



**RELATÓRIO FINAL DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
GRUPO: FLORES DO CAMPO**

Belo Horizonte
2020

KÁTLEN BRENDA LUISA EDUARDO DE FREITAS
VANUZIA TEIXEIRA DOS SANTOS

**RELATÓRIO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL DO GRUPO
FLORES DO CAMPO, APRESENTADO À EMPRESA MINERVA
FOODS S/A.**

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: Maximiliano F. de Oliveira

Belo Horizonte

2020

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	2
3.	RESUMO DE ATIVIDADES	5
4.	DIAGNÓSTICO	5
5.	RECOMENDAÇÕES.....	9
5.1.	Recomendações implementadas	9
5.2.	Recomendações a implementar	11
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	12
7.	REFERÊNCIAS.....	13
8.	APÊNDICE	14

1. INTRODUÇÃO

Nesse trabalho será apresentado uma consultoria que foi prestada na empresa Minerva Foods na unidade localizada na rua Santiago Balesteros, 680 - Bairro Cinco na cidade de Contagem - MG. Ela é uma das líderes na América do Sul na produção e comercialização de carne *in natura* e seus derivados, exportação de gado vivo, além de atuar no processamento de carnes.

O grupo Flores do Campo é composto por Katlen Brenda e Vanuzia Santos ambas as alunas do oitavo período do curso de administração da faculdade FAMIG. No decorrer desse trabalho será apresentado os processos do setor comercial no qual o João Pedro lidera a área de vendas na região de Belo Horizonte e, também, os objetivos dele como gestor para melhorias no seu processo.

Para conhecimento desses processos foram feitas reuniões pelo aplicativo Zoom, na qual foram questionados como é o funcionamento dos processos de vendas, a história da empresa, e os problemas que afetavam sua equipe. E no final, serão apresentadas soluções para melhorias em sua área.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Minerva Foods S/A inscrita sob CNPJ 67.620.377/0052-04, foi fundada em 1924 na cidade de Barretos interior de São Paulo, ela é uma das líderes na América do Sul na produção e comercialização de carne *in natura* e seus derivados, exportação de gado vivo, além de atuar no processamento de carnes. É a maior exportadora de gado vivo do Brasil. A Companhia é reconhecida e prestigiada internacionalmente pela alta qualidade da sua produção.

No Brasil, a Companhia oferece, através de seus 10 frigoríficos e 1 planta de processamento, produtos saudáveis e nutritivos, que são comercializados para clientes do mundo todo, por meio de seus 09 centros de distribuição e 15 escritórios internacionais. O gestor responsável pela equipe de vendas em Contagem-MG é o João Pedro Souza que exerce o cargo de Supervisor Comercial. João é especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, e possui mais de 7 anos de experiência na área comercial, onde na Minerva já atua há 4 anos.

Sua missão é fornecer globalmente alimentos de qualidade, com responsabilidade socioeconômica e ambiental. A Minerva Foods atuará a partir de um alto nível de eficiência operacional, promovendo a equipe e valorizando seus colaboradores, cultivando respeito e confiança nas áreas de negócio em que atuar.

Sua visão: ser a empresa mais eficiente, buscando sempre maximizar o retorno sobre o capital investido em todos os seus segmentos de negócios com políticas de gestão de risco adequadas.

Seus valores são: Integridade, comprometimento, responsabilidade, iniciativa, cooperação, simplicidade e determinação

A Companhia possui 09 Centros de Distribuição localizados próximos aos principais portos da América Latina e as mais importantes rodovias do Brasil, garantindo ao mercado a entrega mais eficiente de uma ampla linha de proteínas animais.

É uma empresa global, atendendo a cinco continentes com carnes e derivados, reconhecidos pela sua qualidade superior. A Companhia também possui escritórios comerciais internacionais localizados na América Latina, EUA, África, Oriente Médio, Ásia, Europa e Oceania. E foi escolhido alguns anos da trajetória da empresa para compartilhar momentos marcantes. São eles:

2003- Início das operações de exportação de gado vivo, no estado do Pará.

