



Paulo Sarti: os desafios de ser o primeiro brasileiro à frente da Penske

www.tecnologistica.com.br

REVISTA **Tecnológica**

LOGÍSTICA - SUPPLY CHAIN MANAGEMENT - MOVIMENTAÇÃO - ARMAZENAGEM
EMBALAGEM - TRANSPORTE - INFORMÁTICA APLICADA

ANO XVII - Nº 188 - Julho/2011

Publicare
EDITORA



Apagão

**Setor de logística sofre com
escassez de mão de obra**

**Telefônica: logística reversa de guerra
para a recuperação de aparelhos**



Fotos: Luiz Machado

Telefônica: apoio logístico na recuperação de equipamentos

Boa parte dos aparelhos eletrônicos utilizados nos diversos serviços oferecidos pela companhia de telefonia, ao serem devolvidos pelos clientes, é recuperada e volta para o estoque. Com essa prática, além aumentar a vida útil dos equipamentos e evitar o descarte incorreto no meio ambiente, a Telefônica tem reduzido investimentos na compra de novos produtos

Para os serviços que oferece aos seus assinantes, a Telefônica – empresa concessionária de telefonia fixa e internet de banda larga no estado de São Paulo – utiliza

diversos equipamentos eletrônicos – como modem DSL (Digital Subscriber Line) para internet banda larga, set-up box (decodificador) para TV por assinatura e aparelho ETA

para telefonia fixa, com tecnologia wireless, em áreas rurais onde não há possibilidade de cabeamento da linha convencional – que são colocados no endereço dos clientes em contrato de comodato.

Em razão disso, a empresa mantém uma operação de logística reversa para a troca de equipamentos que eventualmente possam apresentar falhas ou para a simples devolução por cancelamento do serviço.

“Temos dois fluxos para a logística reversa. Um vem da assistência técnica, em que o cliente faz o contato com a Telefônica e um técnico vai até o local, faz a troca do aparelho e recolhe o que apresenta defeito. E outro fluxo que vem da devolução do equipamento pelo cliente que desiste do serviço por algum motivo, como mudança de endereço, troca de operador ou inadimplência. Então, temos a logística reversa da assistência técnica, em que o nosso funcionário vai até o cliente, e a logística reversa da área comercial, cujo processo é inteiramente realizado por operadores logísticos”, explica Luís Fernando Cera, gerente de Materiais da Diretoria de Atenção ao Cliente da Telefônica.

Para a logística reversa da área comercial, a empresa tem como

parceiros logísticos a **TGestiona** (empresa do Grupo Telefônica) e a Mega (empresa do Grupo Conecta Serviços, focada no mercado de telecomunicações). No total, essas empresas coletam por mês aproximadamente 15 mil modems DSL, oito mil decodificadores e 400 aparelhos ETA. Destes, na média, cerca de 55% estão em condições de serem reutilizados. “Às vezes, dependendo do equipamento, como no caso dos ETAs, atingimos até 70% de reutilização”, destaca Cera.

Por isso, segundo ele, a logística reversa é uma atividade importante para os negócios da empresa. “Dos equipamentos que são retirados, muitos estão praticamente intactos, porque estavam funcionando no cliente que apenas desistiu do serviço, e isso é uma fonte de resultado positivo para a companhia, porque reduz custos. Por exemplo, compramos, ao ano, aproximadamente 1,9 milhão de modems DSL e trocamos em torno de 390 mil aparelhos que apresentam problema. Ao conseguirmos trazer de volta para a empresa, por meio da logística reversa, cerca de 180 mil, compramos novos apenas os que faltam para completar esses 390 mil. É uma economia importante, considerando que o valor estimado por modem novo é de R\$ 34,00 e o custo por unidade recuperada é de R\$ 21,00.”

O gerente de Materiais da Telefônica acrescenta que a companhia sempre teve uma prática de logística reversa, mas vem aperfeiçoando o modelo dessas operações, como é o caso da recente mudança que fez no contrato de prestação de serviços com seus parceiros logísticos, que serve de referência entre as subsidiárias do Grupo na América Latina.

“No caso do DSL, a remuneração para a **TGestiona** e a Mega se dá por equipamento triado e dado como vá-

São coletados por mês cerca de mil modems DSL, oito mil decodificadores e 400 aparelhos ETA, 55% deles em condições de reutilização

lido para uso. Isso aumenta a eficiência. Esse novo modelo, que inclusive apresentamos em workshop para as empresas do grupo em outubro do ano passado, no Chile, é um diferencial, pois premiamos a excelência. O equipamento não consertado não é remunerado. Assim, incentivamos tanto a coleta quanto o reparo do aparelho, que poderá ser novamente utilizado nos nossos serviços.”

