



SABRINA DE MELO COELHO

**VIVÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO EM UMA EMPRESA DE
CHOCOLATE *BEAN TO BAR***

LAVRAS – MG

2021

SABRINA DE MELO COELHO

**VIVÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO EM UMA EMPRESA DE CHOCOLATE *BEAN*
*TO BAR***

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.^a Dra. Flávia Luciana Naves Mafra
Orientadora

LAVRAS - MG
2021

SABRINA DE MELO COELHO

**VIVÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO EM UMA EMPRESA DE CHOCOLATE *BEAN*
*TO BAR***

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 18 de maio de 2021.

Dra. Flávia Luciana Naves Mafra UFLA

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Prof.^a Dra. Flávia Luciana Naves Mafra
Orientadora

LAVRAS - MG

2021

AGRADECIMENTOS

Eu agradeço por toda minha família por ter me dado suporte durante todos esses anos para concluir o curso de administração na Universidade Federal de Lavras (UFLA).

Agradeço os amigos e amigas que me apoiaram enquanto eu morava longe dos familiares e que foram de grande importância no aspecto emocional.

Também agradeço a todos os professores e profissionais da UFLA que em nenhum momento me desampararam e que cuidam para que todos os alunos possam ter tranquilidade e boas vivências durante a formação.

Grata!

RESUMO

Este relatório tem o objetivo de apresentar as atividades exercidas pela discente durante o estágio vivenciado entre setembro de 2020 a março de 2021, em formato *home office* devido a pandemia de Covid-19. Foi necessário apresentar a empresa e suas peculiaridades, sendo a Kalapa Chocolate um empreendimento que fornece chocolates à partir da técnica *bean to bar*, ou seja, do grão a barra, em que o produtor executa todas as etapas para a formulação do chocolate. A empresa valoriza a responsabilidade social e ambiental e direciona sua atuação a partir desses princípios. Foram relatadas com detalhes as atividades executadas na empresa. Na área de logística a estagiária desenvolveu atividades primárias relacionadas a transporte, manutenção de estoque e processamento de pedidos. Na área financeira foram executadas atividades de precificação e pagamentos. Por fim, na contabilidade, a estagiária formulou fluxo de caixa e demonstrativo do resultado financeiro da empresa. Com base no estágio, são apresentadas duas propostas de melhoria para empresa. A primeira é a implementação de um sistema de informação, para que os dados da empresa sejam compilados em uma única plataforma e relatórios com informações claras sejam emitidos para a tomada de decisão. A outra proposta é a criação de redes com organizações parceiras visando executar ações em prol da sociedade e do meio ambiente, além de facilitar compras coletivas de matérias-primas e viabilizar a mídia espontânea. Por fim a discente concluiu que pôde aplicar parte dos conhecimentos aprendidos durante o curso de administração junto ao desejo de estagiar em uma organização que se preocupa com o meio em que está inserida, permitindo entender como aspectos socioambientais podem ser efetivos na prática empresarial.

Palavras-chave: Responsabilidade socioambiental. Estágio. *Bean to bar*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Separação de cascas do nibs no início da empresa.	11
Figura 2 – Reunião para customizar as embalagens da Kalapa.	12
Figura 3 – Edição especial dia dos namorados 2020.	14
Figura 4 – Edição especial natal 2020.	14
Figura 5 – Edição especial páscoa 2021.	15
Figura 6 – Sala de máquinas.	17
Figura 7 – Sala de máquinas.	18
Figura 8 – Sala de máquinas.	18
Figura 9 – Sala de temperagem.	19
Figura 10 – Sala de temperagem.	19
Figura 11 – Sala do administrativo e de expedição.	20
Figura 12 – Sala de estoque.	20
Figura 13 – Seleção dos frutos.	22
Figura 14 – Secagem das amêndoas.	22
Figura 15 – Amêndoas de Cacau.	23
Figura 16 – Torra.	23
Figura 17 – Máquina de separação da casca do nibs.	24
Figura 18 – Nibs sendo refinado na melanger.	24
Figura 19 – Temperagem do chocolate.	25
Figura 20 – Barra de chocolate pronto.	25
Figura 21 – Barra de chocolate embalado.	26
Figura 22 – Componente do ciclo do pedido do cliente.	30
Quadro 1 – Tabela das atividades realizadas.	26

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	9
2.1. Fundação da Kalapa	9
2.2. Histórico da Kalapa	11
2.3. Descrição da estrutura física da Kalapa	17
2.4. Descrição da produção do chocolate baseado na técnica <i>bean to bar</i>	21
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	27
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	29
4.1. Logística.....	29
4.2. Financeiro	34
4.3. Contabilidade	35
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	38
6 CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

O movimento *bean to bar* teve início na Califórnia/EUA no final dos anos 1990, quando algumas pessoas fabricavam o próprio chocolate de forma artesanal. A empresa Scharffen Berger inventou o termo *bean to bar*, que significa do grão a barra, ou seja, a mesma empresa que compra a amêndoa de cacau (semente do cacau após a fermentação) faz todo o processo, sendo: torra, quebra da amêndoa, separação da casca do miolo da semente (nibs), moagem em moinho de pedra (máquina comercialmente chamada de melanger), maturação da massa de cacau (resultado pós-moagem), temperagem e, só então, o chocolate é enformado e embalado. O intuito de produzir chocolate com tal técnica é de ser responsável por todas as etapas de produção e, desta forma, poder delinear o melhor sabor do chocolate (FRANGIONI, 2019).

No Brasil o movimento *bean to bar* chegou por volta de 2005. Através do site Chocólatras Online foi possível visualizar que existem 36 marcas de chocolate que praticam a técnica *bean to bar* no Brasil, incluindo a empresa em que o estágio foi realizado, a Kalapa Chocolate. (FRANGIONI, 2021)

A Kalapa teve início em 2017 em Minas Gerais, fundada pela Luiza Santiago e tem como objetivo oferecer alimento bom, limpo e justo a todos. Alinhando o seu objetivo com a vontade de criar um chocolate desde o zero ela aprofundou suas pesquisas e estudos na técnica *bean to bar*.

Ela foi além, fez questão de conhecer pessoalmente o seu principal fornecedor de cacau, que situa no sul da Bahia e todo o processo que ocorre no plantio do cacau. Desta forma pode-se perceber que empreender tanto é desenvolver um novo negócio quanto provocar transformações criativas em negócios já existentes (MORAES; JÚDICE, 2008).

Além do vislumbre da Luiza quanto ao alimento, ela também tinha a vontade de criar uma empresa que fosse altamente responsável com todos os processos, pessoas e meio ambiente. Sendo assim a empresa pode ser considerada ética ao honrar seus compromissos com todos os envolvidos, ou seja, subordinar suas atividades e estratégias a uma reflexão ética e agir de formar responsável quando ao meio (SROUR, 2000, *apud* MORAES; JÚDICE, 2008).

Desta forma, a responsabilidade social está ligada a conduta ética da empresa com o propósito do desenvolvimento em diversos aspectos econômico, social e ambiental, e a partir dessa conduta a credibilidade da empresa pode ser elevada e ser um meio para conquistar a mídia ao melhorar sua imagem corporativa. Portanto o equilíbrio da empresa depende de uma

atuação responsável e ética e assim sendo uma ferramenta para a sustentabilidade da sociedade e dos negócios (MORAES; JÚDICE, 2008).

A Kalapa Chocolate está em um momento de expansão tanto na produção dos chocolates com o auxílio de novos equipamentos quanto pelo reconhecimento no mercado devido as novas estratégias no desenvolvimento de produtos de edições especiais. Após quatro anos no mercado as demandas por planejamento para médio prazo, por investimentos e por uma organização administrativa interna se fazem cada vez mais necessárias. Não é mais possível que a Luiza esteja à frente de todas as funções da empresa e por isso há busca constante por apoio com trabalhadores autônomos e assessoria administrativa.

Sendo assim, a Kalapa esteve aberta para receber a discente, na realização do estágio e possivelmente aprimorar alguns dos seus processos administrativos, de forma que a proprietária pudesse dar atenção a outros processos e planejamentos. As atividades executadas na Kalapa foram realizadas nas áreas de logística, financeiro e contabilidade. Sendo informadas e analisadas pela Luiza, supervisora do estágio, durante os seis meses dessa experiência.

