



**VICTORIA CRISTINA SANTOS ALEXANDRE**

**PRÁTICAS FINANCEIRAS EM UMA INDÚSTRIA PIONEIRA  
NO MERCADO *PLANT-BASED***

**LAVRAS – MG**

**2023**

**VICTORIA CRISTINA SANTOS ALEXANDRE**

**PRÁTICAS FINANCEIRAS EM UMA INDÚSTRIA PIONEIRA NO MERCADO  
*PLANT-BASED***

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

Prof.º Dr. José Willer do Prado

Orientador

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Coorientador

**LAVRAS - MG**

**2023**

**VICTORIA CRISTINA SANTOS ALEXANDRE**

**PRÁTICAS FINANCEIRAS EM UMA INDÚSTRIA PIONEIRA NO MERCADO  
*PLANT-BASED***

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 03 de março de 2023.

Dr. José Willer do Prado UFLA

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

---

Prof.º Dr. José Willer do Prado  
Orientador

**LAVRAS - MG**

**2023**

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para fazer com que meus objetivos fossem alcançados no decorrer dos meus anos de estudos.

À minha mãe Nilza, pelo amor, pelas orações e valores a mim ensinados, e aos familiares que me apoiaram e incentivaram durante os momentos de dificuldades.

Às minhas amigas e irmãs pelo companheirismo, pelo apoio emocional e por tornarem essa jornada uma experiência única e feliz.

À Universidade Federal de Lavras, ao Departamento de Administração e Economia, ao seu corpo docente e direção, pela oportunidade, estrutura e qualidade de ensino proporcionados.

À UFLA Júnior Consultoria Administrativa por me proporcionar, ao longo de dois anos e meio, uma experiência rica, repleta de bons amigos, aprendizados e desafios que me levaram ao desenvolvimento pessoal e profissional.

À Vida Veg S.A., ao meu supervisor Dione e aos meus colegas de trabalho do setor financeiro pelo acolhimento, ensinamentos e contribuição, direta ou indiretamente, na minha formação.

Ao meu orientador Dr. José Willer do Prado e ao meu coorientador, Dr. André Luis Ribeiro Lima, pela orientação e suporte durante o processo de construção deste trabalho.

Por fim, reconheço a importância e demonstro minha profunda gratidão a todas as pessoas que tiveram um marco especial na conclusão desta caminhada.

**Obrigada!**

## RESUMO

O estágio supervisionado pode ser caracterizado como uma atividade complementar do processo de ensino que visa aplicar os conhecimentos teóricos de forma prática. É importante porque propicia ao aluno, em especial ao futuro administrador, o desenvolvimento de técnicas e habilidades, conduzindo-o à estruturação de sua carreira profissional no mercado de trabalho. Ainda, a materialização do que foi desenvolvido e aprendido no estágio supervisionado em um documento concede ao estagiário a oportunidade de reflexão sobre a realidade empresarial, desenvolvendo o exercício da pesquisa acadêmica. Desse modo, o objetivo do presente relatório é apresentar de forma descritiva as práticas financeiras vivenciadas pela estagiária, entre o período de 01/01/2022 a 31/01/2023, em uma das indústrias pioneiras no mercado *plant-based* da região sul de Minas Gerais. Inicialmente, tem-se uma breve caracterização da empresa, seu histórico, quadro de colaboradores, organograma, descrição física, entre outras informações adicionais. Posteriormente, são descritos os processos técnicos de cada uma das atividades financeiras realizadas, como: a gestão de contas a receber, a quitação de títulos pagos no sistema, o lançamento de taxas cobradas em transações de cartão, conciliação bancária, cobrança de débitos em aberto, entre outras. Ainda, por meio da análise e aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação da estudante, é apresentada uma avaliação dos problemas identificados durante o período de trabalho exercido, especialmente na gestão de operações e de recursos humanos, com a sugestão de alternativas de ações para obter a melhoria no entendimento técnico dos processos e comunicação entre os setores e para promover políticas de reconhecimento de colaboradores e retenção de talentos. Por fim, são expressos os resultados obtidos com a vivência empresarial, como a visão reflexiva e holística sobre todas as áreas da administração, conhecimentos técnicos na área financeira e habilidades sociocomportamentais, que levam à conclusão de que o estágio é, de fato, um impulsionador de competências fundamentais para a formação do administrador.

**Palavras-chave:** Financeiro. Estágio. Indústria. *Plant-based*. Veganismo.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca da Vida Veg S.A. ....	10
Figura 2 – Fotografia aérea da Vida Veg S.A. ....	12
Figura 3 – Fotografia do portão principal da Vida Veg S.A. ....	13
Figura 4 – Estrutura interna de produção da Vida Veg S.A. ....	13
Figura 5 – Fotografia aérea da construção do LavrasTec. ....	14
Figura 6 – Fotografia do prédio LavrasTec após construção. ....	14
Figura 7 – Fotografia do prédio LavrasTec após construção. ....	15
Figura 8 – Entrada para o escritório da Vida Veg S.A. ....	15
Figura 9 – Mesa dos colaboradores do escritório da Vida Veg S.A. ....	16
Figura 10 – Organograma empresarial do setor Administrativo. ....	17
Figura 11 – Portfólio parcial de produtos da Vida Veg S.A. ....	18
Figura 12 – Queijos lançados e reformulados pela Vida Veg S.A. ....	18
Figura 13 – Módulos do sistema Magis TI utilizado na Vida Veg S.A. ....	20
Figura 14 – Print screen do módulo Financeiro do sistema Magis TI. ....	21
Figura 15 – Planilha de controle das contas a receber do <i>e-commerce</i> da Vida Veg S.A. ....	23
Figura 16 – Print screen da guia de consulta das contas a receber. ....	24
Figura 17 – Print screen da tela ao realizar o recebimento de um título. ....	24
Figura 18 – Planilha de extrato da conta bancária de cartão de crédito do <i>e-commerce</i> . ....	25
Figura 19 – Versão final da planilha de extrato da conta bancária de cartão de crédito. ....	26
Figura 20 – Print screen da tela ao realizar o lançamento das taxas de transações de cartão. ....	27
Figura 21 – Print screen da tela de conciliação bancária do sistema Magis TI. ....	28
Figura 22 – Informações dos clientes no cadastro do sistema Magis TI. ....	30
Figura 23 – Tela do Magis TI após filtro dos títulos de clientes a serem recebidos. ....	33
Figura 24 – Estrutura e disposição das atividades do POP elaborado. ....	34
Figura 25 – Fluxograma das tarefas do contas a receber do <i>e-commerce</i> . ....	35

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Atividades realizadas durante o estágio na Vida Veg S.A. ....	19
--	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO .....</b>	<b>10</b>
2.1. Caracterização da Empresa .....	10
2.2. Histórico da Empresa .....	11
2.3. Descrição Física .....	12
2.4. Organograma da Empresa .....	16
2.5. Elementos Adicionais .....	17
<b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>19</b>
3.1. Magis TI: Sistema de Gestão Integrado.....	20
<b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....</b>	<b>22</b>
4.1. Gestão de contas a receber do <i>e-commerce</i> .....	22
4.2. Recebimentos de títulos pagos via pix/transferências, depósitos e boletos no sistema .	23
4.3. Recebimentos de títulos pagos via cartão de crédito e débito no sistema .....	25
4.4. Lançamento de taxas cobradas em transações de cartão .....	26
4.5. Conciliação bancária .....	28
4.7. Cobrança de débitos em aberto .....	29
4.8. Encaminhamento de débitos em aberto para protesto judicial.....	31
4.9. Alteração das datas de vencimento das notas fiscais para previsão de fluxo de caixa ..	32
4.10. Elaboração de Procedimento Operacional Padrão (POP) da área de contas a receber do <i>e-commerce</i> .....	33
<b>5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....</b>	<b>36</b>
5.1. Entendimento técnico dos processos da empresa .....	36
5.2. Comunicação entre os setores .....	36
5.3. Reconhecimento dos colaboradores do setor financeiro.....	37
5.4. Rotatividade e retenção de talentos.....	38
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O termo “*plant-based*” foi criado em 1980 por Thomas Colin Campbell, bioquímico nutricional da Cornell University, universidade dos Estados Unidos que compõe o grupo Ivy League (ONDEI, 2022). O *plant-based*, ou à base de plantas, prega a valorização de uma dieta formada por alimentos de origem vegetal íntegros ou minimamente processados e a diminuição e exclusão de alimentos de origem animal, como carnes, ovos, laticínios e outros. A indústria de alimentos adota o termo para se referir aos “produtos à base de ingredientes de origem vegetal que buscam similaridade, quanto à aparência, à textura e a outras características de produtos tradicionais de origem animal, como leite, carnes e produtos cárneos como hambúrgueres, pescados e ovos” (ANVISA, 2021).

A dieta *plant-based* é um conceito de alimentação que vem crescendo em importância para a população global. Segundo a pesquisa “*Plant Based Foods Poised for Explosive Growth*”, publicada pela consultoria *Bloomberg Intelligence*, em 2020 o comércio de produtos lácteos vegetais e alternativos à proteína animal chegou a US\$ 29,4 bilhões. Até 2030, a projeção é de que os alimentos *plant-based* ocupem cerca de 7,7% do mercado mundial de proteínas, o equivalente a US\$ 162 bilhões (HENZE; BOYD, 2021).

