



GERENTE DE E-COMMERCE

ORGANIZAÇÃO MAURICIO SALVADOR



©2013 por
Ecommerce School

Coordenação
Mauricio Salvador

Produção editorial
Catia Soderi

Revisão
João Guimarães

Capa
André Cajeron

Projeto Gráfico
Diagramação
Catia Soderi

Colaboradores

*Alexandre Miranda
Caio Tozzini
Daniel Bento
Denis Andrade
Fabio Pereira
Felipe Moraes
Fernando Mansano
Gustavo Santos
Jacob Andre Gomes
João Ramirez
Marcelo Goberto
Marcelo Guimarães
Marcos Almeida
Mauricio Grandeza
Mauricio Salvador
Pedro Guasti
Ricardo Zacho
Roberto Lagares
Rodrigo Maruxo
Solange Oliveira*

1ª edição – Abril de 2013

Todos os direitos desta edição reservados para:

Ecommerce School
Av. Paulista, 171 – 1º andar
01311-904 – São Paulo – SP – Tel. (11) 3405-4221
contato@ecommerceschool.com.br - www.ecommerceschool.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Salvador, Mauricio

Gerente de ecommerce / Mauricio Salvador. -- São Paulo : Ecommerce School, 2013.

Vários colaboradores.
Bibliografia

ISBN 978-85-914929-0-9

1. Administração de empresas 2. Comércio eletrônico 3. Empresas
- Redes de computadores - Administração 4. Gerência I. Título

13-01762

CDD-658.840285

Índices para catálogo sistemático:

1. E-commerce : Canais de distribuição:
Administração de empresas 658.840285



APRESENTAÇÃO

A internet foi uma onda que mudou tudo: o jeito de trabalhar, de namorar, de se informar, de estudar, de se relacionar, de comprar... Fez negócios bilionários da noite para o dia. Criou novos tipos de empresas e empresários. Atualmente, não conseguimos nos imaginar sem a web.

Se analisarmos o que está acontecendo, veremos vários fatores simultâneos muito poderosos. Alguns tão poderosos quanto a própria internet. Podemos citar a mobilidade como um desses fatores. Outro, cultural, é a geração digital. Não só os que nasceram nessa era, mas os que aprenderam a navegar na internet. Os dispositivos estão mais simples, comandados por toques nas telas e até reconhecimento de voz e movimentos.

E mais: todos podem navegar sem barreira de entrada. Não só as interfaces evoluíram, como os preços despencaram, e temos a massificação total do uso dessas tecnologias. Atualmente, é possível fazer e-commerce com soluções gratuitas.

Há, também, as redes sociais, comunidades agregadas. Antes, era difícil encontrar quem gostava de borboletas amarelas da Malásia. Agora, na rede social, você tem uma comunidade exclusiva para esses apaixonados. Há comunidades de todos os tipos e para todos os gostos: tal marca, tal carro, tal filme, tal ator... Essa agregação é muito poderosa em termos de oportunidades de negócios. A possibilidade de entender melhor os indivíduos é gigante. Há vários algoritmos e capacidade de rastreabilidade para análises de comportamentos. Novamente estamos entrando na personalização de conteúdo.

Esses são apenas alguns fatores. Existem muitos outros. Alguns não são tão fortes quanto a internet. Outros, como a mobilidade e a massificação, são. Mas o fato é que se juntarmos tudo, não teremos uma onda. Teremos um tsunami. Estamos em uma fase em que está tudo disponível novamente e em maior escala. Quem tiver capacidade poderá criar e construir novos negócios talvez até mais rápido que Google e Facebook. Da mesma forma, empresas serão questionadas e deixarão de existir. O certo é que muitas mudanças estão em curso e muitas





outras virão, gerando desafios e oportunidades. E o comércio eletrônico é uma das principais áreas para explorar esses novos mundos.

Se, por um lado, o mercado já é relevante e está em franco desenvolvimento; por outro, estamos começando a nos preocupar com a formação mais técnica e embasada, a fim de obtermos bons profissionais para uma indústria já gigante. Dessa forma, quem está escolhendo uma carreira deve prestar muita atenção à gerência de e-commerce..

A Ecommerce School tem sido um grande sucesso. Profissionais com os mais diversos perfis procuram por seus cursos: alguns são empreendedores, outros almejam ser, e existem ainda os que buscam uma formação mais sólida.

O seu público é torpedeado por uma série de conteúdos densos específicos. Eu tenho o prazer de apresentar o case da Nova Pontocom no final do curso da Ecommerce School, mostrando a prática de uma operação bem-sucedida, relacionando-a ao conteúdo teórico.

Podendo ser assistido a distância e presencialmente, os cursos mostraram a lacuna para um material editorial que aborde as diversas áreas de atuação do gestor de comércio eletrônico.

Gerente de Ecommerce é este conteúdo que estava faltando. Inédito e abrangente, reúne aspectos de suma importância para profissionais da área. Apresenta um breve histórico do e-commerce no Brasil, a fim de situar o leitor. Aborda temas administrativos e técnicos, indo de empreendedorismo, direito digital e contabilidade a gestão de projetos e de TI, gestão de pessoas e de processos. Compras, estoques, logística, plataformas, meios de pagamento são outros assuntos discutidos em Gerente de Ecommerce. E há muitos mais: conteúdo, usabilidade, Analytics, SEO, links patrocinados, social commerce, compras coletivas. E claro, não podia faltar, planejamento estratégico e marketing.

Está na hora de explorar essa carreira. A história da internet mudou tudo. E tudo está mudando novamente. Quem se interessar por gerência de e-commerce, está no início de uma nova e gigantesca onda.

Comércio eletrônico é, sem dúvida, um tema empolgante que tem muita história para contar. Só uma advertência: e-commerce causa dependência! Ao terminar de ler Gerente de Ecommerce, talvez você não consiga mais sair desse negócio.

German Quiroga

CEO da Nova Pontocom, maior conglomerado de comércio eletrônico no Brasil, que reúne marcas como Extra, Pão de Açúcar, Casas Bahia e Ponto Frio.





SUMÁRIO

PREFÁCIO	
<i>Mauricio Salvador</i>	7
INTRODUÇÃO	
<i>Mauricio Salvador</i>	11
1	
A HISTÓRIA DO E-COMMERCE NO BRASIL	
<i>Pedro Guasti</i>	17
2	
EMPREENDEDORISMO DIGITAL	
<i>João Ramirez</i>	33
3	
GESTÃO DE PROJETOS DE E-COMMERCE	
<i>Marcos Almeida</i>	45
4	
CONTABILIDADE NO E-COMMERCE	
<i>Jacob Andre Gomes</i>	65
5	
DIREITO DIGITAL	
<i>Roberto Valente Lagares</i>	83
6	
GESTÃO DE TI EM E-COMMERCE	
<i>Marcelo Goberto e Mauricio Salvador</i>	97
7	
GESTÃO DE PROCESSOS NO E-COMMERCE	
<i>Fabio Pereira e Mauricio Salvador</i>	109
8	
GESTÃO DE PESSOAS NO E-COMMERCE	
<i>Mauricio Salvador</i>	117
9	
COMPRAS E ESTOQUES	
<i>Mauricio Grandeza</i>	131
10	
LOGÍSTICA NO E-COMMERCE	
<i>Marcelo Schlittler Guimarães</i>	155



11	
PLATAFORMAS DE E-COMMERCE E CRM	
<i>Fernando Mansano</i>	181
12	
MEIOS DE PAGAMENTOS E FRAUDES NO E-COMMERCE	
<i>Daniel Bento</i>	197
13	
CONTEÚDO PARA LOJAS VIRTUAIS	
<i>Mauricio Salvador e Solange Oliveira</i>	213
14	
USABILIDADE	
<i>Alexandre Miranda</i>	223
15	
WEB ANALYTICS	
<i>Caio Tozzini</i>	261
16	
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
<i>Felipe Morais</i>	275
17	
MARKETING DIGITAL	
<i>Mauricio Salvador e Rodrigo Maruxo</i>	291
18	
SEO	
<i>Denis Andrade</i>	309
19	
LINKS PATROCINADOS	
<i>Ricardo Zacho</i>	321
20	
SOCIAL COMMERCE	
<i>Gustavo Santos e Mauricio Salvador</i>	335
21	
COMPRAS COLETIVAS	
<i>João Ramirez</i>	347
SOBRE OS AUTORES	357
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	363





PREFÁCIO

A internet sempre foi uma disciplina desafiadora de se trabalhar. Na primeira vez que tive contato com a Grande Rede, no início da década de 90, foi amor à primeira vista. Fiquei fascinado com a possibilidade de poder me comunicar com pessoas de vários lugares do mundo, ao vivo e com baixo custo.

Poder trabalhar no mercado digital desde então tem sido uma honra pra mim. O estouro da bolha em 1999 fez que as coisas ficassem difíceis, mas interessantes. Como ouvi de um CEO na época: “o único benefício pra quem trabalha na internet é a estabilidade no emprego”. Dureza. Quem teve a oportunidade de trabalhar em uma empresa de internet nessa época, e conseguiu se manter, foi forjado em um ambiente altamente competitivo, sem prestígio com anunciantes e sob ataque de outras mídias, que se sentiam ameaçadas com o crescimento vertiginoso da web.

Mas o desafio era intenso. Havia constantes mudanças de tecnologias e surgimento de empresas inovadoras, que fizeram milionários da noite para o dia. Novos conceitos, termos nunca usados e até mesmo novos cargos e profissões foram sendo criados e o canal foi conquistando seu espaço.

Trabalhar com internet é tão fascinante que é preciso tomar cuidado com os excessos. Tenho amigos que ficam respondendo aos e-mails de madrugada, inclusive nos finais de semana. Não é por falta de tempo, mas por amor ao que fazem. Aí vai meu primeiro conselho a você que está entrando nesse mercado: tenha disciplina de horários, pois você vai ficar viciado. Vai reclamar, mas vai amar.



Ter disciplina com horários será muito importante para que você consiga se desplugar algumas horas por dia. São essas horas desplugadas que lhe trarão novas e boas ideias. São essas horas que farão que o trabalho valha a pena. Afinal de contas, trabalhamos tanto que é para poder aproveitar e criar bons momentos e relaxar com as pessoas que gostamos.

COMO SURTIU O CURSO DE GERENTES DE E-COMMERCE E MARKETING DIGITAL?

Sou professor universitário desde 2000. Na minha família, todos foram ou são professores. Na infância, eu ajudava minha mãe a mimeografar¹ provas que ela iria aplicar no dia seguinte. Assistia pela televisão a meu pai dando aulas em programas de educação a distância. Meus irmãos idem. Todos deram aulas nos setores em que atuavam. Posso dizer, sem medo de errar, que a educação está no DNA da família Salvador.

A Ecommerce School nasceu da junção dessas duas coisas, a paixão pela internet e o sangue de professor correndo nas veias. Todos os dias agradeço a Deus por ter me dado a chance de participar desse projeto. Nem tenho palavras para descrever a alegria que sinto quando recebo um e-mail de algum ex-aluno, contando que conseguiu mudar de emprego ou que seu novo negócio vai bem, graças ao curso que fez conosco. Além de poder fazer o que gosto, ainda conseguimos fazer a diferença para algumas pessoas.

Depois de passar pela experiência de ter sido aluno e professor em cursos de MBA, percebi que havia um abismo entre o que era falado em sala de aula e o que acontecia nas empresas de comércio eletrônico. Abro um parêntese aqui para explicar que isso não é uma crítica aos cursos de MBA, ao contrário, acho que a formação acadêmica é fundamental para os executivos. O Brasil precisa muito de líderes pós-graduados, com pensamento estratégico e habilidades de gestão avançada.

¹ Mimeógrafo: aparelho impressor que reproduz desenhos ou letras perfurados numa matriz de papel especial, chamada estêncil.



O abismo ao qual me refiro é o da mão na massa. Como eu estava diretamente envolvido no dia a dia de operações de e-commerce e também no meio acadêmico, pude vivenciar a dificuldade de se contratar para esse mercado. Os candidatos em sua maioria não atendiam a todas as habilidades necessárias para as funções. Ao mesmo tempo, eu via que as faculdades não estavam formando esses profissionais na velocidade demandada pelo mercado. De olho nessa necessidade, escrevi uma grade de aulas, com um conteúdo programático planejado e discutido com vários gestores de lojas virtuais, que puderam dar suas contribuições como insiders.² De posse do roteiro de aulas, convidei profissionais de mercado, cada um cuidadosamente escolhido, e abri no Brasil a primeira turma de um curso de Gerentes de E-commerce.

Alguns anos depois e milhares de alunos formados (sim, milhares), o curso chegou a um nível de maturidade suficiente para se tornar um livro. Convidei os professores de cada uma das matérias para poder falar sobre seu assunto e dessa forma servir de referência para esse e outros cursos.

Sabendo que o mercado está em constante evolução, peço desculpas a você, prezado leitor, caso encontre algo desatualizado. Seria de grande ajuda se pudesse nos enviar por e-mail, para irmos corrigindo a cada nova edição.

Este livro é dedicado aos seus autores. Especialistas que regularmente largam seus escritórios e enfrentam o caótico trânsito de São Paulo para dedicar parte do seu precioso tempo nas salas de aula da Ecommerce School. Mais do que especialistas e nomes de destaque no mercado, hoje são amigos pelos quais cultivo profundo respeito e admiração. Amigos que acreditaram neste projeto e sabem que com educação podemos fazer a diferença. Com educação ninguém segura o Brasil.

Participar deste livro me fez aprender muito. Espero que você, caro leitor, também aprenda. Boa leitura!

² Pessoas que observam a operação com uma visão interna, de dentro da empresa.







INTRODUÇÃO

O que é comércio eletrônico? Podemos defini-lo como uma transação comercial feita através de meios eletrônicos, com transferência de fundos e dados por meios eletrônicos e troca de informações. De maneira geral, é uma compra feita a distância. É poder ir ao shopping de pijama: comprar sem sair de casa, do escritório, por computador, celular ou por outro dispositivo.

O comércio eletrônico pode ser dividido em vários tipos: B2B (business-to-business), de empresas para empresas; B2G (business-to-government), de empresas para órgãos públicos; B2C (business-to-consumer), de empresas para consumidores; e C2C (consumer-to-consumer), de consumidores para consumidores, são algumas das variações.

Nas minhas aulas, costumo perguntar quando surgiu o comércio eletrônico. As respostas são as mais variadas, mas costumam estar localizadas entre dez e vinte anos atrás. E eu mostro uma imagem da corrida do ouro na Califórnia, no século XVIII. Quando foram descobertas as primeiras minas de ouro na Califórnia, houve uma corrida dos exploradores, que iam para o garimpo e não tinham condição de renovar seus estoques pessoais. Os caixeiros-viajantes visitavam as minas, viam o que os mineiros precisavam e, então, faziam os pedidos via telégrafo em uma cidadezinha próxima, para que o fabricante enviasse. Nesse processo, os produtos demoravam de um a dois meses para serem entregues aos mineiros. Compravam a distância e pagavam adiantado, sem ver



o produto. Essas foram as primeiras transações de comércio eletrônico da História...

Aqui no Brasil os movimentos tiveram início na década de 90, com o surgimento dos portais de internet, como UOL e ZAZ; e a movimentação de empresas como Magazine Luiza, Saraiva e Booknet (que foi vendido e tornou-se o Submarino). O mercado começava a enxergar o comércio eletrônico como uma oportunidade. Entre 2001 e 2004, aumentou o número de consumidores online, mas, com o estouro da bolha ponto-com, muitas empresas que não tinham um modelo de negócios sustentável saíram do jogo. Por outro lado, Americanas.com e Submarino, entre outras, passaram a operar no azul, em um marco do varejo brasileiro.

Google, Yahoo! e outros sites de comparação de preços, como Bondfaro e Buscapê, cresceram e consolidaram o mercado, permitindo que pequenas e médias empresas tivessem condição de competir de igual para igual com grandes anunciantes, pagando por clique. Como o consumidor começou a ver preço, prazo e informações dos produtos, em vez de se importar somente com a marca da loja, os pequenos passaram a ter oportunidades no comércio eletrônico. O consumidor não comprava mais pelo nome da loja, e sim pelo produto.

Em meados da década passada começaram as fusões e aquisições. A Americanas.com comprou Shoptime, Submarino, Travelweb e Ingresso.com, criando a B2W, à época com um faturamento da ordem de R\$ 2 bilhões. O mercado movimentava, segundo a Ebit, R\$ 2,5 bilhões, com 4,8 milhões de e-consumidores.

A evolução do mercado tem outro marco em 2008, quando o governo reduziu o IPI de notebooks e desktops, ao mesmo tempo ampliando a oferta de crédito. Computadores mais baratos, em 12 vezes, democratizaram o uso da internet: a população com renda inferior a R\$ 3.000 por mês passou a acessar a internet e comprar online. E o perfil de consumo também mudou: em 2009, a redução do IPI para os eletrodomésticos colocou essa categoria em primeiro lugar nas vendas online.



PREÇO BAIXO FAZ DIFERENÇA

O crescimento do consumo via internet está fortemente aliado à percepção de que a web é o canal que oferece os preços mais baixos. O fato é que os comparadores de preços deram ao consumidor o poder de identificar por quanto todo o mercado está vendendo um determinado produto e, efetivamente, colocou nas mãos dos clientes a informação para que ele realize a melhor compra. Com isso, em 2009 o comércio eletrônico ultrapassou a marca de R\$ 10 bilhões em faturamento, com 18 milhões de usuários de internet. Neste mesmo ano o Brasil começou a vivenciar o fenômeno das redes sociais: o Orkut chegou em 2008 e se consolidou em 2009, sendo seguido pelo Twitter, YouTube, Facebook e pelo entendimento de que as redes sociais podem ser também redes de venda de produtos.

Em 2010, desembarcou no Brasil outro fenômeno: os sites de compras coletivas. Um movimento que trouxe muitos novos consumidores, pessoas que normalmente não comprariam, atraídos por ofertas de até 90% de desconto. Outro marco. Em 2011, o perfil dos investidores começa a mudar, com a verticalização das compras coletivas, a consolidação de sites de distribuição de audiência, a compra da Ikeda pela japonesa Rakuten e o lançamento do Google Shopping, que trouxe seu comparador de preços para o país. O e-commerce brasileiro, segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), fechou 2012 com faturamento de R\$ 24,12 bilhões e 43 milhões de consumidores.

É interessante notar uma mudança comportamental nos últimos anos, em função do aumento das classes C e D no consumo via internet. Moda e acessórios; e saúde/beleza avançaram até a quinta colocação entre as categorias mais vendidas, refletindo o aumento do consumo pelas mulheres. Além disso, fabricantes começaram a ver oportunidades de venda direta e investiram mais forte na web. Esse movimento trouxe uma pequena redução no tíquete médio das vendas do e-commerce brasileiro, já que, até então, categorias como eletrônicos e informática (com elevado tíquete médio) ocupavam as posições





GERENTE DE ECOMMERCE

mais destacadas. Essa diminuição do tíquete médio possui um lado positivo, uma vez que, conforme esse valor se aproxima do tíquete das lojas físicas, o e-commerce passa a fazer parte da realidade do brasileiro de uma forma mais intensa.

Ainda assim, existem diferenças de comportamento inerentes ao canal internet. As datas sazonais, como Mães, Namorados, Pais, Crianças e Natal, representam picos muito elevados de vendas no e-commerce e começam antes do mundo físico, pois na internet as pessoas compram com mais antecedência, por causa do prazo de entrega. A temporada de Dia das Mães, por exemplo, começa na internet na última semana de abril. Já o Natal começa entre 10 e 20 de novembro, indo até alguns dias antes de 25 de dezembro.

TENDÊNCIAS

No mercado brasileiro, o comércio eletrônico deverá passar nos próximos anos por uma onda de consolidação, com mais fusões e aquisições. Há oportunidades em categorias de nicho, em produtos mais especializados, já que os grandes operadores têm um mix de produtos muito amplo e não geram conteúdo aprofundado dentro das categorias, dando mais atenção aos *best sellers*. Abre-se, assim, espaço para pequenos e médios na chamada cauda longa, levando pequenas empresas para o e-commerce dentro de categorias como esporte, beleza e moda. E na internet, quanto mais especializado se é, melhor o conteúdo que se pode oferecer.

Em outra vertente, há setores ainda pouco explorados, como automóveis e turismo, que contam com *players* importantes, mas que podem avançar na oferta de serviços agregados. Falta ainda conteúdo que agregue valor dentro dessas categorias.

Com a popularização do uso de smartphones e tablets, e ao mesmo tempo o barateamento do acesso à internet por meio desse tipo de dispositivos, os setores de serviços, como restaurantes, delivery e ingressos, tendem a crescer proporcionalmente, assim como o uso de micropagamentos, entre 0,99 e 5,99, para download de softwares, por exemplo.





INTRODUÇÃO

É preciso prestar atenção também nos players internacionais. A Amazon entrou no mercado brasileiro no segundo semestre de 2011, oferecendo serviços de cloud computing.¹ O chinês Alibaba também está por aqui, bem como a japonesa Rakuten, e marcas europeias têm também analisado o mercado brasileiro. A legislação tributária é um limitador e deverá impedir um avanço mais rápido dos grandes players globais sobre o mercado.

A experiência de compra deverá ganhar destaque nos próximos anos no comércio eletrônico brasileiro. As empresas precisam se diferenciar, porque os consumidores podem comparar preços instantaneamente e as margens são cada vez menores. A solução é encantar o consumidor de todas as formas, em todos os pontos de contato, seja na loja virtual, seja na página do produto, nas redes sociais, em blogs e nos canais físicos. As empresas que derem ao consumidor a percepção de que o compreendem e estão ali para resolver necessidades, e não empurrar produtos, é que sairão vencedoras.

Um bom exemplo é o que alguns operadores de moda estão fazendo, utilizando provedores virtuais que permitem ao cliente experimentar várias peças pela internet. Ou ainda apresentar um pós-venda de primeira linha, procurando saber se a compra agradou ao consumidor. Depois que o produto chegou, existe uma possibilidade extra de relacionamento com o consumidor, que é desejada pelo cliente. A experiência de compra passa ainda pelo amadurecimento dos meios de pagamento e pelos investimentos em tecnologia e automação na infraestrutura logística, que diminuirá os custos e reduzirá prazos de entrega.

Nos próximos anos, o comércio eletrônico não será feito apenas pelo computador. Cada vez mais, ele está no celular, no tablet, na TV. O comércio eletrônico pode ser feito por qualquer dispositivo: posso mandar flores enquanto estou no táxi, posso comprar uma camisa enquanto vejo o futebol pela TV, posso comprar um vinho enquanto leio uma revista no tablet. O computador deixa de ser a via principal das transações eletrônicas.

¹ Conceito no qual o armazenamento de dados é feito em serviços que podem ser acessados de qualquer lugar do mundo, a qualquer hora, sem necessidade de instalação de programas ou armazenamento de dados.





GERENTE DE ECOMMERCE

Outros dispositivos entram no circuito das transações de compra, muitas vezes integradas a canais mais tradicionais. Se no início da internet muitas empresas criaram estruturas diferenciadas para suas vendas online, com o tempo percebeu-se que os consumidores não querem se relacionar com a internet ou com a loja: eles querem se relacionar com a empresa, não importa por qual canal. O consumidor é multicanal, deseja ter acesso a vários canais de relacionamento. E, em um futuro muito breve, será também cross channel. Ele não apenas quer se relacionar com a empresa em vários canais, mas quer ter a opção de comprar no site e retirar na loja; ou comprar via celular, receber o produto em casa e trocá-lo no ponto de venda se for necessário. A integração cross channel é o futuro do varejo e, em pouco tempo, será condição essencial.

POR QUE ESTAMOS AQUI

Este livro é sobre esse mundo do comércio eletrônico. Mas é muito mais: ele pretende mostrar como vencer nesse mundo. Quais as ferramentas disponíveis? Como integrá-las à estratégia dos negócios? Como desenvolver finanças, marketing, logística e relacionamento com os clientes para alcançar uma posição importante no mundo digital do futuro? Como o empreendedorismo é uma força motriz desse movimento todo?

Nas páginas seguintes, convidamos uma série de especialistas em comércio eletrônico para trazer suas posições a respeito dos assuntos mais importantes do mercado. Você é nosso convidado a conhecer, hoje, o que fará a diferença no comércio eletrônico.

Bem-vindo ao futuro do e-commerce no Brasil!

Mauricio Salvador





1

A HISTÓRIA DO E-COMMERCE NO BRASIL

PEDRO GUASTI

O comércio eletrônico, como o conhecemos hoje, surgiu nos Estados Unidos, país que liderou os avanços da internet desde seu surgimento. Nascida nos meios militares norte-americanos, e depois se espalhando pelas universidades, a internet se massificou no mercado norte-americano a partir dos anos 90, por conta do grande acesso da população a computadores e telefones. A venda de produtos pela internet surge, então, em 1994, com a venda de livros e CDs para universitários. Em pouco tempo, o modelo bem-sucedido passou a ser replicado em outros setores.

Um aspecto muito relevante no desenvolvimento do comércio eletrônico nos Estados Unidos é a facilidade proporcionada pelas telecomunicações. Há quase 20 anos, telefone já era artigo comum nas casas norte-americanas, enquanto no Brasil era privilégio das classes mais abastadas. Se nos Estados Unidos o serviço de telefonia era barato e de acesso fácil, no Brasil ainda vivíamos a era pré-privatização, com linhas telefônicas que custavam milhares de reais e uma fila de espera de anos para a aquisição do serviço. No mercado norte-americano, com telefone fácil e uma grande classe média, uma imensa população



tinha renda para comprar seus primeiros PCs e se conectar à internet, criando rapidamente condições para o consumo de massa. Como se não bastasse, a cultura do catálogo já estava presente nos Estados Unidos há mais de 100 anos, desde os tempos da Corrida do Ouro. Comprar o produto sem vê-lo e só recebê-lo tempos depois já era comum: dos tempos do telégrafo à era da internet, apenas um pulo.

Dessa forma, com renda, tecnologia e cultura de compra por catálogo o mercado norte-americano de comércio via internet amadureceu rapidamente. Hoje os Estados Unidos têm uma penetração de e-commerce da ordem de 75%, com cerca de 200 milhões de consumidores online.

Já no caso brasileiro, a combinação era muito mais perversa nessa época, meados dos anos 90: telefones caros, computadores caros, falta de crédito e falta de cultura de compra por catálogo. Pouco consumo, poucos usuários, e assim os primeiros desbravadores eram considerados loucos ou heróis. Tempos românticos, em que não havia meios de pagamentos adequados, a navegação nos sites era difícil e os primeiros consumidores online eram desbravadores. Para impulsionar o mercado, surgiram alternativas para testar o mundo online, comprando produtos com menos exposição ao risco, como CDs e livros e pagando com boleto bancário.

Olhando exclusivamente para o B2B, podemos falar em troca de informações eletrônicas (e, portanto, em e-commerce) desde os anos 60. Uma grande empresa contava com linhas telefônicas dedicadas à troca de informações entre os mainframes corporativos e os de bancos e fornecedores. Mais tarde, com os protocolos de Electronic Data Interchange (EDI) padronizados, surgiram empresas que funcionavam como hubs e trafegavam esses dados entre seus clientes, uma solução mais inteligente para o crescente fluxo de informações eletrônicas. Com o advento da internet, esse processo ficou mais ágil, dinâmico e simples.

Uma das pioneiras no mercado B2C foi a Amazon.com, hoje a maior varejista online do mundo. Nascida em 1995, conseguiu aportes de capital desde o início e teve a

característica bastante interessante de reinvestir seus recursos no próprio crescimento, até que em 1999 passasse a apresentar números positivos em seu balanço. Pensando no longo prazo, a empresa fugiu da tentação de distribuir lucros para agradar aos acionistas interessados em resultados rápidos e, com isso, construiu um negócio que se transformou em referência mundial.

As primeiras iniciativas online aconteceram nos Estados Unidos e, nessa época, também se destacou o eBay, como um canal de vendas que vendia de tudo para todos. B2C, B2B, C2C, tudo em um único lugar, com grande sucesso. O eBay marcou história por mostrar que qualquer pessoa ou empresa que quisesse poderia vender pela internet, para qualquer um, em qualquer lugar.

POR QUE COMPRAR PELA INTERNET?

Tanto no mercado norte-americano quanto no Brasil, alguns fatores impulsionam, desde os primórdios, as compras pela internet: conveniência, concorrência e sortimento. Em primeiro lugar, é simples comprar pela web, uma vez que não é preciso ir até uma loja, enfrentar trânsito, sol, chuva, filas e perder tempo. Uma compra online pode ser fechada de qualquer lugar do mundo, 24 horas por dia, o que é uma motivação interessantíssima para quem mora nas grandes cidades e tem cada vez menos tempo de se locomover em cidades congestionadas e inseguras. Como a segurança nas transações online deixou de ser uma grande preocupação (criptografia em 128 ou 256 bits são praticamente inquebráveis) e o frete cobrado é, muitas vezes, inferior ao que se pagaria no estacionamento de um shopping center, os empecilhos às compras online caem um após o outro. Os meios de pagamento também facilitam a vida do consumidor: o aumento do uso de cartões de crédito e o desenvolvimento de sistemas seguros de pagamento digital ampliam a segurança e tudo isso vai ampliando o conhecimento do mercado.

Aqui, as pessoas acabaram entendendo que comprar via internet apresenta grandes vantagens. Uma delas é a facilidade

de comparação de preços. Se no mundo físico a compra em um supermercado exige que o consumidor se desloque do mercado A para o B e depois para o C, perdendo muito tempo para fazer uma parte das compras em cada loja, hoje sites de comparação de preços colocam o poder na mão dos consumidores. E o cliente compara rapidamente para fechar a compra e receber os produtos em até um dia útil. Fácil, rápido, com todas as informações acessíveis.

PRINCIPAIS MOTIVOS QUE AS PESSOAS COMPRAM ONLINE

Comodidade e facilidade	87%
Seleção de produtos	66%
Preços mais baratos	65%
Entrega rápida	47%
Informação clara e detalhada sobre os produtos	46%
Não há pressão de vendedores	32%
Facilidade de pagamentos	30%

Fonte: GS Ecommerce 2012

Assim como os comparadores de preços permitem verificar uma infinidade de sites em tempo real, permitem vasculhar um mix de produtos praticamente infinito. Loja física alguma consegue oferecer os milhões de produtos que estão disponíveis na Amazon, na Livraria Cultura ou na Saraiva, por exemplo. Essa facilidade de acessar um volume inacreditável de produtos, disponíveis em qualquer lugar do mundo, faz da internet uma grande aliada dos consumidores e atrai mais e mais adeptos. Os varejistas líderes, percebendo esse aspecto, inclusive estimulam os clientes a comprar online, caso o produto que desejem não esteja disponível naquela loja naquele momento.

Nem tudo são flores no mundo online, porém. Uma das principais armas do varejo são as compras por impulso. Na internet, o impulso à compra é muito menor, diferente dos sites de compras coletivas, em que, levadas pelos descontos, muitos clientes chegam até a perder a noção da quantidade de cupons

TIPO DE INFORMAÇÃO QUE BUSCAM PARA DECIDIR PELA COMPRA

Informação detalhada sobre produtos que vai comprar	80%
Comparação de preços	42%
Informação detalhada sobre a loja que vende o produto	19%
Recomendação de amigos	12%

Fonte: GS Ecommerce 2012

que adquiriram. Ainda assim, não é possível tocar o produto, cheirá-lo, sentir sua textura... Isso faz que, na internet, a compra seja mais planejada. Sites como a Amazon desenvolveram sistemas de inteligência que oferecem o produto certo para cada consumidor no momento certo, aumentando a compra por impulso, mas a regra é uma compra mais planejada, com o consumidor entrando em diversos sites para avaliar as características técnicas, as opiniões de outros clientes e, depois de analisar bastante, realizar a compra.

A HISTÓRIA DO VAREJO ONLINE NO BRASIL

Embora desde os anos 70 existam sistemas de comércio eletrônico B2B em operação no mercado brasileiro, principalmente nos mercados financeiro e automobilístico, o varejo online só passou a existir após a privatização das telecomunicações. Em 1998, o acesso gratuito às ligações telefônicas via portais ajudou a romper a barreira do acesso com cobrança de pulso telefônico, diminuindo enormemente o custo de entrada na web.

No ano 2000, a onda do acesso gratuito, que teve o iG como maior nome, foi uma grande alternativa para a entrada da população que não tinha banda larga. Alguns anos antes, porém, em 1994 a internet começava a ser usada no Brasil como um canal de varejo, com a inauguração da Booknet, livraria que depois seria rebatizada como Submarino e é hoje parte da B2W, um dos maiores varejistas online do país.



GERENTE DE ECOMMERCE

Outros players já ofereciam nessa época alternativas que se aproximam do comércio eletrônico, como o Pão de Açúcar Delivery, que, antes da internet, oferecia aos clientes um CD que simulava a compra, permitia que o cliente colocasse os produtos dentro de um carrinho virtual e, então, estabelecia uma conexão telefônica ponto a ponto para transferir a lista de compras para a empresa. Algo fantástico para meados dos anos 90. Mais tarde, a empresa teria seu e-commerce dentro do UOL, depois de forma independente. O Magazine Luiza também deixou sua marca pioneira, desenvolvendo no início da década de 90 suas lojas virtuais, que eram pontos de venda físicos sem estoque. Os produtos eram naquela época exibidos em televisores com fitas cassete, e o consumidor tinha a assistência de um vendedor. Hoje o modelo é um dos pontos focais da estratégia da varejista, evidentemente com as devidas atualizações tecnológicas (quiosques conectados à internet permitem fechar a compra online, mas a filosofia continua a mesma).

Em 1999, a criação do Submarino foi um grande marco. Nessa época, muitos investimentos foram feitos no mundo online e surgiram diversas operações, como Americanas.com. Os portais de notícias receberam novos aportes e ganharam musculatura, enquanto muitas empresas nasceram e morreram. Eram tempos bastante agitados em um novo negócio que ainda não tinha modelos de negócios bem definidos.

No ano seguinte, surge a e-bit, que permitiu aos consumidores dar sua opinião sobre produtos e serviços adquiridos online e se transformou, ao longo do tempo, em uma referência sobre consumo via web. Foi também o ano em que a bolha pontocom estourou, mostrando que modelos de negócios sem possibilidade real de geração de receitas eram inviáveis. Só sobreviveram aquelas empresas com planos de negócios sólidos e bastante solidez. Secaram as fontes do capital de risco e muitas operações ficaram pelo caminho.

O estouro das pontocom trouxe uma grande desconfiança quanto à viabilidade dos negócios online. Marcou época uma reportagem de uma revista que, fazendo analogia com o naufrágio do submarino Kursk, discutia se o varejo via internet teria



futuro. Mesmo com aportes de milhões, o Submarino.com.br não inspirava confiança. Em 2002, porém, a empresa alcançava seu break even² e mostrava que o varejo online era, sim, possível.

Com muita criatividade e garra, surgiram empresas que hoje estão entre as líderes de mercado, como NetShoes, Flores Online, Gol (primeira companhia aérea a vender passagens pela internet) e vários dos principais varejistas nacionais passaram a investir na web, como Marisa, O Boticário e C&A. No início da década passada, a grande dificuldade era a massa crítica: com poucos fornecedores de tecnologia, limitações quanto à estrutura de telecomunicações e poucos usuários, o mercado era pequeno. Com isso, não havia plataformas disponíveis a preços acessíveis, os datacenters eram caríssimos, os links dedicados tinham preços exorbitantes. Tanto no back office³ quanto na casa do cliente, os custos eram imensos.

Nesse mundo de altos custos e pouca estrutura, surgiu o e-Sedex, um marco dos Correios que tornou mais rápida a entrega dos produtos. Entretanto, a análise de risco ainda era incipiente e cresceram os problemas de não pagamento e fraudes. Os grandes portais e também principais provedores de acesso, como UOL, iG e Terra, detinham a audiência, pois a publicidade era muito cara. Tempos sem Google, com o Buscapê ainda no início, uma fase difícil para um pequeno varejista sobreviver na internet. A desconfiança dos consumidores era enorme, pois não havia a cultura da compra online e poucas grandes marcas estavam no mundo online. Sem banda larga, não havia vídeo e as páginas demoravam para serem carregadas. A péssima experiência de navegação daquela época contrasta fortemente com o cenário visto dez anos depois, em que os consumidores veem vídeos no YouTube, acessam redes sociais, dão suas opiniões, postam vídeos e áudio, participam do conteúdo. No início dos anos 2000, a internet também era um canal de mão única.

2 Ponto de equilíbrio entre as receitas e as despesas de uma empresa. Momento no qual a companhia não possui nem lucro nem prejuízo.

3 Termo usado para designar o ambiente administrativo da loja virtual, onde se controlam pedidos, estoque, faturamento etc.

Ainda assim, em 2001 o varejo online movimentava cerca de R\$ 550 milhões, mesmo com o dólar cotado a R\$ 2,50, e um milhão de pessoas compravam pela internet. No ano seguinte, o mercado cresceu 55% e começaram a surgir alternativas tecnológicas, como provedores de solução de e-commerce e serviços de hospedagem de sites. A banda larga chegava ao mercado, ainda que a preços inacessíveis para a quase totalidade da população. O que rimava bem com o valor dos computadores, também inacessível para a maioria.