No próximo tópico será abordado sobre a fundação, caracterização e histórico da empresa. Os itens 3 e 4 descrevem as atividades realizadas no estágio e os conceitos que as acompanham. À seguir, são apresentadas sugestões para a solução para os problemas identificados ao longo do estágio e por fim, apresenta-se a conclusão.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Para a apresentação dos dados abaixo foi realizada uma breve entrevista, em que a fundadora pôde contar um pouco mais sobre ela e sobre a empresa. A entrevista se fez necessária devido à falta de informações disponíveis nos meios de comunicação e também pelo fato do estágio ter sido realizado no formato *home office*.

Os temas abordados na entrevista foram relacionados à fundação e ao histórico da empresa. Além das motivações e origem da empresa, também será apresentado o processo de produção do chocolate Kalapa e uma breve descrição da estrutura física da empresa.

A Kalapa Chocolate almeja ser uma empresa de cunho altamente responsável quanto à sociedade e o meio ambiente, no entanto é de extrema importância dar atenção especial a cada processo em seus mínimos detalhes, tais como: a escolha dos fornecedores e a comunicação com os mesmos; um ambiente de trabalho favorável e com todas as condições de bem estar para os colaboradores; a comunicação com muito respeito e educação com os pontos de vendas, clientes finais e entregadores terceirizados.

Além dos processos internos é de extrema importância ações diretas que beneficiem a sociedade para que a empresa seja de fato responsável com o meio social e ambiental em que está inserida.

2.1. Fundação da Kalapa

A Kalapa Chocolate foi fundada em 2017 na cidade de Lavras/Minas Gerais pela Luiza Santiago, que é formada em ciências biológicas pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). A empresa aglutina a experiência profissional e as experiências vividas pela fundadora. A área alimentar a despertou paixão como mostra um trecho da entrevista:

Sou bióloga, tenho 30 anos. Por alguns anos desenvolvi pesquisa na área de Ecologia; tal estudo, somado às minhas experiências pessoais, ampliou a minha percepção sobre conectividade (que vai de um elemento atômico a uma galáxia). Esse entendimento traz beleza a minha vida diária e explica a minha paixão pelo universo alimentar, pois assim vejo este como uma poderosa ferramenta de transformação (individual, social, econômica e espiritual). Acredito que a existência é uma dádiva e que a espécie humana é a mais fantástica de todas. Honro ser humana e vejo o futuro da humanidade com boas perspectivas apenas.

Luiza explicou que cozinhar é um hábito que ela tem grande apreço, porém não gostaria de transformar em uma profissão. Quando iniciou a produção de chocolate para consumo próprio observou que não era um alimento fácil de produzir. A fundadora também

acreditava no potencial transformador da cadeia do chocolate, sendo o cacau um cultivo agrícola que promove a conservação ambiental e impacto social positivo. Da junção de experiências e valores, com o desejo de que as pessoas pudessem ter acesso ao chocolate de qualidade e vegano, ou seja, sem acréscimo de insumos de origem animal. Luiza iniciou a Kalapa.

Para dar início à produção de chocolate, ela estudou sobre a técnica *bean to bar*, ou seja, chocolate feito desde a amêndoa de cacau até sua forma final, a barra de chocolate. Para ela não seria possível fazer um chocolate que não fosse do zero, desta forma poderia escolher e garantir a origem da matéria-prima e participar de todo o processo de transformação. Luiza tornou-se uma empreendedora.

Portanto, “qualquer empreendedor, se comprometido, inovador e capaz de influenciar pessoas, a empresa, seja de que porte for, poderá empreender de forma ética e socialmente responsável, desde que compreenda o seu papel social e que perceba que também ganhará ao assim agir.” (MORAES; JÚDICE, 2008, p. 124).

O nome da empresa relaciona-se ao processo de transformação do chocolate. Segue um trecho de entrevista em que a Luiza explica a definição do nome:

Kalapa é uma partícula subatômica, a base da matéria. Ela ilustra o nosso processo bean-to-bar (assistimos e guiamos a transformação das partículas de cacau, que são as mesmas desde o cacauero até a barra de chocolate). Para nós, Kalapa também é um lembrete: lidamos com alimento, com partículas que após o nosso processo passaram a constituir as células do corpo da pessoa que consome nosso chocolate e isso exige cuidado e carinho sempre. Assim, não importa o quanto a nossa empresa cresça, manteremos a atenção e o carinho com cada kalapa.

Além de alcançar o objetivo de oferecer um alimento que é transformado com cuidado desde a produção da matéria-prima, a fundadora da empresa manifestou o desejo de que as pessoas façam uso completo do seu aparato sensorial ao consumir o chocolate Kalapa.

Desta forma, pode-se observar a importância dada à cadeia produtiva, ou seja, conservar as propriedades do cacau desde a sua origem, os cuidados com cada detalhe da produção e a prática de responsabilidade social e ambiental. Diante disso, questionou-se Luiza sobre o porquê do viés sustentável e a resposta foi simples: “Porque não há outra forma de ser”.

2.2. Histórico da Kalapa

Para apresentar o histórico da Kalapa, foi feita uma linha do tempo e uma breve apresentação da visão da gestora Luiza para médio/longo prazo.

Primeiro momento definido de 2017 até junho de 2018. Em setembro de 2017 ocorreu a formalização, abertura do micro empreendedor individual (MEI). A proprietária efetuou o registro para participar de feiras em Belo Horizonte e esta era uma das exigências. Até então ela não sabia que precisava registrar a atividade que exercia de maneira informal.

Nessa época, a fundadora trabalhava sozinha, em sua casa situada em Lavras/Minas Gerais, com apenas uma melanger (máquina usada para refinar o nibs de cacau e transformar em massa de cacau) e equipamentos de uso pessoal como forno, geladeira, secador de cabelo, num processo artesanal (Figura 1). Mesmo com a formalização, a empresa continuava num tom de hobby: não havia produção todos os dias e nem mesmo um esforço de venda.

Figura 1 – Separação de cascas do nibs no início da empresa.



Fonte: acervo Kalapa.

Naquela época a fundadora se interessava mais em promover o movimento *bean to bar* do que vender chocolate e estava se capacitando, com cursos de produção de chocolate, participando em eventos e conhecendo os produtores de cacau no sul da Bahia.

Porém, começou a investir. Com capital próprio, comprou um forno para torra das amêndoas de cacau e em parceria com a empresa Faz Makerspace construiu um separador de cascas inovador, como alternativa para o equipamento disponível no mercado que tem um preço alto. Desta forma, pode-se constatar que a inovação é um instrumento crucial no

desenvolvimento de um negócio, sendo considerada uma oportunidade para explorar a mudança (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018).

Um ponto a se destacar é que ainda em 2017 ele contratou a primeira consultoria financeira para a Kalapa, para aprender sobre precificação dos chocolates, conhecimento esse que transformou a sua visão sobre empreender. Naquele tempo, não havia uma estratégia de vendas, e os clientes se resumiam aos amigos, alunos e professores da UFLA.

A fundadora ainda trabalhava sozinha e contava com a ajuda de amigos para customizar as embalagens dos chocolates, que eram coloridas uma a uma. A Figura 2 mostra as embalagens sendo produzidas com a ajuda dos amigos.

Figura 2 – Reunião para customizar as embalagens da Kalapa.



Fonte: acervo Kalapa.

O segundo momento da empresa envolve o período de julho de 2018 a fevereiro de 2020. A proprietária se mudou para Belo Horizonte, pensando em estruturar melhor a empresa e ampliar mercados. Teve início a construção da primeira fábrica, que durou cerca de quatro meses, incluindo pesquisa, reforma e adequação das instalações. Foram adquiridos novos equipamentos, totalizando em: três melangers, uma melanger grande, um separador de cascas, forno, geladeira e ar condicionado. Houve também o investimento para o registro de marca, *design* das embalagens e consultoria financeira.

No fim de 2018 deu-se início às atividades comerciais da nova Kalapa. A Luiza juntamente com sua amiga Amanda (empreendedora da empresa Raw Kombucha), fecharam

parcerias com diversos pontos de vendas em Belo Horizonte. Para a fundadora, foi a partir deste momento que a Kalapa passou a ser realmente empresa.