Para **Clovis Travassos**, diretor-geral da **TGestiona**, essa modalidade em que o serviço é pago por produto em condições de ser colocado de volta na operação da Telefônica é interessante no cenário da logística reversa. “O fato de a Telefônica não pagar pela retirada do aparelho, mas sim pela sua substituição, torna-se uma alternativa de fornecimento, porque, no limite, há um determinado momento em que o cliente faz uma escolha: compra um produto novo ou utiliza um da reversa? Sempre que o custo do produto recuperado for favorável, ele utilizará o máximo que colocarmos de volta para ele. No nosso caso, estamos conseguindo uma economia importante para nosso cliente. É um modelo, digamos, mais sustentável, não apenas por considerar o meio ambiente, mas por ser também economicamente sustentável.”

Sob o ponto de vista de quem está realizando essas operações de coleta,



Nos CDs dos operadores são feitas a triagem, a recuperação e o reenvio para a Telefônica

triagem e recuperação, o gerente de Logística da Mega, Glauson Santos, ressalta: “Este é um trabalho que depende muito de procedimento e controle, porque, dependendo de como é conduzido o processo, pode-se ir do positivo para o negativo muito rapidamente, pois a margem com a qual operamos é muito estreita.”

Processo de recuperação

O ponto de partida dessa logística reversa é o agendamento da retirada dos equipamentos no endereço dos clientes da Telefônica, feita pelos operadores. Toda semana a companhia envia aos operadores logísticos uma lista de clientes a serem contatados para que indiquem o melhor dia e horário para a coleta.

É uma etapa que, ao contrário do que parece, nem sempre é fácil de concluir e que acaba gerando mais custos para os operadores, como informa o gerente de Logística da Mega. “Mesmo com a confirmação do agen-



Na triagem, os equipamentos têm três destinos: destruição, reparação ou reembalagem para retorno à operação

damento com o cliente, acontece de chegarmos ao endereço para a coleta e não encontrarmos ninguém para entregar o equipamento.”

O diretor da **TGestiona** confirma: “O agendamento é um componente importante no custo, porque a coleta é de um item unitário. É diferente de ter um modelo de coleta que, por exemplo, se passasse em supermercado toda segunda-feira e se trouxesse

um lote de equipamentos. Se vamos ao endereço do assinante e não o encontramos, é uma viagem perdida que tem um custo para nós.”

Agendadas as coletas pelas equipes de Call Center, a informação segue para as áreas de Logística, que preparam a roteirização das coletas no estado de São Paulo. Para as coletas, os operadores utilizam motos, carros e até caminhões, dependendo

Líder no setor de comunicações

O Grupo Telefônica é um dos maiores em atuação na área de Comunicações em todo o mundo, pelos critérios de valor de mercado e número de clientes (perto de 300 milhões). Atua em 25 países, com posição de liderança na prestação de serviços de telefonia e banda larga fixa e móvel, TV por assinatura, internet e call center.

O Brasil, onde a Telefônica atua desde 1998, possui o maior número de clientes e é o segundo em receitas, atrás apenas da Espanha. Líder no segmento de telecomunicações no país – congregando, além de Vivo e Telesp, outras 14 empresas, como

o portal Terra e a empresa de Contact Center Atento, e também a Fundação Telefônica –, está presente em 622 municípios do estado de São Paulo, atendendo a 3,37 milhões de clientes Speedy; 11,1 milhões de linhas em serviço; 509 mil clientes de TV por assinatura; e 250 mil telefones públicos.

Com a compra da Vivo, em maio de 2011, a Telefônica passou a ser a companhia líder do setor de Comunicações no Brasil, com presença nacional, mais de 76 milhões de clientes e receita líquida da ordem de R\$ 36 bilhões em 2010. Também está entre os maiores empregadores brasileiros, com mais de cem mil contratados diretos. Em março, a

companhia anunciou investimentos no Brasil de R\$ 24,3 bilhões para o período entre 2011 e 2014.

A **TGestiona**, também pertencente ao Grupo Telefônica, presente no Brasil desde 2001, com atuação também na Espanha, Peru, Argentina e Chile, presta serviços nas áreas de logística, outsourcing e gestão de terceiros, com faturamento de cerca de R\$ 213 milhões anuais. Tem entre seus clientes, além das empresas do grupo, companhias como Lenovo, Dell, Positivo, ZTE, L'Occitane, Motorola, Samsung e Sony Ericsson, e emprega 1,6 mil funcionários no Brasil.

do volume a ser coletado em uma determinada programação. A **TGestiona** atua com frota própria e de terceiros e a Mega, que opera com menor volume, com empresas parceiras de motofrete e courier.

Depois de concluída a programação de retiradas, os aparelhos são levados para a base de operações dos dois parceiros logísticos para a realização da triagem. No caso da

Mega, as operações de coleta, triagem e recuperação se restringem aos aparelhos de DSL; já a **TGestiona** faz essas operações para os demais equipamentos utilizados nos serviços da Telefônica, assim como recebe da Mega os lotes de aparelhos que ela recupera para serem consolidados no seu centro de distribuição.

Na triagem, os equipamentos são avaliados e têm três destinos:

Com a operação de LR consolidada, o objetivo agora é ampliar o volume de coletas e de equipamentos reaproveitados

TGestiona entra para o segmento de transporte de cargas

Atividade foi responsável por metade da receita registrada pela companhia no ano passado

A **TGestiona**, braço logístico do Grupo Telefônica, acaba de anunciar sua entrada no serviço de transporte de cargas, sob o nome de **TGestiona Logística**.

