### **Portfólio**

FS - “No processo antigo, você tinha: (i) gestão de portfólio, ou seja, como eram criados novos produtos e serviços, você tem um macroprocesso para cada uma das famílias de serviços existentes na época: inteligência comercial, promoção comercial, competências, programas de internacionalização, cooperação internacional e certificação de origem. Só aí são sete processos que estavam desdobrados na versão, na versão de 2012. Isso hoje está agrupado em um processo de gestão de portfólio. Um exemplo do que mudou desse conjunto de processos é: antes da construção de processos cada um fazia a entrega desses serviços um jeito. Por exemplo, em inteligência comercial, que são estudos e análises de mercado para ajudar uma empresa a tomar uma decisão sobre o seu processo de internacionalização, então se, por exemplo o empresário não sabe para qual país exportar o produto dele, podem ser feitas pesquisas de mercado para identificar países com potencial de importação daquele produto, países que têm baixo imposto de importação, que já tem um hábito de consumo semelhantes, que aceitam produtos brasileiro, que tem uma logística facilitada, enfim uma série de variáveis para o empresário poder tomar uma decisão de qual país exportar, ou seja, isso é um exemplo de estudo de inteligência comercial. Antes do processo, cada estado refletia “o que eu acho importante para tomar a decisão de exportar, e também a decisão de qual país exportar. Pode ser potencial de crescimento do PIB daquele país, imposto de importação, volume de importação”. Outra pessoa poderia discordar e dizer que o mais importante é que já tenham empresas brasileiras operando naquele mercado, que tenhamos algum acordo comercial com o país alvo e que o produto seja competitivo em comparação com outros concorrentes

internacionais, ou seja, coisas completamente diferentes, mas que servem para dar a mesma informação para a empresa. Então se um cliente pedisse um estudo de inteligência comercial para selecionar mercado alvo em Santa Catarina, em São Paulo, no Rio de Janeiro, no Rio Grande do Sul, em qualquer um dos estados ele provavelmente teria respostas completamente diferentes em cada um desses estados. Então para o nosso trabalho em rede isso era péssimo, pois o nível de resposta podia variar muito de um estado para outro e de pessoa para pessoa, é algo subjetivo, então com o processo de portfólio a gente construiu um método nacional de realização de estudos... - isso como exemplo de inteligência comercial, mas fizemos isso para todas as famílias de serviço - e no método nacional definimos por meio de consulta coletiva com economistas e especialistas de mercado, os principais indicadores para se tomar a decisão de selecionar mercado alvo. Então sempre que uma empresa for pedir um estudo de inteligência comercial para selecionar mercado alvo você vai rodar esse método construído e validado nacionalmente com a CNI e as federações. Padronizamos a metodologia em Inteligência de Negócios, Promoção de Negócios (que são as feiras, missões, encontros de negócios), entre outros produtos do portfólio”.

FC - “Criou-se alguns serviços como: atração de investimento, Ata Carnet.”

SS - “Ampliou o portfólio a partir da visão do que surgia do atendimento como demanda (então o macroprocesso de atendimento foi fundamental aí) e também o aprendizado que acumulamos. Hoje entregamos para a federação um manual de como operar esses processos.”

### **Portfólio. Resultados.**

FS - “Portanto o nível de qualidade é alto, pois a gente subiu a régua, deixamos o padrão alto para que o retorno para o cliente, que é o nosso *stakeholder* mais importante, seja realmente em um nível alto e padrão em todo o Brasil, independente se ele está perguntando no Acre ou em São Paulo. Então essa é uma mudança muito importante que o processo trouxe para o nosso trabalho.

FS - “Essa mudanças têm impactos grandes, pois melhora o nível de entrega para o cliente final, pois você não tinha padrões de entrega. Às vezes tinha entregas complexas e em outros casos era uma entrega mais básica. Com isso conseguimos harmonizar a entrega e garantir o nível de qualidade alto para todos os estados. Além disso, pegamos boas práticas que cada um tinha e somou-se essas boas práticas e compartilhou-se com todos, então os estados menores com pouca equipe talvez nunca conseguiriam fazer uma entrega no nível daqueles estados com mais recurso humano e financeiro conseguiriam fazer. Com os processos e as família tipificadas e organizadas foi possível garantir que todos entregasse além de serviços melhores entregasse um portfólio padrão.”

FS - “As pesquisas de satisfação são feitas via *Sphinx* ou via Fideliza CIN. Nós construímos um modelo de NPS (*Network Promotion Score*), mesmo modelo de padrão de avaliação de satisfação que a Gol tem. Após o voo o passageiro da gol recebia no celular uma pesquisa pedindo que avaliasse sua satisfação em relação ao voo em uma escala de 0 a 10. E a lógica do NPS é que você contabiliza todas os resultados acima de 8 como resultados positivos e você chama de ‘promotores’ e os resultados 6,7,8 serão neutros, e abaixo de 6 serão ‘detratores’, então objetivo é ter o volume de promotores líquido, que se calcula pegando o número total de pessoas que responderam acima de 8 descontado daqueles que responderam abaixo de 6, isso é o promotor líquido. Então o Fideliza CIN faz uma pergunta de satisfação no modelo NPS para todos os clientes da Rede CIN. Além disso o Fideliza CIN dá um histórico de atendimento do cliente, ver ao longo do tempo quais foram os tipos de serviços que aquele cliente foi pedindo, se foram evoluindo em complexidade, ou se você atende aquela empresa há 5 anos, mas ela sempre consome o mesmo serviço, será que ela conhece os outros serviços do portfólio, assim como dá para medir se o nível de satisfação daquela empresa vem evoluindo ou não. Assim como possibilidade de medir o nível de internacionalização daquela empresa, pois a comparação do histórico do atendimento com os resultados de mercado, pois você consegue pegar o CNPJ da empresa e ver se durante esses 5 anos que você vem atendendo a empresa ela aumentou o volume de exportação, ou se ampliou a pauta de exportação (ou seja, exportando mais produtos), ou se ela diversificou mercados. Isso pode ser considerada como uma inteligência institucional. Isso tudo é possível pois existe um modelo de atendimento com processo por meio do CRM.”