Neste período alguns trabalhadores autônomos atuaram no setor de produção: Sol, Pedro, Chon e Ingrid. A Kalapa ainda não faturava o suficiente para a contratação de funcionários. Mesmo com alguns pontos de vendas, a demanda era pequena e a produção também era em pequenos lotes, o que gerava grandes esforços para atender a todos os pedidos, desta forma produzindo quase que sob demanda.

Um passo importante para a Kalapa foi a participação em diversas feiras, permitindo o contato direto com os consumidores, pessoas estas que acompanham a empresa até hoje.

E por fim o terceiro momento que ocorreu entre março de 2020 até o momento atual. O início da pandemia promoveu mudanças na empresa: começou a vender diretamente para o cliente final e essa iniciativa trouxe novas estratégias. Engajou-se na criação de produtos voltados para datas comemorativas, como: chocolates com castanhas, com especiarias, com rapadura, com crocante de fubá, com chá mate e chá de hibisco; chocolates de buriti, de cambuci, de mandioca; ovos de páscoa com creme de castanhas e nibs de cupuaçu, ovos de páscoa de chocolate 70% cacau com mate tostado; entre outros, sendo assim estando em constante inovação, ou seja, combinações de sabores, texturas e cores inesperadas.

Abaixo seguem as imagens exemplificando alguns dos itens das datas comemorativas. A Figura 3 apresenta o produto “Pedras Preciosas” especial dia dos namorados de 2020, os chocolates presentes na foto são: branco com hibisco, branco com chá mate e branco caramelizado. A Figura 4 é a demonstração do produto “Quebra-Quebra” especial natal de 2020, chocolate 70% cacau com castanha baru, rapadura e tomilho, a ideia desse produto era de que as pessoas quebrassem o chocolate e servissem como sobremesa na ceia de natal. A Figura 5 apresenta a edição especial páscoa de 2021, chocolate 61% ao leite de coco com creme de castanhas de baru e caju e crocante de nibs de cupuaçu e pedaços de polpa de baru:

Figura 3 – Edição especial dia dos namorados 2020.



Fonte: acervo Kalapa.

Figura 4 – Edição especial natal 2020.



Fonte: acervo Kalapa.

Figura 5 – Edição especial páscoa 2021.



Fonte: acervo Kalapa.

Outra mudança marcante para a empresa foi o investimento nas redes sociais e a forte dedicação ao delineamento do *branding*. Nota-se assim que “nas micro e pequenas empresas, o processo inovador ocorre de acordo com o grau de conhecimento existente, aliado às características sociais e econômicas da empresa” (SILVA; DACORSO, 2014, *apud* BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018, p. 88).

Para o desenvolvimento da inovação se faz necessária a “identificação da oportunidade, geração e execução de ideias aprovadas, testes de aperfeiçoamento, introdução do novo produto/processo/serviço e sua divulgação no mercado” (PINHEIRO et al., 2014, *apud* BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018, p. 88). Estas etapas são executadas pela proprietária da Kalapa intuitivamente.

No início de 2020 a Luiza contratou a discente para realizar assessoria administrativa na Kalapa, com o propósito de descentralizar as atividades administrativas e no final de 2020 a assessoria se encerrou iniciando o estágio. As atividades realizadas quando consultora eram praticamente as mesmas atividades realizadas durante o estágio. A diferença se encontrava no regime de horas a ser cumpridas, durante a assessoria não tinha uma rotina fixa a ser cumprida, as tarefas eram repassadas e estabelecido meta de tempo para realizar, já o estágio demandava um horário fixo diário.

Os colaboradores da Kalapa ainda eram trabalhadores autônomos, ou seja, não há registros e podem exercer as atividades apenas durante um período da semana. Por quatro meses a Kalapa tinha presença do mesmo colaborador e isso alterou a capacidade produtiva, por não ter os prejuízos na alta rotatividade e pelo fato do colaborador se inteirar de todas as

atividades da produção. Dependendo da demanda da semana eram contratadas outras pessoas (não passando de duas). A proprietária ainda tinha presença constante no processo de produção.

A relação entre a proprietária da empresa e estes colaboradores é muito próxima, faltando, às vezes, profissionalismo na seleção, diálogo, capacitação e cobranças. A empresa nunca realizou processo seletivo e a contratação ocorre por indicação ou oportunidade.

O treinamento ocorre com uma imersão na fábrica. Luiza gosta de ensinar sobre todos os processos que merecem atenção para a qualidade final do chocolate. No entanto, sente certa dificuldade em conciliar esse processo com a crescente demanda de produção. Como o processo de produção do chocolate é complexo, segundo a proprietária o ideal seria ter no mínimo duas pessoas na produção, exercendo tarefas distintas, ao invés de insistir em uma única pessoa que domine e exerça com maestria todas as atividades.

Durante o ano de 2020 a empresa adquiriu novos equipamentos, contabilizando no total: cinco melangers, separador de cascas, forno, duas geladeiras, dois equipamento de ar-condicionado, melanger grande e temperadeira. Mesmo com o crescimento da equipe e aquisição de novos equipamentos a produção continua se esforçando para atender a demanda que é maior do que a capacidade produtiva. Principalmente quando ocorrem as demandas sazonais devido às datas comemorativas, ou seja, além dos produtos da linha tradicional se fazem necessários produtos especiais. O planejamento da produção passou por diversas adequações durante 2020 e 2021, mas nunca se obteve um ponto de equilíbrio em que se houvesse demanda e capacidade produtiva alinhada.

E por fim pode-se dizer sobre as embalagens em que há atenção especial, entendidas como uma forma de fortalecer o negócio transmitindo os valores da marca. A escolha de matéria-prima nem sempre é revelada ao cliente e através da embalagem ele tem acesso às informações detalhadas sobre os ingredientes utilizados, sobre as escolhas éticas da Kalapa, deixando acessível a proposta da marca. Vale resaltar que todas embalagens da Kalapa são recicláveis ou compostáveis.

No início da empresa a embalagem era feita totalmente de forma artesanal, como mostrado anteriormente. Atualmente, apesar de ainda ser uma empresa de produção artesanal, a Kalapa optou por uma mudança nas embalagens que deixaram de ser coloridas e montadas a mão, mas continuam com o mesmo *design* e informações que transmitem a proposta da marca.

A meta da empresa para médio prazo é uma nova fábrica, que comporte novos equipamentos, como: torrador, separador de cascas maior e novas melangers. Um espaço

com estrutura adequada e projetada especificamente para o negócio, talvez numa cidade média, no entorno de Belo Horizonte, onde os custos seriam menores, a mão de obra teria menor deslocamento e a qualidade de vida pessoal e dos colaboradores poderia ser melhor.

Além disso, planeja-se uma equipe de, no mínimo, seis pessoas, divididas entre as funções de produção, administrativo e comercial. Em relação à comercialização, projeta-se desenvolver parcerias com pontos de venda que sejam apoiadores de empresas similares a Kalapa. A proprietária da empresa não pretende inserir os produtos Kalapa em rede de varejista, mas sim em pequenos e médios empórios de produtos nacionais.

2.3. Descrição da estrutura física da Kalapa

O espaço físico que será ilustrado nessa seção fica situado em Belo Horizonte/Minas Gerais. A fábrica possui quatro cômodos, sendo: a sala de máquinas (Figura 6, Figura 7 e Figura 8), para o processamento do cacau (quebra das amêndoas, separação de cascas, torra e refinamento) que contém as melangers pequenas, melanger maior, separador de cascas, forno, torneira elétrica e armário para utensílios.

Figura 6 – Sala de máquinas.



Fonte: acervo Kalapa.

Figura 7 – Sala de máquinas.



Fonte: acervo Kalapa.

Figura 8 – Sala de máquinas.



Fonte: acervo Kalapa.

Sala de temperarem do chocolate (Figura 9 e Figura 10), que contém temperadeira, geladeira, ar condicionado e armários para utensílios.

Figura 9 – Sala de temperagem.



Fonte: acervo Kalapa.

Figura 10 – Sala de temperagem.



Fonte: acervo Kalapa.

E uma sala para as atividades administrativas e para expedição dos pedidos (Figura 11) em que fica situado o computador, material de consumo administrativo e o estoque de embalagens e, por fim, a sala de estoque de matérias-primas (Figura 12).

Figura 11 – Sala do administrativo e de expedição.



Fonte: acervo Kalapa.

Figura 12 – Sala de estoque..



Fonte: acervo Kalapa.

