

## **MAKRO FOOD SERVICE (MFS): EM BUSCA DA AMPLIAÇÃO NO MERCADO DE SÃO PAULO**

**SANDRO LOPES TORTELOTE**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**ADILSON ADERITO DA SILVA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

# MAKRO FOOD SERVICE (MFS): EM BUSCA DA AMPLIAÇÃO NO MERCADO DE SÃO PAULO

## RESUMO

Este relato apresenta o aproveitamento de uma oportunidade de expansão sustentável da Makro Food Service (MFS), envolvendo a gestão da demanda e a reformulação da abordagem de compras, e seus respectivos custos de transação, e vendas, de acordo com cada segmento do cliente HORECA. As intervenções para o aproveitamento da oportunidade impactam toda a rede de valor e para não causar rupturas na cadeia atual foi prevista uma implementação progressiva das ações por meio de projetos-piloto em um município (Campos do Jordão, Taubaté e São Jose dos Campos). Os dados coletados na intervenção, em composição como os armazenados no sistema de dados baseado na necessidade do cliente, serão utilizados para a melhoria contínua de processos já existentes de negociação com fornecedores, caracterizando a inovação da proposta como incremental. A principal complexidade do novo modelo é realizar as intervenções e implementar as medidas necessárias sem afetar radicalmente a forma de trabalho e o orçamento. Envolve também a preparação dos vendedores para mudar a forma de abordagem aos clientes, uma vez que a precisão na coleta dos dados é essencial na exploração da oportunidade. O projeto seguiu a metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade (Marcondes, Miguel, Franklin & Perez, 2017), que consiste, em linhas gerais, no entendimento da oportunidade, diagnóstico, proposta de solução, plano de ação, intervenção e avaliação.

**Palavras-chave:** Makro Food Service, Ampliação, Oportunidade e Cliente-Alvo

## 1. INTRODUÇÃO

O grupo Makro é uma empresa familiar holandesa controlada pelo grupo SHV Holdings (*Steenkolen Handels-Vereniging*) criado em 1896. O SHV Holdings, é considerado um dos maiores grupos comerciais privados do mundo com atividades diversificadas em transporte, varejo, petróleo, alimentos e serviços financeiros. Atualmente, é a maior empresa privada europeia com atendimento em mais de 70 países e 60 mil colaboradores.

No Brasil, o Makro iniciou suas atividades como rede atacadista de autosserviço em 1972, atuando como uma alternativa de abastecimento de clientes profissionais, com oferta de alimentos perecíveis e secos e ofertas de não alimentos. Também possui sua própria marca, a ARO, criada em 1981 de acordo com os dados obtidos da LAFIS (2019).

Com faturamento de R\$ 6,9 bilhões, o Makro é considerado uma das 14 maiores empresas no setor atacadista e, além do Brasil, atua em 4 países da América do Sul (Argentina, Colômbia, Peru, Venezuela e Brasil). Ainda de acordo com a LAFIS (2019), o Makro explora o nicho de mercado de consolidação das suas marcas próprias, hoje em torno de 800, com a estratégia de vendas focadas em preços competitivos no segmento conhecido como atacarejo.

Em 2016, o Makro fundou a *startup* Makro Food Service (MFS) *Service* na unidade de negócios de São Paulo, visando atender uma necessidade no mercado de atacado ainda não satisfatoriamente suprida. O *Food Service* é um sistema que gera valor ao cliente mediante quatro dimensões: precisão na entrega, sortimento, preço e linhas de crédito. Inclui-se neste leque, a reavaliação das políticas de compras, com os fornecedores atuais, e seus respectivos custos de transação.

Nesse sentido, o MFS tem como principal objetivo fornecer um serviço diferenciado aos clientes transformadores, foco deste estudo, conhecidos como HoReCa, nome dado a Hotéis, Restaurantes e *Catering*. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA) esse segmento obteve crescimento em torno de 246% nos últimos 10 anos.

Portanto, a partir da metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade (Marcondes et al., 2017), este relato descreve a dinâmica do processo de negociações do Grupo Makro para o fornecimento dos produtos destinados aos clientes do segmento HoReCa atendidos pelo Makro *Food Service* e apresenta as etapas seguidas para o aproveitamento da oportunidade de expansão sustentável da MFS, envolvendo a gestão da demanda e a reformulação da abordagem de vendas de acordo com cada segmento do cliente HORECA, com o objetivo de reduzir os custos de transação do setor de compras no atendimento das demandas desse segmento.

## **2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA**

A Makro Food Service (MFS) conta com uma linha de mais de 1.400 produtos exclusiva para o cliente HoReCa, com canais de vendas 24 horas durante os sete dias da semana. Os canais contam com atendimento via *internet* e aplicativos, vendedor presencial, televendas, suporte de vendas com análise de custo/benefício na hora da compra dos produtos e serviços de entrega disponíveis em mais de 60 cidades do Estado de São Paulo.

Do ponto de vista operacional, o Makro e a MFS contam com uma única equipe interna de compras, mas que em função dos níveis diferenciados de especificidade requeridos para atender as necessidades dos clientes das duas empresas, as negociações não ocorrem de forma unificada.

As compras para o Makro são feitas a partir da avaliação da categoria e negociadas em grandes lotes para atender os supermercados, utilizando-se do mecanismo de preços do mercado. Por outro lado, é esse mesmo comprador que realiza a compra de produtos demandados pelo cliente da MFS, que possui necessidades diferenciadas comparadas aos dos clientes atendidos pelo Makro, basicamente composto por supermercados. Assim, para atender os clientes do MFS, as compras são realizadas de acordo com as necessidades do negócio do cliente transformador (ex.: uma padaria compra farinha de trigo, manteiga, material para cozinha industrial, etc.), que envolve um menor sortimento e volume de produtos e prazos reduzidos de atendimento.

Cabe ressaltar que todos os produtos comprados pelo MFS também são comprados, em grandes lotes, pelo Makro e isso tem gerado retrabalho e custos de busca na área de compra que negocia os mesmos produtos duas vezes, perdendo-se, a vantagem em preços de uma negociação unificada em grandes volumes, como é o caso das compras realizadas pela MFS.

