

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv9n1c4>

## REFRESCOS BEBIDAS: O DILEMA COMPETITIVO DA TERCEIRIZAÇÃO DA FROTA Refrescos Bebidas: the competitive dilemma of the fleet

LUIS HENRIQUE RIGATO VASCONCELLOS – [luis.vasconcellos@gmail.com](mailto:luis.vasconcellos@gmail.com)

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

MARCOS DRUMMOND – [drummond\\_marcos@yahoo.com.br](mailto:drummond_marcos@yahoo.com.br)

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 06/02/2019 | Aprovação: 11/03/2019

### Resumo

O Gerente de Logística, Luciano, está com seu cargo ameaçado e precisava transformar a gestão de abastecimento para atingir a meta de 10% de redução do custo de fretes. Para tanto, precisa optar um programa de melhorias operacionais com o fornecedor atual ou selecionar novos fornecedores.

**Palavras-chave:** terceirização da frota, indicadores, gestão da cadeia de abastecimento, fretes.

### Abstract

Logistics Manager Luciano is under threat. He needs to transform supply management to achieve the goal of reducing freight costs by 10%. To do so, he has to opt between developing an operational improvement program with the current supplier or selecting new ones.

**Keywords:** fleet outsourcing, indicators, supply chain management, participant observation and teaching notes.

### Introdução

Luciano estava apreensivo, não havia ainda absorvido a ameaça do diretor financeiro Pascoal, que exigia uma explicação em relação ao decréscimo das margens operacionais de 12% para 8% em um período de dois anos. Sua carreira de mais de 30 anos na empresa Refrescos Bebidas (RB) estava ameaçada, inclusive a chance de ser promovido do cargo de Gerente de Logística para Diretor de Operações.

A baixa produtividade dos veículos, a ausência de iniciativas de compartilhamento da carga e a falta de um controle apurado dos custos diretos e indiretos da frota eram fatores que provocaram as piores condições dos custos dos fretes e níveis de serviço desde que a empresa começou a operar com a Refrescos Logística (RL), uma organização do grupo responsável pelo transporte dos produtos acabados das fábricas para os centros de distribuição, localizados no Sudeste e Centro Oeste do país.

Luciano, antes de planejar os próximos passos, fez uma reflexão de como surgiu a atuação da RL e como o relacionamento das duas empresas do grupo passou a ter um caráter transacional, diretamente relacionado à prestação e ao pagamento pelo serviço de transporte e distante da proposta inicial de parceria estratégica.

### Histórico da organização

O grupo Refrescos apresenta uma trajetória que teve início na Espanha e começou a sua expansão nos principais países da América Latina, entre estes o Brasil, no início do ano de 1988. A



estrutura organizacional do grupo foi fundamentada por quatro setores específicos, que eram atendidos de acordo com o conhecimento de cada organização, conforme Figura 1.

**Figura 1. Empresas do grupo refrescos**



- Refrescos Bebidas (RB): empresa responsável por realizar o envase de bebidas como refrigerante, sucos e água em embalagens de alumínio ou água (atua no Brasil).
- Refrescos Logística (RL): operador responsável pelo planejamento de pedidos, gestão do estoque e distribuição dos produtos (atua no Brasil).
- Refrescos Abastecimento (RA): empresa responsável pela gestão da rede de abastecimento de postos de gasolina (atua fora do Brasil).
- Refrescos Conveniência (RC): empresa responsável pela comercialização de bebidas e alimentos para consumo imediato (atua fora do Brasil).

Luciano começou a lembrar que a RB passou a operar no Brasil em 1988, e a RL começou as operações apenas no ano de 2008 no País.

Desde o início das suas operações no Brasil, há 30 anos, o foco da RB era a utilização de transportadoras de médio porte, uma quantidade aproximada de 10 fornecedores, que executavam o serviço do frete de acordo com cada região do País.

A RL começou as suas operações no Brasil de uma forma gradativa, com o investimento em clientes voltados para o mercado da saúde, por meio do transporte de cargas de alto valor agregado com controles específicos de temperatura. A conquista de novos clientes em mercados de bens de consumo e novos investimentos favoreceu um movimento que era esperado por todos os executivos do grupo Refrescos, inclusive Pascoal, Diretor Financeiro da RB no Brasil.

