

ESTUDO DE CASO

Venda Geral é uma empresa de compras coletivas que tem como sua principal fonte de receita a venda de cupons de desconto em produtos de estabelecimentos comerciais parceiros, onde um percentual de toda a receita recebida pelo parceiro, ao final da promoção, é repassado à Venda Geral como pagamento dos serviços prestados de marketing e propaganda. Este percentual varia de acordo com os valores acertados em contrato de parceria entre a Venda Geral e seus parceiros.

A cadeia de valor da Venda Geral que o serviço de vendas de cupons é formada dos seguintes processos:

1. **Processos de estratégia:**

- a. Realizar Planejamento Estratégico

- Objetivo: Avaliar as tendências de mercado de consumo e definir o plano estratégico adequado. O plano estratégico consiste dos objetivos e ações estratégicas.

- b. Planejar Ações de Marketing

- Objetivo: Traduzir as ações estratégicas do plano estratégico em ações de marketing, que podem ser de três tipos: campanhas publicitárias em canais de comunicação (TV, rádio, jornal, quiosques em shopping, etc.), links patrocinados na Internet e cupons de venda

com descontos em produtos de parceiros. Todas as ações de marketing são tratadas como projetos pela Venda Geral.

2. Processos core business:

a. Estabelecer Parcerias

- Objetivo: Negociar e formar parcerias com estabelecimentos comerciais rentáveis, gerando uma minuta de contrato que deve ser encaminhada ao Dept. de Contratação para efetivação do contrato.

b. Gerir Relacionamento com Consumidores

- Objetivo: Tratar qualquer manifestação dos consumidores (reclamações, sugestões, devoluções de cupons, etc.) que comprem os cupons de desconto emitidos numa campanha.

c. Vender Cupons

- Objetivo: Oferecer um canal de vendas para os consumidores comprarem cupons de descontos dos produtos dos parceiros

d. Implementar Campanhas

- Objetivo: Executar as campanhas previamente planejadas. Eventualmente, uma nova campanha pode

exigir uma nova solução de TI para disponibilizar no mercado (ex.: aplicativos móveis).

3. **Processos de suporte:**

a. Gerir Finanças

- Objetivo: Emitir as notas fiscais relativas à venda dos cupons e ao pagamento dos serviços prestados em outras campanhas

b. Gerir Contratos

- Objetivos: Transformar uma minuta de contrato em um contrato assinado entre as partes, garantindo a fiscalização e o encerramento do contrato, aplicando as penalidades cabíveis quando um dos itens não for cumprido pelo parceiro.

c. Prover Assessoria Jurídica

- Objetivo: Respaldar as negociações de parceria, a gestão de contratos e o tratamento de manifestações do cliente ao emitir um parecer jurídico ao órgão solicitante.

d. Provisionar Soluções de TI

- Objetivos: Desenvolver uma solução de TI através de um projeto que esteja alinhado às ações de marketing planejadas ou à implementação de uma campanha

Na Venda Geral, estão disponíveis as seguintes aplicações:

- CRM (Customer Relationship Management) adquirido junto a um fornecedor X;
- ERP (Enterprise Resource Planning) adquirido junto a um fornecedor X e que utiliza os seguintes pacotes e módulos pré-configurados:
 - Módulo Contratos;
 - Módulo Financeiro;
- Sistema de Gerenciamento de Projetos desenvolvido internamente pela equipe de TI;
- Sistema de Venda de Cupons (e-commerce) desenvolvido internamente pela equipe de TI;
- Sistema de Registro e Acompanhamento de Negociação de Contratos desenvolvidos pela equipe de TI;
- Google Ads para patrocinar links da Venda Geral nos sites de busca.

As principais entidades de informação que fluem entre os processos de negócio e são sustentados pelas aplicações são:

- Anúncio;
- Campanha;
- Consumidor;
- Contrato;
- Cupom;

- Parceiro;
- Projeto;
- Objetivo Estratégico;
- Ação Estratégica;
- Nota fiscal.

Recentemente, a Venda Geral mudou sua estratégia e decidiu investir, também, no mercado de varejo. Com essa estratégia em mente, o grupo decidiu adquirir a *Zé Pequeno Eletro*, uma empresa média de venda de eletrônicos e eletrodomésticos no varejo. O negócio da Zé Pequeno Eletro é baseado, basicamente, nos seguintes processos:

1. Processos *core business*:

- a. Vender Produtos
- b. Faturar Pedido
- c. Entregar Pedido

2. Processos de suporte:

- a. Gerir Estoque
- b. Gerenciar Logística de Produtos
- c. Gerir Relacionamento com Clientes
- d. Gerenciar Finanças

Para suportar estes processos, a Zé Pequeno Eletro contava com as seguintes aplicações, que foram compradas junto a diferentes fornecedores de software:

- Sistema de Clientes;
- Sistema de Pedidos;
- Sistema de Finanças;
- Sistema de Distribuição de Produtos (Estoques e Centros de Distribuição).

Sua equipe foi contratada pelo CEO da Venda Geral para planejar como a Venda Geral deve ser arquitetada para suportar a nova estratégia. Escolha para o seu trabalho um possível direcionamento estratégico em relação ao modelo operacional que deverá ser respeitado na arquitetura futura, explicando a arquitetura de todos os processos com matrizes e diagramas:

- Centralização: integração e padronização da operação na Venda Geral
- Neste modelo, a operação da Zé Pequeno Eletro deixa de existir e passa a ocorrer dentro da Venda Geral. Neste cenário, o objetivo está em racionalizar recursos e soluções, evitando duplicidade, para ter uma operação mais enxuta em uma única empresa.

Principais direcionamentos:

- Minimizar a diversidade de sistemas (maior integração entre as soluções);
- Reusar, com menor ou maior grau de adaptação, sempre que possível, os processos da Venda Geral para sustentar as novas operações de varejo;
- Todos os processos devem ser automatizados, ou suportados por pelo menos uma aplicação.

- Diversidade: operação em empresas separadas, porém com integração/coordenação na parte de suporte pela Venda Geral
- Neste modelo, os processos do core business das duas empresas continuam operando em separado (duas empresas distintas e independentes), porém é necessário integrar os resultados e informações para uma camada de suporte unificada. Neste cenário, o objetivo está em preservar os processos e sistemas, buscando a adaptação centralizada na Venda Geral da parte de suporte à operação.

Principais direcionamentos:

- Preservar os componentes do core business das duas empresas (resultados devem ser integrados);
- Buscar soluções integradas na Venda Geral para a camada de suporte e estratégia;
- Todos os processos devem ser automatizados, ou suportados por pelo menos uma aplicação.