A diversificação dos produtos e a criação de um ambiente seguro de negociação envolvendo um menor volume de produtos de qualidade, com menores preços e tempo de entrega, são características importantes na busca do MFS por *market share* no segmento de clientes transformadores (HoReCa), contudo, a atual dinâmica de negociações do setor de compras privilegia o Makro, em detrimento do MFS, gerando custos de transação e ineficiência no atendimento desse segmento.

Portanto, faz-se necessário buscar nova dinâmica de negociação capaz de diferenciar as necessidades de cada uma das unidades e atender satisfatoriamente tanto o Makro quanto a MFS, sem perder o poder de barganha, a vantagem em preços nas compras e ainda proporcionar um ambiente seguro de compras aos clientes da MFS e suas necessidades diferenciadas

### 3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Entendendo que a melhor forma para acessar a compreensão desses clientes-alvos é a pesquisa de mercado, definida por Malhotra (2001), como o processo de identificação, coleta (processo de obtenção de dados), análise (exame, diagnóstico) e disseminação (derramamento) de informações de forma sistemática (ordenada) e objetiva (prática), e seu uso visa a melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades). Sendo assim, foi processada uma pesquisa de mercado usando o fluxo sugerido por Yasuda e Oliveira (2012), apresentado na Figura 1, cujas etapas foram seguidas até a definição de valor para o cliente-alvo.

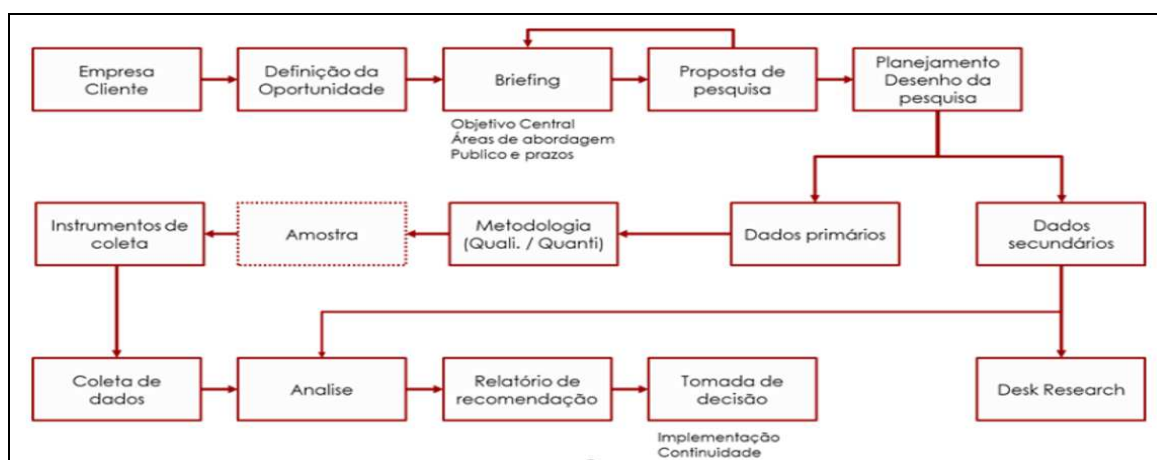


Figura 1 - Fluxo de projetos de pesquisa de mercado

Fonte: Yasuda e Oliveira (2012)

Foram utilizados dados secundários que, de acordo com Yasuda e Oliveira (2016), têm sempre caráter exploratório e devem ser encarados como uma fonte auxiliar para análises da questão, não substituindo a pesquisa de dados primários. Com isto, o planejamento e desenho da pesquisa usou como dados secundários o cadastro de clientes para determinar o público-alvo e o território a ser aplicada a pesquisa para a coleta dos dados primários. Outra fonte secundária utilizada foi o resultado da pesquisa da Bain & Company Consultoria (2019), que direciona qual região metropolitana deve ser considerada para um negócio rentável do MFS.

Tendo definido as fontes secundárias, a coleta de dados primários ficou dividida em coleta qualitativa e quantitativa. Sendo o objetivo da pesquisa qualitativa verificar quais são as principais necessidades/expectativas com relação ao serviço de *Food Service*. Outro ponto verificado, foi o nível de satisfação com o serviço prestado pelo MFS com relação ao preço, disponibilização de crédito e serviço de entrega. O resultado da pesquisa qualitativa foi utilizado para construir o esforço da pesquisa quantitativa, que teve como objetivo validar a percepção dos entrevistados na pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa se deu por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados (dados qualitativos), com cinco vendedores do Makro Food Service em São Paulo, capital, responsáveis pelas vendas dos produtos do MFS com o cliente HoReCa, especialistas na temática relacionada às informações sobre o que necessitam e desejam os clientes que atendem. Esses vendedores também realizam uma consultoria voltada para o sortimento dos produtos oferecidos quando o cliente HoReCa precisa substituir algum produto, caso em que o vendedor busca dentro do sortimento algum produto que possa atender o cliente, garantindo a qualidade

e sem aumentar o preço. Outra atividade dos vendedores é a ativação de clientes antigos e a busca por novos clientes.

O foco dessas entrevistas foi entender qual é a percepção de valor que os clientes HoReCa atribuem ao MFS? As entrevistas foram conduzidas de forma individual, buscando-se as seguintes informações: (1) que tipo de serviço é oferecido pelo Makro Food Service, (2) que tipo de cliente é atendido pelo Makro Food Service, (3) se o preço dos produtos oferecidos está de acordo com o esperado, (4) como você avalia a precisão de entrega dos produtos oferecidos, (5) como o vendedor avalia os canais de compras, (6) se linha de crédito oferecida está de acordo com o esperado pelo cliente, (7) como é avaliado o sortimento de produtos; (8) se o *backoffice* suporta as demandas, (9) quais os principais concorrentes do MFS e como atuam? (10) ações do Makro para expandir o MFS, e (11) quais os principais desafios do MFS para expansão.

