



**FILIFE MAURICIO PAGANELLI BARBOSA**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM UMA INDÚSTRIA  
MULTINACIONAL DO SETOR QUÍMICO**

**LAVRAS – MG**

**2021**

**FILIFE MAURICIO PAGANELLI BARBOSA**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL DO  
SETOR QUÍMICO**

Relatório de estágio supervisionado  
apresentado à Universidade Federal de Lavras,  
como parte das exigências do Curso de  
Administração, para obtenção do título de  
Bacharel.

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima  
Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado  
Coorientador

**LAVRAS - MG**  
**2021**

**FILIFE MAURICIO PAGANELLI BARBOSA**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL DO  
SETOR QUÍMICO**

Relatório de estágio supervisionado  
apresentado à Universidade Federal de Lavras,  
como parte das exigências do Curso de  
Administração, para obtenção do título de  
Bacharel.

APROVADA em 23 de novembro de 2021.

Dr. André Luís Ribeiro Lima      UFLA

Dr. José Willer do Prado      UFLA

---

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima  
Orientador

**LAVRAS - MG**

**2021**

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente à Deus por ter me presenteado com tantas bênçãos durante toda minha vida.

Aos meus pais por serem responsáveis em grande parte pela pessoa que me tornei. Por nunca terem desistido de mim e por terem feito de tudo para transformarem gotas de suor em lágrimas de felicidade.

Às repúblicas Carro de Boi, MÓNarquia e Esmeril por terem me mostrado que era possível construir mais de uma família além da de sangue.

A todos os demais amigos de Lavras e São Lourenço com quem pude aprender tanto e compartilhar inúmeros momentos felizes.

Ao centro espírita e seus médiuns de São Lourenço por terem sido minha base e guias espirituais nos momentos em que eu mais me encontrava fragilizado.

E por último, mas não menos importante ao Fábio (Servidor Técnico da PRG) por ser um exemplo de servidor público e aos meus professores, em especial, ao Dr. Prof. André por nos mostrar que é possível ser ao mesmo tempo um excelente coordenador de curso, professor e ser humano.

A universidade, com absoluta certeza, foi responsável por alguns dos melhores anos da minha vida.

Parafraseando Isaac Newton, *"Se eu vi mais longe, foi por estar sobre ombros de gigantes."*

**A todos, o meu muito obrigado!**

## RESUMO

Dada a relevância do período de estágio na formação do administrador, o presente estudo possui como objetivo detalhar a experiência vivenciada na área de performance, em uma empresa multinacional do setor químico, tendo seu escritório principal situado em São Paulo – SP. As funções realizadas durante o estágio supervisionado foram segregadas em atividades diárias, semanais, mensais, trimestrais e periódicas, sendo: acompanhamento dos chamados da ferramenta AgroIN 4.0; análises das funcionalidades do AgroIN 4.0; checagem das hierarquias de produtos cadastradas no AgroIN 4.0; produção de conteúdo; apresentação da ferramenta AgroIN 4.0; checagem visões únicas cadastradas no AgroIN 4.0; gestão dos usuários inativos do AgroIN 4.0; lançamento e acompanhamento de notas fiscais; gestão da Academia Agro; suporte a organização do +AGRO Reconhece; suporte à organização de treinamentos de SPIN Marketing e SPIN Selling; desenvolvimento do FAQ do AgroIN 4.0; e treinamento de colaboradores sobre o AgroIN 4.0. De acordo com as experiências adquiridas, as sugestões de melhorias levantadas estão relacionadas a uma maior eficiência durante os processos de tomadas de decisões, oportunidades de otimização de processos e gaps de inovação. Por fim, o estágio proporcionou um amplo conhecimento prático sobre a vivência profissional bem como o contato com diferentes profissionais e modos de trabalho.

**Palavras-chave:** Estágio. Performance. *Agrobusiness*. Multinacional.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição da BASF no mundo.....	12
Figura 2 - Logo da BASF. ....	13
Figura 3 - Divisões em que a BASF está presente. ....	14
Figura 4 - Organograma da área de Performance.....	16
Figura 5 - Logo da empresa SAP.....	19
Figura 6 - <i>Printscreen</i> da tela inicial do AgroIN 4.0.....	21
Figura 7 - <i>Printscreen</i> da seção de informações gerais do AgroIN 4.0.....	21
Figura 8 - Fluxograma do tratamento de chamados. ....	22
Figura 9 - <i>Printscreen</i> do software de gestão de chamados. ....	23
Figura 10 - <i>Printscreen</i> da plataforma Yammer.....	24
Figura 11 - <i>Printscreen</i> de uma tela genérica do SAP. ....	27
Figura 12 - <i>Printscreen</i> da plataforma de capacitação. ....	28

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Atribuições dos colaboradores da área de Performance.....	17
Quadro 2 - Atividades realizadas durante o estágio .....	18

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>DSO</b>	<i>Days Sales Outstanding</i>
<b>ERP</b>	<i>Enterprise Resource Planning</i>
<b>FAQ</b>	<i>Frequented Asked Questions</i>
<b>NFE</b>	Nota Fiscal Eletrônica
<b>RACI</b>	<i>Responsible, Accountable, Consulted, Informed</i>
<b>RTV</b>	Representante Técnico de Vendas
<b>SAP</b>	Systemanalysis Programmentwicklung
<b>B2B</b>	<i>Business to Business</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO .....</b>	<b>12</b>
2.1. Caracterização da Empresa .....	12
2.2. Histórico da empresa.....	13
2.3. Missão, visão e valores .....	14
2.4. Segmentos de negócios .....	14
2.5. Elementos adicionais .....	16
<b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>18</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....</b>	<b>19</b>
4.1. O sistema utilizado.....	19
4.2. Atividades diárias .....	20
4.2.1. Suporte à ferramenta <i>AgroIN 4.0</i> .....	20
4.3. Atividades semanais .....	23
4.3.1. Análises das funcionalidades do <i>AgroIN 4.0</i> .....	23
4.3.2. Checagem das hierarquias de produtos cadastradas no <i>AgroIN 4.0</i> .....	23
4.3.3. Produção de conteúdo .....	23
4.4. Atividades mensais .....	24
4.4.1. Checagem visões únicas cadastradas no <i>AgroIN 4.0</i> .....	24
4.5. Atividades trimestrais .....	25
4.5.1. Gestão dos usuários inativos do <i>AgroIN 4.0</i> .....	25
4.6. Atividades periódicas.....	26
4.6.1. Lançamento e acompanhamento de notas fiscais .....	26
4.6.2. Gestão da Academia Agro .....	27
4.6.3. Suporte a organização do +AGRO Reconhece.....	28
4.6.4. Suporte à organização de treinamentos de <i>SPIN Marketing</i> e <i>SPIN Selling</i> .....	29
4.6.5. Desenvolvimento do FAQ do <i>AgroIN 4.0</i> .....	29
4.6.6. Treinamento de colaboradores sobre o <i>AgroIN 4.0</i> .....	30
<b>5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Santos Filho (2010, p. 1) afirma que “o estágio supervisionado é muito mais que o cumprimento de exigências acadêmicas. Ele é uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal”. Dessa forma, percebe-se que o estágio é um grande aliado do aluno, pois permite que ele desenvolva habilidades e competências relacionadas ao seu campo de atuação profissional.

Desta maneira, o principal objetivo do estágio foi a confrontação da teoria aprendida com a prática do mercado de trabalho, colocando o aluno estagiário em contato com a rotina profissional contábil da empresa, corroborando assim com Flores, Dias e Flores (2007, p. 4) que afirmam que o estágio supervisionado é “um momento no qual o acadêmico se depara com situações do mundo real das organizações e tem a possibilidade de praticar os conhecimentos obtidos em sala de aula”.

