

Avenir Telecom Lojas

CASO DE SUCESSO

A Avenir Telecom Lojas, integrada na Avenir Telecom, actua no sector das comunicações, com três áreas de negócio: retalho, distribuição e vendas empresariais. Conta com cerca de 100 pessoas.

ARQUICONSULT

AVENIR
TELECOM



LISBOA
Rua Fernando Namora, nº 24 - B
2675-487 Odivelas
Tel: +351 21 820 56 10 // Fax: +351 21 933 38 55

PORTO
Av. Comendador Ferreira de Matos // 793 - 1º, Sala C1
4450-125 Matosinhos
Tel: +351 22 600 23 28 // Fax: +351 22 609 95 20

comercial@arquiconsult.com
www.arquiconsult.com



“Optámos por um modelo de entrada em produção do **Microsoft Dynamics NAV** com **LS Retail** em todas as lojas ao mesmo tempo, que eram já mais de 60. Conseguimos fazê-lo sem manter os sistemas anteriores em paralelo e **sem paragens operacionais.**”

— Nuno Lopes, Director de Sistemas de Informação da Avenir Telecom Lojas

A **Avenir Telecom Lojas**, anteriormente designada por **Ensitel**, integra o grupo Avenir Telecom, opera no sector das telecomunicações, com três segmentos: **retalho, distribuição e empresarial.**

A **integração** a nível de sistemas de informação, numa actividade pautada pela elevada complexidade e dinâmica, é ponto essencial à **eficiência operacional.** Em 2006 a empresa actuava no mercado com a marca Ensitel, possuía um sistema de back-office e quatro de front-office. Aos desafios existentes somavam-se as dificuldades nas análises de dados e os **elevados custos de desenvolvimento e manutenção** aplicacional.

Decidindo renovar os sistemas de informação, a Ensitel, agora Avenir Telecom Lojas, optou por investir no Microsoft Dynamics NAV com LS Retail, apoiada pela Arquiconsult na implementação. **Mudando o presente, prepara-se para o futuro.**



Situação

A Avenir Telecom Lojas, que tem como accionista maioritário o grupo **Avenir Telecom**, desenvolve o seu negócio no sector das comunicações, focada em três áreas principais: distribuição, empresarial e retalho. Esta última é a que tem maior peso na facturação global, no âmbito da qual chegou a contar com cerca de **80 lojas**.

Num mercado como o português, em que a taxa de penetração de telemóveis ultrapassa os 110%, a capacidade de diferenciação é um elemento essencial na competitividade.

Assim, associado à venda de equipamentos e acessórios, a Avenir Telecom Lojas tem vindo a desenvolver diversos serviços.

Para além das **lojas multi-marca**, tipicamente localizadas em centros comerciais, tem acordos com operadores, no âmbito dos quais gere lojas dessas marcas, em que se destaca a **TMN**.



“Actualmente o negócio da Avenir Telecom Lojas está muito **orientado aos serviços**. A competitividade e o dinamismo do sector das comunicações levam-nos a ter que pensar continuamente em novas formas de conquistar os clientes e de mantê-los connosco. Por outro lado, é um negócio muito assente na capacidade de ter os **produtos certos disponíveis**, o que traz elevadas exigências em termos de logística, num contexto em que estão em causa dezenas de lojas que é preciso fornecer e acompanhar e em que se vai muito para além de recepcionar o produto num armazém central, desempacotá-lo e encaminhá-lo para os pontos de venda”, afirma Nuno Lopes, Director de Sistemas de Informação da Avenir Telecom Lojas.

Para a empresa, a complexidade de gestão operacional surge igualmente associada ao facto de desenvolver três áreas com perfis distintos e **necessidades de gestão diferenciadas** e que registam exigências diversas ao nível de sistemas de informação.

No que a esta vertente diz respeito, Nuno Lopes especifica que o facto de a Avenir Telecom Lojas, anteriormente designado por Ensitel, ter passado a fazer parte de uma **multinacional** tem influência na estratégia mas apenas de forma indirecta. Se por um lado, a lógica de grupo influencia a tomada de decisões, por outro, **existe autonomia local**. A ilustrar a ideia está a escolha do novo sistema de informação.

“A maior influência no caminho seguido, que passou por implementar o Microsoft Dynamics NAV associado ao LS Retail, residiu nas capacidades destes softwares, que funcionam de forma integrada, responderem aos desafios de negócio.”

Nuno Lopes,
Director de Sistemas de
Informação da Avenir Telecom
Lojas

Retail, residiu nas capacidades destes softwares, que **funcionam de forma integrada**, responderem aos desafios de negócio.

Ainda que a decisão de investir tenha sido tomada antes da integração na Avenir Telecom, foi tida em consideração a visão estratégica de uma possível uniformização de sistemas dentro da multinacional.