Os dados obtidos foram tratados por meio de recortes de anotações, na forma de palavras-chave e expressões ou trechos de frases mais aderentes a cada resposta, constituindo-se em uma análise interpretativa de texto (Flick, 2002). Como resultado, foi identificado que a oportunidade com cliente-alvo é: oferecer ao cliente-alvo opções nas formas de pagamento, facilidade de crédito, preço competitivo e um sistema mais adequado de monitoramento de compra, em atenção à sua expectativa.

Na sequência, decidiu-se por realizar a pesquisa com os clientes, o objetivo central da pesquisa foi validar a oportunidade identificada por meio da pergunta-chave: qual é a percepção de valor que os clientes alvos atribuem ao serviço do Makro Food Service? Para tanto, foram definidas como área de abordagem os seguintes pontos de entendimento: (a) como é oferecido o serviço pelo concorrente; (b) quem são os principais concorrentes nesse mercado sob a ótica do cliente alvo; (c) qual é a satisfação do cliente chave com relação aos serviços oferecidos pelo MFS, (d) qual seria a melhor forma de atendimento no que diz respeito a tempo de entrega, serviço de pré/pós-vendas, sortimento e qualidade dos produtos oferecidos.

O público considerado para realização da pesquisa foram os clientes transformadores que atuam nas áreas de restaurantes, hotelarias, cozinhas industriais e cafeterias, com uma compra média entre R\$ 1.000 e R\$ 50.000, e uma frequência de compras de uma até três vezes ao mês. A localização para realização da pesquisa foi definida de acordo com a área de atuação do MFS, com isso sua abrangência é a cidade São Paulo capital.

### **Tabela 1**

Essência dos conteúdos (Vendedores x Clientes)

<b>Vendedores</b>	<b>Clientes</b>
Sortimento é adequado	Preço similar ao supermercado
Back office de campo suporta as demandas	Praticidade, relacionamento, sortimento e serviço de entrega são diferenciais positivos
Boa precisão de entrega	
Eficiência no modelo de multicanalidade	Necessidade do cliente por soluções que atendam o negócio dele ou o nicho que está inserido
Interesse por expansão no mercado de São Paulo	

Nota. Elaborado pelos autores

Como proposta de ação, a pesquisa avaliou se a oportunidade inicial está de acordo com a percepção, necessidade e expectativa do cliente alvo com o objetivo de legitimar, alterar de forma parcial ou total a oportunidade identificada sobre a necessidade do cliente alvo.

Após a análise da pesquisa exploratória, com os cinco clientes, foi possível verificar algumas incongruências entre a pesquisa realizada com os vendedores e com os clientes já que o resultado da pesquisa com os vendedores do MFS apontava a necessidade de oferecer formas e facilidade de crédito, preços mais acessíveis e um monitoramento adequado da entrega dos produtos, enquanto a pesquisa realizada com os clientes teve como essência principal a

necessidade de soluções para seu o seu negócio por meio do suporte do MFS, sortimento direcionado e preços similares aos dos atacado (Tabela 1).

Com base nessas informações, foi realizada uma pesquisa quantitativa, considerando-se os seguintes direcionamentos: (1) a pesquisa foi respondida pelo responsável do estabelecimento, durante a visita do vendedor ou por meio do televentas, (b) o questionário foi distribuído por meio dos vendedores / operadores de televentas em papel e o preenchimento durou em média 15 minutos, (c) cada vendedor recebeu 10 questionários e o televentas recebeu um total de 100 questionários, num total de 150, com a meta de ter pelo menos 30% das pesquisas respondidas, (d) a tabulação foi realizada no Excel, considerando que as respostas as perguntas foram dispostas em formato de escala de 1 até 10, sendo o 1 a menor escala e o 10 a maior escala (Apêndice A), (e) o questionário foi dividido em dois setores sendo o primeiro as informações sobre o estabelecimento e por fim as perguntas.

O resultado da pesquisa revelou um bom nível de satisfação com o serviço oferecido pelo MFS, tendo apenas a categoria de bar com um resultado abaixo de 6, o que demanda nova pesquisa, envolvendo com mais clientes explorando alguns fatores como condições de entrega e linhas de crédito, uma vez que na pesquisa aplicada com os vendedores, foi citado que a entrega realizada por janela de entregas ficava inviável para alguns bares, devido ao horário estabelecido que é de 9 até as 15 horas.

Os respondentes indicaram que o MFS entende parcialmente as necessidades do negócio de seu cliente chave, ponto esse levantado também na pesquisa qualitativa. Nesse resultado, as categorias restaurante, lanchonetes e bares, demonstraram os piores resultados, sendo necessário um aprofundamento mais criterioso para entender melhor essa resposta.

As respostas indicaram uma lacuna entre a comunicação do MFS e seus clientes chaves, uma vez que o resultado demonstrou que os clientes não têm o hábito de informar quais são as necessidades dos seus negócios para o MFS. Mais uma vez será necessário explorar o segmento de abastecimento de bares para entender melhor como a insatisfação parcial com os serviços se relaciona com a forma como esse segmento costuma informar suas necessidades.

A lacuna entre a comunicação do MFS e seus clientes foi legitimada com as respostas à pergunta: “O Makro costuma perguntar para você qual é a necessidade do seu negócio?”, que apresentou média de 3,47, demonstrando que o MFS estabelece de maneira pontual o contato com o cliente alvo com intuito de conhecer suas necessidades. Isso também pôde ser observado na pesquisa qualitativa na qual uma das principais lacunas no modelo, de acordo com os entrevistados, está no fato de se ter um sortimento não segmentado.

Já o resultado para pergunta “Qual a sua opinião sobre os preços dos produtos oferecidos pelo MFS?” foi o mais surpreendente, uma vez que tanto na pesquisa qualitativa rodada com os vendedores como na realizada com os clientes, a reação foi que o MFS tem preços acima do mercado, porém com a pesquisa quantitativa o resultado foi diferente, demonstrando que o Makro tem um preço na média do mercado.

