



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
JUCISLÉIA BARBOSA DE SOUZA

MODELAGEM DO PROCESSO DE FATURAMENTO DO CLIENTE ALGAR

São José
2022

JUCISLÉIA BARBOSA DE SOUZA

MODELAGEM DO PROCESSO DE FATURAMENTO DO CLIENTE ALGAR

Relatório de estágio apresentado ao curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Rejane Roecker, Dra.

São José

2022

JUCISLÉIA BARBOSA DE SOUZA

MODELAGEM DO PROCESSO DE FATURAMENTO DO CLIENTE ALGAR

Relatório de estágio apresentado ao curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Rejane Roecker, Dra,

São José, 10 de fevereiro de 2022.

Professora e orientadora Rejane Roecker, Dra.

Professor José Ricardo Tavares, Me.

Coordenador e professor Álvaro José Souto, Me.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido saúde e proteção em todos os momentos.

Aos meus familiares que me apoiaram sempre que necessário; incentivaram a seguir em frente mesmo diante dos desafios.

Agradeço ao meu irmão Jairo e minha cunhada Bibi que sempre acreditaram em mim, e foram meus conselheiros em momentos importantes.

Minha professora e orientadora Rejane pelos ensinamentos e direcionamentos, mostrando o caminho a ser seguido, possibilitando que esse trabalho fosse realizado.

A todos que torceram por mim e estiveram ao meu lado, dando força e animo para chegar ao final dessa jornada.

Aos meus colegas de classe, que me ajudaram compartilhando seus aprendizados e conhecimentos.

Agradeço aos professores, mestres e doutores, pelo conhecimento compartilhado e pela honra em aprender com profissionais compromissados.

Agradeço a todos os envolvidos na realização desse trabalho.

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de obter soluções de melhorias ao processo implementado no faturamento do cliente Algar, na empresa Intelbras, por meio de análise estratégica. Para este fim, foi necessário o levantamento de dados quanto ao histórico da organização referente a outros exemplos de faturamentos, informações quanto ao mercado tecnológico, visto que a empresa em questão é focada neste ramo, questões macro e micro ambientais, e informações sobre ferramentas de ilustrações gráficas para fluxogramas. Para alcance dos objetivos foi utilizada a pesquisa aplicada, além da metodologia descritiva, qualitativa e estudo de caso; os dados foram coletados através de pesquisas bibliográficas, pesquisa participante por motivo de trabalhar na empresa em questão e pesquisas informais com gestores e colaboradores participantes. Realizou-se a análise SWOT para levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa, as ameaças e oportunidades do mercado. Diante das informações obtidas, verificou-se a possibilidade de melhorias do processo em questão, a fim de contribuir a sociedade acadêmica e também profissional.

Palavras-chave: Gestão financeira. Modelagem de processo. Empresa de tecnologia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas de um processo	18
Figura 2 - Elementos da notação BPMN	19
Figura 3 - Objetos de conexão	20
Figura 4 - Logomarca da empresa	22
Figura 5 - Mapa de localização	23
Figura 6 - Capital social	24
Figura 7 - Intelbras Matriz	25
Figura 8 - Intelbras Minas Gerais	25
Figura 9 - Intelbras Manaus	26
Figura 10 - Histórico da empresa	26
Figura 11 - Estrutura Organizacional do setor de Operações e Suporte	28
Figura 12 - Fluxograma do processo de faturamento do cliente Algar	34
Figura 13 - Fluxograma final do processo de faturamento do cliente Algar	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - análise SWOT	32
Quadro 2 - Pontos críticos do processo e soluções propostas	36

LISTA DE SIGLAS

BPMN Business Process Model Notation

CVM Comissão de Valores de Mercados

OMG Object Management Group

SA Sociedade Anônima

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 METODOLOGIA.....	12
1.4 TIPO DE PESQUISA.....	13
1.4.1 Análise e coleta de dados.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO E SUAS FUNÇÕES.....	15
2.2 PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.2.1 Business Process Model and Notation (BPMN)	18
2.4 ELEMENTOS GRÁFICOS DA NOTAÇÃO BPMN PARA MODELAGEM BÁSICA	19
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	22
3.1 RAZÃO SOCIAL, NOME FANTASIA E LOGOMARCA	22
3.2 ENDEREÇO, MAPA DE LOCALIZAÇÃO E FORMA JURÍDICA ATUAL.....	22
3.3 CAPITAL SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO	24
3.4 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	24
3.5 PANORAMA DO SEGMENTO DA ORGANIZAÇÃO.....	27
3.6 OBJETIVOS DA EMPRESA.....	27
3.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA	27
4 DIAGNÓSTICO	29
4.1 PANORAMA DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO EM QUE A EMPRESA FAZ PARTE	29
4.2 MACROAMBIENTE.....	29
4.3 MICROAMBIENTE	30
4.4 ANÁLISE SWOT	32
4.5 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	33
4.6 CRÍTICA DO ATUAL PROCESSO	35
5 PROGNÓSTICO	36
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39

REFERÊNCIAS.....40

1 INTRODUÇÃO

Dentre as áreas de estudo que fazem parte do curso de Administração temos a Gestão Financeira, que podemos definir como o campo de gerenciamento dos recursos financeiros de uma Organização. Gitman (2010, p. 3) define finanças como “[...] a arte e a ciência de administrar o dinheiro”. Sabemos que desde os tempos antigos, toda atividade realizada demandava recursos financeiros; desde atividades como uma família que precisa de renda para satisfazer suas necessidades, até uma organização não governamental sem fins lucrativos que precisava buscar fontes de financiamento para suas operações.

Pesquisas apontam que as atividades financeiras foram oriundas da contabilidade, pois as técnicas de registro existentes partiram da ciência contábil. Conforme informações históricas, deu-se início a esses registros por volta de 3.000 a.C., nessa época os registros eram realizados em placas de argilas, essas eram as bases de registro e de controle financeiro nos primórdios. Desde então vem crescendo a forma de registrar essas informações e qual controle é necessário ser realizado, conforme desenvolvimento e complexidade do negócio.

Podemos citar algumas atividades aplicadas à gestão de finanças, como: controle de estoque e acompanhamento das vendas; conciliações bancárias para controle do fluxo de caixa; definição de preços e custos, e planejamento de todas as ações da empresa que envolvam finanças. Diante dessas atividades os gestores da área financeira possuem o objetivo de garantir que os recursos disponíveis sejam utilizados da melhor forma possível, e que metas sejam alcançadas referente ao lucro estipulado pela Organização.

O foco desse trabalho dá-se a atividade de faturamento, que está relacionada com as vendas de produtos ou serviços ocorridos na empresa dentro de um período mensal. O faturamento pode ser visto como um dos indicadores essenciais para medir o sucesso do negócio; vinculado ao setor comercial, esta atividade pode demonstrar o andamento das vendas, como também se os preços estipulados estão dentro dos parâmetros.

Diante destas informações e detalhando o caminho a ser percorrido neste relatório, iremos abordar o processo de faturamento implementado no setor de operações e suporte, especificamente no cliente Algar, e responder a seguinte

pergunta: Como o processo atual poderia receber melhorias, de modo a torná-lo mais eficaz e simplificado?

1.1 OBJETIVOS

Tendo como base para este estudo o problema e o tema de pesquisa escolhido, o objetivo geral e os objetivos específicos foram estabelecidos e foram definidos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Modelar o processo de faturamento do cliente Algar utilizado no setor de Operações e Suporte da Intelbras, e propor melhorias, a fim de simplificar as etapas desde o recebimento dos pedidos a emissão das notas fiscais para envio ao cliente final, de modo a contribuir com uma aplicação simples e eficaz.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral do estudo os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- i.Descrever e representar o atual processo de faturamento implementado para o cliente Algar;
- ii.Investigar as fragilidades que afetam o bom funcionamento do processo de faturamento para o cliente Algar;
- iii.Modelar o processo de faturamento implementado para o cliente Algar, solucionando as principais fragilidades identificadas, e propondo outras ações, a fim de alcançar a eficácia e a simplificação necessária.

1.2 JUSTIFICATIVA

Visto os percalços vivenciados no momento de realizar o faturamento do cliente Algar, notou-se a necessidade de melhorias para obter a funcionalidade do processo; percalços estes relacionados ao recebimento dos pedidos e demais fatores que

envolvem a atividade. Com este estudo será possível identificar os pontos de fragilidades, e onde pode ser melhorado, para a simplificação e eficácia do processo.