Decisões que influenciavam diretamente o grupo Refrescos eram discutidas em reuniões trimestrais do comitê executivo global, formado por 11 profissionais que representavam as quatro empresas do grupo, RB, RL, RA e RC.

As reuniões eram trimestrais e feitas por meio de videoconferência em um ambiente em que a participação dos 11 executivos era obrigatória e qualquer outro profissional do grupo poderia participar também, de acordo com a pauta da reunião. Os principais temas discutidos eram os resultados financeiros, planos de expansões, movimentos dos concorrentes e os principais números das ações sociais.

Nesse comitê, há cinco anos, a maioria dos executivos globais da Refrescos votou a favor de a RL começar a operar para a RB. Os oito executivos que votaram a favor da decisão fundamentaram três argumentos principais: o primeiro era baseado na possibilidade de aumentar, consideravelmente, o faturamento da RL e acelerar o seu crescimento e notoriedade pelo País; o segundo, na economia potencial para a RB por meio da concentração da RL como principal fornecedor de transporte; e o último ponto: consolidar uma parceria para aproveitar as sinergias das duas empresas, que fazem parte do mesmo grupo, ou seja, uma medida que poderia facilitar a tomada de decisões conjuntas no dia a dia das operações.

Aquela decisão foi o início de um movimento gradual que, após dois anos do anúncio da parceria, resultou na predominância da RL na participação do custo anual de frete em 90%, e as outras três transportadoras de médio porte remanescentes ficaram com apenas 10% do valor total.

Atualmente, a receita proveniente da RB para a RL representa 35% de todo o seu faturamento. O restante dessa distribuição é destinado aos clientes do ramo da saúde, com o transporte de medicamentos de alto valor.

Essa medida indicou, inicialmente, um potencial de redução do custo, uma vez que houve uma distribuição mais concentrada e diminuição dos fornecedores, porém Luciano tinha o objetivo de demonstrar que, na prática, o resultado não havia sido exatamente conforme previsto.

### Contextualização

Luciano chegou ao escritório e, logo de manhã, já recebeu uma ligação do Diretor de Operações, Rodriguez, da RL:

– Bom dia, Luciano, tudo bem? Você já pediu a aprovação do Pascoal para o aumento das nossas tarifas em 8%? Caso negativo, afirmo desde já que a RL não irá garantir o abastecimento total das fábricas no próximo mês.

– Bom dia, Rodriguez. Tenho uma reunião com o Pascoal agora para discutir os resultados do último trimestre. Será que não podemos pensar em outras alternativas? Lembra o que eu comentei da possibilidade de compartilhamento da carga para os fretes interestaduais?

– Luciano, nós não temos mais tempo. Se você não conseguir a aprovação das tarifas, teremos uma ruptura no abastecimento, e eu vou deixar bem claro nas reuniões globais da Refrescos que a culpa é exclusivamente sua!

Terminado o diálogo com o Diretor de Operações da RL, Luciano já sabia que a conversa poderia não ter bons desdobramentos. Atônito, ainda seguia para outra reunião presencial com Pascoal, Diretor Financeiro no Brasil, para discutir o último resultado trimestral. Logo no início da reunião, a principal mensagem já foi colocada pelo diretor:

– Luciano, os resultados são catastróficos! Não lembro a última vez que tivemos uma margem operacional tão baixa, de 8%.

– Pascoal, eu já mencionei as oportunidades que temos no abastecimento, mas eu não consigo ter um apoio da RL.

– Luciano, ou você proporciona uma redução relativa de 10% do valor do frete no próximo relatório trimestral, ou a próxima reunião da Refrescos Global será a discussão de uma nova estrutura organizacional para a área de logística interna de abastecimento para o Brasil.

Luciano saiu daquela reunião com o objetivo de pensar em uma saída que estabilizasse as operações para garantir a manutenção do seu cargo como Gerente de Logística da RB. Ele estava pressionado pelos dois lados. A RL queria um aumento de 8% para o frete, e seu chefe imediato, Pascoal, almejava uma redução de 10% do valor. Sua situação não era das mais favoráveis, e um período turbulento estava por vir.

