

O que o Varejo Agropecuário pode aprender com o McDonald's

*Paulo Caldana
Matheus Alberto Cônsoli*

Kevin Ozan, um veterano de 21 anos de McDonald's assumiu a posição de CFO Global da empresa em março de 2015, enfrentando um cenário de perda *Market Share* para os concorrentes. Juntamente com Steve Easterbrook – CEO Global e a alta cúpula da gestão formulou um plano de “virada de mesa” com base em uma pesquisa de comportamento de compra feita em vários países. Em uma recente entrevista* ele conta a respeito dos seus desafios.

O plano montado contava com 3 aceleradores de crescimento: digital, entrega e remodelagem de lojas e foi batizado de “Experiência do Futuro” (*EOTF: Experience of the Future*) relacionadas a melhorar a experiência de compra do cliente.

O tema digital se refere a APPs de interatividade (fidelidade, compra, entrega, divulgação, etc.); entrega (delivery) que é exatamente o que se supõe: montar um sistema de entrega dos pedidos à domicílio; e remodelagem de lojas busca trazer uma forma mais prazerosa para os clientes se alimentarem, com serviços de mesa, quiosques de autoatendimento, móveis mais confortáveis, etc.

Tomando esse caso de revisão dos negócios do McDonald's, temos continuamente discutido que o segmento de distribuição de insumos tem muito a se desenvolver emprestando as boas experiências de varejo de massa. Trago aqui mais um exemplo e faço referência ao tema de entrega e trazendo um comparativo com a distribuição de insumos.

Quando Ozan e equipe estavam trabalhando no desenvolvimento do modelo de entrega de pedidos, alguns importantes pontos que foram levados em consideração foram a capacidade rápida de implementação, possibilidade de padronização e baixo investimento. Buscando atender esses pontos foi desenvolvida uma parceria com o Uber Foods que está presente nos principais mercados da rede, onde o parceiro ficaria responsável pelo pedido e entrega, ou seja, seria o principal contato com o cliente. O sistema foi implementado, trouxe bons resultados de crescimento de vendas.

Questionado sobre a “terceirização” do contato com o cliente deixando de capturar valiosas informações a respeito de comportamento de compras, Ozan respondeu que, sem dúvida, isso estava sendo resolvido, pois conhecer bem o cliente é fundamental para que se implemente o relacionamento *One-to-One*.

O modelo de negócio de distribuição de insumos tem pouca, ou nenhuma, semelhança com o negócio de *fast food*, no entanto, mesmo em um modelo de venda massiva, alta escala, pouca customização, nenhuma intimidade de relacionamento, a preocupação em coletar informações de comportamento de compra e agregar serviços e customizar a experiência está presente.

Na distribuição de insumos, temos alta intimidade e longevidade nos relacionamentos, vendas consultivas, clientes recorrentes, alta customização. Esse modelo traz grandes oportunidades de coleta de dados relevantes (*data mining*) e agregação de serviços, no entanto, ainda vemos pouco esforço e foco nesses temas por parte dos Agrodistribuidores, na sua estratégia e estrutura de transformação digital.

Quantas empresas estão preocupadas em realizar uma entrega, transformando esse momento em um “ponto de coleta de informações”? Em grande parte dos Agrodistribuidores, pelas exigências da operação do negócio, muitas vezes as entregas são feitas pela própria equipe de vendas. Esse fato faz com que os custos de entregas sejam muito mais elevados do que se, simplesmente, as empresas fizessem as entregas por terceiros. A questão é que elas não sabem qual o custo de vendas *versus* qual o custo de entrega!

Já que esta operação tem, inevitavelmente um alto custo, devemos ter certeza que estamos aproveitando todas as oportunidades decorrentes desse contato:

- Ao realizarmos as entregas há um *check list* simples de potenciais pontos de investigação?
 - Quem recebeu a mercadoria: um funcionário ou o proprietário?
 - Qual a influência que essa pessoa tem no processo de decisão de compra?
 - A mercadoria foi armazenada ou foi para uso imediato?
 - O produto entregue será usado em conjunto com algum outro que eventualmente não tenha sido comprado da sua empresa?
- Depois da entrega há algum sistema de armazenagem e tratamento desses dados?
 - A informação fica de posse do entregador ou há um banco de dados da empresa?
 - A gestão da empresa usa essas informações nas reuniões de planejamento e avaliação de vendas?
 - A empresa está aproveitando as oportunidades de *cross selling* e *up selling*?

No segmento de distribuição de insumos, independente do direcionamento estratégico e posicionamento das empresas a operação de vendas (incluindo entregas), normalmente tem um peso importante na composição dos custos. É

mandatário para todos os gestores que, frente a altos custos, se busquem todas as alternativas para aproveitamento das oportunidades decorrentes do nosso negócio.

Fica a reflexão sobre esse tema e quais outros podemos emprestar e adaptar do varejo de massa no Brasil e no mundo.

*Fonte: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fast-action-in-fast-food-mcdonalds-cfo-on-why-the-company-is-growing-again?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=b1ea3c6f030445598f962c0b803e4618&hctky=3103694&hdpid=9379b137-9f46-49a3-809f-e63c0aa30e48>

Sobre os autores:



MATHEUS ALBERTO CÔNSOLI

Especialista em Estratégias de Negócios, Distribuição, Marketing e Vendas, Gestão de Cadeias de Suprimentos, e Avaliação de Investimentos. Doutor em Eng. Produção pela EESC/USP. Mestre e Graduado em Administração pela FEA/USP. Professor de MBA's na FGV, FUNDACE, FIA, PECEGE/Esalq, FAAP entre outras.



PAULO CALDANA

Especialista em Comercialização e Desenvolvimento de Negócios. Graduado em Administração de Empresas com especializações em Marketing e Finanças.

Atuou na área de Desenvolvimento de Negócios e Vendas em grandes empresas tais como Claro, TIM, Microsoft e Magazine Luiza.