Para a Empresa em questão este estudo será de grande valia, pois irá expandir as possibilidades relacionadas à atividade de faturamento, até mesmo para aplicação ao processo dos demais clientes do setor de Operações e Suporte da Intelbras.

Amplamente para a área da Administração, contribuirá em fornecer outras formas de processo para a atividade de faturamento; como a participação dos demais setores poderão ser utilizada com o objetivo de contribuir ao processo, e não somente uma participação isolada. Irá enriquecer o conhecimento existente na área de gestão financeira, e ajudar outras empresas a realizarem esta função de forma eficaz, e atendendo às suas necessidades.

A simplificação é um fator que muitas vezes não é considerado ao desenhar um processo, acabam envolvendo etapas muitas vezes desnecessárias. Na atividade de faturamento lidamos por exemplo com informações tributárias e informações relacionadas à contabilidade, e muitas vezes com as etapas que formam o processo, elevam o trabalho de forma exacerbada, ocasionando morosidade na atividade.

A modelagem de processo contribuirá para identificar os fatores essenciais e não essenciais, presentes no processo atual.

1.3 METODOLOGIA

A metodologia é definida como o caminho a ser percorrido para alcançar um resultado, ainda que o mesmo não tenha sido definido. (HEGENBERG, 1976 *apud* MARCONI; LAKATOS, 1991). Hegenberg (1976 *apud* MARCONI; LAKATOS, 1991) cita que “o método científico é considerado o percurso onde se chega a um determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado”.

Tendo em vista que este relatório está sendo elaborado com o objetivo de proporcionar melhorias a um processo de faturamento, é necessário que contenham informações suficientes como também a metodologia de pesquisa envolvida proporcione o percurso a ser trilhado para o desenvolver deste trabalho, de maneira a atingir os objetivos propostos.

O conhecimento científico é um conhecimento objetivo, metódico, passível de demonstração e comprovação, segundo Fonseca (2002, p. 11). O método científico

permite a elaboração conceitual da realidade que se deseja verdadeira e impessoal, passível de ser submetida a testes de falseabilidade.”

A pesquisa científica gera proximidade e entendimento aprofundado sobre o assunto estudado; através dos procedimentos científicos é possível elucidar questões levantadas para o desenvolver do trabalho.

Sendo assim, para gerar um entendimento sobre o objeto de estudo, será necessária uma pesquisa científica que tenha objetividade quanto às informações e aos dados apresentados.

1.4 TIPO DE PESQUISA

Em relação a sua natureza, a pesquisa será aplicada, pois objetiva que os resultados gerados tenham uma aplicação prática para solução dos problemas identificados.

O intuito é fornecer informações suficientes para modelar o processo atual, e posteriormente um processo que sirva de modelo para a atividade de faturamento dentro da empresa estudada, com as ponderações de melhorias, oferecendo uma sequência de etapas a serem seguidas pelo setor pertinente.

A pesquisa procura compreender como funciona o embasamento utilizado para ser realizada uma atividade de faturamento, associada ao objeto de estudo, o processo atual de faturamento; então, quanto à abordagem essa pesquisa terá caráter qualitativo, pois não busca representações numéricas - quantitativa -, e sim a compreensão das possíveis melhorias ao processo atual existente.

Essa pesquisa se trata de um estudo da atividade de faturamento implementada no setor de operações e suporte da Intelbras, para o cliente Algar, e pretende registrar a modelagem dos processos para representação das etapas necessárias.

1.4.1 Análise e coleta de dados

No que se refere aos procedimentos, será realizada pesquisa bibliográfica para elaboração do embasamento teórico deste relatório, pesquisa de levantamento para compreender como definiu-se o processo utilizado atualmente, pesquisa de estudo de caso relacionado ao cliente Algar, pesquisa participante por motivo de trabalhar na

empresa em questão, e através de entrevistas pessoais informais com os gestores e funcionários da empresa sempre que for necessário, para coleta de informações e caracterização da empresa.

A etapa de análise das informações coletadas pode ser definida como “[...] a etapa que faz o tratamento das informações obtidas pela coleta de dados para apresentá-la de forma a poder comparar os resultados esperados pelas hipóteses”. (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995 *apud* GEHHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 60). Os principais métodos de análise e tratamento das informações coletadas, são: método quantitativo, estabelecendo análise estatística dos dados, ou qualitativa, através de análise de conteúdo.

Neste trabalho os dados serão analisados de maneira qualitativa, por análise de conteúdo do material levantado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão apresentados como pilares teóricos para o relatório de estágio, os seguintes assuntos: Administração e suas funções, processos nas organizações, *Business Process Model Notation* (BPMN). Será desenvolvido cada tópico com suas devidas atribuições e detalhamentos.

2.1 ADMINISTRAÇÃO E SUAS FUNÇÕES

Chiavenato (2007, p. 4) diz que “administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e competências organizacionais para alcançar determinados objetivos com eficiência e eficácia, por intermédio de um arranjo convergente”.

A administração se trata de um processo contínuo e sistêmico que envolve uma série de atividades impulsionadoras, como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e competências para alcançar metas e objetivos. A mesma sugere estabelecer os objetivos a serem alcançados, tomar decisões no meio desse caminho e liderar todo o processo para alcançar os objetivos e oferecer resultados. (MINTZBERG, 2009).

O objeto de estudo da Administração é a atividade organizacional, levando em consideração as relações existentes entre as organizações e o ambiente em que estão inseridas.

Tendo as empresas como atividade principal da Administração, as funções que a fundamentam são de extrema importância, e são elas:

Planejamento: considerada uma ferramenta gerencial primordial, o planejamento consiste no estudo e escolha de alternativas utilizadas por uma empresa para se chegar a um objetivo de maneira eficaz e eficiente, partindo do ponto em que a mesma se encontra atualmente. O planejamento deve ser a primeira das funções administrativas, pois é este que determina, antecipadamente, quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los (CHIAVENATO, 2004). Contudo, cabe a empresa definir objetivos e políticas, coordenar e direcionar esforços visando um melhor e mais claro controle do desempenho atingido, pois planejamento é um processo contínuo, que consiste em um conjunto de ações coordenadas e integradas

para tornar realidade um objetivo futuro. Existem 3 fatores importantes neste tópico: identificar as oportunidades, interpretar dados e analisar recursos disponíveis.

Organização: esta etapa como função administrativa complementa a função de planejamento, tendo em vista que, para atingir os objetivos e metas, as organizações devem preparar uma estrutura interna de modo a se tornarem eficientes no desempenho das tarefas necessárias para o cumprimento da sua missão. A organização é a função administrativa que se incumbe de identificar, organizar e agrupar as atividades necessárias para se atingir os objetivos da empresa. Inclui-se nessa etapa também definição de estruturas organizacionais e composição de níveis hierárquicos. São alguns componentes da função Organização: tarefas, pessoas, órgãos e relações (entre pessoas e o trabalho).

Dirigir: a função administrativa da direção também pode ser conhecida como “liderar”, “influenciar” e “motivar” os empregados a realizar as tarefas importantes do projeto. Para ser um bom líder, no entanto, é essencial que o gestor saiba distribuir tarefas, cobrar funcionários e resultados, além de inspirá-los com segurança e determinação. Nesta fase, a atividade está relacionada diretamente às lideranças de uma empresa, que deve estar preparada para exercer as tarefas de delegar, acompanhar, cobrar e motivar a equipe no qual está responsável. Mesmo em ambientes de hierarquia horizontal, ou seja, onde não existem superiores ou um chefe, a direção administrativa deve ser transparente. Dessa forma, as equipes multidisciplinares e autônomas poderão tomar decisões e executar tarefas de acordo com os objetivos estipulados. Temos então que, dirigir não é, necessariamente, uma função de um cargo de gestor, mas uma direção administrativa, que deve ser reconhecida e acompanhada por todos. Em resumo, dirigir uma equipe exige habilidades que vão além da pura e simples autoridade. A liderança precisa coordenar, gerenciar e facilitar o trabalho dos demais, garantindo que o pessoal da organização avance e desenvolva o trabalho de maneira eficaz.