Luciano lembrou-se da ocasião em que a RL passou a operar com a RB. Na sua percepção, a decisão por iniciar uma parceria com a RL podia não ter sido acertada, pela baixa *performance* operacional gerada por fatores como o índice de ociosidade da frota e o baixo aproveitamento da ocupação dos veículos nos trajetos interestaduais. Luciano ponderava que poderia ser preciso resgatar os bons parceiros do passado, que efetivamente conheciam mais o mercado e eram mais enxutos que a RL.

Para lidar com a delicada situação, Luciano decidiu, então, pela contratação de uma consultoria independente, em que o gerente responsável pelo projeto, Marcos Fernandes, teria o objetivo de analisar o processo de integração das operações entre a RL e RB e conduzir um provável processo de seleção de potenciais fornecedores por meio de um modelo, que valorizasse a eficiência operacional, visando uma redução do custo de distribuição sem que houvesse a contribuição de

qualquer risco que comprometesse o desempenho operacional.

A primeira reunião entre os consultores e Luciano foi direcionada para delimitar o escopo da consultoria, da coleta e da discussão dos principais números da operação.

### **Principais números da operação**

O escopo inicial do trabalho da consultoria foi direcionado à operação *inbound*, ou seja, o frete de transferência entre as fábricas e os centros de distribuição. Essa delimitação foi escolhida por Luciano pela sua experiência no setor, no qual começou o seu trabalho como analista da companhia, e pelo fato de ter uma expectativa inicial de que esse trecho pudesse representar uma porcentagem considerável de 30% em relação aos custos operacionais.

Além disso, nesse percurso fábrica – centro de distribuição, uma eventual mudança de fornecedor não era uma medida que impactasse diretamente o consumidor final no ponto de venda.

Assim, o modelo teve como premissa parte do trecho *inbound* em atuação em quatro estados do Brasil: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul. Esses estados foram compostos por cinco plantas para atendimento de 25 centros de distribuição.

Foram, ao todo, mais de 160 rotas na distribuição, porém, no trabalho de priorização da consultoria, utilizando-se o princípio de Pareto, foram estabelecidas as 30 principais rotas que representavam mais de 78% do custo anual total do frete, que era de, aproximadamente, R\$ 133 milhões.

Assim, a consultoria elaborou uma figura para facilitar o entendimento e características da distribuição. As rotas principais foram desenhadas por meio de setas, em que a origem correspondia à planta, que representava o ponto de partida do transporte, e a ponta era o destino, ou seja, o ponto de chegada, que poderia ser um centro de distribuição ou uma transferência entre plantas.

O comprimento da seta é variável, de acordo com a distância de cada rota, e segue a referência em quilômetros indicada pelas faixas à direita da figura. As setas em cinza representam os transportes realizados dentro do estado, e as setas em laranja representam os trechos entre estados diferentes.