2.4. Descrição da produção do chocolate baseado na técnica *bean to bar*

A técnica *bean to bar*, como já descrita, é o processo de transformação da amêndoa de cacau em barra de chocolate. Na Kalapa, além da importância de fazer um alimento do zero, valoriza-se o processo de produção do cacau principalmente se orgânico, agroecológico, e fornecidos por pequenos produtores de agricultura familiar e assentados. Não há uma política formalizada dentro da empresa em que se proíba a compra com outros tipos de fornecedores, porém, por escolha da proprietária e também pela alta qualidade do cacau agroecológico e/ou orgânico, se torna uma regra, ou seja, não há compra de cacau com outros tipos de fornecedores.

A escolha das matérias-primas é principal forma de garantir a responsabilidade social e ambiental da empresa. Assim, escolheram apoiar produções e/ou negócios que querem ver prosperar. “[...] um compromisso no qual a implementação de processos produtivos e comerciais passa a estar baseada no estabelecimento de relações éticas, transparentes e solidárias da empresa com todos os seus *stakeholders*.” (SANTOS; SILVA, 2010, p. 193).

Foi necessário entender que como empresa também são consumidores, o que se torna uma possível ferramenta de transformação. Assim, na compra do cacau a Kalapa prioriza três critérios principais, em ordem de importância: qualidade intrínseca, ou seja, qualidade elevada do produto; ser produzido por pequeno produtor; e ser agroecológico ou orgânico.

Dito isso, pode-se descrever o processo de transformação do cacau em chocolate, desde a sua plantação até a barra de chocolate. A maior parte do cacau adquirido pela Kalapa Chocolate vem do assentamento Dois Riachões situado no sul da Bahia, região de mata atlântica, produzido por 150 agricultores. Só se entra em contato com outros fornecedores quando Dois Riachões está com falta de cacau. No assentamento é feito o plantio, colheita do fruto, seleção dos frutos (Figura 13), fermentação das sementes para transformação em amêndoa de cacau e por fim secagem das amêndoas (Figura 14), após esse processo é disponibilizado a venda.

Figura 13 – Seleção dos frutos.



Fonte: acervo Kalapa.

Figura 14 – Secagem das amêndoas.



Fonte: acervo Kalapa.

Após a Kalapa adquirir as amêndoas de cacau (Figura 15), começa a produção através da técnica *bean to bar*. Primeiro é feito torra (Figura 16).

Figura 15 – Amêndoas de Cacau.



Fonte: acervo Kalapa.

Figura 16 – Torra.



Fonte: acervo Kalapa.

Em seguida as amêndoas são quebradas, e efetua-se a separação da casca e do nibs (Figura 17), matéria-prima principal do chocolate, que é direcionada ao equipamento melanger (Figura 18), máquina de preparo da massa de chocolate.

Figura 17 – Máquina de separação da casca do nibs.



Fonte: acervo Kalapa.

Figura 18 – Nibs sendo refinado na melanger.



Fonte: acervo Kalapa.

Após o nibs de cacau ser refinado na melanger e adicionado outros ingredientes de acordo com cada tipo de chocolate desejado, é feito a maturação do chocolate. Depois dessas

etapas é realizada a temperagem e o chocolate é enformado (Figura 19), apresentado como uma barra de chocolate pronta (Figura 20) para ser embalada (Figura 21).

Figura 19 – Temperagem do chocolate.



Fonte: acervo Kalapa.

Figura 20– Barra de chocolate pronto.



Fonte: acervo Kalapa.

Figura 21 – Barra de chocolate embalado.



Fonte: acervo Kalapa.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio realizado na empresa Kalapa Chocolate ocorreu entre os dias dois de setembro de 2020 e dois de março de 2021 correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 720 horas totais. O Quadro 1, apresenta as atividades realizadas seguindo uma breve descrição e as horas correspondente a cada uma.

Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Logística: vendas e registros das vendas.	Atendimento de cliente por aplicativo de mensagens (whatsapp) e site (goomer), direcionando-o para o cardápio. Após a escolha dos produtos e informação do endereço para entrega a cobrança é feita. Essas informações são direcionadas para a planilha de vendas.	400
Logística: organização e controle de entregas.	Realização de contato com os entregadores terceirizados todas as quintas-feiras. Envio de rotas de entregas nas sextas-feiras. Acompanhamento das entregas realizadas exclusivamente aos sábados em Belo Horizonte.	26
Logística: acompanhamento do estoque de matérias-primas, embalagens e produtos acabados.	Atividade desenvolvida com base na planilha de estoque (atualizada pela proprietária) e nos registros das vendas.	40
Logística: compras.	Busca de orçamentos e compra de produtos abaixo do estoque mínimo	36
Financeiro: pagamentos.	Através do aplicativo do banco eram feitos os pagamentos de pró-labore, colaboradores autônomos, entregadores terceirizados, aluguel, água, energia elétrica, impostos e fornecedores.	18
Financeiro: precificação.	Com base nas receitas de todos os produtos e custos fixos, além de análise de mercado, realizava-se a precificação	30
Contabilidade: demonstrativo do resultado do exercício (DRE).	Produção mensal do DRE e discussão dos resultados com a proprietária.	90
Contabilidade: fluxo de caixa.	Atualização diária do fluxo de caixa de acordo com as entradas e saídas.	80

TOTAL DE HORAS	720
-----------------------	------------

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com o modelo de estágio proposto, a presença física na fábrica não foi necessária, de forma que as atividades foram realizadas em home office, usando a estrutura pessoal disponível: mesa, cadeira de escritório, computador e o celular da empresa.

Para uma boa comunicação e organização com a gestora foram criados grupos pelo aplicativo de mensagem (telegram) em que cada grupo tinha temas específicos, desta forma as dúvidas e *feedbacks* eram de fácil acesso. Além da comunicação por mensagem era feita ao menos uma ligação diária para alinhar as tarefas do dia e esclarecer dúvidas.

Como a empresa não possui um quadro de funcionários responsáveis por atividades administrativas o estágio envolveu uma mescla de atividades distintas, como se pode observar no Quadro 1. Sendo algumas atividades divididas entre a estagiária e a proprietária.

Pelo fato do estágio ser desenvolvido no modelo *home office* não foi possível a atualização do estoque, apenas o acompanhamento do mesmo e também não foi possível receber e repassar os produtos para o entregador terceirizado, sendo feita apenas a comunicação e a rota de entregas.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Os tópicos a seguir foram divididos entre as áreas de logística, financeira e contabilidade. Neles serão apresentados conceitos teóricos e os valores éticos e de responsabilidade socioambiental da empresa, bem como a atuação da estagiária.

4.1. Logística

A logística pode ser descrita como “o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.” (CSMP, *apud* BALLOU, 2006, p. 27).

Desta forma, se observa que a logística passa a ser um processo que lida não só com bem materiais, mas com o fluxo de serviços também, ou seja, incluindo todas as atividades necessárias para o consumidor ter acesso a bens e serviços quando e onde quiser. Porém pode-se constatar que a logística é parte do processo da cadeia de suprimentos, esta que abrange todas as atividades desde as matérias-primas até o consumidor final. (BALLOU, 2006)

Para Ballou (2006) cada atividade logística é responsável pela criação de valor para os clientes e fornecedores da empresa e todos os demais *stakeholders*. Pode-se dizer que “a logística é um conjunto de atividade funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.” (BALLOU, 2006, p. 29).