FC - “Gerir portfólio acredito ter sido um dos principais ganhos, porque cada um fazia um tipo de serviço, e com o tempo conseguimos criar uma harmonização da rede. Puxamos para cima os CIN’s menores que passaram a fazer serviços que não faziam antes. A gestão de portfólio ajudou a identificação de qual serviço precisava-se focar. Foi refletido quais os serviços mínimos que os CINs devem ter.”

FC - “Aumentar o portfólio aumenta o valor da rede. Você gera novas fontes de receita. E proporciona um crescimento de parceiros também”.

SS - “inclusão do Ata Carnet trouxe receita e satisfação do cliente, pois atuamos na demanda do cliente”.

SS - “Ampliação do portfólio trouxe geração de receita. Se eu somo COD, Ata, e outros produtos como Inteligência e promoção de negócios eu te diria que nosso percentual de sustentabilidade é de 70%. A nossa meta é chegar a 2025 com 85% de sustentabilidade, que é um desafio. O que mudou é que agora temos informações para atuar, antes não existia essa informação, não existia uma mensuração. Hoje temos informações suficientes para fazer uma boa gestão da rede.”

### **Inteligência comercial**

FC - “Juntamos os CIN’s que fazem, identificamos as boas práticas desse serviço. Depois você cria os modelos, e posteriormente você capacita (implantação assistida) as outras federações neste modelo”.

### **Resultados. Inteligência comercial. Competências (hoje chamado de Capacitação).**

FC - “Você tem um ganho de qualidade quando identifica as boas práticas.”.

FC - “Após a capacitação, você melhora a atuação de quem já tem a prática como também capacitou outras que não faziam e que agora conseguem atuar nesse sentido”.

**Promoção Comercial (renomeado atualmente para Promoção de negócios) (serviço).**

FS - “Cada um fazia de um jeito, usavam novas diferentes, então quando as empresas recebiam um convite da Federação, como por exemplo, “venha participar da Missão Empresarial da Feira de Hannover”, e depois ele recebia o convite “venha participar da Missão Institucional para Hannover Fair”, ou seja, isso gera dúvidas em relação aos eventos. Com isso começamos a harmonizar isso. Construimos manuais com processos BPMN, fluxogramas, descrições de atividades, responsáveis, exemplos de como fazer, etc.

FC - “Muitos já faziam. Reunimos todas as boas práticas de promoção de negócios. Construimos uma linguagem que deu um posicionamento único frente ao cliente. Antes as missões cada um se chamava de um jeito, e com isso você não tinha um posicionamento claro do serviço. Assim como criamos manuais de boas práticas.”

**Resultados. Promoção de comercial (renomeado atualmente para Promoção de Negócios).**

FC - “Então em termos de inserção a harmonização dos nomes foi importante. Quando divulgava-se uma ‘missão comercial’ o cliente já sabe o que está incluído nessa missão comercial. No caso do Manual de boas práticas uma pessoa nova que entra na rede ela tem acesso a todo esse conhecimento acumulado. Assim como as federações que já atuavam nesse serviço puderam complementar seus conhecimentos com práticas que não conheciam”.

**Capacitação e programas de Internacionalização (serviço).**

FS - “harmonizamos quais são os conceitos e formas de cursos de capacitação que fazemos. Ex: manuais, processos, houveram treinamentos, houve treinamento dos especialistas ensinando como fazer o treinamento, como organizar os cursos. E começamos a monitorar os resultados em cada um dos estados. Todos esses exemplos são mudanças muito significativas que a organização dos processos nos ajudou a alcançar ao longo do tempo. Nós não tínhamos antes toda essa organização. E sem querer enaltecer muito o trabalho que foi feito. Eu que por muitos anos estou esse tema preciso destacar que existem diversos modelos e manuais para execução de serviços no mundo, como Banco Mundial, BID, que