2009- Este ano foi marcado pela inauguração da Minerva Dawn Farms, início da operação de desossa na unidade de Rolim de Moura - RO e inauguração das atividades dos Centros de Distribuição em Viana - ES e Itajaí - SC.

2010- Início das atividades dos Centros de Distribuição em Brasília - DF e Araraquara - SP e aquisição da unidade industrial de Campina Verde - MG.

2016- Abertura de dois novos Centros de Distribuição na América Latina, localizados em Santiago (Chile) e em Bogotá (Colômbia); aquisição das tradings IMTP, na Austrália (que, em seguida, assumiu o nome Minerva Foods Asia) e INTERMEAT, de Barueri - SP. Ambas atuam como exportadoras e importadoras de proteínas animais; constituição da Minerva Energia, empresa que atua no setor de comercialização de energia elétrica.

2017- A Companhia comemora 25 anos de sua fundação. Neste ano, adquire 9 plantas frigoríficas na América do Sul, sendo 3 no Paraguai, 1 no Uruguai e 5 na Argentina, onde a empresa também obteve 2 unidades de processamento de carne e 1 Centro de Distribuição, um grande passo na história de aquisições da Companhia. Também é criada a Minerva Foods Europa, na Inglaterra, para fins de prestação de serviço de consultoria e assessoria na área de comércio exterior, e abre um novo escritório internacional, em Singapura. Ainda neste ano, a Minerva Foods completa 10 anos como empresa aberta listada na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa) e é eleita a Empresa do Ano do Agronegócio de 2016, pelo anuário “Melhores & Maiores”, da revista EXAME.

2018- Ano de internacionalização das operações da Minerva Foods com a criação da Athena Foods, empresa chilena 100% controlada pela Minerva S/A, sendo

composta pelas operações da Argentina, Chile, Colômbia, Paraguai e Uruguai. Também, neste ano, são inaugurados os novos prédios da empresa em Barretos (SP), sendo que a sede passou a se chamar Centro Corporativo Antônio Vilela de Queiroz, em homenagem a um dos sócios fundadores da Minerva Foods.

2019- Em 2019, a Minerva Foods realiza um contrato de permuta de ativos com a Marfrig, no qual assume a planta de abate de Paranatinga e, em contrapartida, a Marfrig assume a planta de abate em Várzea Grande, ambas em Mato Grosso, Brasil. A Minerva Foods assina memorando para formar joint venture na China e passa a ser a primeira empresa brasileira a atuar na distribuição de carne bovina no país.

O foco desse trabalho será no setor comercial, onde será apresentado todo o processo, além desse a empresa possui diversos setores como: marketing, logística, operacional, Recursos Humanos, financeiro, fiscal, qualidade, entre outros. E em cada setor possui um gerente responsável pela equipe.

3. RESUMO DE ATIVIDADES

No dia 24 de agosto de 2020, foi realizada a primeira reunião via WhatsApp com o supervisor comercial da empresa Minerva Foods o senhor João Pedro, explicamos para ele como seria o trabalho acadêmico e os seus objetivos, ele gostou da ideia e nos contou um pouco da história da empresa.

Após uma ótima conversa com gestor, foi alinhado sobre o contrato de concessão, e também alinhamos com ele que essa consultoria não trará nenhum ônus para a empresa, e ele irá assinar e nos devolver assinado por e-mail novamente.

Marcamos o retorno com o gestor João Pedro para o dia 10 de setembro de 2020 via chamada zoom, o objetivo era para conhecermos mais sobre a empresa, e de como funciona os processos no departamento de vendas, e ouvir dele qual seria a sua maior dificuldade naquela área, ele nos apresentou dois problemas que afeta a área de vendas, o primeiro deles é o desalinhamento de padrão (devoluções de produtos) o segundo é a dificuldade de interação com o setor de logística.

Na reunião anterior foi passado os gargalos que precisavam ser resolvidos no setor de vendas pelo gestor João Pedro para a equipe Flores do Campo. Foi estudado minuciosamente uma forma para resolução dos problemas. E também agendamos outra reunião para o dia 13/10 para conversamos a respeito das recomendações.