Controlar: nessa última etapa, o domínio dos processos, do ambiente, documentos, estatísticas e equipe são responsáveis por garantir o resultado esperado. É aqui também que o administrador irá acompanhar relatórios, dados e tecnologias, avaliar o desempenho dos profissionais, buscar soluções para os desafios e programar a melhoria contínua da organização. A função de controlar está associada diretamente ao monitoramento dos resultados das estruturas administrativas anteriores. Mesmo que o planejamento seja excelente, a empresa

esteja organizada e as funções delegadas, ainda assim, o controle de todas as funções é necessário para garantir que o trabalho esteja sendo executado corretamente.

O acompanhamento contínuo do desempenho de uma empresa é o fator que irá garantir a execução do projeto e a correção de possíveis erros, uma vez que o mercado está em constante evolução e as organizações precisam se adaptar às mudanças, tendências e investimentos. Neste sentido, o gestor deve caminhar junto aos processos administrativos da empresa. Para isso, ele precisa estar em constante acompanhamento, ajustando, comunicando, realocando e tomando decisões que mostrarão o sucesso do projeto.

2.2 PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

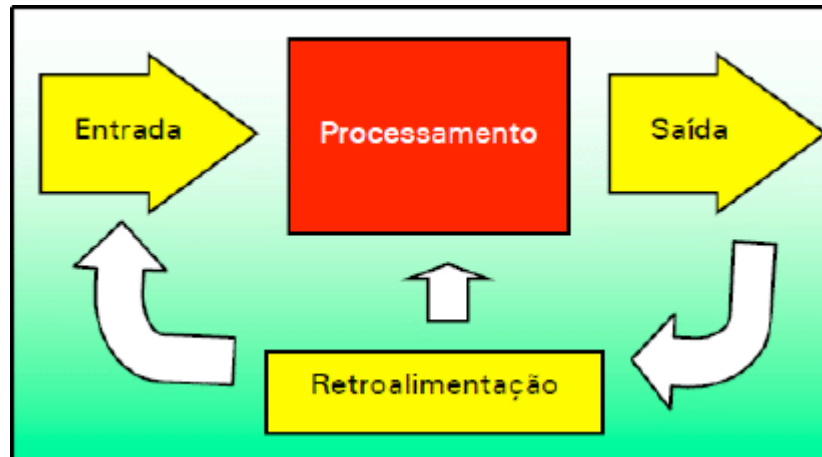
Todo trabalho importante realizado nas organizações faz parte de um processo, afirmam Graham e LeBaron (1994). Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma organização sem um processo empresarial.

Processo é uma palavra originária do latim *processu*, significa “maneira de realizar algo; inter-relacionamento e combinação sequenciados; lógica de trabalho; técnica ou metodologia” (DUARTE, 2011, p. 901). Um processo é definido como um conjunto de atividades estruturadas e medidas que resultam em um produto específico para um determinado cliente ou mercado. (DAVENPORT, 1994).

Resumidamente processos podem ser entendidos como um conjunto de atividades interligadas para entregar ao cliente um produto/serviço de qualidade, consequentemente destaca-se a importância dos processos para as Organizações, pois eles são a essência das empresas.

Na figura 1 abaixo, temos um exemplo das etapas de um processo, e seus principais elementos: as entradas, que são as razões de existir do processo; o processamento ou transformação, são as atividades interdependentes que transformam os insumos em resultados; as saídas, são os resultados do processo; realimentação, visa manter o desempenho de acordo com o padrão ou critério escolhido (CHIAVENATO, 2003).

Figura 1 – Etapas de um processo



Fonte: Google imagens (2022).

Diante da importância e do valor que os processos geram para as organizações, torna-se essencial a identificação e modelagem dos mesmos, levando em consideração suas características.

2.2.1 Business Process Model and Notation (BPMN)

A notação BPMN é uma representação gráfica feita a partir de ícones que simbolizam o fluxo de processo. A partir dessa notação é possível fazer o mapeamento dos processos.

Ferreira (2008) descreve que a BPMN é uma notação usada para modelagem de processo, a qual tem por objetivo tornar possível o alinhamento entre o negócio e a organização, realizando a representação desse alinhamento através de um diagrama de processos e utilizando técnicas de diagramas e fluxos.

A notação BPMN iniciou-se a partir do esforço coletivo de várias empresas de ferramentas de modelagem. Cada uma delas possuía sua própria notação, porém isso se mostrou improdutivo, dificultando a vida de usuários e clientes. Hoje, a notação é mantida pelo *Object Management Group* (OMG), uma entidade internacional sem fins lucrativos que regulamenta padrões tecnológicos.

A notação BPMN tem sua utilidade para descrever a lógica de cada etapa de um processo por meio de diagramas. A partir dessa modelagem, é possível ter uma visão gráfica que demonstra de maneira simples todo o processo de negócio.

2.4 ELEMENTOS GRÁFICOS DA NOTAÇÃO BPMN PARA MODELAGEM BÁSICA

Para começar a modelar é necessária uma ferramenta para executar essa atividade. Algumas ferramentas existentes são: *Bizagi*, *Oryx*, *Tibco Business Studio*, *Aris Express*, *Process Maker*, *Open ModelSphere* e *Intalio*.

Na modelagem BPMN existem quatro grupos de elementos:

- Objetos de Fluxo (*Flow Objects*)
- Objetos de Conexão (*Connecting Objects*)
- Raia de piscina (*Swimlanes*)
- Artefatos (*Artifacts*)

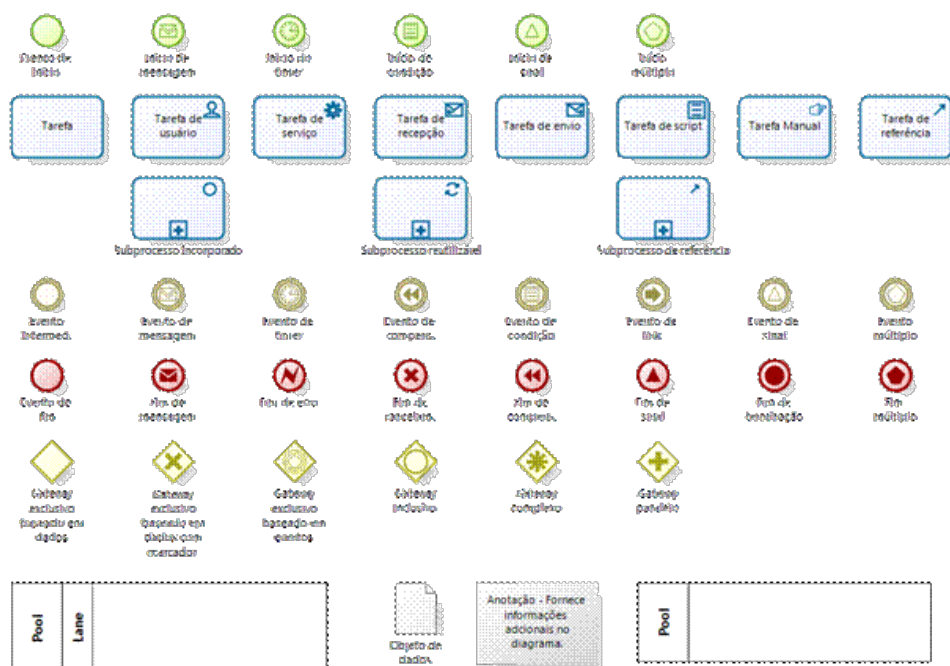
Os objetos de fluxo podem ser de três tipos:

Eventos: afetam o fluxo do processo e têm geralmente uma causa ou um impacto;

Atividades: passos lógicos que ocorrem dentro do processo; é um termo genérico para um trabalho executado. Os tipos de atividades são: Tarefas e sub-processos.

Decisões: Controlam o fluxo de sequência; são usados para controlar a divergência e a convergência da sequência de um fluxo;

Figura 2 - Elementos da notação BPMN



Objetos de conexão representam a forma como os objetos de fluxo se conectam.

Eles se dividem em três tipos:

- Fluxo de sequência: Representa a ordem do fluxo;
- Fluxo de mensagens: Representa o fluxo das mensagens entre o emissor e receptor;
- Associação: Usada para associar dados, textos e outros artefatos aos objetos do fluxo;

Swinlanes representam a forma de organização das atividades em categorias visuais separadas, e agem como um contêiner para os objetos de fluxos.

São elas:

Pool: é onde são desenhados os elementos representativos do processo; atua como um container para dividir um conjunto de atividades de outras piscinas.

Lane: São as subdivisões do pool. É usada para organizar as atividades do processo.