Os sinais do que viria já estavam, porém, no ar. Buscapé e Bondfaro, fundados em 1999 e 2000, respectivamente, mostraram que existiam possibilidades para a aquisição de mídia para divulgação de produtos de uma forma barata e objetiva. Buscadores como Altavista e Cadê passavam a ser geradores consideráveis de tráfego e o mercado descobriu, nos idos de 2002/2003, o poder do e-mail marketing. Em 2004, os mecanismos de busca e comparação de preços começaram a se consolidar e começou a aparecer o Web Analytics, permitindo medir o que acontece a cada clique. As vendas online chegaram a R\$ 1,74 bilhão.

Com o aumento de musculatura do mercado, em 2005 Submarino e UOL abrem o capital, enquanto a Americanas. com adquire o Shoptime, que contava com TV, catálogo e internet. Entre esses primeiros movimentos de fusão está também a aquisição do Ingresso.com pelo Submarino. Com novos investimentos, o mercado chega a 5 milhões de consumidores, que movimentam R\$ 2,5 bilhões.

O ano de 2006 foi marcado por alguns movimentos importantes no mercado. O principal deles talvez seja a formação da B2W, a partir da fusão da Americanas.com com o Submarino. Uma empresa de R\$ 2,8 bilhões dominante em um mercado de R\$ 4,4 bilhões. Nesse mesmo ano, a desintermediação dos negócios proporcionada pela internet ganha um novo capítulo com o mercado de seguros, que passou a investir no mundo online para reduzir custos, aumentar margens e conquistar novos clientes.

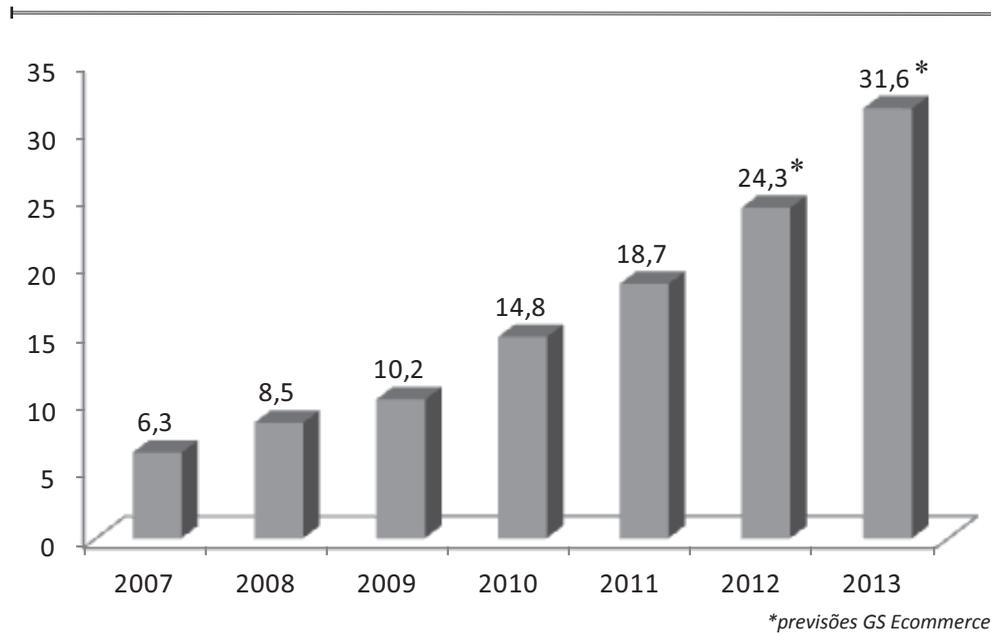
Em 2007 ocorre um movimento fundamental para o crescimento do varejo online: a Lei do Bem, que isentou os

computadores de impostos e, reduzindo os preços dos produtos em cerca de 30%, trouxe rapidamente para o mercado uma nova massa de consumidores. Esse fato, aliado ao maior acesso dos consumidores ao crédito (outra iniciativa fomentada pelo Governo Federal e estimulada ainda mais após 2008, com a crise econômica global), permitiu que computadores pudessem ser comprados por R\$ 700, em dez parcelas mensais, tornando assim o produto acessível a classes menos abastadas. Não à toa, atualmente mais da metade do comércio eletrônico brasileiro é gerado pelos consumidores da classe C.

O tamanho do mercado e a relevância da internet na formação das marcas fizeram que se tornasse impossível para o grande varejo não contar com o canal web para suas vendas. Em 2008, o Walmart abriu sua operação pontocom no Brasil, seguida no ano seguinte pelas Casas Bahia e pela Renner. Somente em 2010 o Carrefour, segundo maior varejista do país, abriu sua loja online, completando o time do grande varejo com presença na web. Players regionais importantes, como Lojas MM (Paraná), Colombo (região Sul), Casa e Vídeo (Rio de Janeiro) e Insinuante (Nordeste), fincaram pé na internet bem antes, reforçando sua relevância no mercado e dificultando a chegada de novos competidores. Com a criação da Máquina de Vendas em 2010, a partir da fusão da Ricardo Eletro com a Insinuante (seguida posteriormente pela incorporação das redes City Lar e Eletroshop), esse movimento ficou ainda mais evidente.

Uma consequência da forte entrada de varejistas regionais no mundo online foi a descentralização do mercado, fazendo que os líderes online perdessem participação para empresas mais novas. As pequenas e microempresas também ganharam força, uma vez que podem iniciar suas operações online a partir de plataformas “de prateleira” oferecidas por muitos fornecedores e podem divulgar suas marcas a partir da compra de cliques e publicidade em sites como Google, Buscapé e Facebook. Com isso, em muito pouco tempo uma pequena loja pode marcar presença no mercado, especialmente em segmentos de “cauda longa”, muito específicos.

EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DO E-COMMERCE BRASILEIRO (EM R\$ BILHÕES)

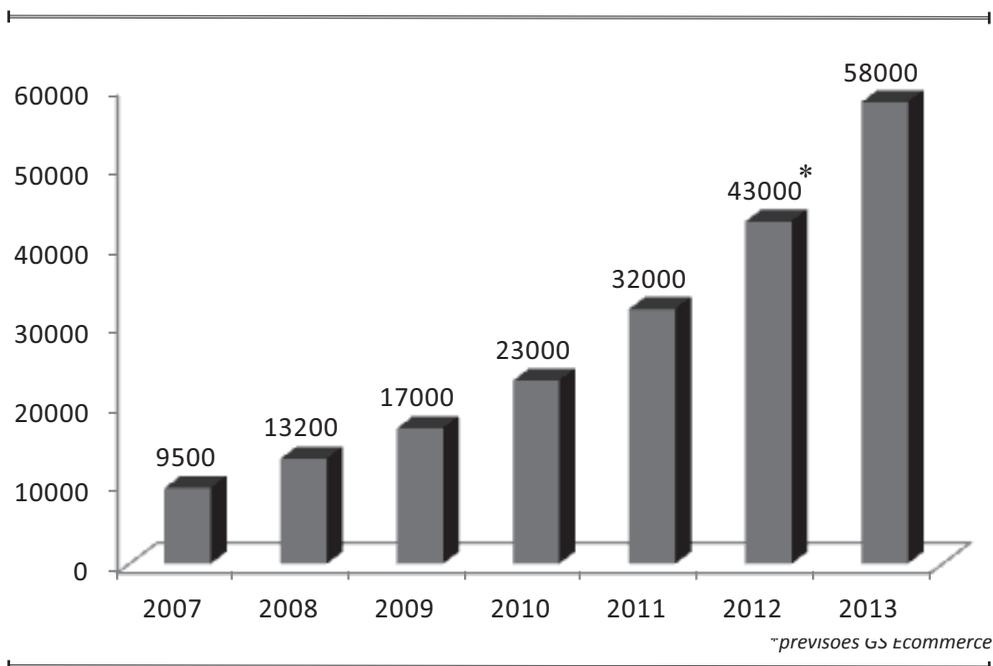


Fonte: e-bit

O crescimento do mercado abre espaço para novos segmentos e favorece o consumidor, que também tem mais informação sobre os produtos e serviços; compara preços rapidamente; sabe qual é a opinião de outros consumidores; e fecha a compra de qualquer lugar, por meio de qualquer dispositivo. Com as redes sociais, os consumidores ganham força tanto para elogiar quanto para reclamar. E, com os sites de compras coletivas, que estouraram no mercado brasileiro em 2010, podem obter descontos mais significativos em produtos e serviços, reforçando um ciclo de “empoderamento” dos clientes no mundo online.

Os cupons online criaram uma nova febre e trouxeram para o Brasil uma forma de descontos que é tradicional nos Estados Unidos no mundo físico, mas que não havia florescido por aqui por causa do passado de alta inflação. O grande desafio, porém, é estabelecer um relacionamento sólido com

EVOLUÇÃO NO NÚMERO DE E-CONSUMIDORES (EM MILHÕES)



Fonte: e-bit

os prestadores de serviço, para que a experiência de compra iniciada na compra do *voucher* seja finalizada da melhor maneira. Se um site de compras coletivas faz uma parceria com uma clínica de depilação e essa clínica faz uma queimadura em uma consumidora na prestação do serviço, não é apenas a imagem da clínica que fica prejudicada, mas também a do site.

Outro movimento digno de nota acontece do lado dos fabricantes. Acompanhando um movimento global e que também acontece no mundo offline, a indústria tem investido na venda direta ao consumidor, como forma de aumentar suas margens e estar mais próxima dos clientes. Sony, Hering, Whirlpool e Dell são exemplos dessa tendência. Ao mesmo tempo, outras companhias buscam aliar os mundos offline e online, em uma equação que reduza os potenciais conflitos de canal. É o caso da Natura, que realiza a maior parte de suas vendas por meio das consultoras, mas também conta com a internet tanto para



GERENTE DE ECOMMERCE

o contato direto com os consumidores quanto para apoiar as consultoras em seus pedidos, pagando inclusive comissão para elas nas compras online. A consequência do avanço da internet é que hoje a indústria consegue olhar para seus clientes, levar os produtos diretamente a eles e realizar pesquisas com mais agilidade, ganhando espaço na mente dos consumidores e reagindo rápido a qualquer mudança do mercado.

Não podemos esquecer de outras vertentes do e-commerce, como o C2C, no qual o consumidor é também um agente de vendas. O Mercado Livre é hoje o maior expoente desse modelo no Brasil e o eBay, no mundo. Muito se fala no impacto das mídias sociais como canal de vendas, mas a realidade é que ainda não se sabe muito bem como esse modelo de negócios funcionará: hoje as empresas entendem que é importante contar com páginas nas principais redes sociais frequentadas pelo público consumidor, mas ainda não houve a grande sacada que mostre o caminho para o chamado “f-commerce”⁴.

O que está claro é que o futuro será cada vez mais multi-canal. Com celulares cada vez mais poderosos no bolso, o consumidor entra na loja, consulta as informações do produto por meio do código de barras fotografado, coloca nas redes sociais uma foto do produto e ouve a opinião dos amigos, e pode comprar online ou offline. Para esse neoconsumidor digital, multicanal e global, tudo está integrado: embora fisicamente em um shopping, ele estará conectado às suas marcas preferidas, levando a uma modificação no próprio ponto de venda, que poderá mostrar apenas imagens dos produtos. A própria loja poderá estar em qualquer lugar, como o recente case da Tesco Homeplus com pontos de venda no metrô de Seul, na Coreia do Sul, mostra: a empresa colocou painéis que mostravam fotos dos produtos e QR codes⁵ que eram lidos pelos celulares do cliente. Ao escolher os produtos desejados, o cliente fechava a compra online e recebia seus produtos em casa. Simples, transparente e conveniente. E isso está apenas no começo.

4 Termo relativo à “Facebook Commerce”, usado para definir as vendas geradas através do Facebook.

5 Quick response: código de barras bidimensional que pode facilmente ser lido por celulares com camera.



UM NOVO PERFIL DE CONSUMO

No início, os e-consumidores brasileiros eram pessoas abastadas, que podiam ter acesso a computadores de US\$ 4 mil e linhas de telefonia fixa de US\$ 5 mil. Essa elite, aos poucos, foi sendo reforçada por um novo público, com um poder aquisitivo menos exclusivo, e, com a queda contínua do preço dos computadores, a ampliação do acesso à telefonia e a expansão do crédito no país, temos hoje uma situação muito mais democrática. No Brasil de hoje, embora a renda média do e-consumidor seja de R\$ 4 mil, pessoas das classes A até D consomem pela internet, em um total de mais de 32 milhões de pessoas. Segundo levantamento da e-bit, a idade média do e-consumidor é de 40 anos, embora uma parcela considerável dessa população seja formada por pessoas acima de 50 anos, que não cresceram com computadores e tiveram dificuldade para aprender a usar esses equipamentos. Muito diferente da população mais jovem, nascida no ambiente web e que desde cedo brinca com celulares e tablets.

Existem hoje cerca de 100 milhões de pessoas com acesso à internet no Brasil, o que significa metade da população do país. O público acima de 60 anos é uma das últimas barreiras para a expansão da internet. Isso porque as populações mais jovens, nascidas no ambiente digital, não veem computadores, smartphones e tablets como seres estranhos, e sim como equipamentos até mais populares que a televisão. Os mais idosos, por sua vez, não são nativos digitais, mas têm grandes estímulos para ingressar no mundo da internet: a web pode ser, por exemplo, uma maneira interessante de superar o problema da solidão. O desenvolvimento de tablets altamente intuitivos elimina a barreira técnica de entrada e gera uma grande aderência ao uso do equipamento por uma população mais idosa que poderá estar fisicamente sozinha, mas virtualmente conectada, utilizando a web para conversar e trocar ideias por meio das redes sociais.

A classe E, atualmente fora do mundo digital, no futuro também terá acesso à internet. Hoje, as LAN Houses são uma alternativa, mas o projeto do governo federal de levar a banda

larga a todos os municípios do país fará que esse público também se torne digital. O aumento da população bancarizada impulsiona o comércio eletrônico, uma vez que facilita as compras, mas o boleto bancário é uma alternativa viável para alcançar esse público. Assim, o comércio eletrônico ganha espaço e relevância nas decisões de consumo da população, um movimento sem volta.

Paralelamente ao crescimento do acesso à internet e ao comércio eletrônico vem o desenvolvimento de novos negócios online, na chamada “cauda longa”. Instituições como a Universidade Buscapé e a Ecommerce School permitem que pequenos empreendedores criem suas lojas e iniciem seus negócios online. Isso leva ao desenvolvimento de mais negócios de nicho e acelera um movimento de mudança no perfil de consumo que já vem ocorrendo nos últimos anos. Se nos primórdios do e-commerce no Brasil o sortimento oferecido era restrito e havia um grande receio de adquirir produtos de maior valor, com o amadurecimento do mercado a segurança aumentou e abriu-se espaço para categorias como os Eletrodomésticos, hoje os mais vendidos pela web no Brasil (13% do volume total de pedidos); e Informática (com 12%, ocupa a segunda colocação no ranking nacional). Já Livros, Revistas e Jornais, categoria que por muito tempo liderou as vendas no país, hoje responde por apenas 8% do total de pedidos, na quarta colocação.

Outras categorias têm avançado no cenário nacional, como acessórios automotivos, artigos esportivos, vestuário e produtos para o lar, segmentos que tinham presença muito limitada, mas que, com o aumento da experiência do consumidor e sua maior familiaridade com o ambiente online, ganham espaço. Enquanto no Brasil o tíquete médio gira em torno de R\$ 350, nos Estados Unidos está na casa dos US\$ 100, por conta da massificação e do fato de que, por lá, as compras online são, há tempos, parte do cotidiano, sendo usadas inclusive para compras por impulso. E é preciso lembrar também de serviços que não existiam na internet e que, hoje, praticamente enterraram negócios tradicionais, como no caso dos ingressos, locação de vídeos e venda de música. Carros e

CATEGORIAS MAIS VENDIDAS NO E-COMMERCE BRASILEIRO EM 2011

1º	Eletrodomésticos	15%
2º	Informática	12%
3º	Eletrônicos	8%
4º	Saúde, Beleza e Medicamentos	7%
5º	Moda e Acessórios	7%

Fonte: e-bit

imóveis também são setores crescentemente impactados pelo mundo online, mostrando que o setor de serviços continuará a se beneficiar do maior acesso da população ao e-commerce.

PARA ONDE VAMOS

Cada vez mais, as pessoas levarão a loja em seus bolsos. O crescimento dos smartphones mostra que o consumidor poderá se conectar ao varejo online em qualquer instante, de qualquer lugar. Até mesmo de dentro da loja física do concorrente. Os celulares tornaram-se um canal de comunicação integrado e convergente, com o qual as empresas terão de lidar. O neoconsumidor, esse consumidor digital, multicanal e global que acessa as empresas a partir de diversos canais, de acordo com sua conveniência, demandará um neovarejo, para o qual muitas empresas ainda não estão preparadas. E o tempo para se preparar é muito, muito curto.

As inovações tornam-se populares muito rapidamente. Nos Estados Unidos os tablets são uma realidade, e em pouquíssimo tempo também serão no Brasil. É preciso estar atento a isso para manter a relevância junto aos consumidores. As próprias empresas de internet (tradicionalmente líderes em inovação) têm sentido na pele a velocidade das mudanças e passam a concorrer, de uma hora para outra, com companhias de outros segmentos e países. A concorrência é global e multissetorial.



GERENTE DE ECOMMERCE

Nesse cenário cada vez mais digital, a tecnologia está na pauta do varejo. Logística, meios de pagamento, relacionamento com os clientes, serviços financeiros, controle de estoque, integração com ERPs, gestão de produtos, tudo isso eleva a tecnologia a um patamar estratégico. Quem não contar com uma estrutura de TI pronta para encarar os novos desafios do varejo será varrido do mapa. Se no passado o consumidor pesquisava em cartazes, folhetos, páginas amarelas e jornais, para depois ir à loja, hoje ele vai à loja, fotografa o código de barras do produto e acessa um site de comparação de preços, que mostra onde é oferecido por um preço mais baixo. Se há pouco tempo era preciso levar a oferta do jornal até a loja e negociar o preço com o vendedor, hoje são necessários poucos cliques para comprar o produto do outro lado do mundo, ou para desistir da compra depois de ver na internet a opinião de outros consumidores.

Como consequência, a internacionalização do e-commerce é irreversível. E não se trata apenas do consumidor comprando no exterior para entregar aqui: empresas estrangeiras desembarcam no Brasil e companhias nacionais iniciam operações em outros países. É o caso da B2W, com venda de ingressos no México, Chile e Argentina; da Netshoes na Argentina no México; ou dos sites brasileiros de compras coletivas que abrem filiais por toda a América Latina. Nada mais natural, uma vez que o Brasil responde por cerca de 60% do varejo online da região e é o mercado mais maduro e que possui uma cultura de compra pela web mais desenvolvida na América Latina.





2

EMPREENDEDORISMO DIGITAL

JOÃO RAMIREZ

Empreendedor: termo utilizado para qualificar ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial e inovadora de se dedicar às atividades de organização, administração e execução, principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos.

A palavra “empreender” aparece no dicionário como: Tomar a resolução de fazer uma coisa (de certo vulto) e começá-la: empreender um trabalho. Uma das definições mais aceitas hoje em dia é dada pelo estudioso de empreendedorismo, Robert Hirsch, em seu livro *Empreendedorismo*. Segundo ele:

Empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

O empreendedor é o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, uma área do conhecimento humano. O termo também é utilizado no cenário econômico para designar



GERENTE DE ECOMMERCE

o fundador de uma empresa ou entidade, aquele que constrói tudo a duras custas, criando o que ainda não existia.

Os empreendedores têm algumas características em comum.

- Têm feeling (pressentem que a coisa vai dar certo).
- Aprendem o tempo todo (principalmente com os erros).
- Sabem o que querem.
- São capazes de tomar decisões sozinhos.
- Organizam tarefas e metas.
- Lideram pessoas.
- São otimistas.
- Possuem a capacidade de ver o que ninguém está vendo.

O empreendedor digital não é muito diferente do empreendedor offline. De forma geral, o empreendedor é alguém que pensa fora do tradicional, é um pouco mais maluco que a média das pessoas, não tem medo de assumir riscos, possui muita vontade de executar alguma missão, enxerga soluções onde os outros veem problemas e quer ser diferente. Ele não quer entrar no mercado formal de trabalho e, assim, empreende para criar algum valor novo no mercado.

No Brasil, especialmente, as crianças não são criadas para serem empreendedores, são criadas para serem funcionários. Infelizmente, a educação brasileira tradicional tem como foco

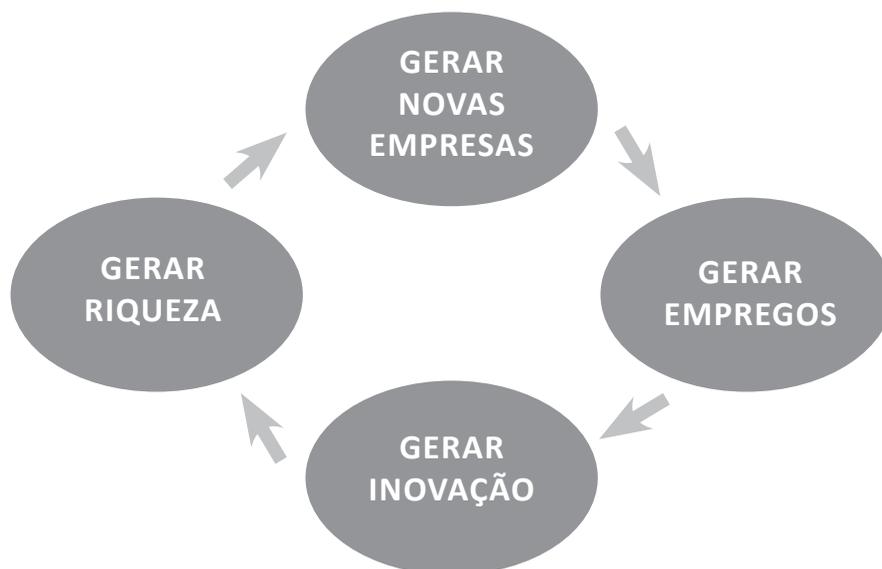
PRINCIPAIS DESAFIOS DO EMPREENDEDOR BRASILEIRO

- Burocracia
- Carga tributária
- Falta de incentivo público
- Falta de comunicação na cadeia de negócio
- Falta de cultura empreendedora
- Distância entre o empreendedor e o investidor

criar novos funcionários públicos, em um paradigma no qual o governo vai bancar a vida inteira do profissional, que atuará sempre na mesma empresa. Algo muito diferente da cultura americana, por exemplo, que procura valorizar a criação de novos negócios. Os norte-americanos crescem com essa filosofia de que se você tem uma ideia, essa ideia é boa, você deve apostar nela e deve investir para conseguir realizar essa sua vontade. No Brasil, por outro lado, criou-se uma cultura diferente, até porque durante muito tempo não havia educação superior no país. A perspectiva era muito baixa e a falta de empreendedorismo também tem a ver com isso.

O empreendedorismo também está relacionado com a condição que o país tem hoje de permitir que você consiga investir e apostar, mas fundamentalmente o empreendedor é alguém que tem a vontade de realizar e, por isso, geralmente não se encaixa numa estrutura clássica e tradicional de empresa. Entretanto, a cultura do empreendedorismo é importante no mundo corporativo: se o funcionalismo público, por exemplo, tivesse uma cultura

O CÍRCULO VIRTUOSO DO EMPREENDEDORISMO



mais empreendedora, as pessoas tentariam inovar e a cultura de “o que é público não é de ninguém” teria menos alcance.

O empreendedor digital é alguém que utiliza a tecnologia como base para seus negócios. A principal vantagem em relação a uma empresa tradicional é o fato de que, geralmente, o investimento em um empreendimento digital é menor: a internet e a tecnologia mudaram a forma de desenvolver negócios e abriram novas possibilidades, trazendo ferramentas que ampliaram as opções de empreendedorismo e deram asas à criatividade. É evidente que todo negócio depende de investimentos. Entretanto, quando alguém pensa em criar uma indústria de automóveis, é possível saber rapidamente qual é o investimento necessário para construir a fábrica, pois é preciso comprar máquinas, alugar um galpão, adquirir matérias-primas etc. Uma fábrica

COMO EVITAR TROPEÇOS

- Dica 1 – “Tenha sócios que tenham os mesmos valores que você, que façam as coisas de um jeito diferente de você e que complementem aquilo que você faz bem.”
- Dica 2 – “Tenha um bom contador e um bom advogado.”
- Dica 3 – “Tenha tutores e conselheiros mais experientes do que você.”
- Dica 4 – “Misture profissionais mais experientes e mais jovens no mesmo time.”
- Dica 5 – “Prepare-se para cada reunião. Tenha todas as respostas. Treine, treine, treine.”
- Dica 6 – “Tenha uma boa rede de contatos e mantenha-os atualizados sobre seus passos.”
- Dica 7 – “Não tente empreender múltiplos negócios ao mesmo tempo. Foco!”
- Dica 8 – “Compartilhe seu empreendimento com sua família.”
- Dica 9 – “Não se apegue ao seu negócio. Você não cria uma empresa para você, cria para o mundo.”
- Dica 10 – “Divirta-se! Empreender (assim como viver) só faz sentido se você está se divertindo.”

de automóveis não começa pequena e depois cresce: é preciso fazer um grande investimento inicial para chegar ao objetivo final. O que o mundo digital trouxe para as pessoas é a possibilidade de um empreendedor, às vezes sozinho, começar um negócio e transformar sua ideia em um protótipo. O fenômeno mais recente é o Facebook: um rapaz em uma universidade de ponta norte-americana tem um QI razoavelmente acima da média, mas sozinho conseguiu criar uma ferramenta que passou a ser usada de repente por um monte de gente. As histórias na internet costumam começar assim: boa parte da web nasceu com um, dois ou três caras que começaram a executar um plano, que gerou um protótipo, que gerou o primeiro investimento e daí passou a crescer. Essa é a grande diferença do mercado digital para o mundo industrial.

Empreender na internet tem muito a ver com vender conhecimento. As grandes empresas do mundo online, como Google, Microsoft e Facebook, têm seus códigos-fonte e não vendem bens tangíveis. A Microsoft vende software, o Google tem seu algoritmo de buscas e o Facebook tem uma grande base de usuários. Em todos esses casos, os empreendimentos digitais nasceram da união de ideias para gerar um novo conceito. Sempre digo que o Google é uma ideia genial porque é uma referência de passagem, não é o destino de nada: a grande sacada foi perceber que era importante, para o usuário, ter referências e poder contar com informação organizada.

INOVAR É SÓ O COMEÇO

A inovação ainda não está no DNA do brasileiro, mas não é por isso que o brasileiro não inova. A inovação não vem porque não há apoio suficiente para criar projetos que possam passar algum tempo sem fãs e sem resultados. Empreender é ótimo, mas as pessoas precisam comer em algum momento. É aí que há uma grande diferença entre o Brasil e os Estados Unidos: não à toa, Facebook, Google e Microsoft nasceram dentro de universidades, apoiadas de alguma forma por um sistema de ensino que dá base para a construção de um empreendimento por um garoto que está cheio de vontade de fazer a diferença.

Nesse sistema, os próprios professores contribuem com ideias, conselhos, e de alguma forma também ganham participação nas ideias e nas companhias. Há uma rede de proteção que estimula o desenvolvimento de novas ideias.

Já no Brasil, a escola pública não consegue assumir esse papel e os alunos saem formados para seguir carreira em empresas. Dentro da faculdade não se fala muito em criar negócios e administrá-los, até porque há tanta dificuldade, tantos impostos. Existem iniciativas isoladas na USP, em Campinas, em Recife, com incubadoras que geram alguns negócios, mas ainda é preciso aproximar muito o meio acadêmico dos investidores. A inovação só surge quando há recursos financeiros e há apoio para que as ideias se desenvolvam. O CESAR, em Recife, é a melhor experiência brasileira com algo parecido com o que seria uma incubadora norte-americana: um lugar muito ligado à universidade, mas que também tem um mercado que serve de trampolim para essas empresas fazerem um lançamento decente para se transformarem em empresas de mercado.

O curioso é que, mesmo sem uma estrutura que impulse o empreendedorismo, o brasileiro é extremamente empreendedor. O povão empreende loucamente no Brasil, como é possível ver nas barraquinhas para venda de todo tipo de produto que aparecem na rua a cada dia. E esses microempresários precisam entender de marketing, saber divulgar seu negócio, e entender de precificação e compras. Seria ótimo se ele tivesse

COMO MONTAR UMA APRESENTAÇÃO IMPACTANTE

- Contexto de mercado
- Citações que validam seu raciocínio
- Abertura
- Explicação do conceito
- Descritivo do projeto
- Modelo de negócio
- Custos
- Receitas
- Profissionais envolvidos

estudado para isso, mas no Brasil as pessoas são muito empreendedoras porque precisam daquilo para viver. Então é óbvio que o empreendedorismo digital “pega” no Brasil, inclusive facilitando a entrada de pessoas no mercado de trabalho.

COMO VENDER SUA IDEIA DIGITAL

Como um empreendedor deve se organizar para vender sua ideia para o mercado? É disso que falaremos agora.

Alguns aspectos são obrigatórios. Em primeiro lugar, é impossível vender uma boa ideia sem uma boa apresentação. Se a primeira impressão é a que fica, é preciso ter uma apresentação bem organizada. A apresentação não precisa ter um visual fantástico, porque o empresário não precisa ser um designer, mas a apresentação precisa explicar o conceito, transmitir o que está sendo vendido e prototipar a ideia. Se conseguir fazer isso, o empreendedor estará em um estágio avançado de conseguir convencer alguém sobre a ideia.

Para uma apresentação, lembre-se da “regra do elevador”: sua ideia tem que ser resumida o suficiente para que você possa contá-la durante uma viagem de elevador. Os primeiros minutos da apresentação são o seu tempo, é quando você tem a plateia à sua disposição. Em no máximo cinco minutos você tem que explicar sua ideia, mostrando o contexto de mercado, números e a apresentação da ideia em si. Essa é a hora de dar um show, encantando a plateia a ponto de fazê-la querer ver um plano de negócios clássico. Com um PPT bem estruturado, que consiga dar suporte a essa primeira apresentação, você deve ser vendedor e mostrar como um dia você irá ganhar dinheiro com essa ideia.

Importante ressaltar que, nesse primeiro momento, você não precisa ser claro a respeito de qual é o dinheiro que você irá buscar. Mesmo que seja um grande sonho, você precisa dar uma ideia do caminho a seguir, mas é importante ter em mente que existem muitas formas de ganhar dinheiro com uma ideia. O dinheiro é uma consequência de uma boa ideia. A ideia vem primeiro, o modelo de negócios vem depois. Ainda

assim, se você já tiver um modelo de negócios claro, coloque-o na apresentação.

É importante colocar na apresentação pelo menos um exercício financeiro. Não se trata de desenvolver uma planilha Excel supercomplexa, com bilhões de cenários, porque você estará aplicando uma energia enorme em um momento em que precisa focar o projeto como um todo. Mas é importante colocar na apresentação pelo menos as regras básicas do jogo, como uma dimensão do investimento que você imagina ser necessário fazer e a previsão de receita, com base em um modelo de negócios que você tenha imaginado ser viável. Isso facilita muito uma primeira análise e aumenta a possibilidade de convencer alguém nesses primeiros cinco minutos. Se você conseguir convencer um investidor, a próxima pergunta será “quanto você quer”, e então é preciso ter alguma resposta razoavelmente na ponta da língua. É para isso que serve uma planilha básica, que não precisa nesse momento ter um grande detalhamento.

Colocar as ideias no papel é importante também porque quando isso acontece, é uma oportunidade de revisar seu projeto e, eventualmente, corrigir algumas falhas. Esse documento não pode ser muito longo, até porque você continuará a revisá-lo e ele funciona como uma introdução. Com esse documento, uma planilha básica e a apresentação em PowerPoint, você tem base suficiente para iniciar uma boa conversa com qualquer pessoa. Se ainda houver um protótipo, sua posição fica ainda mais forte. Entretanto, lembre-se que esse material todo é um apoio para suas ações. Quem vende a ideia é você.

PERFIS DE INVESTIDORES

- Bootstrap (carro usado, casa, cofrinho)
- Investidor-família (irmão, cunhado, sogro, tia-avó)
- Investidor-anjo (associações, ex-chefe, amigo)
- Investidor privado (conhecido, mecenas, empresário)
- Fundos de capital de risco (que não gostam de risco)
- FINEP

Um ponto importante que aprendi no dia a dia é que o empreendedor precisa saber ouvir. Ele, durante uma reunião, precisa estar atento ao que o candidato a investidor está dizendo, pois poderá receber feedbacks valiosos que melhorem o projeto no decorrer do caminho. Esse feedback muitas vezes vem de alguém que tem muito mais conhecimento que você em alguma área e lhe dá alguma orientação para melhorar muito seu projeto. Mas se você está tão focado em vender que não prestou atenção às dicas do possível investidor, perdeu uma oportunidade de encontrar novos caminhos.

Também é fundamental ter muita consistência no momento de apresentar sua ideia. O investidor, sócio ou parceiro não está simplesmente comprando uma participação em um modelo de negócios ou em um empreendimento: ele está comprando a ideia e quem irá implementá-la. Afinal, não faz nenhum sentido o autor da ideia deixar que outro toque o negócio. Não se vende uma ideia para um terceiro executá-la. Por conta disso, é preciso ser consistente e apresentar uma ideia sólida que seja executável. Você já viu algum investidor investir se o próprio criador da ideia não está no negócio?

Não necessariamente sua ideia é original. É até natural que outras pessoas tenham a mesma ideia que você, no mesmo momento, pois estão no mesmo ambiente. Nessa situação, o diferencial será o poder de execução que você tem. E quem executa melhor? Quem tem mais ferramentas e conhecimento. Se você é o grande especialista em seu mercado, acaba tendo mais chance do que seus concorrentes.

DE ONDE VEM O INVESTIMENTO?

No Brasil, a cultura do investimento profissional está ainda começando. Até muito recentemente, o dinheiro do investimento em negócios digitais (e de negócios offline também) vinha da família, dos amigos, do banco, da venda de patrimônio. Na última década, o Brasil começou a criar a cultura dos investidores-anjo, pessoas que realizam o primeiro investimento na empresa. No caso do Brasil, estamos falando em valores entre R\$ 50 mil e R\$ 150 mil, o suficiente para dar o pontapé inicial,

colocar a ideia em produção e gerar um primeiro protótipo. É alguém que terá uma participação muito pequena na empresa (inferior a 20%) e está apenas ajudando o empreendedor no primeiro passo.

O estágio seguinte é o do venture capital, do investimento de risco. O investidor de risco é aquele que deveria investir em dez projetos para ver oito darem errado, um empatar e um dar muito certo. No Brasil, porém, ninguém quer investir em dez projetos e ver oito darem em nada: eles querem investir em dez projetos vencedores e, por isso, dificilmente investe-se na fase em que a empresa ainda não tem um modelo de negócios comprovado. O capital de risco simplesmente ainda não evoluiu o suficiente para que o investidor queira realmente realizar a dinâmica do risco. Em bom português, “ele só vai na boa”. No caso do Brasil, o que se tem são fundos maiores que fazem rodadas grandes de investimento para empresas já estabelecidas no mundo digital, rodadas de até R\$ 40 milhões para companhias que já ganharam impulso e que utilizam esse dinheiro para financiar sua expansão.

Uma característica única do mercado brasileiro é que por aqui temos o Finep (Financiadora de Estudos e Projetos), órgão do governo federal que tem como missão promover e financiar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica em empresas, universidades, centros de pesquisas e outros. O Finep tem liberado muito dinheiro diretamente aos empreendedores, com linhas de crédito de até R\$ 5 milhões para que as empresas desenvolvam seus projetos. Entretanto, o órgão atua somente com projetos que já estão em andamento, estando mais para venture capitalist do que para angel investor.

IDENTIFIQUE AS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS

- Mercado em crescimento
- Mão de obra qualificada
- Público “early-adopter”
- Capital externo aportando no país
- Entrada de players internacionais

ONDE ESTÃO AS OPORTUNIDADES?

Nos próximos anos, serão abertas grandes oportunidades de negócios no mundo digital, especialmente em relação às mídias sociais, ao e-commerce colaborativo, ao e-learning colaborativo, ao mobile commerce e ao mobile learning. O que não significa que não existam oportunidades em determinados segmentos de mercado. O setor têxtil, por exemplo, experimentará um grande crescimento no e-commerce. O mesmo em saúde e beleza e também no segmento de serviços. O Brasil tem um mercado enorme a explorar e, por isso, ainda haverá um grande crescimento do e-commerce: o mercado interno consumirá muito mais do que hoje, nem tudo está online. Por isso, o comércio eletrônico continuará crescendo acima da média do varejo pelo menos até o final da década, ainda mais incentivado pelos grandes eventos mundiais da década como Olimpíadas e Copa do Mundo.