Quanto ao sortimento oferecido pelo MFS para abastecer totalmente o estabelecimento reforçou mais uma vez a necessidade de estabelecer uma linha mais próxima de comunicação, uma vez que o resultado indicou que o MFS não consegue atender todas as necessidades de abastecimento do negócio do cliente.

Finalmente, as respostas demonstram que existe interesse de uma parcela da população (50,8%) em pagar pelo menos algum valor para um serviço de entrega, entretanto, a tolerância para um baixo nível de serviço é quase inexistente (10%) e pode variar no caso de rupturas, percepção de preço ou um sortimento inadequado.

Outro aspecto tratado na pesquisa de campo relaciona-se à pertinência e adequação das negociações da área de compras avaliadas à luz da Teoria dos Custos de Transação (TCT), proposta por Williamson (1985), embasada nos pressupostos da racionalidade limitada e comportamento oportunista dos agentes econômicos. O autor argumenta que falta ao ser humano a capacidade para decodificar e interpretar, de modo substantivo, as informações disponíveis no ambiente de negócios para prever os acontecimentos que afetarão as negociações visando ao estabelecimento, *a priori*, todas as salvaguardas na elaboração dos contratos. Inexoravelmente, os contratos serão incompletos, dando margem ao comportamento oportunista, ou seja, a busca do interesse próprio como guia em detrimento da contraparte, visando obter ganhos a curto prazo (Williamson, 1985), potencializando os danos e as perdas econômicas decorrentes da coordenação ineficiente dos recursos produtivos, os custos de transação (Hummel & Silva, 2020).

Os custos de transação são entendidos com os custos decorrentes da busca por informações por preços relevantes, elaboração e negociação de contratos com salvaguardas (*ex ante*) e também aqueles decorrentes do comportamento futuro do parceiro relativos ao monitoramento, ajustes e adaptações das transações à medida que os contratos são executados denominados (*ex post*).

Na TCT a unidade de análise é a transação a partir da observação dos níveis de especificidade dos ativos, da incerteza e da frequência das transações, caracterizadas por Williamson (1985) como dimensões analíticas das transações. A especificidade dos ativos está relacionada a investimentos idiossincráticos que perderiam grande parte do seu valor econômico no caso de uma interrupção ou quebra de contrato e pode ser classificada em seis tipos: a) especificidade de ativos físicos; b) especificidade de ativos humanos; c) especificidade de ativos locacionais; d) especificidade da marca; e) especificidade de ativos dedicados e; f) especificidade temporal, sendo esta última a mais aplicável na análise das transações de compra da MFS.

Diante do nível de especificidade, incerteza e frequência das transações são estabelecidas as estruturas de governança mais adequadas para coordenar os recursos produtivos que uma empresa necessita. Segundo Azevedo (2005), as estruturas de governança são conhecidas como um conjunto de regras e normas internas às organizações que governam uma determinada transação. De acordo com Williamson (1991) essas estruturas formam um *continuum* de governanças que varia da estrutura de mercado baseada no mecanismo em preço lastreadas em contratos clássicos, passando pelas estruturas híbridas firmadas em contratos neoclássicos, finalizando na hierarquia em que as atividades são internalizadas na empresa e coordenadas por *fiats* e operações contábeis.

## Tabela 2

Análise das negociações para compra de produtos para o Makro

<i>Atributos da Transação</i>	Alta(o)	Média(o)	Baixa(o)
Frequência das transações	x		
Incerteza nas transações			x
Especificidade de ativo temporal			x
Volume de produtos	x		
Oportunismo nas transações			x
Custos de transação			x
<b>Relação Contratual:</b> Contrato Clássico			
<b>Estrutura de Governança da Transação:</b> Mercado			
<b>Poder de barganha:</b> Forte			

Fonte. adaptado de Menita et al. (2011)

**Tabela 3**

Análise das negociações de compra para produtos do MFS

<i>Atributos da Transação</i>	Alta(o)	Média(o)	Baixa(o)
Frequência das transações	x		
Incerteza nas transações		x	
Especificidade de ativo temporal		x	
Volume de produtos		x	
Oportunismo nas transações		x	
Custos de transação		x	
<b>Relação Contratual:</b> Contrato Clássico			
<b>Estrutura de Governança da Transação:</b> Mercado			
<b>Poder de barganha:</b> Médio			

Fonte. Adaptado de Menita *et al.* (2011)

Considerando-se as operações da área de compras do Grupo Makro, elaborou-se as Tabelas 2 e Tabela 3 com as intensidades percebidas pelos gestores quanto às dimensões analíticas das transações defendidas na TCT.

Observou-se ainda que os mesmos produtos comprados para o Makro também são negociados para MFS, contudo, não em bloco, mas em estágios e buscas diferentes, resultando em assimetrias de informações e menor poder de barganha. Não obstante o setor de compras ser hierarquizado, a estrutura está mais voltada ao Makro que ao MFS.

O comprador do Makro quando negocia um grande lote de farinha de trigo com seu fornecedor, sabe qual o melhor momento para realizar essa transação, em função do mercado e suas especificidades, assim como a busca pelo menor preço. Por outro lado, é esse mesmo comprador que realiza a compra de produtos para atender o cliente da MFS, que possui uma necessidade e tempo de atendimento diferentes ao do supermercado gerando mais incerteza, mais oportunismo e custos nas transações em função da especificidade temporal envolvida.

O MFS compra um sortimento menor de produtos comparado à bandeira Makro, porém, todos os produtos comprados pelo MFS também são comprados pela bandeira Makro. Isso acaba gerando retrabalho das duas áreas comerciais que negociam as compras dos mesmos produtos duas vezes e perdendo a vantagem da negociação em grandes volumes, logo, com menor poder de barganha.

A dinâmica do processo coordenado de compras utilizada para o Makro mantém os custos de transação reduzidos em função do maior controle dos processos e da menor assimetria de informações, além disso, o elevado poder de barganha frente ao fornecedor reduz os preços produzindo maior captura de valor e maior vantagem em preços comparadas à dinâmica de negociações da área de compras para os produtos MFS.

