

MAKRO FOOD SERVICE: segmento de mercado *delivery* voltado para o cliente HoReCa na Cidade de São Paulo.

RESUMO

O estudo é um relato sobre o diagnóstico das negociações conduzidas pela área de compras do grupo Makro o qual culminou com o objetivo de melhorar a dinâmica do processo de negociações dos produtos destinados aos clientes transformadores no segmento denominado por HoReCa, atendidos pelo Makro Food Service. O relato foi desenvolvido com o apoio da metodologia *Business Solving Problem* e as informações do ambiente de negociações foram analisadas à luz dos pressupostos e dimensões analíticas das transações: especificidade dos ativos, incerteza e frequência, defendidas pela abordagem da Teoria dos Custos de Transação. Com o estudo, foi possível verificar a adequação da estrutura de governança pelo mercado para a coordenar os recursos produtivos da empresa e, também, propor a substituição da dinâmica de “duplo chapéu”, antes adotada pela área de compras, por compras unificadas apoiadas em pela sistemas integrados de informações e controle de estoques. As alterações propostas reduzirão a assimetria de informações na área, a incerteza dos consumidores e os custos de transação, permitindo entregar ao cliente uma experiência de compra diferenciada em relação à concorrência e consolidar um novo serviço no mercado sem limitação de consumo de produtos e a preços competitivos dentro da expectativa do cliente.

PALAVRAS-CHAVE: Cliente HoReCa, Atacarejo, Custos de Transação; Estruturas de Governança.

ABSTRACT

The study is a report on the diagnosis of the negotiations conducted by the purchasing area of the Makro group with the aim of improving the dynamics of the process of negotiating products for HoReCa customers served by Makro Food Service. In the light of the assumptions and analytical dimensions of the Transaction Costs Theory, it was possible to verify the suitability of the market governance structure in the coordination of the company's productive resources and to propose the replacement of the “double hat” dynamics previously adopted by the purchasing area with the practice of unified purchases supported by the technology of integrated information and inventory control systems. The proposed changes will reduce information asymmetry in the area, consumer uncertainty and transaction costs, allowing the customer to deliver a differentiated shopping experience compared to the competition and consolidating a new service in the market without limiting product consumption and prices competitive within customer expectations.

KEYWORDS: HoReCa Client, Atacarejo; Transaction Costs; Governance Structure.

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 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.

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.

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 7 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.

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, tratando-se das compras da 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 uma nova dinâmica de negociação capaz de diferenciar as necessidades de cada uma das unidades a fim de atender satisfatoriamente tanto o Makro como 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 que possuem necessidades diferenciadas dos clientes.

O estudo está focado nas negociações do setor de compras do grupo Makro com o objetivo de melhorar a dinâmica do processo de negociações dos produtos destinados aos clientes atendidos pelo Makro *Food Service* a fim reduzir os custos de transação do setor de compras do Grupo Makro no atendimento desse segmento.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Este relato embasa-se na metodologia *Business Problem Solving* proposta por Aken, Berends e Bij (2012) e Vandenbosch (2003) e 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 a proposta de melhoria desse processo a fim de reduzir os custos de transação do setor de compras da empresa.

Esta metodologia, tem sido utilizada como parâmetro para a elaboração e planejamento de soluções organizacionais e trabalhos aplicados de mestrados profissionais e de pós-graduação em Administração no Brasil e envolve as etapas de entendimento de um problema ou de uma oportunidade; o diagnóstico da situação enfrentada; a elaboração de medidas alternativas; o plano de ação da mudança e a intervenção na realidade investigada sem, contudo, dispensar a fundamentação teórica na proposição de soluções e identificação de oportunidades. (CALDEIRA; DEIS, 2019; MARCONDES *et al.*, 2017).

A pertinência e adequação das negociações da área de compras foram avaliadas à luz da Teoria dos Custos de Transação (TCT). Essa teoria, segundo Williamson (1985) está embasada nos pressupostos da racionalidade limitada e do 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 a fim de prever os acontecimentos, a priori à negociação e à elaboração de contratos.

Com a racionalidade limitada, 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. Portanto, essas duas características comportamentais retratam a natureza humana como ela realmente é, assim, da racionalidade limitada emerge a assimetria de informações, que ao ser conjugada com a busca do interesse próprio dá margem ao oportunismo potencializando os danos e as perdas econômicas decorrentes da coordenação ineficiente dos recursos produtivos, os custos de transação.