publicam uma série de cartilhas e manuais como esse (como fazer um estudo de Inteligência comercial), só que geralmente eles ou são muito detalhados no método, mas não tem exemplos concretos de como construir a informação, de como organizar a entrega, ou eles até podem ter exemplos de como construir a informação, de como aplicar essa informação em um relatório final para o cliente, mas não tem as fontes de pesquisa onde você vai encontrar a informação, então se você vai tentar replicar aquele modelo você pode ficar perdido, pois não sabe por onde começar, além disso, o que foi construído pela Rede CIN nesses anos todos, talvez o nosso manual de processos para execução de serviços de internacionalização mais completo que existe hoje no mercado, pois ele passa por todos esses itens. Ele tem a descrição detalhada do processo de operação, desde o passo um até o passo final, os gatilhos de entrada e o término daquele atendimento. Além da caixa da ação (que era o último nível que você estava descrevendo antes) ele tem o texto corrido descrevendo o que aquela ação é. Exemplo, se a ação é “acessar o site da ITC para pesquisar qual o imposto de importação do país X”, a descrição da ação vai ser: “o analista de comércio exterior que executa essa atividade deve acessar o seguinte site: ‘cópia da fonte onde ele deve acessar’.. ao acessar buscar esses campos, e esses campos dentro do portal, e quando extrair a informação organize dessa forma na etapa seguinte”. E tem um exemplo de estudo pronto no final, então ele mostra um estudo real que foi feito para alguma empresa (empresa esta que omitimos o nome), usando todos aqueles passos para chegar no relatório final, além disso tem artefatos digitais para ajudar a fazer. No caso de inteligência comercial o método que a gente criou para harmonizar em nível nacional esse tipo de serviço ele inclui quinze indicadores, e com eles o analista consegue pesquisar o mercado e apontar quem está melhor pontuado e quem está pior pontuado, identificando quais são os países de referência. Para isso criamos um modelo econométrico, uma planilha em que o analista apenas pega o dado na fonte primária, depois coloca na planilha, e a planilha já traz a informação pronta para o analista. Ou seja, o modelo garante a institucionalidade do serviço. Pois se as pessoas mudarem o processo vai ser manter, e antes o conhecimento ficava muito dependente da experiência e da especialização daquela pessoa que estava tratando o assunto. E desta forma qualquer leigo consegue reproduzir o mesmo tipo de estudo de Inteligência Comercial.”

FS - “Naturalmente o portfólio tem que mudar ao longo do tempo. É uma realidade do mercado ter que mudar. Não pode ter o mesmo portfólio por 10 anos, pois perde o interesse do cliente. Os nomes das famílias de serviços irão mudar com frequência. Hoje atuamos, por exemplo, em: programas de internacionalização (adequação de produtos, processos para exportação), assessoria e consultoria, entre outros. No caso de programas de internacionalização, a mudança em portfólio é a mesma em todas as famílias. Como por exemplo: não tinha processos para fazer aquele serviço antes, com isso organizamos as informações nos manuais, com fluxogramas, descrição de atividades, treinamento das pessoas em como rodar aquele modelo, e monitorou a execução. Todas as famílias a gente fez isso, inclusive para programas de internacionalização. Dois serviços que a gente mudou muito com o processo foram *Prospect* e *Exporta CIN*, que são dois programas de internacionalização. Essencialmente todas as famílias de serviço têm essa mudança relacionada a processo”.

FS - “A harmonização do processo trouxe também o aumento da receita, pois a CNI construiu um sistema nacional para emissão de certificado de origem e implantou em todas as federações. Antes cada um ou tinha seu sistema, ou fazia manualmente. Ou seja, pode ser considerado um modelo de franquia, no qual alguém criou um *'business plan'* e o estado só paga um pequeno valor para manter aquele processo, mas recebe todo o pacote do benefício, como comunicação, as leis, articulação com o governo, o sistema em si, a infraestrutura funcionando, assim como o SAC (suporte), o que gera muito mais receita para o CIN”.

### **Resultados. Serviços.**

FS - “Você consegue garantir de norte a sul do país você tem o mesmo padrão de entrega e é um padrão alto de excelência. Além disso, isso tem um impacto direto na visão, pois para ser referência nesse tipo de serviço é preciso ter um serviço padronizado, um serviço de qualidade, e tem que entregar em todas as condições, pois não é a CNI que presta o serviço, mais sim cada um dos Centros Internacionais, pois se funciona em São Paulo e não funciona em São Paulo não está funcionando. E pode-se considerar os benefícios de portfólio para todas as famílias de serviços, porque também é garantir que o empresário independente onde ele esteja ele vai encontrar um serviço padronizado, um nível de qualidade alta.

Quando não atuávamos em rede fazendo as missões comerciais muitas vezes alguns estados não tinham acesso a determinadas feiras, pois era muito caro fazer sozinho. Então um outro benefício exclusivo de promoção de negócios é a economicidade. Pois isso permitiu que os CNI's economizassem dinheiro e viabilizasse mais missões. Pois antes teria mais estantes e agora terá um só um estande. Criamos uma política que é a de liderança do projeto, então se são três estados verificamos se alguém tem interesse em liderar aquela missão, com isso quem está liderando representará outros estados, não precisando ir todos os estados. Então é uma economia de tempo e recurso significativa”.

### **Gerir Parcerias.**

FS - “Antes da construção de um processo comum para a Rede CIN de gestão de parcerias muitas vezes existia uma abordagem direta de cada Centro Internacional para o parceiro que lhe interessava, sem que isso fosse feito de maneira organizada e coletiva. Por exemplo, o caso da Apex, todas as federações iam à Apex e pediam R\$ 300.000 para fazer feira X no ano que vem, e com isso buscavam a parceria individualmente, então organizamos esse processo com eles, e identificamos quais objetivos queríamos com a Apex. Por exemplo queríamos 60 feiras a nível nacional, com isso, ao invés de pedir R\$ 300.000,00 no varejo vamos fazer um convênio de R\$ 10.000.00 para fazer essas 60 feiras que somado daria o que cada um faria Ou seja, com muito mais peso na contrapartida. Neste caso estávamos levando o interesse de todo o setor industrial brasileiro para que a Apex considerasse e não de uma federação por vez de maneira isolada. Com isso a gestão de parceria nos ajudou muito nessa organização do nosso poder de negociação e de barganha com os parceiros, nos ajudou a ter mais clareza sobre os resultados esperados com aquela parcerias, e ele trouxe benefícios também que vão impactar em outros dos processos, pois quando se faz essa gestão de parceria a gente reorganizou o nosso modelo de atuação em rede criando alguma regras para isso. Antes, por exemplo, muitas federações fazia a mesma feira ao mesmo tempo, então no caso de Sial Paris (feira de alimentos e bebidas, a maior do mundo), Santa Catarina fazia, Bahia fazia, e o Pará também fazia, ou seja, os três estados com delegações empresariais chegavam na feira cada um com seu estande e se encontravam lá. Em termos de economia, de recursos, de tempo e de poder de representação e uma delegação brasileira perdíamos muito ao fazer isso de maneira isolada. Então uma mudança

