



# **RELATÓRIO FINAL DE CONSULTORIA**

## **Grupo**

**Anderson de Carlos Brito**  
**Jessica Samara Rodrigues**  
**Rosana dos Santos Gomes**

*Belo Horizonte*

*2021*

**Anderson de Carlos Brito**  
**Jessica Samara Rodrigues**  
**Rosana dos Santos Gomes**

**RELATÓRIO DE CONSULTORIA DO GRUPO**  
**APRESENTADO À EMPRESA**  
**Sorveteria Máxima LTDA**

*Relatório final de consultoria apresentado à disciplina CONSULTORIA EMPRESARIAL, do curso superior de Graduação em Administração, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.*

*Professor: Luiz Antônio de Carvalho Godinho*

*Belo Horizonte*  
*2021*

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	3
2.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	4
3.	RESUMO DE ATIVIDADES.....	5
4.	DIAGNOSTICO.....	9
5.	RECOMENDAÇÕES.....	11
5.1.	Recomendações implementadas.....	11
5.2.	Recomendações a implementar.....	11
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	13
	REFERENCIAS.....	14
	ANEXOS.....	15

## 1. INTRODUÇÃO

*Este é o relatório final apresentado à disciplina de Consultoria Empresarial, desenvolvida no 8º período do curso de Administração da faculdade FAMIG. Foi desenvolvido um trabalho de consultoria pelo grupo composto pelos alunos Anderson de Carlos Brito, Jessica Samara Rodrigues e Rosana dos Santos Gomes, na empresa Sorveteria Máxima, no período entre 19/08/2021 e 25/11/2021.*

*O principal objetivo do gestor para com esta consultoria foi o de conhecer fatos relevantes para processo de melhoria da empresa, no qual o grupo focou suas atenções para desenvolvimento das atividades.*

*Neste relatório está registrado uma breve apresentação da empresa, diagnóstico realizado, resumo das atividades desenvolvidas pelo grupo e as sugestões de melhorias identificadas.*

*Ao final, apresenta-se uma proposta de implementação das ações sugeridas e que ainda não foram trabalhadas.*

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

*Sorveteria Máxima LTDA*

*Ramo de atuação: sorvetes e gelados*

*Nome do Gestor: Weriks Gomes*

*Mercado ou área de atuação: Mercado de sorvetes*

*Tempo de mercado: 20 anos*

*Principais produtos e serviços: venda de sorvetes e açaí.*

*Diferencial: Um negócio focado no laser das famílias*

*Atualmente toda as vendas são feitas diretamente de um sistema, onde o gestor das sorveterias confere os pagamentos, gera NFCe, faz controle de estoque e gestão dos processos financeiros das sorveterias. Toda a parte de RH é feita pela a contabilidade. Cada sorveteria tem um supervisor, que faz o acompanhamento de cada loja fazendo relatórios semanais para o gestor, nesses relatórios são colocadas manutenções necessárias dentro da loja, questões como atrasos, faltas e atestados de funcionários. A gestão das sorveterias é bem simples assim como sua operação.*

### 3. RESUMO DE ATIVIDADES

No dia 19/08/2021, o grupo visitou a empresa Sorveteria Máxima, que está no mercado a mais de 20 anos e conta com quatro unidades, todas na zona leste de Belo Horizonte. No quadro societário conta com dois Sócios cada um com 50% em cada loja, Nilson que foi o primeiro dono das sorveterias, e já teve mais de 10 lojas, porém com o tempo por falta de uma gestão adequada ele fechou as outras unidades e ficou só com duas, atualmente ele acompanha a Fábrica de açaí. O outro sócio Rogério, que atualmente é sócio administrador das sorveterias e de uma fábrica de açaí, entrou na sociedade em 2018, fez um projeto de reforma e modernização das duas unidades, e posteriormente abriu mais duas, com a pandemia pausou o projeto de expansão, o qual está pretendendo retomar em 2022 abrindo duas lojas ainda no primeiro semestre. Essa primeira visita foi acompanhada pelo Rogério e seu gestor Weriks. O Rogério é um empreendedor nato, além do projeto de expansão das sorveterias, está fazendo a expansão da fábrica de açaí, abrindo uma distribuidora em Campo grande e outra fábrica em Belém. De uma cidade do interior, só cursou até o ensino técnico de meio ambiente, atualmente faz cursos de especialização, acompanha palestras e etc. Além de ser um empreendedor nato, compreende que como gestor deixa a desejar.