Ainda assim, a maior influência no caminho seguido, que passou por implementar o Microsoft Dynamics NAV associado ao LS

E integração era precisamente um desses desafios. “Quando decidimos analisar possíveis alternativas um dos nossos focos era investir numa solução vocacionada para o retalho, sem perder de vista a componente de back-office e a capacidade de integração com outros sistemas”, refere Nuno Lopes. Mas as necessidades identificadas eram mais vastas e passavam, por exemplo, pela **facilidade em obter informação**, associada à componente de reporting, num contexto em que, com os anteriores sistemas, as capacidades de análise eram limitadas. E a flexibilidade dos utilizadores para extrair os dados era quase inexistente. Além disso, a Avenir Telecom pretendia abandonar o cenário em que os custos operacionais para manter as aplicações eram muito elevados e **era tanto difícil como oneroso efectuar desenvolvimentos**. É fácil perceber os constrangimentos que essas dificuldades traziam diariamente, num **negócio em evolução constante**.

“A possibilidade de **adaptação e customização** era relevante”, sublinha. Mas cita como também relevantes facilidade de **replicar o sistema** para dar resposta à expansão das lojas, a facilidade de utilização (para maximizar a autonomia das lojas e não ter exigências muito elevadas de formação pois a rotatividade de colaboradores é grande), bem como facilidade de administração, para não depender inteiramente do prestador de serviços. “Por outro lado, olhámos para um sistema que tivesse por trás um fabricante de software que nos desse **segurança de continuidade e de expansibilidade**”, acentua Nuno Lopes.

O mesmo gestor sublinha a importância do implementador. “Para além da posição assumida pela própria Microsoft foi essencial na decisão a resposta da solução aos requisitos e a **experiência da Arquiconsult a nível técnico e de negócio**, em particular na área de retalho”, especifica.

Solução

A experiência do implementador associada às capacidades demonstradas em gestão de projectos constituem dois factores que, no entender de Nuno Lopes, estão na base de uma implementação que foi bem sucedida.

“**Cumprimos os prazos e realizámos o projecto dentro do orçamento**”, diz. Para tal contribuiu, na sua perspectiva, o bom entendimento entre a Arquiconsult e a Avenir Telecom. “Não havia distinção entre equipas, todos se encontravam a trabalhar com a mesma finalidade, com **grande espírito de grupo**”, sublinha.

A preocupação de envolver os utilizadores, a que se juntou a definição de dois perfis, um com elevado conhecimento de processos e de negócio (**key users**) e outro com grande capacidade de exploração do sistema (**power users**), também contribuíram para alcançar os objectivos. Nuno Lopes salienta que não era imperativo arrancar em produtivo no início de 2007, mas **a meta foi cumprida**, na sequência de um projecto de implementação iniciado em Maio de 2006.

O arranque nas lojas ocorreu em Fevereiro, cerca de um mês depois da componente back-office. Em causa estão as áreas de **contabilidade** (geral e analítica), **financeira, logística, CRM e comercial**, entre outras, no que constitui um verdadeiro **sistema integrado de back-office** e front-office (a nível da área de retalho), que cobre os três segmentos de negócio da Avenir Telecom.



Em todos eles houve necessidade de efectuar parametrizações e especialmente na área de retalho pelo seu **peso na organização** e pela **notoriedade** que assume no mercado.

O arranque do Microsoft Dynamics NAV com LS Retail ocorreu nas **65 lojas** que a empresa possuía no início de 2007. “O sistema antigo apresentava elevadas **deficiências a nível de integração** com outros sistemas, pelo que seguir uma estratégia de coexistência entre o sistema novo e o anterior não era opção”, refere.

Na realidade, seria uma coexistência entre o sistema novo e os anteriores, dado que a Avenir Telecom Lojas possuía **quatro softwares de front-office**, sem comunicação entre si (facturação, vendas provisórias, sistema de reservas e folhas de caixa) ou integração com o back-office.

Para que todas as lojas abrissem no mesmo dia com a nova aplicação, sem paragens e sem comprometer o serviço aos clientes, houve duas preocupações. Primeiro: **formar os utilizadores**. “Montámos salas de formação com base em situações reais e não em PowerPoint, com um máximo de 15 pessoas por sessão. Cada sessão demorava dois dias e tivemos 20 dias no total”, recorda. Segundo: foi definido o que Nuno Lopes designa por base de dados de arranque, a qual foi instalada em todas as lojas.

Na realidade, o trabalho de instalação nos pontos de venda, bem como de configuração do software e de testes (incluindo de comunicações) foi feito por dois colaborado-

res da Avenir Telecom Lojas. “Era possível montar 3 a 4 lojas por dia. A montagem da base aplicacional nas lojas estava a ser feita em paralelo com o desenvolvimento do próprio sistema, sendo que as alterações efectuadas neste eram depois replicadas para as lojas, porque o LS Retail

mazém de DOA. Tudo isso é controlado pelo sistema, sendo certo que os telefones são posteriormente encaminhados para o armazém central”, especifica Nuno Lopes. Assim, o armazém central, que fisicamente é único, envolve **10 armazéns virtuais**, para endereçar outras tantas áreas.