nesse modelo de gestão de parcerias muito significativa foi que, ao organizar os convênios sempre a nível nacional definiremos que se três estados queriam ir para lá vamos fazer uma única delegação com os três estados desde que determinadas regras sejam cumpridas, com isso delegação que ia ser de “10\_10\_10” empresas em cada estado, seria uma delegação de 30 pessoas, representando o Brasil, representando a CNI, então esse foi um outro benefício bastante significativo da criação de processos para organizar esse trabalho. Existem parcerias que começaram antes desse processo, por exemplo, o primeiro convênio com a Apex foi o de 2008, o primeiro convênio nacional, porém não existia justamente um espaço de tomada de decisão para que coletivamente as pessoas sentassem e discutissem isso.”

FC - “Esse trabalho da criação da estratégia começou dentro de uma parceria, que foi o AI Invest. Ele patrocinou uma parte dessa estratégia, mas começamos a pensar estrategicamente no desenvolvimento dessa parceria, pensar o que você quer com a parceria. O parceiro muitas vezes participava das reuniões estratégicas.”

SS - “Mudou muito o processo de Gerir parcerias. Hoje temos um processo concreto, que como todos, precisa ser revisitado de tempos em tempos, por exemplo em ciclos de 2 anos. Hoje temos um modelo de identificação das prioridades nacionais de todos os estados para atuar em parcerias. Então hoje quando dialogamos com a Apex, não dialogamos a partir de ideias particulares (que era como ocorria antes), havia-se uma expectativa de que a demanda estava em alimentos e com isso fazia-se uma parceria, porém hoje fazemos isso com base em um retrato da realidade que é capturado com os estados, e isso se deu a partir do processo, o processo foi modelado para isso. A fim de captar a demanda, triar a demanda, identificar se existe regras de rede funcionando e só depois apresentamos para o parceiro”.

SS - “Outra ponto que melhorou foi o fato de termos criado o pool de projetos e um *hub* de administração e prestação de contas. Também estava indicado no processo que isto era necessário (ter uma visão única de prestação de contas), e não tínhamos isso antes. Anteriormente cada analista cuidava da carteira de um convênio e fazia para ela as prestações de contas, e quando analisávamos as prestações de contas elas não dialogavam entre as prestações dos diferentes

convênios. O modelo de condução administrativa e financeira dos convênios era diferentes, e o processo nos ensinou que não podíamos fazer isso, que tínhamos que centrar a informação para ganhar eficiência e otimizar tempo.”

SS - “Alguns exemplos do que mudaram foram: forma como elaboramos o plano de trabalho das parcerias, ou seja, o plano de ação setorial; identificação dos processos administrativos e contábeis vinculados a parceria; harmonização da linguagem e do posicionamento da CNI quando submete prestação de contas das parcerias. Hoje atuamos mais seletivamente nas parcerias, conseguimos identificar a melhor parceria de acordo com os objetivos da rede”.

### **Resultados. Parceria**

FS - “Depois do processo de gestão de parceria começamos a fazer isso de maneira mais planejada, mais consciente. Além disso, há um poder de barganha maior, um reconhecimento dos resultados mais significativo, pois terá resultados conjuntos. Assim como, atuando em conjunto, existe um resultado de exposição e visibilidade maior”.

FC - “A estratégia ajudou a criar foco na gestão de parcerias. Além disso, aumentou a captação de recursos, hoje o valor acordado nos convênios é maior, pois existe hoje um processo estruturado de gestão de parcerias”.

SS - “Essas mudanças nos processos geraram produtividade, desempenho e satisfação interna e do parceiro”.

### **Capacitação**

FC - Na época houve uma reflexão a fim de decidir se: ou criava-se um manual sobre os temas, (o qual iria ter um custo muito alto, além de ter conteúdos que poderiam ficar rapidamente defasado), ou criar um manual de como se fazer capacitação, que foi a opção escolhida. Ele trouxe muitas inovações para o processo de capacitação.”

### **Resultado. Capacitação**

FC - “Gerou mais satisfação, dado pode ser observado nas pesquisas de satisfação.

Além disso, as pessoas conhecem mais sobre aquele serviço. E o ganho externo é o ganho de qualidade na entrega. Aumenta a satisfação do cliente, criando fidelização”.