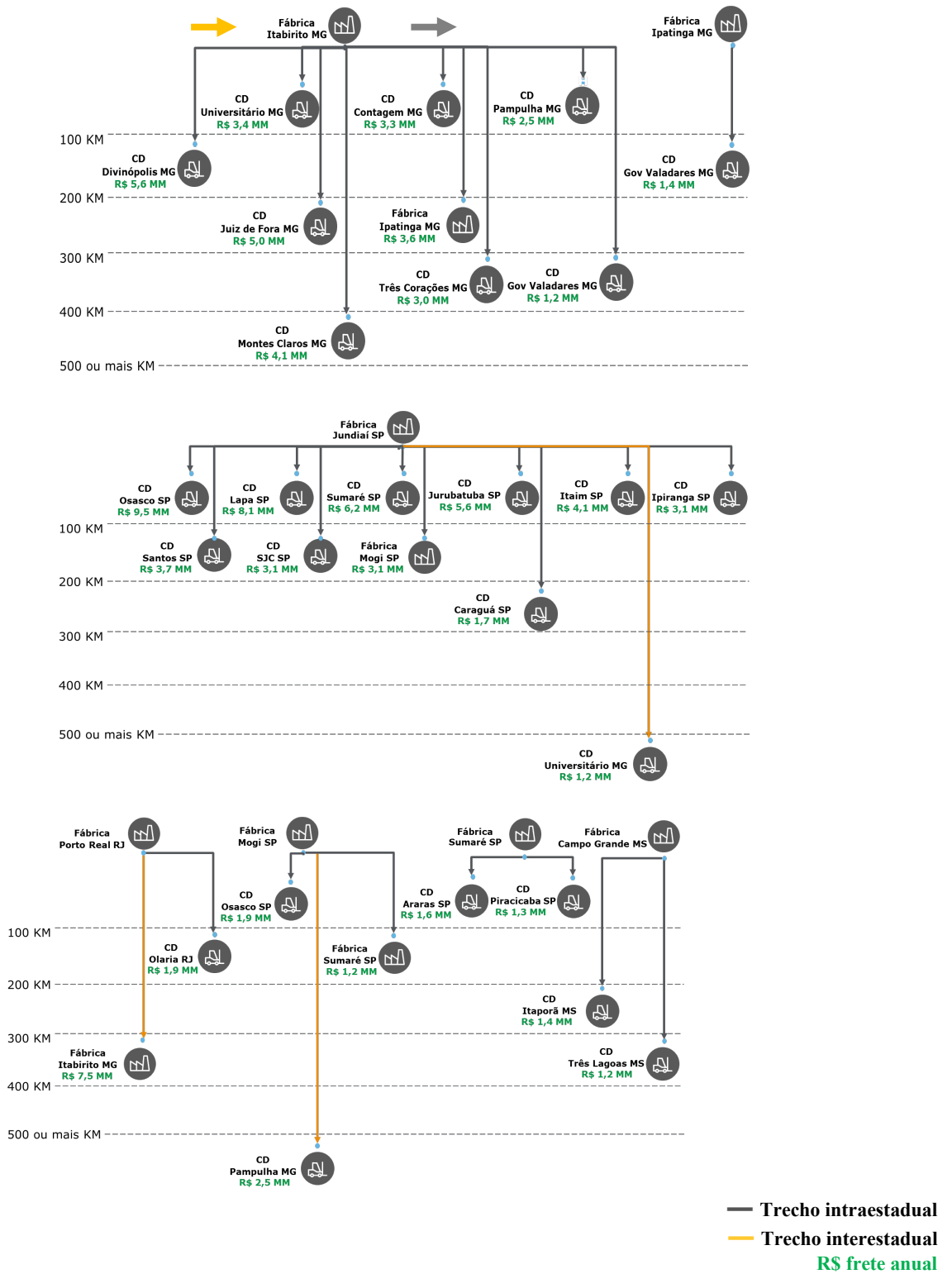
Cada destino final possui uma figura que descreve se o ponto é um centro de distribuição ou planta, e o valor em verde corresponde ao custo anual do frete, um número projetado pela demanda que será movimentada de acordo com o planejamento para o próximo ano, conforme Figura 2.

Logo na primeira reunião de trabalho entre a consultoria e Luciano, foi possível estabelecer uma segmentação de regiões de acordo com o perfil do abastecimento, ou seja, a separação de trajetos com uma frequência de abastecimento diária e uma distância curta de até 100 quilômetros, quando comparada com trechos que tinham uma frequência mensal e um percurso de mais de 400 quilômetros.

Assim, as rotas foram classificadas em seis grupos: Transferência Intraestadual SP, Transferência Intraestadual MG, Transferência Intraestadual RJ, Transferência Intraestadual MS, Transferência Interestadual SP e Transferência Interestadual RJ.

Após essa classificação, foi elaborada uma linha de base para comparar as futuras cotações de outros potenciais parceiros. O fechamento dos principais números, caso nenhuma troca de fornecedor ocorresse, representava os principais custos, caso a RL mantivesse a participação do custo anual de frete em 90% e as outras três transportadoras de médio porte remanescentes ficassem com apenas 10% do valor total.