Os custos de transação são entendidos com os custos decorrentes da busca por informações, 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. Segundo Williamson, sem a especificidade dos ativos o mundo dos contratos seria muito simples em função de não provocar a busca auto interessada e oportunista. Essa dimensão analítica 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 dentro da própria empresa e coordenadas por *fiats* e operações contábeis.

Considerando as operações da área de compras do Grupo Makro e as dimensões analíticas das transações defendidas na TCT, observou-se 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.

Quadro 1 – Análise das negociações para compra de produtos para o Makro

Atributos da Transação	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
Relação Contratual: Contrato Clássico			
Estrutura de Governança da Transação: Mercado			
Poder de barganha: Forte			

Fonte: adaptado de Menita et al. (2011)

Quadro 2 – Análise das negociações de compra para produtos do MFS

Atributos da Transação	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	
Relação Contratual: Contrato Clássico			
Estrutura de Governança da Transação: Mercado			

Considerando a dinâmica na qual ambas empresas precisam que as compras sejam realizadas, verificou-se que apesar do 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 diferente 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 do que a bandeira Makro, porém todos os produtos comprados pelo MFS também são comprados pela bandeira Makro. Isso acaba gerando retrabalho das duas áreas comerciais que compram os mesmos produtos duas vezes e perder a vantagem competitiva 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, por outro lado, o alto poder de barganha com o fornecedor reduz os preços produzindo maior captura de valor e maior vantagem competitiva em preços comparadas à dinâmica de negociações da área de compras para os produtos MFS.

Diante de cenário mais incerto e 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. Assim, 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 assimetria 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

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Com o objetivo de reduzir os efeitos da dinâmica de “duplo chapéu” adotada pela área de compras do Grupo Makro diagnosticados a partir deste estudo, recomenda-se à empresa uma nova dinâmica para as negociações do setor de compras a fim de atender satisfatoriamente e de maneira mais eficiente de atendimento tanto para o Makro quanto para a 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 por meio da unificação das negociações dos produtos demandados tanto para o Makro como para o MFS, de forma a garantir a vantagem competitiva em preços, sem alterar a estrutura de governança via mercado.

Considerando o nível da frequência de transações e a baixa incerteza decorrente do poder de barganha nas negociações de grandes volumes com o fornecedor, sem passar por negociações separadas, faz-se necessário ainda: a) a adoção de um sistema integrado capaz de distinguir as compras destinadas ao MFS e ao Makro; b) negociar acordos com os fornecedores direcionados a atender cada segmento, sem renunciar à barganha pelo volume; c) estabelecer acordos de

exclusividade e promover mais agressivamente os produtos negociados (*trust*); d) implantar um sistema integrado de controle de estoque para evitar as rupturas de fornecimento, dando ao comprador informações valiosas para negociação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 hierárquica com negociações unificadas para o 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

AKEN, J. E. van; BERENDS, H.; BIJ, H. van der. Problem-solving in organizations. New York: Cambridge University Press, 2 ed. 2012.

AZEVEDO, Pedro Lins. **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

CALDEIRA, A.; DEIS, A. C. Renovação do modelo de negócio para a revitalização de um empreendimento do setor de tecnologia da informação. **In: Seminários de Administração.** Semead 2019. São Paulo, nov. 2019

LAFIS. **Relatório Setorial Comércio Varejista Geral.** LAFIS, [s.l.], p. 63, 2019.

MARCONDES, R.C.; MIGUEL, L.A.P.; FRANKLIN, M.; PEREZ, G. **Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade.** São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

MENITA, P. R. et. al. Análise das estruturas de governança como instrumento de gestão de compras estratégicas. Linkania Master, v. 1, p. 41-64, set./out., 2011. Disponível em: <http://linkania.org/master/article/view/22>

VANDENBOSCH, B. **Designing solutions for your business problems: a structured process for managers and consultants.** San Francisco: Jossey-Bass.andenbosch, 2003.

WILLIAMSON, O.E. **The Economic institutions of capitalism.** New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. **Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives.** [s.l.]: [s.n.], 1991. v. 36, 269–296 p. ISBN: 0001839219113.