### **Gerir pessoas e Gerir Infraestrutura.**

FS - “Hoje não temos mais um planejamento estratégico da Rede CIN, exclusivo, hoje temos um a planejamento da Área Internacional que engloba a Rede CIN. Como na época o foco maior era a Rede, até porque tinha um planejamento próprio, para que a gente garantisse essa legitimação das decisões tomadas nos buscamos passar a responsabilidade de conduzir o trabalho para cada uma das pessoas que estavam na rede, não apenas a CNI fazendo o trabalho e entregando para as federações. Então eles foram os responsáveis por organizar as reuniões, conduzir os trabalhos, chamar todos a contribuir, e apresentar resultados no final, assim como validar com toda a rede. Então essa questão de engajamento de todos também foi uma estratégia bastante positiva para nos ajudar a alcançar os resultados que a gente alcançou. Acho que se não houvesse esse trabalho de democratização da informação e do trabalho provavelmente não teríamos um trabalho tão reconhecido por todos como algo coletivo, seria mais uma agenda da CNI para eles, que é até o que está acontecendo um pouco hoje, pois temos um planejamento nosso e trabalhamos junto com eles para que ele rode. Esse modelo de atuação em rede é um dos poucos casos de sucesso no mundo de uma rede real de colaboração, pois ela é voluntária, não existe uma hierarquia imposta da CNI sobre cada uma das federações. É como se fossem 28 empresas trabalhando em conjunto, cada uma doando seu tempo e seu conhecimento e seus recursos financeiros e humano em prol do objetivo maior que é abstrato. É uma doação voluntária e democrática. Tudo era construído por consenso. E se não fosse descentralizado o processo de construção não daria certo. Hoje a dinâmica mudou, porque o mercado mudou. Viemos mudando o foco do sistema indústria para ser mais prestador de serviço e serviços com fins comerciais, ou seja, precisa ser sustentável, além do trabalho institucional de defesa de interesse e lobby que é feito como segundo eixo de atuação. O eixo está cada vez mais forte para prestação de serviços, então se é assim essa dinâmica de doação coletiva e de trabalho voluntário e de cada um em prol do objetivo maior ele se enfraquece um pouco. Ele continua firme, pois o pilar disso foi muito bem montado com todos esses processos, porém hoje é uma outra

dinâmica, uma outra velocidade. Se ficássemos criando grupos de trabalho (GT's) para cada um dos objetivos que precisávamos avançar (sempre com 5 estados, que era a nossa regra), assim como reuniões de validações presenciais com todos não resolveria, pois não temos mais o tempo necessário para isso.

FS - “Os outros eixos de gestão de pessoas conseguimos avançar, por exemplo, tinha um projeto dentro desse processo que foi chamado de estrutura mínima. Existia locais que possuíam estrutura pequena em que os funcionários tinham que dividir computador, então fomos lá, investimos dinheiro institucional e montamos a estrutura necessário para que eles tivessem uma estrutura ideal de trabalho. Demos prioridade para aqueles CIN's (Centro Internacional de Negócio) que tinham uma necessidade maior de apoio.”

FC - “Aumentou bastante o número de pessoas aqui na CNI da área internacional, pois é uma consequência das entregas que tivemos a mais com a estratégia da rede. Ou seja, aumentamos a capacidade de entrega logo você precisa contratar mais pessoas para continuar nesse avanço. Além disso, houve planos de ação desenvolvidos após pesquisas de satisfação para desenvolver melhorias.”

### **Específico Gerir pessoas**

FC - “Muitos dos processos de gerir pessoas a gente tenta influenciar, mas não conseguimos mudar alguma prática ou alguma questão específica diretamente.”

C - “Em relação a grupos de trabalho não temos mais um líder. Agora as decisões são baseadas no consenso. Acredito que o melhor modelo é esse mesmo, o do consenso. E funciona super bem, pois pegamos um representante de cada região, para termos visões distintas, de acordo com a realidade de cada um”

### **Específico de Infraestrutura**

FC - “Conseguimos ajudar na questão da infraestrutura. Em questão de tecnologia, por exemplo, disponibilizamos para as federações sistemas como: bases de dados externas, banco de consultores, banco de compradores, Fideliza CIN, calculadora de

preços. Em relação à infraestrutura física fizemos um diagnóstico da infraestrutura física dos CIN's e identificamos que alguns CIN's precisavam de computador, então fizemos a compra de alguns Notebooks”.

### **Resultados. Gerir pessoas.**

FS - “Existem vantagens na centralização também, como redução de tempo, facilidade na negociação, pois é um processo mais direto, mais pessoal, assim como tem vantagens na descentralização, que é o engajamento, o reconhecimento, além do ganho de tempo na tomada de decisão e na entrega de resultados”.

### **Resultados. Infraestrutura.**

FS - “Existia locais que possuíam estrutura pequena em que os funcionários tinham que dividir computador, então fomos lá, investimos dinheiro institucional e montamos a estrutura necessário para que eles tivessem uma estrutura ideal de trabalho. Damos prioridade para aqueles CIN's (Centro Internacional de Negócio) que tinham uma necessidade maior de apoio.”

### **Competência**

FC - “Vimos a necessidade de desenvolvimento de competência das equipes. Criou-se projetos para capacitar a nossa equipe e a equipe das federações.

### **Programas de Internacionalização**

FS - “A Rede CIN era muito reativa. Surgia a demanda na federação de, por exemplo, “necessidade de um parceiro internacional para ampliação da fábrica ou para colocar dinheiro na empresa para expansão de produção”. Com isso desenvolvia-se um trabalho e tentava-se dar uma resposta para aquela empresa. Outro caso era “necessidade de estudo de mercado para descobrir para onde exportar”, com isso montava-se uma solução *Ad-hoc* (que serve para aquele caso específico) para aquela demanda. Com os processos a gente começou a mudar todo o modelo de negócio e alguns deles são processos-chave, como o processo de portfólio, e os outros são os processos acessórios, os processos mais administrativos como processos corporativos compartilhados, infraestrutura, orçamento, comunicação, atuação em rede, etc, para que todo esse modelo de

negócios novo seja muito mais pró-ativo. Ou seja, estrutura-se como um serviço de ajudar uma empresa quando ela quer buscar capital no exterior, ou quando ela quer buscar um parceiro internacional, ou quer buscar um parceiro internacional, ou quer selecionar mercado alvo, monta-se esse modelo de atendimento, e ele fica a disposição para quando tiver demanda, ou houver estímulo ao mercado desse serviço, quando o cliente vier você já tem uma entrega pronta pra ele, e não fazendo ad-hoc(temporariamente). Ou seja, entregas padronizadas, e modelos de negócios pró-ativo, de captação ativo de clientes, e não reativo a demanda de mercado.”.