Figura 2. Rotas prioritárias modelo transporte



Luciano, juntamente com a consultoria, elaborou uma figura dividida em seis colunas, descritas a seguir:

- Coluna 1 – Grupos intraestaduais ou interestaduais: contempla as rotas em que a origem é uma planta do estado e o destino é um centro de distribuição ou uma planta do próprio estado ou de outro estado.
- Coluna 2 – Custo total frete: valor em R\$ total projetado do frete considerando já o aumento de 8% na tarifa imposta pela RL.
- Coluna 3 – Custo total carreta: valor em R\$ total do custo do frete pago e carregado por carretas com capacidade de 29 *pallets*.
- Coluna 4 – Custo total rodotrem: valor em R\$ total do custo do frete pago e carregado por rodotrens com capacidade de 45 *pallets*.
- Coluna 5 – *Pallets*: quantidade total de *pallets* projetados de acordo com o plano de distribuição do respectivo ano.
- Coluna 6 – R\$/*palett*: ponderação considerando o percentual estimado de movimentação de carreta e rodotrem e a ocupação histórica dentro de uma capacidade de 29 *pallets* e 45 *pallets*, respectivamente. Essa ponderação foi elaborada para equalizar as tarifas dentro de veículos com capacidades diferentes.

**Figura 3. Figura do custo atual do frete**

1-Grupos	2-Custo Total Frete R\$	3 -Custo Total Carreta R\$	4-Custo Total Rodotrem R\$	5- <i>Pallets</i> (Und)	6-R\$/Pal (R\$/Und)
1) Transferência Intraestadual SP	62.581.225	37.433.325	25.147.901	1.933.499	37
2) Transferência Intraestadual MG	39.306.611	39.306.611	-	705.603	60
3) Transferência Intraestadual RJ	3.987.583	3.987.583	-	78.348	70
4) Transferência Intraestadual MS	2.704.914	2.704.914	-	39.190	80
5) Transferência Interestadual SP	14.353.942	12.483.989	1.869.953	127.013	74
6) Transferência Interestadual RJ	10.862.398	10.820.633	41.765	107.440	82
	<b>133.796.674</b>	<b>106.737.055</b>	<b>27.059.619</b>	<b>2.991.094</b>	

### Principais problemas do fornecedor atual

Para levantar os problemas da operação entre a RB e a RL, Luciano e Marcos Fernandes decidiram envolver os profissionais que participavam da operação. Nesse sentido, foi conduzida uma rodada de entrevistas com a equipe operacional da RB para discutir em conjunto eventuais oportunidades de melhoria da operação.

Foram realizadas duas sessões conjuntas de 45 minutos com três funcionários da RB: o Coordenador de Transporte *inbound*, o Supervisor de Operações responsável pelo abastecimento *inbound* e *outbound* e o Gerente de Compras, que conduz a contratação de bens e serviços da RB.

A consultoria dividiu a abordagem em duas sessões, em que o primeiro momento foi destinado a realizar uma escuta ativa dos entrevistados e o segundo, uma apresentação do resumo dos fatores críticos discutidos para validar a opinião do grupo.

Os principais pontos coletados pelos depoimentos dos funcionários responsáveis pela distribuição da RB podem ser sintetizados abaixo:

- A equipe da RB considerou que a estrutura administrativa da RL de 12 funcionários dedicados à operação era desnecessária e representava um custo estimado de mais de R\$ 500 mil por ano. Os

coordenadores e analistas de operação da RB não utilizam contatos dessa equipe de *back office* para resolver as decisões do cotidiano do transportes. O time de abastecimento já contava com uma equipe de apoio dedicada da própria RB e era preciso, no máximo, quatro funcionários dedicados para os grupos de abastecimento mais representativos, Transferência Intraestadual SP, Transferência Intraestadual MG, Transferência Interestadual SP e Transferência Interestadual RJ.