Dentre as motivações que contribuíram para potencialização das alterações nos padrões de consumo da população e consequente desenvolvimento do setor em todo o mundo, tem-se intolerâncias e alergias alimentares, preocupações com o peso e prevenção de doenças crônicas, preocupações éticas ligadas à causa animal e, inclusive, preocupações ambientais. Muitos estudos apontam que a produção de alimentos feitos à base de animais tende a gerar maiores impactos em termos de emissões de gases de efeito estufa, pegada hídrica, uso de biomassa e mobilização de compostos reativos de nitrogênio do que a maioria dos alimentos à base de plantas (WESTHOEK et al., 2014; ERCIN; ALDAYA; HOEKSTRA, 2012; GONZÁLEZ; FROSTELL; CARLSSON-KANYAMA, 2011; PELLETIER; TYEDMERS, 2010).

No Brasil, em 2020, ano do início da pandemia da Covid-19, aconteceram grandes mudanças no mercado. O percentual de brasileiros flexitarianos (pessoas que adotam o consumo esporádico de carnes) passou de 29% em 2018 para 50% em 2020, conforme o estudo “O consumidor brasileiro e o mercado *plant-based*” realizado pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE, 2020), coordenado pelo *The Good Food Institute* (GFI, 2021) e apoiado por 11 empresas do setor de alimentos.

O cenário marcado pela alta da inflação e o aumento da insegurança alimentar no país, assim como as reflexões a respeito do consumo de animais e sua relação com o surgimento de

doenças zoonóticas, também contribuíram para com o aumento do investimento em proteínas alternativas. Além do início e expansão das atividades de indústrias e startups no setor, grandes empresas do ramo alimentício entenderam o potencial do novo conceito, trabalhando no desenvolvimento de pesquisas e lançamento de novos produtos para o novo perfil de consumidor.

Entre as empresas do setor que ganharam força nos últimos anos, pode-se destacar a Vida Veg S.A., uma das pioneiras no mercado *plant-based*. Fundada em 2015, a startup, que se localiza na cidade de Lavras – MG, é umas das mais modernas produtoras de alimentos feitos exclusivamente à base de plantas. Esta, por sua vez, fora o local de realização do estágio supervisionado do discente como forma de cumprimento da carga horária obrigatória presente na grade curricular do curso de Administração, exigido pela Universidade Federal de Lavras – UFLA.

Conforme disposto na Lei Nº 11.788/88, de 25 de setembro de 2008, o estágio é o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e a contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para o ingresso definitivo no mercado (BRASIL, 2008). O estágio é fundamental na formação profissional, “especificamente nos cursos de Administração, os quais foram constituídos sob a égide dos pressupostos de desenvolvimento do mercado” (MICHELS, 2012, p. 38). Segundo Almeida, Lagemann e Sousa (2006, p. 01), o estágio supervisionado, ao proporcionar “contato próximo e concreto da realidade do administrador, apresenta-se como uma ferramenta eficaz no aprendizado, uma vez que estabelece o aproveitamento de experiências, promovendo a aquisição de conhecimento aplicado”.

Desse modo, a materialização do que foi desenvolvido e aprendido no estágio supervisionado em um documento, segundo Michels (2012, p. 31) é “uma oportunidade para refletir sobre a realidade empresarial e confrontar a teoria com a prática, desenvolvendo o exercício da pesquisa acadêmica e o conhecimento efetivo de uma realidade organizacional”. Assim, corroborando com o autor, o objetivo do presente relatório é apresentar de forma descritiva as práticas financeiras vivenciadas pela estagiária, entre o período de 01/01/2022 a 31/01/2023, em uma das indústrias pioneiras no mercado *plant-based* da região sul de Minas Gerais.

## 2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Este tópico tem como objetivo descrever a Vida Veg S.A., foco da realização do estágio. Para isso, ele apresentará uma breve caracterização da empresa, seu histórico, quadro de colaboradores, organograma, descrição física, entre outras informações adicionais, tendo em vista uma melhor contextualização do presente relatório.

### 2.1. Caracterização da Empresa

A Vida Veg S.A. é uma startup, cuja natureza jurídica é sociedade anônima, que produz alimentos naturais e feitos exclusivamente com plantas, de modo a substituir laticínios em geral. Referência no segmento *plant-based* no Brasil e trabalhando com uma cadeia totalmente sustentável e vegana, a indústria, que se localiza na cidade de Lavras – MG, produz leites vegetais frescos, iogurtes e queijos veganos, entre outros produtos derivados, com o objetivo de atender a demanda deste mercado em ascensão, conciliando uma produção saudável com a promessa de alimentos com gosto e textura dos laticínios tradicionais.

Desse modo, o propósito da empresa, ou seja, aquilo que movimenta sua marca, é contribuir para um mundo melhor, facilitando o acesso a alimentos de base vegetal, gostosos e saudáveis. A Figura 1 apresenta a logomarca que a representa graficamente a Vida Veg S.A.

Figura 1 – Logomarca da Vida Veg S.A.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

## 2.2. Histórico da Empresa

A empresa Vida Veg S.A. surgiu a partir de um de seus sócios, Anderson Rodrigues, que após passar a ter maior contato com organizações não governamentais (ONGs) de proteção animal, e os temas vegetarianismo e veganismo, decidiu se tornar vegano, adotando um estilo de vida que estivesse alinhado aos seus novos valores.

Por causa disso, em 2010, em sua pesquisa de mestrado, Anderson buscou estudar melhor os consumidores vegetarianos e veganos e observou que, assim como ele, esse público também possuía dificuldade em encontrar produtos de origem vegetal nos supermercados. Ainda, quando encontrava esse tipo de produto, ou não era saudável de fato, ou possuía sabor desagradável, ou era vendido a preço alto. Desse modo, identificando a necessidade de produtos veganos no mercado, surge a ideia de fabricá-los, a fim de atender a demanda desse público.

No entanto, somente em 2014, em uma viagem para o litoral de Santa Catarina, Anderson encontrou o sócio ideal para concretizar esse sonho: um engenheiro de alimentos, Álvaro Gazolla, que possuía o conhecimento sobre os caminhos para tornar estes produtos acessíveis no varejo brasileiro. A partir disso, em 2015 nasce a Vida Veg S.A., um projeto para suprir a demanda de produtos *plant-based* no mercado, com o objetivo principal de disponibilizar produtos gostosos, saudáveis e acessíveis à população brasileira.

A startup, que tem sua fábrica localizada em Lavras – MG, iniciou suas atividades com a linha de iogurtes a base de leite de coco, amêndoas e arroz. Após um ano, com o sucesso dos iogurtes e o crescimento da demanda no mercado, expandiu a linha de produtos para requeijão e queijos feitos à base de castanha-de-caju. Em 2018, promoveu o lançamento de leites vegetais frescos a base de amêndoas, aveia, coco e castanha-de-caju, seguido pelo VegProtein, primeiro iogurte proteico 100% vegetal do Brasil. Também colocou no mercado o VegBurger nas versões carne e frango, os cremes de castanha-de-caju, a manteiga de castanha de caju e óleo de coco e o leite vegetal VegMilk, que é o primeiro leite a base de vegetais com nutrição equivalente ao leite animal. No início de 2022, lançou quatro novos produtos veganos: mousse de chocolate, fondue de queijo de castanha-de-caju, homus (pasta de grão-de-bico) e queijo parmesão de castanha-de-caju. Com isso, no momento, a empresa produz mais de 35 produtos espalhados por mais de 5 mil pontos de venda em todos os estados do Brasil.

Além disso, em 2021, a Vida Veg S.A. recebeu um aporte de R\$ 18 milhões da X8 Investimentos, gestora de *growth capital*, para ampliar seu portfólio de produtos, modernizar a fábrica atual e disponibilizar seus itens em mais pontos de vendas. Segundo um dos sócios, o planejamento da empresa é de crescer dez vezes de tamanho no intervalo de 2020 a 2025 e

ainda dar início às exportações de seus produtos.

Pode-se dizer que a startup está entre as demais que “abriram o leque de possibilidades no setor ao trazerem inovações em ingredientes, rótulos limpos (*clean label*), sabores e texturas mais similares ao leite animal, inclusive no aspecto nutritivo, alcançando grupos de consumidores além de veganos, vegetarianos e alérgicos” (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2021). Atualmente, a Vida Veg S.A. está completando seu oitavo ano de funcionamento e é a maior e mais moderna na produção de leites vegetais frescos e derivados do Brasil.

### 2.3. Descrição Física

A indústria Vida Veg S.A. está localizada no Centro Empresarial do município de Lavras, sul de Minas Gerais. A fotografia aérea apresentada na Figura 2 exibe a área na qual ocorre as atividades industriais da empresa.

Figura 2 – Fotografia aérea da Vida Veg S.A.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Figura 3 tem-se o portão principal que dá entrada para a indústria da Vida Veg S.A.

Figura 3 – Fotografia do portão principal da Vida Veg S.A.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A capacidade produtiva mensal instalada na Vida Veg S.A. é de 220 mil litros de leite fresco feito com coco, amêndoas e castanha-de-caju, 90 mil litros de iogurtes e 15 mil quilos de queijos e requeijões. A fotografia a seguir, na Figura 4, apresenta uma pequena parte da estrutura interna de produção da indústria.

Figura 4 – Estrutura interna de produção da Vida Veg S.A.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A sede administrativa da empresa está localizada no Parque Científico e Tecnológico de Lavras (LavrasTec), local estruturado na área da Universidade Federal de Lavras (UFLA) que oferece suas instalações para construção de um espaço físico para a realização das atividades de startups e grandes corporações. A fotografia aérea apresentada na Figura 5 exibe a área do LavrasTec durante o período de construções, enquanto a Figura 6 e a Figura 7 exibem o prédio após sua finalização, no ano de 2022.

Figura 5 – Fotografia aérea da construção do LavrasTec.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Figura 6 – Fotografia do prédio LavrasTec após construção.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Figura 7 – Fotografia do prédio LavrasTec após construção.