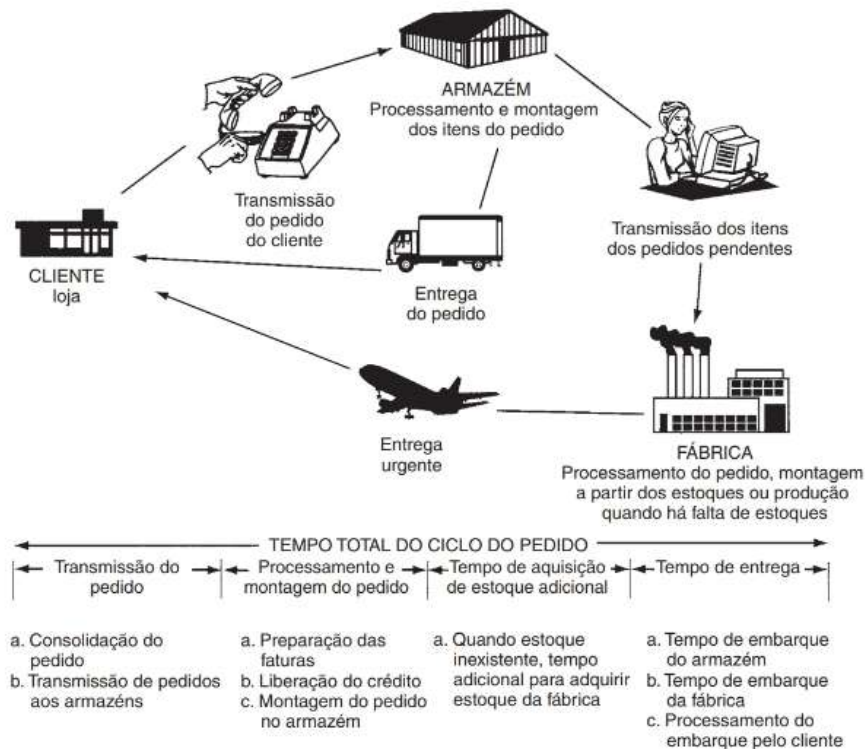
De acordo com Ballou (2006) há algumas atividades que são primordiais na integração do processo logístico, definidas como atividades primárias por ter maior contribuição nessa área, são elas: transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos. Há também as atividades de apoio que são: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, obtenção, programação de produtos e manutenção de informação. Na microindústria tanto as atividades primárias quanto de apoio precisam estar conectadas com base em um planejamento adequado para que obtenha os resultados desejados (BALLOU, 2006).

A seguir tem-se uma breve explicação sobre as atividades primárias e de apoio da logística: o transporte é a atividade operacional responsável por distribuir os produtos acabados, a manutenção de estoques precisa se manter com certa disponibilidade de produtos acabados para que os insumos sejam suficientes e não haja crise entre a oferta e a demanda, o processamento de pedidos é a função inicial do processo logístico que se efetiva com a

realização da entrega (BALLOU, 2006).

Ballou (2006) explica que dentro do processo logístico se encontram os serviços ao cliente que incluem disponibilidade de estoque, rapidez na entrega, agilidade e precisão no processamento de pedidos. Pode-se agrupar o serviço ao cliente em três categorias: 1) elementos de pré-transação em que é informado para o cliente os elementos do serviço que serão fornecidos a ele; 2) elementos de transação em que ocorre a entrega do produto ao cliente; e 3) elementos de pós-transação em que é fornecido o suporte para o cliente pós entrega do produto. Sendo assim, os elementos básicos dos serviços ao cliente responsável pela logística estão inclusos no conceito de ciclo do pedido. “O tempo do ciclo de pedido é definido como *o tempo decorrido entre o momento de pedido do cliente, a ordem de compra ou requisição do serviço, e aquele da entrega do produto ou serviço ao cliente.*” (BALLOU, 2006, p. 97). A Figura 22 ilustra os componentes do ciclo do pedido do cliente. Nela pode ser observada a dinâmica das atividades primárias: processamento de pedido, manutenção de estoque e transporte.

Figura 22 – Componente do ciclo do pedido do cliente.



Fonte: extraído de Ballou (2006, p. 98).

À seguir serão discutidas as atividades vinculadas à logística realizadas durante o estágio na empresa Kalapa Chocolate.

A atividade que mais demandou horas durante o estágio foi o atendimento ao cliente (consumidores finais), cujo perfil é de pessoas que buscam por alimentação saudável; em sua maioria de classe média e alta; faixa etária entre 20 anos a 50 anos. Também há grupos que valorizam a responsabilidade social e ambiental da empresa. Há clientes fidelizados que compram com certa frequência, como duas vezes ao mês e clientes esporádicos. E revendedores (pontos de vendas) têm como perfil: pequenos estabelecimentos sendo cafés, empórios e restaurantes.

Os clientes da Kalapa poderiam fazer suas compras por dois canais de vendas: o aplicativo de mensagem (whatsapp) e o *site* (goomer), que apresenta todos os produtos oferecidos com detalhes e preços. Os pedidos realizados pelo *site* (goomer) são automaticamente direcionados para o aplicativo de mensagem para que seja combinado o pagamento e a data de entrega.

Portanto, as ações executadas no atendimento ao cliente que incluem o serviço ao cliente e seus elementos de transação e o processamento de pedidos foram:

- a) Comunicação com o cliente sendo consumidor final ou pontos de vendas: o cliente entra em contato pelo aplicativo de mensagem (whatsapp) em seguida é enviado o *site* (goomer) que tem o cardápio de produtos disponíveis, após o cliente efetuar seu pedido e informar o endereço para entrega, a cobrança era realizada. O cliente enviava o comprovante de pagamento e a partir desse momento o pedido era processado para ser entregue no sábado, de acordo com a rotina planejada da empresa;
- b) Registro das informações de venda em planilha digital nomeada como "vendas" que é usada pela proprietária para fazer a separação dos itens de cada pedido. Nessa planilha os registros são apenas de novos pedidos que não foram entregues e pedidos a serem cobrados. Os dados registrados eram: nome do cliente, contato, endereço, produtos escolhidos, preço da taxa de entrega (varia de acordo com a distância do endereço), preço total, forma de pagamento, data do pedido, data prevista da entrega, data do pagamento e descontos se houvesse. Parte dessas informações eram necessárias para o banco de dados de clientes, ou seja, registro de telefone poderiam servir no futuro para envios de promoções, divulgação de novos produtos e edições especiais de datas comemorativas, e os endereços registrados serviam para elaboração de estratégias como foco para novos pontos de vendas nas áreas em comum de seus clientes;
- c) Após a conferência do pagamento as informações eram direcionadas para planilha

digital "vendas processadas", ou seja, onde ficam os registros de todos os pedidos vendidos, pagos e entregues;

- d) O total de vendas mensais de cada produto era registrado na planilha digital "registro de vendas mensais" para que no final do mês facilitasse o desenvolvimento do DRE e a visualização do nível de vendas, bem como a criação de metas futuras e previsão de demandas.

Durante essas atividades pode-se observar algumas dificuldades como: falta de um sistema de informações que integre todas as informações geradas e a exigência dos clientes quanto a uma resposta rápida, através do aplicativo de mensagem. Devido às inúmeras atividades exercidas pela discente alguns processos ficaram um pouco mais lentos, como a resposta ao cliente. Esses gargalos podem gerar perdas para empresa, como gasto de tempo e desistências de compras.

As entregas (atividade distribuição de produtos acabados) são feitas em sua maioria por entregadores da cooperativa Dizzy Express, que é uma cooperativa de ciclistas que aplicam os princípios da autogestão na logística de entregas de forma cuidadosa e ecológica.

No entanto, a cooperativa não atende em toda Belo Horizonte e para isso tem-se parceria com outros três motoristas autônomos que são acionados sempre que necessário para efetuar a distribuição. As entregas são realizadas aos sábados, dia escolhido devido o planejamento semanal da empresa em que a produção dos chocolates ocorre de segunda a quinta, na sexta os chocolates são embalados e aos sábados são realizadas as entregas.

O diálogo com os parceiros de entregas era feito pela discente um dia antes da entrega, ou seja, na sexta-feira e no dia das entregas. Na maioria das vezes o contato era feito pelo aplicativo de mensagem (raramente por ligações), para enviar os endereços, nome e telefone do cliente. No dia da entrega (sábados) o aplicativo de mensagens e o telefone da empresa ficavam disponíveis apenas para o contato com os entregadores, caso houvesse algum imprevisto no ato da entrega.

Outra atividade executada na Kalapa pela estagiária, na área de logística, relaciona-se aos estoques. A manutenção de estoque é uma atividade primária que auxilia a programação do produto e a manutenção de informação. É de extrema necessidade manter estoques que amortecem a oferta e demanda dos produtos (BALLOU, 2006). Essa atividade foi compartilhada com a proprietária, devido o estágio de caráter *home office*, sendo assim é a mais enxuta em relação às outras, por demandar menos tempo. Apesar disto, é de grande relevância para o andamento das vendas.

Para que não houvesse vendas de produtos indisponíveis a proprietária atualizava a

planilha de estoques de produtos acabados sempre que ocorreriam entradas e saídas. A atividade realizada pela estagiária se resumia a acompanhar a quantidade de produtos disponíveis. Como citado anteriormente a demanda de produtos da Kalapa é alta em relação a capacidade produtiva e por isso, há necessidade de acompanhamento constante do estoque para que não haja equívoco durante as vendas.