FC - “Foram também construídos manuais. Capacitou-se cada federação”.

FC - “Foi identificada a necessidade de aumentar o escopo de serviços da Rede CIN. Isso foi feito em fases. Primeiro aumentou-se os estados que fazem um tipo de serviço que seja primordial (Ex. pesquisas), ou seja, focou-se no primeiro momento em incentivar todos os CIN’s a conseguirem atuar nisso. Depois foram criadas algumas políticas de suporte, como a triangulação, nesta abordagem, caso algum CIN não faça determinado serviço outro centro de negócios próximos terá competência para fazer e, com isso, sempre existirá alguém à disposição para atender aquela demanda. Às vezes não é questão só de falta de competência do CIN para aquele tipo de serviço, existe o caso, por exemplo, de CINs que estão com seus colaboradores alocados em outro projeto prioritário no momento, e que, por isso, precisarão do auxílio de outro centro de negócios a disposição. Ou seja, além desse ganho horizontal, tivemos um aumento na atuação de outros serviços que a rede não atuava ainda. Começamos a atuar, por exemplo, no apoio ao investidor e adequação. Hoje, além da capacitação presencial também temos a capacitação à distância”.

SS - “Passamos a atuar em outros temas de capacitação. Não atuávamos em adequação, mas hoje sim. Assim como começamos a atuar também nos serviços de alta complexidade, como por exemplo, realização de investimentos e *join-venture* nós temos hoje um programa que se chama *Brasil for business*, que é um processo de atendimento aos investidores. E no caso de defesa de interesses começaremos a atuar mais em rede esse ano.”

**Aumento do número de atendimentos (atendimento recorrente). Processo relacionado a esse resultado.**

FS - “Acredito que fazer um portfólio harmonizado influenciou muito no aumento do número de atendimentos. Nos últimos anos também houve uma retomada do crescimento do comércio exterior, pois como o Brasil estava em crise interna houve uma procura pelo mercado internacional. Além disso, a Rede CIN vem cada vez mais buscando pró-ativamente vender serviços para os clientes, ajudando as empresas nos estados. Então isso justifica o crescimento registrado de atendimentos nos últimos dois anos. Inclusive com novos serviços como o Rota Global que surgiu no ano de 2017, o serviços de atração de investimentos que vem crescendo de ano a ano.

FC - “Aumento do número de atendimentos foi decorrente do macroprocesso gerir estratégia, pois garantir posicionamento e competitividade da rede CIN foi o direcionador que impactou nos outros processos”.

SS - “Houve um aumento, pois antes eram registrados os atendimentos em planilhas, papéis, e com a melhoria do processo de atendimento possibilitou-se esse registro maior de informações de forma mais organizada. Então o processo de atendimento foi um dos grandes responsáveis por esse resultado”.

**Aumento do número de clientes atendidos (novos clientes). Processo relacionado a esse resultado.**

FC - “A comunicação foi importante para isso. É com a comunicação que você alcance novas empresas”.

SS - “Já no caso de aumento do número de clientes novos acredito que os principais responsáveis são os processos de serviços. Ata Carnet, COD, inteligência e promoção de negócios, que são processos bastante demandantes”.

**Certificação de Origem.**

FC - “Criou-se um mega sistema, foi feito uma mega implantação assistida e dedicado um grande esforço”.

**Resultado. Certificado de Origem.**

FC - "Hoje você percebe que é uma das principais fontes de receita dos CIN's."

**Comunicação.**

FC - "Foi criado uma marca para a Rede CIN, toda uma identidade visual, todos focados em um posicionamento de 'pertencimento a rede. Além disso, foi sendo aprimorada ao longo do tempo para promover melhor a oferta dos serviços."

**Resultado. Comunicação**

FC - "Ganho de conhecimento da rede. Antes a rede não era conhecida. Aumento de percepção sobre a rede. Maior eficiência na arregimentação de empresas, pois você tem um convite já feito e padronizado".

**Gerir orçamento.**

FC - "Foi contratado um contador a fim de ter alguém dedicado ao orçamento e prestação de contas da área internacional."

**Resultado. Gerir orçamento.**

FC - "Gerir orçamento foi importante para saber priorizar as atividades. Não tínhamos recursos financeiros para atuar tudo e uma vez só. Então o orçamento ajudou na priorização. Com isso ficou claro quais demandas precisaríamos de apoio de parceiros."

SS - "Centralizar as prestações de contas em uma pessoa só resultou em glosa zero, ou seja, nenhuma pendência que resultasse em ressarcimento ao parceiro com recursos próprios da CNI. Além disso, produtividade, eficiência e desempenho, pois diminuiu o tempo de entrega da prestação de contas. Hoje o contador interno atua na correção e na prevenção".

**Processos corporativos compartilhados.**

FC - "Quando você tem alguém responsável pela prestação de contas você melhora a relação com a área de contabilidade da instituição. Pois você já entrega o

processo todo formatado, além das pessoas falarem a mesma linguagem”.

FC - “Em relação à comunicação, no caso dos convites que fazemos para as missões, o fato de já termos um convite padronizado e um manual da marca da rede também facilita o trabalho para a comunicação da CNI, pois já chega uma entrega redonda para eles”.