Fonte: Do autor (2022).

O escritório da Vida Veg S.A., onde a estagiária realizou suas atividades durante o período de trabalho exercido, está estabelecido no segundo andar do bloco I do prédio do LavrasTec. Na Figura 8 tem-se a fotografia da entrada do local.

Figura 8 – Entrada para o escritório da Vida Veg S.A.



Fonte: Do autor (2022).

O ambiente se divide entre os setores Comercial e Administrativo, respectivamente à esquerda e direita da entrada do escritório. Ambos os lados possuem grandes mesas, compartilhadas pelos colaboradores do time (FIGURA 9).

Figura 9 – Mesa dos colaboradores do escritório da Vida Veg S.A.



Fonte: Do autor (2022).

Além disso, o escritório possui duas salas revestidas de paredes de vidro, pertencentes aos sócios-diretores, uma sala de reunião com televisor, três banheiros e uma pequena cozinha contendo frigobares com os alimentos e bebidas que a empresa oferece para consumo dos funcionários.

#### **2.4. Organograma da Empresa**

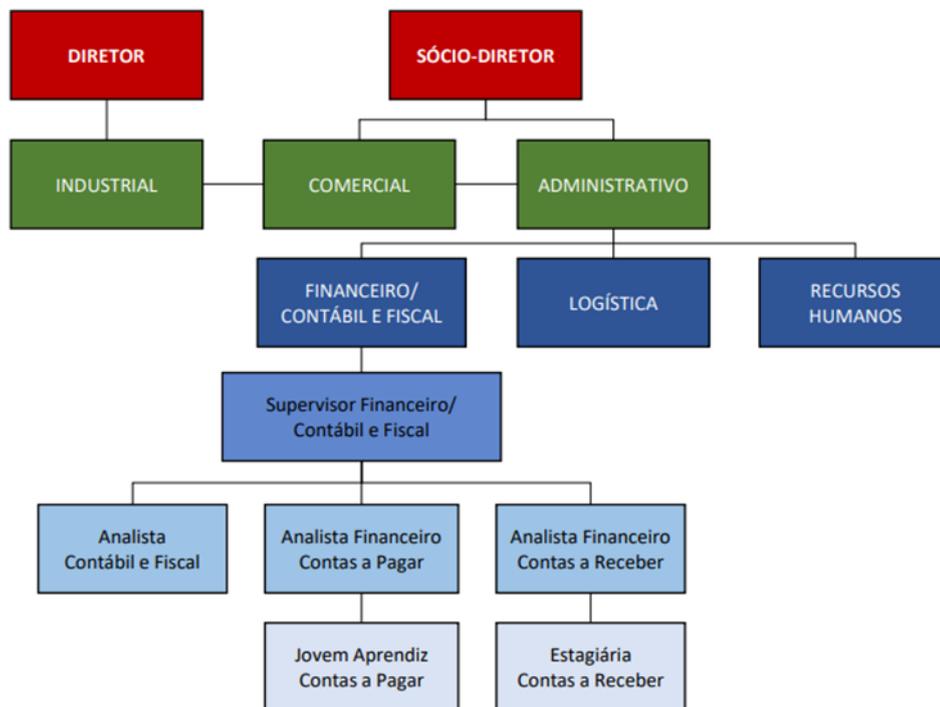
A Vida Veg S.A. possui pouco mais de 100 colaboradores, que podem ser divididos em três grandes setores: Industrial, Comercial e Administrativo.

O setor Industrial, além da Produção, abrange os times responsáveis pela Gestão da Qualidade, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Compras, Faturamento e Expedição dos produtos, que realizam suas atividades na própria indústria. O Comercial, além dos vendedores,

é composto pelos times de Marketing, Trade Marketing e E-commerce. Por fim, o Administrativo inclui os times Financeiro/Contábil e Fiscal, Logística e Recursos Humanos. Os dois últimos setores realizam suas atividades no escritório da empresa.

A Figura 10 apresenta o organograma empresarial da Vida Veg S.A. com foco no setor Administrativo, onde foi realizado o estágio. Ele mostra a hierarquia, os setores e os times que os compõe, bem como a divisão de tarefas do Financeiro/Contábil e Fiscal e a subordinação da estagiária.

Figura 10 – Organograma empresarial do setor Administrativo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

## 2.5. Elementos Adicionais

Assim como o mercado vegano tem se expandido, o desempenho financeiro da Vida Veg S.A. têm aumentado com o passar dos anos. No mês de novembro do ano de 2022 seu faturamento apresentou um novo recorde, sendo este de mais de R\$ 1 milhão em vendas por quatro semanas consecutivas.

Aliado a isso, a empresa vem trabalhando constantemente em seu portfólio, que já

contém 40 produtos (entre leites vegetais, iogurtes, queijos, pastas e outros), objetivando não só lançar novos itens, mas também reformular e aprimorar os já existentes. A Figura 11 apresenta parte dos produtos do portfólio da Vida Veg S.A. no ano de 2022 e a Figura 12 apresenta dois tipos de queijos (minas padrão e minas frescal) que foram reformulados, visando melhorias quanto à textura e sabor, no mesmo ano.

Figura 11 – Portfólio parcial de produtos da Vida Veg S.A.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Figura 12 – Queijos lançados e reformulados pela Vida Veg S.A.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa Vida Veg S.A. foi realizado entre os dias um de janeiro de 2022 a trinta e um de janeiro de 2023 correspondendo a uma carga horária de 20 horas semanais e 1.048 horas totais. A Tabela 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pela estagiária, com uma breve descrição do que representam e o número total de horas vivenciadas em cada uma.

Tabela 1 – Atividades realizadas durante o estágio na Vida Veg S.A.

<b>ATIVIDADES REALIZADAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>HORAS TOTAIS</b>
Gestão de contas a receber do <i>e-commerce</i>	Acesso a conta bancária do <i>e-commerce</i> para visualização e acompanhamento do pagamento de títulos efetuados por clientes decorrentes das vendas pela plataforma digital da empresa.	262 h
Recebimentos de títulos pagos via pix/transferências, depósitos e boletos no sistema	Após acesso a conta bancária do <i>e-commerce</i> , visualização do extrato dos depósitos, transferências e pagamentos efetuados para identificação dos clientes e baixa dos títulos liquidados no sistema.	131 h
Recebimentos de títulos pagos via cartão de crédito e débito no sistema	Acesso a conta bancária de cartão de crédito do <i>e-commerce</i> , visualização do extrato de recebíveis, busca e identificação dos clientes no relatório de transações para baixa dos títulos liquidados no sistema.	131 h
Lançamento de taxas cobradas em transações de cartão	Visualização do extrato de recebíveis retirado da conta bancária de cartão de crédito do <i>e-commerce</i> , cálculo das taxas cobradas em transações e lançamento do somatório das taxas no dia da consulta como conta paga no sistema.	32 h
Conciliação bancária	Confrontação dos saldos de crédito dos extratos bancários com os valores dos títulos liquidados no sistema da empresa.	131 h
Cobrança de débitos em aberto	Contatação dos clientes inadimplentes ou com pagamentos em atraso para indagar sobre suas pendências, visando a obtenção de um acordo para quitação do débito.	131 h
Encaminhamento de débitos em aberto para protesto judicial após vencimento do acordo	Contatação dos clientes que não realizaram o pagamento do acordo de quitação informando sobre o encaminhamento do título para protesto, envio das informações do débito em aberto para o cartório e acompanhamento do status do protesto solicitado.	32 h

Alteração das datas de vencimento das notas fiscais de clientes para previsão de fluxo de caixa	Acesso ao portal de grandes clientes para verificação e alteração das datas nas quais os pagamentos das notas fiscais serão efetuados e geração do relatório de contas a receber.	131 h
Elaboração de Procedimento Operacional Padrão (POP) da área de contas a receber do <i>e-commerce</i>	Elaboração de um documento de Procedimento Operacional Padrão (POP) em formato de planilha, descrevendo de forma esquemática e detalhada como as atividades do cargo de estagiário do contas a receber do <i>e-commerce</i> devem ser executadas.	10 h
Auxílio ao supervisor em outras atividades demandadas	Emissão de segunda via de boletos a clientes; Prorrogação da data de vencimento de boletos; Conferência de notas fiscais de grandes clientes; Elaboração de relatórios gerenciais.	57 h
<b>TOTAL DE HORAS</b>		<b>1.048 h</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Todas as atividades, com exceção da elaboração de fluxograma e Procedimento Operacional Padrão (POP) para a área de contas a receber do *e-commerce*, foram realizadas pela estagiária do início ao final do período trabalhado.

### 3.1. Magis TI: Sistema de Gestão Integrado

O Magis TI é um software de gestão, oferecido pela Magistech Sistemas, que reúne todas as informações da Vida Veg S.A. e é utilizado com a finalidade de organizar suas operações internas. O ERP é composto pelos módulos Administrativo, Cadastros, Industrial, Comercial, Financeiro, Funcionários, Contábil, Estoques e Notas Fiscais (FIGURA 13).

Figura 13 – Módulos do sistema Magis TI utilizado na Vida Veg S.A.



Fonte: Magis TI (2022).

Os módulos são totalmente integrados e possuem funcionalidades destinadas a controlar todas as movimentações dos setores contábil, comercial, financeiro, industrial e fiscal da empresa. Cada colaborador dispunha de um usuário própria de login e senha, e dentro do

o sistema possuía permissão de acesso apenas para os módulos que estavam relacionados às suas atividades. Dessa forma, as permissões de acesso da estagiária se concentravam no módulo Financeiro, mais especificamente na gestão de contas a receber. A Figura 14 aponta as funcionalidades, de modo geral, do módulo citado.