Segundo Chiavenato (2007 p. 3) "A Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados.". A Administração significa então um processo para a tomada de decisões que devem resultar em ações que promovam a melhoria nas empresas. Esse processo, segundo Maximiano (2004 p. 34), "[...] compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança [...], execução e controle". Já, segundo Stoner (1999, p. 4) "A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos."

De acordo com a Lei nº 11788, de 25 de setembro de 2008, Art.1º § 2º “O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho” (BRASIL, 2018). Com estes conceitos em mente, o curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras provê ao discente e oportunidade de aliar os conceitos teóricos à prática do dia a dia.

Ao longo da graduação o aluno é exposto a um conjunto de disciplinas, pessoas, experiências e estudos de caso que buscam lhe preparar para o mercado de trabalho que vem se mostrando cada dia mais competitivo e exigindo do ingressante um número cada vez maior de competências, *hardskills*, *softkills* e qualificações técnicas. Contudo, apenas durante a realização do estágio que o aluno se desenvolverá como profissional e indivíduo ao confrontar as demandas do mercado com sua bagagem acadêmica. Além disso, este intercâmbio possibilita levar às organizações novas ideias, propostas e talentos capazes de contribuir com seu

crescimento e profissionalização, evidenciando que a realização de um estágio é capaz de proporcionar ganhos a todos os envolvidos.

Corroborando com este pensamento, Santos Filho (2010, p. 1) afirma que “o estágio supervisionado é muito mais que o cumprimento de exigências acadêmicas. Ele é uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal”. Dessa forma, não há dúvidas sobre a importância e relevância deste processo para todas as partes envolvidas.

Dentre as diversas atividades realizadas pela área de Performance da empresa, setor onde foi realizado estágio, pode-se destacar a presença expressiva e constata da busca por excelência em dois conceitos: Eficácia e Eficiência. Segundo Stoner (1999) eficácia é a capacidade de alcançar objetivos apropriados, para Drucker (*apud* STONER, 1999, p. 136) eficácia é “fazer as coisas certas”. Segundo Maximiano (2007) a eficiência é determinante da eficácia: se houver recursos disponíveis, e forem utilizados corretamente, a probabilidade de atingir os objetivos aumenta. A eficácia, porém, depende ainda da escolha dos objetivos corretos, o que, por sua vez depende da compreensão do ambiente e de sua evolução. Uma abordagem da eficácia como uma medida de desempenho é feita por Chiavenato (2000, p. 177) quando diz que: “[...] a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer necessidades da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços)”.

Já, quanto à Eficiência, Stoner (1999) defende que: “eficiência é a capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização”. Para Drucker (*apud* STONER, 1999, p. 136). Eficiência é “fazer as coisas certo”. E partindo de uma outra perspectiva Chiavenato (2000, p. 177) quando diz que: “[...] eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas, [...] é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o resultado final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante.”

Deste modo, o principal objetivo do relatório de estágio foi o de descrever todas as atividades realizadas durante o período pelo estagiário.

Nessas circunstâncias, a prática do estágio, foco deste trabalho, se deu na empresa BASF e teve como intuito o auxílio na rotina de atividades da área de Performance, situada abaixo da gerência de Operações e Negócios, dentro da divisão de Agro da empresa no Brasil. Assim sendo, este relatório tem como finalidade apresentar as atividades, rotinas e experiências que fizeram parte da composição de todo o período de estágio na empresa.

O trabalho encontra-se dividido em seis seções, incluindo esta introdução que contextualiza o setor do estágio e a importância desse elemento obrigatório para a formação no curso.

Na próxima seção é apresentado a descrição geral do local de estágio, trazendo uma breve caracterização da empresa, histórico, informações complementares e a descrição física. Em seguida, na terceira seção, está estruturada a descrição das atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio e as respectivas horas dedicadas a elas.

Na quarta seção, encontram-se a descrição dos processos técnicos, bem como observações sobre os mesmos. Adiante, na quinta seção, as sugestões de melhorias para o desenvolvimento da empresa. E, por fim, as considerações finais com as percepções por parte do estagiário, seus desafios e superações serão apresentadas na sexta seção.

## 2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Este tópico busca caracterizar a empresa na qual foi realizado o estágio, com sua história, sua estrutura e seus serviços e produtos oferecidos, almejando uma melhor contextualização do relatório.

### 2.1. Caracterização da Empresa

A BASF S.A é uma indústria química multinacional focado em negócios B2B (*Business to Business*). A empresa de mais de 150 anos está, atualmente, presente em mais de 80 países e conta com mais de 122.000 colaboradores distribuindo por todo o mundo. Além disso, atua em seis segmentos, com 12 divisões, baseados em produtos relacionados, indústrias clientes e processos de produção: Químicos, Materiais, Soluções para Industria, Tecnologias para Superfície, Nutrição e Cuidados Pessoais e Soluções Agrícolas. Sua presença mundial pode ser constatada na Figura 1.

Figura 1 - Distribuição da BASF no mundo.



Fonte: BASF (2021).

## 2.2. Histórico da empresa

A BASF é, atualmente, a maior empresa da indústria química mundial. A empresa foi fundada em 1865 por Friedrich Engelhorn, sob o nome de "*Badische Anilin und Sodafrabrik*" o qual viria a originar a designação atual de BASF. Na época, a empresa tinha como modelo de negócio produzir corantes à base de alcatrão e anilina para a indústria têxtil.

Capitalizando em cima das descobertas dos químicos alemães F. Haber e C. Bosch, a partir do século 20, passou a ser possível produzir amónia em escala industrial, permitindo à BASF expandir o seu portfólio de produtos, que passou a contar, por exemplo, com fertilizantes.

No rescaldo da 1ª guerra, a BASF vê-se fundida com outras 5 empresas. Incluindo a conhecida Bayer, dando origem a uma entidade de nome (I.G. Farben).

Após a segunda guerra mundial, em 1952, onze empresas foram criadas a partir do legado em ruínas da I.G. Farben, das quais se destacam nomes atualmente bem conhecidos como a Agfa, a Bayer, a Hoechst AG, e a BASF. No novo arranque a BASF concentrou-se no negócio da produção de plásticos. Porém, as décadas seguintes viriam a ser marcada pelo alargamento das áreas de atividades, acompanhada pela expansão da empresa até atingir o estatuto de empresa global que hoje lhe conhecemos. Podemos observar na Figura 2 a logo da empresa com seu posicionamento de marca "*The Chemical Company*".

Figura 2 - Logo da BASF.



Fonte: Dados do Estágio (2021).

Segundo o site da empresa (BASF, 2021), no ano de **2014**, o Grupo BASF já empregava cerca de 112 mil funcionários em todo o mundo, com um portfólio abrangente de produtos químicos, plásticos, produtos de performance, produtos para proteção de lavouras, petróleo e gás, e subsidiárias em mais de oitenta países, fornecendo produtos para parceiros de negócios em quase todas as partes do mundo. Seu conglomerado era formado por aproximadamente 380 outras unidades de produção em todo o mundo.

### 2.3. Missão, visão e valores

- Missão: Criar química para um futuro sustentável.
- Visão: Ser a empresa química líder mundial para nossos clientes, cresceremos lucrativamente e agregaremos valor à sociedade
- Valores: Criatividade, Flexibilidade, Responsabilidade e Empreendedorismo.

### 2.4. Segmentos de negócios

Desde 1º de janeiro de 2019 a BASF possui 12 divisões, agrupadas em seis segmentos, conforme podemos ver na Figura 3 e no texto abaixo.

Figura 3 - Divisões em que a BASF está presente.



Fonte: BASF (2021).