MITOS E REALIDADES

- Empreendedorismo é para quem tem perfil de empreendedor. (É nada, mentira!)
- Empreendedor é quem tem mais facilidade de lidar com o risco. (É mais ou menos isso mesmo)
- Empreendedores são seus próprios chefes. (É nada, tem os investidores, sócios, funcionários, prestadores de serviços, parceiros de negócio etc. etc. etc.)
- Empreendedores trabalham mais tempo e mais duro do que profissionais em empregos tradicionais. (Hummmm... essa é verdade!)
- Empreendedores são estressados, não têm qualidade de vida e são infelizes. (Meeeeentira! Se você gosta daquilo que faz, irá se divertir em qualquer situação.)
- Começar um novo negócio é arriscado e pode acabar em falência. (É verdade. Pode mesmo. Vai encarar?)
- Dinheiro é o mais importante para começar um negócio. (Mentira! Mas dinheiro ajuda e você vai precisar de algum...)
- Empreendedores precisam ser novos. (Tsc, tsc, tsc... Quem disse isso?)



GERENTE DE ECOMMERCE

Concorrer com os grandes varejistas já estabelecidos no mundo online é muito difícil, mas existem oportunidades em mercados verticais, em nichos. Quanto mais gente acessar a internet, mais oportunidades em nichos. Sempre falo do cara que gosta de comprar acessórios para Ferrorama: se você tem uma loja e é especialista nisso, tem uma imensa oportunidade no mundo online. O mesmo acontece em muitos e muitos nichos nos quais ainda não existe uma referência na internet. E nem sempre a maior oportunidade está em algo revolucionariamente novo: pode estar em saber juntar as peças que já existem, mas de uma forma que ninguém pensou. Esse é também um jeito de fazer inovação.





3

GESTÃO DE PROJETOS DE E-COMMERCE

MARCOS ALMEIDA

Para um profissional de e-commerce, o gerenciamento de um projeto é tão importante quanto pensar em converter vendas, porque tudo que ele faz precisa ter planejamento e pode ser descrito como um projeto. Esse entendimento é essencial e por isso a gestão de projetos é um aspecto importantíssimo no dia a dia dos profissionais ligados ao comércio eletrônico.

O QUE É PROJETO?

Vamos adotar uma definição bastante simples do que é um projeto: “projeto é toda atividade que tem um início, meio e fim, e é elaborada por pessoas com recursos limitados, dentro de um prazo determinado, e precisa ser completado para que seja bem-sucedido”.

A Wikipedia traz outra definição que também é interessante: “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Os projetos e as operações diferem, principalmente, no fato de que os projetos



são temporários e exclusivos, enquanto as operações são contínuas e repetitivas”.

QUAIS AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO?

SETE aspectos definem, de forma básica, o que é um projeto:

- Projetos são únicos.
- Temporário: tem início e fim definidos;
- Entrega produtos, serviços ou resultados exclusivos;
- Progressivamente elaborado;
- Realizado por pessoas;
- Recursos limitados;
- Exige planejamento, execução e controle.

Um projeto, assim, dura um período específico e tem começo, meio e fim. Precisa ter, como resultado, a entrega de um produto , serviço e é gerido por pessoas, exigindo planejamento e controle para ser desenvolvido a contento.

O controle é um aspecto fundamental para a execução de um projeto. Controle do ponto de vista de tempo, dos custos e das pessoas que executarão as tarefas dentro do tempo determinado. O gerente de projetos está ali exatamente para organizar e definir quem vai fazer o quê, em que prazo, para que a ação tenha um fim. O gerente irá colocar todo mundo para trabalhar dentro do cronograma para realizar sua parte do projeto.

O gerente do projeto é o responsável pela administração dessas atividades, pela aplicação dos conhecimentos e habilidades técnicas e pela elaboração das atividades para que um objetivo final seja alcançado.

Sendo assim, a gestão de projetos (também chamada de gerência de projetos, gerenciamento de projetos ou administração de projetos) é a aplicação de conhecimentos, habilidades e

técnicas na elaboração de atividades relacionadas, para atingir um conjunto de objetivos predefinidos, num certo prazo, com determinado custo e qualidade, por meio da mobilização de recursos técnicos e humanos.

TEMPO, O FATOR PRIMORDIAL

Talvez o aspecto mais importante em um projeto seja a questão do tempo. Um projeto precisa ser bem elaborado e bem gerenciado. E um dos erros mais comuns em um projeto é o subdimensionamento do tempo: sempre brincamos que cinco minutos do técnico significam, na realidade, uma hora. Porque o técnico espera conseguir solucionar o problema rapidamente e, quando começa, percebe que precisará de muito mais tempo.

Ainda assim, outras questões são essenciais na gestão de projetos. Uma delas é a organização das tarefas. Qualquer projeto é ligado por várias tarefas, sendo que algumas correm paralelamente e outras só começam quando outras terminam. É quando entram em ação todo o cronograma e o controle do projeto.

Mesmo quem não elabora um cronograma acaba trabalhando em um cronograma. Se você diz a seu cliente que a implantação do projeto durará 100 dias, não significa que toda a sua equipe atuará no projeto durante todo esse período. Esse é, na realidade, o prazo que deverá ser adequado internamente na empresa para que toda a sua equipe execute as tarefas necessárias e conclua o projeto. Muitas dessas tarefas estão atreladas à execução de outras anteriormente, enquanto outras ocorrem de forma independente. O papel do gestor de projetos é colocar todo mundo para trabalhar de modo que, no fim, o produto final seja entregue ao cliente no prazo combinado.

Lembre-se: o cronograma passado para o cliente é o mesmo enviado para o seu time. E o cliente irá cobrar cada tarefa dentro do prazo proposto. Por isso é fundamental que cada um trabalhe dentro de seus prazos, para que um não comprometa o outro. É uma cadeia de atividades em que um atraso em um único passo compromete a eficiência de todo o projeto. Por

conta disso, o planejamento é importantíssimo para o gestor de projetos. Ele precisa ter uma visão global do negócio para entender o que irá acontecer e qual o impacto que possíveis atrasos terão não apenas sobre o prazo final de entrega, mas sobre o *business* do cliente.

INTEGRAÇÃO: ELEMENTOS ADEQUADAMENTE COORDENADOS

Há oito áreas essenciais de conhecimento dentro de um projeto. Quatro delas são fundamentais para o sucesso de um projeto: custo, escopo, qualidade e tempo. As demais quatro agregarão valor para as primeiras.

Se um projeto foi planejado para ser entregue em 20 dias e na realidade o foi em 50 dias, você pagou para trabalhar, o custo ficou lá em cima e você não sabe o quanto valeu a pena o projeto ter entrado para sua empresa. Ou o que deu errado. No que diz respeito ao e-commerce, 30 dias de atraso significam 30 dias sem

ÁREAS DE CONHECIMENTOS DO PROJETO

ÁREAS ESSENCIAIS DO GERENCIAMENTO:

- ESCOPO – Ponto de partida: o que é preciso entregar?
- TEMPO – Quando é preciso entregar?
- CUSTO – Qual o orçamento aprovado?
- QUALIDADE – O projeto deve atender às necessidades para que foi proposto.

DEMAIS ÁREAS DO GERENCIAMENTO:

- RECURSOS HUMANOS – Envolvimento eficaz dos profissionais.
- RISCO – Identificação, análise e respostas aos riscos.
- COMUNICAÇÃO – Assegurar que as informações sejam adequadamente coletadas e disseminadas.
- AQUISIÇÕES – Aquisição de bens e serviços de terceiros.

faturamento. Um cliente que peça algum tipo de customização para uma campanha e recebe um prazo de 20 dias, espera contar com essa campanha no ar em 20 dias. Ele já investiu nessa ação e qualquer atraso será um prejuízo enorme para o cliente. No fim das contas, ele acabará não faturando o que esperava.

Quando falamos em custo, falamos em tudo o que o cliente terá de gastar. Há o investimento feito na plataforma, mas qualquer atraso no projeto de implementação impactará também os investimentos em mídia e em marketing, por exemplo. É por essa razão que um possível atraso deve ser avisado com antecedência ao cliente, para que ele possa se replanejar também até em relação aos demais investimentos e, principalmente, manter a credibilidade junto ao cliente.

É nesse aspecto que aqueles quatro itens (escopo, custo, qualidade e tempo) são intrínsecos e um compromete o outro.

As outras quatro áreas importantes em um projeto são:

- **Comunicação:** esse é um dos aspectos mais importantes para o gerente de projeto. Ele não põe a mão na massa, escrevendo os códigos de programação, mas informará tudo e administrará a ansiedade do cliente. Se o prazo não puder ser respeitado, é preciso controlar a situação para não gerar frustração e perder o cliente. Se informado com antecedência, o cliente terá tempo de se replanejar. O gerente de projeto precisa ser transparente, principalmente se o problema for interno. Precisa falar a verdade, em vez de dar desculpas.
- Recursos humanos.
- Riscos diretos e indiretos.
- **Aquisições:** impactam muito um projeto e, falando especificamente no caso do e-commerce, depende não apenas da plataforma, mas também *gateway* de pagamento, sistema de ERP, frete, transportadora e outros. Aquisições se referem a tudo o que dependa de terceiros e, nesse aspecto, vale a pena indicar parceiros de confiança para o seu cliente. Já que é muito custoso

trocar um sistema de ERP, é melhor trabalhar com quem você já conhece. É bom estar bem seguro quanto à plataforma que você vai trabalhar, para que o risco de estourar os prazos seja minimizado. Dependendo de terceiros sem conhecer a qualidade do serviço prestado pode se transformar em um interminável problema de empurra-empurra. Conheça as pessoas que vão entregar e a forma como elas trabalham, para que você possa integrar esse trabalho de forma a não comprometer nem o projeto, nem o prazo de entrega.

AS FASES DE UM PROJETO

Iniciação – é o passo anterior ao início do projeto. Aqui ainda estamos com a área comercial de quem está vendendo o projeto, já que não é possível vender o que não se tem. Faça uma pré-venda, para não acabar vendendo algo que é impossível de ser entregue. Depois que assinou a proposta, o cliente quer aquilo que assinou.

Nessa etapa, o comercial quer vender e ganhar a comissão, enquanto o cliente precisa entender que o projeto está começando quando a proposta é colocada na mesa. É importante que o cliente se envolva desde o início para que não haja nenhum problema. É preciso ter uma reunião preliminar, para verificar o que foi vendido. Assim a chance do projeto dar certo no final é muito grande. Trabalhei com pesquisas de satisfação de projetos que foram acompanhados pelos gerentes na pré-venda e outros em que os gerentes só se envolveram depois da venda. E sempre que o gerente de projeto não vê essa questão da pré-venda, acaba ocorrendo algum problema durante a entrega do projeto que precisa ser resolvido com a diretoria. Dos últimos 20 casos que medi, 19 terminaram dessa forma. Com o gerente do projeto participando desde o começo, apenas em um caso foi preciso falar com o diretor da empresa, e por causa de problemas financeiros independentes do projeto.

Dica é: antes de fechar o negócio, conheça o gerente de projeto, para que você saiba com quem está lidando. Não contrate apenas porque o vendedor foi competente.

Planejamento – É um braço da iniciação. Trata-se de fazer uma reunião com o cliente apresentando todos os termos do projeto, como será feita a comunicação, como será o período de implantação e todos os demais detalhes necessários, para que não haja dúvidas no futuro. É sempre muito importante registrar tudo o que se diz ou se solicita, para que não se caia no esquecimento. O ideal é já tratarmos desses pontos na fase de planejamento, para que o cliente vá se acostumando com o modus operandi.

Lembre-se sempre: registrar as informações é muito importante.

Aqui é quando falamos com o cliente sobre escopo e cronograma. Você, a essa altura, já viu o que ele quer, quais são as etapas e quais os prazos dentro de sua empresa. É importante, nesse momento, saber do cliente o máximo possível. Como já dissemos, algumas etapas não dependem de outras dentro de um projeto e, com isso, eventualmente você pode entregar uma determinada parte do projeto antes, com algo que seja importante para o cliente. Ou verificar que é melhor entregar tudo junto e, assim, alocar sua equipe de uma forma diferente no projeto. É uma negociação que tem de ser feita pelo gerente de projetos. É nessa fase de planejamento que você vai negociar e decidir, com o cliente, cada ponto a ser entregue dentro do prazo combinado.

Nessa fase também é necessário planejar internamente, na empresa. Cada profissional envolvido no projeto vai dizer do que precisa e de quanto tempo necessita. É onde começa o encaixe do cronograma.

Execução – nesta fase, os controles ganham importância. As equipes de desenvolvimento, design, infraestrutura e outras estão trabalhando e, no controle, está o gerente controlando todas as pessoas dentro de cada período que foi definido. É uma fase em que a comunicação é fundamental. Por isso, tenha um relatório semanal de atualização do andamento do projeto, para que o cliente saiba exatamente o que está acontecendo e não se sinta inseguro.

O gerente do projeto está totalmente envolvido, participando até mesmo das reuniões mais técnicas, como as relacionadas à integração do ERP à plataforma. Enquanto os técnicos cuidam dos detalhes da implementação, o gerente de projeto estará focado no cumprimento dos prazos. O gestor não precisa entender profundamente todos os aspectos técnicos, mas precisa saber planejar tudo.

Durante a fase de execução, muitas etapas precisam ser aprovadas pelo cliente. Por isso, o gerente de projeto precisa fazer uma ponte constante entre o cliente e a área que envia algo para aprovar (o layout, por exemplo). O cliente pode ter uma dúvida e precisar do apoio do gerente de projetos para fazer alterações ou encaixar algo no layout que deseja, por exemplo. Ou pode precisar de ajuda quanto aos meios de pagamento, formas de entrega, cadastro de produtos, contratação do ERP – todos pontos que podem atrasar o cronograma.

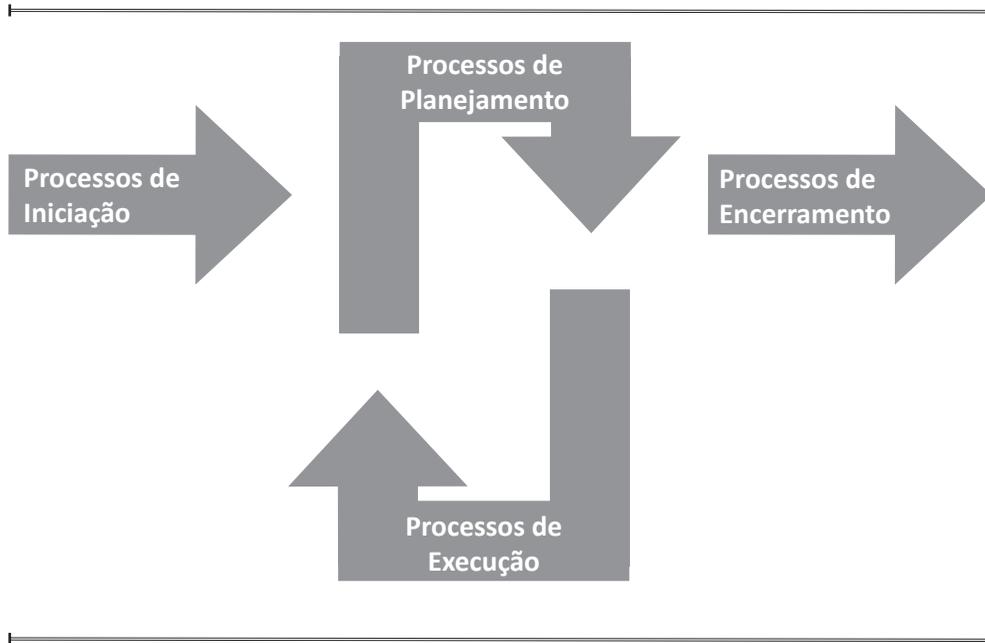
Durante a execução, o gestor de projeto apresenta o passo a passo para o cliente, mostrando o caminho que já foi percorrido e o que é preciso percorrer ainda. O gerente de projeto carrega o bebê no colo até ensiná-lo a andar.

Controle e Monitoramento – acontece o tempo todo, durante todos os momentos do projeto. Sem controle, inevitavelmente o projeto não será cumprido em tempo hábil.

Encerramento – o projeto está finalizado. É importante, nesse momento, ter uma reunião com o cliente e verificar quais foram os pontos de dificuldade para poder melhorar com os próximos clientes. O que atrasou? O que funcionou bem? Faça uma avaliação por escrito com algumas perguntas-chave, para saber em que ponto você precisa melhorar e onde tem apresentado um bom desempenho. Mesmo que você tenha sido perfeito na implementação, sempre há algo que possa ser melhorado.

Há casos que o projeto foi encerrado, porém nem todas as atividades foram entregues. Por isso é importante listar todas as atividades pendentes e transferir ao departamento responsável por meio de documentação de encerramento de projetos.

PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE



Fonte : <http://www.devmedia.com.br/imagens/engsoft/ed12/artigo5/image2.gif>

O PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS

O gerente de projetos tem uma série de funções em uma implementação de e-commerce. Entre elas estão:

- Organizar e gerenciar a equipe do projeto: trata-se do planejamento das ações. É preciso gerenciar todas as equipes para que as tarefas sejam realizadas no tempo correto.

- Envolver todos os stakeholders (públicos de interesse): há diversos casos no mercado em que o dono de uma empresa abre uma operação de e-commerce e contrata um terceiro para tocar o dia a dia. O risco é que o dono pode não estar gostando de como o e-commerce está sendo desenvolvido, mas como ele não é o responsável direto, você não tem essa visibilidade. Se o escopo passado pela empresa terceirizada para você não contempla aspectos importantes para o dono da empresa, você terá um problema. Outro problema comum é o projeto ser definido antes que o gerente de e-commerce da empresa seja contratado. É evidente que haverá conflitos. Quando isso acontecer, é preciso reunir todas as partes e resolver esses problemas. Você, como gestor do projeto, precisa se aproximar da agência que trabalha para o cliente, para que vocês sejam parceiros. Tenha jogo de cintura para atuar com a agência.
- Buscar apoio do sponsor (patrocinador) e o comprometimento das pessoas: é normal encontrar muita resistência ao longo de um projeto de e-commerce. Uma loja pequena que tem uma loja física e vai abrir um e-commerce, por exemplo: na loja física, a equipe é formada pelo dono e mais três vendedores. E um desses vendedores também cuida da loja virtual. Então é provável que haja sabotagem por conta do comissionamento. A comunicação precisa ser muito clara e motivadora para que o cliente seja levado da loja física para a virtual. Surgem os conflitos de canal que precisam ser administrados. É uma pedra que o gestor de projeto vai encontrar e precisa superar.

Damos dicas para resolver o problema, mas quem decide é o sponsor do projeto. Oferecemos sugestões de soluções, mas eventualmente batemos muito de frente com o patrocinador, que tem também outros interesses: ele pode não querer mexer no colaborador da loja física, que tem resistências e boicota a operação de e-commerce. Às vezes, o sponsor não quer o virtual, mas precisa estar lá e vê o mundo online como

uma ameaça. Para quebrar essas barreiras, é preciso mostrar números, mostrar as projeções e os resultados obtidos. É quando o sponsor passa a se interessar de verdade.

- **Liderar a equipe:** o gestor do projeto tem de liderar o time até a entrega do projeto ao cliente. Todos têm de cumprir as diversas etapas, obviamente com sutileza e não como impositor. Com flexibilidade e trabalhando com a linguagem do cliente. O gerente de projeto precisa ser líder, precisa ter motivação e com isso motivar toda a equipe. Precisa entender a equipe, conhecer seus pontos fortes e fracos, e liderá-la rumo ao resultado final. Sem contar que muitas vezes a equipe está em um Estado, o cliente em outro e o gerente de projeto em um terceiro Estado. São culturas, linguagens e motivações diferentes.
- **Motivar e definir papéis claros para cada integrante:** é um trabalho em equipe e cada membro precisa saber suas funções.
- **Negociar, negociar e negociar:** o gerente de projeto deve negociar com todos os envolvidos, no cliente, na empresa e em terceiros envolvidos. E negociar aqui é negociar prazos e o andamento do trabalho. O prazo precisa ser sempre o prazo do cliente, não aquele que é conveniente para a equipe. Conflitos surgirão, porque você está lidando com pessoas e será preciso ser mais duro em um ponto ou outro. O gerente do projeto precisa ser uma pessoa com bom relacionamento para superar essas dificuldades e fazer o projeto acontecer.

OS “PECADOS” DO GERENTE DE PROJETO

- **Achar que está sempre certo:** ele precisa ouvir, opinar, não impor e ter flexibilidade. Ele não pode confundir liderança com ditadura, mas às vezes precisa ser firme e rigoroso, para que as consequências não sejam ruins mais adiante.

- Perder a calma por qualquer coisa: se por qualquer conflito o gerente estoura, ele não pode ser o gerente do projeto. Por mais que ele seja o centro das informações e das críticas, ele precisa absorver esses problemas. Haja terapia...
- Externalizar seus problemas e culpar outras pessoas: o gestor de projeto não pode fazer jogo de empurra. A responsabilidade é, no final das contas, dele. Isso acontece muito em trabalhos de integração, que dependem de terceiros. É simples culpar o terceiro, mas ele precisa ser seu parceiro. O problema tem de ser resolvido entre vocês dois, e não ficar em um empurra-empurra na frente do cliente. Se há algum problema, ele precisa ser resolvido. Não adianta comprar outro: ele é sua responsabilidade.
- Não ter a habilidade de reconhecer pessoas: às vezes, alguém apresenta uma grande ideia e você a toma como sua. Em vez disso, desenvolva a ideia junto. Você precisa dar espaço para que sua equipe cresça. Pequenas ideias podem ser grandes soluções, que podem vir de sua equipe e não necessariamente dos líderes. Para que essas ideias surjam, é preciso que o time seja motivado e que cada membro do time saiba que é importante.

Quem tem medo do fracasso não pode gerenciar projetos!

AS HABILIDADES INTERPESSOAIS DO GERENTE DE PROJETOS

Um especialista técnico não será necessariamente um bom gerente de projetos. Bons gerentes de projetos são generalistas, cujo repertório compreende uma série de competências. Entre suas especialidades estão a resolução de problema e a tomada de decisões rápidas e eficientes, que tragam bons resultados para o projeto e a organização.

- Liderança
- Feedback e gerenciamento de conflitos

- Influência sobre a organização
- Comunicação eficaz
- Negociação
- Facilitador
- Empreendedorismo
- Motivação
- Resolução de conflitos

Depois que a loja foi implantada, o projeto é finalizado. Desse fechamento surgem novos miniprojetos, novas integrações e outras pequenas responsabilidades, projetinhos dentro de grandes projetos. E não são menos importantes. Do ponto de vista do gerente de e-commerce, sob o olhar de um gestor de projetos, nesses microprojetos a dica é sempre avaliar o quanto isso é relevante para o seu negócio: vai lhe ajudar, é importante. O gerente de e-commerce às vezes pede recursos que são perfumaria, que não irão aumentar as vendas. Às vezes, há coisas mais importantes que influenciam nas vendas e que são, por isso, mais prioritárias. Normalmente, o gerente de e-commerce aperta mais a área de TI, porque está mais focado em vendas e resultados. Ele irá querer vender mais, o mais rápido possível. Por isso, o gerente de projeto precisa ter flexibilidade, planejamento e cronograma para não atrapalhar o desenvolvimento, nem fazer rápido e malfeito.

RESPONSABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA LOJA VIRTUAL

1 de 10 – Participação na pré-venda

- Conhecer as condições técnicas e políticas do produto/serviço prestado.
- Acompanhar, com a equipe comercial, a elaboração do briefing, entendendo as necessidades do futuro cliente.

2 de 10 – Planejamento

- Reunião com equipe interna envolvida, para conhecer o briefing trazido pelo departamento comercial. Conhecer o tamanho do cliente, suas necessidades e onde ele quer chegar.
- Elaboração do plano de ação: escopo, recursos humanos, orçamento, cronograma. Tudo dentro do planejamento.

3 de 10 – Cronograma

- Elaboração da proposta de cronograma: processos, fases, responsáveis, prazos. É quando a capacidade de negociação ganha relevância. Existe uma grande possibilidade do gerente de projetos ganhar inimigos dentro da empresa e muitos amigos fora. Isso porque ele trabalha dentro da expectativa do cliente. Muitas variáveis dependem do cliente, mas em um médio e-commerce um projeto que comece do zero demora cerca de 90 dias para ser implementado. Um de grande porte tem um prazo médio de 120 dias. Um atraso de cinco dias por parte do cliente não significa apenas cinco dias de atraso no projeto, porque a equipe trabalha para vários clientes ao mesmo tempo. Se há um atraso de cinco dias em uma fase, o resultado final pode ser um cronograma atrasado em 20 dias.

4 de 10 – Kickoff

- Reunião com cliente para apresentar soluções propostas: escopo, plano de comunicação, execução, cronograma, restrições e recursos não previstos, versão de plataforma etc.
- Termos de abertura/aceite

MODELO DE CRONOGRAMA

Id	Modo da tarefa	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	% concluída	Nomes dos recursos	30/04/11									
									Q	S	S	D	I	S	T	T		
1		Cronograma de Implantação Loja Virtual	53 dias	Qua 18/04/12	Sex 29/06/12		9%											
2		Planejamento	18 dias	Qua 04/04/12	Sex 27/04/12		78%											
3		Criação de documentação do projeto	6 dias	Ter 24/04/12	Ter 24/04/12		100%	Projetos										
4		Kickoff Cliente	3 dias	Qua 25/04/12	Sex 27/04/12		33%											
5		Reunião com os stakeholders	1 dia	Qua 25/04/12	Qua 25/04/12	3	100%	Comercial;Projetos;Cliente										
6		Envio da Ata docum. Projeto	2 dias	Qui 26/04/12	Sex 27/04/12	5	0%	Projetos										
7		Desenvolvimento Clashop	44 dias	Seg 16/04/12	Qui 14/06/12		3%											
8		Criação da loja	2 hrs	Ter 17/04/12	Ter 17/04/12	2	100%	Desenvolvimento										
9		Treinamento	2 dias	Qui 24/05/12	Sex 25/05/12		67%											
10		Treinamento Modulo Operacional	0,5 dias	Seg 16/04/12	Seg 16/04/12		100%	Suporte;Cliente										
11		Treinamento Modulo Marketing	0,5 dias	Qua 02/05/12	Qua 02/05/12		0%	Suporte;Cliente										
12		Liberação do manager	0,5 dias	Seg 16/04/12	Seg 16/04/12		100%	Projetos										
13		Layout	34 dias	Seg 30/04/12	Qui 14/06/12		0%											
14		Briefing para layout	1 dia	Seg 30/04/12	Seg 30/04/12	6	0%	Marketing;Cliente										
15		envio de material pelo cliente	3 dias	Ter 01/05/12	Qui 03/05/12	14	0%	Cliente										
16		Criação de template	15 dias	Sex 04/05/12	Qui 24/05/12	15	0%	Marketing										
17		Aprovação do template	5 dias	Sex 25/05/12	Qui 31/05/12	16	0%	Cliente										
18		Publicação ecms	10 dias	Sex 01/06/12	Qui 14/06/12	17	0%	Marketing										
19		Configurações na loja	51 dias	Ter 17/04/12	Ter 26/06/12		3%											
20		Métodos de pagamento	42 dias	Ter 17/04/12	Qua 13/06/12		0%											
21		Afiliações	15 dias	Ter 17/04/12	Ter 08/05/12	8	0%	Cliente										
22		configuração / homologação	10 dias	Ter 08/05/12	Ter 22/05/12	21	0%	Suporte										
23		Métodos de Entrega	6 dias	Qui 12/04/12	Qui 19/04/12		100%											
24		Afiliações	0 dias	Ter 17/04/12	Qua 18/04/12	8	100%	Cliente										
25		configuração / homologação	2 dias	Qua 18/04/12	Qui 19/04/12	24	100%	Suporte										
26		Cadastro de departamentos	5 dias	Seg 16/04/12	Sex 20/04/12		0%	Cliente										
27		Cadastro de produtos	15 dias	Seg 23/04/12	Sex 11/05/12	26	0%	Cliente										
28		Conf. Sistemas integrados	2 dias	Seg 14/05/12	Ter 15/05/12	27	0%	Cliente										
29		Conf. Gerais	3 dias	Qui 26/04/12	Seg 30/04/12		0%	Cliente										

Projeto: Schincariol_2
Data: Ter 05/06/12

Tarefa externa

Tarefa Inativa

Etapa Inativa

Resumo Inativo

Tarefa Manual

Somente duração

Acúmulo de Resumo Manual

Resumo Manual

Somente início

Somente término

Data limite

Andamento

5 de 10 – Documentação

- Documentação das ações: contrato, termo de abertura, ata de reuniões, aprovações, modificações etc. Documente ao máximo, recolha as assinaturas e mantenha registro das comunicações. É bom ter atas assinadas, é algo importante tanto para a empresa como para o cliente.

6 de 10 – Fluxos

- Desenvolvimento de fluxos: é a representação visual do plano de ação, para que o Gerente de Projetos acompanhe o cronograma.

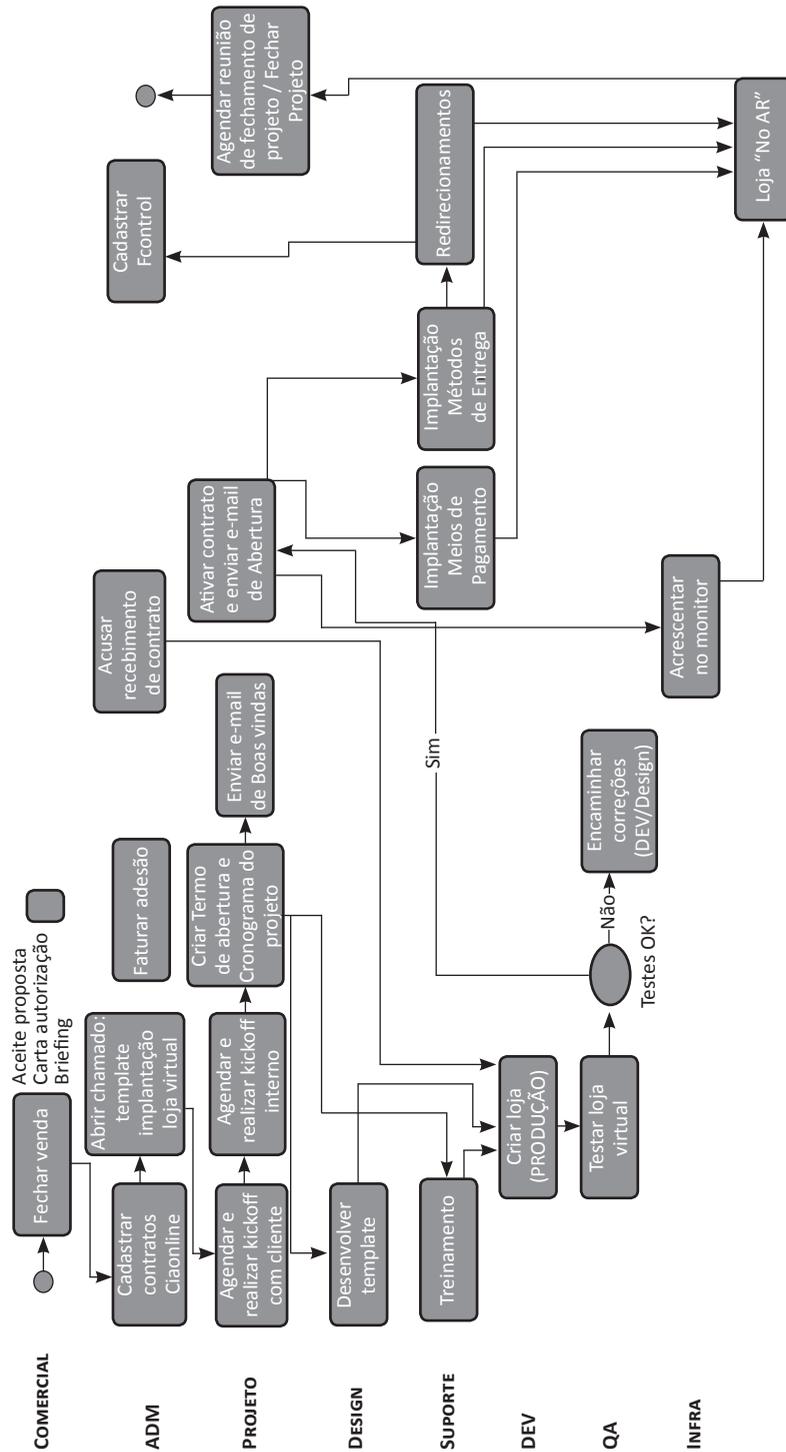
7 de 10 – Acompanhamento do projeto

- O Gerente de Projetos deve manter todos os envolvidos cientes do status do projeto e, se necessário, coordenar a tomada de decisões. Os envolvidos no projeto são clientes e equipes, internas ou parceiras. É importante centralizar informações e saber que cada grupo precisa conhecer muito bem sua informação, sem que um responda pelo outro. Se não, vira uma bagunça.

8 de 10 – SLA (Service Level Agreement)

- SLA (acordo de nível de serviço) é um termo usado no contexto de tempo de entrega de um serviço ou de um desempenho específico. Um contrato do tipo SLA inclui informações sobre a definição dos serviços, desempenho, gerenciamento de problemas, responsabilidade

MODELO DE FLUXO



de ambas as partes, garantias, medidas emergenciais, planos alternativos, planos para soluções temporárias, relatórios de monitoramento, segurança, confidencialidade e cancelamento do contrato. O cumprimento de um SLA está atrelado a indicadores automatizados para coleta e monitoramento dos itens do contrato. Esses indicadores devem incluir meios de segurança e auditoria que agreguem confiabilidade ao indicador. Além disso, os mecanismos de monitoramento dos indicadores podem estar implantados tanto no cliente quanto no fornecedor e devem ser disponibilizados tanto para o cliente quanto para o fornecedor.

9 de 10 – Reunião de fechamento

- Ao término da implantação, é preciso fazer uma reunião com o cliente para discutir a entrega, as dificuldades, os prazos planejados e cumpridos etc. Desse momento tiramos muito aprendizado. É um processo importante para melhorar muito o processo interno, trabalhando de fora para dentro. Ocorre depois que o projeto está fechado, como um momento de feedback. Costumo fazer essa reunião depois de o cliente fazer sua primeira venda real.

10 de 10 – Avaliação da implantação

- A partir da reunião de encerramento com o cliente e da documentação dos processos, realiza-se, com a equipe envolvida, uma avaliação geral da implantação para possíveis melhorias.

DICAS E ESTRATÉGIAS EM GESTÃO DE PROJETOS

- Cumprimento de prazos (visão proativa)
- Transparência e clareza nas informações

- Fluxo de comunicação permanente
- Flexibilidade

SOFTWARES DE GESTÃO DE PROJETOS

Mirax Project: Software para gerenciamento de projetos, com suporte a WBS, gráficos Gantt e alocação de recursos.

Net Project: Ferramenta de gestão de projetos via web.

Project Builder: Solução nacional 100% web para apoio ao gerenciamento de múltiplos projetos com enfoque no trabalho colaborativo. Possibilita a aproximação dos planos estratégico, tático e operacional. Possui alinhamento com as boas práticas difundidas pelo PMI (PMBOK) e GTZ (ZOPP).

Virgos: Software para Gestão de Projetos que simplifica o acompanhamento de projetos, com acesso e manutenção via web.

Risk for Project: Ferramenta de análise de risco avançada para gerenciamento de projetos.





4

CONTABILIDADE NO E-COMMERCE

JACOB ANDRE GOMES VICENTE

A legislação contábil brasileira não trata especificamente das vendas online e da constituição de empresas que atuam exclusivamente no comércio via internet. Assim, atualmente utiliza as regras relativas à contabilidade de empresas comerciais ou de serviço, na busca de um modelo que reflita as especificidades do mundo online e, ao mesmo tempo, mantenha-se coerente com as regras correntes.

O primeiro passo ao iniciar um negócio, seja no mundo online ou no offline, é fazer o plano de negócios e depois abrir a empresa por meio de um contador habilitado. A grande diferença na abertura de uma empresa física em relação a uma virtual está na definição do tipo de negócio que será realizado: é possível definir se serão vendidos produtos ou serviços. Nesse último caso, um negócio pode ser aberto em casa mesmo e a legislação simplifica bastante a prestação de serviços.

Por outro lado, qualquer empresa que conte com a venda de mercadorias para o desenvolvimento de seu negócio passa a ter uma série de exigências, como a contratação de um armazém que prestará serviços a ele em caso de falta de um ponto



comercial com AVCB (Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros) e zoneamento permitido. Com isso, é também um processo burocraticamente mais exigente: somente a abertura da empresa demorará em média 40 dias (considerando a cidade de São Paulo). E, mesmo que uma empresa tenha 90% de seus negócios na área de serviços e apenas 10% ligados ao comércio, esses 10% exigirão que a empresa esteja caracterizada no segmento comercial, demandando uma complexidade tributária e contábil muito maior.

Há outras questões que merecem ser analisadas antes da criação de um novo negócio, como o zoneamento municipal: existem regiões em que simplesmente não é possível desenvolver determinado tipo de operação.