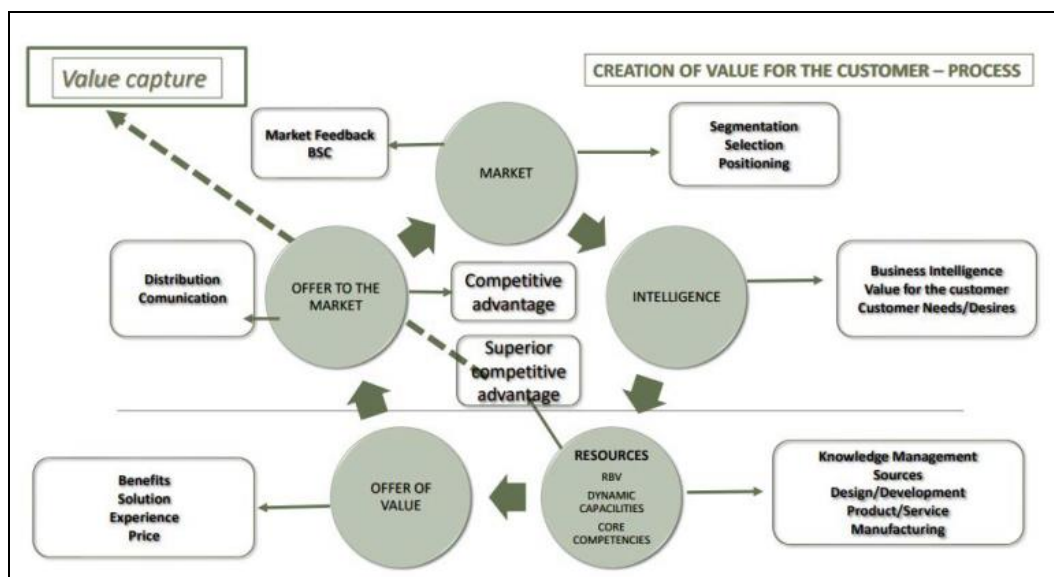
Diante deste cenário com preços menos competitivos decorrentes da especificidade temporal, o cliente HoReCa, atendido pela MFS, buscará outro meio de compra e não poderá esperar por uma negociação mais demorada, assim, as incertezas geradas para o cliente HoReCa são maiores. Com isso, a dinâmica interna de negociação em que o comprador exerce o papel de “duplo chapéu” negociando para um cliente interno diferente a cada momento, hora voltada para o Makro e outra para a MFS, têm gerado assimetrias de informação e maiores custos de transação em busca por preços relevantes, menor transparência durante o processo de compras prejudicando o fornecimento e reduzindo a vantagem competitiva em preços e o desempenho da MFS.



Quanto à criação de valor ao cliente, Jorgenson (2017) argumenta que pode ser feita de forma mecânica ou criativa, com isso é importante relacionar e conhecer os recursos da MFS para entender qual é a lacuna existente entre o que a empresa tem e o que precisa para gerar valor. Como resultado, o exercício do diagnóstico forneceu conteúdo e informação essencial para definição da proposta para criação de valor ao cliente.

A primeira etapa foi identificar quais os conhecimentos necessários o MFS precisa ter para oferecer o valor proposto para o cliente com os recursos existentes. Os principais recursos identificados nesta primeira etapa foram: a equipe comercial (Compradores e Vendedores), a equipe de desenvolvimento de mercado, o sistema de *Business Inteligente*, *Oracle retail*, a equipe de distribuição (Centro de distribuição de Cajamar), a equipe de treinamento e capacitação de vendas, aos fornecedores.

Após seguir o processo de criação de valor apresentado na Figura 2, foi possível usar as informações obtidas no mercado como fator de inteligência para identificar e definir a oportunidade. A busca dessas informações foi pautada em entender o cliente-chave, entender a concorrência (atuais e potenciais) e finalmente entender como o MFS lida com o cliente (Narver & Slater, 1990).



**Figura 2 - Creation of value for customers - process.**

Fonte. Miguel, Marcondes e Caldeira (2018)

A oportunidade, então, ficou definida como explorar o *food service* ou sistema de *delivery*, gerando valor ao cliente por meio de quatro dimensões: precisão na entrega, sortimento, preço e as linhas de crédito, atendendo às expectativas do cliente-alvo, sobre opções nas formas de pagamento, facilidade de crédito, preço competitivo e um sistema mais adequado de monitoramento de compra.

O processo de diagnóstico e construção da proposta de valor para o MFS traz seis fatores que necessitam de atenção para atingir o objetivo de expansão do MFS dentro do mercado de São Paulo de uma forma sustentável:

1. Negociação: Centrada no cliente;
2. Vendas e marketing: Determinar o perfil do cliente por meio dos dados disponíveis (CRM e central de atendimento)
3. Estoque e distribuição: Ter precisão e eficiência
4. Satisfação do cliente: Integrar as fontes de informação

5. Necessidade do cliente: Ficar atento aos sinais
6. Efeitos da dinâmica de “duplo chapéu”: Redução dos custos de transação

A definição do fator de negociação centrada no cliente, foi determinada, dado ao desalinhamento entre a entrevista com os vendedores do MFS e a expectativa do cliente com relação ao sortimento oferecido. Esse fator, desencadeia outros dois fatores, pois para se ter uma negociação centrada no cliente, será necessário determinar o perfil desse cliente e ajustar a logística e distribuição.

A satisfação e necessidade do cliente estão no centro desses fatores e devem ser os termômetros para validar a oferta de valor. Contudo, para isto, além de ficar atento aos sinais, usar as informações disponíveis para ajustar e conduzir o processo de análise e diagnóstico conforme esses sinais forem se tornando cada vez mais claros, faz-se necessário atentar para novas formas de negociar e coordenar os recursos a fim de eliminar as assimetrias internas de informações e os custos de transação nos processos de compras.

#### 4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO E APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2020), os nove componentes que constitui um modelo de negócio são: Segmento de mercado, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de renda, recursos chaves, atividades-chave, parceria principais e estrutura de custo.