Quanto aos estoques de matéria-prima e embalagens, era atualizado pela proprietária na planilha virtual de estoques onde consta a quantidade mínima desejada de cada item. Sempre que o estoque está abaixo o status do item fica em "alerta", desta forma é liberado para que sejam feitos novos orçamentos e compras.

Devido ao excesso de atribuições da proprietária, em alguns momentos a planilha virtual de estoques não era atualizada. Portanto, quando havia necessidades de novas compras e a informação não estava estabelecida na planilha, o pedido a ser feito era passado pela Luiza para a estagiária pelo aplicativo de mensagem (telegram).

As compras da Kalapa são atividades chaves em relação aos valores e a responsabilidade social e ambiental que pratica. Para “garantir a sustentabilidade de suas atividades no cenário global, as empresas têm-se engajado em mudanças em toda sua cadeia produtiva e, dentro dela, destaca-se um importante *stakeholder*, o fornecedor.” (NAKAYAMA; TEIXEIRA, 2012, p. 2).

A maioria dos fornecedores são indicações de empresas que possuem valores similares da Kalapa, priorizando pequenos produtores, de assentamentos, de reforma agrária e/ou da agricultura familiar. Além da preocupação das matérias-primas em sua grande parte serem orgânicas. Como a Luiza possui muitos contatos com proprietários de empresas que tem o mesmo ideal que a Kalapa, não se tem grande dificuldades em encontrar fornecedores de insumos com estas características, por pedir indicações destes contatos. Porém, normalmente os preços destes insumos são mais elevados e por isso algumas compras são feitas de forma coletiva com empresas “amigas”, para que o frete seja diluído e o fornecedor dê melhores condições de prazo de pagamento e preços.

Quando as compras eram feitas com grandes empresas são solicitados laudos que comprovem pureza do alimento e o cumprimento de leis trabalhistas e fiscais. “Alguns aspectos importantes a serem observados com relação a responsabilidade social dos fornecedores é a conservação dos recursos naturais, a utilização de tecnologia de menor impacto social negativo e a produção sustentada.” (NAKAYAMA; TEIXEIRA, 2012, p. 4). Durante o estágio não foi necessário pedir laudos para os agricultores, pois estes já eram fornecedores antigos e já tinham passado por esse processo.

Na prática as compras e os orçamentos eram feitos, em grande parte, pelo aplicativo de mensagem ou por e-mail, solicitando informações como: preço dos produtos, preço do frete, formas de pagamentos, quantidade mínima, quantidade necessária para a diminuição do preço, data de postagem, previsão de entrega. O processo de compras era aberto para negociações em busca de melhores condições de pagamentos, como descontos e prazos.

4.2. Financeiro

Neste tópico será tratado sobre as atividades de precificação e pagamentos, porém foram atividades que demandaram menos tempo e dedicação no estágio, por isso será tratada brevemente.

Para Coronado (2012) a decisão de preço de venda é essencial para o gestor de vendas, assim, permitindo a avaliação, a mensuração econômica e a análise de alternativas de preços. Permitindo também a simulação do resultado econômico de cada ação antes da tomada de decisão. “O objetivo do preço de um produto é permitir a penetração acentuada no mercado, de forma a aumentar as vendas e a participação no mercado, reduzir os custos de movimentação e logística e criar uma barreira de entrada a novos concorrentes.” (CORONADO, 2012, p. 165).

A precificação com base nos custos é levada em conta os custos de produção, acrescido de uma margem para atingir o preço de negociação do produto. Essa margem deve ser suficiente para cobrir os custos indiretos, despesas gerais e impostos e gerar lucro satisfatório para os proprietários. (CORONADO, 2012)

Para Bruni (2018) o preço pode ser composto pelos custos (gastos produtivos ou incorporados no produto), despesas (gastos comerciais, administrativos ou financeiros), os impostos (tributos incidentes sobre o preço) e o lucro. “De modo geral, para facilitar o processo de formação de preços no comércio, torna-se usual a definição e aplicação de taxas de marcação, também conhecidas como *mark-ups*.” (BRUNI, 2018, p. 175).

Na Kalapa os produtos da linha tradicional foram precificados a partir de uma consultoria financeira contratada pela proprietária em 2018. Foi fornecido por eles uma planilha digital de formação de preço baseada apenas nos custos de matéria-prima e a proprietária na época assumiu um preço baseado apenas nestes custos e pelos preços dos concorrentes.

Ao longo do tempo houve mudanças nos preços das matérias-primas e das embalagens e surgiram novos produtos tanto de datas comemorativas como na linha tradicional. Durante o

estágio a discente verificou todos os custos unitários dos produtos da linha tradicional e formulou a precificação dos produtos de edições especiais.

A planilha criada pela consultoria em 2018 foi atualizada e serviu para o levantamento dos custos dos novos produtos, mas se mostrou insuficiente para uma precificação precisa. Os custos fixos e os preços dos concorrentes também teriam que ser levantados para uma precificação justa. O levantamento do preço dos concorrentes foi feito pela proprietária, e as ações executadas nessa área pela estagiária foram: o levantamento dos custos fixos, a atualização dos preços dos fornecedores, a formulação de uma nova planilha digital que englobava todos esses critérios incluindo metas de faturamento a serem conquistadas para que a porcentagem de lucro fornecido pela planilha de fato acontecesse.

Outra atividade executada na área financeira foram os pagamentos. Através do aplicativo do banco eram feitos os pagamentos de: pró-labore, colaboradores, entregadores terceirizados, aluguel, água, energia elétrica, impostos e fornecedores. As contas e a serem pagas eram informadas pela proprietária através do aplicativo de mensagem (telegram). Após o pagamento os comprovantes eram enviados para a proprietária e registrados no fluxo de caixa realizado. Alguns gastos do dia a dia a Luiza efetuava o pagamento com o cartão da empresa e enviava o comprovante pelo aplicativo de mensagem para que a estagiária pudesse realizar o registro na planilha de fluxo de caixa.

4.3. Contabilidade

Nesta seção serão apresentados alguns conceitos da contabilidade, especificamente fluxo de caixa e demonstrativo do resultado financeiro (DRE) que foram as duas atividades na área da contabilidade exercida.

A contabilidade disponibiliza aos empreendedores informações de suma importância para o planejamento e tomada de decisão, contribuindo para funções organizacionais ao fornecer informações extraídas do balanço patrimonial, fluxo de caixa, demonstração de resultado do período (DRE) (DUMER, 2018).

As informações da contabilidade de custos têm grande importância no processo gerencial, contribuindo para melhorias no desempenho da organização e no desenvolvimento de vantagens competitivas através da redução de custos e despesas, sendo uma relevante ferramenta para conduzir as atividades (DUMER, 2018).

É necessário ferramentas da contabilidade financeira tais como o fluxo de caixa e DRE, elencados como informações de fácil acesso e muito relevantes para gestão dos

empreendimentos (GAZZONI, 2003; QUEIROZ, 2005, *apud* DUMER, 2018).

O demonstrativo do resultado do exercício é uma ferramenta de extrema importância em que se obtém claramente o resultado financeiro da empresa, lucro ou prejuízo, de determinado período. Essa demonstração “apresenta o desempenho da entidade na perspectiva do regime de competência, contribuindo para o monitoramento das operações e fornecendo informações para a tomada de decisões.” (ALMEIDA; MARTINS, 2014, *apud* MOTERLE; WERNKE; JUNGES, 2019, p. 37).

O demonstrativo do resultado financeiro da Kalapa foi executado com as informações inseridas na planilha digital "registro de vendas mensais" e informações da planilha digital de precificação em que se encontravam os custos unitários e margem de contribuição e os gastos fixos eram consultados na planilha digital de fluxo de caixa.

Após o DRE mensal finalizado era marcada uma reunião com a gestora para apresentar os dados e indicadores. Essa reunião tinha grande relevância para a gestora e para empresa, pois através dos dados apresentados poderia obter informações para tomada de decisão em diversas áreas da empresa.