“O Microsoft Dynamics NAV tem muitas funcionalidades de reporting e de análise. Possuímos análises muito variadas, tendo definido cerca de 400 reports.”

Nuno Lopes,

Director de Sistemas de Informação da Avenir Telecom Lojas

permite **não só passar dados** como também os **objectos que o constituem**”, acentua Nuno Lopes.

A nível de manutenção foram introduzidos igualmente alguns mecanismos facilitadores. Assim, na sequência do envio, por email, de informação de incidências numa loja, os colaboradores da Avenir Telecom Lojas com permissão para utilização do sistema de ticketing filtram a incidência e poderão prestar o **primeiro nível de assistência**. Consoante a disponibilidade ou capacidade de resolução interna, poderão passar para a **Arquiconsult**, que presta assistência na **segunda linha**.

Numa empresa que chegou a contar com cerca de **520 colaboradores**, cerca de **300 eram utilizadores de Microsoft Dynamics NAV** com LS Retail, num projecto que envolveu 200 POS (point-of-sale), o que fez com que a Avenir Telecom Lojas tivesse uma das maiores instalações de Dynamics NAV em Portugal. Mas não foi a dimensão do projecto que mais contribuiu para a sua complexidade; foi sobretudo a necessidade de dar resposta a especificidades do sector de actuação da empresa. Uma delas prende-se com a designada **protecção de stocks** que, não sendo específica do retalho de telecomunicações, é muito importante neste negócio devido à constante inovação. A ideia é que possa reflectir-se de **forma automática o cumprimento dos acordos de preços**.

Em matéria de reaprovisionamento das lojas foram igualmente efectuados desenvolvimentos. Nas lojas que possuem dois armazéns, destaca-se um deles, virtual, para dar resposta ao conceito DOA (dead on arrival). “Se o cliente compra um telemóvel, sai da loja e este não funciona, devolve-o no local de compra e o equipamento é encaminhado para o ar-

Se a gestão de armazéns é inovadora no projecto da Avenir Telecom Lojas, o mesmo se aplica à capacidade de **controlo do IMEI** (International Mobile Equipment Identity) dos telemóveis. “É possível saber exactamente para que loja foi aquele equipamento, ao qual está associado um número único, e a quem foi vendido. Se esse conhecimento é fácil nos designados telefones livres, nos de operador apresenta maior complexidade, mas mantém-se a **capacidade de controlo** através do sistema”, diz.

Quando um telemóvel é vendido em “pacote”, o seu IMEI tem associado um número de telemóvel, assim como outros dados. E tudo tem que ficar registado a nível de logística quando o equipamento é recepcionado. Ao ser encaminhado para as lojas **a informação já está no sistema**. No acto da venda a correspondência tem que ser total. Se não houver inteira coincidência entre o que está registado na etiqueta (e por isso no Dynamics NAV) e o equipamento (sendo o pacote aberto e verificado pelo vendedor) o sistema **não permite efectuar a venda**.

A componente de análises também regista diferenças face à situação anterior. “O Microsoft Dynamics NAV tem muitas funcionalidades de reporting e de análise. Possuímos análises muito variadas, tendo definido cerca de **400 reports**”, especifica Nuno Lopes.

*“Com o investimento no Microsoft Dynamics NAV com LS Retail, a Avenir Telecom Lojas conseguiu responder a um dos principais desafios a que procurava dar resposta, o de ter um sistema **vocacionado para o retalho, integrado e capaz de endereçar as múltiplas especificidades do seu negócio**.”*

Nuno Lopes,

Director de Sistemas de Informação da Avenir Telecom Lojas



Benefícios

Com o investimento no Microsoft Dynamics NAV com LS Retail, a Avenir Telecom Lojas conseguiu responder a um dos principais desafios a que procurava dar resposta, o de ter um **sistema vocacionado para o retalho**, integrado e capaz de endereçar as múltiplas especificidades do seu negócio. Deveria ser **flexível** para permitir evoluir, ficando longe dos custos e da complexidade que implicava o anterior sistema para dar esse passo.

“Cumprimos os prazos e realizámos o projecto dentro do orçamento. Para tal contribuiu o bom entendimento entre a Arquiconsult e a Avenir Telecom Lojas”

Nuno Lopes,
Director de Sistemas de
Informação da Avenir Telecom Lojas

É a integração que permite que, por exemplo, a sincronização dos preços em todas as lojas não só exista como seja um processo pacífico, porque automático. “Temos o conceito de **loja-informação** disponível via intranet, que se baseia em dados gerados pelo Microsoft Dynamics NAV. Os preços dos produtos são actualizados no sistema a nível central e reflectem-se em todos os pontos de venda. No entanto, há que comunicar às lojas com antecedência (tipicamente um dia antes da alteração), por forma a que sejam tomadas as devidas acções”, ilustra Nuno Lopes. Adianta que outro dos grandes benefícios é a possibilidade de as lojas trabalharem **offline**.