O componente segmento do mercado determina a parte da população que será seu público-alvo, ou seja, potenciais consumidores de seus produtos e serviços. Com isso o tipo de cliente selecionado como público-alvo serão os clientes HoReCa de médio e grande porte dos municípios de São Jose dos Campos, Campos do Jordão e Taubaté.

Para a componente proposta de valor, foi determinado como entrega ao cliente a gestão de categoria de acordo com o input dos clientes, sortimento de produtos de acordo com o segmento de cada cliente e uma abordagem diferenciada do time comercial, atuando mais como consultor do que como vendedor.

Já para os canais foram definidos: a via comercial que irá contar com sistema integrado de pedido por internet, aplicativo móvel, *call center* e pelo representante e o canal logístico no qual o estabelecimento irá receber os produtos na porta da loja.

A forma em que o MFS irá se relacionar com o cliente, será por meio da percepção do custo-benefício em fazer a compra pelo sistema de Food Service. Todos os canais terão os mesmos discursos que será: “O tempo que o cliente economiza comprando produto indo ao atacado, ele investe no seu negócio”.

A fonte de renda ocorre pelo meio da venda de produtos para os clientes HoReCa e publicidades pelos canais de vendas e logística. Seguindo com os recursos-chaves, serão necessários para criar valor ao cliente os seguintes:

- **Os compradores:** responsáveis por fazer a gestão adequada de cada categoria, ajustando o sortimento de acordo com a região e o segmento;
- **O departamento de gestão do relacionamento com cliente:** responsável por analisar os dados dos clientes e do mercado e auxiliar tanto os compradores como os vendedores no processo comercial através da inteligência de dados;

- **MFS IT Labs:** equipe responsável por fazer a manutenção da plataforma digital e realizar os experimentos de acordo com os inputs provenientes do departamento de relacionamento, sistema integrado e de vendas e vendedores do campo;
- **Board de aprovação dos experimentos:** após a realização dos experimentos baseados nas oportunidades coletadas nas fontes de informação (sistema, vendedor etc...), o *board* terá a responsabilidade de aprovar, mudar ou reprovar iniciativas.
- **Sistema integrado de vendas:** plataforma digital que integra todas as informações desde a compra do produto até a entrega no estabelecimento;
- **Vendedores/Consultores de campo:** esses terão o objetivo de orientar os clientes de acordo com a necessidade dos estabelecimentos. Também serão responsáveis por assegurar a correta coleta de dados dos clientes, via plataforma de gestão do MFS.

A atividade chave que é usada para executar a proposição valor para os clientes refere-se ao uso de dados para realizar a gestão da categoria. Os dados coletados na plataforma do MFS servirão para definir o sortimento e a abordagem mais apropriada para os vendedores, dependendo do segmento.

As parcerias serão criadas de acordo com os dados coletados dos segmentos do negócio do MFS. A gestão de categoria terá um papel primordial nesse componente, pois será por meio dela que será definido, por produto, qual será o principal parceiro do MFS em determinadas regiões eliminando as assimetrias de informação.

A estrutura dos custos, sendo a consequência monetária, será estruturada da seguinte maneira: controle do capital de giro seguindo o cálculo “dias de estoque – dias de crédito + dias de débito”. Será determinado um investimento mínimo de treinamento para cada vendedor/consultor, custos como manutenção da plataforma do MFS, manutenção dos caminhões de entrega e custo com pessoal.

Como recursos intangíveis o Makro já possui uma plataforma de gestão e análise de preços, porém essa plataforma deverá ser reconfigurada para receber as informações de produtos e sortimentos voltados para o negócio do MFS. Para isso será necessário o suporte de uma consultoria especializada, a qual terá o papel de intermediar os conhecimentos de funcionários do Makro com uma visão de como o mercado vem atuando, gerando uma aliança propícia para inovações dentro dos processos do MFS.

Será também necessário contratar dois colaboradores e engajá-los para realizar as compras e gestão de categorias do MFS, além da contratação de uma consultoria para ajudar a revisar os processos do departamento de compras do Makro Food Service, considerando um possível *Spin off* dos processos de compra do Makro Brasil, com definições específicas de categorias de clientes que se aplicam para MFS.

Como o nível de assimetria de informações dificulta a busca de preços relevantes e as negociações em separado diminuem o poder de barganha e aumentam a incerteza e, ainda, que nas negociações dos produtos para a MFS faz-se necessário considerar o fator tempo de negociação para o atendimento adequado e satisfatório do cliente HoReCa, há necessidade de otimizar o processo interno de compras.

Considerando o nível elevado da frequência de transações, média especificidade temporal e a baixa incerteza decorrente do poder de barganha nas negociações de grandes volumes com o fornecedor, sem passar por negociações separadas, serão negociados contratos clássicos de exclusividade de fornecimento

Com essa nova dinâmica de negociações do setor de compras espera-se reduzir os efeitos da abordagem de “duplo chapéu” e atender satisfatoriamente e de maneira mais eficiente tanto o Makro quanto o MFS, de forma a garantir a vantagem competitiva em preços, sem alterar a estrutura de governança via mercado. Entretanto, para tal, faz-se necessário a adoção de um sistema integrado de controle de estoque capaz de distinguir as compras destinadas ao Makro e ao MFS para evitar as rupturas de fornecimento.

A estratégia de aproveitamento da oportunidade, em termos de benefícios aos *stakeholders*, e os resultados esperados, pode ser resumida na Figura 3.