Figura 14 – *Print screen* do módulo Financeiro do sistema Magis TI.



Fonte: Magis TI (2022).

Além disso, é interessante citar que o sistema possuía duas bases de dados diferentes, uma para a gestão das atividades da indústria e outra para as do *e-commerce*, sendo esta última utilizada majoritariamente pela estagiária durante o período de trabalho exercido.

## 4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Esta seção tem por finalidade abranger os processos técnicos de cada uma das atividades realizadas pela estagiária durante o período de trabalho exercido na empresa. Elas serão descritas detalhadamente e terão embasamento em conceitos de autores da Administração.

### 4.1. Gestão de contas a receber do *e-commerce*

As contas a receber são os valores devidos pelos clientes às empresas, mediante vendas à vista ou a prazo de produtos ou prestação de serviços. A área de gestão de recebíveis, que busca a redução do índice de perdas, “tem um papel importantíssimo no sucesso de qualquer negócio, pois influencia diretamente no fluxo de caixa da empresa e nos investimentos necessários em capital de giro” (OLIVEIRA, 2016, p. 16), mantendo suas necessidades operacionais. Desse modo, trata-se de uma função financeira que auxilia na obtenção de informações para propiciar maior visão e controle da entrada de dinheiro na empresa.

Sendo assim, de modo geral, a principal função da estagiária durante o período de trabalho exercido era a gestão de contas a receber do *e-commerce*, forma alternativa utilizada pela Vida Veg S.A. para a comercialização de seus produtos. Fundamentado em Campano (2009), *e-commerce* é a forma de realizar negócios usando a internet como plataforma de troca de informações, encomenda e realização das transações financeiras.

As atividades para gestão da área incluíam o acesso a conta bancária do *e-commerce* (que possuía seu próprio CNPJ, além de regime tributário e gestão diferente das atividades da indústria) para visualização e download do extrato bancário completo e posterior acompanhamento de todos os clientes que realizaram o pagamento de títulos, provenientes das vendas na plataforma digital, no dia da consulta. Com o objetivo de manter o conhecimento e controle dos recebimentos, as informações retiradas dos extratos diários (que consistiam em data do recebimento no banco, forma de pagamento, nome do cliente e valor do título) eram adicionadas a uma planilha a fim de acompanhar os saldos de crédito ao decorrer do mês. Na Figura 15 é possível verificar a estrutura da planilha utilizada para o controle das contas a receber do *e-commerce* da empresa.

Figura 15 – Planilha de controle das contas a receber do *e-commerce* da Vida Veg S.A.

Extrato de: Agência:		Conta:	
Data	Lançamento	Crédito (R\$)	Total diário (R\$)
01/12/2022	VENDA CARTAO DE CREDITO	R\$ -	R\$ -
01/12/2022	CIELO VDA CREDITO MASTER CIELO SA	R\$ -	
01/12/2022	TRANSFERENCIA PIX REM:	R\$ -	
01/12/2022	TRANSFERENCIA PIX REM:	R\$ -	
01/12/2022	TRANSFERENCIA PIX REM:	R\$ -	
01/12/2022	TRANSFERENCIA PIX REM:	R\$ -	
01/12/2022	PIX QR CODE ESTATIC REM:	R\$ -	
02/12/2022	VENDA CARTAO DE CREDITO	R\$ -	R\$ -
02/12/2022	CIELO VDA CREDITO MASTER CIELO SA	R\$ -	
02/12/2022	PIX QR CODE ESTATIC REM:	R\$ -	
02/12/2022	PIX QR CODE ESTATIC REM:	R\$ -	

Fonte: Dados da empresa (2022).

A mesma planilha posteriormente serviria para a realização da baixa dos títulos liquidados no sistema e conciliação bancária.

#### 4.2. Recebimentos de títulos pagos via pix/transferências, depósitos e boletos no sistema

Como parte das atividades, a estagiária era responsável por realizar, diariamente, o recebimento ou baixa dos títulos liquidados no sistema da empresa. A atividade, além de eliminar pendências, gerava a liberação de crédito aos clientes.

Desse modo, após alimentar a planilha de gestão de contas a receber do *e-commerce* com as informações retiradas dos extratos bancários, era necessário buscar pelo título liquidado no Magis TI, na guia de consulta de contas a receber, através do nome ou razão social do pagante. Para facilitar a consulta, a guia oferecia ao usuário a aplicação de alguns filtros, como datas de emissão dos títulos e situação das contas (em aberto ou quitada). A identificação do título de forma correta se dava pela comparação da data de emissão e valor do título com a data e valor de recebimento do pagamento que constava na planilha de controle de contas. A Figura 16 exhibe a guia de consulta mencionada, além de quais eram as informações fornecidas a respeito das compras dos clientes e como estas eram apresentadas pelo sistema.

Figura 16 – Print screen da guia de consulta das contas a receber.

Empresa	Emissão	NF	Descrição	Total	Recebido	Restante	Venc.	Quitado	Orig.	Observação
VIDAVEG	07/10/2022		Venda para	63,29	55,29	0,00	08/10/2022	05/10/2022	VENDA	Venda ref. Nº Pedido
VIDAVEG	27/10/2022		Venda para	60,12	60,12	0,00	28/10/2022	25/10/2022	VENDA	Venda ref. Nº Pedido
VIDAVEG	27/10/2022		Venda para	115,22	115,24	0,00	28/10/2022	26/10/2022	VENDA	Venda ref. Nº Pedido
VIDAVEG	04/11/2022		Venda para	33,53	25,54	0,00	05/11/2022	03/11/2022	VENDA	Venda ref. Nº Pedido
VIDAVEG	11/11/2022		Venda para	56,93	48,94	0,00	12/11/2022	09/11/2022	VENDA	Venda ref. Nº Pedido
VIDAVEG	09/12/2022		Venda para	48,35	40,35	0,00	08/01/2023	01/12/2022	VENDA	Venda ref. Nº Pedido
VIDAVEG	15/12/2022		Venda para	29,16	21,17	0,00	14/01/2023	13/12/2022	VENDA	Venda ref. Nº Pedido
VIDAVEG	21/12/2022		Venda para	81,64	81,65	0,00	20/01/2023	16/12/2022	VENDA	Venda ref. Nº Pedido
VIDAVEG	21/12/2022		Venda para	31,92	0,00	31,92	20/01/2023		VENDA	Venda ref. Nº Pedido

Fonte: Magis TI (2022).

Para dar baixa dos títulos que tiveram o pagamento recebido na conta bancária da empresa, mas que ainda constava em aberto no sistema, era necessário selecionar o pedido a qual o título se referia e, posteriormente, a opção “receber”. Na Figura 17 observa-se o resultado da guia do sistema após a realização deste procedimento.

Figura 17 – Print screen da tela ao realizar o recebimento de um título.

Razão Social	Nota Fiscal	Nº Parc	Emissão	Origem	Vencimento	Atraso	Valor	Conta Recebimento	Quitar ?	Parcial ?	Recebido	Juros	Abatimento
		1	21/12/2022	C	20/01/2023	0	31,92	Banco Bradesco	X		32,00	0,08	

Fonte: Magis TI (2022).

Antes de confirmar o recebimento dos títulos, era importante alterar a data de quitação para a data de recebimento do pagamento na conta bancária, e a conta de recebimento para a forma de pagamento utilizadas pelos clientes (banco, no caso de transferências/pix e depósitos, ou boleto).

### 4.3. Recebimentos de títulos pagos via cartão de crédito e débito no sistema

O recebimento ou baixa no sistema dos títulos cujo pagamento fora efetuado via cartão de crédito ou débito carecia de um procedimento diferente do descrito no tópico anterior. No lugar de consultar a planilha de gestão de contas a receber do *e-commerce* para, através das informações contidas, identificar o título ao qual o pagamento referia-se, era necessário acessar a conta bancária da empresa que era própria para as transações de cartão ocorridas de forma virtual, ou seja, pela plataforma digital de vendas. Acessando a conta, a estagiária realizava o *download* do extrato de recebíveis, salvo no formato de planilha. Através da Figura 18 é possível observar as informações do extrato da conta bancária de cartão de crédito do *e-commerce* da Vida Veg S.A.

Figura 18 – Planilha de extrato da conta bancária de cartão de crédito do *e-commerce*.



Período: 20/09/2022 à 20/09/2022

Tipo de Lançamento	Data de pagamento	Bandeira	Forma de Pagamento	Número do cartão	NSU	Valor bruto	Valor líquido
Venda crédito	20/09/2022	Visa	Crédito à vista	**** *		R\$ 140,24	R\$ 136,68
Venda crédito	20/09/2022	Mastercard	Crédito à vista	**** *		R\$ 155,74	R\$ 151,78
Venda crédito	20/09/2022	Mastercard	Crédito à vista	**** *		R\$ 459,64	R\$ 447,97
Venda crédito	20/09/2022	Visa	Crédito à vista	**** *		R\$ 74,76	R\$ 72,86
Venda parcelada	20/09/2022	Mastercard	Crédito parcelado loja	**** *		R\$ 75,66	R\$ 73,27
Venda crédito	20/09/2022	Visa	Crédito à vista	**** *		R\$ 246,86	R\$ 240,59
Venda parcelada	20/09/2022	Mastercard	Crédito parcelado loja	**** *		R\$ 337,20	R\$ 326,54
Venda parcelada	20/09/2022	Mastercard	Crédito parcelado loja	**** *		R\$ 135,91	R\$ 131,62
Venda parcelada	20/09/2022	Visa	Crédito parcelado loja	**** *		R\$ 108,82	R\$ 105,38

Fonte: Dados da empresa (2022).