### **Resultados. Processos corporativo compartilhados.**

FC - “Ter uma pessoa aqui teve um ganho de produtividade e eficiência enorme. Por que já faz essa triagem antes e com isso o processo já vai redondo. Há um ganho de tempo também na execução dos ajustes necessários e no tempo em que o processo anda”.

FC - “Fica mais rápido e fácil para o departamento de comunicação da CNI analisar a aplicação da marca. Ganho de tempo”.

### **Infraestrutura tecnológica.**

C - “Temos banco de consultores, mas teve avanços pequenos. Temos o banco de compradores internacionais. Temos a Extranet. Além desses tem a *PentaTransaction*, que é útil para busca de informações em relação a compradores internacionais, que já fizeram venda ou compra no Brasil e para outros países, então ajuda na arregimentação de compradores internacionais. B2Match, que com o tempo vimos a importância e estamos querendo utilizá-lo mais, porém essa é uma ferramenta externa. No caso específico da extranet, antes ela tinha poucas funcionalidade (disparo de e-mail e input de documentos), com o tempo adicionou-se as outras ferramentas.”

Resultados. Infraestrutura tecnológica.

C - “Extranet. Conseguimos colocar documentos, eventos, informativos, trocas de informações. Agilidade de compartilhamento de informações, possibilidade de divulgação de eventos regionais e de oportunidade de negócios, além do glossário (que para novos funcionários é interessante pois tem uma explicação das siglas, projetos, temas), fóruns de discussão, possibilidade de direcionamento de informações para grupos específicos dentro do sistema, além de aumento da

interação entre os estados por meio dessa plataforma.”

## **Outros resultados**

### **Gerir pessoas.**

“Além disso, nós tínhamos um macroprocesso de gestão de pessoas que buscava dar mais reconhecimento para as pessoas. Em administração gerir pessoas é, por exemplo, dar competências, melhorar a infraestrutura/ambiente de trabalho, garantir reconhecimento e recompensa para o trabalho. Então esse foi um dos desafios que tínhamos para superar e ficou apenas no escopo teórico. Conseguimos recomendar em linhas gerais o que seria ideal, porém como são 28 empresas e a CNI não pode entrar dentro de uma federação e influenciar na promoção e demissão de funcionários. Então dávamos recomendações de perfil de funcionários para determinada atividade, medíamos resultados e entregávamos a cada estado para ciência do gestor, mas o que eles faziam com esse informação a fim de gerir pessoas nós não poderíamos controlar, pois seria interferir na autonomia de cada elo da rede.

“Em relação ao processo de gerir pessoas nós chegamos a conclusão que não cabe essencialmente à CNI rodar esse processo de gestão de pessoas, pois o processo da Rede é um processo compartilhado com federações, e não cabe só a CNI assegurar competência dessas pessoas e formação continuada. Então foi um processo que não se mostrou sustentável nesse momento da rede”.

“A estratégia de gerir pessoas influenciando diretamente na federação não funcionou, pois não era papel da CNI atuar na gestão de recursos humanos das federações.”

“Em relação a rotatividade de pessoas acabamos perdendo o conhecimento acumulado. Capacitamos, passamos todo o conhecimento, e esperamos que eles sejam multiplicadores.”

### **Atendimento.**

“Antes não tínhamos um fluxo de atendimento. Hoje em alguns estados você tem um fluxo organizado. Em outros você só tem o que foi recomendado pela CNI. Então

tivemos que criar mecanismos para incentivá-los a seguir parte desse fluxo. Um exemplo disso é o Fideliza CIN que é o nosso sistema de gestão de relacionamento com os clientes. Então o pré-atendimento e o diagnóstico são etapas prévias no Fideliza CIN que o analista precisa preencher para poder registrar aquele atendimento. Então essa era a forma de incentivar todos a seguir essas etapas. “Follow-up” por exemplo é mais difícil de se mensurar, ou seja, ter ferramentas que criem alertas dizendo que não foi feito contato com empresa X, e auxiliar nessa gestão. A mudança foi muito grande por causa desse sistema. Porém em alguns estados a utilização do Fideliza CIN é baixa, então apesar de utilizarmos o modelo ideal nem todos seguiram e a mudança não foi igual para todos.

“Em portfólio conseguimos controlar mais, pois conseguimos organizar a prateleira de todos. Claro que além dos serviços que a gente chama de Portfólio Padrão tem os customizados de cada estado, ou até alguns que são básicos, mas que fazem sentido para aquela realidade industrial, só que isso controlado e deixamos disposto. Então ele vai consumindo aquele conteúdo a medida que ele vai tendo interesse. Agora um processo de gestão interna que é gestão de atendimento de clientes, ele é muito mais administrativo do que operacional, então alguns se engajaram e outros não se esforçaram tanto. Isso também é cíclico, a medida que o gestor tem uma competência melhor em gestão e consegue fazer esses processos evoluírem dentro da federação isso funciona bem. Porém as vezes entra um gestor que não segue mais aquele fluxo, que para de fazer o registro adequado, se perde no processo, não garante que o cliente tenha um pós venda.”

“Existem processos que tínhamos uma expectativa muito grande de mudança e conseguimos influenciar muito pouco, como, por exemplo, gestão de pessoas, pois construímos o modelo e conseguimos mudar pouco no reconhecimento da equipe técnica nos estados. Ou seja, não foi uma expectativa atendida. Pois não gerou o reconhecimento do técnico que gostaríamos. Na CNI temos um programa de cargos e salários, e formas de evolução que obedecem certas regras. Porém existem federações que não tem algo semelhante, e com isso tem pessoas fazendo atividades semelhantes em diferentes estados com uma diferença bem desproporcional, e o ideal seria que receberem salários equivalentes, obviamente considerando as particularidades e custos de vida daquele estado. Porém, como te

disse, não podemos influenciar no RH da federação.”