Figura 3 - Objetos de conexão

OBJETO	FIGURA
Pool	
Lane	

Os artefatos são usados para informações adicionais no processo. Eles podem também ser usados para representar as entradas ou saídas de uma atividade. Temos três tipos de artefatos:

- Objetos de dados: Elementos produzidos ou requeridos por uma atividade, conectados por meio de associações;
- Grupo: Possui finalidade de documentação ou análise;
- Anotações: Usado para passar ao leitor informações adicionais de uma atividade.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1 RAZÃO SOCIAL, NOME FANTASIA E LOGOMARCA

Razão social é o termo no qual uma pessoa jurídica é reconhecida, se individualiza, e possui permissão para exercer sua atividade. Este nome é importante pois estará presente em todos os principais documentos da empresa, como: Contrato social, Notas fiscais que serão emitidas, escrituras, etc. Por estes motivos a decisão do nome da empresa é importante

Figura 4 - Logomarca da empresa

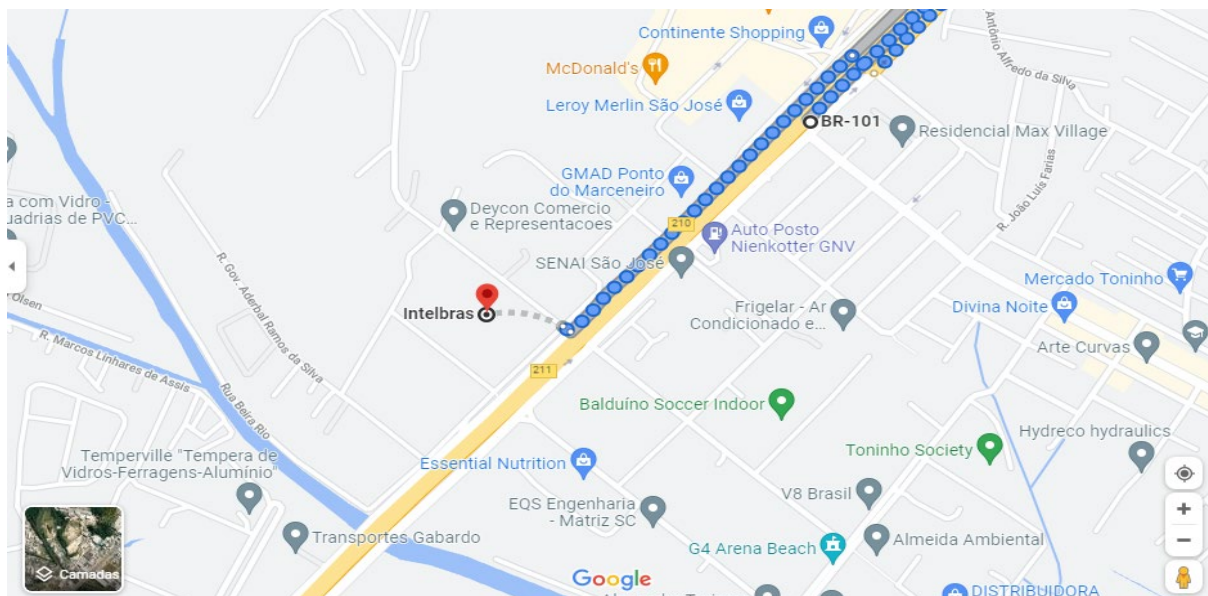


Fonte: Fornecida pela Empresa, 2021

3.2 ENDEREÇO, MAPA DE LOCALIZAÇÃO E FORMA JURÍDICA ATUAL

A Empresa Intelbras encontra-se localizada na Rodovia BR 101, km 210, bairro Área Industrial, São José - SC, conforme presente na imagem abaixo:

Figura 5 - Mapa de localização



Fonte: Google Maps, 2021.

Possui forma jurídica atual Sociedade Anônima (SA) de capital aberto.

Sociedades Anônimas são empresas jurídicas de direito privado, que em sua composição deve conter dois ou mais acionistas, de natureza empresarial. É uma espécie societária voltada para empreendimentos de grande porte, Constituição lei 6.404/76.

Trata-se de uma sociedade institucional, portanto seu ato constitutivo será o Estatuto Social, contrário das sociedades limitadas, que são constituídas através de contratos (MAMEDE, 2009).

A sociedade anônima para ser considerada de capital aberto tem-se por exigência de lei, obter o registro na Comissão de Valores de Mercados (CVM) (órgão estatal responsável pela fiscalização do mercado de capitais), conforme a Lei nº. 6.385/76. Esse tipo de negócio acontece quando a empresa objetiva um grande retorno financeiro, e para isso é necessário obter uma grande quantidade de recursos com os sócios. Esses investimentos são fiscalizados rigorosamente pelo governo, o que garante segurança e confiabilidade aos negócios para quem investe. (BERTINI, 2014 *apud* FERNANDES, [20-?], p. 8). Com a reputação de confiança criada pela fiscalização da CVM, os investidores podem realizar essa participação de forma confiável.

3.3 CAPITAL SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO

O Capital Social está relacionado com os valores recebidos pela Empresa por ela gerados.

Na imagem abaixo constam informações do 3 trimestre de 2021.

Figura 6 - Capital social

Patrimônio líquido					
Capital social	18.a	1.074.500	350.000	1.074.500	350.000
Reserva de capital	18.b	(26.701)	-	(26.701)	-
Reservas de lucros	18.c	576.835	600.536	576.835	600.536
Lucros acumulados		210.313	-	210.313	-
Ajustes de avaliação patrimonial	18.d	(489)	25.612	(489)	25.612
Ajustes acumulados de conversão	18.e	178	82	178	82
Patrimônio líquido atribuível aos controladores		1.834.636	976.230	1.834.636	976.230
Participação de não controladores	18.g	19.359	-	-	-
Total do patrimônio líquido		1.853.995	976.230	1.834.636	976.230
Total do passivo e patrimônio líquido		3.148.290	2.442.150	3.101.320	2.437.162

Fonte: Relatório sobre a Revisão de Informações Trimestrais da empresa

3.4 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Intelbras é voltada para o ramo da tecnologia, oferecendo soluções inovadoras em energia, comunicação, redes e segurança. Teve sua fundação no ano de 1976 por Diomício Freitas no município São José/SC, como início do seu negócio a fabricação de centrais de PABX. Atualmente possui um portfólio extenso com telefones domésticos e sem fio, roteadores, alarmes, portaria eletrônica, interfones, câmeras de segurança, etc. Com o passar do tempo a Empresa alcançou as certificações ISO 9001 e ISO 14001, além de ter conquistados prêmios como *Great Place To Work* e *MESC* - satisfação do cliente.

Atualmente, a Intelbras é líder no mercado brasileiro de centrais telefônicas. No ano de 1987 foi a pioneira no lançamento de centrais telefônicas com tecnologia nacional, do tipo *Private Automatic Branch Exchange* (PABX). Desde a sua fundação, a Intelbras atuava no setor de telefonia pública, mas a partir de 1990 começou a direcionar sua atuação para a iniciativa privada, com foco em telefones convencionais e centrais PABX de pequeno porte.

Figura 7 - Intelbras Matriz



Fonte: Google imagens (2022).

Por questões de ampliação e crescimento, a empresa optou em adquirir outra empresa localizada em Minas Gerais, no ano de 2007, focada no segmento de segurança eletrônica, assim, incorporando mais um ramo dentro das atividades da empresa.

Figura 8 - Intelbras Minas Gerais



Fonte: Google imagens (2022).

Em 2009, a empresa adquiriu uma nova unidade na região de Manaus, Amazonas; um dos diversos benefícios que a Intelbras possui com esta unidade, é que a mesma se encontra em uma região de livre de impostos, ocasionando na fabricação própria sem grandes custos.