Estratégia de aproveitamento da OPORTUNIDADE	
Resultados esperados	Beneficiados
Aumentar o indicador do NPS (Net Promoter Score) em 5%, nas categorias preços e disponibilidade de produtos em 1 ano	Clientes-alvos Vendedores
Redução dos custos operacionais provenientes das rupturas (falta de produtos) em 10% em 1 ano Aumentar a margem de lucros nos produtos de alimentos e alimentos frescos em 2% em 6 meses Obter um aumento na frequência de compras dos clientes-alvos em 5% em 6 meses.	Grupo Makro / SHV Fornecedores Funcionários

Figura 3 - Estratégia de aproveitamento da oportunidade

Nota. Elaborado pelos autores

## 5. INTERVENÇÃO

De acordo com Kotter (2013), todo processo de mudança pode gerar desperdícios de recursos e funcionários dispensados, apreensivos ou frustrados. No entanto, uma boa parte das perdas e angústias podem ser reduzidos se os erros seguintes forem evitados: permitir a complacência excessiva, falhar na criação de uma coalizão administrativa forte, subestimar o poder da visão, comunicar a visão de forma ineficiente, permitir obstáculos que bloqueiam a nova visão, falhar na criação de vitórias de curto prazo, declarar prematuramente vitória ou negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa. Pensando nesses erros, e nas consequências que eles poderiam trazer, foi desenvolvida a estratégia de mudanças para esse trabalho, na perspectiva que segue ilustrada na Figura 4.

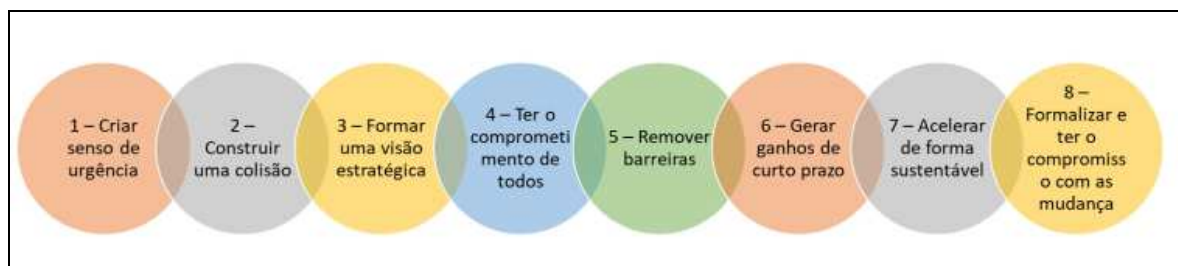


Figura 4 - Processo de Mudança

Fonte: Kotler (2013)

Outro ponto considerado foi a utilização de experimentos de negócios ou pilotos para averiguar se o modelo e a abordagem usada estão surtindo o efeito desejado. De acordo com Davenport (2019), uma grande quantidade de iniciativas e intervenções são conduzidas por executivos sem nenhum tipo de controle. Muitas vezes essas intervenções e iniciativas são aprovadas usando uma embalagem com linguagem científica, porém, totalmente baseadas em pressentimentos e senso comum. O resultado de iniciativas é imprevisível e muitas vezes os piores possíveis, gerando retrabalho e desperdício.

Dessa forma, a primeira intervenção será realizada em um município que tenha características adequadas para implementação da alternativa à oportunidade, e os fatores relativos ao aproveitamento da oportunidade nessa intervenção, serão medidos e avaliados antes de ser implementado em outro município região. Com isso a alternativa para o atingimento a oportunidade vai ganhando adequações a cada rodada de implementação e se tornando cada vez mais robusta a cada fase.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O segmento HoReCa foi impactado pela pandemia por Covid 19 e, por consequência, toda a cadeia desse segmento acabou sendo prejudicada. Por conta disto, a operação MFS foi parcialmente interrompida em 2021, passando a operar em um formato de televendas, sem a presença de vendedores, modelo que seguiu de forma provisória. Entretanto, a forma pela qual esse trabalho analisou e revelou a oportunidade, facilitou na definição de uma alternativa para ajudar o MFS a ampliar seu negócio no mercado de São Paulo.

O método usado nesse trabalho permitiu a caracterização da oportunidade por meio da percepção do negócio e depois a validação dessa percepção em forma de diagnóstico. Esse método revelou como recursos podem ser desperdiçados com uma oportunidade criada por uma percepção, sem tomar em conta a avaliação do cliente ou do mercado e dos recursos e modelos existente da empresa.

A realização desse trabalho ajudou a entender melhor como os custos de transações podem afetar o negócio e como ele é observado pelo cliente alvo no mercado, uma vez que os problemas gerados durante uma negociação, podem afetar toda a cadeia de distribuição.

Apesar do estudo identificar a maioria dos elementos para a implementação do projeto, o processo de mudança continua sendo um fator sensível para implementação, pois caso não seja conduzido em um ambiente controlado, pode gerar falta de engajamento e a resultados não desejados.

Com isso, as mudanças nos projetos podem ser divididas em duas partes: (1) mudanças de caráter sistemática, já legitimada pelos funcionários do MFS, tal como a formatação do sistema interno para que o MFS seja gerenciado como uma unidade de negócio e não uma loja física; (2) mudanças de caráter comportamental e de aprendizado, na qual se deve mudar a abordagem que um vendedor tem quando atender um cliente.

Mudanças de caráter sistemático, podem ser aplicadas em uma única onda, uma vez que toda a organização do MFS, tem um alto engajamento com essas mudanças, pois isso facilitaria os processos internos de compras, faturamento e distribuição dos produtos do MFS. Porém, as mudanças de caráter comportamental e de aprendizado, devem ser feitas de maneira controlada, apurando cada etapa dessa mudança e com realizando os ajustes de acordo com os desvios.

O aproveitamento da oportunidade e sua aplicação foi feito por meio da realização e gestão da categoria de acordo com a demanda de cada segmento do cliente HoReCa e da reformatação da abordagem de vendas, razão pela qual, a implantação dessa mudança ser aplicada inicialmente a um grupo pequeno de vendedores (de campo e televendas) para uma determinada região.

Após a implementação total das mudanças de caráter comportamental e de aprendizado, deve-se retornar à avaliação do modelo, verificando mudanças no mercado com relação ao perfil do cliente, e caso seja verificado algum desvio, o modelo será ajustado para refletir a nova abordagem executando o mesmo processo de implementação.