“Existem processos corporativos compartilhados que funcionaram e outros não. Por exemplo, prestação de contas de convênio, pesquisa de satisfação, preenchimento de diagnóstico online. Existia uma expectativa de serem simples, de serem integrados, e não se alcançou um resultado tão significativo. Em relação à pesquisa de satisfação alguns não respondem. Em relação ao Fideliza CIN acredito que apenas 70% das federações preencham.”

“Antes não tinha um mapa da área internacional, era só o da Rede CIN. Com a nova atualização criou-se um mapa da área internacional e ele absorveu alguns aspectos do mapa da Rede CIN. Então o mapa hoje contempla tanto estratégias da área internacional como da Rede CIN. Nele é abordado defesa de interesses e serviços. O mapa novo da área internacional são projetos estratégicos divididos entre membros da área internacional, não envolvem mais a rede. A rede é bem-vinda nas reuniões, pois existe um desdobramento para eles, mas não existe uma realidade como antes. Hoje existem os grupos de trabalho, mas vejo que é uma questão *ad-hoc* (específica para um determinado caso) de como era antes estruturado. Nesse ponto acho que houve uma perda de ganhos que tínhamos, pois uma gestão compartilhada você evita sobrecarga de trabalho e há um empoderamento e envolvimento das pessoas maior, que é importante para uma gestão em rede. E quando se constrói o GT não há uma análise para avaliar se existem estados que já estão em vários GTs, ou seja, podem existir estados que ficam fora dos GTs. É algo que pode ser analisado, mas existe a possibilidade de os GTs serem sempre com os mesmos estados, e, com isso, na prática não se vem colhendo a visão de todos. Ou seja, antes separava-se um momento para definir pelo menos uma atividade para determinados CINs, para que tivesse uma participação mais harmonizada, e que, talvez hoje existam CINs que não estejam envolvidos em determinados temas”.

“A política de articulação e colaboração em ações foi implementada, porém não teve o resultado esperado, pois a entrega das federações não são similares. Existem centros que entregam um serviço de qualidade, enquanto outros entrega o mínimo exigido. Pode-se considerar um problema de engajamento.

“Em relação a infraestrutura é interessante apontar também que não adianta implantar um super sistema se ele não roda com o servidor de internet que a federação tem a disposição. Isso chegamos a mapear na época, mas como é possível mudar isso? Isso foi um problema antigamente. Então gerir infraestrutura é algo que só conseguimos influenciar, mas não conseguimos atuar diretamente, como talvez o processo estivesse prevendo”.

“Brasil for Business foi um processo menos demandante do que gostaríamos. Porém é um tema estratégico que precisamos ter.”

“ Porém não pensou-se nos estados que tem poucos recursos (pessoa, tecnologia, ferramentas, capacitação). Algumas federações não tinham internet. Imaginou-se que todos teriam competência para utilizar bem o sistema, mas durante a aplicação não foi bem isso que ocorreu. Uma das utilidades do sistema é o registro dos atendimentos, informações estas que ajudam na geração de relatórios úteis para gestão e estratégia, porém, na época o ritmo dos registros estava devagar, e precisava-se de um compilado de informações com mais urgência, com isso contratou-se uma empresa para fazer a aplicação do ‘perfil empresarial’ (formulário que os empresários respondem a fim de avaliar seu perfil empresarial, como por exemplo entender o conhecimento da pessoa sobre mercado, estratégia internacional, idiomas, experiência internacional). Essas informações são coletadas para auxiliar a federação a oferecer o serviço certo, ou identificar demanda de capacitação,”

### **Processos corporativos**

“Os processos corporativos mudaram muito. Hoje temos Reserve, Protheus, fora os sistemas do convênio. Ou seja, quando juntamos convênio com as ferramentas próprias nós temos pelo menos 12 sistemas para alimentação e nenhum deles conversa entre si. Então essa realidade tem grande potencial de ser prejudicial a produtividade, pois eles não foram desenhados para se adaptar aos processos existentes.”

### **Comunicação.**

“Em relação à comunicação, às vezes os gestores das federações não passam as

informações completas para os técnicos, como por exemplo, as estratégias definidas. O Fideliza, por exemplo, é uma ferramenta que por alguns técnicos é vista como uma ferramenta chata, porém, quando gestores e técnicos entendem a importância do Fideliza em relação a geração de informações e impacto estratégico eles enxergam a relevância que tem o sistema e a necessidade de inclusão de informações lá”.

“Em relação à transmissão de informações, por exemplo, existem videoconferências em que a pessoa que precisava participar da federação não participa. Isso pode gerar retrabalho, falha no fluxo de informações.”

#### **4.2.4 Sugestões**

FC - “Em relação às pós-venda e Follow-up podemos melhorar. Seria interessante investigar porque esse processo não teve um ganho tão significativo quanto as outras etapas do processo de atendimento, será que é um problema no sistema que está focado nas partes iniciais? Ou seja, talvez falte uma retroalimentação do sistema. Por exemplo, existem sistemas que mostram pendências. As vezes focamos em atender novas empresas, mas precisamos entender também como atender uma empresa que já foi um cliente.”

FC - “As ferramentas de suporte aos processos/atividades precisam acompanhar a evolução das demandas e da realidade do processo. É preciso haver um alinhamento de funcionalidade e de sistemas antes e durante a execução”.