### **Materiais de Performance e Monômeros**

O portfólio deste segmento abrange materiais avançados e seus precursores para novas aplicações e sistemas. Fazem parte os isocianatos e as poliamidas, além de produtos básicos inorgânicos e especialidades para as indústrias de plásticos e processamento de plásticos. Pretendemos crescer organicamente em termos de diferenciação, por meio da expertise tecnológica específica, know-how da indústria e proximidade do cliente.

### **Dispersões & Pigmentos e Químicos de Performance**

O segmento de Soluções Industriais desenvolve e comercializa ingredientes e aditivos para aplicações industriais, tais como dispersões de polímeros, pigmentos, resinas, materiais eletrônicos, antioxidantes e aditivos. Temos como objetivo liderar o crescimento orgânico em indústrias chaves como automotivas, plásticos ou eletrônicos e expandir nossa posição em ingredientes e soluções que agreguem mais valor e know-how de aplicação.

### **Catalisadores, Revestimentos e Químicos para Construção**

Este segmento abrange nossos negócios que oferecem soluções químicas em superfícies e para superfícies. Seu portfólio inclui revestimentos, produtos de proteção contra ferrugem, catalisadores e materiais de bateria para as indústrias automotiva e química. O objetivo é liderar o crescimento orgânico com a expansão de nosso portfólio de tecnologias e know-how, confirmando a BASF como um fornecedor líder e inovador de materiais de bateria.

### **Care Chemicals e Nutrição & Saúde**

Neste segmento nos empenhamos para expandir nossa posição de fornecedor líder de ingredientes para produtos nas áreas de nutrição, cuidados pessoais e com a casa. Entre os clientes estão fabricantes de alimentos e rações, além das indústrias farmacêutica, cosmética, de detergente e produtos de limpeza. Visamos melhorar e expandir nosso portfólio, com crescimento orgânico nos mercados emergentes, novos modelos de negócios e tendências de sustentabilidade.

### **Agricultura**

O segmento de Soluções para a Agricultura visa fortalecer ainda mais nossa posição de mercado como fornecedor de soluções de proteção de cultivo e sementes, com um portfólio que engloba defensivos agrícolas (fungicidas, herbicidas, inseticidas e biológicos), além de produtos para o tratamento de sementes e soluções digitais combinadas à assessoria prática.

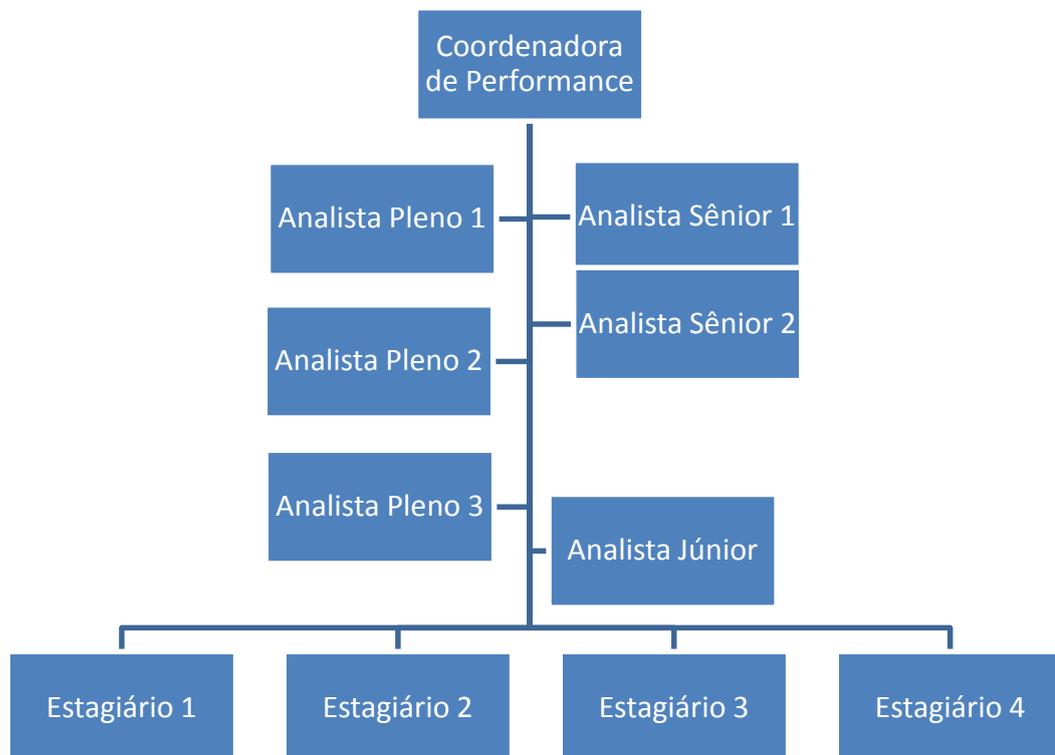
Nosso principal foco é o crescimento orgânico orientado à inovação, expansão direcionada do portfólio, assim como das sinergias dos negócios adquiridos.

## 2.5. Elementos adicionais

Utilizando critérios adotados pelo SEBRAE (2013) para a classificação do porte de um estabelecimento conforme o número de empregados e o setor de atuação, a BASF é considerada uma grande empresa. A organização possui aproximadamente 122.000 colaboradores distribuídos na América do Norte, América do Sul, África, Oriente Médio, Europa, Ásia e Pacífico. Não sendo plausível a apresentação de todo o organograma da companhia, será dado o devido enfoque à área de Performance, dentro da divisão de Agro, onde o estágio obrigatório foi realizado.

A Figura 4 apresenta o organograma empresarial da área de Performance, onde foi realizado o estágio:

Figura 4 - Organograma da área de Performance.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A divisão das tarefas era realizada conforme a Quadro 1.

Quadro 1 - Atribuições dos colaboradores da área de Performance.

<b>Função</b>	<b>Responsabilidade</b>
Coordenador de Performance:	Responsável pela gestão da equipe e por garantir o adequado atingimento das metas e desenvolvimento dos projetos da área.
Analista Pleno 1:	Responsável pela elaboração e gestão das métricas definidoras da remuneração variável da equipe comercial do campo
Analista Pleno 2	Responsável por todas as atividades de pagamentos de fornecedores da divisão de AGRO
Analista Pleno 3	Responsável por desenvolver as atividades referentes a ferramenta AgroIN 4.0 junto ao Analista sênior 1
Analista Júnior	Responsável pela gestão dos Assistentes Técnicos da Unicampo(empresa terceira) e que prestavam serviços a BASF
Analista Sênior 1:	Responsável pela ferramenta AgroIN 4.0 e por todos os assuntos referentes à mesma;
Analista Sênior 2	Responsável pela gestão da Academia Agro(Plataforma de capacitação dos colaboradores da divisão de AGRO)
Estagiário 1	Responsável por prestar suporte as atividades do Analista Pleno 1
Estagiário 2	Responsável por prestar suporte as atividades do Analista Pleno 2
Estagiário 3	Responsável por prestar suporte as atividades do Analista Pleno 2
Estagiário 4	Responsável por prestar suporte as atividades do Analista Sênior 1

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa BASF S.A foi realizado entre os dias 17 de setembro de 2019 à 14 de março de 2021 correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 2.238 horas totais. O Quadro 2, apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário, faz uma breve apresentação do que cada uma representa, e traz o número total de horas vivenciadas.