Acredita firmemente no trabalho duro e que com esforço e dedicação tudo é possível. De alma aventureira, é um motociclista apaixonado pela a liberdade, diz que é em cima de uma moto que pensa sobre a semana, sobre novas ideias e sobre as decisões a serem tomadas. É uma pessoa que coloca a mão na massa, acompanhando de perto todos os processos da empresa, desde a fabricação do sorvete até mesmo o que acontece dentro das lojas.

Um dos marcos importantes para as sorveterias Máxima foi a entrada do Rogério, que transformou a realidade das sorveterias. De lojas pequenas e simples, se transformaram lojas modernas e oferecendo produtos de altíssima qualidade. A loja que fica no bairro Goiânia é uma loja próxima a escolas, além disso, é ela que é a fábrica do sorvete de todas as outras lojas, e onde fica a maior parte do estoque, além de uma área de produção, conta também com uma câmara fria. As duas unidades do Bairro são Geraldo, uma fica em uma avenida, a principal do Bairro, e a

*outra fica na praça principal próximo a uma igreja. A sorveteria do Bairro Esplanada também fica na praça principal do Bairro. Todas as lojas são enquadradas no Simples nacional.*

*Durante a visita percebemos que o público consumidor são crianças e famílias a procura de um momento de lazer e descontração.*

*A estrutura organizacional das sorveterias é bem simples:*



*No dia 10/09/2021, realizamos mais uma visita para aprofundar no problema e entender o contexto com intuito de criarmos estratégias para melhorar os processos.*

*Entendemos que a proposta de valor da empresa é oferecer ao cliente uma experiência, lazer, um momento em família, não somente servir sorvete e que a comunicação da empresa está caminhando para se adequar com a proposta de valor, mas como aconteceram muitas modificações a empresa se perdeu um pouco com a chegada do novo sócio (Rogerio), pois houve mudança de direção, mas já estamos voltando com a nossa proposta de valor de trazer as famílias para dentro da sorveteria, para elas terem um momento de prazer de lazer, poder sentar-se, conversar, não só tomar um sorvete e estamos mudando nossa proposta de marketing. Então eu não diria que estamos comunicando e que não estamos*

*comunicando de acordo com a proposta de valor, estamos no meio termo, caminhando para voltar ao eixo de novamente.*

*Quando o Rogerio entrou na sociedade da sorveteria ele tinha uma visão totalmente diferente do antigo socio, então ele chegou mudando tudo e nem todas as mudanças foram realmente positivas ao processo da empresa, por falta de conhecimento para poder fazer certas mudanças. Atualmente estamos contratando pessoas especializadas para fazerem essas melhorias, mas estamos num passo muito lento. Nossos processos não são bons, temos várias deficiências como por exemplo o estoque, a contratação de funcionário (rotatividade altíssima), alguns processos foram melhorando, por exemplo atendimento ao cliente, o uso do sistema que não era utilizado integralmente, mas temos muitas coisas para melhorar, mas o estoque é o primordial pois é onde estamos nos perdendo.*

*A empresa está conseguindo aproveitar as oportunidades, até porque estamos saindo de um momento que não tínhamos oportunidade, a melhor oportunidade que um comerciante conseguiu fazer é manter seu negócio aberto e é isso que estamos lutando para fazer, conseguimos manter as 4 lojas abertas mesmo elas fechando no vermelho. Estamos retomando com o projeto de expansão que vai começar a abrir em 2022 outras sorveterias, talvez tenha muitas oportunidades que não estamos sabendo aproveitar e que nem estamos vendo, mas aquilo que vemos estamos trabalhando em cima.*