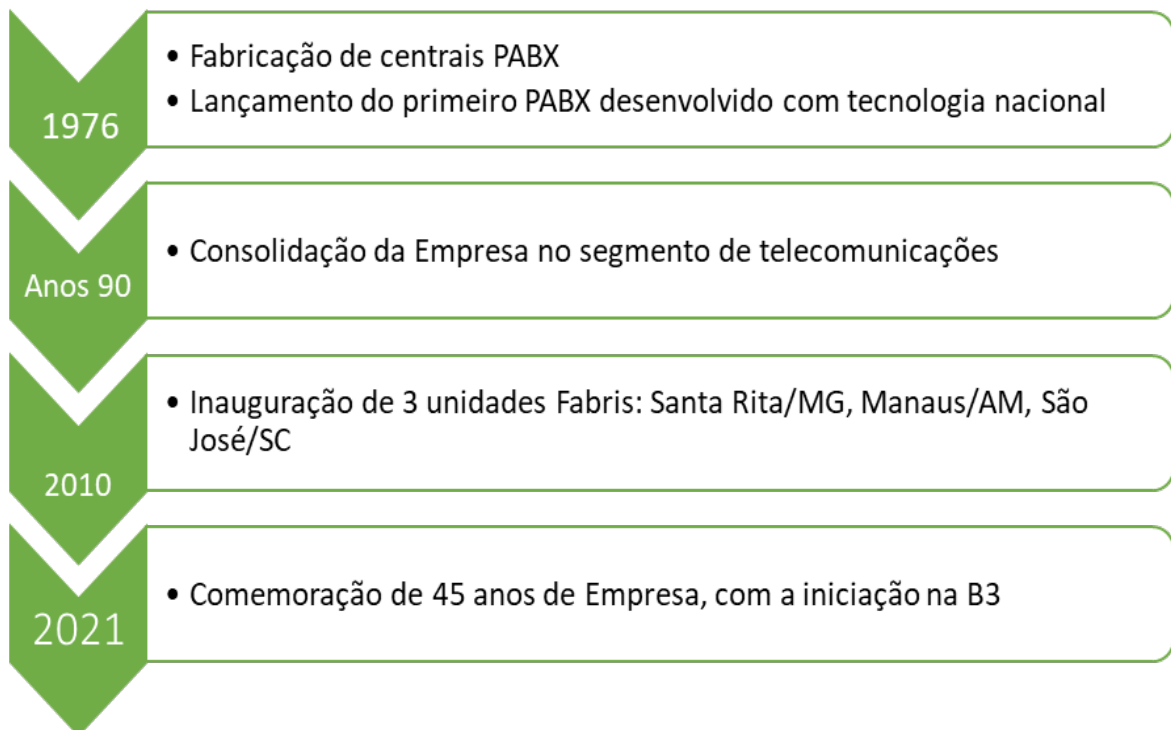
Figura 9 - Intelbras Manaus



Fonte: Google imagens (2022).

Desde sua fundação a empresa buscou caminhos de inovação e diferencial, colaborando com o crescimento do nosso país. Atualmente a empresa está sob direção de Altair Silvestri e possui mais de 2000 funcionários.

Figura 10 - Histórico da empresa



Fonte: Elaborado pela autora

3.5 PANORAMA DO SEGMENTO DA ORGANIZAÇÃO

A Empresa Intelbras está inclusa no segmento de tecnologia pois produz, distribui e comercializa produtos voltados ao segmento de tecnologia. No Brasil atualmente temos alguns exemplos de empresas que fazem parte desse segmento, são elas: Vivo, Claro, Oracle Brasil, B2W Digital, Dell, Samsung, Totvs, entre outras.

Para economia este segmento tem grande impacto, pois atualmente é responsável por 123.544 novos empregos gerados; o estudo profissões emergentes na era digital identificou 14 carreiras em ascensão relacionadas a digitalização, onde esse movimento será responsável pela geração de 767,5 mil oportunidades de trabalho nos próximos 10 anos.

Diante deste cenário a Empresa Intelbras tem grandes perspectivas para seu desenvolvimento, pois tem buscado aprimorar-se e manter-se cada vez mais sólida neste segmento.

3.6 OBJETIVOS DA EMPRESA

Missão, a Intelbras colabora para um futuro melhor com soluções inovadoras e tecnologias que transformam a forma como as pessoas se comunicam, se conectam e se protegem, criando valor e oportunidades para nossos clientes, colaboradores e parceiros

Visão, a Empresa tem como visão: faça o cliente escolher a INTELBRAS.

Valores, a Empresa tem como valores simplicidade, transparência, segurança no negócio, qualidade, produtividade, respeito pelo ser humano, empresa feliz, gestão participativa e ética.

Tem também como lema: INTELBRAS sempre próxima.

3.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

A Estrutura Organizacional representa a forma como os funcionários são organizados na Empresa; quais são as funções, cargos e relações hierárquicas.

Visto o porte da Empresa em questão, optou-se pela apresentação da Estrutura organizacional do Setor de Operações e Suporte, no qual faz parte do segmento Comercial da Organização:

Figura 11 - Estrutura Organizacional do setor de Operações e Suporte



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A Atividade da Gerência está alinhada com a diretoria comercial, onde o foco é a escolha dos projetos visando o desenvolvimento do setor e da Organização.

As lideranças contribuem com a Gerência na direção e organização das atividades, sendo divididas em liderança da equipe de suporte e liderança da equipe administrativa.

N1 e N2 são os técnicos focados na parte de atendimento e suporte telefônico, como também presencial, ao cliente.

4 DIAGNÓSTICO

Neste tópico será detalhado o processo de faturamento do cliente Algar, apresentando, através do diagnóstico, os seus pontos críticos.

4.1 PANORAMA DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO EM QUE A EMPRESA FAZ PARTE

A Empresa Intelbras faz parte do segmento de empresas industriais, que transformam matérias-primas fabricando mercadorias, com foco em soluções eletrônicas.

Em pesquisa na Web encontramos que existem tipos de indústrias conforme a finalidade. Alguns exemplos são as Indústrias de bens de produção, são empresas que se dedicam a transformar um elemento retirado da natureza em um outro material, que será utilizado para a produção de alguma manufatura final.

Indústrias de bens de capital são aquelas que produzem maquinários agrícolas, como esteiras, plantadeiras, colheitadeiras e outros, bem como as que produzem ferramentas industriais.

Indústrias de bens de consumo, transformam a matéria-prima em um produto final que é oferecido em mercados diversos. Estão incluídas tanto as produções duráveis, como eletrônicos e eletrodomésticos, quanto os não duráveis, como medicamentos, alimentação e bebidas.

Com as divisões acima temos um melhor entendimento da classificação quanto as atividades relacionadas as indústrias, e qual o papel de cada ramo, como também uma clareza maior quanto ao cenário de atuação da Empresa Intelbras.

4.2 MACROAMBIENTE

Macroambiente é o espaço em que não se pode obter controle, “é o ambiente externo à empresa, cujas variáveis não podem ser diretamente controladas” (FARIAS *et al.*, 2015, p. 72). Algumas variáveis identificadas neste ambiente que podem afetar o negócio, iremos abordar a seguir.

Fator econômico: taxas de juros, taxas de desemprego, taxas de câmbio, confiança do consumidor, renda discricionária do consumidor, taxas de economia do

consumidor, recessões e depressões se enquadram nessa categoria. Condições econômicas da nação como: produto interno bruto, renda per capita, disponibilidade de capital, reserva de câmbio, crescimento do comércio exterior, força do mercado de capitais, etc, também podem afetar essa área.

Fator social: são fatores relacionados à sociedade em geral e às relações sociais que afetam os negócios. Eles incluem movimentos sociais, bem como mudanças na moda e nas preferências do consumidor. Os consumidores estão cada vez mais conscientes da qualidade dos produtos. Os padrões de consumo e estilos de vida de pessoas pertencentes a diferentes estruturas sociais e culturais também podem ocorrer variações. Este fator está mais associado com as necessidades e dores das pessoas, de modo a procurar solução para os problemas existentes.

Fatores tecnológicos: são inovações tecnológicas que podem beneficiar ou prejudicar uma empresa. Alguns aumentam a produtividade e as margens de lucro, como *software* de computador e produção automatizada. Por outro lado, algumas inovações tecnológicas podem representar uma ameaça existencial para uma empresa. O ritmo das mudanças tecnológicas é muito rápido. Portanto, para sobreviver e crescer no mercado, a empresa deve adotar mudanças tecnológicas com alguma frequência.

Fatores demográficos: refere-se ao tamanho, densidade, distribuição e taxa de crescimento populacional. Por exemplo, um país em que a taxa de população é alta e as crianças compõem uma grande parte da população, tem uma demanda maior por produtos para bebês. A demanda de pessoas nas cidades é diferente da demanda de pessoas nas áreas rurais. Por outro lado, uma alta taxa de população indica fácil disponibilidade de mão-de-obra. Isso incentiva as empresas a usar técnicas de produção que exijam mais trabalho.

Os fatores do macroambiente são importantes para elaboração de metas e estratégias adequadas para a Empresa. Levar em conta o cenário do mercado influenciam as atitudes necessárias para o negócio.