TIPOS DE SOCIEDADE

Ao iniciar um novo negócio, é preciso também caracterizá-lo de acordo com a composição societária. Entre as principais classificações estão:

Micro Empreendedor Individual (MEI) – trata-se de um projeto do Governo Federal desenvolvido para combater a ilegalidade no mercado. Como empresas de e-commerce podem ser abertas em qualquer classificação, o micro empreendedor individual também é uma possibilidade a ser analisada. O MEI tem como limitação um faturamento anual de R\$ 60 mil, com o pagamento de uma série de impostos, incluindo INSS em uma única guia da seguinte forma:

- R\$ 31,10 (INSS) – Representa 5% do Salário Mínimo.
- R\$ 5,00 (Prestação de Serviços)
- R\$ 1,00 (Comércio e Indústria)

Total a recolher em Prestação de Serviços: R\$ 36,10. Para Comércio: R\$ 32,10. Casos em que haja comércio e prestação de serviços juntos: R\$ 37,10.

O MEI poderá ter apenas um funcionário que não pode ser sócio de nenhuma outra empresa.¹

Empresário – sociedade constituída por uma única pessoa, que pode optar por diversos tipos de tributação. A faixa de impostos depende do regime a ser aplicado.

Sociedade Simples – sociedade formada por duas ou mais pessoas, focada na prestação de serviços. É possível optar por diversos tipos de tributação e, por se tratar de serviços, possui uma flexibilidade grande em relação ao endereço da empresa.

Sociedade Empresária – sociedade formada por duas ou mais pessoas, focada no comércio. É possível optar por diversos tipos de tributação, especializada na venda de mercadorias.

DEFINIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

Capital social é o dinheiro investido na empresa. Quanto cada sócio irá dispor para a empresa? Esse valor é informado em contrato e precisa estar disponível para a empresa. Pela lei, não existe um capital mínimo a ser investido, mas é preciso ter coerência: qual será o custo de abertura da empresa e início das operações? O capital social, afinal, passa a ser patrimônio da empresa, e pode ser alterado de tempos em tempos.

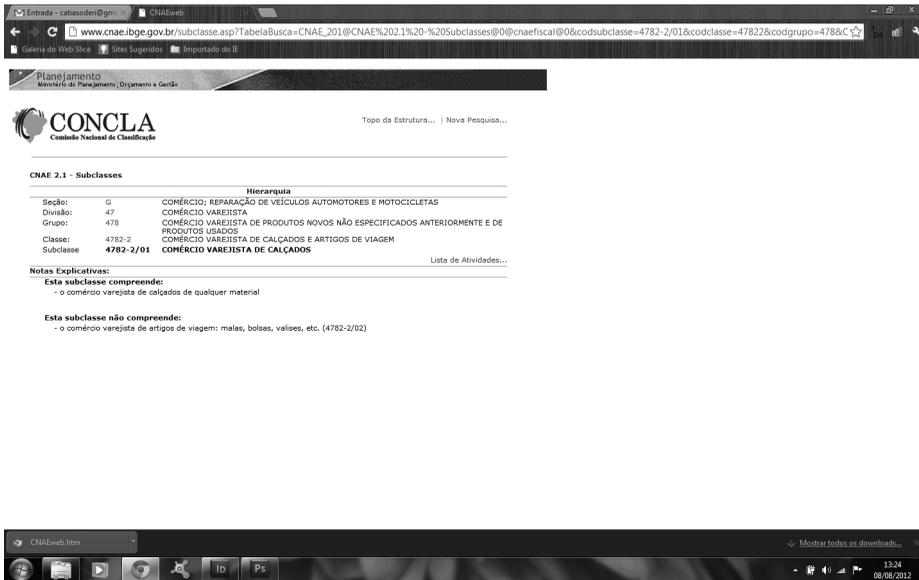
DEFINIÇÃO DO RAMO DE ATIVIDADE

A definição do ramo de atividade depende da definição do que será vendido em sua loja. Uma pesquisa no site do IBGE CNAE 2.0 apresenta a tabela de classificação.

Essa classificação é importante não apenas para dizer que tipo de atividade a empresa pode realizar, mas também quais atividades não são permitidas. É importante determinar, da forma mais precisa possível, quais atividades serão realizadas, já que as

¹ <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>

GERENTE DE ECOMMERCE



Entrada - catasoden@gm... CNAEweb

www.cnae.ibge.gov.br/subclasse.asp?TabelaBusca=CNAE_201@CNAE%202.1%20-%20Subclasses@0@cnaefiscal@0&codsubclasse=4782-2/01&codclasse=47822&codgrupo=478&C...

Planejamento
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

CONCLA
Contorno Nacional de Classificação

Topo da Estrutura... | Nova Pesquisa...

CNAE 2.1 - Subclasses

Hierarquia	
Seção:	6 COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS
Divisão:	47 COMÉRCIO VAREJISTA
Grupo:	478 COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS NOVOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE E DE PRODUTOS USADOS
Classe:	4782-2 COMÉRCIO VAREJISTA DE CALÇADOS E ARTIGOS DE VIAGEM
Subclasse:	4782-2/01 COMÉRCIO VAREJISTA DE CALÇADOS

Lista de Atividades...

Notas Explicativas:

Esta subclasse compreende:
-o comércio varejista de calçados de qualquer material

Esta subclasse não compreende:
-o comércio varejista de artigos de viagem: malas, bolsas, valises, etc. (4782-2/02)

CNAEweb.htm

Mostrar todos os downloads...

13:24
08/08/2012

escolhas irão interferir no regime tributário a ser aplicado. Dessa forma, definir um foco é importante também tributariamente.

SISTEMAS TRIBUTÁRIOS

Simples Nacional – o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples) é um regime tributário diferenciado, aplicado a MEs e EPPs. O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 2006², aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01.07.2007.

O art. 12 da referida Lei Complementar define o Simples Nacional como um Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Conta com uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais progressivos de acordo com sua atividade exercida.

² <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>

O Simples Nacional conta com vários anexos para cálculo, sendo cinco principais. Um dos principais motivos para inclusão e permanência neste formato é ter faturamento anual até R\$ 3.600,000,00 (três milhões e seiscentos mil Reais). Empresas exportadoras podem faturar o mesmo limite para exportações. Veja o descritivo dos Anexos:

- Anexo I Comércio de 4% a 11,61% sobre faturamento bruto
- Anexo II Indústria de 4,5% a 12,11% sobre o faturamento bruto
- Anexo III Locação de Bens Móveis e Prestação de Serviços de 6% a 17,42%
- Anexo IV Prestação de Serviços de 4,5% a 16,85%
- Anexo V Prestação de Serviços de 17,5% a 22,90%,

Lucro presumido – esse tipo de tributação assume um percentual fixo da receita bruta como o lucro da empresa. É válido para Pessoas Jurídicas que faturam até R\$ 48 milhões por ano e cobra alíquotas fixas, tanto em nível Federal, quanto Estadual e Municipal, de acordo com o tipo de atividade que a empresa realiza. Veja a tabela com as alíquotas:

- PIS – 0,65%
- Cofins – 3%
- IRPJ – Tabela para base de cálculo, após base de cálculo alíquota de 15%
- CSLL - Tabela para base de cálculo, após base de cálculo alíquota de 9%

Na apuração de Imposto de Renda (IRPJ) que se recolhe trimestralmente, quando a base de cálculo for superior a R\$ 60.000,00 (sessenta mil Reais), esta diferença terá imposto incidente direto de 10%.

TABELA PARA BASE DE CÁLCULO COM FINS DE IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO (PERCENTUAIS)

No ano-calendário, são aplicados os seguintes percentuais na determinação do lucro presumido:

- a) 1,6% sobre a receita bruta mensal auferida na revenda, para consumo, de combustível derivado de petróleo, álcool etílico carburante e gás natural;
- b) 8% (oito por cento) sobre a receita bruta mensal proveniente:
 - b.1) da venda de produtos de fabricação própria;
 - b.2) da venda de mercadorias adquiridas para revenda;
 - b.3) da industrialização de produtos em que a matéria-prima, ou o produto intermediário ou o material de embalagem tenham sido fornecidos por quem encomendou a industrialização;
 - b.4) da atividade rural;
 - b.5) de serviços hospitalares;
 - b.6) do transporte de cargas;
 - b.7) de outras atividades não caracterizadas como prestação de serviços;
- c) 16% (dezesesseis por cento) sobre a receita bruta mensal auferida pela prestação de serviços de transporte, exceto o de cargas;
- d) 32% (trinta e dois por cento) sobre a receita bruta mensal auferida com as atividades de:
 - d.1) prestação de serviços pelas sociedades civis, relativos ao exercício de profissão legalmente regulamentada;
 - d.2) intermediação de negócios;
 - d.3) administração, locação ou cessão de bens imóveis, móveis ou direitos de qualquer natureza;
 - d.4) construção por administração ou por empreitada unicamente de mão de obra;
 - d.5) prestação de qualquer outra espécie de serviço não mencionada anteriormente.

No caso de atividades diversificadas, deve ser aplicado o percentual correspondente sobre a receita proveniente de cada atividade.

Lucro real – poucas empresas de e-commerce se enquadram nessa categoria, uma vez que, para entrar no regime de lucro real, a pessoa jurídica tem de estar muito organizada e desenvolver controles mais complexos. Geralmente, pequenos operadores online não têm controles suficientes para atuar nesse regime, que exige a documentação de todas as entradas e saídas e a apuração detalhada dos resultados. O sistema de lucro real pode até ser adotado por empresas pequenas (legalmente, nada impede), mas normalmente não é viável para elas, devido ao aumento dos custos para controlar o sistema. Neste modelo, há alíquotas diferentes, como também são apropriados os impostos de compras para compensação do valor a recolher:

- PIS 1,65%
- Cofins 7,6%
- IRPJ 15% sobre o lucro apurado
- CSLL 9% sobre o lucro apurado

TABELA SIMPLES PARA VISUALIZAÇÃO DE DIFERENTES FORMAS DE TRIBUTAÇÃO

Atividade de comércio de sapatos (pode optar por qualquer tipo de tributação)			
Vendas	R\$ 10.000,00		
Compras	R\$ 4.500,00		
	Lucro Presumido	Simples Nacional	Lucro Real
PIS	R\$ 65,00	–	R\$ 90,75
Cofins	R\$ 300,00	–	R\$ 418,00
IRPJ	R\$ 120,00	–	R\$ 748,69
CSLL	R\$ 72,00	–	R\$ 449,21
DAS (Simples Nacional)	–	R\$ 400,00	-
Total a Recolher	R\$ 557,00	R\$ 400,00	R\$ 1.706,65

Observações:

Lucro Presumido: a Base de Cálculo para Comércio é de 8%

Simples Nacional Anexo I

Lucro Real: neste caso apenas compras como dedução do lucro operacional (existe muitas outras deduções legais)

TABELA ICMS INTERESTADUAL

	DESTINO																											
	AC	AL	AM	AP	BA	CE	DF	ES	GO	MA	MT	MS	MG	PA	PB	PR	PE	PI	RN	RS	RJ	RO	RR	SC	SP	SE	TO	
AC		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
AL	12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
AM	12	12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
AP	12	12	12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
BA	12	12	12	12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
CE	12	12	12	12	12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
DF	12	12	12	12	12	12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
ES	12	12	12	12	12	12	12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
GO	12	12	12	12	12	12	12	12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
MA	12	12	12	12	12	12	12	12	12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
MT	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
MS	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
MG	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		7	7	12	7	7	7	12	12	7	7	12	12	7	7	
PA	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
PB	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
PR	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7		7	7	7	12	12	7	7	12	12	7	7	
PE	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
PI	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	
RN	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		12	12	12	12	12	12	12	12	
RS	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7		12	7	7	12	12	7	7	
RJ	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	12		12	7	7	12	12	7	7
RO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		12	12	12	12	12	
RR	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		12	12	12	12	
SC	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	12	12	7	7		12	7	7	
SP	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	12	12	7	7	12		7	7	
SE	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		12	12	
TO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		12

Exemplo de utilização (operação entre São Paulo e Bahia):

- origem: São Paulo - destino: Bahia - alíquota 7%
- origem: Bahia - destino: São Paulo - alíquota 12%

Observações:

Na atividade de comércio existe o imposto do ICMS (Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços) que para cada Estado tem uma alíquota padrão, porém cada item tem sua tributação exclusiva.

Na tributação do Simples Nacional, o ICMS Normal já está sendo recolhido nas alíquotas informadas. Já em relação ao Lucro Presumido e Real, este terá sua forma de apuração em regime chamado de RPA, ou seja, Regime Periódico de Apuração. Nesta forma, tudo que a empresa comprar irá tomar crédito (destacado em Nota Fiscal), e tudo que ela vender, irá se debitar do ICMS destacado.

Alíquotas Internas:

- Rio de Janeiro – 19%
- São Paulo e Minas Gerais e Paraná – 18%
- Demais Estados – 17%

Para vendas interestaduais, utiliza-se as alíquotas de acordo com a tabela da página anterior.

Exemplo de utilização (operação entre São Paulo e Bahia):

- origem: São Paulo – destino: Bahia – alíquota 7%
- origem: Bahia – destino: São Paulo – alíquota 12%

Observação: nas operações/prestações a não contribuintes deve-se aplicar a alíquota prevista para as operações/prestações internas

GESTÃO DE ESTOQUES

A gestão de estoques é uma questão de menor importância para as empresas de serviços, mas quando falamos em comércio eletrônico, torna-se um fator fundamental para o sucesso da empresa. O empreendedor, não importa qual seja o seu porte,

precisa saber quanto entra, quanto há no estoque e quanto sai de lá. Qual é o valor do estoque no fechamento do mês? Qual é o custo da mercadoria estocada? Existem relatórios desse inventário? É preciso haver controles precisos do que está em estoque, pois a saúde financeira da empresa depende disso.

O estoque pode ser definido como o conjunto dos itens materiais da empresa que são mantidos para venda futura, estão em processo de produção ou são consumidos durante a produção de produtos ou serviços a serem vendidos. Mercadorias prontas e matérias-primas são os principais componentes do estoque.

CONTROLE DE ESTOQUE E APLICAÇÃO DE CMV

Exemplo Método PEPS: (Mesma operação para todos)

- Compra de 35 unidades de mercadorias pelo valor de R\$ 151,90 20/01/XX
- Compra de 25 unidades de mercadorias pelo valor de R\$122,25 25/01/XX
- Venda de 40 unidades de mercadorias pelo valor unitário de R\$ 7,55 25/01/XX
- Compra de 50 unidades de mercadorias pelo valor total de R\$ 256,50 26/01/XX
- Venda de 60 unidades de mercadorias pelo valor unitário de R\$ 8,00 30/01/XX

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUE – PEPS										
DATA	OPERAÇÃO	ENTRADA			SAÍDA			SALDO		
		Q	VU	VT	Q	VU	VT	Q	VU	VT
20/01/XX	Compra	35	4,34	151,90				35	4,34	151,90
25/01/XX	Compra	25	4,89	122,25				25	4,89	274,15
25/01/XX	Venda				40	7,55	302,00	20	4,89	97,80
26/01/XX	Compra	50	5,13	256,50				50	5,13	354,30
30/01/XX	Venda				60	8,00	480,00	10	5,13	51,30
Saldo em estoque								10	5,13	51,30
SOMA		110		530,65	100		782,00			

Vendas Brutas = R\$ 782,00

CMV = EI + C - EF

CMV = 0 + 530,65 - 52,30

CMV = 478,35

Lucro Operacional com Vendas

Venda Bruta = R\$ 782,00

Custo da Mercadoria Vendida PEPS = R\$ 478,35

Lucro Operacional com Vendas = R\$ 303,65

Exemplo Método UEPS (Não permitido no Brasil)

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUE – PEPS										
DATA	OPERAÇÃO	ENTRADA			SAÍDA			SALDO		
		Q	VU	VT	Q	VU	VT	Q	VU	VT
20/01/XX	Compra	35	4,34	151,90				35	4,34	151,90
25/01/XX	Compra	25	4,89	122,25				25	4,89	274,15
25/01/XX	Venda				40	7,55	302,00	20	4,34	86,80
26/01/XX	Compra	50	5,13	256,50				50	5,13	343,30
30/01/XX	Venda				60	8,00	480,00	10	4,34	43,40
Saldo em estoque								10	4,34	43,40
SOMA		110		530,65	100		782,00			

Vendas Brutas = R\$ 782,00

CMV = EI + C - EF

CMV = 0 + 530,65 - 43,40

CMV = 487,25

Lucro Operacional com Vendas

Venda Bruta = R\$ 782,00

Custo da Mercadoria Vendida PEPS = R\$ 487,25

Lucro Operacional com Vendas = R\$ 294,75

Exemplo Método Média Ponderada:

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUE – PEPS										
DATA	OPERAÇÃO	ENTRADA			SAÍDA			SALDO		
		Q	VU	VT	Q	VU	VT	Q	VU	VT
20/01/XX	Compra	35	4,34	151,90				35	4,34	151,90
25/01/XX	Compra	25	4,89	122,25				60	4,57	274,20
25/01/XX	Venda				40	7,55	302,00	20	4,57	91,40
26/01/XX	Compra	50	5,13	256,50				70	4,97	347,90
30/01/XX	Venda				60	8,00	480,00	10	4,97	49,70
Saldo em estoque								10	4,97	49,70
SOMA		110		530,65	100		782,00			

Vendas Brutas = R\$ 782,00

CMV = EI + C - EF

CMV = 0 + 530,65 - 49,70

CMV = 480,95

Lucro Operacional com Vendas

Venda Bruta = R\$ 782,00

Custo da Mercadoria Vendida PEPS = R\$ 480,95

Lucro Operacional com Vendas = R\$ 301,05

IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO

Para uma empresa iniciar atividades de importação e exportação, ela precisa estar registrada no Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros (RADAR). Os principais métodos de atuação no RADAR são o simplificado e o ordinário. O primeiro é válido para empresas que realizam operações de comércio exterior de baixos volumes, até US\$ 150.000,00 semestrais, ou seu equivalente em outras moedas. Já o regime ordinário é válido para pessoas jurídicas que movimentem mais de US\$ 150 mil semestrais em operações de compra e venda com outros países. Trata-se de uma legislação vasta e complexa e à qual a Receita Federal está muito atenta. As alíquotas no comércio exterior são uma questão à parte e dependem do tipo de carga, peso, local de origem e destino. Recomenda-se contar com a ajuda de um profissional especializado nesse tipo de transação.

ENCARGOS – CONTRATAÇÃO DE CAPITAL HUMANO

Outra grande fonte de custos em qualquer operação de varejo são as despesas com pessoal. Normalmente, esse é o item mais importante a ser levado em conta. Os encargos sociais e trabalhistas incidem de forma diferente sobre os diversos tipos de empresa, o que faz que seja importante avaliar também esse aspecto no momento da constituição da pessoa jurídica.

Encargos Sociais – Taxas e contribuições pagas pelo empregador para financiamento das políticas públicas que beneficiam de forma indireta o trabalhador. Entre os encargos sociais estão:

- Seguridade e Previdência Social – INSS
- Fundo de Garantia por Tempo de Serviços – FGTS
- Salário-educação (emprego no setor privado empresarial)

- Sistema S (Sesc, Senai, Senat - emprego no setor privado empresarial)

A soma dos encargos pode ter um impacto bastante sensível sobre as despesas de uma empresa. No caso das MEIs e empresas classificadas no Simples, o empresário não paga encargos sociais para o INSS e terceiros (Sesc, Senai, Sesi). Sobre o lucro presumido e real são pagos 20% de INSS do valor bruto e 5,8% sobre a folha de pagamento. Ainda incide a alimentação do trabalhador, de 1% a 2% sobre o valor bruto da folha de pagamento. Mais o FGTS de 8%, totalizando 35,8% sobre o valor bruto.

Encargos Trabalhistas – Valores pagos diretamente ao empregado mensalmente ou no final de seu contrato de trabalho. Incluem também benefícios não expressos em valores, como:

- Décimo-terceiro Salário
- Adicional de Remuneração
- Adicional de Férias
- Ausência Remunerada
- Férias
- Licenças
- Repouso Remunerado e Feriado
- Rescisão contratual
- Salário Família ou Auxílio Pré-Escolar
- Vale Transporte ou Auxílio Transporte
- Indenização por Tempo de Serviço
- Outros Benefícios

ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL

Todas as empresas precisam manter um sistema de escrituração uniforme de seus atos e fatos administrativos, por meio de um processo manual, mecanizado ou eletrônico. Tudo o que uma empresa compra ou vende precisa passar pela contabilidade, que registra e calcula os impostos. Por esse motivo, ter um livro diário é importante, bem como um pro labore para os sócios, para que tenham alguma fonte de renda definida, conforme o artigo 1.179 do CC/2002

DÉBITO E CRÉDITO

Em contabilidade, débito diz respeito a algo que se tem ou adquire, enquanto crédito é a fonte/origem do débito. Assim, em uma transação em que uma quantia de dinheiro vai de uma pessoa A para uma pessoa B, a pessoa A tem um crédito para com B, e B tem um débito para com a pessoa A. Existem dois grandes grupos de contas:

Ativos (Direitos) – debitados quando aumentam seu valor e creditados quando diminuem

Passivos (obrigações) – ao contrário dos ativos, diminuem quando debitados e aumentam quando creditados

À primeira vista, o conceito é confuso, uma vez que funciona de forma contrária a quando pensamos em crédito ou débito bancário. Nesse caso, o crédito aumenta o valor da conta e o débito diminui. Deve-se lembrar, porém, que a conta corrente é um passivo da instituição financeira com o correntista, o que inverte toda a equação.

Para melhor entendimento da classificação contábil e leitura do Balancete de Verificação e/ou Balanço Patrimonial, ao invés de Débito, utilizar a nomenclatura “Aplicação” e ao invés de Crédito, utilizar a nomenclatura “Origem”.

Veja exemplo abaixo:

Empresa “A” compra mercadoria da empresa “B”

- Na empresa “A” ficará assim:

Débito (Aplicação) – Compras de Mercadorias – Ativo (Direitos)

Crédito (Origem) – Fornecedores – Passivo (Obrigações)

- Já na empresa “B”

Débito (Aplicação) – Clientes a Receber – Ativo (Direitos)

Crédito (Origem) – Receitas (Resultado)

FLUXO DE CAIXA

Parece algo básico, mas as empresas precisam ter controle de caixa. Trata-se de uma peça chave para a saúde financeira, para a contabilidade e para os controles demandados pelo governo. O fluxo de caixa não é simplesmente a anotação de tudo que entra e sai, mas sim a anotação, com fundamentos, das projeções de entradas e saídas de acordo com seu plano de negócios.

Dicas para considerar em seu fluxo de caixa:

1. Fature com atenção: no final do mês, quando o recebimento é posterior à data do imposto por competência, espere a virada do mês para que você ganhe mais alguns dias de prazo para o pagamento de seus impostos
2. Crie incentivos para que seus clientes paguem mais rapidamente, como descontos
3. Evite clientes inadimplentes
4. Prefira permutas em dinheiro

GERENTE DE ECOMMERCE

5. Mantenha seu estoque organizado pelos métodos contábeis, para fácil visualização de perdas ou ganhos
6. Mantenha sua escrituração contábil em ordem, para que seja possível fazer análises de investimento
7. Evite pagar com atraso, uma vez que juros representam perdas diretas de lucro

TABELA SIMPLES PARA VISUALIZAÇÃO DE DIFERENTES FORMAS DE TRIBUTAÇÃO FLUXO DE CAIXA ANUAL

Atividade de comércio de sapatos (pode optar por qualquer tipo de tributação)

São Paulo

Vendas	R\$ 180.000,00
Compras	R\$ 65.000,00
Folha de Pagamento	R\$ 32.500,00

Folha de Pagamento

Funcionário	R\$ 13.000,00	
Pró-Labore	R\$ 19.500,00	Não há FGTS

Tributos	Lucro Presumido	Simple Nacional	Lucro Real
PIS	R\$ 1.170,00	–	R\$ 1.897,50
Cofins	R\$ 5.400,00	–	R\$ 8.740,00
IRPJ	R\$ 2.160,00	–	R\$ 9.424,13
CSLL	R\$ 1.296,00	–	R\$ 5.654,48
DAS (Simple Nacional)	–	R\$ 7.200,00	–
ICMS	R\$ 20.700,00	–	R\$ 20.700,00
INSS	R\$ 9.035,00	–	R\$ 9.035,00
FGTS	R\$ 1.040,00	R\$ 1.040,00	R\$ 1.040,00
Férias/13º e Outros (77%)	R\$ 25.025,00	R\$ 15.990,00	R\$ 25.025,00
Total a Recolher	R\$ 65.826,00	R\$ 24.230,00	R\$ 81.516,10
Resultado operacional	R\$ 16.674,00	R\$ 58.270,00	R\$ 983,90

Observações:

Lucro Presumido: a Base do Cálculo para Comércio é de 8%

Simple Nacional Anexo I – Neste já está incluso Encargos trabalhista parte Empresa, porém se recolhe a parte do segurado

Simple Nacional área trabalhista adotar para fins de fluxo de caixa alíquota de 49,20%

Lucro Real neste caso apenas compras como dedução do lucro operacional (existem muitas outras deduções legais)

8. Monte uma Planilha com previsões de entradas e saídas semestral e/ou anual, com suas alíquotas pertinentes e utilize para fins trabalhistas a alíquota de 77% para empresas de Lucro Presumido e Real, já para as Simples pode adotar 49,2%.

CERTIFICADOS DIGITAIS

Os computadores e a internet são amplamente utilizados para a troca de mensagens e documentos entre cidadãos, governo e empresas. Para garantir a segurança dessas transações, é preciso contar com ferramentas capazes de garantir autenticidade, confidencialidade e integridade às informações eletrônicas. A certificação digital é a tecnologia que apresenta essas ferramentas.

O centro da certificação digital está nos certificados digitais, documentos eletrônicos que contam com o nome, um número público exclusivo (a chave pública) e diversos outros dados que mostram aos sistemas de informação quem é aquela pessoa acessando a certificação digital. Hoje utilizados nas notas fiscais eletrônicas, têm validade jurídica e são obrigatórios para as empresas com regime de lucro real e presumido. Sua compra pode ser em qualquer entidade autorizada pela Receita Federal.

SPED

O SPED, Sistema Público de Escrituração Digital, foi implementado em janeiro de 2007 como uma solução tecnológica que oficializa os arquivos digitais das escriturações fiscais e contábeis, em um formato eletrônico específico e padronizado. O SPED conta com três subprojetos: Nota Fiscal Eletrônica, SPED Contábil e SPED Fiscal.

A Nota Fiscal Eletrônica facilita o intercâmbio de informações entre os Fiscos, reduz custos e burocracias e amplia o controle e fiscalização por parte do governo. Já o SPED Contábil visa a substituição da emissão de livros contábeis

GERENTE DE ECOMMERCE

(Diário e Razão) em papel, por versões digitais. Trata-se de uma solução que abrange os Fiscos federal, estaduais e, futuramente, municipais, além de várias instituições, como DNRC, CFC, Banco Central, SUSEP e CVM. O SPED Fiscal, por sua vez, permite que a empresa que o utiliza seja dispensada de apresentar a Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ) e outras obrigações relativas a outros tributos (IPI, PIS/COFINS etc.). Porém, ainda não estão dispensados

Com a criação de uma série de sistemas digitais, o governo federal desenvolveu o Harpia, um software inteligente que roda na nuvem e, conectado à web, permite cruzar informações de várias fontes e, assim, rastrear o comportamento das empresas. O fato é que o governo está enxergando muito claramente o que as empresas têm feito e, com a Web 3.0, o governo virou um Big Brother, que tudo observa. Lembro ainda que enquanto estamos aprendendo a utilizar a Web 3.0 o nosso governo já está desenvolvendo ferramentas de cruzamento de dados na Web 4.0.

Assim como o e-commerce, o governo está na nuvem.



5

DIREITO DIGITAL

ROBERTO VALENTE LAGARES

O Direito Digital transformou-se, em poucos anos, em uma nova vertente do mundo do Direito, tamanhas as polêmicas e a necessidade de criação de fronteiras entre o que é permitido e o que é considerado ilegal no mundo online. Entre leis desenvolvidas especificamente para o universo da comunicação e das vendas online e outras que nasceram no mundo físico e foram transportadas para o digital, os varejistas precisam estar atentos a uma miríade de regras e conceitos para que possam desenvolver ações online de forma coerente e bem-sucedida.

Qualquer empresa imersa no varejo online tem como objetivo final as vendas. Todas as ações de marketing, comunicação, logística, tecnologia etc. têm como foco aumentar o volume e o giro de seus produtos. Por conta disso, respeitar o Código de Defesa do Consumidor (CDC) torna-se um aspecto fundamental nas suas relações com os clientes. Os quatro tópicos abordados a seguir têm uma relação íntima com o CDC e, dessa forma, demandam grande atenção, pois podem ter um forte impacto sobre as vendas e a reputação das empresas. São eles: Marca, Entrega, Arrependimento e Errata, explorados em mais detalhes a seguir.



A MARCA

A marca pode ser definida como um “carimbo” no que é seu produto ou serviço. É o que fará que seu produto ou serviço tenha um nome e possa ser não apenas identificado, como também considerado diferente pelo seu público. Todas as marcas devem ser registradas no INPI¹ para poderem ser exploradas comercialmente sem o risco de serem utilizadas por outros de forma indevida. O processo de registro passa por um nome que não precisa ser original, mas não pode ser muito comum. Além disso, deve estar ligado ao objeto social da empresa, o que permite que existam marcas semelhantes em segmentos de negócios completamente diferentes. Para evitar, porém, que haja um sapato Coca-Cola fabricado por alguém que nitidamente quer pegar carona na notoriedade da marca, porém, marcas consagradas mundialmente não podem ter registros feitos por terceiros em outras categorias. A Coca-Cola pode registrar sua marca para vestuário, por exemplo, mas não um pequeno fabricante chinês.

Há três modalidades de registro de marcas: nominativo, figurativo e misto. Os registros nominativos referem-se apenas ao nome da marca, à palavra como é escrita, independente da forma de apresentação. “Rio 2016” é um exemplo de marca nominativa. Já a forma figurativa registra desenhos, logotipos e afins sem a caracterização de uma palavra ou frase que a identifique. Esse registro também é muito usado para mascotes e pode ser exemplificado pelo símbolo das Olimpíadas.

A forma mais usual é o registro misto, que une nome e figura. Inclui o layout completo da marca, seus símbolos, tamanho da fonte usada etc. É indicada no caso de empresas que têm um nome relativamente comum e, assim, utilizam também logotipos ou determinada fonte e tamanho para escrever seu nome.

Não é possível, porém, fazer o registro de letras isoladas, a menos que se trate de um registro misto (por incluir outros elementos que trazem diferenciação. Siglas públicas (como

¹ Sigla para Instituto Nacional de Propriedade Intelectual

INSS) também não podem ser registradas, assim como bandeiras e escudos de times. Os trâmites de registro das marcas demandam atualmente cerca de dois anos para serem concluídos. Com o registro em mãos, é possível licenciar e vender a marca, que passa a poder ser avaliada. O registro tem uma duração, normalmente de cinco ou dez anos, mas pode ser prorrogado indefinidamente desde que a taxa seja paga em tempo hábil.

Uma variação dessa questão de marca é o registro de domínios, algo que, no Brasil, está a cargo do Registro.br, ligado ao Comitê Gestor da Internet no Brasil. O registro em si é barato (R\$ 30 por ano, aproximadamente) e garante a exclusividade no uso daquele endereço de internet. Assim como no caso das marcas, isso está sujeito a regras como a notoriedade da marca, embora seja uma área em que esse conceito não está tão arraigado e, dessa forma, seja necessário às vezes enfrentar processos judiciais para garantir que sua marca tenha um endereço do tipo www.suamarca.com.br que tenha sido registrado antes por alguém. Nesses casos, normalmente a ameaça de uma ação judicial é suficiente para resolver a questão a favor da marca estabelecida.

QUESTÕES QUE MARCAM

Propriedade Industrial:

– Bens da propriedade industrial: a invenção, o modelo de utilidade, o desenho industrial e a marca (art. 2.º da Lei nº 9.279/1996).

Conceito de Marca:

– Marca é o sinal distintivo de um produto ou serviço visualmente perceptível, que diferencia um produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, mas de origem diversa, conforme dispõem os artigos 122 e 123, inciso I, da Lei 9.279/96.

Requisitos para o registro:

– Novidade relativa;
– Não colidência com marca notória (Convenção da União de Paris para Proteção da Propriedade Industrial (art. 126 da Lei 9.279/96).

Impedimentos:

Não são passíveis de registro (art. 124 da Lei 9.279/96):

I – brasão, armas, medalha, bandeira, emblema, distintivo e monumentos oficiais, públicos, nacionais, estrangeiros ou internacionais, bem como a respectiva designação, figura ou imitação;

II – letra, algarismo e data, isoladamente, salvo quando revestidos de suficiente forma distintiva;

III – expressão, figura, desenho ou qualquer outro sinal contrário à moral e aos bons costumes ou que ofenda a honra ou imagem de pessoas ou atente contra liberdade de consciência, crença, culto religioso ou ideia e sentimento dignos de respeito e veneração;

IV – designação ou sigla de entidade ou órgão público, quando não requerido o registro pela própria entidade ou órgão público;

Direitos sobre a marca

A propriedade da marca registrada no INPI garante a seu detentor o uso exclusivo em todo o território nacional (art. 129 Lei 9.279/96).

Art. 130. Ao titular da marca ou ao depositante é ainda assegurado o direito de:

I – ceder seu registro ou pedido de registro;

II – licenciar seu uso;

III – zelar pela sua integridade material ou reputação.

Art. 131. A proteção de que trata esta Lei abrange o uso da marca em papéis, impressos, propaganda e documentos relativos à atividade do titular.

Vigência

A vigência da marca será de 10 (dez) anos contados da data de concessão do registro, prorrogáveis por períodos iguais e sucessivos. Esta é a única modalidade de direito industrial prorrogável por prazo indeterminado.



Nulidade do registro

O registro da marca que não apresentar as condições contidas na LPI será nulo. Tal nulidade pode ser total ou parcial (art. 165 da Lei 9.279/96).

Extinção do registro

Art. 142. O registro da marca extingue-se:

I – pela expiração do prazo de vigência;

II – pela renúncia, que poderá ser total ou parcial em relação aos produtos ou serviços assinalados pela marca;

III – pela caducidade; ou

IV – pela inobservância do disposto no art. 217.

Art. 217. A pessoa domiciliada no exterior deverá constituir e manter procurador devidamente qualificado e domiciliado no país, com poderes para representá-la administrativa e judicialmente, inclusive para receber citações.

LEI DE ENTREGA

O mercado brasileiro de comércio eletrônico ainda é bastante concentrado geograficamente: os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais representam aproximadamente 60% da movimentação de produtos e serviços online, com destaque para a capital paulista e para o interior do Estado.

E justamente em São Paulo surgiu uma lei que tem o potencial de causar grandes transtornos para as operações online, pois exige uma complexidade logística que poucos são capazes de ter e que, seguramente, nenhum varejista de pequeno porte possui. A Lei da Entrega fixa data e turno de entrega de produtos e serviços aos consumidores, igualando segmentos com características completamente diferentes. Adquirir um sapato não é a mesma coisa que adquirir um livro importado. Como garantir, no segundo caso, a entrega em determinado dia e turno se existem fatores imponderáveis, como o tempo de





GERENTE DE ECOMMERCE

desembaraço das cargas na alfândega? A lei ainda coloca as empresas do Estado de São Paulo em franca desvantagem em relação às de outros Estados, das quais não se pode exigir o cumprimento da lei.

O consumidor é a parte mais fraca em uma relação de consumo, mas não faz sentido transferir toda a obrigação para uma única parte. Hoje, nem mesmo o grande varejo online consegue entregar cumprindo todas as demandas da Lei da Entrega e, por isso, cria uma condição absolutamente surreal para contornar a legislação: o frete custa alguns reais (ou sai de graça) se a compra puder ser entregue em qualquer horário, mas para determinar um período específico há a cobrança de taxas que podem chegar a dezenas de Reais. Mais surreal ainda, os Correios (o meio de entrega de dez entre dez pequenos varejistas online) não têm obrigação de cumprir essa lei.

Como se não bastasse, toda legislação tem um prazo de adaptação, normalmente de 90 dias. Com a Lei da Entrega, porém, isso não aconteceu: a lei entrou em vigor no dia seguinte ao de sua publicação. Já seria muito difícil adaptar as operações online para essa situação em 90 dias, quanto mais sendo para amanhã. A ausência de *Vacatio Legis* é uma afronta à Lei Federal Complementar 95/1998, que dita que as leis devem ter prazo razoável para o seu cumprimento.

Acabou-se criando com isso um cenário ideal para multas e mais multas aplicadas pelo Procon ao varejo online. Em 2010, 77 estabelecimentos comerciais, sendo 57 lojas online e 20 físicas, foram autuadas com base em reclamações de consumidores e no monitoramento feito por fiscais, por que as empresas não fixaram data e turno para entrega de produtos e não cumpriram os prazos de entrega informados aos consumidores. O Procon existe para defender o consumidor, mas não para inviabilizar o pequeno empresário. Hoje, infelizmente, quem tentar cumprir a lei 100% acaba quebrando, pois os custos mais que dobraram, em alguns casos, para acompanhar todas as exigências legais.

Mais um aspecto dessa situação é o fato de que a Constituição Federal prevê no artigo 5º, XXXII, a defesa do





consumidor. Por outro lado, prevê no artigo 170 a compatibilização da proteção do consumidor e a necessidade de desenvolvimento econômico e tecnológico. A Lei da Entrega apresenta uma contrariedade aos preceitos constitucionais e desequilibra os fornecedores na relação de consumo, com violação do artigo 4º do Código de Defesa do Consumidor.

“Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

IV – livre concorrência;

V – defesa do consumidor;

Par. único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.”

“Art. 4º A Política Nacional das Relações de Consumo tem por objetivo o atendimento das necessidades dos consumidores, o respeito à sua dignidade, saúde e segurança, a proteção de seus interesses econômicos, a melhoria da sua qualidade de vida, bem como a transparência e harmonia das relações de consumo, atendidos os seguintes princípios: (Redação dada pela Lei nº 9.008, de 21.3.1995)

I – reconhecimento da vulnerabilidade do consumidor no mercado de consumo;

II – ação governamental no sentido de proteger efetivamente o consumidor:

a) por iniciativa direta;

b) por incentivos à criação e desenvolvimento de associações representativas;

c) pela presença do Estado no mercado de consumo;

d) pela garantia dos produtos e serviços com padrões adequados de qualidade, segurança, durabilidade e desempenho.



III – harmonização dos interesses dos participantes das relações de consumo e compatibilização da proteção do consumidor com a necessidade de desenvolvimento econômico e tecnológico, de modo a viabilizar os princípios nos quais se funda a ordem econômica (art. 170, da Constituição Federal), sempre com base na boa-fé e equilíbrio nas relações entre consumidores e fornecedores;

IV – educação e informação de fornecedores e consumidores, quanto aos seus direitos e deveres, com vistas à melhoria do mercado de consumo;

V – incentivo à criação pelos fornecedores de meios eficientes de controle de qualidade e segurança de produtos e serviços, assim como de mecanismos alternativos de solução de conflitos de consumo;

VI – coibição e repressão eficientes de todos os abusos praticados no mercado de consumo, inclusive a concorrência desleal e utilização indevida de inventos e criações industriais das marcas e nomes comerciais e signos distintivos, que possam causar prejuízos aos consumidores;

VII – racionalização e melhoria dos serviços públicos;

VIII – estudo constante das modificações do mercado de consumo.

Nesse caso, a compatibilização da lei contraria o desenvolvimento tecnológico e contraria o princípio de equidade de interesses. Uma relação comercial tem de ser boa para os dois lados, ser equilibrada. O resultado dessa situação é que a Lei da Entrega foi suspensa por uma liminar – determinação judicial que, temporariamente, suspende a validade de uma lei. Mas é algo temporário: a qualquer momento a liminar pode ser cassada e a situação de desequilíbrio volta. Com um agravante: em Brasília tramita um projeto que tornaria a Lei da Entrega nacional. Uma aberração que claramente enxerga apenas um lado da moeda: como garantir uma entrega com data e turno no interior do Amazonas, por exemplo?



LEI DA ENTREGA

Lei Estadual nº 13.747, de 7 de outubro de 2009

(Projeto de lei nº 298/2008, da Deputada Vanessa Damo – PV)

Obriga os fornecedores de bens e serviços localizados no Estado de São Paulo a fixar data e turno para a entrega dos produtos ou realização dos serviços aos consumidores, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO:

Faço saber que a Assembleia Legislativa decreta e eu promulgo a seguinte lei:

Artigo 1º – Ficam os fornecedores de bens e serviços localizados no Estado obrigados a fixar data e turno para realização dos serviços ou entrega dos produtos aos consumidores.

Artigo 2º – Os fornecedores de bens e serviços deverão estipular, no ato da contratação, o cumprimento das suas obrigações nos turnos da manhã, tarde ou noite, em conformidade com os seguintes horários:

I – turno da manhã: compreende o período entre 7h00 e 12h00 (sete e doze horas);

II – turno da tarde: compreende o período entre 12h00 e 18h00 (doze e dezoito horas);

III – turno da noite: compreende o período entre 18h00 e 23h00 (dezoito e vinte e três horas).

Parágrafo único – vetado.

Artigo 3º – vetado:

I – vetado; II – vetado.

Artigo 4º – vetado:

I – vetado; II – vetado.

Artigo 5º – O Poder Executivo regulamentará a presente lei.

Artigo 6º – Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio dos Bandeirantes, aos 7 de outubro de 2009.



DIREITO DE ARREPENDIMENTO

O Código de Defesa do Consumidor (CDC) foi criado em 1990 e representa um marco fundamental nas relações entre empresas e clientes. Como naquela época a internet ainda era embrionária e o comércio eletrônico não existia, a questão do direito de arrependimento foi desenvolvida tendo em mente as compras feitas via catálogo e telefone. Com o passar do tempo e a substituição das vendas via catálogo pelo varejo online, a lei passou a funcionar muito bem para as transações via web.

O artigo 49 do CDC diz que o consumidor pode devolver o pedido em até sete dias da data de recebimento dos produtos:

Art. 49. O consumidor pode desistir do contrato, no prazo de 7 dias a contar de sua assinatura ou do ato de recebimento do produto ou serviço, sempre que a contratação de fornecimento de produtos e serviços ocorrer fora do estabelecimento comercial, especialmente por telefone ou a domicílio.

Parágrafo único. Se o consumidor exercitar o direito de arrependimento previsto neste artigo, os valores eventualmente pagos, a qualquer título, durante o prazo de reflexão, serão devolvidos, de imediato, monetariamente atualizados.

O direito de arrependimento pode ser exercido sempre que a contratação de produtos se der fora do estabelecimento comercial, para que o consumidor possa analisar se o produto adquirido atende às suas expectativas. Como o texto da lei não dispõe sobre a existência de motivo para o arrependimento, não é preciso nem mesmo justificar a troca, desde que a compra tenha sido feita fora do estabelecimento comercial. Os valores pagos deverão ser integralmente devolvidos, inclusive corrigidos monetariamente. Havendo cláusula contratual no sentido de que o consumidor deve arcar com as despesas ou encargos em virtude do arrependimento, a cláusula é considerada nula, em razão do artigo 51, inciso II, do Código de Defesa do Consumidor.

Entretanto, o código prevê formas de evitar casos de má fé. Na compra de um vestido, por exemplo, a cliente pode comprar na terça-feira, usar no sábado e devolver na segunda. É



evidente que o prazo de devolução foi criado tendo em mente a possibilidade do produto não ser exatamente como era esperado, mas em toda lei há quem encontre brechas. Em um caso como esse do vestido, quando é evidente que houve um problema técnico, o custo é da loja, desde que não haja má fé por parte do consumidor. Se o produto foi enviado errado, ou está com defeito, tem de ser trocado e a loja assume os custos. Mas se o cliente usa de má fé, por exemplo, devolvendo o produto depois de usá-lo, o prazo de devolução não se aplica. É preciso haver equilíbrio na relação de consumo.

As relações de consumo são norteadas por diversos princípios, dentre os quais vale a pena destacar a boa-fé e a equidade, visando buscar a máxima igualdade em todas as relações, com ações pautadas na transparência e na veracidade.

ERRATA

A Errata pode ser definida como a retificação de um anúncio publicitário erroneamente veiculado. Por exemplo, televisores por R\$ 199,90 em vez de R\$ 1.999,00. Via de regra, as erratas são desfavoráveis aos consumidores, já que, em casos em que o preço divulgado é maior que o preço praticado na loja, vale o preço da loja. As exceções são casos de evidente equívoco ou de má fé dos consumidores, como no caso de um produto que custa R\$ 2.000,00, é anunciado por R\$ 2,00 e um consumidor resolve comprar 1.000 unidades desse produto.

O fornecedor deve tomar alguns cuidados com o uso de Errata, pois não é um recurso que deve ser banalizado. Em primeiro lugar, não deve haver desproporcionalidade entre o anúncio e a Errata, o que gera um custo considerável na publicação da versão corrigida do anúncio publicitário. Como não é possível não cumprir a oferta sob a alegação de que o estoque acabou, há um prejuízo financeiro grande com o erro.

Não existe, no Código de Defesa do Consumidor, uma regulamentação sobre o tema das Erratas e, com isso, essa é uma questão que sempre gera polêmica. O equívoco do anúncio costuma ser percebido somente quando os consumidores estão nas



lojas e, nesse caso, é preciso honrar o compromisso do anúncio, a menos quando o erro é muito evidente. Houve um caso de uma empresa que vende impressoras de R\$ 7.000,00 e que, por engano, anunciou um equipamento a R\$ 500. Um cliente pediu três máquinas, mas como se trata de uma impressora profissional, era evidente que o consumidor estava buscando simplesmente tirar vantagem da situação. De forma geral, um produto anunciado por 30% ou 40% do valor real pode ser entendido como uma promoção e, nesse caso, é preciso honrar. Mas um item anunciado a 10% do preço real é, evidentemente, um engano. A orientação dos juristas é sempre observar como foi publicado o anúncio errado e retificar da mesma forma, para não dar motivo de discussão judicial.

QUESTÕES IMPORTANTES SOBRE PUBLICAÇÃO DE ERRATAS

a) O anunciante deve cumprir totalmente a oferta publicitária, ressalvado no caso de evidente equívoco (incapacidade ou falta de potencialidade para enganar – Decreto 2181/97, art. 13, VI), ou má-fé do consumidor (entendimento jurisprudencial);

b) Deverá ser veiculada a *Errata* no mesmo meio de exibição do anúncio erroneamente publicado (internet, jornais etc.);

c) Deverá a errata observar os mesmos padrões do anúncio retificado, ou seja, ter o mesmo tamanho e a mesma intensidade e representação gráfica (cores, letras e imagens) do anúncio, contendo as informações corretas, claras, precisas e legíveis quanto ao equívoco constante do anúncio e qual o teor correto do anúncio, bem como ser publicada em tempo hábil, ou seja, antes de iniciada a vigência da oferta. Se for publicada posteriormente, corre-se o risco de ver-se obrigada ao cumprimento da oferta;

d) Via de regra, o anunciante deve comunicar aos órgãos públicos de defesa do consumidor não só a publicação da *Errata*, como também o eventual cumprimento da oferta original e, em caso negativo, dar as razões para o seu não cumprimento;



e) Para seu controle, o anunciante deve fazer um cadastro dos consumidores que não foram atendidos pela oferta inicial (arquivar e-mails recebidos), objetivando ter uma visão de quantas pessoas sentiram-se lesadas, bem como ter matéria de defesa contra consumidores de má-fê, além de permitir o controle pelos órgãos públicos de defesa do consumidor, se necessário for.

O QUE O CDC DIZ SOBRE ERRATAS

Código de Defesa do Consumidor (Lei 8078/1990) – necessidade da Errata:

“Art. 30. Toda informação ou publicidade, suficientemente precisa, veiculada por qualquer forma ou meio de comunicação com relação a produtos e serviços oferecidos ou apresentados, obriga o fornecedor que a fizer veicular ou dela se utilizar e integra o contrato que vier a ser celebrado.”

Código de Defesa do Consumidor – Recusa no cumprimento da oferta – Direito de escolha do consumidor:

“Art. 35. Se o fornecedor de produtos ou serviços recusar cumprimento à oferta, apresentação ou publicidade, o consumidor poderá, alternativamente e à sua livre escolha:

- I – exigir o cumprimento forçado da obrigação, nos termos da oferta, apresentação ou publicidade;
- II – aceitar outro produto ou prestação de serviço equivalente;
- III – rescindir o contrato, com direito à restituição de quantia eventualmente antecipada, monetariamente atualizada, e a perdas e danos.”

Decreto federal 2181/97 – Punições administrativas:

Art. 13. Serão consideradas, ainda, práticas infrativas, na forma dos dispositivos da Lei nº 8.078, de 1990:

- VI – deixar de cumprir a oferta, publicitária ou não, suficientemente precisa, ressalvada a incorreção retificada em tempo hábil ou exclusivamente atribuível ao veículo de comunicação, sem prejuízo, inclusive nessas duas hipóteses, do cumprimento forçado do anunciado ou do ressarcimento de perdas e danos sofridos pelo consumidor, assegurado o direito de regresso do anunciante contra seu segurador ou responsável direto;



GERENTE DE ECOMMERCE

Art. 18. A inobservância das normas contidas na Lei nº 8.078, de 1990, e das demais normas de defesa do consumidor constituirá prática infrativa e sujeitará o fornecedor às seguintes penalidades, que poderão ser aplicadas isolada ou cumulativamente, inclusive de forma cautelar, antecedente ou incidente no processo administrativo, sem prejuízo das de natureza cível, penal e das definidas em normas específicas:

- I – multa;
- II – apreensão do produto;
- III – inutilização do produto;
- IV – cassação do registro do produto junto ao órgão competente;
- V – proibição de fabricação do produto;
- VI – suspensão de fornecimento de produtos ou serviços;
- VII – suspensão temporária de atividade;
- VIII – revogação de concessão ou permissão de uso;
- IX – cassação de licença do estabelecimento ou de atividade;
- X – interdição, total ou parcial, de estabelecimento, de obra ou de atividade;
- XI – intervenção administrativa;
- XII – imposição de contrapropaganda.

§ 1º Responderá pela prática infrativa, sujeitando-se às sanções administrativas previstas neste Decreto, quem por ação ou omissão lhe der causa, concorrer para sua prática ou dela se beneficiar.

§ 2º As penalidades previstas neste artigo serão aplicadas pelos órgãos oficiais integrantes do SNDC, sem prejuízo das atribuições do órgão normativo ou regulador da atividade, na forma da legislação vigente.

§ 3º As penalidades previstas nos incisos III a XI deste artigo sujeitam-se a posterior confirmação pelo órgão normativo ou regulador da atividade, nos limites de sua competência.



6

GESTÃO DE TI EM E-COMMERCE

MARCELO GOBERTO E MAURICIO SALVADOR

Nos últimos anos, o mercado de tecnologia cresceu muito e, com isso, as universidades não conseguem preparar profissionais em quantidade e qualidade suficientes. Trata-se de um segmento com um enorme potencial de crescimento. Entretanto, a falta de profissionais treinados abre oportunidade para muita gente que possui restrições técnicas e, para não mostrar que não sabe, diz que é impossível fazer. Em TI, porém, não existe impossível.

Justamente para não ficar preso nesse tipo de armadilha é que um gestor de e-commerce precisa ter boas noções sobre tecnologia. Ele tem de entender, pelo menos em um nível básico, quais são os tipos de profissionais necessários em cada tipo de loja. Ele precisa conhecer um pouco de HTML, saber quem em sua equipe é responsável pela programação e quais são os padrões que devem ser adotados... De modo geral, é necessário entender tudo o que diz respeito aos conceitos, e não necessariamente ir aos detalhes. O gestor não é obrigado a entender de programação, pois para isso ele conta com sua equipe, mas precisa ter um conhecimento técnico suficiente para propor soluções aos problemas que surgirem.





GERENTE DE ECOMMERCE

O gestor não tem de saber programar, mas sim saber que a página inicial não deve ter mais de 200 kb e precisa carregar em até dois segundos. Uma simbiose melhor com a tecnologia vai melhorar o trabalho e o desempenho da operação de e-commerce como um todo. Como gestor, ele será capaz de entender por que a nuvem de palavras não está trazendo o retorno desejado.

As empresas de sucesso são aquelas que conseguem manter o foco em seu negócio, especializando-se e investindo no que sabem fazer de melhor. No caso do varejo, o foco é vender. Comprar bem e vender melhor ainda. Independente da área em que a empresa atue, todas elas necessitam de tecnologia para automatizar processos, melhorar a produtividade, reduzir custos e ganhar escala.

No e-commerce, a presença da tecnologia é ainda mais profunda, uma vez que todos os processos, desde a compra nos fornecedores até a confirmação de entrega do produto na casa do consumidor final, dependem de um bom acompanhamento. Empresas como Amazon e Barnes and Nobles se posicionam como empresas de tecnologia em vez de empresas de varejo, tamanho o nível de desenvolvimento tecnológico de seus sistemas.

Há duas formas de se contratar sistemas de e-commerce:

SaaS: é a sigla para “Software as a Service”, ou seja, Software como um serviço. Nesse caso compramos o direito de uso do software e pagamos conforme o consumo. Na maioria das vezes, o sistema fica hospedado nos servidores do fornecedor, que dá o suporte, faz as manutenções e atualizações necessárias, cujos custos já estão inclusos na mensalidade. Alguns sistemas, como plataformas de e-commerce, cobram o SaaS por tráfego (pageviews) ou por percentual no valor do pedido efetuado. Sistemas como ERPs¹ normalmente cobram pelo número de usuários.

Licença: nesse caso a empresa compra a licença de uso do sistema e paga apenas um percentual quando quiser

1 Sigla para Enterprise Resource Planning, que são sistemas de gerenciamento corporativo, muito usados para controle financeiro, fiscal e de estoques, por exemplo.



atualizá-lo. O suporte e manutenção são pagos separados e a empresa precisa contratar, também separadamente, servidores para hospedar os sistemas.

Os sistemas SaaS obviamente demandarão menor envolvimento de uma equipe de tecnologia do lado da empresa de e-commerce, enquanto a compra de licenças trará a necessidade de contratação de mais profissionais de TI.

Há ainda a possibilidade da empresa criar sistemas próprios, também conhecidos como sistemas legados, ou seja, seu próprio ERP e sua própria plataforma de e-commerce. Nesse caso, a necessidade de uma equipe de tecnologia própria é ainda maior.

OS PROFISSIONAIS DE TI

Vários tipos de profissionais de TI estão envolvidos nas operações de e-commerce, cada um com um perfil diferente e foco em um determinado aspecto do negócio.

Técnicos: analistas e programadores. São responsáveis por construir a parte lógica do comércio eletrônico e pelo funcionamento das rotinas do e-commerce: geração de carrinho, controle de estoque, leitura das informações do banco de dados para a montagem das vitrines, entre outras operações. Eles são responsáveis por construir e garantir o funcionamento da loja virtual ao longo do tempo, com as constantes atualizações necessárias. Analistas e programadores garantem o bom desempenho do e-commerce. O analista é também quem gera a documentação do projeto, em um texto que possa ser compreendido por todos.

Estruturador. É o responsável pela interface HTML, pelos padrões W3C² e pelas melhores práticas. Não é um designer, mas está próximo do analista e do programador. Ele gera os códigos do site e precisa, por isso, atuar junto a esses outros dois profissionais, visando manter um site sólido, sem “gambiarras”, já prevenindo as manutenções que certamente serão necessárias no futuro.

² World Wide Web Consortium: principal organização de padronização world wide web (www).

Tester. O comércio eletrônico não tem usuários, tem clientes. Para que o site funcione corretamente, porém, é preciso existir alguém que realize testes e garanta a funcionalidade das rotinas antes de entrar em produção. O tester realiza o rastreamento de erros, seja daqueles mais comuns e esperados (um endereço de e-mail com o número 2 em vez do sinal @), seja daqueles menos convencionais. O tester analisa tudo o que pode dar errado no processo de compra, desde o cadastro, passando por login e senha, quais as telas de erro que podem surgir, e rastrear e analisar tudo o que pode acontecer. Se houver qualquer problema que não estava no roteiro, o tester indica. Uma tela de login com apenas dez passos já é capaz de ter problemas, quanto mais um ambiente de finalização de compras, que pode ter até 300 passos. É preciso testar, e em diversos ambientes, sistemas operacionais e browsers. Afinal, um site precisa funcionar em qualquer computador, tablet ou celular, seja qual for a conexão utilizada. O comércio eletrônico está engatinhando no uso de testers.

DBA³, ou Especialista em Banco de Dados. É o profissional responsável por analisar cenários, busca, banco de dados e tabelas do site, e otimizá-los. Um erro comum no e-commerce é contar com um sistema de busca “burro”. Nesses casos, uma busca por “teclado” traz primeiro telefones celulares, porque celulares têm teclado e a classificação é feita em ordem alfabética. Quantas vendas a loja perde por conta disso? E é algo simples de resolver. O DBA também é um profissional importantíssimo para montar o site com uma estrutura rápida e prática, sem informações desnecessárias. Não adianta, por exemplo, ter informações de carrinhos de compra abandonados há uma semana, porque esse cliente já foi perdido. O DBA é o profissional que mantém o banco de dados otimizado, para que seja possível aproveitá-lo da melhor maneira como gerador de receitas.

Designer. É um profissional fundamental para que o site seja agradável e estimule a navegação. Esse profissional precisa conhecer as regras de usabilidade na internet e deve trabalhar

³ Sigla para Database Administrator ou Administrador de Banco de Dados.

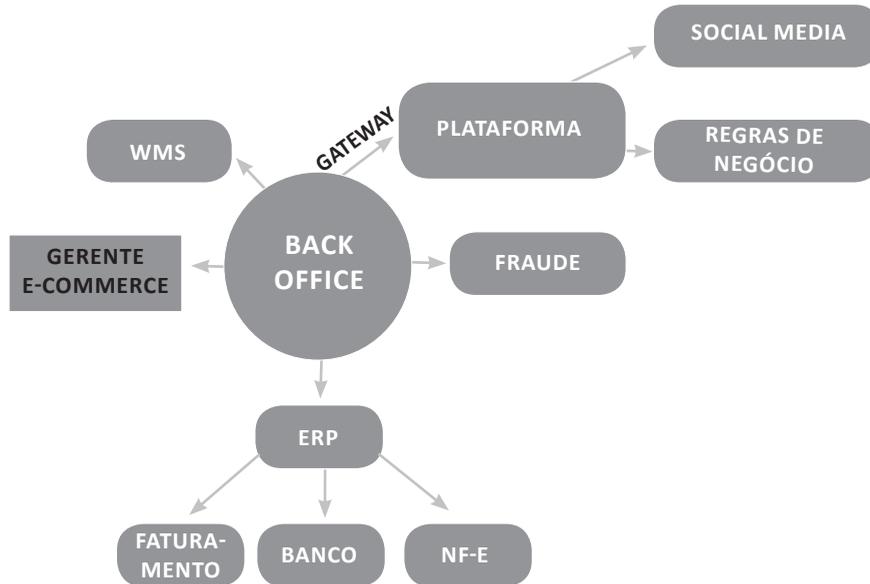
em parceria com o Estruturador, porque não possui liberdade para fazer o que quiser. Afinal, muitos detalhes acabam tornando a página pesada. Quanto mais simples e objetivo, melhor. Um erro comum é o designer adotar determinadas tecnologias porque permitem grande flexibilidade na criação, sem analisar a navegabilidade. Flash, por exemplo, não roda em iPads e iPhones. Por isso, o designer tem de ser consciente e entender muito bem o comércio eletrônico e as necessidades do cliente no momento da compra. O botão Comprar, por exemplo, tem de ser encontrado muito rapidamente e, assim, precisa destoar do resto, para se destacar. Em alguns casos, porém, o que mais importa não é a imagem, e sim a descrição técnica, que precisa, então, ser destacada. Os designers terão papel importante também na criação de banners e peças de e-mail marketing para divulgação de ofertas da loja virtual.

ALGUNS CONCEITOS EM TI

Os projetos de comércio eletrônico têm características especiais que tornam o varejo online diferente de outros negócios. Talvez o mais importante seja o fato de que a loja virtual nunca pode estar fora do ar, pois não se sabe quando o cliente chegará ao site. Assim, a manutenção da operação de e-commerce não pode ser feita tirando uma tela do ar. Qualquer falha, erro de cálculo, brecha de segurança ou página com problema pode virar um prato cheio para comentários nas redes sociais. Assim, não é possível correr o risco de manchar sua imagem por um detalhe, ainda mais porque o cliente só vai comprar nas lojas em que confiar. Há muitos caminhos pelos quais construir confiança e para o cliente saber se deve ou não confiar naquele varejista online.

A equipe de programadores da loja virtual deve ser muito bem qualificada, dominando linguagens como JavaScript, .NET e PHP. Nesses dois últimos casos, o HTML só faz parte do front end e é o resultado da programação. Os estruturadores irão trabalhar em HTML, usando o menor número de tabelas possível. Já os designers podem usar uma série de ferramentas, como Photoshop, Illustrator, CorrelDraw e Dreamweaver (utilizado

ESQUEMA DE ESTRUTURA DE SISTEMAS DE T.I. EM UMA EMPRESA DE E-COMMERCE.



Fonte: Ecommerce School 2012.

mais pelo estruturador, porque gera o código fonte). No caso do DBA, há hoje três bancos principais: SQL Server, Oracle e SQL (que trabalha com php).

Como as lojas precisam carregar muito rapidamente, é preciso saber trabalhar muito bem as imagens do site e é muito importante também resolver a questão da hospedagem. Nos Estados Unidos, o hosting é mais barato que no Brasil, mas um usuário daqui precisará acessar um servidor lá, o que torna a loja um pouco mais lenta. Além disso, é preciso levar em conta a velocidade da conexão que o cliente tem em casa, normalmente o maior gargalo das operações online. E ainda é preciso garantir a segurança e o sigilo das informações dos clientes (dados pessoais e bancários). Aprofundando um pouco mais, há aspectos como a gestão de risco e os sistemas antifraude, que restringem as vendas mas aumentam a segurança de que a compra é realmente válida. Utilize ferramentas para diminuir

os riscos das suas transações, pois esse é um aspecto que pode ser fatal para o desenvolvimento de sua loja virtual.

AS CAMADAS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

As operações de comércio eletrônico estão dispostas, do ponto de vista de Tecnologia da Informação, em diversas camadas. São elas:

Front end:- essa pode ser considerada a mais importante do comércio eletrônico, porque faz a interface entre o cliente e a loja. dessa forma, ela é fundamental para o sucesso da operação online;

Banco de dados: realiza todo o armazenamento das informações e, por isso, otimiza uma série de processos, abrindo margem para diferenciação entre os diversos *players* do mercado;

Back Office: é o painel de controle onde a loja é administrada. Estamos aqui falando de todos os processos de retaguarda que não são vistos pelo cliente, mas sem os quais a loja não funciona. Hospedagem, logística, processamentos dos pagamentos são alguns exemplos;

Autômatos: essa é uma camada importantíssima na estrutura do e-commerce, mas poucas lojas virtuais trabalham bem esse aspecto. Trata-se de processos executados em momentos chave para coletar e processar informações fora do fluxo de informações. Um exemplo: muitos sites avisam que um produto não está em estoque e, assim, toda vez que é dada entrada no estoque, o sistema avisa que há um produto aguardando estoque e faz o disparo de e-mail. O ideal é criar um robô (o autômato) que fará isso. Os robôs são ferramentas interessantes também para criar relatórios, como um relatório automatizado das vendas no dia anterior. No caso do SEO⁴, os autômatos conseguem criar rotinas para verificar num pool de produtos quais estão sem estoque, quais não têm imagem ou preço, e por aí vai, criando um relatório gerencial para avisar o gestor. Em um e-commerce de cauda longa, com milhares de produtos, não

⁴ Search Engine Optimization



GERENTE DE ECOMMERCE

há como saber com 100% de certeza se todas as informações estão disponíveis. No caso de vestuário: quantas peças ainda estão no ar, mesmo não estando mais disponíveis (a coleção passada, por exemplo). Alguém fará essa busca manualmente? É um caso em que criar um autômato ajuda bastante.

ERP (sistema de gestão empresarial): não é obrigatório, mas é interessante ter. Principalmente em virtude dos controles financeiros e fiscais. Um ERP é voltado a controlar o estabelecimento como um negócio fiscal. Como emitir uma NF tem muitas regras, é recomendável que esse processo seja feito pelo ERP, para otimizar funções e regras que podem ser alteradas de tempos em tempos. Para que tudo funcione corretamente, o ERP precisará estar integrado ao Back Office da loja virtual. O ERP tem um papel importante também na gestão financeira para aprovação de pedidos pagos com boletos e transferências bancárias, por exemplo, pois estará integrado com o banco dando baixa nos boletos que foram pagos e automaticamente liberando os pedidos para serem expedidos.

HTML (Hyper Text Markup Language): uma das linguagens de programação principais do front end, o HTML é a linguagem universal da internet. Para lidar com cliente que usarão diferentes navegadores, é preciso estruturar o site em um único padrão e verificar se em todas as plataformas o site funciona da mesma forma. É onde entra o tester, verificando e validando cada ambiente, cada browser. Com o aumento dos acessos feitos através de smartphones e tablets, uma versão do HTML chamada de HTML5 tem sido cada vez mais utilizada no e-commerce, pois consegue ser interpretada com qualidade em todos esses dispositivos.

Fornecedores de TI: há muitas e muitas opções no mercado, em qualquer aspecto de TI que estejamos observando. Em hospedagem, por exemplo, podemos considerar uma infinidade de fornecedores, tanto no Brasil quanto no exterior. Para definir com quem trabalhar, analise o que cada um oferece, quais as desvantagens de cada um, quais as demandas do seu negócio e, principalmente, converse com gente do meio: veja com quem cada um trabalhou, quem eles indicam e que tipo de experiência tiveram. O mesmo acontece em relação às plataformas



de e-commerce propriamente ditas: as plataformas prontas são mais engessadas, mas quanto maior a personalização, maior o custo. Dessa forma, analise o momento do seu negócio, como ele irá se desenvolver e quais são as alternativas de fornecedores. Dará bastante trabalho, mas será fundamental para escolher o fornecedor mais adequado ao seu negócio.

O QUE EXIGIR DE SEUS FORNECEDORES

Disponibilidade: ao negociar um contrato de hospedagem, exija em contrato um padrão mínimo de serviço (SLA – Service Level Agreement) da aplicação do servidor. Um SLA de 99,9% significa que a loja até poderá ficar fora do ar, mas no máximo por 0,1% do tempo (alguns minutos por ano). E, para isso, o fornecedor precisará contar com sistemas de redundância e backup das aplicações e do banco de dados.

Segurança: além do valor fixo, é possível fechar um acordo adicional por percentual de fraudes identificadas, por exemplo. Mas lembre-se: restringir demais o site fará que você perca vendas legítimas, que o sistema identifica como possíveis fraudes.

Rapidez: vai depender da largura de banda do provedor. Um problema a ser resolvido é o fato de que você pode ter, digamos, 100 visitas simultâneas por dia como seu padrão, mas em uma megapromoção subitamente passa a receber 1 milhão de visitas diárias. Como evitar que seu servidor saia do ar? Ou você contrata os servidores adicionais e já deixa preparados para essa ação, ou utiliza o sistema de Cloud Computing⁵, definindo com o provedor uma série de gatilhos para aumentar memória, processamento de disco ou até mesmo a duplicação de máquinas. Seu pessoal de infraestrutura (próprio ou terceirizado) é que cuidará da gestão desses processos, mantendo a loja virtual no ar e garantindo que está tudo atualizado.

Equipe de TI: dependendo do porte da empresa, pode ser mais interessante trabalhar com uma equipe própria ou terceirizada. Há vantagens e desvantagens nos dois modelos. Uma

⁵ Também chamado de hospedagem na nuvem, onde você contrata servidores virtuais para hospedar seus arquivos e sistemas.

equipe terceirizada é mais flexível, mas você pode perder o controle de sua aplicação, porque nem sempre terá sua demanda atendida de imediato. Sempre que você tem uma equipe própria, tem o profissional dentro de casa, mas é mais complicado substituí-lo, por conta dos custos trabalhistas. É por isso que é essencial documentar toda e qualquer alteração realizada no sistema, para que um novo profissional possa encontrar tudo pronto e rapidamente saber o que fazer. A vantagem da equipe própria é ter um atendimento rápido e exclusivo, adequado às suas necessidades. Por outro lado, com uma equipe terceirizada seu fornecedor é que se responsabiliza pela gestão da equipe. Eu aconselho uma equipe própria para um comércio eletrônico de porte grande, e terceirizar a operação no caso de um e-commerce médio ou pequeno.

Back Office / ERP: em qualquer operação de e-commerce o Back Office é muito importante, pois é onde a loja virtual existe de verdade. No desenvolvimento, é preciso estar muito consciente do que se quer, pois se o Back Office for muito engessado, a loja terá de se adaptar às limitações do sistema. Trata-se de uma aplicação de rodará o tempo todo, para que o cliente possa acessar a loja de qualquer lugar, a qualquer momento. Já o ERP (sistema de gestão empresarial) depende do porte da empresa e poderá estar instalado na nuvem, com o e-commerce, ou fisicamente na sua empresa. É no ERP que se processa toda a parte fiscal da operação online. O Back Office deve ter todas as suas áreas integradas, para que não aconteça, por exemplo, da loja vender um produto que não está disponível mais no estoque.

Gateway: tão difícil quanto fazer o cliente comprar é fazer que ele pague. A gestão financeira é um aspecto muito delicado da operação online e a decisão a ser tomada aqui é estratégica para o sucesso do negócio. Existem empresas que centralizam a gestão dos meios de pagamento e, assim, tornam essa tarefa mais simples. Noventa por cento das lojas virtuais fecham contrato com operadores de cartão de crédito e contratam alguém para intermediar, mas os dados são capturados na base da operadora e ficam online fora do ambiente da loja. Se por acaso o cliente não for aprovado, a informação volta para a loja com

a mensagem e o cliente tem de começar tudo de novo. Isso é online, o que evita que o usuário acabe comprando sem ter crédito. Outra opção é terceirizar a gestão, com os chamados intermediadores de pagamentos. Nesse caso, o custo de 5% a 7%, conforme o tipo de pagamento. Pode ser uma boa alternativa para quem está começando, porque não precisa construir um gateway de pagamento e terceiriza todo o risco de coleta e armazenamento das informações.

O comércio eletrônico está crescendo muito no Brasil e continuará a se expandir. E ele depende totalmente de tecnologia. Então, todo profissional envolvido na gestão do negócio precisa pensar em como vai funcionar, quem vai envolver, pensar em cada tipo de solução, nas migrações de plataforma, em como estruturar, nas questões financeiras... Para ser grande e manter o sucesso com a implementação de novas funcionalidades, a tecnologia é fundamental no e-commerce. Perceber isso é um caminho importante desde o início.





7

GESTÃO DE PROCESSOS NO E-COMMERCE

FABIO PEREIRA E MAURICIO SALVADOR

O desenvolvimento de processos é fundamental para o bom andamento das atividades dentro de uma organização. Somente com procedimentos bem definidos é possível fazer que cada profissional tenha suas atribuições bem colocadas e possa, dessa forma, exercer com mais eficiência seu trabalho.

A palavra Processo deriva do latim *procedere*, que indica a ação de avançar. Os processos podem ser definidos como conjuntos sequenciais e particulares de ações com objetivo comum. Em Administração, um processo é o conjunto das atividades realizadas na geração de resultados para o cliente, desde o início do pedido até a entrega do produto. Pode ainda ser definido como a sincronia entre insumos, atividades, infraestrutura e referências necessárias para adicionar valor para o ser humano.

Todo e qualquer processo conta com procedimentos que visam um determinado fim. Processos complexos são multidimensionais e, por sua vez, são constituídos de outros procedimentos que operam em diferentes esferas, órgãos, departamentos ou áreas. Se o sistema de processos é estudado



hierarquicamente, é mais fácil de entender e gerenciar, compreendendo os padrões lógicos de relação entre esses subprocessos.

Por que é importante para uma loja virtual ter processos bem desenhados? Não importa o porte da operação, se é de pequeno, médio ou grande porte, a complexidade de uma loja virtual é grande. Mesmo em uma empresa pequena não é possível, por exemplo, considerar Marketing e Comercial como uma única área. O pequeno lojista irá demandar tanto dos processos e dos fornecedores quanto um grande. É por essa razão que muitas empresas optam por trabalhar apenas com grandes contas, que geram um retorno financeiro maior. Entretanto, com a dispersão do e-commerce em operadores de nicho, existe um grande espaço para empresas que queiram investir nos segmentos médios e pequenos.

Falar em processos nas atividades de comércio eletrônico é falar de uma série de detalhes que nem sempre entram nas análises preliminares da administração do negócio. Evidente que o objetivo de um site de e-commerce é gerar vendas e entregar o produto para o cliente em qualquer lugar do Brasil ou do mundo. Para que tudo flua bem, em grande volume, quanto mais automatização, melhor. O que leva ao fato de que, sem uma estrutura de Tecnologia da Informação bem montada, nenhum site de e-commerce se sustenta.

A COMPRA VISTA POR DENTRO

Considerando o fluxo da transação de compra, o consumidor chega ao site (diretamente, por meio de sistemas de busca, por sites de comparação de preço, e-mail marketings, banners, etc.), passeia pela loja, compra alguns produtos e fecha o pedido. Nesse momento, é importante que o cadastro do cliente tenha sido bem feito. Se faltar informação sobre o cliente, você pode deixar passar alguma oportunidade de compra e, por isso, se o cadastro estiver incompleto, avise o consumidor, para que ele faça essa atualização.

Os dados do consumidor também precisam estar completos para a emissão da nota fiscal eletrônica. Hoje em dia, todo

e-commerce faz um link com a Prefeitura para poder emitir a NFe. Se houver algum dado errado, como o CPF do cliente, irá gerar divergências na Prefeitura.

No processo de finalização da compra, é importante trazer as informações de forma eficaz: mostre claramente quais são os produtos que estão sendo adquiridos e em que condições (meio de pagamento e parcelamento). Os clientes costumam ter dificuldade em saber qual é o código de segurança do cartão de crédito e, assim, vale a pena colocar uma figura que mostre o verso de um cartão, circulando a área onde está o código de segurança. São cuidados simples, mas que fazem diferença no fechamento da compra.