A planilha era ajustada pela estagiária, que adicionava duas colunas, uma com os nomes dos pagantes (consultados no relatório de transações do banco) e uma com o valor da taxa de cada transação, e mantinha apenas as informações relevantes para a baixa dos títulos. A Figura 19 apresenta a versão final da planilha de extrato da conta bancária de cartão de crédito do *e-commerce*.

Figura 19 – Versão final da planilha de extrato da conta bancária de cartão de crédito.

cielo		Recebíveis 16/12/2022		
NSU	Nome	Valor bruto	Valor líquido	Valor taxa
		R\$ 179,98	R\$ 175,41	R\$ 4,57
		R\$ 153,94	R\$ 150,03	R\$ 3,91
		R\$ 193,60	R\$ 188,68	R\$ 4,92
		R\$ 308,20	R\$ 300,37	R\$ 7,83
		R\$ 142,47	R\$ 138,85	R\$ 3,62
		R\$ 168,86	R\$ 164,57	R\$ 4,29
		R\$ 111,11	R\$ 108,29	R\$ 2,82
		R\$ 157,66	R\$ 153,66	R\$ 4,00
		R\$ 50,54	R\$ 48,94	R\$ 1,60
		R\$ 80,47	R\$ 78,43	R\$ 2,04
		R\$ 155,64	R\$ 151,69	R\$ 3,95
		R\$ 155,82	R\$ 151,86	R\$ 3,96
		R\$ 151,00	R\$ 147,16	R\$ 3,84
		R\$ 184,90	R\$ 180,20	R\$ 4,70
		R\$ 77,05	R\$ 74,62	R\$ 2,43
		<b>R\$ 2.271,24</b>	<b>R\$ 2.212,76</b>	<b>R\$ 58,48</b>

Fonte: Dados da empresa (2022).

Assim como no tópico anterior, com as informações da planilha, era necessário buscar pelo título liquidado no Magis TI, na guia de consulta de contas a receber, através do nome do pagante. Para dar baixa dos títulos era preciso selecionar o pedido a qual o título se referia e, posteriormente, a opção “receber”. Com isso, alterava-se a data de quitação para a data de recebimento do pagamento na conta bancária e confirmava-se o recebimento dos títulos.

#### 4.4. Lançamento de taxas cobradas em transações de cartão

A taxa de transação (também chamada de MDR – *Merchant Discount Rate*) é aplicada sobre todas as transações realizadas em uma máquina de cartão, tanto no crédito quanto no débito, independente da modalidade da bandeira. Essa taxa, cuja cobrança tem por objetivo manter o funcionamento do segmento de meios de pagamentos, é cobrada pelas empresas que fornecem a máquina de cartão, conhecidas como adquirentes. Esta, por sua vez, também é cobrada em transações ocorridas de forma virtual, ou seja, quando uma empresa, como no caso da Vida Veg S.A., utiliza a tecnologia de intermediador de pagamentos online para vender seus produtos no cartão de crédito e débito.

As taxas relativas à MDR, cobradas geralmente como um valor percentual, são descontadas do valor da venda a ser repassado para o lojista, acontecendo à medida em que a transação é processada pelos bancos ou outras instituições financeiras. Assim, para justificar os

descontos nos recebimentos de títulos pagos via cartão de crédito e débito no sistema, a estagiária realizava também o lançamento das taxas de transações de cartão na guia de contas a pagar do Magis TI. Para isso, era necessário informar a adquirente da máquina de cartão, a data de recebimento do pagamento na conta bancária, a condição do pagamento (à vista no dia), o banco/caixa, uma observação informando a que se refere o lançamento, o grupo de conta e a conta contábil da despesa, e por fim, o valor descontado que constava na planilha final de extrato da conta bancária de cartão (FIGURA 20).

Figura 20 – *Print screen* da tela ao realizar o lançamento das taxas de transações de cartão.

Nº	Vencimento	Conta Disponível	Valor das Parcelas	Linha digitável
1	27/12/2022	Compensação Financeira	58,48	

Fonte: Magis TI (2022).

O lançamento das taxas relativas à MDR era realizado como compensação financeira porque a empresa não precisava desembolsar nenhum valor para pagamento, dado que estas eram descontadas dos valores de venda, e como à vista no dia para que, ao finalizar o procedimento, a dívida lançada fosse quitada automaticamente no sistema.

#### 4.5. Conciliação bancária

A conciliação bancária é a verificação e conferência dos saldos das contas bancárias com o controle financeiro interno da empresa. Seu objetivo é “evidenciar de forma detalhada as possíveis diferenças existentes informando quais registros deixaram de ser computados em um ou outro, para fins de controle e eventuais ajustes” (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2012, p. 1).

Desse modo, com o intuito de identificar e corrigir eventuais diferenças entre os saldos das contas movimento do sistema (transferências/pix e depósitos, boletos e cartão de crédito e débito) e os da conta bancária do *e-commerce*, a estagiária realizava a conciliação bancária dos créditos da empresa mensalmente. Para isso, após concluir a baixa de todos os títulos liquidados no sistema, acessava-se a planilha de controle das contas a receber do *e-commerce* (que coincidem com o extrato bancário), comparando-a com os saldos integrados no Magis TI. Assim, era possível verificar se todos os recebimentos da planilha foram feitos na data correta e com os valores corretos no controle financeiro da empresa. A Figura 21 exibe a tela do sistema que era contraposta aos dados da planilha mencionada.

Figura 21 – *Print screen* da tela de conciliação bancária do sistema Magis TI.

Data	Histórico	Entrada	Saida	Saldo	OK	Data Conc.	Saldo Conf.
	Saldo Anterior			329.321,57			361.823,32
01/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE L	92,28		329.413,85			361.823,32
01/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE C	184,90		329.598,75			361.823,32
01/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE A	179,98		329.778,73			361.823,32
01/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE C	40,35		329.819,08			361.823,32
01/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE F	133,82		329.952,90			361.823,32
01/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE M	103,13		330.056,03			361.823,32
02/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE J	156,90		330.212,93			361.823,32
02/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE L	265,69		330.478,62			361.823,32
05/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE C	129,90		330.608,52			361.823,32
05/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE S	140,08		330.748,60			361.823,32
05/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE L	124,33		330.872,93			361.823,32
05/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE T	320,35		331.193,28			361.823,32
05/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE C	176,72		331.370,00			361.823,32
05/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE C	215,76		331.585,76			361.823,32
05/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE S	104,71		331.690,47			361.823,32
05/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE A	131,58		331.822,05			361.823,32
05/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE E	215,76		332.037,81			361.823,32
06/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE F	150,82		332.188,63			361.823,32
06/12/2022	Vr. Recebimento ref. N/NF CLIE A	144,80		332.333,43			361.823,32

Fonte: Magis TI (2022).

Caso fossem encontradas divergências de valores ou a falta deles por uma baixa não realizada, a estagiária investigava o porquê da ocorrência a fim de corrigir o erro e dar prosseguimento à conciliação. Por fim, conferia-se mais uma vez se, dentro do mês analisado, os saldos inicial e final do controle interno e os saldos do controle das contas a receber estavam refletidos e, em caso afirmativo, realizava a confirmação da conciliação no sistema e dava-se a conciliação bancária por encerrada.

#### **4.7. Cobrança de débitos em aberto**

Quando uma empresa comercializa bens, ela pode receber o pagamento à vista ou esperar por este durante certo período, ou seja, conceder crédito. “As empresas vendem a prazo, ou seja, concedem crédito para ampliar seu nível de produção, aumentar as vendas e, assim, maximizar a rentabilidade” (BRAGA, 1995, p. 113).

No entanto, se por um lado a concessão de prazos e condições de pagamentos flexíveis viabilizam mais vendas, por outro, geram um gasto maior em cobrança e podem aumentar a inadimplência (MATIAS, 2007). Nesse contexto, a administração dos recebimentos visa cobrar as contas a receber “com a maior rapidez possível, sem perder vendas com a adoção de técnicas de cobrança muito agressivas” (GITMAN, 2004, p. 520).

Em vista disso, a estagiária também era responsável por auxiliar seu supervisor na cobrança de débitos em aberto. Inicialmente, gerava-se o relatório dos clientes inadimplentes ou com pagamentos em atraso, contendo informações como a razão social do cliente, o vendedor responsável pela venda, o número, valor e data de emissão e vencimento das notas fiscais, a quantidade de dias em atraso e o valor do título acrescido de multas e juros. O relatório era salvo como arquivo xlsx, ou seja, no formato de planilha. A Figura 22 mostra, parcialmente, a estrutura do relatório de clientes inadimplentes da Vida Veg S.A. no ano de 2022, contendo todas as informações citadas anteriormente.

Figura 22 – Relatório de clientes inadimplentes da Vida Veg S.A.

VALOR (COBRANÇA/ACUMULADO)		vida veg.	CLIENTES INADIMPLENTES 2022							
R\$ 7.886,43 / R\$ 62.380,07			Cliente	Responsável	NF	Valor	Vencimento	Data emissão	Atraso	Valor Atualizado
R\$ 13.425,22 / R\$ 65.609,37						R\$ 512,07	01/12/2022	03/11/2022	19	R\$ 525,55
R\$ 27.924,78 / R\$ 81.492,13					R\$ 1.729,20	01/12/2022	10/11/2022	19	R\$ 1.774,74	
					R\$ 376,62	01/12/2022	03/11/2022	19	R\$ 386,54	
					R\$ 699,44	01/12/2022	03/11/2022	19	R\$ 717,86	
					R\$ 697,85	01/12/2022	03/11/2022	19	R\$ 716,23	
					R\$ 786,72	01/12/2022	10/11/2022	19	R\$ 807,44	
					R\$ 1.090,56	01/12/2022	10/11/2022	19	R\$ 1.119,28	
					R\$ 324,88	02/12/2022	11/11/2022	18	R\$ 333,33	
					R\$ 1.517,54	02/12/2022	07/11/2022	18	R\$ 1.557,00	
					R\$ 710,82	02/12/2022	07/11/2022	18	R\$ 729,30	
					R\$ 308,37	02/12/2022	24/10/2022	18	R\$ 316,39	

Fonte: Dados da empresa (2022).