Foi agendado com o gestor João Pedro para data 19/10 a reunião através da plataforma Zoom para verificar se conseguiu aplicar as recomendações, e se ele obteve o retorno esperado, agradecer pelo suporte, e também pela contribuição para o nosso trabalho. Foi um grande aprendizado para o grupo.

4. DIAGNÓSTICO

O gestor responsável pela equipe de vendas em Contagem-MG é o João Pedro Souza que exerce o cargo de Supervisor Comercial. João é especialista em Gestão

Estratégica de Pessoas, e possui mais de 7 anos de experiência na área comercial, onde na Minerva já atua há 4 anos.

Sua equipe tem um faturamento médio mensal de 4 milhões de reais. As vendas são a prazo no boleto bancário, cartão de crédito ou por depósito antecipado. Caso o cliente fique inadimplente na modalidade boleto bancário, existe um setor de cobrança que realiza ligações, envia e-mails e mensagens direcionadas, a fim de negociar os títulos. Caso ainda assim não ocorra o pagamento, os títulos são protestados em cartório, bloqueando o cadastro do cliente para novas compras.

A empresa oferece descontos em nota fiscal para negociação de volume e oferece bonificações.

A equipe do João possui 2.700 clientes ativos e 3.500 no total. Os clientes da equipe de Belo Horizonte são pequenos e médios varejos e, também, food service. O critério para cadastrar novos clientes se inicia pela análise feita pelo vendedor da área do perfil do possível cliente. Visto isso, são solicitados documentos para análise fiscal e financeira do cliente junto ao Serasa e concorrentes. Caso o cliente seja de grande potencial e tenha mais de 6 meses de fundação é concedido inicialmente prazos e limite maiores do que clientes de menor potencial, MEIs, e outros de fundação menor do que 6 meses, onde a regra padrão é inserir prazo de 7 dias em boleto e limite de crédito de até R\$1.500,00 iniciais.

Na admissão de novos vendedores é realizada uma busca de profissionais com experiência no mercado comercial de proteínas, que tenha tido bom desempenho e referências no trabalho atual ou nos anteriores, é muito comum também nesse mercado indicações de gestores do segmento. Após essa etapa são realizadas entrevistas com o supervisor e Recursos Humano, a fim de definir qual o melhor candidato para área geográfica escolhida. Um dos pré-requisitos para a vaga é possuir veículo próprio e residir próximo a área de atuação. Entra como diferencial o candidato ser proativo e ter facilidade de comunicação.