Importante enfatizar que toda a rede de valor é impactada, pois todo processo dentro dela sofrerá alterações com a proposta para o aproveitamento da oportunidade. Para não causar nenhuma

ruptura na cadeia atual, o trabalho prevê uma implementação progressiva, sendo aplicado em um município piloto (Campos do Jordão, Taubaté ou São Jose dos Campos).

A principal complexidade para intervenção refere-se à aplicação do novo modelo sem afetar a atual forma de trabalho do Makro Food Service, além de realizar as medidas necessárias sem impacto no orçamento. Um outro fator será preparar os vendedores para mudar a forma de abordar os clientes uma vez que no modelo proposto a coleta precisa dos dados serão essenciais para atingir a oportunidade.

Finalizando, apesar da incerteza dos resultados, ficou claro que para se ter um modelo rentável nesse mercado é necessário buscar as oportunidades junto aos clientes e entender como se pode gerar valor no final dessa cadeia. Com uma concorrência direta e indireta agressiva, estabelecer uma abordagem comercial alinhada com os clientes, buscar a otimização de problemas na cadeia produtiva e aplicar processos de inovação, podem fazer a diferença competitiva nesse mercado agressivo em um ambiente volátil como é o Brasil.

À luz dos pressupostos e dimensões da Teoria dos Custos Transação avaliou-se a adequação da estrutura de governança adotada pela área de compras nas negociações dos produtos comercializados pelo Makro e MFS. A análise serviu de base para avaliar e diagnosticar os problemas relatados na dinâmica de compra adotadas pela área, que se mostrou inadequada para atender as necessidades MFS no intuito de diversificar seus produtos, criar um ambiente seguro de negociação envolvendo produtos de qualidade, com menores preços e tempo de entrega no segmento de clientes transformadores (HoReCa) visando aumentar o seu *market share*.

A manutenção da estrutura de negociações unificadas pelo setor de compras, apoiado por sistema integrados de informações e de controle de estoque reduzirão as incertezas e amenizarão os efeitos da especificidade temporal emanada da característica de negócios do segmento HoReCa. Diferentemente do papel atual dos compradores que operam com segmentos distintos da empresa, espera-se que as mudanças reúnam maior poder de barganha e mais vantagem competitiva em preços às negociações dos produtos do MFS e mais clientes para o novo serviço MFS sem perder o *timing* para cada tipo de negociação, com menor incerteza e melhorando o processo de compras

## REFERÊNCIAS

- Azevedo, Pedro Lins. (2005). *Custos de transação e desempenho contratual: o caso da terceirização da atividade de manutenção em refinarias da Petróleo Brasileiro S.A.* Diss. Mestrado – UFPE, 2005
- Bain & Company Consultoria (2019). *Relatório sobre a região metropolitana considerada para um negócio rentável do MFS* (documento interno à empresa-caso)
- Barney, J., & Hesterly, W. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall.
- Flick, U. (2002). Qualitative research-state of the art. *Social Science Information*. V. 41, n. 1
- Hummel, M.; & Da Silva, A. A. (2020) Modelo de negócios em plataforma digital para comercialização de flores no Brasil. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 10, p. 01-17, 2020.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson.

- Jorgenson, E. (2017). Value Creation. *Evergreen Business Weekly*.
- Lafis. (2019). *Relatório Setorial Comércio Varejista Geral*. São Paulo: LAFIS.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). Metodologia para trabalhos práticos e aplicados. *São Paulo: Editora Mackenzie*.
- Menita, P. R. et. al. (2011). Análise das estruturas de governança como instrumento de gestão de compras estratégicas. *Linkania Master*, v. 1, p. 41-64, set./out
- Miguel, L., Marcondes, R., & Caldeira, A. (2018). *RSEP Conference. Creating Value for the Customer and Evaluating the Created Value: A Process Proposal*  
<https://rsepconferences.com/>
- Narver, J. C.; Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). *Crie modelos de negócios com o Sebrae Canvas*.
- Rodrigues, A. C. D.; Caldeira, A. (2020) Estratégias para a retomada do desenvolvimento no ciclo de vida de uma empresa de tecnologia da informação. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, [S.l.]*, v. 10, p. 01-15, oct. ISSN 2237-4558.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1991). *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*. [s.l.]: [s.n.], v. 36, 269–296 p.
- Yasuda, A., & Oliveira, D. (2012). *Pesquisa de Marketing - Guia para a prática de pesquisa de mercado* (p. 269). São Paulo: Cengage Learning.

## APÊNDICE A

### Formulário para pesquisa quantitativa com os clientes

<b>Nome do estabelecimento / Bairro do estabelecimento:</b>	
<b>Tipo de estabelecimento:</b>	
<input type="checkbox"/> Hotel <input type="checkbox"/> Restaurante <input type="checkbox"/> Lanchonete <input type="checkbox"/> Bar <input type="checkbox"/> Padaria <input type="checkbox"/> Outros	
<b>Nome da pessoa que está respondendo a pesquisa:</b>	<b>Cargo ou posição da pessoa que está respondendo a pesquisa:</b>
	<input type="checkbox"/> Dono <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Outro

<b>Questionário</b> (Marque uma das escalas abaixo que vai de 1 até 10):									
<b>Qual a sua opinião sobre o atendimento do Makro Food Service?</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sendo 1 muito ruim					Sendo 10 excelente				
<b>O Makro Food Service (MFS) entende as necessidades do seu negócio?</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sendo 1 não entende					10 entende totalmente				
<b>Você costuma informar ao MFS sobre todas as necessidades do seu negócio?</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1, eu nunca informei					10 informo regularmente				
<b>O Makro costuma perguntar para você qual é a necessidade do seu negócio?</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1, nunca perguntou					10 pergunta regularmente				
<b>Qual a sua opinião sobre os preços dos produtos oferecidos pelo MFS</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 é extremamente barato					10 extremamente caro				
<b>O sortimento oferecido pelo MFS consegue abastecer totalmente meu estabelecimento?</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1, o sortimento é inadequado					10 abastece totalmente				
<b>Quanto você estaria disposta a pagar para ter um serviço de entrega dos produtos?</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1, nada					10 = 15%				