Com os dados do relatório extraído, a estagiária realizava a busca pelos clientes na guia de cadastros do sistema Magis TI, o que abria uma tela com todas as informações destes, incluindo e-mail e telefone de contato, conforme é possível verificar na Figura 23, que eram recolhidas para utilização nos procedimentos de cobrança.

Figura 23 – Informações dos clientes no cadastro do sistema Magis TI.

Fonte: Magis TI (2022).

Gitman (2004) menciona que os procedimentos de cobrança mais utilizados para facilitar a negociação e o recebimento de dívidas são: cartas, e-mail, telefonemas, visitas pessoais, agências de cobrança e protesto judicial. Dentre esses exemplos, atualmente, o setor financeiro da Vida Veg S.A. utiliza-se do envio de e-mail, contato telefônico e protesto judicial.

Desse modo, as atividades de cobrança dos valores vencidos iniciavam-se, no dia seguinte ao vencimento, através de um primeiro contato com o cliente inadimplente por meio de um e-mail ou contato telefônico, seja este último por meio de ligações ou por meio do envio de mensagens pelo aplicativo *WhatsApp*, a fim de informar sobre os títulos não pagos no respectivo vencimento, bem como indagar o cliente a respeito das motivações que geraram a inadimplência. Vale ressaltar que, a utilização do e-mail, para Gitman (2004), é extremamente indicada, pois se apresenta como um meio de cobrança que, além de reduzir custos, possibilita que a empresa negocie o recebimento e informe, de forma sutil, as consequências do não pagamento da dívida. A empresa possui a mesma visão do autor sobre os benefícios da utilização do e-mail para com o contato por telefone.

Assim, obtendo sucesso na realização do contato com os clientes, negociava-se novos prazos de pagamento ou parcelamento das dívidas. Caso a empresa não conseguisse estabelecer o contato com o cliente devedor, ou este não quitasse o débito em aberto mesmo após a negociação e facilitação da forma de pagamento, utilizava-se uma ação mais severa na cobrança: o envio do título para protesto judicial junto ao cartório.

#### **4.8. Encaminhamento de débitos em aberto para protesto judicial**

Assim como descrito anteriormente, caso os procedimentos de cobrança adotados inicialmente pelo setor financeiro da Vida Veg S.A. não resultassem no pagamento da dívida, o título a qual se refere o débito em aberto era encaminhado, pela estagiária, para protesto judicial. O Art. 1º da Lei Federal nº 9.492, de 10 de setembro de 1997, define protesto como “o ato formal e solene pelo qual se prova a inadimplência e o descumprimento de obrigação originada em títulos e outros documentos de dívida” (BRASIL, 1997).

Assim, de início, a estagiária contactava os clientes que não realizaram o pagamento do acordo de quitação, via e-mail ou telefone, informando sobre o encaminhamento dos títulos para protesto. Posteriormente, era realizado o envio das informações dos devedores (retiradas do cadastro de clientes no Magis TI) e dos respectivos débitos em aberto (coletadas através das próprias notas fiscais) para o cartório por meio da Central Nacional de Protesto (CENPROT),

onde é possível acessar os serviços de todos os cartórios de protesto do Brasil, bem como acompanhar o status das solicitações.

Destaca-se que a plataforma CENPROT foi uma alternativa encontrada pela estagiária para facilitar o processo, já que, tradicionalmente, a atividade era realizada por meio de ligações telefônicas, o que gerava falhas na comunicação e maior gasto de tempo.

Contudo, de acordo com Gitman (2004), o protesto judicial não garante o recebimento final do valor devido, o que também pôde ser observado pela estagiária na maioria das ocorrências durante o período de trabalho exercido.

#### **4.9. Alteração das datas de vencimento das notas fiscais para previsão de fluxo de caixa**

Denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado (ZDANOWICZ, 1995, p. 37). Este, para Frezatti (1997), é um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa, integrando o caixa central, as contas correntes em bancos, contas de aplicação, receitas, despesas e as previsões. Pode-se então apresentar o fluxo de caixa como um instrumento de controle financeiro gerencial, cuja finalidade é a de auxiliar no processo decisório de uma organização, fazendo frente à incerteza associada ao fluxo de pagamentos e recebimentos.

A Vida Veg S.A. realiza, semanalmente, uma previsão do fluxo de caixa, cujo objetivo é prever os períodos de necessidade de captação de recursos, bem como os em que haverá a excedência destes. Para isso, a empresa precisa dispor internamente de informações organizadas que permitam a visualização das contas a pagar e a receber. Desse modo, a estagiária auxiliava na organização das contas a receber da indústria por meio da alteração das datas de vencimento das notas fiscais de vendas. Suas atividades iniciavam-se através do acesso ao portal de grandes clientes (em sua maioria, redes de supermercados) para verificação das datas nas quais os pagamentos seriam efetuados. Após as consultas, acessava-se o Magis TI, em contas a receber, a fim de buscar pelos títulos e alterar as datas de vencimentos de acordo com o que fora encontrado na atividade anterior. Por fim, na guia de relatórios financeiros do sistema, a estagiária gerava um relatório das contas a receber, filtrado pelas datas de vencimento, de forma a contemplar a semana de previsão do fluxo de caixa pelo supervisor do setor financeiro.

Na Figura 24 é possível observar a tela do sistema ao filtrar os títulos a serem recebidos dentro de sete dias, antes de extrair o relatório no formato de planilha.

Figura 24 – Tela do Magis TI após filtro dos títulos de clientes a serem recebidos.

The screenshot displays the 'Magis TI: Relatório de Contas a Receber' window. At the top, there are filters for 'Data' (15/01/2023 to 21/01/2023), 'Ordenar Por' (Vencimento), and 'Crescente'. There are also checkboxes for 'Agrupar por Semana' and 'Agrupar por vencimento'. Below these are fields for 'Razão Social', 'Empresa' (Todas as Empresas), and 'UF'. A 'Refazer' button is on the right. The main table has columns: Código, Razão Social, Nota Fiscal, N° Parcela, Emissão, Vencimento, Dias Atraso, Valor, Juros, and V. Corrigido. The table contains 14 rows of data. At the bottom, there is a 'Filtro' dropdown, 'N° de Contas: 60', 'Total a Receber: 9.415,12', and buttons for 'Imprime' (Padrão, Excel), 'Visualizar', 'Imprimir', and 'Fechar'.

Código	Razão Social	Nota Fiscal	N° Parcela	Emissão	Vencimento	Dias Atraso	Valor	Juros	V. Corrigido
4340			1	16/12/2022	15/01/2023		54,31	0,00	
5112			1	16/12/2022	15/01/2023		49,08	0,00	
2910			1	19/12/2022	18/01/2023		259,81	0,00	
1579			1	19/12/2022	18/01/2023		316,29	0,00	
1664			1	19/12/2022	18/01/2023		247,04	0,00	
1942			1	19/12/2022	18/01/2023		155,28	0,00	
5099			1	19/12/2022	18/01/2023		38,86	0,00	
3603			1	19/12/2022	18/01/2023		164,38	0,00	
5100			1	19/12/2022	18/01/2023		225,00	0,00	
4299			1	19/12/2022	18/01/2023		169,98	0,00	
3424			1	19/12/2022	18/01/2023		179,98	0,00	
3157			1	20/12/2022	19/01/2023		159,78	0,00	
1420			1	20/12/2022	19/01/2023		107,74	0,00	

Fonte: Magis TI (2023).

#### 4.10. Elaboração de Procedimento Operacional Padrão (POP) da área de contas a receber do *e-commerce*

Procedimento Operacional Padrão (POP), segundo Staino et al. (2013), é um documento que divulga o planejamento do trabalho repetitivo, que deve ser executado para o alcance da meta-padrão. Em outras palavras, é um passo a passo ou roteiro padronizado que detalha as atividades a serem realizadas pelo colaborador em determinado setor. Ainda de acordo com o autor,

A maneira mais apropriada para se obter desempenho eficaz das funções operacionais é por meio da elaboração dos procedimentos operacionais padronizados (POP), um componente vital em qualquer organização que busque eficiência em seus processos (VARGAS et al., 2008 *apud* STAINO et al., 2013, p. 440).

Sabendo da importância do documento e considerando a ausência deste no setor, a estagiária elaborou, em formato de planilha, um POP para as contas a receber do *e-commerce*, listando todas as atividades que devem ser realizadas diariamente para o alcance dos objetivos do cargo. A Figura 25, que apresenta duas das tarefas descritas no POP elaborado, é capaz de exemplificar sua estrutura.

Figura 25 – Estrutura e disposição das atividades do POP elaborado.