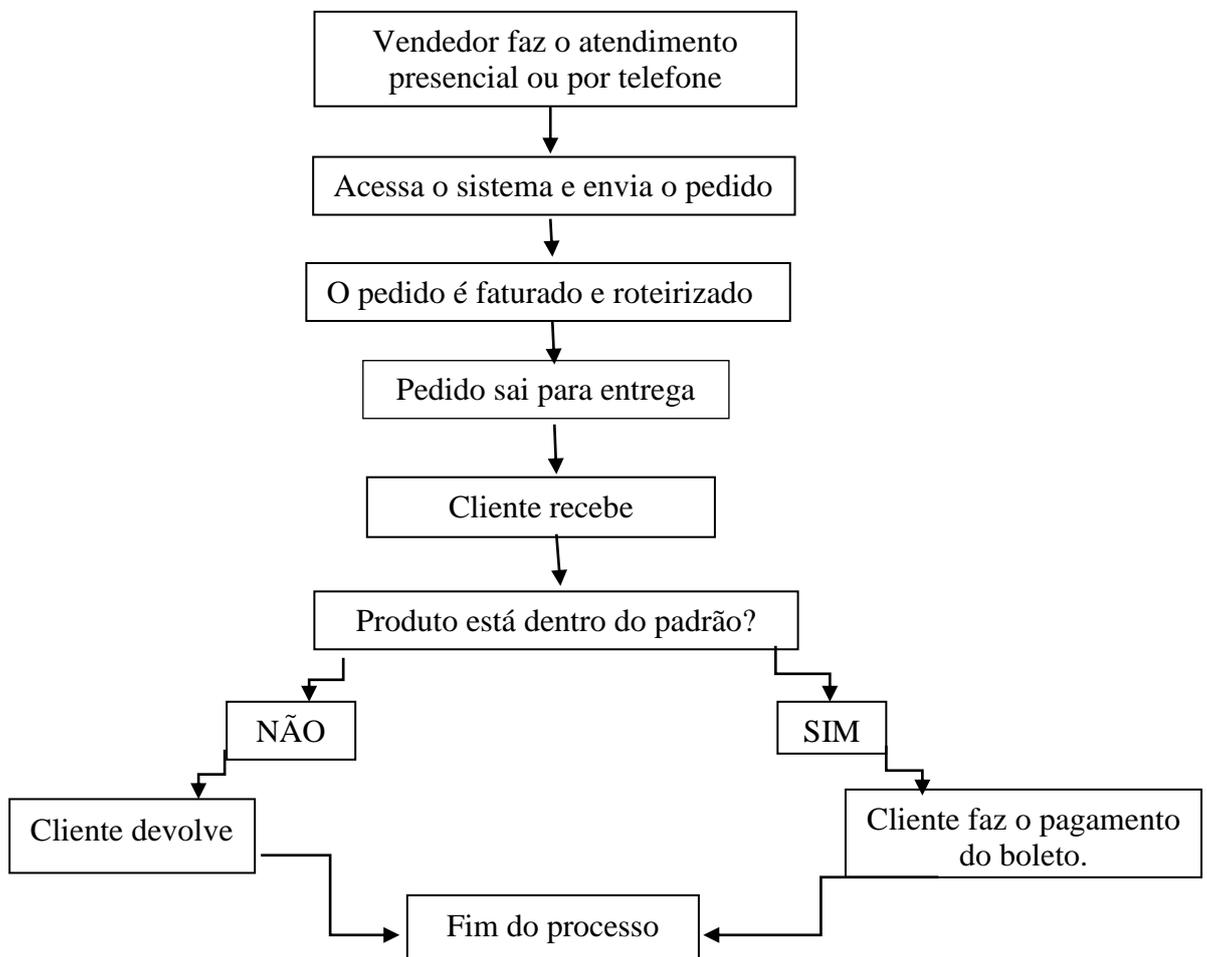
A empresa fornece semanalmente vídeos para os gestores denominados Pílulas do conhecimento, onde são direcionados assuntos pertinentes ao negócio no momento,

esses vídeos são repassados de forma clara a equipe de vendas, fazendo o alinhamento semanal.

Os vendedores possuem salário fixo e comissão sobre as vendas. Eles possuem metas que são realizadas de acordo com o desempenho da área de cada vendedor, onde para se estabelecer o valor da meta mensal é realizado um estudo da média de vendas *versus* o potencial da região.

Os vendedores têm um sistema, onde é disponibilizado a visualização do cadastro dos seus clientes, com prazo de pagamento, limite de crédito e histórico de vendas. São incluídas as vendas por esse sistema, que é integrado ao software Power BI, onde é realizado o controle das vendas e efetividade de atendimento aos clientes. Existem relatórios onde são analisadas as vendas para clientes de meses anteriores que ainda não realizaram compras no mês que está aberto, visando aumentar a regularidade de vendas e aproveitamento de base de clientes.

O processo de vendas no setor comercial será apresentado no fluxograma abaixo:



Fonte: João Pedro

Ao analisar o setor comercial foi realizada uma reunião na qual foi falado sobre os gargalos que a empresa tem na área de vendas, o João Pedro nos apresentou dois problemas que afetam o desenvolvimento de sua equipe. O primeiro deles é o desalinhamento de padrão dos produtos ocorrendo devoluções dos clientes e o segundo é a dificuldade de interação com o setor de logística. Dessa forma, iremos avaliar as duas situações e apresentar soluções para ele analisar e colocar em prática.