Quadro 2 - Atividades realizadas durante o estágio

<b>Atividades realizadas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Horas Totais</b>
<b>Atividades diárias</b>		
Acompanhamento dos chamados da ferramenta AgroIN 4.0	Atualização cadastro, delegação e resolução dos chamados provenientes dos usuários	640
<b>Atividades Semanais</b>		
Análises das funcionalidades do AgroIN 4.0	Checagem semanal visando a manutenção das funcionalidades da ferramenta.	100
Checagem das hierarquias de produtos cadastradas no AgroIN 4.0	Checagem semanal com o intuito de garantir que os produtos comercializados estavam sendo faturados dentro das famílias corretas	167
Produção de conteúdo	Produção de artes e comunicados para o grupo da intranet do AgroIN 4.0 e para comunicados	200
<b>Atividades Mensais</b>		
Apresentação da ferramenta AgroIN 4.0	Apresentação realizada uma vez ao mês para os novos colaboradores sobre as funcionalidades da	60
Checagem visões únicas cadastradas no AgroIN 4.0	Checagem mensal com o intuito de garantir que os clientes cadastrados estavam com seus respectivos códigos identificadores.	160
<b>Atividades Trimestrais</b>		
Gestão dos usuários inativos do AgroIN 4.0	Análise, comunicação e exclusão de usuários inativos da ferramenta AgroIN 4.0	100
<b>Atividades Periódicas</b>		
Lançamento e acompanhamento de notas fiscais	Acompanhamento de notas fiscais para controle interno e externo.	497
Gestão da Academia Agro	Gestão de usuários e conteúdo da Academia Agro(plataforma interna de treinamentos).	30
Suporte a organização do +AGRO Reconhece	Suporte à organização(eformulação de regulamentos, produção e divulgação de material de comunicação e acompanhamento e suporte durante todo o	124
Suporte à organização de treinamentos de SPIN Marketing e SPIN Selling	Suporte à organização de treinamentos de capacitação dos colaboradores.	20
Desenvolvimento do FAQ do AgroIN 4.0	Elaboração e alimentação de um dashboard com as principais perguntas e respostas sobre a	120
Treinamento de colaboradores sobre o AgroIN 4.0	Capacitação de colaboradores sobre as funcionalidades da ferramenta AgroIN 4.0	20
<b>Total de horas</b>		<b>2.238</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

## 4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Esta Seção 4, tem por finalidade abranger os processos técnicos de cada uma das ações realizadas pelo estagiário. Elas serão descritas detalhadamente, terão embasamento em conceitos da Administração e apresentar-se-ão sugestões de melhorias para aquelas que precisam ser aperfeiçoadas.

### 4.1. O sistema utilizado

Segundo Júnior (2012, p. 96):

Podemos definir didaticamente ERP como um sistema de informação adquirido na forma de pacotes comerciais de softwares que permitam a integração entre dados do sistema de informação transacionais e dos processos de negócios de uma organização. (JÚNIOR, 2012, p. 96)

Nesta linha, o sistema utilizado pela empresa era o SAP ERP (sistema integrado de gestão empresarial), um dos muitos produtos oferecidos pela empresa alemã, SAP SE. (FIGURA 5).

Figura 5 - Logo da empresa SAP.



Fonte: Dados do Estágio (2021).

O sistema SAP ERP é utilizado não apenas na BASF S.A, mas como também em mais de 86 mil clientes, dentre eles muitas empresas de grande porte. O sistema possui a função de integrar o máximo de áreas possíveis da empresa de modo a garantir uma gestão eficiente e a mais prática possível para os gestores e colaboradores.

O sistema é dividido em módulos e cada módulo atende à uma área da empresa, como por exemplo:

- SAP MM - Material Management (Gestão de Materiais)
- SAP WM - Warehouse Management (Gerenciamento de Armazenagem)
- SAP SD - Sales and Distribution (Vendas e Distribuição)
- SAP FI - Financial Accounting (Contabilidade Financeira)
- SAP PP - Production Planning and Control (Planejamento da Produção)
- SAP HCM - Human Capital Management (Gerenciamento de capital humano)
- SAP PS - Project System (sistemas de Projeto)
- SAP CO - Controlling (Controladoria)
- SAP QM - Quality Management (Administração de Qualidade)
- SAP PM - Plant Maintenance (Planejamento da Manutenção)
- SAP IS - Industry Solutions (Soluções Industriais)
- SAP BW - Business Warehousing (Armazenamento de negócios)
- SAP RE - Real Estate (Imobiliária)

Além disso, cada módulo era subdividido em transações que eram utilizadas para os mais variados fins e processos. Para acessar o programa cada colaborador dispunha de um de *login* e senha, permitindo ao usuário acessar os conteúdos referentes à sua área e escopo de trabalho.

## **4.2. Atividades diárias**

### **4.2.1. Suporte à ferramenta AgroIN 4.0**

O AgroIN 4.0 (FIGURA 6) é uma ferramenta utilizada por quase todos os colaboradores da divisão de AGRO (escritório e campo) para a realização de análises sobre o negócio (colaboradores do escritório) e para acompanhamento das metas (colaboradores do campo).

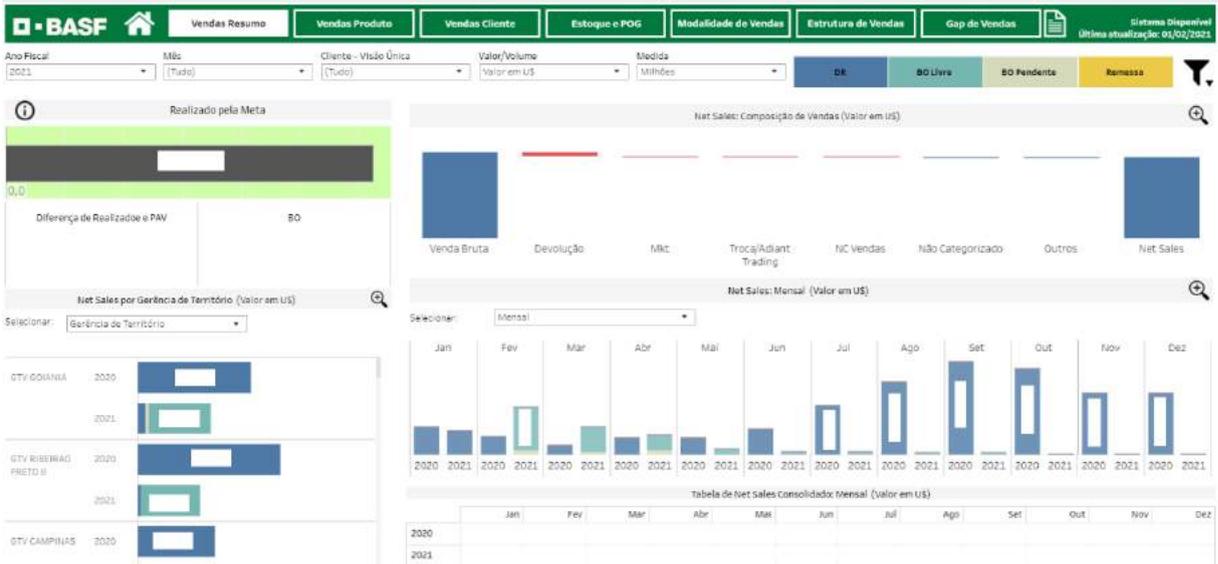
Figura 6 - *Printscreen* da tela inicial do AgroIN 4.0.



Fonte: Dados do Estágio (2021).

O sistema provém desde dados sobre vendas realizadas por produtos e clientes, passando por dados sobre DSO (Prazo Médio de Recebimento) chegando até dados sobre Programas de Marketing desenvolvidos pela empresa e a Performances de Mercados nos quais os produtos do portfólio da companhia são ofertados, como podemos observar na Figura 7.