Durante os estágio observou-se dificuldade de rastrear todos os dados necessários para elaborar o DRE, devido às planilhas não serem conectadas e não ter um *software* em que as informações facilmente se cruzavam. Os dados eram inseridos manualmente, sendo facilmente sujeitos a erros. Antes do estágio e da assessoria administrativa não havia registros de todos os dados das vendas e das margens de contribuição, sendo assim não era possível realizar a demonstração do resultado do exercício.

Sobre o fluxo de caixa pode-se dizer que é “o instrumento de gestão financeira que auxilia o responsável da área a administrar os recursos disponíveis na empresa. Todas entradas ou saídas são lançadas no fluxo de caixa, emitindo relatório a cada período” (BATISTA, 2020, p. 372).

Desta forma o fluxo de caixa possibilita ao administrador “programar e acompanhar as entradas (recebimentos) e as saídas (pagamentos) de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinadas, tanto a curto como a longo prazo” (BATISTA, 2020, p. 379).

O fluxo de caixa pode ser projetado, ou seja, é um demonstrativo das entradas e saídas previstas (contas a pagar e contas a receber). Pode ser também realizado, que é o demonstrativo das contas recebidas e contas pagas, que serve de base para o planejamento do fluxo projetado (BATISTA, 2020).

Os registros na planilha digital de fluxo de caixa eram feitos de acordo com

recebimento ou pagamento diário, detalhando as seguintes informações: por onde ocorreu a transação, a categoria, a descrição, o valor e a data realizada.

Na Kalapa há gargalos quanto ao fluxo de caixa, por haver apenas registros sobre o fluxo de caixa realizado, ou seja, é feito diariamente com as entradas e saídas, sem a previsão das contas que se tem a pagar e a receber. Sendo assim, não era possível fazer previsão de contas a pagar e a receber, impossibilitando formular estratégias a médio prazo e tomar algumas decisões como investimentos em novos equipamentos e compras de grandes quantidades de matéria-prima, por exemplo.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Foram elencadas duas propostas para a empresa Kalapa Chocolate. A primeira visa otimizar processos internos relacionados aos registros de informações que permeia as diversas atividades executadas pela discente, sendo a principal proposta. A segunda proposta se relaciona com o comprometimento da empresa diante da responsabilidade social e ambiental.

A sugestão para a otimização dos processos internos de informações é a implementação de um sistema de gestão integrado que permitirá que a administradora economize tempo no registro de informações além de obter dados organizados e com fácil acesso.

Portanto, Rogério e Gonçalves (2017) constatam que as preocupações são muitas, de forma que o empresário não consegue cuidar de todos os processos e inovações sozinho e por isso o sistema de informação pode ser a chave do sucesso. A tendência de interação dentro da organização se dá de forma que “unindo departamentos, controles, setores e combinando essas partes para um melhor gerenciamento do todo, promovendo, com isso, um melhor gerenciamento e ganhos de produtividade com consequência o aumento da lucratividade.” (ROGÉRIO; GONÇALVES, 2017, p. 14).

Assim, a tecnologia de informação (TI) oferece inúmeras possibilidades podendo participar de quase todos os processos e auxilia os gestores a efetivarem suas demandas de informação de forma rápida e com melhor análise de dados, na tomada de decisão, na confecção de controles e na execução das atividades. Além dos benefícios de gerenciamento, a empresa pode obter vantagem competitiva ao utilizar a TI. “A TI é uma área diretamente relacionada ao uso da tecnologia para o auxílio de gestão, processando as informações para gerar vantagens competitivas.” (ROGÉRIO; GONÇALVES, 2017, p. 21).

Portanto, por meio da utilização dos dados, das informações agrupadas e do conhecimento, se chega à inteligência de negócios que serve para aumentar a competitividade e alavancar os resultados empresariais. Sendo assim, as empresas podem obter respostas rápidas nos três níveis: estratégico, tático e operacional, e assim obtendo grandes ganhos (ROGÉRIO; GONÇALVES, 2017).

Portanto com um sistema de informação que integre os dados gerados pelos processos da empresa facilitará as ações do dia a dia, como registros das vendas e registros do fluxo de caixa. Sendo melhores organizados de forma que as informações não precisariam ser passadas uma a uma para outras planilhas digitais facilitando o acesso em relatórios para análise e tomadas de decisões.

A outra proposta de melhoria alinhada com os objetivos e valores da empresa é de que a Kalapa Chocolate fortaleça os vínculos com a sociedade de acordo com a responsabilidade socioambiental, criando diálogos entre empresas que possuem perfis semelhantes e compromissos com uma sociedade mais equilibrada. Ações de responsabilidade social são aquelas nas quais a empresa se envolve com projetos maiores, com objetivo de auxiliar as soluções de problemas de forma que a comunidade caminhe sozinha, “[...] são ações de responsabilidade social, pois abrangem um público maior e que envolvem, além dos voluntários (ações filantrópicas), o uso de ferramentas administrativas de controle e avaliação e, em muitos casos, recursos financeiros da empresa” (MORAES; JÚDICE, 2008, p. 129).

Assim seria possível criar redes e alianças para ações com o intuito de beneficiar o meio em que está inserida. Tais redes e alianças com outras empresas podem tornar mais competitivas essas empresas, a partir, por exemplo, de vendas em conjunto e compras coletivas que auxiliem preços justos (MENDES, 2017), como a empresa já vem experimentando.

Sugere-se alianças com diversas organizações (além de empresas), que tenham o mesmo objetivo e valores, para facilitar ações como: plantio e reflorestamento; cursos oferecidos pelas empresas para os parceiros, fornecedores entre outros. Ações estas com objetivo de criar vínculos entre empresas e entre sociedade. Desta forma, os relacionamentos entre empresas e seus *stakeholders* se tornam mais próximos facilitando possíveis contatos e articulações como: compra de matérias-primas em um menor preço e divulgação das ações na mídia.

As ações, citadas acima, idealizadas e viabilizadas pela rede, podem ser realizadas por meio do engajamento de voluntários em conjunto com as demais organizações. Dessa forma pessoas que não fazem parte das empresas inseridas na rede terão oportunidade de se aproximarem e exercerem alguma função em benefício do meio ambiente e da sociedade. O intuito aqui é aproximar as empresas dos *stakeholders*. “Estimular o voluntariado, haja vista que os recursos humanos capazes e dispostos a colaborar são de extrema importância num projeto de responsabilidade social” (MORAES; JÚDICE, 2008, p. 132).

Na prática a rede seria proposta pela Kalapa através da Luiza, que conhece outros empreendedores que cultivam valores semelhantes da Kalapa. Portanto Luiza entraria em contato com estas pessoas, criaria um grupo no aplicativo de mensagem em conjunto com aqueles que demonstraram maior interesse e juntos pensariam no formato da rede.

A princípio eles poderiam se reunir via chamada de vídeo para se apresentarem e explanarem a real disponibilidade para a criação e permanência na rede e quais são seus

objetivos com ela. Nesse primeiro momento também poderiam discutir sobre as regras, as responsabilidades de cada um e sobre cronograma de encontros, para que se crie um vínculo entre os participantes. Em segundo momento, poderiam discutir sobre as ações que gostariam de realizar em prol da sociedade e a viabilidade de cada uma delas. E dar início a organização de compras coletivas.

Para que as primeiras reuniões sejam eficientes poderiam utilizar algumas ferramentas da administração, como: análise SWOT que tem como objetivo análise do cenário, explanando forças e fraqueza, ameaças e oportunidades, que pudessem passar despercebidos e assim trazer novas direções (MORAES; JÚDICE, 2008). Sendo útil para diagnosticar os aspectos na criação das redes e traçar de forma mais clara os passos a serem tomados evitando possíveis gargalos.

E a ferramenta Planilha 5H2W que tem como objetivo auxiliar o planejamento de novas propostas, com tais perguntas: o quê? Por quê? Quem? Onde? Quando? Como? Quanto? Relacionado respectivamente por: meta; justificativa; responsabilidade; local; cronograma, data limite; método, diretrizes e orçamento autorizado. (MORAES; JÚDICE, 2008). Essa ferramenta poderá delinear com mais precisão as possíveis atividades a serem executadas pela rede. Sendo assim, não permitindo espaços para perda de foco ou desperdício de tempo, capital e força de trabalho.