- Foi apontada uma ausência de um controle apurado dos principais custos diretos e indiretos por rota da RL. Não existiam evidências de controle das manutenções preventivas, corretivas, consumo de combustível de acordo com a *performance* do motorista, entre outros fatores necessários para um melhor monitoramento operacional.
- A RL não buscava, de maneira ativa, melhorias que poderiam ser compartilhadas com o embarcador como os fornecedores antigos. Antes da entrada da RL, o custo do frete interestadual era relativamente mais baixo, pois não existia a obrigatoriedade do retorno do veículo, e os fornecedores aproveitavam o transporte com outros clientes de cargas compatíveis com a RB.
- Houve uma queda da produtividade dos veículos, com o aumento de 15% em relação ao tempo médio de carregamento. Esse fator contribuiu para a redução do número de viagens e aumento de tarifas para arcar com a capacidade ociosa.
- Havia uma sensação de conforto da RL, por ser uma empresa do grupo e pelo histórico de trabalho com cargas de alto valor agregado, ou seja, sem que existisse uma pressão maior por parte do embarcador. O custo do frete era uma porcentagem inferior sobre o valor total da mercadoria, comparado com os outros clientes da transportadora.
- Não existia uma iniciativa para revisão do seguro da carga transportada. Como os índices de sinistros eram baixos (uma ocorrência nos últimos cinco anos), a RL não considerou esse fato na hora de renegociar com a empresa seguradora.
- A RL não aproveitava os descontos no pagamento antecipado do licenciamento e IPVA dos veículos. No caso de uma frota numerosa, de mais de 500 veículos, esse desconto podia representar R\$ 15 mil no ano.

Rafael, Coordenador de Transportes, finalizou a reunião de apresentação dos pontos levantados pela consultoria, com a seguinte declaração:

– Marcos Fernandes, obrigado pela oportunidade de participar. Os principais pontos levantados estão condizentes com a nossa realidade. Finalmente alguém resolveu escutar um pouco a área de operações nessa empresa. Sabemos que o Luciano não tem tempo e depende de outros executivos para aprovar as iniciativas, mas acreditamos que esta seja a semente para uma mudança, afinal, ou a RL adapta a sua operação ou trazemos um novo fornecedor. Se continuarmos desta forma, teremos sérios problemas, uma estrutura cara para abastecimento sem o nível de serviço desejado para a RB.

### **Estratégia de mudança**

Um caminho apontado pela consultoria foi potencializar o poder da RB como compradora e buscar alternativas no mercado que visassem a redução da concentração do frete da RL, em busca de empresas de médio porte que tivessem um preço competitivo, mas ainda com a garantia da qualidade e da sustentabilidade operacional.

Uma concorrência foi conduzida e gerenciada pela consultoria em uma ação que envolveu mais de 200 transportadoras. Uma iniciativa que durou um mês e foi dividida em três momentos: a construção do edital e planilha para preenchimento das cotações com as principais exigências da RB, a convocação das potenciais transportadoras e o acompanhamento da aderência e dúvidas para preenchimento, e, por último, o fechamento dos resultados.

A estratégia da consultoria foi refletir no edital todos os argumentos levantados previamente

pela equipe de operação que precisavam ser resolvidos: a estrutura administrativa ociosa, a ausência de um controle apurado dos principais custos diretos e indiretos, a falta de compartilhamento da carga, a queda de produtividade de veículos e o conforto, que provocava uma inércia em relação às mudanças.

Uma planilha de cotação foi elaborada, em que cada participante poderia escolher em quais dos seis grupos gostaria de concorrer e preencher todas as rotas do trecho estabelecido considerando a utilização e a capacidade dos veículos. Um fator determinante para esse documento foi a validação dos consultores, com Luciano, de todos os critérios dos candidatos que deveriam ser avaliados. Esses critérios foram fundamentais e ressaltados por Luciano para atender à exigência de Pascoal colocada em sua reunião, mas, ao mesmo tempo, garantir a contratação de um fornecedor competitivo e sustentável para não colocar em risco a operação.

A Figura 4 descreve todos os critérios que foram estabelecidos no edital, um documento que serviu como base para cada transportador entender como foi avaliado e quais informações deveria preencher para participar da seleção.