No desalinhamento de padrões, que é uma das principais causas de devoluções, se refere a um produto na qual o vendedor passa as características para o cliente de como é o padrão, porém quando ele recebe o produto não aceita, pois questiona sobre o que foi passado para ele pelo vendedor e como realmente foi recebido, havendo divergências das informações. Isso está acontecendo com grande frequência. Conforme avaliado por ele, acontece em uma porcentagem de 1% em relação as vendas, sendo elas em torno de R\$9.000,00, com isso o impacto é grande. Então dessa forma a empresa tem prejuízos pois, muitas vezes, o produto passa mais tempo no caminhão, podendo acontecer de sofrer alterações no produto, os clientes as vezes devolvem o produto aberto, então são vários fatores que trazem esses prejuízos financeiros a empresa que perde esse produto, também o supervisor perde uma parte de sua comissão se sua equipe alcançar o limite proposto de devolução no mês.

No setor logístico ocorrem problemas para realizar as entregas, pois o caminhão sai com muitas entregas e não consegue chegar as lojas a tempo de descarregar, pois os clientes precisam receber conforme o horário que foi combinado, e quando ocorre a devolução dos pedidos nem sempre é comunicado ao setor comercial e para o gestor responsável da área, dessa forma não é feita a tratativa em tempo hábil com o cliente para resolução do problema.

5. RECOMENDAÇÕES

5.1 Recomendações implementadas

COMERCIAL:

Recomendação:	Foi sugerido a implementação de treinamentos semanalmente com sua equipe para explicar sobre cada produto, como ele é, qual o seu padrão, enfim, mostrando todas as características dos produtos que são vendidos na empresa.
Evidências:	Foi desenvolvido um treinamento no Power Point, no qual é passado para os vendedores através da plataforma Zoom, onde o gestor João Pedro passa as características do produto. Dessa forma os vendedores ficam alinhados e repassam as mesmas informações aos clientes. O primeiro treinamento foi sobre a Linha Angus, que possui diversos cortes de carnes.
Resultado:	O gestor gostou da ideia de passar esse treinamento para sua equipe, pois assim eles conseguiram ter mais informações sobre a linha que vendiam a seus clientes, obtendo menos riscos de uma futura devolução por conta dos padrões que antes não tinham muito conhecimento.

Alguns print's dos slides de treinamento enviado pelo gestor João Pedro:

Imagem 01 – Slide 1

Menu

Minerva Foods

Módulo 2: Produtos
Produtos

< >

Subcategoria
**BEEF MINERVA
ANGUS**



Após a leitura, clique em Avançar

The image shows a digital interface for Minerva Foods. At the top left is the 'Menu' label and the 'Minerva Foods' logo. The main background is a photograph of several pieces of raw beef on a dark surface, with fresh herbs like rosemary and parsley in the top left corner. A blue banner at the top right contains the text 'Módulo 2: Produtos' and 'Produtos'. On the left and right sides of the beef image are blue circular buttons with white arrows pointing left and right. A dark blue overlay at the bottom left contains the text 'Subcategoria' followed by 'BEEF MINERVA' and 'ANGUS' in large white letters. To the right of this text is a small image of a beef piece with a tracking tag that has the Minerva Foods logo. At the bottom right of the interface, there is a blue banner with the text 'Após a leitura, clique em Avançar'.

Fonte: João Pedro Costa de Souza(2020)

Menu

Minerva Foods

MINERVA ANGUS

Módulo 2: Produtos
Produtos

CORTES VAREJO

- Bife Chorizo Peçaço
- Baby Beef
- Bombom da Alcatra
- Bife Ancho Peçaço
- Fralda Red Meat
- Picanha
- Maminha
- Prime Rib
- T-Bone
- Short Rib
- Peito Peçaço
- Chuck Eve Roll Peçaço
- Coxão Duro Peçaço
- Bisteca Americana
- Assado de Tiras
- Shoulder

Valor:

Após a leitura, clique em Avançar

Fonte: João Pedro Costa de Souza(2020)