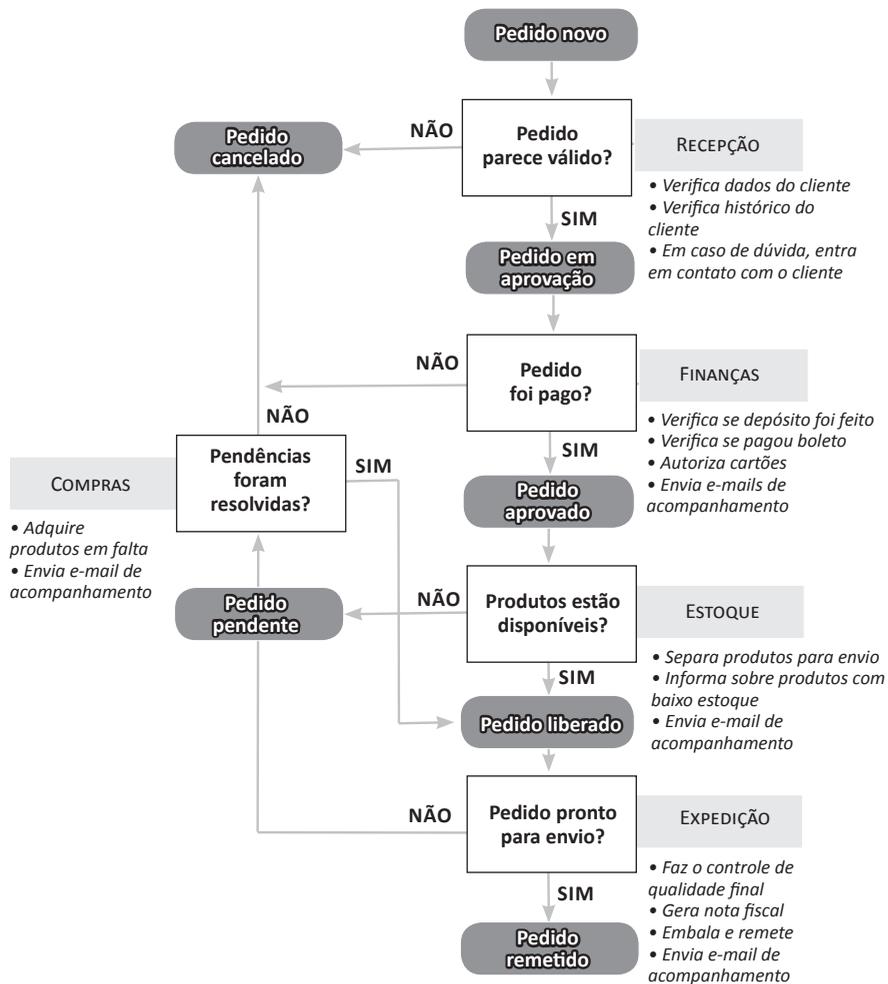
Uma vez que o pedido tenha caído no sistema gerencial da loja virtual, é feita uma análise da forma de pagamento e, dependendo de qual tenha sido o meio escolhido pelo cliente, a transação vai para a análise de risco. Transferência de fundos e boleto bancário não passam por análise, uma vez que basta esperar a confirmação do banco para dar andamento ao pedido. No caso de pagamento com pontos do programa fidelidade, é preciso verificar se quem está resgatando é realmente o cliente: por isso, algumas empresas exigem que a entrega seja feita apenas no endereço do cliente cadastrado. No caso dos cartões de crédito, a verificação leva em conta a possibilidade de fraude e, quanto mais rígido for esse controle, maior a possibilidade de evitar fraudes, porém mais transações “limpas” poderão ser consideradas suspeitas.

Com um OK da análise de risco, o passo seguinte é verificar se o produto está disponível, uma vez que a compra só é efetuada se o produto está em estoque. Nos casos em que é preciso encomendar o produto no fornecedor, o prazo de entrega é estendido e o cliente deve ser avisado que o produto está sujeito à disponibilidade do fornecedor. Nunca se comprometa a cumprir o que não é possível.

Nesse ponto, surge novamente a importância de contar com um cadastro correto, agora do ponto de vista de produto. Já houve casos em que o cliente pediu um produto e o sistema da loja disse que ele não estava disponível. A loja, então, faz

a reposição do estoque, para depois descobrir que o produto estava cadastrado de cinco formas diferentes e que, buscando, pelas outras formas, era possível encontrá-lo em estoque. Se o produto está cadastrado de uma forma X e o cliente pediu na forma Y, o sistema vai dizer mesmo que o produto não está disponível. Por isso, cuidado: cadastre seus produtos sempre da mesma maneira. Tenha um processo definido para isso.

FLUXOGRAMA DE PEDIDOS NO E-COMMERCE



Fonte: Fastcommerce – Rumo Informática.

No comércio eletrônico, a finalização da compra com o pagamento é apenas o início de um longo caminho. Passo a passo, o processo da compra online gera uma série de e-mails automáticos, que o cliente recebe quando faz o pedido, quando o pagamento é confirmado, quando o produto é enviado e quando o produto é entregue pela transportadora. Algumas empresas têm passos diferentes nesse processo, mas a lógica é basicamente esta: pedido recebido, pedido aprovado, pedido pendente, pedido cancelado, pedido enviado, pedido entregue. Quanto melhor for esse acompanhamento, menos ligações cairão em seu Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). O ideal é que haja uma ligação para cada dez vendas, o que permite reduzir a estrutura do SAC e, com isso, os custos da operação.

Ao ser confirmado o pagamento do pedido feito pelo cliente, é preciso separar o produto no estoque disponível fisicamente no depósito (picking), embrulhá-lo em papel de presente, colocar um cartão (quando solicitado pelo cliente, com a mensagem escrita pelo cliente), embalá-lo e deixá-lo pronto para que a transportadora faça a coleta.

Em pedidos com muitos produtos e prazos diferentes, é preciso dar ao consumidor final, como prazo máximo, o maior prazo dos produtos. Os demais itens ficam aguardando este último, para que todo o pedido seja entregue de uma vez. Esse processo exige que os demais itens sejam separados, identificados e reservados até que o último produto torne-se disponível.

Surge então outra questão. Digamos que você vá mandar um presente para a mãe do cliente num endereço diferente (na casa dela, e não na do cliente). Os dados de cadastro são de uma pessoa, mas os de entrega são de outra, cujo CPF você não tem. Isso gerará uma inconsistência na Secretaria da Fazenda, que hoje é resolvida pela emissão de uma NF para presente (com valor zerado) e outra com o valor do produto, enviada para o endereço do comprador (e não do presenteado). Com as possibilidades da NF eletrônica, o cliente recebe a DANFE eletronicamente e pode simplesmente imprimi-la.

DANFE é a sigla para Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica. É utilizado para acompanhar o trânsito da

mercadoria. Não é uma nota fiscal, servindo apenas como instrumento auxiliar para consulta da NF-e, pois contém a chave de acesso da NF-e, que permite ao detentor desse documento confirmar a existência da NF-e através do Ambiente Nacional (RFB) ou site da Secretaria da Fazenda na internet.

Chegando ao transporte propriamente dito, diversos processos podem coexistir. Dentro do próprio depósito do e-commerce pode-se ter espaço para que a transportadora trabalhe seus pedidos, fazendo um processamento mais avançado e agilizando o envio do pedido ao cliente. É preciso separar os pedidos por transportadora e cada uma delas precisa organizar sua logística de distribuição, para realizar as entregas da forma mais eficiente possível. O consumidor digital é muito mal acostumado: ele está habituado a entregas muito rápidas, frete grátis, parcelamento alto e acredita que o prazo de entrega conta a partir do momento em que clicou em “comprar”. Por isso, é muito importante deixar claro que o prazo de entrega vale a partir da confirmação do recebimento do pagamento pela loja. Se alguém comprou com boleto, por exemplo e deixou para pagar na data do vencimento (normalmente os boletos de lojas virtuais têm dois dias de validade), o banco ainda demorará outros dois dias para dar baixa no boleto, dessa forma se passaram quatro dias após a compra, até que a loja receba a confirmação de pagamento pelo banco.

Se o consumidor esperava receber o produto em dois ou três dias, pode pensar que a loja já está atrasada, quando na verdade o produto nem foi recolhido na prateleira. Portanto, é fundamental comunicar bem, para evitar reclamações desnecessárias.

A entrega ainda conta com a exigência em alguns Estados, como São Paulo, de ser realizada com hora marcada, ou pelo menos dentro de um período definido do dia. Uma grande complicação nas grandes cidades, com trânsito caótico. Por isso, é preciso contar com uma transportadora especializada, que faça entregas com horário agendado. Por conta das implicações de custos, as lojas virtuais cobram muito mais caro pelo frete com entrega programada.

Acabou? Não, de forma alguma. O produto pode ou não ser entregue. Em áreas de risco, como favelas, por exemplo, a transportadora pode se recusar a entregar. O cliente pode ter colocado um endereço errado, e há casos de pura má fé, em que o consumidor diz que não recebeu, mesmo tendo recebido. É fundamental ter controles rígidos e estar alinhado ao SAC da empresa para prestar informações corretas aos clientes. Nos casos de entregas pelos Correios, depois da terceira tentativa de entrega é possível deixar o produto à disposição na agência mais próxima do endereço. O mais importante é que o consumidor seja sempre avisado dessas mudanças de planos.

E as empresas precisam se preparar também para a logística reversa. E se o cliente resolver devolver o pedido? Como fazer? Pedirá para o cliente enviar o produto de volta ou agendará uma coleta? Em quanto tempo depois da devolução haverá o estorno do valor da compra, uma vez que é preciso verificar se o produto está danificado. Nos casos de devolução, há uma liberalidade da empresa em cobrar o frete ou não, muito embora o normal seja não cobrar. Outro ponto é que é preciso realizar o cancelamento junto à operadora de cartão de crédito e o cliente terá de aguardar. Uma prática comum para acelerar esse processo e manter o dinheiro na loja é enviar ao cliente um vale-presente no valor estornado.

O processo de logística reversa sempre é iniciado com o SAC da loja virtual, pois é por ali que o consumidor entra em contato para avisar que quer fazer a troca ou devolução. Portanto, o SAC deve estar preparado para receber e encaminhar esse tipo de chamada.

É preciso tomar diversos cuidados com as devoluções. Há itens que os clientes podem fraudar, como computadores: é possível comprar um computador novo, dizer que houve um problema e enviar de volta um equipamento usado. Por isso, não estorne o valor sem analisar o produto devolvido e defina qual a melhor forma de devolução: pelos Correios ou com retirada pela loja.





8

GESTÃO DE PESSOAS NO E-COMMERCE

MAURICIO SALVADOR

Foi em março de 1989 que Tim Berners-Lee realizou com sucesso a primeira comunicação entre cliente e servidor, usando o protocolo HTTP na internet. Nascia a World Wide Web, de um jeito bem diferente do que conhecemos hoje.

A web revolucionou não apenas a maneira como as pessoas se comunicam, mas também como se relacionam, estudam, se divertem ou trabalham. Nesse último aspecto, o mercado de trabalho vem assistindo a uma crescente demanda por profissionais para ocuparem cargos que não existiam até alguns anos atrás.

A gestão de pessoas é um dos aspectos mais difíceis para qualquer empresa, de qualquer segmento de mercado. No varejo eletrônico não é diferente. Considerando que o ritmo das mudanças na economia digital é mais acelerado que no mundo físico, que o consumidor é mais exigente e que o poder de reclamação é mais forte no mundo digital, a questão se torna ainda mais delicada.

Formar pessoas não é tarefa fácil. As universidades não têm conseguido acompanhar as mudanças de um mercado que



GERENTE DE ECOMMERCE

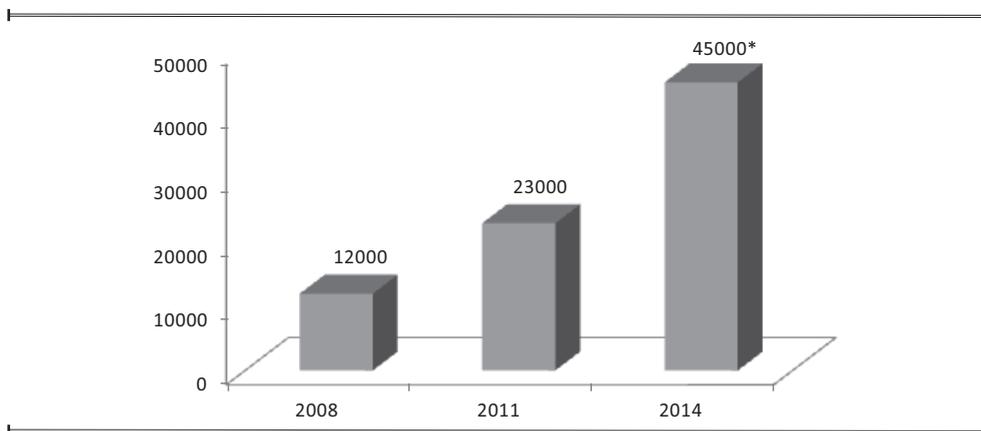
crece mais de 30% ao ano e, assim, as empresas é que tratam de criar a mão-de-obra do setor.

O crescimento do comércio eletrônico brasileiro é feito com tecnologia e pessoas. Por trás desse crescimento há uma força de trabalho cada vez mais preocupada em melhorar suas habilidades para se diferenciar nesse mercado. Além disso, um grande contingente de vagas e oportunidades é aberto diariamente no varejo digital.

Com esse cenário como pano de fundo, a Ecommerce School realizou em agosto de 2011 uma pesquisa sobre o mercado de trabalho no e-commerce brasileiro. A pesquisa foi separada em duas fases: uma qualitativa e uma quantitativa. Na etapa Qualitativa, a Ecommerce School fez um desk research em sites de busca, comparação de preços e shoppings virtuais. Também foram usados dados do Banco Central, IBGE, Sebrae, Ministério do Trabalho e entrevistas com plataformas de e-commerce e sites de hospedagem de lojas virtuais. Na fase Quantitativa, foi feito um campo online, com 282 questionários respondidos por gestores de lojas virtuais brasileiras.

De acordo com dados levantados na pesquisa, existem atualmente 23 mil lojas virtuais no Brasil. Dessas, apenas 30% estão ativas, ou seja, investem em divulgação e realizam pelo

NÚMERO DE LOJAS VIRTUAIS NO BRASIL

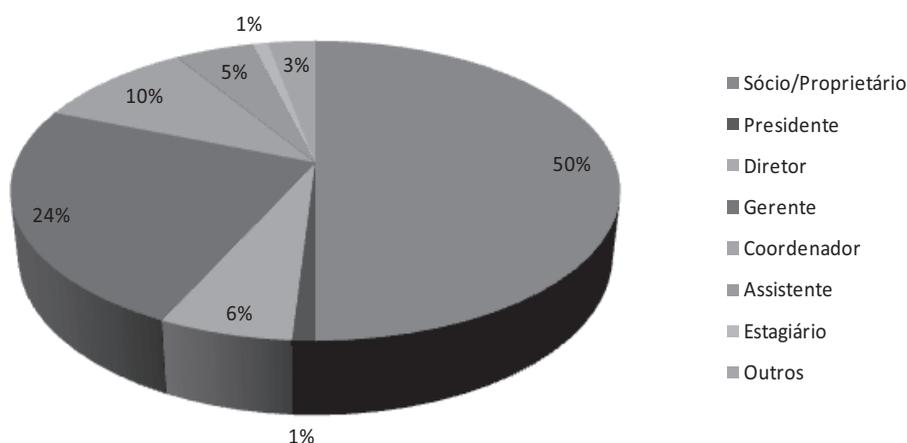


Fonte: www.ecommerceschool.com.br (*Previsão)

menos dez vendas por mês. Estima-se que esse número alcance 45.000 até o final de 2014, mantendo-se a proporção de 30% ativas. As outras 70% estão no ar, mas foram “abandonadas”, ou seja, não investem e conseqüentemente não vendem. O principal motivo pelo qual tantas lojas são criadas, mas poucas dão certo, é que a barreira de entrada no mercado é muito baixa. Com menos de R\$ 50,00 por mês é possível abrir uma loja virtual. Por outro lado, falta de conhecimento e planejamento são empecilhos para continuarem no mercado.

Ainda de acordo com a desk research da Ecommerce School, até 2014, 34 mil empregos diretos e mais 50 mil indiretos serão abertos no e-commerce nacional. Entre os postos abertos incluem: diretores, gerentes e assistentes de e-commerce, analistas de métricas, links patrocinados, SEO, fotógrafos, designers, gerentes e analistas de marketing digital, empacotadores, atendentes, compradores, estoquistas, programadores, redatores, assistentes de logística, finanças, faturamento, expedição e entregadores. O expoente das mídias sociais também abrirá cargos de gerentes, coordenadores e assistentes de mídias sociais, assim como diretores e coordenadores de conteúdos.

QUE CARGO VOCÊ OCUPA NA LOJA VIRTUAL?



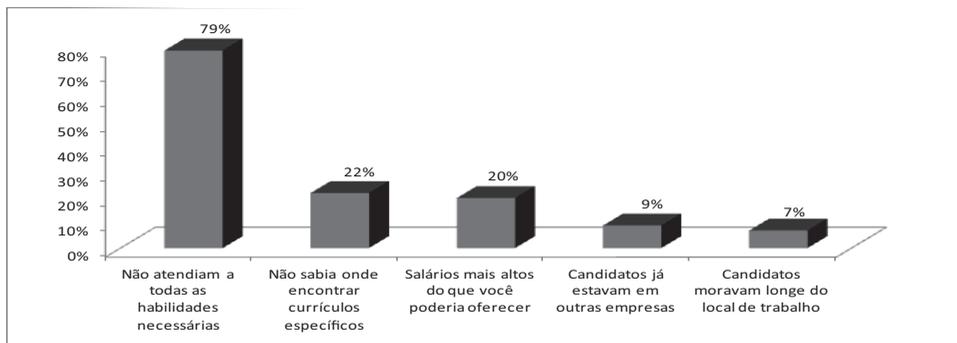
Fonte: www.ecommerceschool.com.br e e-bit informação. Base: 282.

GERENTE DE ECOMMERCE

O empreendedorismo é ponto de destaque no e-commerce nacional. Por ter uma baixa barreira financeira de entrada, muitas pessoas abrem lojas virtuais para revender produtos. Com relação à ocupação desses profissionais nas empresas de e-commerce, metade dos entrevistados são sócios-proprietários.

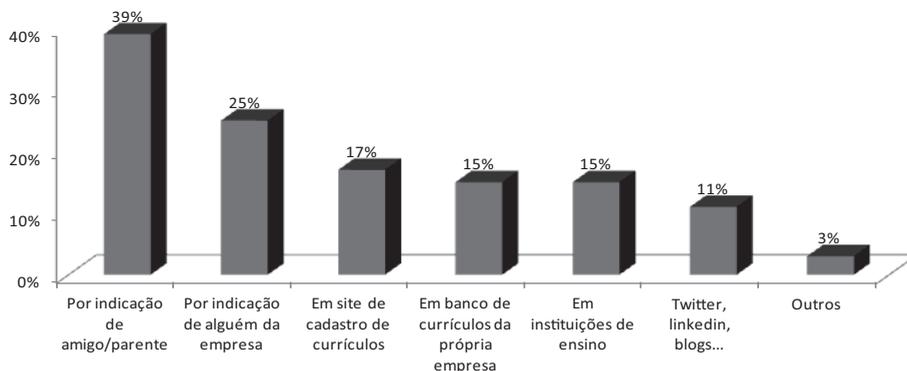
Do ponto de vista das lojas virtuais ativas, há grande dificuldade em encontrar mão de obra. Sessenta e três por cento das lojas entrevistadas contrataram profissionais nos últimos seis meses, sendo que 79% dessas acharam que os candidatos não atendiam a todas as habilidades necessárias.

QUAIS AS DIFICULDADES QUE TEVE PARA CONTRATAR?



Fonte: www.ecommerceschool.com.br e e-bit informação. Base: 282.

COMO ENCONTROU O CANDIDATO QUE FOI CONTRATADO?



Fonte: www.ecommerceschool.com.br e e-bit informação. Base: 282.

Ainda com relação aos que contrataram nos últimos seis meses, 64% chegaram até os candidatos por meio de indicação de amigos, parentes ou de alguém da empresa. É interessante ressaltar que 11% chegaram até os candidatos pelas redes sociais.

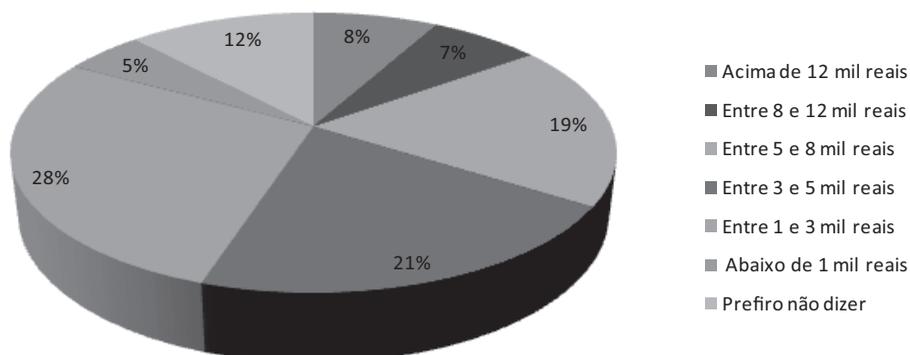
Depois de contratados, esses profissionais precisaram ser treinados para atuarem no e-commerce. Desses, 73% foram treinados pelo seu próprio gestor e apenas 3% não precisaram de treinamento.

A QUESTÃO DA REMUNERAÇÃO

Com o aumento da demanda por profissionais, o mercado já começa a enfrentar uma rotatividade nos cargos de gerenciamento. Para manter esses profissionais, as empresas de médio e grande porte passaram a oferecer bônus mais agressivos no atingimento das metas.

A pesquisa revelou que 34% dos profissionais de e-commerce recebem salários acima de R\$ 5.000,00. Dos entrevistados, 40% ocupam os cargos de coordenador (10%), gerente (24%) ou diretor (4%). Nesses valores não foram considerados benefícios e bonificações.

QUAL SUA REMUNERAÇÃO NA LOJA VIRTUAL?



Fonte: www.ecommerceschool.com.br. Base: 282.

Quanto às habilidades necessárias para esses profissionais, a pesquisa identificou que marketing, vendas e análise de métricas são pontos de destaque. Dessa forma, pode ser observado um perfil mais comercial e estratégico do que tecnológico ao exercer essa função.

No caso de logística e expedição, apenas 42% dos profissionais declararam ter conhecimento ou muito conhecimento sobre o assunto. Isso pode ser explicado porque muitas lojas virtuais terceirizam esse tipo de serviço.

Analisando as habilidades que os **profissionais consideram importantes**, conhecimentos em atendimento ao cliente, mídia online e marketing digital foram os mais citados. Esses pontos são os que abrirão mais oportunidades de trabalho, uma vez que o crescimento da empresa demanda profissionais especializados.

O competitivo ambiente online requer profissionais aptos a lidar com a velocidade de mudanças no canal: agilidade, organização, planejamento, flexibilidade e inovação foram citadas como as principais habilidades necessárias a esses profissionais.

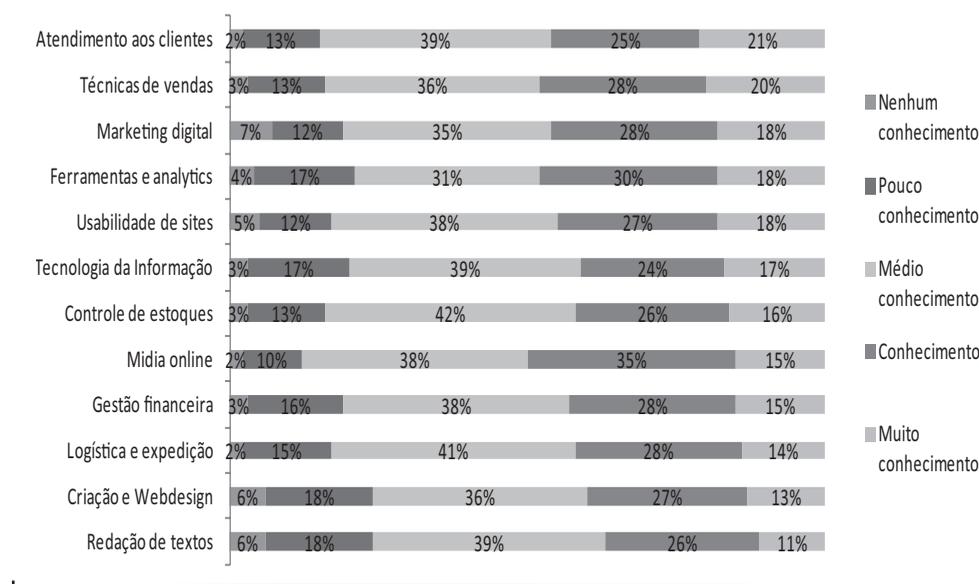
AS HABILIDADES DOS GERENTES DE E-COMMERCE

Coordenadores web, analistas de métricas, webdesigners, gerentes de e-commerce, estagiários em marketing digital e gerentes de mídias sociais são cargos para os quais poucas escolas conseguem preparar mão de obra qualificada.

Há bons cursos de extensão no mercado, mas há muito jabá também. A verdade é que não há nenhuma faculdade atualmente no Brasil que forme profissionais para atuar com foco em internet. Esse problema impacta diretamente as empresas, pois conforme aumentam suas necessidades de ampliar seu faturamento com as vendas online, aumentam as atribuições do profissional responsável pela área.

Somado a isso há a grande demanda por esse tipo de profissional, causada pela entrada de novos players, como indústrias e redes de varejo regionais, no comércio eletrônico brasileiro.

HABILIDADES NECESSÁRIAS AOS GERENTES DE E-COMMERCE



Fonte: www.ecommerceschool.com.br. Base: 282.

Quais são as habilidades necessárias a esse profissional? Veja abaixo uma lista criada a partir de conversas com vários gerentes de e-commerce atuantes no Brasil:

Design e Usabilidade: o **gerente de e-commerce** deve conhecer princípios básicos de design de sites e usabilidade. Manter as pessoas mais tempo na loja virtual, facilitar a finalização da compra, eliminando etapas desnecessárias, orientar bem seus webdesigners na criação de banners, destacar ofertas e trabalhar imagens de produtos, são alguns aspectos do conhecimento necessário nesse ponto.

Tecnologia: o **gerente de e-commerce** deve entender as ferramentas de tecnologia disponíveis no mercado e saber usá-las de acordo com as necessidades e verba disponível na empresa. Conversar com a área de TI de forma consciente, sabendo demandar corretamente as tarefas, compreender as limitações de sua plataforma e agir para contorná-las de forma criativa, é fator crítico de sucesso e desempate com os concorrentes.

Finanças: fraudadores estão por toda parte no e-commerce brasileiro. O gerente de e-commerce deve ter a seu favor ferramentas que o auxiliem na redução do chargeback. Além disso, a concorrência por preço é muito mais acirrada na internet do que no mundo do varejo físico. É o gerente de e-commerce que irá fazer ginásticas financeiras com sua área de compras e faturamento, para poder brigar de igual para igual no preço e condições de pagamento, sem perder margem.

Logística e Estoques: cada pedido feito na loja virtual, depois de aprovado pelo financeiro, deve ser rapidamente despachado para não causar frustração no cliente. É nesse ponto que surge a importância de se oferecer qualidade nos serviços prestados pela loja. Se é difícil se diferenciar nos preços, que a briga seja na operação. Lojas virtuais que oferecem uma experiência de compra diferenciada ganham mais mercado a cada dia. O gerente de e-commerce tem que saber trabalhar bem seus estoques e a expedição de seus pedidos, incluindo a logística reversa, quando for necessária.

Marketing, Mídia e Vendas: planejar, aprovar campanhas, criar demandas e prever as necessidades dos seus clientes. Em cada comunicação feita com seu público-alvo deve haver a chamada para ação, o “call-to-action”. Rentabilizar cada ação da mídia, medir resultados, interagir com agência e criar estratégias, são algumas das atribuições dessa habilidade.

Atendimento e Web 2.0: o gerente de e-commerce deve estar atento ao que é falado sobre sua loja virtual nas mídias sociais. Tem que estar alinhado com o atendimento ao cliente para comunicar sobre campanhas em andamento, políticas de trocas e devolução, perguntas frequentes e princípios de crises de imagem.

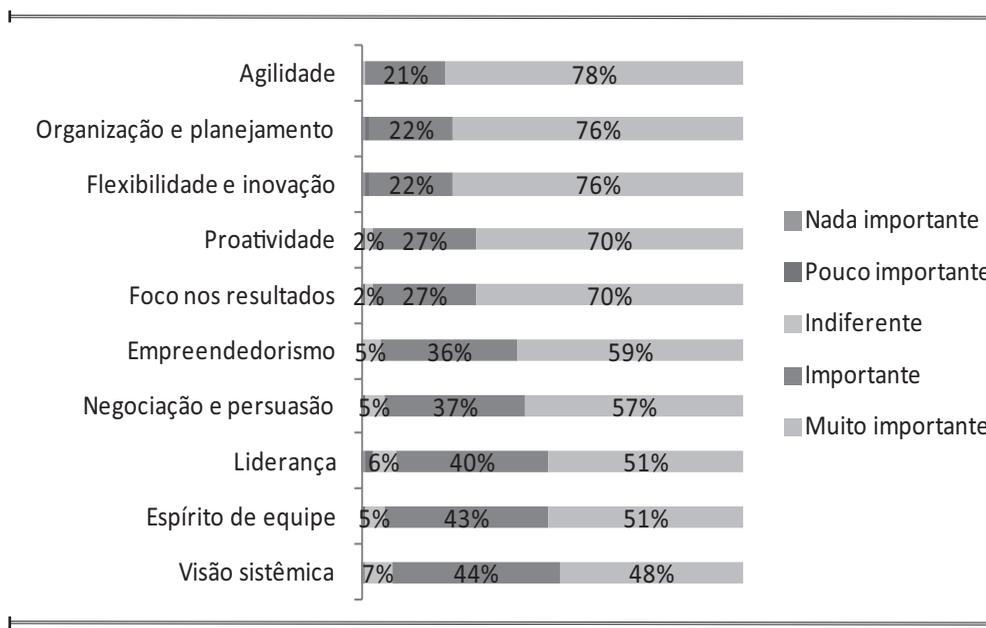
Tendências e Comportamento: novidades surgem na internet com grande velocidade. Identificar tendências, estar por dentro das últimas notícias, sobre o que as pessoas estão falando e onde estão falando. O gerente de e-commerce tem que estar preparado para ver a onda antes que ela chegue.

Analítico: dentre as tarefas mais complexas, está a de criar relatórios, definir metas, interpretar dados de diversas fontes e tabular em gráficos para serem apresentados à diretoria de forma clara e convincente.

Gestor: como o nome do cargo diz, o gerente de e-commerce é um gestor. Deve saber lidar com equipes multidisciplinares, mantê-los incentivados e com foco nas tarefas. Saber delegar tarefas e responsabilidades, estimular e cobrar prazos fazem parte do seu cotidiano.

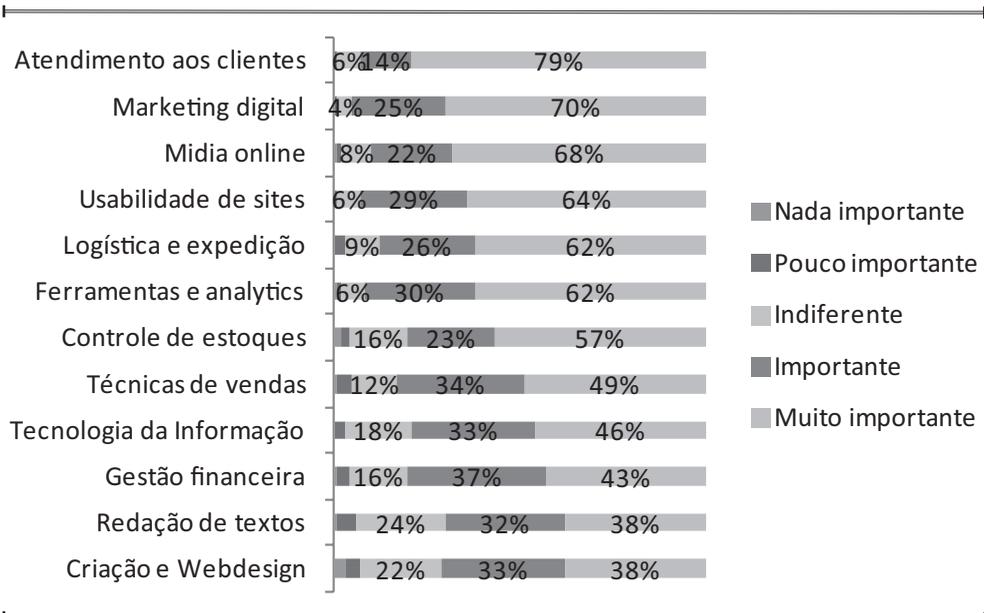
Todas as habilidades descritas acima são capazes de serem desenvolvidas nos profissionais. Basta que haja investimento na capacitação. Eventos e cursos fazem parte de um primeiro passo. Além disso, é importante identificar pessoas que já estejam enquadradas em parte delas, para que o tempo de preparação seja menor.

HABILIDADES NECESSÁRIAS AOS PROFISSIONAIS DE E-COMMERCE



Fonte: www.ecommerceschool.com.br e e-bit Informação. Base: 282.

IMPORTÂNCIA DAS ATIVIDADES PARA UM GERENTE DE E-COMMERCE



Fonte: www.ecommerceschool.com.br e e-bit Informação. Base: 282.

COMO CONTRATAR PROFISSIONAIS DE E-COMMERCE

Escuto dizerem com frequência que “os salários estão inflacionados”. Discordo: o profissional de e-commerce deve ser bem remunerado, uma vez que sua atuação é multidisciplinar e suas atribuições estão diretamente ligadas às metas agressivas da empresa, o que exige conhecimentos amplos e atuação sob pressão constante. Nada mais justo que remunerar bem quem traz lucros pra empresa.

Seguem algumas dicas para contratar gente com potencial:

1 – Pague um bom salário variável: profissionais de e-commerce são bons vendedores. Os melhores vendedores que conheço não olharam apenas para o salário fixo na hora da contratação, mas buscam uma remuneração variável agressiva, com bônus compatíveis às metas que precisarão atingir. Se você quer pagar R\$ 3.000 de salário fixo para um profissional

que vai vender R\$ 1 milhão por mês, divida os resultados. Não adianta tentar atraí-los apenas com vale-transporte, tíquete-refeição, plano de saúde e massagem. Eles querem mais! Os melhores vendedores online são ambiciosos e sabem que isso representa uma pequenina parte do bônus.

2 – Esqueça a concorrência: contratar funcionários de empresas concorrentes é uma estratégia tradicional do mercado. O e-commerce não é tradicional. Para você tirar alguém do concorrente, vai ter que pagar mais do que ele recebe atualmente. Sendo assim, porque outro concorrente não poderia tirar essa pessoa de você se pagar mais? Essa estratégia, além de ser cara, traz riscos altos para o negócio e cria um leilão insano no mercado. Se alguém estiver insatisfeito com sua ocupação, vai enviar o currículo pra você, desde que saiba que você está contratando.

3 – Procure nos lugares certos: os sites de currículos são uma ótima fonte de contratação, mas os profissionais de e-commerce não estão lá. Eles estão em fóruns de discussão, comunidades, listas de discussão, redes sociais e eventos. Use o Twitter, Facebook e LinkedIn para saber os grupos dos quais eles participam. Preste atenção nos produtores de conteúdo, blogueiros e tuiteiros. São pessoas antenadas e bem relacionadas que podem lhe ajudar.

4 – Não busque apenas experiência: forme mão de obra e cuide bem dela. Incentive seus funcionários a difundir o conhecimento pela empresa, faça que as pessoas saibam o que outras pessoas fazem. Crie um ambiente propício e facilite que isso aconteça. Faça reuniões frequentes com toda equipe para trocas de experiências e deixe todos confortáveis para falar. Grandes talentos em marketing e vendas online podem estar escondidos nas áreas de atendimento ou expedição, por exemplo.

5 – Faculdades de renome: esqueça. Amarradas em grades curriculares aprovadas e reconhecidas pelo MEC, formam muita gente com conhecimentos genéricos. Acredite: o e-commerce não é uma ciência genérica e tampouco reconhecida pelo MEC. Em vez de olhar só para a faculdade na qual o profissional se formou, preste atenção no perfil da pessoa. Agende



GERENTE DE ECOMMERCE

entrevistas com psicólogos, publicitários, administradores, engenheiros e outras profissões com o mesmo entusiasmo. Busque pessoas com perfil digital e vontade de vencer. Os cursos de formação em e-commerce não são dados por faculdades.

6 – Idade não é problema: conheço profissionais de diversas idades que são referência em e-commerce no Brasil. Dê oportunidade para quem quer começar ou mudar de área. O estudante recém-formado pode trazer energia e conectividade para o seu negócio. O profissional com experiência em outras áreas pode trazer serenidade em decisões e estratégias importantes.