*Em visita a empresa no dia 23/09/2021 e em conversa com os responsáveis, levantamos a problemática que trabalharemos em foco que é a rotatividade de funcionários. Fizemos o levantamento de informações do processo de contratação, ganhos e carga horaria, para entender o porquê essa rotatividade acontece muito.*

## **Dados**

- A maioria das pessoas contratadas tem entre 19 e 22 anos*
- O salário do comercio é o mínimo da categoria*
- A carga horaria é de 8h por dia com 1 folga na semana trabalhada e mais 01 folga no mês no final de semana (sendo sábado ou domingo).*

*Após conhecermos os principais pontos do sistema de trabalho e em conversa com os responsáveis, a alta rotatividade se dá pela carga horaria.*

*O Sistema de contratação se dá através de currículos provenientes de vagas anunciadas e também de indicações e esse processo de entrevista é feito na própria empresa.*

*Um levantamento feito com equipe, notou-se que a maioria dos funcionários são jovens adultos, e como a sorveteria funciona de domingo a domingo, as principais queixas identificadas é justamente que eles não querem trabalhar final de semana. Dessa forma, entende-se que eles entram pela necessidade do trabalho e ao estabelecer um tempo, avaliam que não querem privar seus finais de semana trabalhando e acabam saindo.*

*Nessa última visita realizada no dia 18/10/2021, foi com intuito de aprofundarmos mais sobre os problemas relatados antes de começarmos a apresentar soluções e fazer as mudanças devidas, conversamos mais sobre os processos da gestão sobre contratação, demanda de funcionários em cada loja.*

*O que podemos perceber é que existe uma grande vontade de mudança nos processos, não é só necessidade, mas é necessário vontade dos donos e pessoas envolvidas nos processos, além disso, todos tem a consciência de que a alta rotatividade de funcionários prejudica os processos da empresa, prejudica o atendimento ao cliente e acarreta em gastos para a empresa.*

*Como já dito anteriormente, a carga horaria a maior queixa entre os funcionários, que em sua maioria são jovens, ao tentarmos aprofundar na questão, percebemos que as sorveterias trabalham uma quantidade de funcionários bem enxuta, tornando as escala de horário dos funcionários exaustivo, o que faz também com que as folgas sejam menores, e também não um funcionário folguista que seria aquele que cobre folga dos funcionários, os funcionários são remanejados entre si e entre as lojas, para que consigam cobrir as folgas, o que faz com que os funcionários acabem as vezes fazendo horas extras, o que é mais custos para as empresas.*

*Com esse diagnóstico mais aprofundado, percebemos que algumas soluções já podem ser aplicadas a partir de agora, outras é de médio a longo prazo.*

## 4. DIAGNÓSTICO

*A empresa que escolhemos para nosso trabalho de consultoria empresarial foi a sorveteria Máxima, que está no mercado há mais de 20 anos atuando com quatro unidades, todas na zona leste de Belo Horizonte. Hoje são apenas dois sócios que dividem a gestão da empresa, Nilson e Rogerio, no segmento da sorveteria na parte da administração e na fábrica de açaí. Os outros funcionários na hierarquia são: gerente, supervisor de loja, caixa, atendente e pessoal da produção.*

*Como toda empresa nesse momento de pandemia, a Sorveteria Máxima teve que se adaptar ao mercado para não fechar as portas e passaram por muitas dificuldades e mudanças. Em conversa com os gestores, eles nos apresentaram um problema que a empresa está passando que é a alta rotatividade de funcionários. Problema que afeta o desempenho da equipe, o custo e o tempo da empresa para tenha uma produção e um atendimento contínuo e padrão.*

*Levantamos algumas informações junto aos gestores como valor do salário pago, carga horária dos funcionários, idade média da equipe. Isso para entender o porquê dessa rotatividade constante.*