Com a ideia de que todos da rede tenham responsabilidades iguais, ou seja, todos seriam responsáveis pelo sucesso ou fracasso da mesma. Seria necessárias reuniões rotineiras do grupo, facilitando a comunicação e alinhamento, ou seja, criar indicadores para analisar os resultados de cada atividade executada e cronogramas para que não houvessem atrasos. Contudo é importante haver equilíbrio na formalização da rede, para evitar que haja engessamento ou declínio da mesma (SANTOS; SILVA, 2010).

Entender o cenário (SWOT), planejar (5W2H), organizar (reuniões), avaliar (indicadores), com o envolvimento dos voluntários e comunidade, auxiliará no sucesso das ações e além de todos os benefícios já citados, há possibilidade de atração da mídia espontânea, pela atuação socialmente responsável (MORAES; JÚDICE, 2008).

Haja vista que a Kalapa Chocolate está em um momento de crescimento e constante planejamento, a criação da rede terá que ocorrer de forma gradual a passos lentos, de forma que o projeto não se torne um obstáculo para o crescimento da empresa. Porém, com o apoio de diversas organizações envolvidas na rede os trabalhos devem ser bem divididos e os prazos devem ser estabelecidos de acordo com a realidade de cada envolvido. Desta forma, essa é uma proposta inicial que não cabe apenas a empresa Kalapa por isso poderá ser aprofundada

futuramente entre os *stakeholders*.

Criar relações que apoiem o desenvolvimento da sociedade pode trazer inúmeros benefícios para a organização, haja vista que “não é interessante que existam pobreza, miséria, fome e ignorância, uma vez que estas condições afastam pessoas do consumo, tanto de bens quanto de serviços, e impedem que tenham uma vida próspera, condição esta desejada pelas organizações.” (MORAES; JÚDICE, 2008, p.127).

6 CONCLUSÃO

O intuito deste relatório foi apresentar a empresa em que a discente estagiou e as práticas vivenciadas no estágio com embasamento em alguns dos conceitos estudados durante o curso de administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Sabendo disso pode-se dizer que a discente se aperfeiçoou nas atividades relacionadas às áreas financeira, contabilidade, mas principalmente nas atividades logísticas em que teve maior participação.

A discente observou que para o crescimento da empresa é necessário que estabeleçam planos e metas sem se perder do objetivo, de forma que a disponibilidade de dados permita a verificação constante de seu desenvolvimento, como também do cumprimento dos planos e metas (MORAES; JÚDICE, 2008).

Contudo, mesmo que a empresa tenha o lucro como maior objetivo, deve continuar proporcionando um ambiente saudável no qual todos os envolvidos possam desenvolver suas habilidades e disseminar o conhecimento, assim sendo benéfico a todos. Ou seja, a responsabilidade social e empresarial não é uma barreira para que a empresa deixe de ser lucrativa e atenda o interesse dos proprietários (MORAES; JÚDICE, 2008).

No caso da Kalapa, viu-se que os pilares econômicos, sociais e ambientais caminham juntos, porém como é um empreendimento novo, ainda não tem grandes ações envolvidas diretamente com a sociedade. Portanto, a concepção de responsabilidade socioambiental está presente principalmente nos processos internos, diante disso a discente propôs uma alternativa para que a empresa possa atuar diretamente com a sociedade dentro desta concepção, que seria a articulação de uma rede junto com outras organizações parceiras.

Também foi relatado que a Luiza, fundadora e proprietária da Kalapa, é a única gestora da empresa, sendo assim ela está constantemente atarefada com os processos operacionais, sem tempo para planejar sobre a expansão da produção e para pesquisar ferramentas que possam facilitar a gestão.

Diante disso e a partir das atividades executadas, pôde-se observar que os processos logístico, financeiro e contábil precisam de um sistema de informação integrado no qual as informações sejam disponibilizadas em relatórios de fácil compreensão para a tomada de decisões e resoluções de problemas. Esta sendo outra proposta da discente para empresa.

Por fim a graduanda ficou imensamente grata e satisfeita por ter a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos no curso em uma empresa que se preocupa com o meio em que está inserida. Sendo uma via de mão dupla, ou seja, tanto a empresa se beneficiou com o trabalho durante o estágio quanto a discente.

Isso ocorreu pela oportunidade de participar ativamente dos processos administrativos em uma empresa de pequeno porte. Pôde-se vivenciar sobre como as atividades de logística se fazem presentes do começo ao fim nos processos da empresa, ou seja, desde a compra da matéria-prima e processamento dos pedidos à entrega para o cliente e o acompanhamento pós venda; sobre a contabilidade ser essencial, fornecendo informações extremamente necessárias para a tomada de decisões e planejamentos e sobre o processo de precificação, que não deve ser apenas pautada em números, e sim, no conjunto de valores que cada produto oferece ao consumidor, tais como: experiência sensorial; inovações; ingredientes orgânicos e agroecológicos, fornecidos em sua maioria por pequenos produtores e assentados, que agregam as características sociais e ambientais ao chocolate Kalapa.

Outro aspecto de grande satisfação para a discente foi ver de perto como as práticas de responsabilidade socioambiental se fazem presente na Kalapa Chocolate mesmo sem grandes investimentos. Feitas nas atividades básicas da organização, como na compra da matéria-prima, no tratamento que é dado aos *stakeholders*, na solução sobre os resíduos das embalagens por serem recicláveis e compostáveis, entre outras práticas mencionadas durante o relatório.

Essas práticas são de interesse da graduanda por ter o objetivo e desejo na construção de um mundo melhor, sustentável e justo para todos, em que as organizações têm um papel de grande relevância. E foi durante o estágio que se afirmou que as organizações podem fazer tais ações sem perder sua lucratividade e contribuir para o alcance desse objetivo.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial** – 5ª. edição. Porto Alegre: Bookman Editora, 2006. 616 p.

BATISTA, Alisson de Souza *et al.* A utilização do fluxo de caixa como ferramenta estratégica nas microempresas. **Revista Ciência Contemporânea**, v. 1, n. 6, p. 365-384, 2020.

BITTAR, Alexandre de Vicente; SERIO, Luiz Carlos Di; VASCONCELLOS, Marcos Augusto De. Micro e Pequenas Empresas Inovadoras: Evidências em Empresas Paulistanas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 85-109, 2018.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros** – 6ª. edição. São Paulo: Atlas, 2018. 255 p.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica** – 2ª. edição. São Paulo: Saraiva, 2012. 256 p.

DUMER, Miguel Carlos Ramos. Importância e utilização da contabilidade de custos nas micro e pequenas empresas: uma análise comparativa com outras ferramentas contábeis pela matriz de Slack. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 5, n. 2, p. 147-165, 2018.

FRANGIONI, Zelia. Chocolate bean to bar é... **Chocolatras online**, 23 jul. 2019. Disponível em: <<https://chocolatrasonline.com.br/chocolate-bean-to-bar-e/>>. Acesso em: 02 maio 2021

FRANGIONI, Zelia. Guia de Marcas de Chocolates Brasileiros. **Chocolatras online**, c2021. Disponível em: <<https://chocolatrasonline.com.br/guia-de-marcas-de-chocolates-brasileiros/>>. Acesso em: 02 maio 2021.

MENDES, Daniel Paiva *et al.* Alianças estratégicas e redes de associativismo em pequenos mercados varejistas. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 88-101, 2017.

MORAES, Maria Cristina Pavan de ; JÚDICE, Josy. Empreendedorismo, ética e responsabilidade social para micro e pequenas empresas: crescer com foco social. **Revista de**

Ciências Gerenciais, v. 12, n. 16, p. 121-136, 2008.

MOTERLE, Silvete; WERNKE, Rodney; JUNGES, Ivone. Conhecimento sobre gestão financeira dos dirigentes de pequenas empresas do sul de Santa Catarina. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 18, n. 1, p. 31-56, 2019.

NAKAYAMA, Regina Mitiko; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Ações de responsabilidade social com relação ao Stakeholder fornecedor: estudo de caso baseado nos indicadores Ethos em uma empresa brasileira do setor de cosméticos. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 15, n. 1, 2012.

ROGÉRIO, Glauber; GONÇALVES, Barbieri. **Sistema de Informação**; [revisão técnica: Jeferson Faleiro Leon]. Porto Alegre: SAGAH, 2017. 277 p.

SANTOS, Maria João Nicolau; DA SILVA, Rogério Rodrigues. A importância da responsabilidade social corporativa para a potenciação do capital social em pequenas e médias empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 27, p. 190-207, 2010.