Imagem 03 – Slide 3

Menu

Minerva Foods

MINERVA ANGUS

Módulo 2: Produtos
Produtos

CARACTERÍSTICAS

- Versões de peças/pedaços pequenas (varejo)
- Peças maiores e inteiras (Food Services)
- Padronização das peças
- Cortes extra macios
- Acabamento uniforme de gordura
- Excelente marmoreio
- Peças extra limpas, sem excesso de peles e gorduras
- Etiquetas sofisticadas e bem aplicadas
- Gado Angus (jovens, fêmeas e machos castrados)
- Produto resfriado e congelado
- Embalado à vácuo

VANTAGENS

- Maciez e suculência superiores
- Utilizada em ocasiões especiais, devido à excelente proporção carne X gordura
- Produto de altíssimo valor agregado

Valor:

Após a leitura, clique em Avançar

Fonte: João Pedro Costa de Souza (2020)

5.2 Recomendações a implementar

COMERCIAL:

Sugestão:	Implementar reuniões no final do dia com o responsável do setor logístico para alinhar as entregas dos pedidos que precisam sair no dia seguinte com base nos pedidos que foram feitos. Fazendo a confirmação dos horários de recebimento de cada cliente e o tempo em média que será gasto em cada um. Na reunião também irão passar um feedback de como foi a rota e se teve alguma devolução.
Justificativa:	Através dessa reunião será possível avaliar a necessidade de dividir a rota em dois caminhões para que nenhum cliente fica sem receber devido o horário. Também os responsáveis pela entrega poderão avaliar melhor a rota de cada cliente fazendo assim uma melhor logística do seu tempo. Com as reuniões também terão mais comunicações entre o comercial e o setor logístico, passando um feedback do mesmo dia, se teve devoluções, e assim o gestor poderá já fazer a comunicação com o cliente de forma imediata, resolvendo o problema ocorrido.
Quem poderá fazer:	O próprio gestor de vendas e o responsável pela logística poderão combinar o melhor horário no final do dia para esse alinhamento sobre as entregas. Será necessário ter todas as informações em mãos e objetivos. A empresa deve estar ciente desse procedimento e concordar, fazendo uma análise se será viável e não irá atrapalhar no tempo de trabalho de ambos.
Recurso (Custo):	A empresa vai precisar fazer uma reunião com ambos os setores e realizar um estudo de caso. Nesse caso não irão ter nenhum gasto para essa implementação. Apenas será necessária uma avaliação dos próprios colaboradores que fazem essas decisões na empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi realizar uma consultoria acadêmica para o curso de Administração, em qualquer área de uma empresa, o do grupo flores do campo aceitou com muito zelo este desafio, foi um trabalho muito prazeroso, pois foi uma oportunidade de conhecer uma empresa excelente no ramo de produção e comercialização de carne.

Os horários de reunião com o gestor da empresa foram muito bem alinhados de acordo a sua agenda, e não houve nenhum problema quanto ao nosso atendimento para essa consultoria. O sentimento foi de fazer parte da família Minerva, pois a recepção foi muito prazerosa, o que facilitou muito a realização desse excelente trabalho. A área estudada da empresa é muito bem estruturada, porém como toda e qualquer empresa tem sempre algo que possa ser melhorado.

Com a ajuda do gestor foram descobertas as questões que precisavam serem melhoradas no setor de vendas, foi então que começou um trabalho em equipe buscando trabalhar as melhores formas para melhoria dos problemas apresentados pelo gestor. A sugestão de melhoria foi implantação de treinamentos e reuniões. Um dos treinamentos sugeridos foi implementado e aprovado pelo gestor. A recomendação a implementar foi na relação do setor comercial com a logística, sendo feito uma reunião nos finais do horário de expediente para que melhorem a comunicação entre eles e o relacionamento com o cliente. Essa sugestão será avaliada pela empresa.

O grupo Flores do Campo espera que a empresa futuramente coloca em prática a recomendação a implementar, trazendo grandes melhorias como foi proposto. Foi extremamente gratificante poder realizar essa consultoria e de alguma forma contribuir na melhoria de um dos seus processos.

7 -REFERÊNCIAS

<<https://portal.minervafoods.com/#>>acessado em 24 de agosto de 2020.

8 – APÊNDICE

Link da apresentação do trabalho - <https://youtu.be/No3ztV7OAGs>