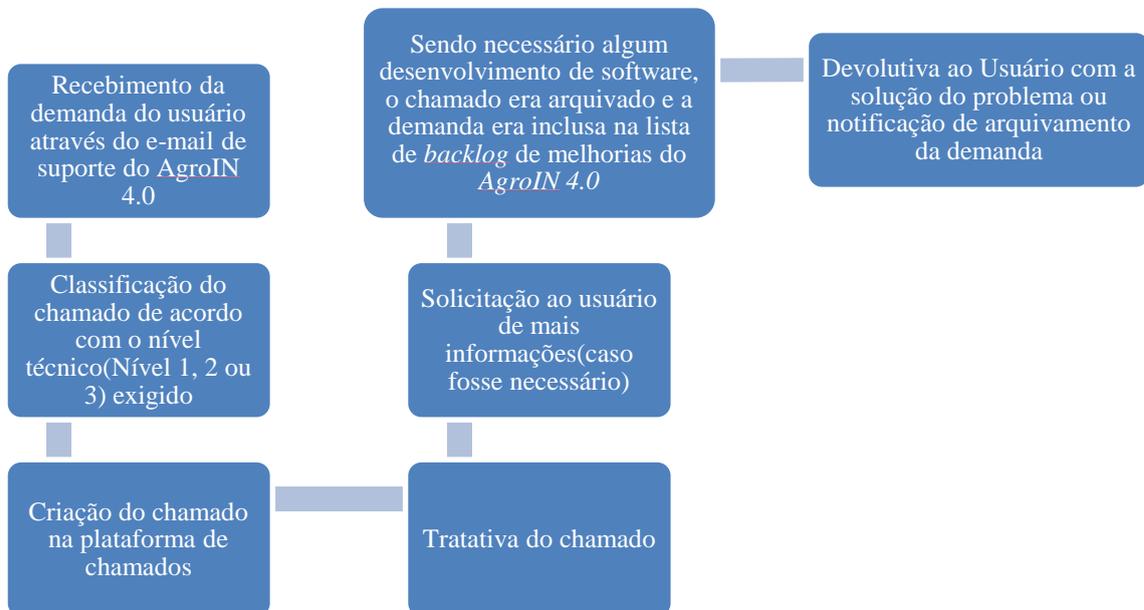
Figura 7 - *Printscreen* da seção de informações gerais do AgroIN 4.0.



Fonte: Dados do Estágio (2021).

A gestão e resolução dos chamados eram realizadas diariamente devido ao volume de solicitações dos usuários e da necessidade de urgência na solução de possíveis *bugs*. Podemos observar as etapas desta atividades através da Figura 8, conforme observamos abaixo:

Figura 8 - Fluxograma do tratamento de chamados.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na Figura 9, podemos oversar uma versão *demo* do programa utilizado para a gestão dos chamados.

Figura 9 - Printscreen do software de gestão de chamados.

The screenshot shows the OcoMon software interface. At the top, it displays 'OcoMon' and 'Técnico: operador'. The main menu includes 'Home', 'Ocorrências', 'Inventário', and 'Admin'. The left sidebar contains navigation options like 'Início', 'Abrir Chamado', 'Consultar', 'Busca Rápida', 'Soluções', 'Empréstimos', 'Mural', and 'Relatórios'. The main content area is titled 'OcoMon - Módulo de Administração' and shows the date 'Sexta-feira, 05/09/2008'. It features a section for 'Aviso(s) Urgente(s)' with a table of alerts, a notification about pending incidents, and a table of pending incidents for the user 'operador'.

Data	Aviso	Responsável	Para área
04/09/2008 10:27:26	Todos devem comparecer ao auditório.	operador	TODAS
01/09/2008 11:01:24	Sistema estará indisponível durante todo o dia.	admin	TODAS

Foi encontrado 1 empréstimo pendente para este usuário.  
**Existem 1 ocorrências agendada(s) no sistema**  
**Existem 8 ocorrências pendentes para o usuário operador.**

N.º	Problema	Contato Ramal	Local	Status	T.V.	T.R.	T.S.
81				Em atendimento	145:01:49		
84				Em atendimento	136:25:42		
123				Em atendimento	88:54:09		
129				Em atendimento	76:53:09		
130	Impressora2			Encaminhado para operador	75:21:13		
137	BANCO DE DADOS			Encaminhado para	65:47:09		

OcoMon - Monitor de Ocorrências e Inventário de equipamentos de informática.  
 Versão: 2.0-RC3\_DEMO\_IN\_DEVELOPMENT - Licença GPL

Fonte: Dados do Estágio (2021).

### 4.3. Atividades semanais

#### 4.3.1. Análises das funcionalidades do AgroIN 4.0

Uma vez por semana, em um dia pré-definido, era realizada uma análise prática de todas as funcionalidades do *AgroIN 4.0* com o intuito de assegurar que o usuário poderia usufruir do máximo das capacidades da ferramenta. Como exemplo de atividades podemos citar a aplicação correta dos filtros de dados, as ligações entre páginas e a responsividade dos gráficos.

#### 4.3.2. Checagem das hierarquias de produtos cadastradas no AgroIN 4.0

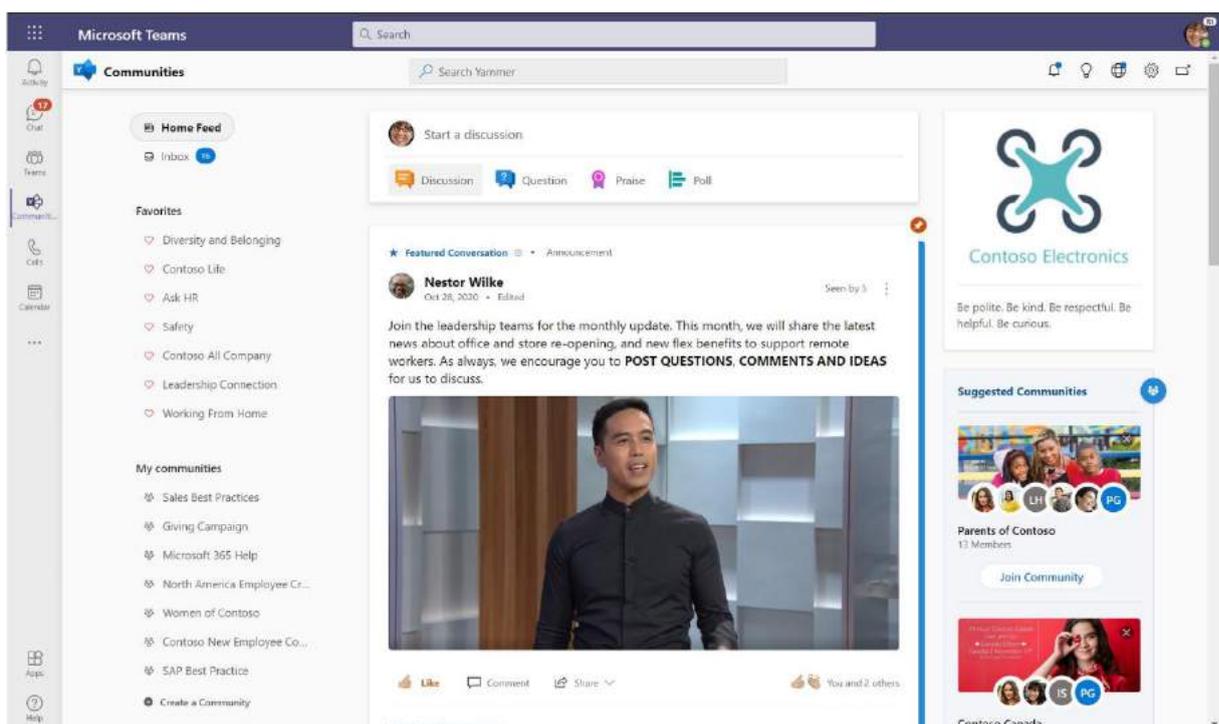
Também uma vez por semana, era realizada uma avaliação para garantir que todos os produtos que eram comercializados pela empresa e que estavam sendo exibidos na ferramenta estavam alocados corretamente quanto à sua estrutura de cadastro. Caso fosse encontrado algum erro ou inconsistência a equipe de Suporte, a qual o estagiário fazia parte, era responsável por identificar se a causa do problema estava dentro da alçada ou se haveria a necessidade de comunicar o setor de Administração de Vendas para que corrigisse o erro/inconsistência.