**Figura 4. Figura de critérios considerados na avaliação**

Nº	Critério	Descrição	Objetivo	Orientação
1	Valor do frete	Valor total do custo do frete do grupo cotado	Avaliar as transportadoras com as tarifas mais competitivas	Quanto menor, melhor
2	Crescimento da receita	% Crescimento da receita nos últimos anos	Avaliar as transportadoras com um maior crescimento relativo	Quanto maior, melhor
3	Peso do contrato x faturamento	Valor total da proposta financeira do grupo sobre o faturamento da transportadora	Identificar “transportadoras aventureiras”, em que o peso do contrato é relativamente maior que a receita atual	Quanto menor, melhor
4	Quantidade de funcionários dedicados	Soma dos funcionários de <i>back office</i> para atender a operação	Manter a qualidade da operação dentro de um número aceitável de equipe de apoio	Quanto menor, melhor
5	Idade média da frota	Média de idade dos veículos	Evitar carretas ou rodotrens sucateados que possam elevar o índice de quebras e prejudicar a produtividade	Quanto menor, melhor
6	Solidez financeira	Índice considerando a saúde financeira do fornecedor; Análise do grau de endividamento e retorno sobre o investimento da operação de acordo com os documentos financeiros apresentados	Evitar falência e ruptura do abastecimento	Quanto maior, melhor
7	Concentração de clientes	Representação da receita dos três principais clientes	Avaliar a solidez da empresa no caso de uma eventual quebra de um contrato com os principais clientes	Quanto menor, melhor
8	Tempo médio de contrato dos clientes	Média do tempo de contrato de outros clientes da transportadora	Avaliar a qualidade por meio do tempo de permanência da transportadora com o seus clientes atuais	Quanto maior, melhor
9	Experiência na indústria	Tempo de experiência na indústria de bebidas	Evitar a candidatura de fornecedores que não conhecem a forma de armazenagem, transporte de acordo com as características do produto	Quanto maior, melhor



### Questão dilema

No dia de fechamento da concorrência, Luciano avaliou que a adesão foi excelente, e sete transportadoras acabaram sendo finalistas por critérios de exclusão.

Todas as transportadoras que já possuíam um valor de frete mais caro que a RL ou dados que já caracterizavam um risco, como ausência de receita declarada no ano anterior, processos judiciais e financeiros em aberto, foram desclassificadas.

A RL resolveu não participar da concorrência, pois acreditou que essa iniciativa de Luciano havia sido considerada irrelevante e descartada com a estratégia do grupo Refrescos. A possibilidade de terceirizar o frete da RB para outro fornecedor parecia não crível para os executivos dessa última empresa.

A consultoria apresentou para Luciano o resultado final de todos os critérios coletados das sete melhores transportadoras classificadas, conforme Figura 5.

**Figura 5. Resultado final dos critérios**

VALOR DO FRETE							DEMAIS CRITÉRIOS							
Transportadora n°	1.1 Valor R\$/Pallet Grupo Intraestadual SP	1.2 Valor R\$/Pallet Grupo Intraestadual MG	1.3 Valor R\$/Pallet Grupo Intraestadual MS	1.4 Valor R\$/Pallet Grupo Intraestadual RJ	1.5 Valor R\$/Pallet Grupo Interestadual SP	1.6 Valor R\$/Pallet Grupo Interestadual RJ	2. Crescimento Receita 2 anos %	3. Valor Contrato / Faturamento %	4. Quantidade de funcionários dedicados	5. Idade Média da Frota	6. Solidez Financeira (0 - 10)	7. Concentração Top 3 Clientes %	8. Tempo médio de contrato dos clientes atuais	9. Experiência na indústria em anos
1	26,96	46,44	N/A	N/A	N/A	N/A	11	45	8	3,2	6,9	50	17	34
2	30,03	50,1	81,46	37,13	75,97	65,97	14	35	4	4,6	4,19	75	8	30
3	32,03	55,67	87,76	46,37	108,94	N/A	10	52	7	3,6	4,43	82	9	30
4	N/A	N/A	N/A	N/A	80,67	66,37	9	41	6	4	7,09	42	19	33
5	34,74	52,02	77,91	N/A	N/A	N/A	15	60	10	3,9	4,73	64	7	35
6	29,23	79,58	150,86	44,92	166,25	129,3	9	75	15	3,9	2,26	85	10	38
7	25,03	38,09	N/A	N/A	N/A	58,7	-5	80	12	5	2,6	75	7	9