:: Acerca da Arquiconsult

A Arquiconsult é uma empresa de consultoria de sistemas de informação, assente em tecnologias Microsoft Dynamics, com escritórios em Lisboa e Porto.

Composta pela maior e mais experiente equipa de consultores, tendo já implementado algumas das mais complexas Soluções de Negócio Microsoft Dynamics e sendo frequentemente referida a clientes internacionais para as suas implementações no nosso país.

A Arquiconsult inova constantemente a sua oferta e tem disponíveis diversas verticalizações, para diversos sectores de actividade, que acrescentam valor ao Microsoft Dynamics. O LS Retail NAV é um exemplo claro de solução, que nos permite colocar à disposição das empresas portuguesas a melhor e mais completa solução integrada de Retalho.

Actualmente, contamos com clientes nos mais diversos sectores de actividade.

No caso de não haver comunicações, continuam a operar como se estivessem online, sendo que no momento do estabelecimento da ligação é feita a **sincronização de dados**.

“Na Avenir Telecom Lojas temos **redundância de todos os sistemas** desde a ficha eléctrica às comunicações mas mesmo assim não estamos isentos da ocorrência de problemas e traz uma segurança acrescida o facto de trabalharmos com um sistema que permite que as nossas unidades que estão em contacto directo com os clientes continuem a operar mesmo que as comunicações com a sede estejam em baixo”, sublinha.

São múltiplas as funcionalidades disponíveis para gestão operacional do negócio nas lojas, desde a recepção da mercadoria à venda ao cliente, passando pela capacidade de **gerir promoções** com datas limite definidas, descontos de quantidade ou múltiplos preços em cada loja. Mas também passa por ser capaz de acompanhar o que está a ocorrer em todos os pontos de venda online, para além da possibilidade de ter um **conjunto alargado de indicadores** de acordo com uma multiplicidade de factores.

*“Temos o conceito de **loja-informação disponível via intranet**, que se baseia em dados gerados pelo Microsoft Dynamics NAV. Os preços dos produtos são actualizados no sistema a nível central e reflectem-se em todos os pontos de venda.”*

Nuno Lopes,
Director de Sistemas de
Informação da Avenir Telecom Lojas

E, naturalmente, a capacidade de **obter informação sobre os clientes** é outra área em que foram obtidas mais valias.

Se a estratégia passa pela melhoria contínua, seguindo a lógica de que sistemas como o Microsoft Dynamics NAV devem conseguir acompanhar o desenvolvimento do negócio, no que à informação de clientes diz respeito está previsto dar um salto significativo, nomeadamente com a exploração mais intensa das funcionalidades de **CRM**.

“Equacionámos introduzir o cartão de fidelização na mesma altura em que implementámos o novo sistema de informação, mas decidimos não o fazer até este **estar estabilizado**, para garantir que conseguíamos **maximizar as vantagens** que pode trazer.

Agora estão reunidas as condições para dar esse passo”, defende. E, à medida que for sendo obtido histórico de informação de clientes o potencial que se abre em termos de análise para suporte à tomada de decisões é enorme.

Com a implementação do Microsoft Dynamics NAV nas suas três grandes áreas de negócio, a Avenir Telecom Lojas conseguiu responder às necessidades mais específicas de cada área, explorando a flexibilidade da aplicação, bem como introduzir um nível de **integração elevado**, respondendo ao desafio de automatizar processos, melhorar fluxos de informação e disponibilidade dos dados (fiáveis, com qualidade e actualizados) no momento certo. A segurança que passou a ter de evolução do seu próprio negócio também aumentou, assim como melhoraram os índices de produtividade. E, por isso, a Avenir Telecom Lojas encara com naturalidade a **continuação da expansão da rede de lojas**.

“O resultado final foi **bem sucedido**, para o qual terão contribuído vários factores, entre os quais a **capacidade da Arquiconsult** para trabalhar em equipa”, diz Nuno Lopes. Nesse contexto abriram-se portas para que Portugal possa assumir-se como referência de implementação de Microsoft Dynamics NAV (com LS Retail) dentro da Avenir Telecom..

Benefícios Chave:

- **Integração de informação** em todos os processos e áreas de negócio;
- Possibilidade de **acompanhamento permanente** da actividade das lojas;
- Capacidade de obter **múltiplas análises** de suporte à decisão;
- Garantia de **evolução do negócio** com segurança de suporte.