4.3 MICROAMBIENTE

O microambiente é aquele mais diretamente próximo à empresa envolvendo fatores como os clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes, consumidores e legislação, de acordo com Minadeo (2008). Os fatores microambientais são

intensamente conectados entre si sendo, os clientes, o elemento central, Ribeiro e Picinin (2012).

Clientes: são a peça chave para qualquer negócio, a razão de qualquer empresa existir, e nada mais importante que entendê-los. Desse modo, pode-se afirmar que é o principal componente, não só da análise do microambiente, mas de toda a análise de mercado.

Fornecedores: são o início de toda produção, os responsáveis pelas entregas e entradas das matérias primas, insumos, ou até mesmo dos produtos acabados. Em alguns mercados, esse componente tem tamanha importância que pode inclusive definir toda a cadeia produtiva, como por exemplo na relação entre a gasolina e os postos.

Concorrentes: satisfazer as necessidades dos consumidores não é tudo, é necessário também ter diferenciais e vantagens estratégicas para se posicionar a frente de seus concorrentes. E para isso, é preciso estudá-los, e esse é um dever que serve para todas as empresas, incluindo as micro e pequenas empresas. Oferecer um ótimo produto, porém caro, e o concorrente ao lado, devido a eficiência operacional, oferecer um produto igual e mais barato pode ser a ruína do seu negócio. Por isso é necessário entender as ações de marketing estabelecidas, objetivos e estratégias, forças e fraquezas, preços praticados, qualidade de atendimento, perfil de clientes, etc.

Dentro do conceito de Microambiente, há uma divisão que resulta em Microambiente interno e Microambiente externo, que são definidos como: Microambiente interno, é a união dos fatores que são controláveis e que afetam diretamente a empresa. Estão incluídos nesse ambiente os recursos humanos, recursos financeiros, área de produção e operações, marketing, e etc. Microambiente externo, que possui fatores concorrentes, os fornecedores, os clientes e etc. O Microambiente externo é composto pelas variáveis que não são controladas pela empresa. São variáveis próximas que, em até certo ponto, podem ser controladas, mas não diretamente.

É muito importante ter conhecimento dessas variáveis, pois é uma variável que impacta na sua atuação dentro do mercado e, caso não sejam tratadas de forma adequada, podem prejudicar o negócio.

4.4 ANÁLISE SWOT

As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças referente a Intelbras no ambiente de faturamento serão apresentados a seguir. Serão apresentadas as informações no quadro 02, com descrição dos pontos fortes e fracos das etapas realizadas atualmente, esses pontos foram identificados através dos dados levantados durante a realização do trabalho e através da observação direta do pesquisador, conforme informado na metodologia do trabalho.

Quadro 1 - Análise SWOT

Pontos fortes • Líder em vendas de telecom. • Produção própria; • Marca consolidada e reconhecida; • Possui escritório nos países da China e México;	Pontos fracos • Falta de desenvolvimento no setor de exportação; • Atualmente, exportações representam apenas 5% do faturamento anual;
Oportunidades • Necessidade da telecomunicação para as pessoas; • Exposições anuais de produtos e soluções relacionadas as áreas de atuação da empresa; • Chegada das redes móveis 5G; • Compra da empresa de energia solar – Renovigi.	Ameaças • Possível entrada de concorrentes no mercado; • Exigência de clientes quanto a melhor qualidade a menores custos; • Expansão da concorrência.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

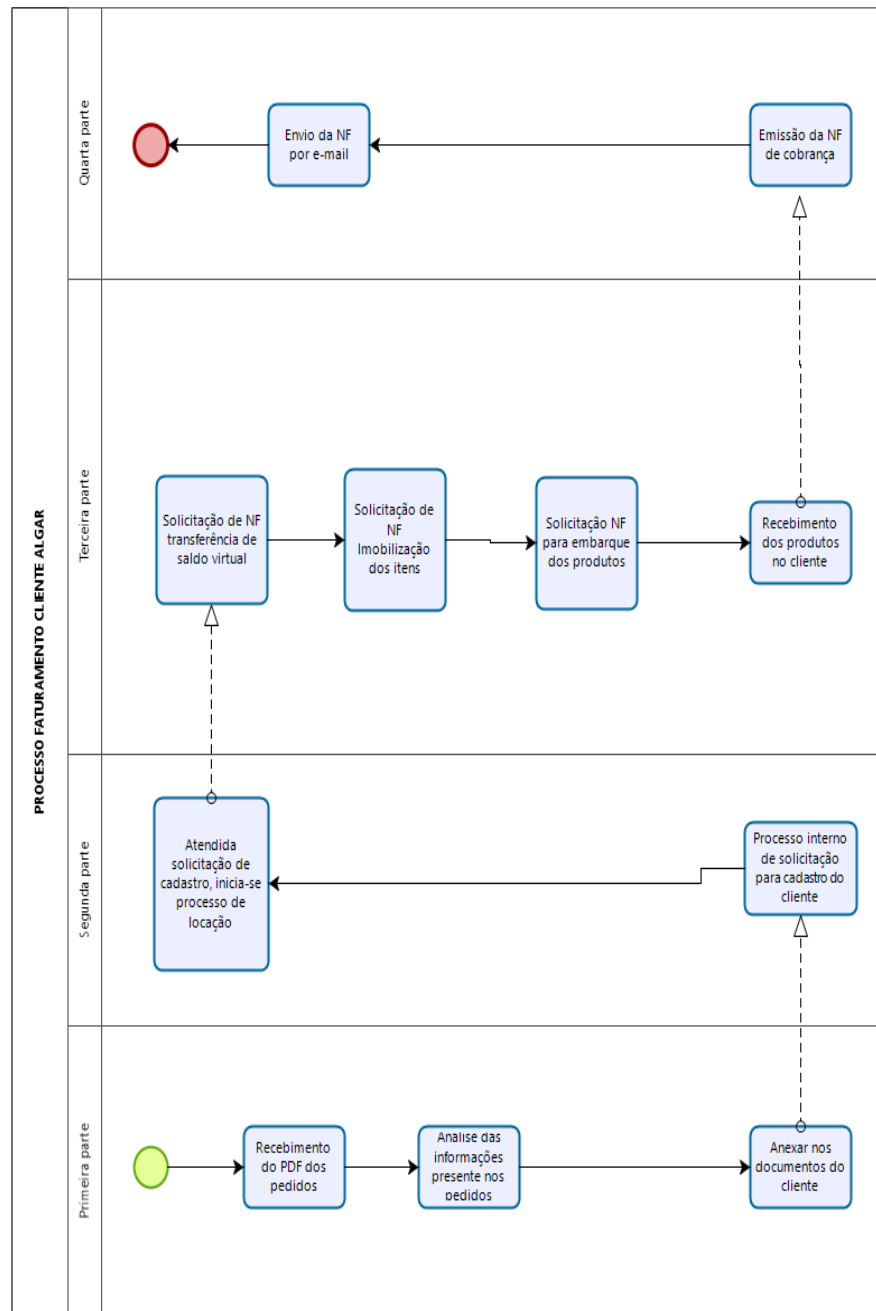
4.5 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Para início deste tópico será relatado um estudo de caso, onde possibilitará no entendimento da situação atual do processo em questão.

Atualmente, o processo ocorre com a seguinte sequência:

(1) recebemos através do e-mail, o arquivo PDF do pedido de compra com as informações quanto aos produtos adquiridos pelo cliente, a quantidade, valor unitário, e descrições necessárias para estar presente na nota fiscal (2) Em seguida, realizaremos a análise das informações do pedido, se estão correspondentes a tabela de cotação, quanto aos valores, e se estão de acordo com o código do (s) produto (s) solicitados. (3) Com estas informações corretas, daremos início ao processo interno de solicitação de cadastro do cliente. (4) O cadastro do cliente sendo efetivado na Intelbras, daremos início a outro processo interno, de solicitações para emissão da nota fiscal de remessa. (5) Primeira solicitação corresponde a transferência de saldo virtual, do produto adquirido pelo cliente (6) Atendida a solicitação de transferência de saldo, recebemos uma numeração de nota fiscal, referenciando a esta solicitação (7) Posteriormente, realizamos a solicitação de imobilização do item requerido (8) Atendida esta solicitação, recebemos outra numeração de nota fiscal, associada a solicitação de imobilizado (9) Após este procedimento, realizamos solicitação da nota fiscal de remessa (envio do produto ao cliente), onde será encaminhada ao setor de logística para embarque dos produtos (10) Realizada entrega dos produtos ao cliente, realizaremos a emissão da nota fiscal de cobrança (11) Esta solicitação de cobrança considerará desde o período de entrega dos equipamentos, até o prazo de encerramento presente em contrato (12) Até dia 15 de cada mês será emitida e enviada a Nota fiscal de cobrança ao cliente, pela ferramenta de e-mail.