Após a apresentação dos resultados, Luciano deparou-se com uma grande quantidade de informações, mas sem saber como explorar da melhor forma, ou mesmo estabelecer um *ranking* entre as transportadoras. Após a apresentação dos principais resultados, Luciano dirigiu-se imediatamente para Marcos Fernandes e a toda a equipe:

– Senhores, obrigado pelo esforço até aqui. Tivemos uma ótima adesão de participantes, mas eu ainda preciso da ajuda de vocês para resolver o meu dilema. Chegamos a um resultado satisfatório? Os concorrentes possuem um preço competitivo e uma sustentabilidade para eu conseguir defender um novo modelo de distribuição? Um modelo com uma menor ou nenhuma

participação da RL e com outros fornecedores menores, porém eficientes e com um preço competitivo? Ou realmente estamos sujeitos a um aumento de 8% na tarifa e vamos manter a concentração do fornecedor atual?

## Discussão

Luciano tinha o grande desafio de propor um novo modelo de distribuição e apresentar para todos os executivos globais da Refrescos Bebidas na próxima semana, na reunião global.

Essa reunião contaria com a participação de Pascoal e todos os principais executivos do grupo Refrescos, incluindo o Diretor de Operações Rodriguez, da RL, e os presidentes executivos de cada uma das companhias.

Luciano chegou à conclusão de que o resultado do processo seletivo de novos fornecedores poderia encaminhar para diferentes alternativas na reunião. Uma alternativa seria a comprovação de fornecedores habilitados e mais competitivos que a RL, ou seja, uma nova configuração de um modelo com um número maior de transportadoras de menor porte. Uma proposta contraditória ao que foi estabelecido justamente pelos mesmos executivos que estariam presentes na reunião, mas que, ao mesmo tempo, poderia comprovar, tecnicamente, que Luciano era capaz de conduzir iniciativas que promovessem a redução do custo do frete anual em 10%, com o restabelecimento da margem operacional da RB e a garantia da manutenção do seu cargo na área da logística interna.

Uma outra alternativa era a ausência de comprovação de fornecedores habilitados e mais competitivos que a RL. Uma abordagem em que era preferível focar as oportunidades de melhoria com o fornecedor atual, uma empresa que, até então, segundo Luciano, não havia demonstrado ser aberta às mudanças e, inclusive, pressionou por um aumento da tarifa de 8% do frete.

Um possível direcionamento para a reunião seria resumir a *performance* dos principais candidatos, ou seja, apresentar para os executivos qual foi o *ranking* de cada participante, quanto seria a redução do custo do frete para os primeiros colocados ou as iniciativas que sustentariam a manutenção da RL e avaliação da *performance* operacional e financeira para garantir a sustentabilidade do modelo de distribuição.

Marcos Fernandes, após analisar as propostas das transportadoras, fez a seguinte colocação a Luciano:

– Luciano, temos uma base rica de informações que coletamos no mercado. Vamos estabelecer quais são os critérios mais prioritários e menos prioritários com a sua equipe. Amanhã iremos apresentar o resultado final do *ranking* para auxiliar na sua decisão. Esse *ranking* será fundamental para você conduzir a sua apresentação para os executivos globais na semana que vem e decidir se a frota deve ser terceirizada ou mantida atualmente pela RL. Lembro que esse *ranking* pode estabelecer diferentes pesos para os critérios escolhidos.

Luciano estava pensativo. Tinha muitas informações, e sabia que tinha que colocá-las de uma maneira convincente, clara e visual para o comitê global para endereçar a questão da terceirização da frota e a delicada questão da parceria com a RL. Havia um espaço reservado na agenda do evento de 30 minutos para sua apresentação, que ocorreria dentro de dois dias. Não havia dúvidas de que esse era o maior desafio profissional de sua carreira. Como ele conduziria a reunião?