 <b>Procedimento Operacional Padrão (POP)</b>	
<b>Procedimento Financeiro do E-commerce</b>	
<b>Acessar o Banco Bradesco</b>	
<b>Passo a passo:</b>	
<p>1. Acessar o link: &lt;<a href="https://www.ne12.bradesconetempresa.b.br/ibpjlogin/login.jsf">https://www.ne12.bradesconetempresa.b.br/ibpjlogin/login.jsf</a>&gt;.</p> <p><b>Usuário:</b> <b>Senha:</b></p>	
<b>Baixar planilha de extrato bancário</b>	
<b>Passo a passo:</b>	
<p>2. Após acessar o site do Banco Bradesco, ir até a guia "Saldos e Extratos";</p> <p>3. Na guia "Saldos e Extratos", na área destinada à <b>Conta Corrente</b>, ir até a opção "Extrato (Últimos Lançamentos)";</p> <p>4. Em "Extrato (Últimos Lançamentos)" selecionar a opção de lançamentos dos últimos 2 ou 5 dias;</p> <p>5. Selecionar a opção "Salvar como arquivo" e, posteriormente, "Planilha: XLS (Microsoft Excel)".</p>	

Fonte: Do autor (2022).

Vale ressaltar que as atividades descritas no documento devem ser analisadas e alteradas caso haja mudanças nos processos da área.

Além disso, para organizar as atividades da documentação em fases e facilitar a visualização e compreensão do colaborador que utilizará o POP, criou-se também um fluxograma para representar, através de símbolos, a sequência a ser executada. Segundo Oakland (1994, p. 79), o fluxograma é uma “representação gráfica destinada ao registro das diversas etapas que constituem um determinado processo, facilitando sua visualização e análise”. É essencial que este traduza fielmente e de forma clara todas as etapas envolvidas.

A Figura 26 apresenta, de forma reduzida, o fluxograma das tarefas que deveriam ser executadas no contas a receber do *e-commerce*.



## **5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS**

Por meio da análise e aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação da estudante, foi possível produzir uma percepção crítica a respeito das operações da empresa foco do estágio. Com base nisso, esta seção tem por objetivo apresentar uma breve avaliação dos problemas identificados durante o período de trabalho exercido, sugerindo alternativas de ações para obter a melhoria destes e no desempenho da organização como um todo.

### **5.1. Entendimento técnico dos processos da empresa**

De acordo com Silva (2015, p. 8) “[...] o processo é uma sequência lógica de operações, atividades ou tarefas, que aplica recursos organizacionais para a geração de um produto ou serviço”. Processos mal desenhados ou mesmo desconhecidos podem se tornar um grande gargalo na operação, causando esforços desnecessários e gastos indevidos (PESSOA; FELIX; GOMES, 2019).

Alguns setores e times da empresa foco do estágio, como o Comercial e a Logística, apresentaram falhas decorrentes do desconhecimento técnico de processos. Estas, eram descobertas apenas quando impactavam negativamente nas atividades do setor financeiro/contábil e fiscal, o que tornava a medida de ação corretiva complexa e, às vezes, inviável. Por isso, é importante que cada colaborador conheça profundamente e de forma técnica suas atividades e a relevância delas, visando assim a execução correta dos processos, atingindo a eficácia das operações e, conseqüentemente, o melhor desempenho do setor e da organização como um todo.

Dentre as ações que podem ser adotadas para solucionar o problema identificado tem-se a descrição minuciosa das atividades em futuros manuais, assim como o maior acompanhamento e aprendizado de novos funcionários, enfatizando, inclusive, a gravidade dos erros durante alguns processos.

### **5.2. Comunicação entre os setores**

“Para a administração na atualidade, a comunicação é o processo pelo qual as pessoas

que trabalham nas empresas transmitem informações entre si e interpretam seus significados” (ARAÚJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2012, p. 47-64). Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 388), “o tempo de administrar é gasto em grande parte na comunicação, face a face, eletrônica ou telefônica, com subordinados, pares, supervisores, fornecedores ou clientes”.

Se não for claro, objetivo e entendido por seus participantes, o processo de comunicação pode se tornar, muitas vezes, ineficiente. Por isso, deve ser organizado e pensado de forma estratégica para que as informações fluam da melhor maneira, e para que todos os colaboradores conheçam e entendam os objetivos da empresa.

A falha na comunicação entre os setores da empresa é uma das principais adversidades identificadas durante o período de trabalho exercido. Esta, apresenta grande importância em ser aprimorada, pois gera outros problemas, como o não entendimento do trabalho que precisa ser realizado por parte dos colaboradores, o não recebimento das informações necessárias para a realização das atividades e o surgimento de conflitos interpessoais. Portanto, é necessário que os gestores de cada setor identifiquem as maneiras mais adequadas para o envio das informações, trabalhando estas de forma mais detalhada, além de realizarem reuniões periódicas com os setores com que estão altamente relacionados. Outra estratégia que pode ser adotada para a resolução desses problemas é a realização de avaliações de desempenho onde os colaboradores possam avaliar, ao menos de forma geral, os setores que possuem atividades que influenciam no trabalho do setor do avaliador.

### **5.3. Reconhecimento dos colaboradores do setor financeiro**

“Atuar num mercado competitivo, dinâmico e mutável faz com que as organizações necessitem cada dia mais de pessoas interessadas e comprometidas” (SILVA; OLIVEIRA, 2009, p. 1), pois o comprometimento do colaborador pode ser visto como um diferencial competitivo. No entanto, para isso, é necessário que a empresa não só estimule o colaborador a atingir seus objetivos, como também saiba reconhecê-lo pelo bom desempenho nas atividades executadas.

Durante o período de trabalho exercido, foi perceptível pela estagiária que os colaboradores do setor financeiro da Vida Veg S.A. entendem a importância e impacto que seus trabalhos possuem, mas se sentem, por vezes, pouco reconhecidos. Desse modo, é interessante que, para melhor gerenciamento das pessoas, a empresa elabore programas de incentivos para todos os setores, utilizando-se de adaptações para cada um e suas particularidades. Os

incentivos são formas de demonstrar o reconhecimento dado pela administração, e por outros funcionários, ao desempenho do trabalhador (MAXIMIANO, 2000). Estratégias como premiações, recompensas financeiras ou benefícios adicionais, e até mesmo a simples atenção e elogios do gestor do setor são capazes de motivar os bons trabalhadores. “O colaborador reconhecido sente-se importante e estimulado a executar seu trabalho com eficiência, porque começa a enxergar que tem valor dentro da organização e que faz parte do processo que a direciona ao sucesso” (MAGALHÃES; TAKAKI; PEREIRA, 2021 p. 1).

#### **5.4. Rotatividade e retenção de talentos**

A rotatividade de pessoal se refere à relação entre as entradas e desligamentos de colaboradores em uma organização.

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. (CHIAVENATO, 1998, p. 176).

Para as empresas, um alto índice de rotatividade é preocupante, pois aumenta os gastos com recrutamento, seleção e treinamento. Com isso, tem-se também uma perda significativa no que diz respeito à qualidade do serviço, “uma vez que leva um tempo para o novo funcionário se engajar totalmente” (JONOS; MACHADO, 2015, p. 44). Para Dias (2018), o índice de rotatividade considerado ideal é aquele inferior a 10% ao ano, embora seja preciso considerar as diferenças entre as características de cada mercado de trabalho.

O índice geral de rotatividade Vida Veg S.A., que exprime o número de demissões em relação ao número médio de empregados dentro do período analisado, foi superior a 30% no ano de 2022. Dentre os aspectos que podem influenciar os talentos na decisão de deixarem a empresa, tem-se a percepção de incompatibilidade entre a remuneração com as atividades e a média de mercado, a falta de oportunidades de crescimento ou promoção, o sentimento de que as contribuições do colaborador não são reconhecidas e valorizadas e a presença de lideranças que não exercem seu papel e, conseqüentemente, sobrecarregam a equipe.

Parodi (2009) afirma que só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos. Desse modo, a fim de evitar o aumento de gastos, bem como a má visão da empresa aos olhos do mercado de trabalho e a perda de confiança dos

colaboradores nela, é necessário que sejam tomadas novas medidas que visem minimizar a rotatividade, ou que atue na retenção de talentos.

Uma medida interessante é o desenvolvimento de um plano e descrição de cargos e salários que forneça ao colaborador uma projeção de todos os níveis e etapas que ele pode chegar, podendo ter uma estimativa do valor salarial conforme o crescimento de sua carreira na empresa.

Além disso, também é importante buscar formas de melhorar a capacidade de gerenciamento dos líderes dos setores, já que as funções destes não devem se limitar a planejar, dar ordens e supervisionar a execução de tarefas. Trata-se de um cargo que implica trabalhar para estimular a aprendizagem e criar condições para uma comunicação clara que permita aos seus liderados vencer dificuldades, conquistar a autonomia e participar do crescimento da organização (SOUZA, 2011).

Por fim, trabalhar com programas de incentivos, como descrito no tópico anterior, cujo objetivo é reconhecer os colaboradores que se destacam na execução de suas atividades, também é uma forma de reter talentos, pois além de gerar o sentimento de valorização, estimula o envolvimento e desenvolvimento das atividades com mais afinco.

## 6 CONCLUSÃO

O estágio supervisionado pode ser caracterizado como uma atividade complementar do processo de ensino que visa aplicar os conhecimentos teóricos de forma prática. É importante porque propicia ao aluno, em especial ao futuro administrador, o desenvolvimento de técnicas e habilidades, conduzindo-o à estruturação de sua carreira profissional no mercado de trabalho.

Festinalli, Canopf e Bertuol (2007, p. 304) sinalizam que, “o acadêmico poderia adquirir as habilidades da prática profissional estando presente nas organizações de negócios para observar, compreender e adotar as práticas avaliadas como eficazes e utilizadas pelos administradores experientes”.

Desse modo, a vivência prática na área financeira da Vida Veg S.A., em primeiro plano, produziu raciocínio lógico, crítico e analítico na estagiária, dado os processos financeiros realizados e as técnicas administrativas e de controle utilizadas durante o período de trabalho exercido.