### 4.1. RECURSOS HUMANOS

*O setor da empresa que é responsável pela contratação dos funcionários usa o sistema de propaganda como divulgação das vagas, currículos entregues nas lojas e indicações.*

*Essa seleção é feita através de entrevista e o candidato se enquadrando dentro dos requisitos da empresa, é solicitado a documentação para contratação. A contratação acontece também por indicação.*

*Um dos problemas que identificamos e que resulta na alta rotatividade dos funcionários, é a escala de folgas, eles têm uma folga durante a semana e somente uma folga por mês aos domingos. Outro fator são os feriados, as sorveterias funcionam em todos, nenhum funcionário pode folgar em feriado, abrindo exceções raramente. O salário é o da categoria, mas não existem incentivos, bonificações, o*

*que acreditamos ser também um motivo. A empresa não dá possibilidade de crescimento, como as contratações em sua grande maioria são de jovens entre 18 e 23 anos, resulta também na alta rotatividade.*

## 5. RECOMENDAÇÕES

### 5.1. Recomendações implementadas

#### RECURSOS HUMANOS:

<b>Recomendação:</b>	<i>Foi sugerido ao RH da empresa que ao realizarem o processo de contratação através de propagandas, divulgação e currículo com entrevista sendo direcionada já para a loja onde terá a vaga, inserir também no quadro de funcionários um folguista.</i>
<b>Evidências:</b>	<i>Foi feito um teste para que cada loja trabalhasse sua escala somente com os funcionários pertinentes as lojas, o que obviamente gerou uma quantidade maior de horas extras, além da alta rotatividade de funcionários, já que não se podia contar com os funcionários das outras lojas.</i>
<b>Resultado:</b>	<i>Com a contratação do funcionário folguista, reduziu as horas extras, e foi possível remanejar as folgas dentro da própria loja.</i>

### 5.2. Recomendações a implementar

#### RECURSOS HUMANOS:

<b>Sugestão:</b>	<i>Após a implementação das recomendações propostas ao RH, notara-se uma melhoria nas escalas de funcionários e ampliação do número de folgas no final de semana.</i>
<b>Justificativa:</b>	<i>Com a contratação de um folguista é possível mexer na escala de trabalho, aumentando a carga horaria para sete horas em vez de seis. Dessa forma, tende a ter uma menor rotatividade de funcionários e de horas extras, aliviando a carga dos funcionários de cada loja.</i>
<b>Quem poderá fazer:</b>	<i>A própria empresa poderá realizar todo processo a partir das recomendações da consultoria.</i>
<b>Recurso (Custo):</b>	<i>Ao passar a carga horaria para 7 horas, será possível colocar uma folga no domingo e uma no sábado a cada mês, mantendo uma</i>

	<p><i>folga semanal. Com esse acordo, que independentemente de a data da folga coincidir com um feriado, essa folga não será remanejada para outro dia. Acreditamos que a empresa com essas reduções poderá investir em incentivos como plano de saúde, ticket refeição ou sexta básica como motivação de seus funcionários.</i></p>
--	--

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

*O desenvolvimento deste trabalho foi muito importante para a complementação da formação como administrador, pois foi possível aprender em um caso real e evidenciar a problemática de gestão dentro de uma empresa. Podemos identificar vários problemas causados por sobrecarga de trabalho apenas para alguns funcionários, acarretando de certa forma, a rotatividade e geração de uma quantidade muito alta de horas extras sem folga para os funcionários.*

*E por isso o grupo agradece ao Sr. Weriks Gomes e a empresa Sorveteria Máxima LTDA pela experiência proporcionada.*

*Em relação as ações tomadas, espera-se que a implementação do fluxo de caixa possibilite um melhor controle da gestão das escalas de funcionários com intuito de diminuir a alta rotatividade e horas extras.*

## REFERÊNCIAS

**ANEXOS**