O QUE AS EMPRESAS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO PRECISAM OBSERVAR

O profissional precisa ser multidisciplinar. Não pode entender muito de uma coisa só. Precisa entender muito de muita coisa. Precisa entender de tecnologia, finanças – e todos os temas deste livro – para se destacar na área. É muito difícil uma empresa encontrar esse profissional e quando acha custa caro. As empresas observam e incentivam para que o profissional se habilite.

Quanto à questão do salário, precisa ter muita remuneração variável. Pessoas de vendas são ambiciosas e veem o que podem alcançar com percentual de vendas. Metas e benefícios são o melhor. Eles não ligam para vales e tíquetes. É o variável no fim do mês que importa.

As empresas buscarem profissionais na concorrência também não é uma boa ideia. Não se deve confiar em profissionais que pulam de empresa em empresa. Manter um profissional desses vai ser difícil; se ele pulou de empresa, vai ser difícil segurar. Tem de buscar no lugar certo. Sessenta e quatro por cento das empresas que contrataram alguém na área foi por indicação de parentes ou colegas da empresa e este é um dos maiores canais para encontrar esses profissionais, além das próprias mídias sociais e listas de discussão sobre e-commerce e varejo, LinkedIn, Facebook – onde houver discussões sobre



comércio eletrônico, sempre há uma pessoa que quer entrar na área e gosta de discutir o assunto.

Buscar só pela experiência também pode ser um erro. Como a soma das habilidades é importante, muitas vezes, formar alguns dentro de casa é mais fácil. Pode buscar grandes talentos de marketing e vendas olhando para o atendimento. Operações e tecnologia dentro da expedição, na logística – podem ser uma boa saída para contratação e desenvolvimento desse profissional.

Outra questão é que metade dos melhores profissionais que conheço não fizeram faculdade de renome. Têm o dom da comunicação e da venda.

A tarefa de montar uma equipe vencedora é árdua, mas necessária. Comprometimento e multidisciplinaridade são fundamentais. Busque pessoas que saibam executar várias tarefas ao mesmo tempo. Diferencie ambição de ganância, mas tome cuidado para não contratar gente que nunca comprou pela internet. Aí não pode!





9

COMPRAS E ESTOQUES

MAURÍCIO GRANDEZA

PARTE 1 – COMPRAS

COMPRAS: O PRODUTO CERTO, NA HORA CERTA, COM O CUSTO CERTO

A gestão de compras é um fator estratégico nos negócios. Essa atividade, que afeta todos os departamentos de uma empresa, tem como objetivo principal a obtenção dos materiais certos, nas quantidades corretas, entregues em tempo adequado e com os custos mais vantajosos.

Analisando o processo de abastecimento e de decisões de compra, na área de e-commerce, o primeiro aspecto é o fato de que é preciso ter o produto adequado na quantidade correta (suficiente para a demanda a ser atendida), no tempo certo (não pode atrasar, nem chegar cedo demais) e o custo precisa ser competitivo. A equação desse processo parece simples do ponto de vista prático, mas na realidade possui um elevado grau de dificuldade.



DIFERENÇAS ENTRE AS ÁREAS DE COMPRAS DO VAREJO E DA INDÚSTRIA

Varejo	Indústria
É Estratégica na atividade fim (mercantil de compra e venda)	É uma parte do processo de transformação
Variedade de opções (fornecedores, marcas etc.)	Poucos fornecedores (fidelidade)

No caso do varejo, a atividade de compra e venda é a alma do negócio, e conta com uma grande variedade de produtos e fornecedores com quem deve-se relacionar. No e-commerce, essa área é ainda mais estratégica e, provavelmente, os melhores salários e as pessoas mais bem preparadas estão envolvidas com esse processo. Isso porque comprar errado significa ter sérios impactos financeiros. Por outro lado, comprar bem (o produto correto na quantidade certa pelo melhor preço) significa ter sucesso na comercialização.

Já na indústria esse processo é mais segmentado. No caso de uma indústria de elevadores, ou de automóveis, cada comprador é especializado em uma parte do processo e a atividade mais importante não é a compra ou a venda, e sim a transformação. Como há menos fornecedores (quantas empresas fornecem aço inox no Brasil? Muito menos do que o número de marcas de arroz, por exemplo), cria-se um relacionamento muito mais estável.

Já no varejo, é aquela briga de sempre: troca o fornecedor, troca o produto, sobe o preço, abaixa o preço. As compras na indústria e no varejo são mundos completamente diferentes.

O GRANDE DESAFIO DA ÁREA DE COMPRAS

Agilidade talvez seja o atributo mais importante no processo de compras. Cada vez mais, as empresas querem se apoiar no fornecedor, às vezes até mesmo vendendo o produto que ainda não está em seu estoque. Esse é o modelo da Amazon, o just-in-time, em que a venda existe, mas o estoque não é do e-commerce, e sim do fornecedor. A venda é realizada e só então é puxado o produto do fornecedor. É um modelo desejado, mas que não é a realidade da maioria no mercado brasileiro, por conta das dificuldades logísticas e de tecnologia no país.

Por que esse é um modelo a ser perseguido? Porque com ele você compra, mas não fica com estoques acima da sua necessidade imediata. Existe uma chance muito menor do produto ficar parado ou se tornar obsoleto. E, nesse processo, seu capital não está mobilizado. Em vez disso, você poderá investir em outras oportunidades, por exemplo, em marketing.

O desafio então é ter o menor estoque possível e ter a melhor frequência nas compras, fazendo as compras na hora certa para aumentar seus estoques na hora certa. Houve durante minha formação profissional um diretor francês que, para explicar esse processo, pegava o cadarço do sapato, enrolava, jogava em cima da mesa e dizia que isso era a realidade das compras no Brasil. Numa ponta está a indústria e na outra o consumidor. O comércio eletrônico está no meio. Esticar significa fazer esse processo fluir sem ruído, sem quebra, sem atraso. Esse é o grande desafio da área de compras.

GESTÃO DE COMPRAS – PONTOS FUNDAMENTAIS

Quantidade

O desempenho do negócio e a evolução dos mercados são condições fundamentais na projeção da quantidade a se adquirir (demanda). O custo de aquisição é fortemente influenciado pela quantidade adquirida (observando-se os lotes econômicos).

Custo / Preço

As exigências de preço na ponta (target price) têm por base o estudo do produto perante o mercado, seu estágio de desenvolvimento e seu valor econômico.

Funcional

A exigência funcional é fundamental no que diz respeito ao produto. A alienação da sua forma com o seu desempenho revela dificuldades para uma comercialização de sucesso (satisfação estética ou prática por parte do cliente). Destaca-se ainda a interligação existente entre a funcionalidade e a qualidade, para que o produto tenha êxito no mercado.

A área de compras trabalha com algumas variáveis. A principal delas é a quantidade: ter uma quantidade de produtos que vai atender à demanda. É preciso estar preparado: a quantidade é importante, porque negociar bem vai permitir comprar mais. Se você precisa de dez peças por mês, o fornecedor tende a empurrar uma quantidade maior para viabilizar o custo desejado. Assim, é preciso fazer uma série de concessões e negociações para avançar nesse processo.

O segundo ponto fundamental em compras é alinhar custo e preço. Custo é quanto você paga, enquanto preço é por quanto você vai vender. A diferença entre um e outro leva em conta os impostos, mas é também nessa diferença que residem seus lucros. O menor custo vai trazer rentabilidade e, portanto, sucesso para a empresa.

Um exemplo interessante sobre a questão do preço: há alguns anos, quando as TVs de 29 polegadas viraram objeto de desejo, a rede de Lojas Colombo, varejista importante na região Sul, resolveu testar a TV preto e branco de 14 polegadas, um produto que parecia obsoleto. Fez uma rápida pesquisa nas lojas e viu que existia uma demanda, porque boa parte das pessoas que tinham uma TV de 29 polegadas a tinham comprado com muito esforço (financiamento, carnê, parcelamento), sendo essa a única TV da casa, o marido tinha necessidade de assistir outra programação (o futebol, por exemplo).

E a questão de preço foi muito importante. Quem vai comprar TV preto e branco? A rede importou a TV e vendeu tudo muito rapidamente. Ou seja, o preço definiu essa demanda.

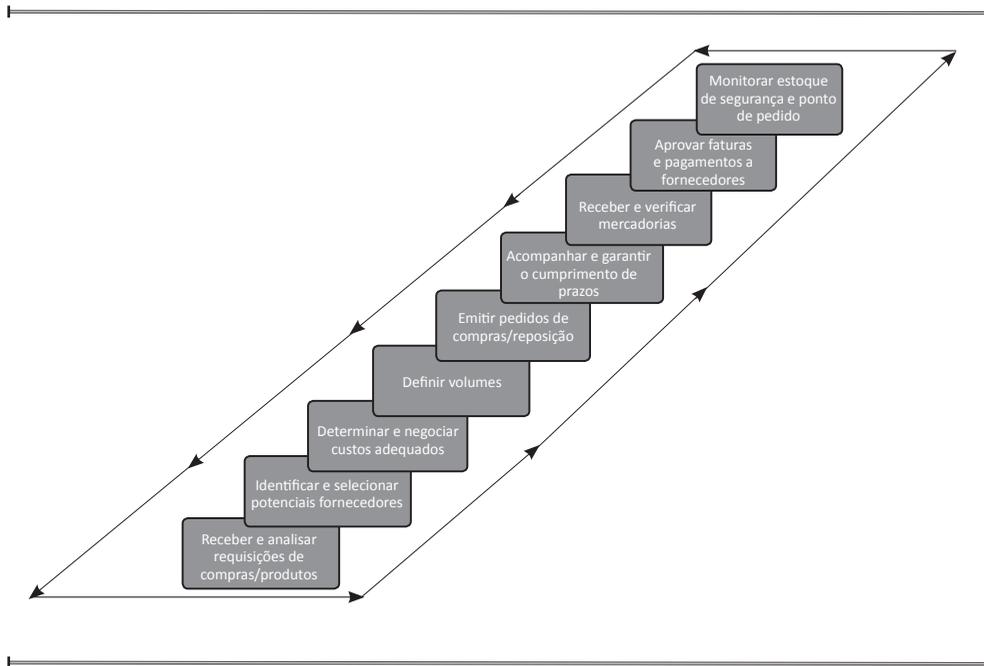
Outra variante importante é a exigência funcional, as características funcionais do produto. Dois produtos podem ser aparentemente iguais em qualidade, mas por que o consumidor busca um produto de marca e não um semelhante sem marca? No seu entendimento, o produto “de marca” dura mais, é melhor etc... Esses são atributos funcionais. Eles podem ser classificados tecnicamente: lâmpadas aparentemente podem ser idênticas, mas alguns modelos duram mil horas, outras três mil horas. E o preço varia em função dessa durabilidade, que é um atributo funcional. Ou seja, qualidade pode ser percepção, mas também pode ser técnica e funcional. Comprar bem está atrelado a comprar o melhor produto, bom ou ruim – o valor percebido nessa compra.

MARGEM

A margem mínima necessária para o seu negócio é a que vai cobrir os seus custos fixos e variáveis e ainda permitir algum lucro. Quem define essa margem é o dono ou o acionista. Uma operação possuir margem elevada ou pouca margem é algo relativo: vender caixas d’água deve necessariamente ter uma margem diferente de vender relógios ou perfumes. As dificuldades são as mesmas, mas a equação de negócio termina de forma diferente. Não é possível que todo mundo que vende caixa d’água esteja perdendo dinheiro. E, nesse caso específico, é preciso ter uma margem maior, porque o produto é grande, vai ocupar mais espaço de depósito e há necessidades operacionais diferentes. Mas o fato é que a margem precisa ser suficientemente grande para que a empresa obtenha lucro.

Operar com 1% é fantástico em um negócio de milhões. Operar com 30% num negócio mais ajustado pode ter o mesmo grau de dificuldade. Ou seja, a margem é resultante da necessidade/peculiaridade do negócio.

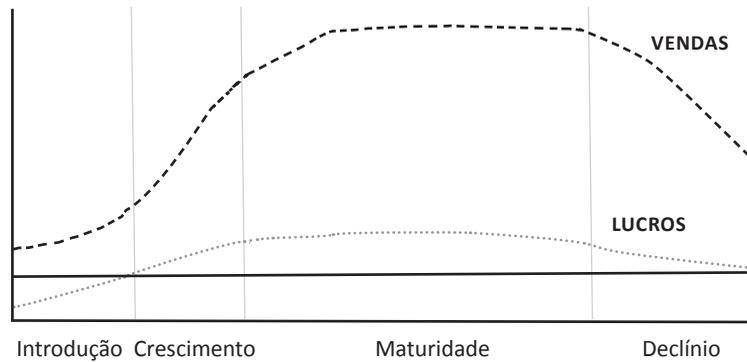
CICLO DE COMPRAS



Fonte: SILVA, F. A. P. et al. (2008, p. 97) Gestão de Compras. Anais.

Basicamente, as atividades de compras podem ser resumidas em receber necessidades de produtos e requisições de compra ou de um novo produto; buscar fornecedores no mercado; e buscar o preço que atenda a essas necessidades (se é preciso vender panela de pressão a R\$ 29,90, não adianta conseguir um fornecedor por R\$ 30). Aqui voltamos àqueles pontos citados no início do capítulo: quantidade, custo e funcionalidade. Esses atributos vão estar presentes nessas decisões. Vamos definir volume; emitir pedido de compra; acompanhar o cumprimento de prazo de entrega; receber e verificar a mercadoria; aprovar as faturas e os pagamentos de notas fiscais; e monitorar o estoque de segurança e ponto de pedido. Esse ciclo se retroalimenta. Você está vendendo, seu estoque diminuindo e você comprará novamente; reabastecendo esse estoque.

CICLO DE VIDA DO PRODUTO



Fonte: adaptado de McCarthy (1997, p. 171) McCARTHY, E. Jerome. Marketing essencial: Uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

Desenvolvimento do produto: processo que se inicia quando a empresa tem a ideia de um novo produto e começa todo o estudo de viabilidade, produtividade e desenvolvimento. Neste período, o produto ainda não está no mercado e, portanto, suas vendas são iguais a zero e os custos de investimentos são crescentes;

Introdução: período de incertezas, em que o produto é lançado no mercado e as vendas vão crescendo lentamente. Não há lucros nesta fase, em virtude dos custos para colocar o produto no mercado;

Crescimento: período de aceitação rápida pelo mercado e de lucros crescentes. Deve-se reinvestir, uma vez que nesse período as margens aumentam com o volume de vendas;

Maturidade: período de baixo crescimento nas vendas. Os níveis de lucro tornam-se estáveis ou diminuem, em função

dos gastos que a empresa tem para defender o produto da concorrência;

Declínio: os investimentos em P&D e publicidade são reduzidos e, como consequência, a margem também diminui. A disputa pelo mercado fica acirrada e para tentar melhorar os números, deve-se buscar participação e liderança, concentrar-se em um nicho de mercado, retirar-se do mercado lentamente, e desativar ou liquidar os ativos.

No e-commerce, principalmente nas fases de introdução e crescimento, é preciso chegar ao mercado na hora certa. Considere, por exemplo, um iPad: quem inicia as vendas no primeiro dia sai em vantagem. Depois de algum tempo, o produto começa a ter vendas decrescentes e aumenta o risco do produto continuar no estoque. E quando vier uma versão nova, quem ainda tiver a versão antiga do produto ficará com um estoque “micado”. O ciclo de vida do produto, nesse caso, é muito rápido. E cada vez mais, no comércio eletrônico, isso vem acontecendo. Se antigamente um produto demorava um ano ou dois para se tornar obsoleto, hoje em meses há produtos que já foram ultrapassados e portanto não servem mais. Isso é particularmente verdadeiro nas categorias ligadas a celulares e tecnologia de um modo geral.

Por isso, sua estratégia deve ser a de perceber os produtos que estão em fase de lançamento e entrar na onda no momento certo. Quando a onda já está estourando, no período de maturidade do produto, a rentabilidade começa a cair e o negócio já não se torna tão interessante. E quando entra no período de declínio, toda a concorrência está queimando o produto e a rentabilidade é mínima. Nesse momento, a necessidade é zerar o estoque.

Um exemplo típico foi o lançamento do DVD gravável. Duas tecnologias competiam entre si: o DVD-R da Semp Toshiba e o Blu-Ray, que era um consórcio da Sony e das outras empresas. Nosso fornecedor era a Semp Toshiba e compramos o DVD-R. Em certo momento, ele estava em estoque por R\$ 1500 e estávamos vendendo por R\$ 100, para queimar o estoque. Esse foi um caso extremo, em que o produto entrou e saiu do mercado

muito rápido e nem chegou a se desenvolver. A tecnologia foi abandonada, como aconteceu com VHS e Betamax.

QUEM É MEU FORNECEDOR?

Fornecedor Exclusivo

Como único fornecedor (exclusividade), são necessárias condições de comprometimento de longo prazo, de forma a tornar o negócio seguro para ambas as partes.

Fornecedores Diversos

Tal como o nome indica, são utilizados mais de um fornecedor/marca, o que traz mais independência para o varejista face à concorrência entre fornecedores e, assim, provocará melhores preços e condições de compra.

ESCOLHA E SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Após a definição da qualidade e preços desejados, existe também a necessidade de se atentar à estrutura (porte) e aos aspectos técnicos dos fornecedores. O atendimento pós-venda (SAC), garantias, existência de oficinas autorizadas e o enquadramento a normas técnicas (Inmetro, ABNT) são aspectos importantes a serem considerados.

PRÓS E CONTRAS DE TER UM FORNECEDOR EXCLUSIVO OU DIVERSOS FORNECEDORES

Novamente, a decisão é estratégica. Em alguns negócios, é necessário ter um fornecedor exclusivo. É o caso do setor automotivo, que é um mercado muito controlado e possui regras de longo prazo. Um fornecedor exclusivo é um relacionamento de longo prazo, que deve estar muito bem previsto em contrato. Por outro lado, ter vários fornecedores permite criar concorrência, leilão, disputa pelo melhor negócio, aquele que seja mais vantajoso para a empresa. O lado

negativo é que a empresa deixa de estar protegida, de ter a força que teria sendo um cliente exclusivo. Assim, para cada segmento de negócio ou mesmo estágio de desenvolvimento, existe um modelo que é mais vantajoso.

COMO ESCOLHER UM FORNECEDOR

O Brasil vive, nas últimas duas décadas, um movimento forte de abertura comercial, facilitando o acesso a produtos importados. Entretanto, esse movimento de importação de produtos pelo comércio traz novas responsabilidades. Quem importa diretamente, digamos, triciclos da China, passa a ser responsável por esses produtos no mercado brasileiro e, assim, deve atentar para todas as regras e legislações, do Conatran por exemplo, da mesma forma que um fornecedor/fabricante brasileiro.

Situação semelhante ocorre se o fornecedor não tem um SAC – atendimento ao cliente, também nesse caso é o varejista que passa a ser obrigado a oferecer esse serviço. Isso também vale para a matéria-prima usada pela indústria. O Código de Defesa do Consumidor tornou o varejista solidário e, assim, se você comprou um produto para vender, conta com ele em estoque e o fornecedor deixa de existir, você precisa oferecer toda a assistência técnica e suporte ao cliente. Toda vez que um fabricante, fornecedor ou importador deixa de cumprir sua responsabilidade na cadeia de distribuição, o varejista é solidário e precisa assumir a responsabilidade pelos serviços adicionais. Por isso, é preciso tomar muito cuidado com o fornecedor escolhido.

Ao selecionar o fornecedor, o aspecto mais importante é, sem dúvida, a saúde financeira. Da mesma forma, como normalmente o varejo compra a prazo da indústria, esta deveria estar sempre atenta à saúde financeira do varejista. Também o varejista, como solidário, precisa avaliar se o fornecedor terá condições de sobreviver no mercado nos próximos anos.

Um aspecto importante é que o cliente pode, nas compras online, desistir em sete dias (de acordo com o Código de Defesa do Consumidor) e, nesse caso, o produto volta para o comércio,

que não poderá mais vendê-lo como um item novo. Esse item só poderá ser vendido como saldo, conhecido como “recondicionado” ou “no estado”, impactando as margens de operação. Se a troca não for prevista em contrato com o fornecedor, o varejista terá um prejuízo grande.

ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

A negociação no processo de compras é fator chave de sucesso no negócio, e diz respeito, por exemplo, à negociação dos preços, volumes, condições e qualidade, entre outros atributos do produto. No desenvolvimento de um processo de negociação é fundamental ter domínio quanto ao produto que se negocia, face aos volumes e valores envolvidos.

“A melhor negociação é aquela que se inicia, já com uma alternativa na manga” – Hélio Seibel, Presidente da Cia. Ligna (Leo Madeiras, Leroy Merlin, Deca S. A., Satipel)

OS TRÊS PASSOS PRÁTICOS FUNDAMENTAIS

- 1 – Conheça sua melhor alternativa de negociação;
- 2 – Prepare algumas concessões;
- 3 – Tenha uma ou mais opções, caso a negociação fracasse.

ASPECTOS PRINCIPAIS DA ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO

Em primeiro lugar, só existe negociação se existem alternativas. Se tenho só um fornecedor, meu poder de barganha fica extremamente limitado. Por isso, ter opções é uma questão primordial. Se eu não conseguir obter um bom negócio (descontos, preços, boas condições em geral), posso buscar outro produto ou fornecedor.

No momento de negociar com um fornecedor, é preciso estar preparado e saber o que fazer caso ele não aceite sua proposta.

Qual é a sua necessidade? Até onde você pode ceder? Se, por exemplo, você precisa comprar uma geladeira a R\$ 399 para vendê-la a R\$ 499, o que você fará se não conseguir esse preço? Qual é uma posição intermediária de acordo que atenderia a sua expectativa? Se essa posição é de R\$ 419, comece com R\$ 399. É preciso ser otimista na negociação no início e ter maturidade para chegar a um meio termo e obter um resultado adequado. Se as duas partes se firmarem em uma posição e tentarem impor que é aquilo ou nada, não há progresso. Pode acontecer de o fornecedor só aceitar o preço de R\$ 399 se a compra for de uma carreta inteira, e não de mil peças. Entram aqui as concessões. Se é para comprar uma carreta em vez de mil peças, posso pedir uma extensão do prazo de pagamento. É preciso ter todo o cenário em mente para poder fazer as trocas. E é um processo contínuo. E se a negociação fracassar, é preciso ter um plano B.

ADMINISTRAÇÃO DE FORNECEDORES

É comum, nas negociações de grandes varejistas, a existência de um contrato de fornecimento, que visa estabelecer condições para um relacionamento comercial de longo prazo, em tese proveitoso para ambas as partes. Na prática, esses contratos se tornaram geradores de verbas (bonificações dedutoras de faturas), aumentando o custo de entrada das mercadorias. As formas mais comuns de cobrança são:

- Marketing cooperado
- Aluguel de espaço (gôndolas especiais nas lojas)
- Bonificações por crescimento
- Descontos de centralização (logística)
- Descontos de avaria (quebra)
- Desconto de reposição (promotores)

O comércio físico, de rua, evoluiu e vem se consolidando muito no Brasil. Com isso, a relação de forças entre o varejo e o

fornecedor vai ficando cada vez mais difícil para o lado do fornecedor. Se quero estar nas gôndolas do Grupo Pão de Açúcar, tenho de pagar uma bonificação, um aluguel de espaço, repositores próprios, promotora no ponto de venda – custos que foram sendo agregados ao processo mercantil. Esse tipo de demanda não é muito comum no e-commerce. Quem atua no virtual precisa saber que para o fornecedor o varejo físico é muito mais árduo. O relacionamento online é mais suave e tem de se tirar proveito disso. O canal online pode até ser de menor porte para o fornecedor, mas é mais rentável.

Atualmente já se questiona se esse montante impactando aumento de custos (e conseqüente impacto na base de cálculo dos impostos) é válido, ou se é preferível voltarmos à simples prática mercantil, desonerando o fornecedor e reduzindo os custos de entrada.

PROSPECÇÃO DE FORNECEDORES

Na busca por novos fornecedores, é preciso dar um passo por vez. Não se justifica ir até a China, ou para outra parte do mundo se primeiro você não esgotou as possibilidades em sua própria região. Nesse processo, as feiras de negócios e até mesmo a ação dos concorrentes são importantes. Se desejo entrar em um segmento já estabelecido, pesquiso quem são os fornecedores e tento entrar em contato com eles. As feiras de negócio são ótimas opções para conhecer fornecedores, contatá-los e avançar nas negociações. Depois de já ter esgotado as opções no mercado doméstico, olhe para a China, para o Sudeste Asiático, para o Panamá.

A internet é uma ferramenta importantíssima para fazer um benchmark. Posso pensar em um site que não existe no Brasil, mas que já existe na Finlândia. Posso, então, pela internet, pesquisar o que eles fazem, que tipo de serviço podem agregar ao meu produto. É preciso oferecer algo mais: vender computador muita gente faz, mas quem vende o computador instalado? Aposte em garantia estendida, seguros e outros serviços para agregar valor e se diferenciar.

PRINCIPAIS FEIRAS NO BRASIL

(feiras nas categorias que correspondem a cerca de 95% do comércio eletrônico no Brasil)

Eletrolar Show – Feira da Indústria Eletroeletrônica

Abrin – Feira Brasileira de Brinquedos

BeautyFair – Feira de Cosméticos e Beleza

Adventure Sports Fair – Feira de Esportes de Ação

Photoimage Brazil – Feira de Foto e Imagem

Gift Fair 2011 – Feira de Presentes e Utilidades

SUGESTÃO DE PROSPECÇÃO DE PRODUTOS

Topselling Products da década no Mercado Livre Brasil

<http://www.mercadolivre.com.br/mais-vendidos-no-natal>

Itens Mais vendidos por categoria (ex. esportes e fitness)

http://lista.mercadolivre.com.br/esportesfitness/_DisplayType_G_OrderId_MAS*OFERTADOS_OtherFilterID_MPAGO_PrCategId_AD_PriceMin_50

Fornecedores China - <http://www.made-in-china.com>

Fornecedores de outros países - <http://www.alibaba.com>

PARTE 2 – GESTÃO DE ESTOQUES

MANTENHA UM ESTOQUE SAUDÁVEL

Estoques são *quantidades armazenadas* ou em processo de produção de quaisquer recursos necessários para dar origem a um bem (FILHO, 2006, p. 62), com a função principal de criar um fluxo contínuo entre os vários estágios da cadeia produtiva. A gestão de estoques é a arte de fazer que um produto esteja sempre pronto para atender a uma determinada necessidade de um cliente.

No período inflacionário do Brasil, praticamente toda residência possuía uma despensa. As pessoas recebiam seu salário e já no dia seguinte se abasteciam no hipermercado, já que o dinheiro perdia valor no passar dos dias. A despensa da casa era o estoque do consumidor, protegia seu capital. Naquela época era comum a figura típica do comerciante se orgulhando em afirmar que sua riqueza era seu estoque. O padrão era estocar produtos, ter o máximo possível de mercadorias, entupindo os depósitos no comércio.

Isso tudo mudou com o fim da inflação. O consumidor não faz mais a “compra de mês”, e sim por semana. No comércio, aquele estoque inflado que no passado era sinônimo de riqueza hoje é visto como ineficiência.

Estoque é a arte de ter o produto pronto para atender a uma demanda. O ideal, para o varejo, é não ter estoque nem a mais, nem a menos. Estoque acima do necessário é um dinheiro que poderia ser mais bem aplicado. Estoque abaixo do ideal, porém, representa vendas perdidas. O estoque ideal, financeiramente, é aquele que tem o menor volume de produtos imobilizados. Quanto menor capital empatado em estoque, melhor, até mesmo porque isso permitirá que o varejo tenha flexibilidade em negociações pontuais. Não é incomum que no fim do mês o fornecedor ofereça descontos maiores para fechar a meta. Se o varejo já está superestocado, não consegue aproveitar a oportunidade. Por outro lado, se o varejo tem o capital

disponível, pode fazer essa compra adicional e ampliar suas vendas.

Outra forma de mostrar a importância do estoque é entender que o volume de produtos que você tem armazenado é que irá permitir que sua empresa alcance as metas de venda. Tem quem se preocupe simplesmente com o faturamento, mas se não houver produtos em estoque para alcançar esse valor, a meta já é inatingível desde o início.

CUSTOS DE ESTOQUE

Quanto maior for o estoque numa empresa, mais capital está imobilizado (custo financeiro/oportunidade) e, portanto, a falta de produto para venda é proporcionalmente menor. As empresas costumam ter como foco garantir o menor volume de estoques possível, mesmo correndo um risco controlado de perder vendas por falta de produto (o que é conhecido no varejo como ruptura).

Pergunta importante: seus estoques atuais e futuros estão alinhados com suas metas de venda?

Para garantir o equilíbrio nesses dois aspectos, as empresas devem ter a capacidade de reunir o máximo de informação possível. Os históricos de vendas por produto (mês anterior e mesmo período do ano anterior) são dois exemplos que devemos ter em consideração. Adicionalmente, temos a sazonalidade, o “phase-out” de produtos e o fato de que produtos ligeiramente diferentes podem ter vendas médias diferentes. Para a minimização de estoques, deve-se ainda considerar o “lead time” de fornecedores (prazos de entrega a partir da colocação dos pedidos), a cobertura desejada e os estoques de segurança.

A demanda do produto está ligada, em primeiro lugar, ao ciclo de vida do produto. O segundo fator importante é a chamada sazonalidade, que leva a demanda pelos produtos a variar de tempos em tempos. A variação do clima é, em alguns

DICAS IMPORTANTES DE CONTROLE DE ESTOQUE

- Atualize constantemente o custo de entrada de cada produto (reposição x contábil);
- Determine os períodos/ intervalos de compra e os tamanhos dos lotes de cada produto para cada fornecedor;
- Estabeleça os estoques de Segurança, Mínimo e Máximo de cada produto;
- Projete constantemente as quantidades de estoque, com base nas previsões de vendas;
- Controle a disponibilidade do estoque para eventuais faltas repentinas (como férias coletivas);
- Revise o estoque físico diariamente: esse é um aspecto muito importante. Um produto pode constar no sistema, mas estar fisicamente quebrado e, na realidade, não estar disponível para venda;
- Realize inventários periódicos com a finalidade de comparar com os dados de sistema;
- Armazene o estoque em local(is) estratégico(s);
- Identifique, ordene e etiquete os produtos;
- Codifique os produtos/ruas/prateleiras para uma consulta mais rápida;
- Alimente os sistemas de informação para obter acessos e consultas rápidas e confiáveis.

segmentos, outro fator relevante e um risco do negócio ao qual as empresas devem estar atentas. Outro aspecto importante é o “phase out” dos produtos. Se a Apple vai lançar a nova versão do iPad, o varejo não pode repor seus estoques da versão anterior da mesma forma, pois a demanda pelo produto antigo cairá muito.

Todo o processo do planejamento do estoque depende do fornecedor. Você pode ficar na mão caso o fornecedor tenha um imprevisto ou ocorra um problema logístico, como uma greve no porto. Quanto mais você depender do estoque do seu fornecedor, maior o risco da operação. O varejista não pode se dar ao luxo de ter ruptura de estoque porque o fornecedor teve um problema de logística. Não é um problema dele, é seu.

ESTOQUE DE SEGURANÇA

O Estoque de Segurança deriva de incertezas como atrasos de entregas, queda de nível de produção (férias coletivas, feriados) e desvios na previsão de vendas, entre outros. O dimensionamento ideal desse tipo de estoque é a chave para o sucesso. Por um lado, o excesso de estoque origina custos de manutenção, financeiros (capital imobilizado) e de armazenagem. E, por outro lado, a ruptura de estoque causa perdas de vendas.

A principal questão relativa ao dimensionamento de estoques de segurança passa pela determinação do estoque mínimo, que irá garantir o nível de serviço ao cliente pretendido pelas empresas.

Outro fator a levar em conta para um correto dimensionamento do estoque de segurança é a utilização da meta de vendas para as empresas que a empregam como previsão da demanda. Ultrapassar essa demanda implica acréscimo de estoque desnecessário (e elevação de custos). Algumas empresas utilizam uma porcentagem da demanda prevista no lead time como estoque mínimo. Neste processo a empresa atribui, por exemplo, 50% da demanda no lead time para a formação de estoque de segurança.

Exemplo: a empresa tem uma expectativa de venda de 100 unidades de um determinado produto durante o lead time do fornecedor e, assim, mantém 50 unidades desse produto no estoque para suprir eventuais problemas.

Por vezes, a área de compras de uma empresa dispara pedidos com certa antecedência, prevendo eventuais atrasos dos fornecedores sem levar em consideração as estatísticas de atrasos (nível de serviço de cada fornecedor), causando um aumento desnecessário do lead time de compra e um consequente aumento do custo do estoque. Para reunir o máximo de informação possível para a definição dos estoques, é necessário analisar todo o processo logístico desde a colocação de um pedido até o atendimento ao cliente. Diante disso, é de extrema importância a elaboração de uma base de dados que contenha as séries históricas dos indicadores com informações sobre o seu comportamento ao longo do tempo.

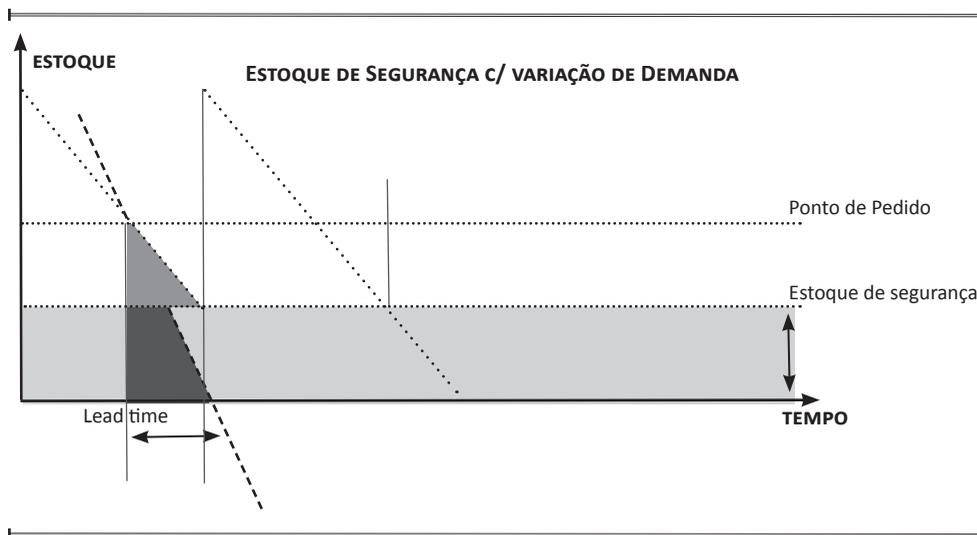
MODELO CLÁSSICO: PONTO DE PEDIDO

O modelo clássico, mais usado no varejo, baseia-se no dimensionamento do estoque de segurança através da soma da demanda prevista no período e do lead time do fornecedor. É conhecido como modelo de “Ponto de Pedido”, por ser emitida uma ordem de compra ao fornecedor assim que o nível do estoque de segurança cai abaixo de um valor determinado, designado como ponto de pedido (ou reposição).

Esse modelo não é perfeito, pois não leva em conta as variações na demanda. Se um produto tinha uma saída de dez peças por mês e por algum motivo (um aumento na temperatura, por exemplo), passou-se a vender 15 peças, a curva de demanda foi alterada e será preciso fazer uma correção. Outro problema é o fornecedor atrasar, algo relativamente comum em um país como o Brasil, com sérios problemas logísticos. O fornecedor promete entregar em uma semana e demora dez dias. Com exceção das grandes redes, que multam por atraso nas entregas, esse tipo de problema passa incólume no varejo.

AJUSTES NO MODELO

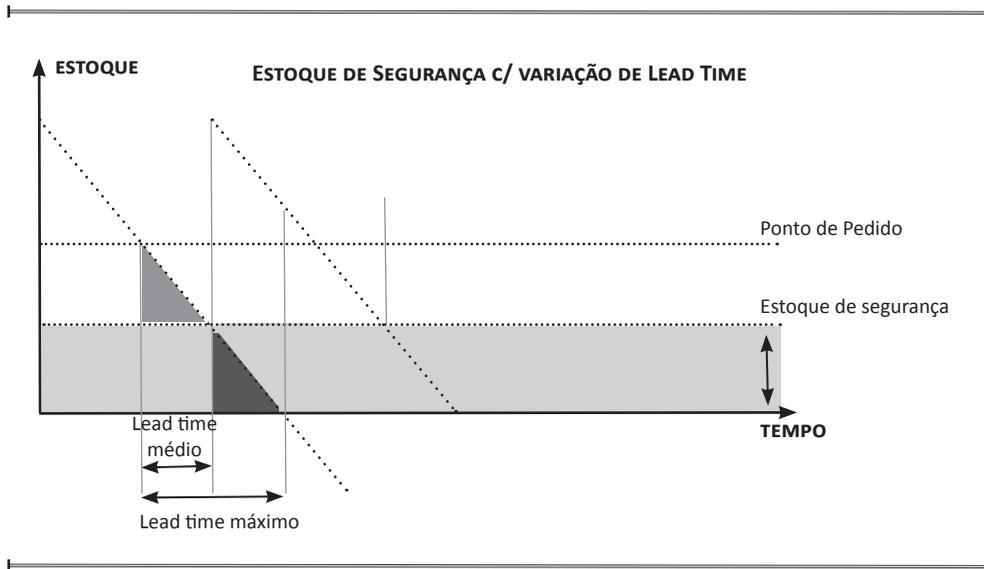
As vendas estão acima da projeção...