Figura 12 - Fluxograma do processo de faturamento do cliente Algar



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Como visto na Figura, o processo é composto de 1 (uma) mensagem de início, 11 (onze) atividades do tipo envio de mensagem, e 1 (um) evento de fim. Todo esse processo de negócio está inserido em 1 piscina e 4 raias, referente aos setores internos e externos da empresa: o cliente e a Intelbras.

4.6 CRÍTICA DO ATUAL PROCESSO

Através da apresentação do fluxograma é possível identificar os pontos críticos do atual processo de faturamento do cliente Algar da Intelbras.

Esses fatores são:

- Etapa de análise dos pedidos, por ocorrência de situações em que as informações não constam como corretas.
- Etapa de solicitação de cadastro interno, ocasionando na demora (muitas vezes) para dar sequência nas demais etapas necessárias.
- Três etapas diferentes no processo de locação dos equipamentos, onde dependendo da demanda, pode levar mais de uma semana somente nessa etapa.
- Após emissão da NF de embarque, é solicitado, pela ferramenta de e-mail, embarque dos produtos ao setor de logística e expedição.
- Ser necessário enviar NF de cobrança também pela ferramenta de e-mail.

Através da análise do processo atual de faturamento do cliente Algar, é possível notar que o principal problema está nas demoras, seja na maneira que as atividades são conduzidas, pela espera além do tempo previsto para recebimento dos produtos, como também da nota fiscal de cobrança, ou até mesmo pela falta automatização de algumas etapas, que gera uma sobrecarga devido à necessidade correção de vários processos simultâneos e de oferecer o suporte necessário ao cliente.

Por estes motivos, existe a necessidade de gerar ações e boas práticas para melhorar o processo de faturamento do cliente Algar.

5 PROGNÓSTICO

Atualmente o processo de faturamento do cliente Algar está sendo elaborado e estruturado conforme a necessidade desse cliente.

Após realizar a análise das etapas que compõem esse processo, foi possível verificar os pontos críticos e propor ações visando as melhorias necessárias, como também modelar o processo de faturamento do cliente Algar na empresa Intelbras, utilizando a metodologia BPMN.

Têm-se, então, os seguintes pontos críticos do processo e as suas soluções propostas:

Quadro 2 - Pontos críticos do processo e soluções propostas

Pontos críticos	Soluções propostas
Recebimento dos pedidos com informações divergentes (valores mensais, quantidade de produtos e item associado)	Alinhamento com o cliente Algar sobre quais são as informações importantes no momento de elaborar os pedidos.
Recebimento dos pedidos pela ferramenta de e-mail, ocasionando muitas vezes no registro tardio do arquivo.	Verificar com o cliente Algar sobre a possibilidade de registro dos pedidos na mesma plataforma no qual são inseridas as informações das localidades para envio dos produtos.
Falta de suporte do cliente Algar quanto as dúvidas e questionamentos realizados pela Intelbras, para conferência das informações e precaução quanto a retrabalho.	Definir uma equipe específica para suporte de dúvidas relacionadas ao processo de faturamento cliente Algar e Intelbras.
Falta de clareza do cliente Algar quanto as necessidades internas da Intelbras, para faturamento dos pedidos e envio dos produtos.	Elaborar um informativo quanto as etapas que são realizadas no processo atual de faturamento, com detalhes de prazos e participação de outras áreas, para um maior entendimento do cliente.
Pedidos enviados com valores mensais parciais.	Alinhar com o cliente Algar a possibilidade de envio dos pedidos associando ao mês posterior.

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

O fluxograma com a nova proposta para o processo de faturamento do cliente Algar, visa a simplificação e efetivação do mesmo, sendo possível colocar em prática as ações propostas.

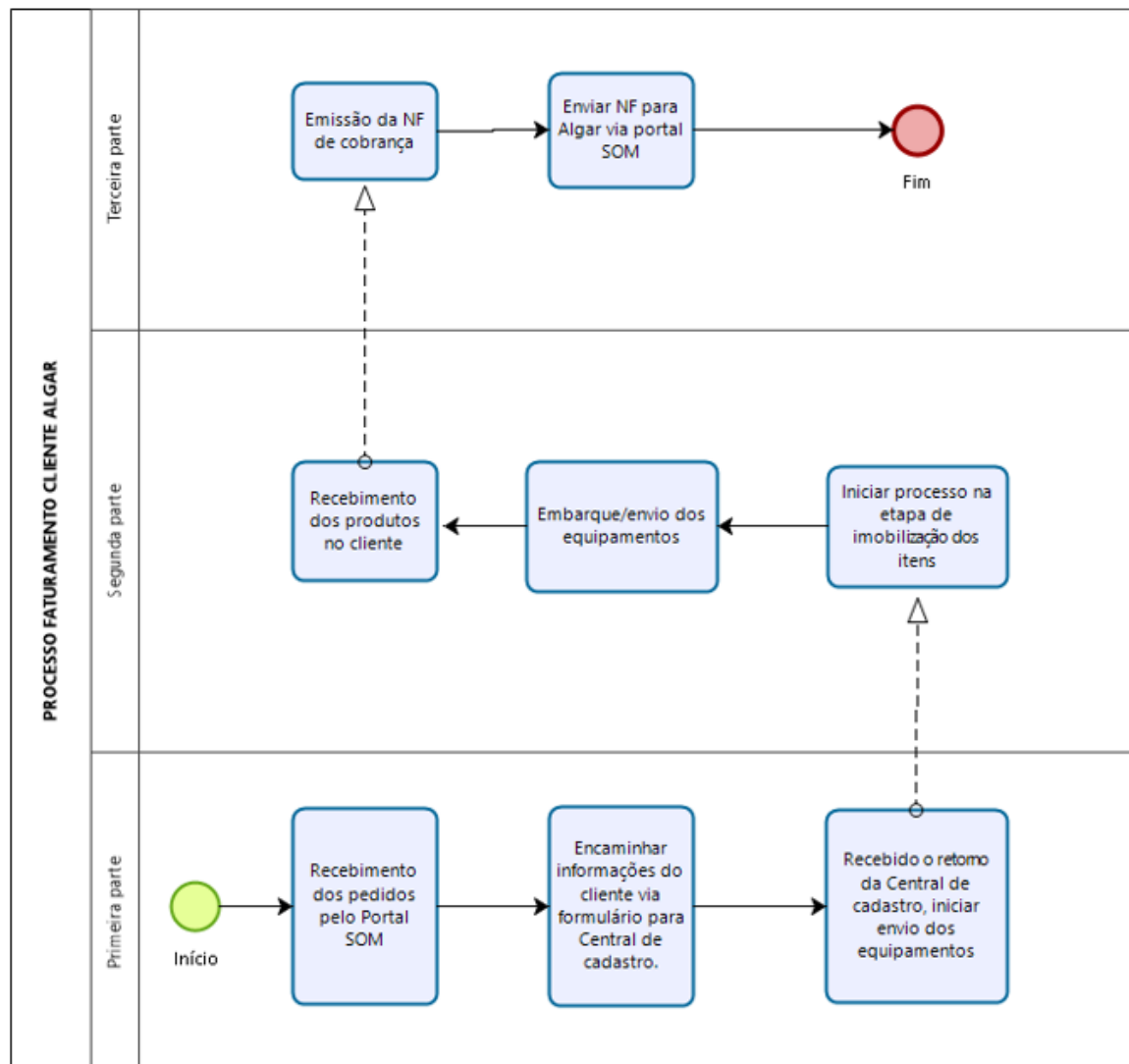
O fluxograma é composto por duas piscinas, o cliente e a Intelbras.