#### 4.3.3. Produção de conteúdo

Buscando criar um canal mais direto e aproximar os desenvolvedores dos usuários do *AgroIN 4.0* foi criado um grupo no *Yammer* (FIGURA 10) para divulgação de conteúdos

instrutivos bem como avisos. Tal plataforma foi escolhida pois a mesma estava sendo implantada em toda empresa com o intuito de criar uma espécie de rede social própria da empresa. Por conta da criação deste grupo, o usuário realizava, uma vez por semana, a criação de materiais conforme demanda da analista sênior responsável pela ferramenta.

Figura 10 - *Printscreen* da plataforma Yammer.



Fonte: Dados do Estágio (2021).

## 4.4. Atividades mensais

### 4.4.1. Checagem visões únicas cadastradas no AgroIN 4.0

O processo de cadastro de um novo interessado em adquirir os defensivos agrícolas da

BASF, fosse ele pessoa física ou jurídica, seguia a os seguintes passos:

- 1º. Contato com um dos RTVs (Representante Técnico de Vendas) demonstrando interesse em adquirir certos produtos;
- 2º. Coleta e inserção no sistema dos dados necessários do cliente como: RG, CPF/CNPJ, Endereço, Meios de contato, etc.;
- 3º. Aprovação do cadastro ou solicitação de correção de pendências;
- 4º. Liberação ou não de crédito de compra após criteriosa avaliação por parte da área de Crédito e Cobrança;
- 5º. Captação do pedido e execução da venda para o cliente;

Pode-se observar que a Empresa era bastante criteriosa e valorizava a burocracia como meio de assegurar o pleno funcionamento de suas operações e consistência dos serviços ofertados. Contudo, ao se desenvolver diversas etapas e critérios todos e qualquer organização fica sujeita a uma maior possibilidade de problemas e erros ao longo dos processos.

#### **4.5. Atividades trimestrais**

##### **4.5.1. Gestão dos usuários inativos do AgroIN 4.0**

Por se tratar de um programa desenvolvido exclusivamente para a empresa e por ter tido um custo extremamente alto, cada novo acesso deveria seguir um fluxo de aprovação passando pelo líder imediato do solicitante e pela gerente da área de Performance. Além disso, a manutenção de cada novo acesso exigia o pagamento de uma mensalidade.

Tendo isto em vista, era necessário que mantivessem em trabalho apenas os usuários que realmente possuíam necessidade e faziam uso da ferramenta. Pensando nisso, a cada três meses, o estagiário seguia uma sequência de procedimentos com intuito de garantir a eficiência das concessões de acessos, conforme pode-se acompanhar nos itens listados abaixo:

- 1º. Extração de um arquivo Excel com os dados de todos os colaboradores que possuíam acesso à ferramenta;
- 2º. Segmentação dos usuários pela última vez que utilizaram a plataforma;
- 3º. Para aqueles usuários que não acessavam a ferramenta há mais de um mês era enviado um comunicado ao seu líder imediato esclarecendo sobre a importância da mesma, sobre o custo existente e questionando o líder sobre o motivo pelo qual o

usuário não estava utilizando as funcionalidades;

- 4°. Para aqueles usuários que faziam parte de algum setor do escritório localizado no Morumbi, São Paulo (SP), caso não houvesse nenhum retorno dentro do prazo de uma semana, os acessos dos mesmos eram excluídos e um comunicado era enviado. Para aqueles usuários que se enquadravam sob a área comercial, ou seja, todos aqueles que desempenhavam funções no campo junto aos clientes era enviado mais um e-mail notificando-os que caso os mesmos não fizessem uso da plataforma dentro de uma semana seus acessos seriam removidos;
- 5°. Para aqueles usuários que voltassem a acessar a ferramenta dentro do prazo pré-estabelecido seus acessos eram mantidos;
- 6°. Por fim, após toda a realização do processo a planilha de controle com o histórico de todos os procedimentos era arquivada em uma pasta pré-definida dentro da rede interna da companhia.

## **4.6. Atividades periódicas**

### **4.6.1. Lançamento e acompanhamento de notas fiscais**

Como em qualquer empresa de grande porte, havia um departamento financeiro e dentro dele a equipe responsável pelas contas a pagar. Contudo, por se tratar de uma divisão muito expressiva tanto em termos de colaboradores quanto em volumes financeiro, a divisão de *Agrobusiness* possuía seu próprio setor de contas a pagar. Este se encontrava dentro da área de Performance, era composto por uma analista pleno e três estagiários que eram responsáveis por fazerem toda a gestão de notas fiscais dos fornecedores contratados pela divisão ao longo de todo o ano.

O trabalho desenvolvido na área de pagamentos era realizado sob demanda e se concentrava principalmente nos últimos meses do ano quando era realizado o fechamento de contas, o que acarretava em um alto volume de trabalho. O Tanaka (2014) define como contas a pagar as obrigações financeiras que a empresa assume com seus fornecedores. Um tipo de conta onde ficam registrados os compromissos financeiros a serem liquidados como fornecedores ou impostos.

Segundo o CONFAZ (Conselho Nacional de Política Fazendária), define-se o conceito de Nota Fiscal Eletrônica como:

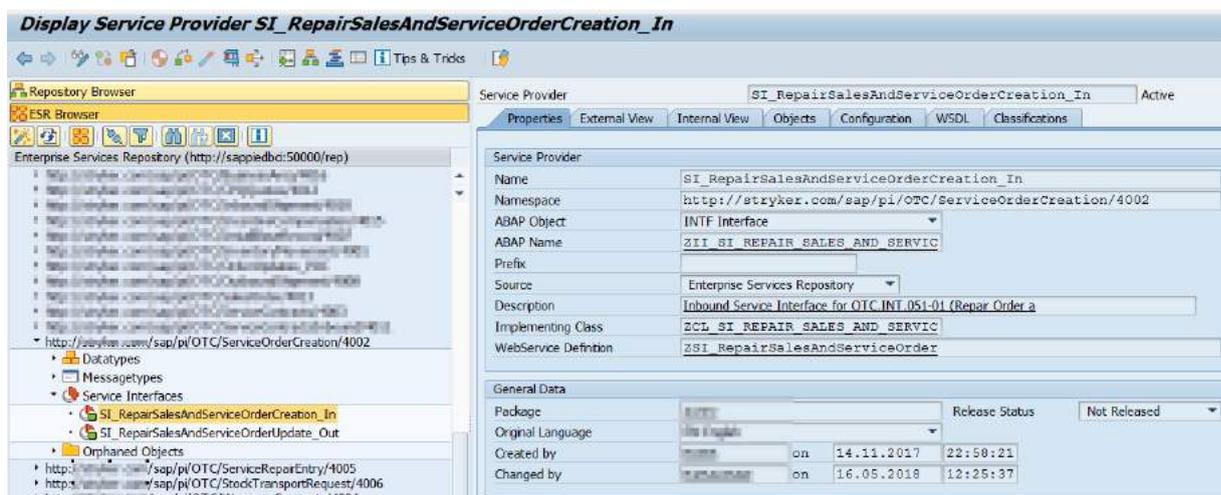
o Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica - DANFE. Considera-se Nota Fiscal Eletrônica o documento emitido e armazenado eletronicamente, de existência apenas digital, com o intuito de documentar operações e prestações, cuja validade jurídica é garantida pela assinatura digital do emitente e autorização de uso pela administração tributária da unidade federada do contribuinte, antes da ocorrência do fato gerador. (CONFAZ, 2005, p. 1).