A decisão foi tomada após um ano de estudos de mercado e também devido à constatação de que a movimentação de produtos foi responsável pela metade da receita de R\$ 205 milhões alcançada pela **TGestiona** em 2010.

A empresa, que trabalha principalmente com eletroeletrônicos, já conta com uma carteira de 15 clientes e a estimativa é crescer 15% nesse primeiro ano. Quatro centros de distribuição – em Barueri (SP), Curitiba, Porto Alegre e Jaboatão dos Guararapes, na Região Metropolitana de Recife – dão suporte às operações.

A companhia coloca à disposição de seus clientes operações como logística reversa, in-house, transporte, roteirização, cross-docking e entregas door-to-door, urbana ou interestadual. São mais de 16 milhões de equipamentos en-

tregues por ano. Somente na modalidade door-to-door, o número passa de três milhões. Em logística reversa, são realizadas 1,2 milhão de coletas todos os anos.

O novo negócio demandou investimentos de R\$ 4 milhões, principalmente em hubs para atender a regiões que recebem grande volume de carga, como o interior de São Paulo, Fortaleza, Florianópolis e a Grande SP, por exemplo. “Como a frota é essencial para o desenvolvimento do negócio de logística, também investimos no fortalecimento da gestão de nossos veículos e da malha de distribuição, o que vai nos permitir ampliar a presença em todo o Brasil”, afirma **Clóvis Travassos**, diretor-geral da **TGestiona Logística**. “Mantemos o foco total na entrega de produtos de alto valor agregado, mas, agora, temos a meta de aumentar ainda mais a produtividade e a rapidez para atender às demandas de entrega de eletroeletrônicos, nosso core business”, finaliza o executivo. ●

se estão inutilizados, serão encaminhados para destruição, com todo o tratamento necessário para serem descartados como lixo; os que estão em perfeitas condições de uso passam por uma higienização, são embalados, juntamente com a fonte de energia e os cabos de conexão, e voltam para o estoque da Telefônica; e há os que não estão totalmente bons, mas têm condições de serem reparados. A maior parte dos reparos é feita na própria estrutura dos operadores logísticos, mas há casos em que os aparelhos são encaminhados para duas empresas especializadas, contratadas pela Telefônica, a Visionbyte e a Qualicable TV, sendo que a gestão do processo dos equipamentos em reparo fica a cargo da **TGestiona**.

Outra dificuldade nesse processo, segundo o diretor da **TGestiona**, é que nem sempre a devolução do equipamento é completa. “Recuperamos muitos modems, mas há muitos que vêm sem a fonte de energia. Então, a rigor, temos antes de repor a fonte para que o aparelho seja efetivamente reaproveitado.”

Com uma operação de logística reversa consolidada, a expectativa agora é ampliar o volume de coletas e, conseqüentemente, o número de equipamentos que podem ser reaproveitados nos serviços da Telefônica

GALPÕES MODULARES PARA ARMAZENAGEM

- Isenta de Edificações
- Lona Vinilica com Tratamento UV
- Anti Mofo e Auto Extinguível
- Largura de 10 a 50 m
- Módulos de 5 m
- Projetos Especiais



Uma dificuldade da logística reversa é que nem sempre a devolução do equipamento é completa

aos seus clientes. Hoje, como não há uma obrigatoriedade contratual com os assinantes de devolver os equipamentos, essa logística reversa depende da boa vontade ou consciência do cliente que cancelou o serviço.

“O desafio maior da T Gestiona e da Mega agora é obter maior efetividade nos contatos com os assinantes para o agendamento e coleta, porque gostaríamos de ter uma efetividade de 80% de equipamentos devolvidos. Hoje, este índice está em torno de 30%, e a não devolução ocorre por vários motivos que não dependem somente do trabalho das empresas que fazem a logística reversa, como, por exemplo, o cliente mudou-se ou está ausente na hora da coleta. Mas estimamos que é possível melhorar este índice e acreditamos que, dentro de poucos meses, se possa chegar a entre 50% e 60% de efetividade”, afirma Luis Fernando Cera.

O gerente de Materiais da Telefônica reconhece que, além do empenho dos parceiros logísticos, há uma questão cultural a ser vencida. “Entendo que essa logística reversa é uma fonte muito importante de resultado para nós, mas para o assinante – principalmente quando é por inadimplência, ou porque ele muda de endereço – é difícil. Porque, de modo geral, o interesse do consumidor em se desfazer de um produto ou serviço não é o mesmo de quando o está adquirindo. É uma questão cultural. Ainda falta consciência sobre o destino daquilo que não serve mais.”

Sônia Monfil Cardona

Mega: (11) 4468-4060
Telefônica: (11) 3154-6715
T Gestiona: (11) 3393-1477



Locação e Venda para todo Brasil

www.topflex.com.br
55 11 3311-7878
contato@topflex.com.br