Atualmente o processo ocorre pela seguinte sequência: **(1)** recebemos através do e-mail, o arquivo PDF do pedido de compra com as informações quanto aos produtos adquiridos pelo cliente, a quantidade, valor unitário, e descrições necessárias

para estar presente na nota fiscal **(2)** Em seguida, realizaremos a análise das informações do pedido, se estão correspondentes a tabela de cotação, quanto aos valores, e se estão de acordo com o código do (s) produto (s) solicitados. **(3)** Com estas informações corretas, daremos início ao processo interno de solicitação de cadastro do cliente. **(4)** O cadastro do cliente sendo efetivado na Intelbras, daremos início a outro processo interno, de solicitações para emissão da nota fiscal de remessa. **(5)** Primeira solicitação corresponde a transferência de saldo virtual, do produto adquirido pelo cliente **(6)** Atendida a solicitação de transferência de saldo, recebemos uma numeração de nota fiscal, referenciando a esta solicitação **(7)** Posteriormente, realizamos a solicitação de imobilização do item requerido **(8)** Atendida esta solicitação, recebemos outra numeração de nota fiscal, associada a solicitação de imobilizado **(9)** Após este procedimento, realizamos solicitação da nota fiscal de remessa (envio do produto ao cliente), onde será encaminhada ao setor de logística para embarque dos produtos **(10)** Realizada entrega dos produtos ao cliente, realizaremos a emissão da nota fiscal de cobrança **(11)** Esta solicitação de cobrança considerará desde o período de entrega dos equipamentos, até o prazo de encerramento presente em contrato **(12)** Até dia 15 de cada mês será emitida e enviada a Nota fiscal de cobrança ao cliente, pela ferramenta de e-mail.

Assim, têm-se o fluxograma com a proposta do novo processo de faturamento do cliente Algar:

Figura 13 - Fluxograma final do processo de faturamento do cliente Algar



Fonte: Elaboração da autora (2022).

Após apresentado o capítulo de prognóstico sobre os pontos críticos da empresa, serão expostas as considerações finais, visando responder aos objetivos específicos deste relatório.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de faturamento de uma empresa é um dos departamentos mais vitais; por ser um setor de alta importância e que requer muita atenção nas atividades exercidas nesta área, quanto menor a interferência de outros funcionários ou erros, melhor.

A base de dados do setor de faturamento é peça essencial para o funcionamento da empresa, e deve ser feita com extremo cuidado, com máximo de conhecimento e treinamento disponível. Sua execução permite a tomada de decisões gerenciais, e estratégias adequadas, proporcionando aos gestores uma visão ampla e geral da organização, além de ter uma importância também aos clientes, pois faz é a etapa inicial de toda escrituração contábil, e fiscal.

No decorrer da pesquisa sobre os fatores que fazem parte do processo de faturamento, algumas limitações foram encontradas. Como este cliente é considerado um cliente novo, e como todos os processos que o envolvem estão no estágio inicial, torna-se importante pontuar os pontos de melhorias, a fim de ainda ser possível realizar as alterações necessárias.

As limitações encontradas não são necessariamente complexas, mas acabam gerando morosidade no processo, que precisa ser o mais funcional e ágil possível. Uma outra questão identificada também foi a não padronização dos processos de faturamento, cada cliente tem uma sequência de etapas diferentes; em uma empresa de grande porte, quanto mais automatizado, padrão e simples forem os processos, maior a produtividade e eficácia alcançadas.

Ao identificar os pontos críticos do processo atual, foi possível alcançar o objetivo de desenhar um novo processo a ser utilizado, mais simplificado e objetivo. As melhorias identificadas tornaram-se possíveis de aplicação, desde que realizados os ajustes necessários.

O autor desta pesquisa, após se aprofundar no conceito de faturamento e sua importância para as Organizações, corrobora com a opinião de que o material aqui reunido será de grande valia à comunidade acadêmica e empresarial, haja vista reduzidas pesquisas sobre o assunto, atualmente.

A seguir, apresenta-se um panorama das etapas sobre os estudos já realizados até o presente momento.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Ivan; MACHADO, Jacqueline; MELO, Patrícia. O macroambiente de marketing: as influências para implementação de um shopping center em boa vista-RR. *In: SIMPÓSIO DE EXECÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGET*, 13., 2016. **Anais** [...]. Resende, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/20124203.pdf>. Acesso em: 23 maio 2022.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. "Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais." **Em Tese**, v. 2, n. 1, 2005. Disponível em: https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/1255603/mod_resource/content/0/Aprendendo_a_entrevistar.pdf. Acesso em: 23 maio 2022.

CAPELETTO, Gabriela. **O conceito de faturamento e a inconstitucionalidade da lei 9.718/98**. Monografia (Graduação em Direito) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/48344/M1351.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23 maio 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2007.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Campus, 2004.

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

DEVMEDIA. **Introdução ao Business Process Modeling Notation (BPMN)**. 2014. Disponível em: <https://www.devmedia.com.br/introducao-ao-business-process-modeling-notation-bpmn/29892>. Acesso em: 22 maio 2022.

FARIAS, Cláudio V. S.; DUSCHITZ, Caroline; CARVALHO, Gustavo M. de. **Marketing aplicado**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

FERNANDES, Fernando Klauz Lessa. **Das sociedades anônimas de capital aberto e capital fechado no desenvolvimento dos negócios**. Monografia (Curso de Direito) - Centro Universitário de Barra Mansa, [20-?]. Disponível em: <https://www.ubm.br/revista-direito/pdf/618efe275a763abcd532ca99cc13d2d7.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2022.

FERREIRA, Geovana Aline A. **Modelagem com BPMN e UML dos processos de suporte da unimed grande Florianópolis visando sua automatização**. Monografia (Curso de Sistemas de Informação) - Universidade do Sul de Santa

Catarina, Palhoça, 2008. Disponível em:
https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/11009/1/95527_Geovana.pdf. Acesso em: 23 maio 2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GEHHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Silveira (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em:
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213804/000728734.pdf?sequence>. Acesso em: 20 maio 2022.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GRAHAM, Morris; LeBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. San Francisco: JoseyBass, 1994.

GREGLIN, Karine, CAMATTI, Vanessa, SCOTT Salvador. Constituição e Funcionamento das Sociedades Anônimas: Estudo em um Atacado de Peças Automotivas. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 15., 2015. **Anais [...]**. Caxias do Sul, RS, 2015. Disponível em:
<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvmostrappga/paper/viewFile/4179/1302>. Acesso em: 23 jun. 2022.

INTELBRAS. Home page. [site]. Disponível em: <https://www.intelbras.com/pt-br/>. Acesso em: 20 maio 2022.

INTELBRAS. **Manual de gestão Intelbras**. 2021. Disponível em:
https://intelbras.softexpert.com/se/document/dc_view_document/api_view_document.php?cddocument=1465&MG-0001=&hideworkspace=true. Acesso em: 5 jun. 2022.

INTELBRAS. **Organograma**. 2022. Disponível em:
https://intelbras.softexpert.com/se/document/dc_view_document/api_view_document.php?cddocument=1466&MG-0001-ANX-01&hideworkspace=true. Acesso em: 23 jun. 2022.

INTELBRAS. **Relatório sobre a revisão de informações trimestrais do período de nove meses findo em 30 de setembro de 2021**. 2021. Disponível em:
<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/660c9d23-3bb0-4bd4-9707-c9fe5ad308b4/03a38c24-b41b-92a2-6c1e-d32cda2cd358?origin=1>. Acesso em: 23 maio 2022.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

MAMEDE, Gladston. **Manual de direito empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINADEO, R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, Henry. **Managing**. San Francisco: Berrett - Koehler, 2009.

O ECONOMISTA. Setor industrial e um dos mais importantes para segurar a economia. **O Economista**, 23 maio 2015. Disponível em: <https://www.oeconomista.com.br/setor-industrial-e-um-dos-mais-importantes-indicadores-da-saude-financeira-no-brasil-e-no-mundo/>. Acesso em: 23 jun. 2022.

PAULA, Geraldo Marcelio. **Estruturas organizacionais**: o papel do gestor de nível intermediário. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/resumo/geraldo_marcelio_de_paula.pdf. Acesso em: 23 maio 2022.

RIBEIRO, A.; PICININ, C. T. Avaliação do micro-ambiente de marketing como forças e fraquezas do setor supermercadista: um estudo de caso. **Revista brasileira de administração científica**, Aquidabã, v. 3, n. 3, jul./dez., 2012.

SCHERER, Flavia Luciane *et al.* Análise do ambiente de marketing: um estudo aplicado em uma cooperativa do setor de agronegócios da região centro-oeste do Rio Grande do Sul. **Revista RGC**, Santa Maria, v. 2, n. 4, p. 59-70, jul./dez. 2015. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043220411>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/20411/pdf>. Acesso em: 20 maio 2022.