Dentre os módulos disponíveis do SAP ERP, as atividades realizadas pelo estagiário se limitavam ao módulo SAP FI - Financial Accounting (Contabilidade Financeira). As mesmas podem ser resumidas em 4 processos:

- Recebimento, através do e-mail da área, do boletim de medicação que representava a solicitação de pagamento à determinado fornecedor;
- Solicitação aos fornecedores da geração da nota fiscal;
- Recebimento da nota fiscal;
- Atualização da planilha de controle interno;

Através da Figura 11 podemos observar um exemplo genérico da interface do sistema e de uma das telas que davam acesso às informações.

Figura 11 - *Printscreen* de uma tela genérica do SAP.



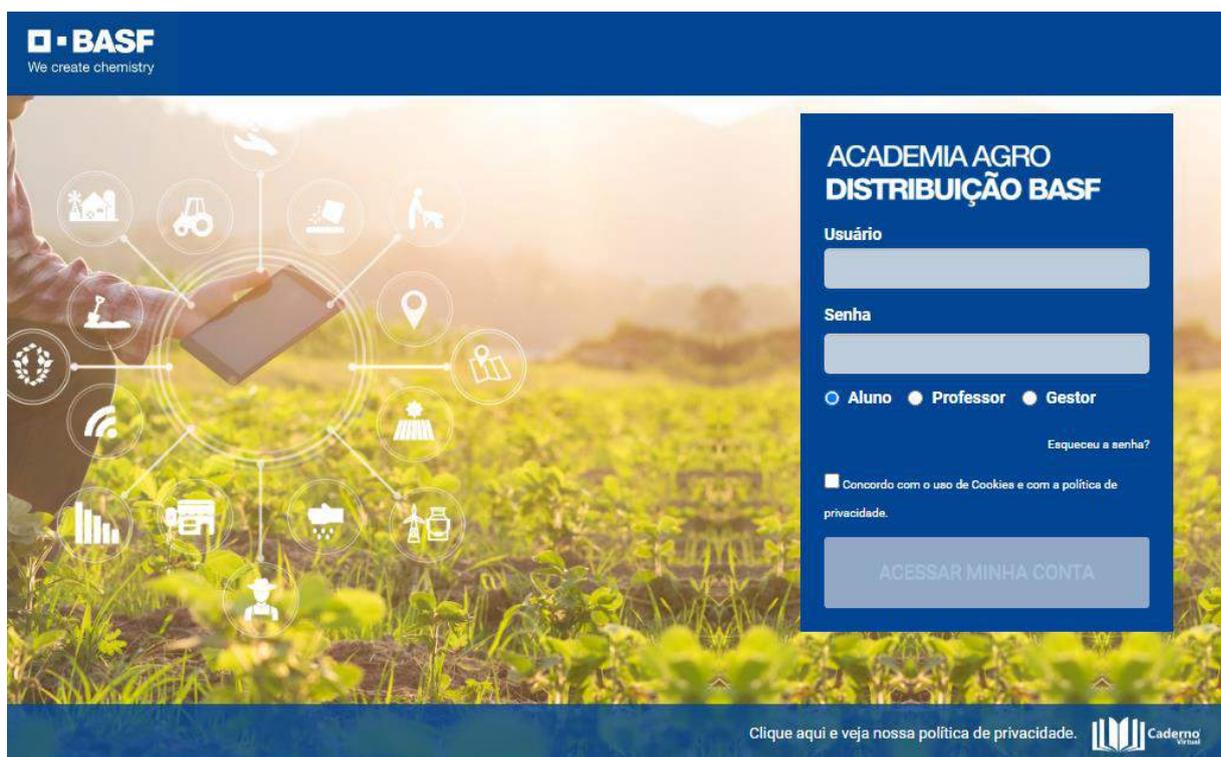
Fonte: Dados do Estágio (2021).

#### 4.6.2. Gestão da Academia Agro

Durante o período inicial do estágio, a primeira atividade realizada foi a de ser

responsável pela gestão de todos os usuários bem como a manutenção dos conteúdos educativos de uma plataforma de treinamentos online chamada Academia Agro (FIGURA 12). A plataforma foi desenvolvida especialmente para a divisão de Agro da empresa no Brasil e tinha como objetivo capacitar os colaboradores em diversos assuntos que poderiam estar relacionados ou não diretamente à função do colaborador.

Figura 12 - *Printscreen* da plataforma de capacitação.



Fonte: Dados do Estágio (2021).

#### 4.6.3. Suporte a organização do +AGRO Reconhece

É sabido que o reconhecimento dos colaboradores de qualquer organização é peça indispensável para a manutenção de qualquer empreendimento de sucesso. Segundo Bergamini (2002, p. 84):

É preciso que os gestores compreendam que não se trata somente de fiscalizar a

execução do trabalho, é preciso também aprender a elogiar o trabalho de seus colaboradores quando necessário, como forma de motivá-los e também reconhecer que o trabalho que eles desempenham para a organização é importante. (BERGAMINI, 2002, p. 84).

Já para Ramalho (1999, p. 77):

O desafio mais universal que as empresas enfrentam é deixar de enxergar instituições humanas como máquinas e passar a enxergá-las como organismos vivos. A maneira mais fácil de enxergar o problema é tratando das relações interpessoais, valorizando crescimento pessoal e social dos sujeitos. (RAMALHO, 1999, p. 77)

Com estes conceitos em mente, é imprescindível destacar a dedicação da empresa em estar buscando, constantemente, maneiras de reconhecer os colaboradores pelas boas ideias e pelo bom trabalho desempenhado.

Uma dessas iniciativas era conhecida como +AGRO Reconhece e possuía o objetivo de premiar com viagens e vales presentes os colaboradores que ao longo do ano apresentarem o melhor desempenho nas suas funções e na sua área. As premiações estavam atreladas tanto ao desempenho técnico e financeiro dos colaboradores, como também aos projetos desenvolvidos pelos mesmos que colaboraram para o bom desempenho da companhia no mercado.

Neste trabalho, o estagiário teve a oportunidade de trabalhar como suporte na reelaboração de toda a premiação, desde as normas do seu regulamento até a organização dos detalhes para o dia da premiação.

#### **4.6.4. Suporte à organização de treinamentos de SPIN Marketing e SPIN Selling**

Ainda no ano de 2019, o estagiário pôde auxiliar na organização de duas capacitações sobre vendas e marketing direcionadas às equipes de campo e de marketing, respectivamente. As atividades desenvolvidas pelo estagiário nestes treinamentos foram: contato com os convidados para confirmação de participação nos eventos; suporte aos participantes em caso de quaisquer dúvidas e envio dos materiais didáticos para os locais onde seriam ministrados os treinamentos.

#### **4.6.5 Desenvolvimento do FAQ do AgroIN 4.0**

Com o lançamento do software de *Business Intelligence*, AgroIN 4.0 surgiram, como é comum, muitas dúvidas sobre funções e usabilidade da ferramenta como um todo. E foi devido

à grande demanda de solicitações de ajuda por parte dos usuários que foi criado um *Frequently Asked Questions* (FAQ). A iniciativa surgiu de uma ideia de uma analista sênior da área, mas o estagiário desempenhou um papel fundamental no projeto atuando desde os primeiros escopos do projeto, passando pela redação dos materiais educativos até a publicação do “manual” na própria plataforma que hospedava o AgroIN 4.0.

#### **4.6.6. Treinamento de colaboradores sobre o AgroIN 4.0**

O conceito de treinamento apresenta vários significados:

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos. (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Sendo o estagiário um dos responsáveis pela área de suporte da ferramenta AgroIN 4.0, era comum que surgissem demandas referentes a capacitações de colaboradores sobre as funcionalidades da ferramenta. Dessa forma, o estagiário elaborava e ministrava treinamentos presenciais e à distância com o intuito de educar os usuários da melhor maneira possível.