Ademais, por se tratar de uma das pioneiras no mercado *plant-based*, cuja atividades cresceram nos últimos anos com o desenvolvimento mundial do setor, a empresa possui um alto número de colaboradores, o que, além de desenvolver o espírito de equipe e a comunicação interpessoal e intergrupar, evidenciou a importância de uma gestão integrada, já que todos departamentos e setores são interdependentes e interagem entre si. Com isso, o estágio também proporcionou o desenvolvimento de uma visão reflexiva e holística sobre todas as áreas da administração, o que fora praticado na materialização do presente trabalho, uma vez que a estudante precisou reconhecer e definir problemas do ambiente em que estava inserida e pensar estrategicamente para equacionar soluções.

Cabe ressaltar que o contato concreto com a realidade organizacional também trouxe consigo alguns desafios. Os conhecimentos exigidos para o bom desempenho das práticas financeiras, o tempo e esforço despendidos para locomoção até o escritório da empresa, a conciliação entre a rotina acadêmica e a carga horária dedicada ao estágio e o adaptamento a uma cultura organizacional única – baseada em princípios do veganismo, foram obstáculos que estimularam o ganho de habilidades sociocomportamentais pela estagiária, como gerenciamento de tempo, adaptabilidade, resiliência, equilíbrio emocional e empatia.

Dessarte, concluiu-se que o estágio é um “meio impulsionador de habilidades e competências fundamentais para a formação e o sucesso do administrador” (CASSUNDÉ et al., 2017, p. 604).

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. R.; LAGEMANN, L.; SOUZA, S. V. A. **A importância do estágio supervisionado para a formação do administrador**. In: Encontro da Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 30 ed. Salvador: AnPAD, 2006.

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Anvisa realiza oficinas sobre alimentos “plant-based”**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2021/anvisa-realiza-oficinas-sobre-alimentos-201cplant-based201d>. Acesso em: 30 out. 2021.

ARAUJO, Denise Castilhos de; SIMANSKI, Elida Sandra Soares; QUEVEDO, Daniela Muller de. **Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso**. BBR-Brazilian Business Review, v. 9, n. 1, p. 47-64, 2012.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BRASIL. Lei Federal nº 9.492, de 10 de setembro de 1997. Define competência, regulamenta os serviços concernentes ao protesto de títulos e outros documentos de dívida e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p. 20152, col. 2, 11 set. 1997. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19492.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19492.htm)>. Acesso em: 28 de novembro de 2022.

BRASIL. Lei Federal nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 26 set. 2008.

CAMPANO, Jeferson. **Introdução ao e-commerce e questões de usabilidade**. JM Digital, 2009.

CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo; OLIVEIRA, Maurício Vitor Souza; ALENCAR, Maria Tereza Caldas; RODRIGUES, Nilson Fernando Marcos; RODRIGUES, Elias Eduardo Damasceno. **[Re]pensando o estágio na formação profissional dos estudantes de Administração: um estudo sobre a produção científica brasileira na área**. Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 18, núm. 3, p. 594-623, set/dez 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: edição compacta. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

DIAS, Elizângela. **Turnover**. Dicionário Financeiro. 2018. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/turnover/>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2023.

ERCIN, A. Ertug; ALDAYA, Maite M.; HOEKSTRA, Arjen Y. The water footprint of soy milk and soy burger and equivalent animal products. **Ecological indicators**, v. 18, p. 392-402, 2012.

FESTINALLI, R. C.; CANOPF, Liliane.; BERTUOL, Ornella. **Estágio supervisionado em administração**: reflexões de sua contribuição para a formação profissional. Revista Faz Ciência, v. 9, n. 9, p. 299-322, jan/jun 2007.

FREZATTI, Fábio. **Gestão de fluxo de caixa diário**: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.

GFI, The Good Food Institute. **O consumidor brasileiro e o mercado plant-based**. 2021. Disponível em: <https://gfi.org.br/wp-content/uploads/2021/02/O-consumidor-brasileiro-e-o-mercado-plant-based.pdf>. Acesso em: 25 de janeiro de 2023.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. Tradução técnica Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GONZÁLEZ, Alejandro D.; FROSTELL, Björn; CARLSSON-KANYAMA, Annika. Protein efficiency per unit energy and per unit greenhouse gas emissions: potential contribution of diet choices to climate change mitigation. **Food policy**, v. 36, n. 5, p. 562- 570, 2011.

HENZE, V.; BOYD, S. **Plant-based Foods Market to Hit \$162 Billion in Next Decade, Projects Bloomberg Intelligence**. 2021. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/company/press/plant-based-foods-market-to-hit-162-billion-in-next-decade-projects-bloomberg-intelligence/>. Acesso em: 25 de janeiro de 2023.

IBOPE – INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. **O Consumidor Brasileiro e o Mercado Plant Based**. 2020. Disponível em:

<<https://gfi.org.br/wp-content/uploads/2021/02/O-consumidor-brasileiro-e-o-mercado-plant-based.pdf>>. Acesso em: 25 de janeiro de 2023.

JONOS, Daiane Cezário; MACHADO, Osmar A.; Rotatividade de pessoal: Estudo em uma empresa de terceirização de serviços. **Revista Hórus**. Ourinhos, v. 1, n. 1, p 41-59, 2015.

MAGALHÃES, Carolina Souza; TAKAKI, Gabriel Eiji Sabbanelli; PEREIRA, Tábata Fernandes. Reestruturação do programa de reconhecimento de pessoas para os níveis operacional e administrativo em uma empresa multinacional de tubos e conexões. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 41., 2021, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5º ed. revisada e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHELS, Expedito. **O papel do estágio supervisionado e a contribuição do Trabalho de Conclusão de Curso para a formação de profissionais de Administração**: um Estudo de Caso. Orientador: João Benjamim da Cruz Júnior. 2012. 134 p. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis, SC, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/100948/312536.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 de janeiro de 2023.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total – TQM: o caminho para aperfeiçoar o desempenho**. Tradução de Adalberto Guedes Pereira. São Paulo. Nobel, 1994.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Foodtechs nadam de braçada com leite vegetal**. 26 ago. 2021. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/geral/73676/foodtechs-nadam-de-bracada-com-leite-vegetal>. Acesso em: 02 de novembro de 2022.

OLIVEIRA, Bruna Sagioratto Coltro de. **Gestão de contas a receber**: intervenção na empresa SWG. Orientadora: Camila Camargo. 2016. 39 p. Dissertação (pós-graduação em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2016.

ONDEI, V. **Plant based**: entenda este nicho de mercado para o agro. Forbes Agro, 2022.

Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesagro/2022/09/plant-based-entenda-este-nicho-de-mercado-para-o-agro/#:~:text=Os%20alimentos%20plant%20based%20devem,em%20agosto%20do%20ano%20passado>. Acesso em: 24 de janeiro de 2023.

PARODI, K. Retenção de Talentos ganha importância. **HSM Management**, 2009. Disponível em: <https://www.hsm.com.br/editorias/retencao-de-talentos-ganha-importancia>. Acesso em: 02 de fevereiro 2023.

PELLETIER, Nathan; TYEDMERS, Peter. Forecasting potential global environmental costs of livestock production 2000–2050. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 107, n. 43, p. 18371-18374, 2010.

PESSOA, David Soares; FELIX, Girliane Sales; GOMES, Rickardo Léo Ramos. A importância da gestão por processos nos resultados corporativos. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. abril, 2019. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/gestao-resultados-corporativos.html> //hdl.handle.net/20.500.11763/oel1904gestao-resultados-corporativos. Acesso em: 29 de janeiro de 2023.

SILVA, Aline Alves da; OLIVEIRA, Edilene C. Weffort Lourenço. **Gestão de Pessoas: Uma abordagem sobre os programas de incentivos nas organizações**. 2008. Síntese (Graduação em Administração) - Faculdade de Presidente Prudente (UNIESP), Presidente Prudente, SP, 2009.

SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e melhoria de processos: conceitos, práticas e ferramentas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO MAGIS TI. **Magistech Sistemas**, 2022.

SOUZA, R.M. **Retenção de Talentos e sua Importância na Gestão de Recursos Humanos**. 2011. 29 f. Monografia (Especialização em Recursos Humanos – Gestão de Pessoas e Competências). Centro Universitário Filadélfia, Unifil. Londrina, Pr., 2011.

STAINO, Marina Magalhães Longo et al. Implantação da gestão por processos em uma

pequena empresa de base tecnológica: diferencial de competitividade, Minas Gerais. **Revista eletrônica produção e engenharia**, v. 4, n. 2, p. 433-442, jan./jun. 2013. Disponível em: <[http://www.revistaproducaoengenharia.org/arearestrita/arquivos\\_internos/artigos/21-n305%20-%20formatado%20em%206-8-13.pdf](http://www.revistaproducaoengenharia.org/arearestrita/arquivos_internos/artigos/21-n305%20-%20formatado%20em%206-8-13.pdf)>. Acesso em: 12 de janeiro de 2023.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., p. 533, 1999.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Orientações sobre elaboração de Conciliação Bancária**. 2012. (ELABORAÇÃO E ENCAMINHAMENTO AO AUDESP). Disponível em: <<https://www4.tce.sp.gov.br/sites/default/files/images/Procedimentos-para-preenchim-e-envio-da-Conciliacao-Bancaria-V1a.pdf>>. Acesso em: 29 de novembro de 2022.

VIDA VEG. **Site**. Disponível em: <<https://www.vidaveg.com.br/a-vida-veg/>>. Acesso em: 02 de novembro de 2022.

WESTHOEK, Henk et al. Food choices, health and environment: Effects of cutting Europe's meat and dairy intake. **Global Environmental Change**, v. 26, p. 196-205, 2014.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 6 ed. São Paulo: Sagra Luzzatto, 1995.