Durante os treinamentos os participantes eram ensinados como, como utilizarem a ferramenta de acordo com as necessidades da área, como manipularem os dados e como resolverem sozinhos pequenos problemas que poderiam vir a surgir. Os treinamentos duravam em média 120 minutos e eram divididos em turmas de no máximo 12 pessoas visando uma melhor absorção do conhecimento e suporte individual aos participantes.

## 5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Com base nas informações apresentadas nas seções anteriores, serão apontadas algumas dificuldades identificadas, assim como as sugestões de melhorias para as mesmas:

### **Sistema de tomadas de decisões engessado:**

Por se tratar de uma companhia de mais de 150 anos e presente em mais de 80 países é esperado que a empresa apresente no seu dia a dia uma alta segmentação de áreas e tarefas, bem como uma certa formalidade que cabe ao negócio. Contudo estas características parecem ter ocupado um espaço maior do que o necessário para o bom desempenho da empresa. Pode-se observar que grande parte das decisões tomadas devem passar pelo crivo de vários colaboradores e níveis hierárquicos. Desta maneira, a empresa acaba por sofrer um certo processo de morosidade nos seus processos e na velocidade de tomada de decisão. Sendo assim, sugere-se que a companhia reveja a necessidade dessas aprovações em seus processos e proporcione o máximo de autonomia para os seus colaboradores, proporcionando maior agilidade e tempo de reação nas atividades realizadas.

### **Processos a serem otimizados**

Um outro ponto que foi observado trata da falta de clareza e organização sobre o fluxo de alguns processos. Na área de Performance e na divisão de AGRO Brasil, a maioria dos processos possuem uma sequência clara, otimizada e objetiva. Porém, ainda restam alguns processos que poderiam ser reavaliados. Sugere-se que para estes processos sejam montados fluxogramas — podendo-se utilizar a ferramenta *Bizagi (2021)*— com o intuito de facilitar a organização dos subprocessos e otimização do tempo de execução dos mesmos. Além disso, pode-se também fazer uso da ferramenta matriz RACI para definição de papéis e responsabilidades dos envolvidos no processo (MATRIZ RACI, 2017).

### **Gap de inovação**

Ainda sobre o grande porte da empresa e sua alta segmentação de áreas e funções, um outro ponto negativo que podemos destacar que foi desencadeado por esta estrutura é o potencial de inovação inutilizado na sede administrativa da empresa no Morumbi, São Paulo - SP.

Pode-se observar que a estrutura engessada desmotiva os colaboradores a inovarem com mais frequência e pujança seja em suas atividades do dia a dia ou em processos macros onde

puderam vislumbrar oportunidades de se desempenhar as atividades utilizando menos recursos, em menos tempo e de uma forma mais objetiva.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O curso de administração da UFLA oferece ao longo da sua duração oportunidades e experiências ricas e variadas, através da sua grade de disciplinas, núcleos de estudos, empresas juniores e planos de estudos tutorados que por si só já garantem ao aluno uma qualificação bastante completa.

Contudo, visando uma capacitação mais prática, o curso oferece ao aluno a oportunidade do estágio como etapa de transição da universidade para o mercado de trabalho. Esta etapa possui a finalidade de propor ao bacharelado um primeiro contato com o ambiente empresarial, além de desafiá-lo e oferece-lo a oportunidade de aplicar na prática todo o conhecimento adquirido em sala de aula.

Ainda, possibilitou o desenvolvimento do senso crítico do estagiário diante das atividades realizadas, bem como a análise de técnicas, processos, e o diagnóstico de problemas enfrentados que, posteriormente, resultara em propostas de mudanças que visavam a melhoria da rotina organizacional e desempenho da companhia.

Por ser uma empresa multinacional a BASF proporcionou ao aluno a possibilidade de conhecer o dia a dia de uma empresa com mais de 100.000 colaboradores e como seus departamentos, processos e pessoas se relacionam. Além disso, sendo uma empresa de carácter industrial e possuindo divisões em diferentes setores da economia, o estagiário pôde desenvolver habilidades imprescindíveis como sua inteligência emocional, versatilidade, capacidade de trabalhar sob pressão e em equipe e gestão e otimização do tempo.

Também vale ressaltar a autonomia atribuída aos estagiários da BASF da área de Performance bem como as funções desempenhadas pelos mesmos que em muito pouco se diferenciavam das atividades realizadas por um analista, o que proporciona um aprendizado acelerado e mais profundo da área e suas dinâmicas do dia a dia de trabalho.

O desenvolvimento do autoconhecimento possibilitou ao usuário ter mais clareza quanto aos caminhos, metas e planos que irá desenvolver no mercado de trabalho.

Diante disso, é possível concluir que o objetivo proposto de proporcionar uma vivência prática e profissional foi magistralmente atingido e que este ciclo foi fundamental e de grande valia para o desenvolvimento pessoal e profissional do aluno.

Por fim, o sentimento que ressoou foi o de gratidão por todas os indivíduos que tornaram possível esta experiência que com a absoluta certeza transformou o estagiário de um estudante para um profissional seguro de suas capacidades, mas com a consciência de que o horizonte de aprendizados à obter é infindável.

## REFERÊNCIAS

BASF. **Site**. 2021. Disponível em: <https://www.basf.com/br/pt.html>. Acesso em: 10 set. 2021.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Acesso em: 10 set. 2021.

BIZAGI. **Site**. 2021. Disponível em: <https://www.bizagi.com/>. Acesso em: 2 fev. 2021.

BRASIL. **Lei n. 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm). Acesso em: 22 mar. 2020.

CAIÇARA JUNIOR, Cícero. **Sistemas integrados de gestão–ERP: uma abordagem gerencial**. Curitiba: Ibpex, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. 4 ed. São Paulo: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos-Edição Compacta**. 5ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CONFAZ – CONSELHO NACIONAL DE POLÍTICA FAZENDÁRIA. **AJUSTE SINIEF 07/05, DE 30 DE SETEMBRO DE 2005**. Confaz, Brasília, 30 set. 2005. Disponível em: [https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/ajustes/2005/AJ007\\_05#wrapper](https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/ajustes/2005/AJ007_05#wrapper). Acesso em: 10, set. 2021.

FLORES, SILVA L. C.; DIAS, HARMS M. A.; FLORES, Raquel OM. **Coloquio internacional sobre gestion universitária em america del sur**, 7º, 2007, Mar del Plata, Argentina. : Estágio curricular do Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – elemento de integração - Empresa Universidade.

MATRIZ RACI. **Para definir responsáveis**. 2017. Disponível em: <https://blog.runrun.it/matriz-raci/>. Acesso em: 1 fev. 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração: manual compacto para cursos de formação tecnológica e sequenciais**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

[quimica.blogspot.com/2015/04/sobre-historia-da-basf-e-grande.html](http://quimica.blogspot.com/2015/04/sobre-historia-da-basf-e-grande.html). Acesso em: 10 set. 2021.

SEBRAE. **MPE Conceito Empregados**. 2013. Disponível em:

<[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2021.

RAMALHO, C. M. Lazer na empresa: uma via para a responsabilidade ético-social. IN:

SANTOS FILHO, A. P. O estágio supervisionado e a sua importância na formação docente. **Revista P@rtes**. 2010. Disponível em: <<https://www.partes.com.br/2010/01/04/o-estagio-supervisionado-e-sua-importancia-na-formacao-docente/>>. Acesso em: 02 abr. 2020.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TANAKA, E. **Guia completo de como fazer o controle financeiro da sua empresa**. Editora E-books SEBRAE. 2014. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Guia+completo+de+como+fazer+o+controle+financeiro+da+sua+empresa.pdf>. Acesso em: 10 set. 2021.