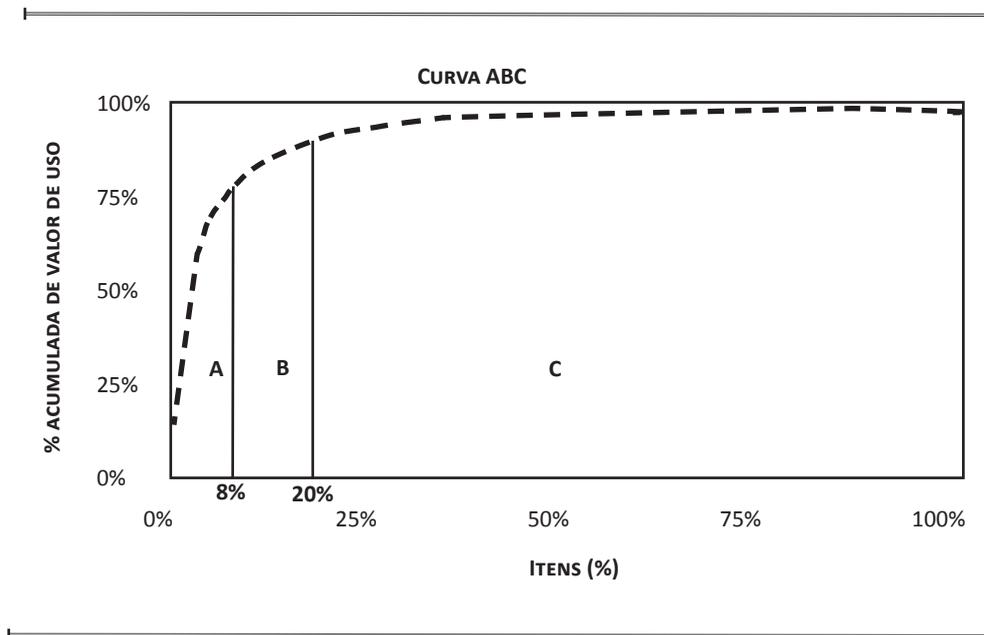
Fonte: WANKE, P., FLEURY, P.F., 1999, “Formalizando uma política de estoques para a cadeia de suprimentos”

GERENTE DE ECOMMERCE

Fornecedor de Manaus/AM com frete terrestre...



PARETO



Fonte: BALLOU, Ronald H. 2006, p. 78 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial.

- Dezenas, centenas ou milhares de produtos no estoque (dispersão);
- Demandas (giro) diferentes para cada um;
- Importância no negócio (peso no faturamento);
- Uma análise criteriosa passa pela classificação da “Curva ABC” (diagrama de Pareto);
- Tipicamente, a distribuição traz o conceito de “80-20”, ou seja, 80% do faturamento vêm de 20% dos SKUs¹ (foco).

CURVA ABC

Curva A: são os principais itens em valor do estoque e, por isso, são o foco da atenção do gestor, pois são itens com maior importância econômica. Estima-se que 20% dos itens em estoque correspondem a 80% do valor em estoque. A busca nesse caso é de ruptura zero.

Curva B: Compreendem os itens que ainda são considerados economicamente preciosos, logo após os itens de categoria A, e que recebem cuidados medianos. Estima-se que 30% dos itens em estoque correspondam a 15% do valor em estoque.

Curva C: Menos importantes, porém a ruptura pode inviabilizar a venda conjugada com outros itens da curva A ou B. Estima-se que 50% dos itens em estoque correspondem a 5% do valor em estoque.

Classificação ABC	% Quantidade em estoque	% Valor em Estoque R\$
A	20%	80%
B	30%	15%
C	50%	5%

¹ Stock Keeping Unit - Unidade de Manutenção de Estoque. Termo relacionado a logística de armazém e designado aos diferentes itens do estoque.

O estoque é como um time de futebol: há todo tipo de jogador em um time, mas só com atacantes não se ganha jogo. O mesmo acontece com os estoques. No mix há os itens que vendem muito, vendem mais ou menos, e vendem pouco. E é preciso dar atenção a cada um deles. Nos produtos Curva A, os mais vendidos, é preciso ter atenção redobrada, porque são produtos que não podem faltar. Isso impacta fortemente a percepção da empresa no mercado e no resultado do negócio. Os produtos Curva B vendem, mas não são top. Os Curva C são os que menos vendem, mas podem ser complementares. Em uma loja de ferragens, você tem que ter a cartela de parafusos. É preciso ter um lavatório e também o parafuso apropriado para a instalação. Afinal, o cliente pode decidir uma compra pela comodidade “one-stop-shop” (comprar tudo junto num único lugar). E no mundo online é ainda mais fácil o cliente largar o carrinho de compras e ir para outro site que atenda a toda a sua necessidade.

TECNOLOGIAS DE APOIO ÀS COMPRAS

Os processos de Compras e Gestão de Estoques estão em constante evolução. Acompanhar essa evolução capacita as empresas e traz otimizações de processos, fortalecimento do relacionamento com os fornecedores e redução de custos.

Essa evolução tem um impacto tão grande no mercado que as empresas vêm investindo cada vez mais em soluções de Gestão do Relacionamento com os Fornecedores (SRM – Supplier Relationship Management), promovendo assim a automação dos processos de compras. Deve-se deixar claro, porém, que a eficácia do processo de compras não depende apenas da automação. É necessário desenvolver controles para supervisionar e ajustar os processos, para que, dessa forma, a área de compras integre o processo de logística e faça parte da cadeia de abastecimento.

Existem diversas ferramentas no apoio às compras e à gestão dos estoques. Entre elas podemos citar:

- Picking inteligente – processo de separação inteligente de produtos no estoque;
- EDI (Eletronic Data Interchange) – troca eletrônica de dados;
- JIT (Just-in-time) – processo de distribuição sem estoques, em que o produto que chega ao Centro de Distribuição é imediatamente reencaminhado;
- Quick response – integração dos sistemas de informação para acelerar o fluxo de dados na cadeia de distribuição;
- Reposição Contínua – modelo de gestão em que a troca de informações automatiza os processos logísticos.

Com a adoção compulsória da nota fiscal eletrônica (NFe), em 2011, os processos de distribuição melhoraram muito e se tornaram mais ágeis, com redução de erros. Atualmente, é inviável pensar na gestão de estoques em uma empresa sem o uso intensivo de tecnologia.

PERGUNTAS IMPORTANTES

1. Para aumentar as vendas as empresas precisam aumentar a disponibilidade de estoque?

Não necessariamente. Uma empresa pode estar com estoque elevado e, com isso, o estoque permite que promoções sejam realizadas.

2. Mais estoque é sinônimo de mais vendas?

Não. Uma empresa pode estar com estoque sem giro, fora de linha, em declínio, defasado.

3. Quanto é o custo financeiro do estoque?

Depende da linha de financiamento utilizada. Quanto custa ter mercadoria parada? Qual é a taxa de financiamento?

4. Reduzindo estoque a empresa irá perder vendas?

Não. É possível, mesmo com um estoque menor, melhorar a performance e ser até mais eficiente.

5. Quanto vale cada percentual de vendas perdidas em relação ao faturamento? Será que essa perda é prejudicial à imagem da empresa no mercado?

Depende de quem são seus concorrentes. Dependendo do core business, pode ser um dano para a imagem da empresa.

6. A empresa tem condição de cumprir o que está prometendo vender?

É preciso tomar cuidado para não cumprir o que está prometendo. É importante ter um bom back office e minimizar os problemas dos clientes.

7. Meus fornecedores têm condições de atender àquilo que preciso?

É preciso contar com fornecedores que tenham estrutura, SAC e capacidade de atender à demanda.

8. Qual é o meu estoque ideal?

É aquele que permite atingir a sua meta.



10

LOGÍSTICA NO E-COMMERCE

MARCELO SCHLITLER GUIMARÃES

O objetivo deste capítulo é preparar o gestor de e-commerce para melhor administrar e saber cobrar os resultados da área de logística. Em primeiro lugar, precisamos definir o que é logística. Existem dezenas de definições válidas a respeito do tema. A definição que escolhemos é:

Logística é a integração da cadeia de suprimentos.

Uma definição mais completa seria: “*A Logística Empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável*”.¹

Dois pontos fundamentais para o e-commerce, na definição de Ballou são os **fluxos de informação** e o **custo razoável**, aos quais voltaremos mais adiante.

¹ BALLOU, Ronald H. *Logística Empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física*. São Paulo. Ed. Atlas. 1993



A logística envolve vários atores nos processos de movimentação e armazenagem de produtos, dessa forma, trabalha com dois conceitos muito importantes: a Cadeia de Suprimentos e a Cadeia de Valor.

A **Cadeia de Suprimentos** é definida como o fluxo de materiais/informação/dinheiro/serviços que vai desde os fornecedores até os consumidores finais, passando por fábricas, armazéns, lojas etc.

O fornecimento de produtos e serviços que começa no fornecedor da matéria prima, passa pela indústria, distribuidores e lojas, indo até o consumidor final. A Cadeia de Suprimentos envolve não apenas matéria-prima e produto final, mas também todo o fluxo de informações.

A capacidade de abastecimento da loja virtual não depende apenas do gestor de e-commerce, mas também da forma como ele entende toda a cadeia e interage com todos os elos, e assim poder calcular melhor os prazos de recebimentos e expedições que irão influenciar nos seus próprios prazos de entrega e reduzir custos com estoques parados.

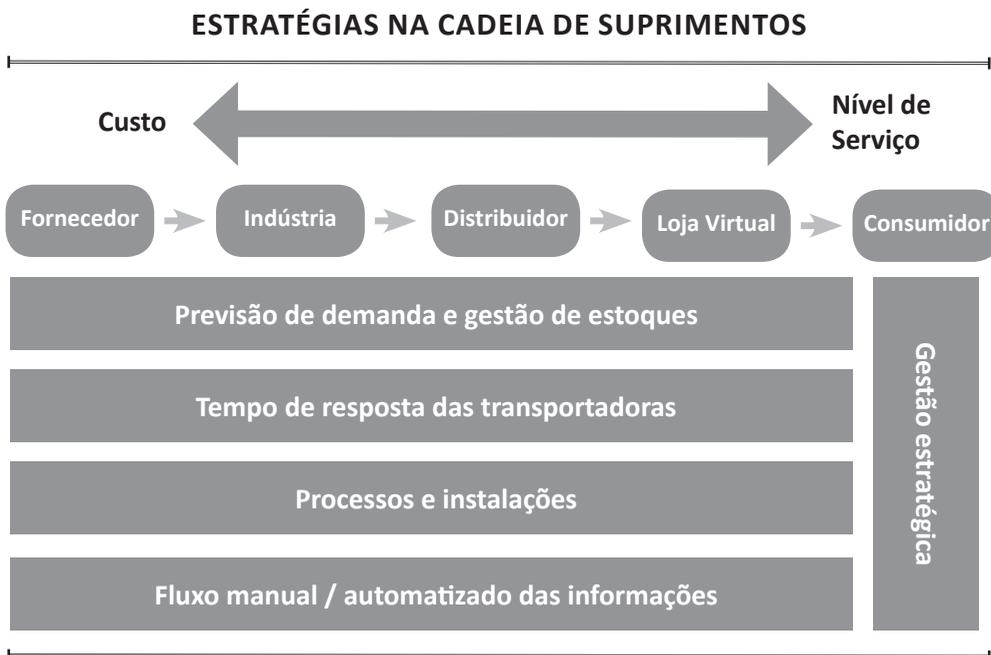


Figura 1: Estratégias na Cadeia de Suprimentos

A Cadeia de Suprimentos é que determina o excesso ou escassez de estoque, pois nela estão variáveis importantes para fazer uma estimativa mais precisa da demanda.

Algumas dessas variáveis são:

- Comunicação entre a loja virtual e seus fornecedores
- Data de entrega dos fornecedores
- Estratégia de reabastecimento
- Tempo de resposta dos fornecedores
- Custos referentes a prazos de entrega
- Agilidade para lidar com imprevistos
- Automatização dos processos internos
- Custos operacionais
- Fluxo de dados entre os sistemas dos elos da cadeia:
fluxo manual x automatizado
- Agilidade e confiabilidade dos fornecedores
- Previsões de vendas

A **Cadeia de Valor** é definida como a série de atividades executadas por uma organização para atingir suas metas em vários estágios do processo de produção, desde a aquisição de recursos até a entrega do produto final.

O termo “agregar valor”, comumente usado no mercado, não é sinônimo de “dar uma ajeitadinha no produto ou serviço”. Agregar valor significa fazer que seu cliente perceba um diferencial competitivo que seja realmente importante para ele, não para você. Quem decide o que é valor “agregado” é o consumidor. O bilionário Warren Buffett disse uma vez:

Preço é o que o cliente paga; valor é o que ele recebe.

Por isso é preciso se colocar no lugar do cliente. Um erro comum é colocar novas funções nos serviços e produtos acreditando que se está agregando valor, mas na realidade sem que

o cliente perceba que isso aconteça. Muitas vezes o consumidor sabe que o produto ganhou mais características, mas não percebe que por isso passou a valer mais e, portanto, não está disposto a pagar mais caro por aquele produto ou serviço.

Dessa forma, o esforço da empresa em adicionar recursos ocorre em vão, porque não atendeu a uma necessidade ou desejo do cliente.

Do ponto de vista da logística no e-commerce, algumas das formas de se agregar valor seriam:

- Redução no tempo de entrega
- Qualidade na embalagem e manuseio dos produtos
- Tempo de resposta rápido no atendimento ao cliente
- Baixo custo operacional repassado ao consumidor
- Horário de entrega programado
- Comunicar o cliente em cada etapa do processamento do pedido

No e-commerce, dizemos que agregar valor em logística é fazer que tudo dê certo, com o custo mais baixo possível e dentro do menor prazo de tempo possível. Enfim, a logística no e-commerce é o tipo de serviço no qual o consumidor final só percebe que existe quando algo dá errado e a entrega atrasa!

ATIVIDADES LOGÍSTICAS

ATIVIDADES PRIMÁRIAS

- Transportes
- Manutenção de estoques
- Processamento de Pedidos

ATIVIDADES DE APOIO

- Armazenagem
 - Manuseio de Materiais
 - Embalagem de Proteção
 - Obtenção
 - Programação de Produtos
 - Manutenção de Informação
-

Podemos dividir a logística em atividades primárias e atividades de apoio.

ATIVIDADES PRIMÁRIAS

A atividade logística mais importante é, sem dúvida, Transportes. Essa atividade absorve em média de um a dois terços dos custos logísticos. Sua importância é tão grande que muitas vezes confundimos logística com transporte como sendo tudo uma coisa só.

Transporte é, na verdade, uma disciplina da logística que agrega valor ao produto. Outro motivo de ser tão importante é o fato de que, no e-commerce, na grande maioria das vezes o transporte é terceirizado, o que dificulta sua gestão. Mais para a frente daremos boas dicas práticas sobre como podemos reduzir os impactos e tirar proveito de uma boa parceria entre a loja virtual contratante e a transportadora terceirizada.

A Manutenção de Estoques, outra das atividades primárias da Logística, age como amortecedor entre oferta e demanda, pois não conseguimos, geralmente, produzir ou entregar instantaneamente, exceto nos casos de venda de conteúdos digitais como músicas, softwares ou cursos de e-learning.

No caso de bens de consumo, é preciso trabalhar com estoque de maneira muito cuidadosa. O que seria pior: não vender por falta de comprador ou perder a venda por não ter o produto disponível em estoque? Os dois casos são ruins. No primeiro caso, o problema pode ser por falta de planejamento de Marketing ou ausência de tráfego qualificado na loja virtual. No segundo caso, o problema é logístico.

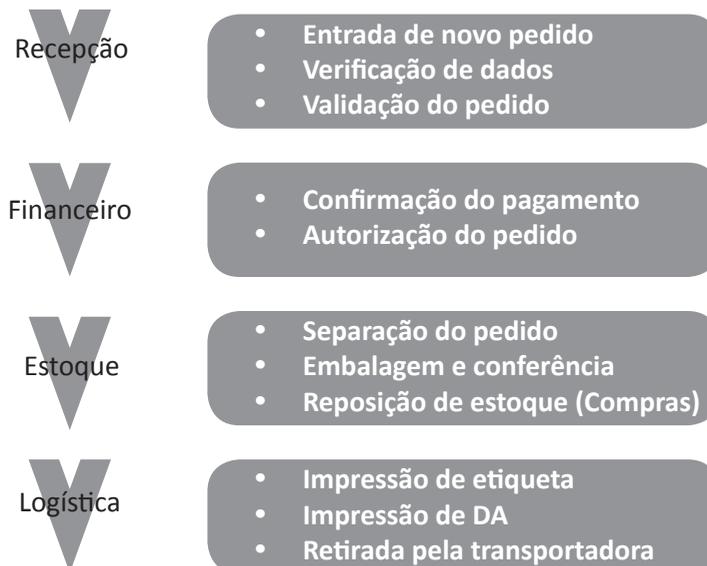
O estoque adiciona valor de “tempo” ao produto. Quando não há produto em estoque, cria-se uma situação muito complicada. Todo o esforço para gerar tráfego para a loja virtual e converter os visitantes em compradores vai por água abaixo, pois o produto não está disponível na hora de concluir a compra. Pior ainda é quando o cliente finaliza a compra, paga pelo produto, tem o pagamento aprovado e quando o lojista vai à prateleira para retirar o produto para entrega, se dá conta de

que não há disponibilidade. Nesse caso, a loja tem que comunicar ao cliente a ausência do produto e devolver o valor pago, o que acaba gerando um custo de processo, que entra como prejuízo para a loja.

Como fazemos para resolver ou minimizar essa questão? O bom planejamento de demanda² minimiza essa questão.

O Processamento de Pedidos, outra atividade primária da logística, está diretamente relacionado ao elemento “tempo” necessário para levar os bens e serviços aos clientes. É a atividade que inicia a movimentação de produtos ou a entrega dos serviços. Nessa etapa é fundamental que a empresa tenha o passo-a-passo bem descrito e funcionários treinados para que cada um faça sua parte. O desenho dos processos vai ajudar a ganhar tempo e eficácia.

PROCESSAMENTO DE PEDIDOS



2 S&OP – Sales and Operations Planning. Veja mais no capítulo sobre Gestão de Estoques.

ATIVIDADES DE APOIO

Existem seis atividades de apoio à Logística. São elas:

- Armazenagem
- Manuseio de Materiais
- Embalagem de Proteção
- Obtenção
- Programação de Produtos
- Manutenção de Informação.

A Armazenagem refere-se à administração do espaço necessário para manter os estoques. Envolve questões como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação do estoque, projeto de docas/baias e configuração geral do armazém.

Armazenagem não está relacionada apenas ao espaço físico. Não adianta ter uma infraestrutura física se não soubermos usar a mão de obra e os sistemas disponíveis. O sistema que faz a administração de armazenagens se chama WMS, que é a sigla para Warehouse Management System, ou Sistema de Gerenciamento de Armazéns.

Para economizar tempo e dinheiro com armazéns é preciso melhorar os processos, sendo que esses estão diretamente relacionados com as pessoas que atuam aí. Nenhum sistema, por melhor que seja, aumentará a qualidade dos processos se as pessoas que irão usá-lo não estiverem comprometidas com a empresa. Alguns dos pontos que envolvem qualidade de mão de obra nos armazéns são:

- Perdas com avarias e furtos
- Maior aproveitamento do espaço das prateleiras e dos veículos

- Baixo índice de acidentes
- Uso correto e manutenção de máquinas como leitores óticos e empilhadeiras
- Aumento na produtividade da conferência
- Estocagem e separação de pedidos
- Exatidão entre inventário físico e contábil

O Manuseio de Materiais também está associado à **armazenagem**. É a movimentação do produto no local da estocagem, a transferência de mercadorias do ponto de recebimento no depósito (doca) até o local de armazenamento (prateleira) e deste até o ponto de despacho/preparação. Os aspectos mais importantes no manuseio de materiais são:

- Seleção do equipamento de movimentação
- Procedimento para formação de pedidos
- Balanceamento da carga de trabalho

Um exemplo simples é quem trabalha com produtos leves e quer comprar uma empilhadeira – o que não é preciso. Quem trabalha com produtos pequenos e leves provavelmente não precisa de um depósito com pé direito alto. Questões básicas como essas precisam ser levadas em consideração.

Por exemplo, como colocar no alto de uma prateleira em um armazém com pé direito de 12 metros, uma caixa de sapatos, que será preciso usar uma escada para alcançar? Vale mais a pena construir um ou dois mezaninos e desta forma podemos aumentar consideravelmente nossa produtividade na hora da retirada do produto da prateleira.

A empresa norte-americana Kiva Systems³ desenvolveu um sistema de robôs que fazem a coleta automática dos produtos nas prateleiras. Recentemente foi adquirida pela Amazon,

³ <http://www.kivasystems.com/>

sinal de que o futuro dos processos de coleta é mesmo a automação. Vale a pena entrar no site para ver os vídeos de como funciona esse sistema.

A Embalagem de Proteção está ligada a um dos principais objetivos da logística: movimentar os bens sem danificá-los, a um custo aceitável. O projeto de embalagem do produto, quando bem feito, auxilia a garantir a movimentação sem danificar o conteúdo. Além disso, dimensões adequadas de empacotamento ajudam a ganhar espaço de armazenagem, tornando o espaço mais rentável.

Trata-se de uma questão muito importante, pois quando existe um volume muito alto de pedidos, a pressa no manuseio aumenta as chances de quedas e a quantidade de caixas empilhadas, o que pode causar danos aos conteúdos. Além disso, a embalagem de proteção ajudará também a reduzir perdas com furtos e embalagens violadas.

EMBALAGENS DE PROTEÇÃO





GERENTE DE ECOMMERCE

A Obtenção é a atividade que deixa o produto disponível para o sistema logístico. Trata da seleção das fontes de suprimento, das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da forma como o produto é comprado. Sempre é preciso levar em conta dimensões geográficas e temporais que afetam diretamente os custos logísticos.

Por exemplo, uma loja em São Paulo, cujo fornecedor de determinado produto está em Manaus. Não importa quem paga o frete, porque o mesmo já está embutido no preço. O tempo para entrega do produto será uma das variáveis que devem ser levadas em consideração. O relacionamento com os fornecedores, portanto, deve ser levado em conta para que o lojista virtual reduza custos na obtenção, tanto do ponto de vista de prazo de entrega, quanto de custos de frete e formas de pagamento.

Enquanto a obtenção trata dos suprimentos da loja virtual (fluxos de entrada), a Programação de Produto lida com a distribuição (fluxo de saída). Quantidades que devem ser produzidas e quando e onde devem ser fabricadas. A programação de produto é importante, porque enquanto as vendas diárias são realizadas, o sistema acompanha a utilização dos recursos para relatar o consumo dos materiais.

A Manutenção de informação diz respeito ao fato de que nenhuma função logística poderia operar eficientemente sem as necessárias informações de custo e desempenho. Essas informações devem fazer parte de uma base de dados consistente, que traz a localização dos clientes, volume de vendas, padrões

DICAS DE OURO EM LOGÍSTICA NO E-COMMERCE

- Simplifique. Reveja processos e elimine etapas que não sejam fundamentais.
 - Senso de urgência. Nunca deixe nada para depois, pois você pode perder o cliente com isso.
 - Coerência. Não dá para prever tudo, então tenha bom senso.
 - Pessoas. Treine e mantenha a equipe motivada.
-



de entrega, nível de estoque etc. É importante também para a questão do rastreamento, da qual falaremos mais adiante.

O fluxo da informação dentro da operação de e-commerce é fator determinante do sucesso. Esse fluxo inclui a geração e análise de relatórios que vão desde emissão de pedidos para os fornecedores até a tabela de frete das transportadoras.

COMO ESCOLHER O MELHOR FRETE?

O e-commerce brasileiro está cada dia mais agressivo nas ofertas de frete grátis. Estima-se que cerca de 70% das lojas virtuais brasileiras ofereçam frete grátis. Nos Estados Unidos, esse número não chega a 30%. Isso vem causando um grande problema para as próprias lojas, pois os custos das transportadoras aumentam a cada ano, e para manter ofertas de frete grátis, as lojas têm que reduzir suas margens.

Para reduzir custos com fretes, temos seis variáveis que englobam 90% da disciplina Transportes. Três delas são quantificáveis:

- **Frete/peso**
- **Ad Valorem** (seguro)
- **GRIS** (Gerenciamento de Risco).

As mais difíceis de quantificar são:

- Transit Time
- Abrangência Atendida
- SLA – Service Level Agreement (Acordo de Nível de Serviço)

Essas três últimas entram nas análises qualitativas que dependem, em grande parte, da estrutura da empresa, da sua estratégia logística e do que se pretende com a loja virtual: brigar no preço ou na qualidade de serviço?

DICAS IMPORTANTES

- Quem paga o custo do GRIS é a transportadora, não a seguradora.
- Faça o controle dos valores desembolsados paralelamente à Transportadora. Esse dado servirá para negociar possíveis reduções do GRIS.

Frete/Peso refere-se ao valor pago à transportadora em função do peso e cubagem (tamanho) do pacote. Cubagem é o coeficiente de volumetria. É utilizado quando o pacote é leve, no entanto é grande e de difícil manuseio. Mercadorias que ocupam um grande espaço físico e não têm muito peso são denominadas cargas com cubagem.

Cada transportadora tem sua premissa básica para cálculo, mas normalmente o mercado adota o coeficiente válido para transporte aéreo. O valor do frete varia em função de uma série de variáveis, como a distância, a dificuldade de acesso a determinado local e o risco de entrega, dentre outros. Exemplo de produtos com cubagem: Isopor, plásticos, pneus, embalagens vazias, entre outros. A fórmula de cálculo acontece por meio das medidas dos volumes.

Multiplica-se a altura x largura x comprimento x quantidade de volumes x 300 (fator de cubagem padrão). O valor obtido é o peso cubado do material. Neste caso desconsidera o peso real da mercadoria e considera-se o peso cubado do material para efetuar o cálculo do frete.

O **GRIS** é o valor pago ao transportador para exercer o Gerenciamento de Risco da carga. Engloba o extravio, avaria, erros de entrega e outros fatores, mas não leva em conta a questão do roubo. Além disso, está diretamente ligado ao valor da nota fiscal e à categoria de produto, pois algumas categorias são mais propensas à extravios e avarias, por exemplo. O GRIS é calculado aplicando-se um percentual sobre o valor da Nota Fiscal.

TABELA DE VOLUMETRIA

	A	B	C	D	E
1	CÓDIGO	PRODUTO	Peso Líquido (grs)	Peso Bruto (grs)	Dimensões (LxAxP)
2	001 XZ 9800 15	Câmera Digital Sony XPTO	300	540	151x87x53
3	002 XZ 9800 17	BluRay Player Sony XPTO	1800	2100	360x43x222
4	003 XZ 9800 19	3D BluRay Player Sony XPTO	1800	2100	360x43x222

Ad Valorem é o seguro pago ao transportador e repassado para a Seguradora. Ele é aplicado durante o processo de averbação (envio da relação das encomendas que estão sendo seguradas) e, no e-commerce, é feito de maneira eletrônica. Aplica-se um percentual sobre o valor da NF. O valor que consta no arquivo deve ser igual ao valor NF, nunca o valor de custo da mercadoria.

Seguro é o tipo de coisa ao qual só damos valor quando acontece algum problema. Recomendamos que sempre seja feito seguro das entregas.

As outras variáveis, mais difíceis de quantificar, são:

Transit Time: é o prazo informado pelo transportador para finalizar a entrega até o consumidor final. Entenda-se que “finalizar a entrega” deve ocorrer sempre com a comprovação

DICAS IMPORTANTES

- Sempre verifique a validade da apólice da transportadora.
- Negocie, pois normalmente existe uma diferença entre o que o cliente paga e o que a transportadora repassa para a seguradora. Nunca deixe de contratar o seguro.

da informação. Não há outra forma de descobrir se a transportadora está sendo confiável se não conversarmos com outras empresas para sabermos se os prazos que estão sendo praticados são os de mercado.

A Abrangência normalmente é composta pelas faixas de CEP atendidas pela transportadora. O somatório dos CEPs atendidos pelas transportadoras deve ser igual aos atendidos pelo site. Não posso aceitar um pedido de alguém se não tenho

TABELA DE CEPs E CUSTOS DE TRANSPORTADORA

	A	B	C	D
1	TRANSPORTADORA	FAIXA CEP INICIAL	FAIXA CEP FINAL	PESO INICIAL
2	XPTO	10010000	11421000	0
3	YZZ	11422000	11422000	0
4	KMN	68062100	68062400	0
5	UAI	24465780	24465820	0

E	F	G	H	I	J
PESO FINAL	VALOR	VALOR ADICIONAL	REGIÃO	ESTADO	PRAZO DE ENTREGA
25	4	28	Capital	SP	1
25	18	12	Capital	SP	7
25	18	28	Interior	SP	7
25	4	50	Capital	RJ	2

um parceiro logístico que atenda a este CEP. Para ter abrangência alta com qualidade e baixo custo, a loja virtual deve montar uma tabela de transportadoras que atendam a diferentes faixas de CEPs. Nessa tabela deve constar o preço praticado por CEP, dessa forma teremos como calcular que transportadora usar, no momento em que o pedido for processado, escolhendo a que for mais competitiva. Esses sistemas são chamados de Transportation Management System (TMS) ou Sistemas de Gerenciamento de Transportes.

Os Correios têm elevada abrangência nacional, no entanto nem sempre são mais competitivos por preço e prazo de entrega, nas capitais e centros urbanos. Então, nessas cidades, usaremos tabelas de transportadoras privadas e nas que não forem atendidas pelas transportadoras privadas, usaremos os Correios. Esse cálculo deve ser dinâmico e automático. Com isso, os custos com transportadoras podem ser reduzidos com diferenças de mais de 100%.

Outro aspecto importante é negociar com a transportadora como será a operação em casos de áreas de risco. Se o transportador não atende a favelas, por exemplo, você pode excluir essas áreas do atendimento. São as áreas de risco “móveis”, ou seja, aquelas quando determinadas faixas de CEP que são atendidas têm difícil acesso por questões de segurança para o entregador.

Seu transportador deve retornar a informação em tempo suficiente para que você possa entrar em contato com o consumidor e informar que, por motivos de força maior, a entrega não será feita dentro do prazo prometido. **Transparência é fundamental** e ninguém tem controle sobre alguns tipos de eventos como enchentes ou tiroteios, por exemplo. Defina, previamente, portanto, o que é área de risco. Você deverá ter um plano de contingência para casos excepcionais.

VEJA COMO CALCULAR O SLA

- Número de remessas coletadas no período
- Excluir as remessas não enviadas por problemas justificáveis
- Contar o número de entregas dentro do Transit Time acordado

SLA – Service Level Agreement ou Acordo de Nível de Serviço. A qualidade de atendimento ao cliente está diretamente relacionada ao nível de serviço prestado pela logística. Se os clientes recebem os produtos no prazo informado, não perderão tempo ligando para o SAC da loja virtual. Por outro lado, clientes insatisfeitos ou com entregas em atraso vão acionar o atendimento.

Portanto, o SLA com as transportadoras é uma das variáveis que definem o quanto seu call center estará ocupado respondendo a reclamações de atrasos.

Faça seu próprio controle sempre. Para um SLA esperado de 98%, por exemplo, significa que, de cada 100 remessas, a transportadora só poderá falhar em no máximo duas. Toda empresa deve ter o cálculo do SLA por transit time e por parceiro de transporte. Assim fica mais fácil visualizar a informação e administrar problemas.

Por isso, deve-se calcular sempre em primeiro o transit time por região

Dividir um pelo outro.

Exemplo:

- 1.000 remessas coletadas para São Paulo Capital
- Transit time acordado: D+1 (Dia da coleta + 1)
- 10 remessas paradas por estarem fora da área de abrangência
- 7 remessas paradas por perda de corte na coleta
- 912 remessas entregues em D+1
- 14 remessas não entregues por endereço não localizado
- 25 remessas entregues em D+2 sem justificativa
- 2 remessas recusadas
- 30 remessas entregues em D+3 sem justificativa

Para o cálculo, considerar:

- Total de remessas 1.000
- Procede a justificativa das 14 com endereço insuficiente ou não localizado? SIM
- Procedem as 2 recusas? SIM
- Por que existem 10 remessas paradas fora da área de abrangência, no armazém do Transportador? Foi um erro sistêmico do Remetente? SIM
- Por que 7 remessas perderam o corte? Erro do Remetente? NÃO

Portanto:

- 1.000 remessas: menos 14 (endereço insuficiente) menos 2 (recusas) menos 10 (erro sistêmico ou do consumidor final) = 974
- $912/974 = 93,63\%$ de efetividade

Sendo:

-
- $25/974 = 2,57\%$ em D+2
- $30/974 = 3,08\%$ em D+3
- $7/974 = 0,72\%$ perda corte
- SLA = 93,63%

Devemos considerar que 93,63% é um bom SLA?

Para dar precisão a esta resposta, precisamos estar alinhados com a estratégia corporativa da loja virtual. Como queremos ser percebidos pelo mercado? Ter excelência na prestação de serviços ou sermos uma empresa de preços baixos?

Outro ponto importante a ser considerado é que se estivermos analisando regiões de difícil acesso, este pode ser um SLA razoável. Porém, em regiões de alta concorrência (alta densidade demográfica), como capitais e grandes centros urbanos, o e-commerce considera este SLA baixo.

Então, que outras variáveis podem ser analisadas para chegarmos a uma conclusão?

- Região de atendimento
- Transit time oferecido ao consumidor
- Importância estratégica da região
- Transit time acordado com o transportador

ERROS DE ATRIBUIÇÃO NO CÁLCULO DO SLA

No caso estudado anteriormente, chegamos a um SLA de 93,63%, pois expurgamos 26 remessas da base de cálculo.

Se não tivéssemos feito isto, o SLA teria caído para 91,2%, prejudicando o desempenho do transportador, de forma injusta.

O oposto também é válido, quando o transportador atribui problemas dele ao remetente. Se não temos controle, acabamos aceitando essas desculpas.

O SLA é para as grandes empresas, o índice chave de sucesso (KPI) mais analisado, e é por esse indicador que a alta direção começa a analisar o desempenho do departamento de logística.

CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES SOBRE SLA

O nível de serviço afeta o custo logístico? Claro. Ter um transporte mais rápido e preciso custa mais caro. Até onde vale a pena chegar? Se já trabalho com 98%, a diferença para chegar a 99,5%, por exemplo, o custo incremental pode inviabilizar a operação. Seja coerente.

Maior nível de estoque tem custo de manutenção e custo financeiro mais altos do que pequenos estoques. É importante que o lojista tenha um cálculo de estoque bem ajustado para não interferir no SLA e não tenha um custo financeiro muito alto. O giro de estoque também é importante: se for lento, drenará dinheiro do caixa.

PROTOCOLO DE ENTREGA E BAIXA DA ENTREGA

É a informação de que a encomenda foi entregue, e deve ser solicitada sempre com dados do recebedor. Nunca entregar sem conferir se quem está recebendo é realmente a pessoa certa. É recomendável que, se a pessoa não puder receber pessoalmente, deixe a informação de quem irá receber. Uma baixa simples diz apenas se a empresa entregou ou não, o que significa muito pouco em caso de litígio.

Legalmente, é preciso contar com um protocolo físico, e que deve ser assinado e guardado de acordo com os prazos indicados pela legislação. Sugerimos que o transportador faça a guarda desse protocolo físico, devendo ser solicitado somente em caso de necessidade.

Hoje a baixa pode ser feita também de forma digital, normalmente pelo celular. Isso ajudará a fazer um ótimo trabalho de CRM com relação à entrega, por exemplo, disparar um e-mail alguns minutos depois da entrega com uma pesquisa de satisfação perguntando se o cliente gostou de comprar na loja e se colocando à disposição dele. Esse tipo de ação pode iniciar um relacionamento importante para o pós-venda.

A Roteirização é uma questão extremamente importante, mas que geralmente fica a cargo apenas do transportador. O entregador precisa conhecer os fundamentos básicos antes de criar o roteiro de entregas e sempre levar em consideração detalhes como: mãos de 2 vias, retornos em avenidas muito movimentadas, áreas de risco, números ímpares/pares e numeração falha. O Brasil é muito grande e as informações nunca estão todas corretas.

É preciso estar preparado para responder ocorrências, deixando um canal aberto com o transportador e, quando possível, fazendo a ocorrência num prazo curto, o que reduz tempo, custo de entrega e frete, além de impactar diretamente a satisfação do consumidor. Um simples telefonema resolve muita coisa, como um número trocado, por exemplo. Nesses casos, a transportadora faz contato com o lojista, que entra em contato com o cliente e então retorna a informação ao transportador.

Rastreamento. A estrutura de TI tem uma importância fundamental nesta disciplina. As informações têm de ser precisas. Se não tivermos o processo de rastreamento, que é feito pelo transportador, teremos uma falha de informações com grandes possibilidades de problemas na comunicação com os clientes, quando houver atrasos.

O arquivo eletrônico que é enviado para o transportador serve como base para o rastreamento, que normalmente é feito num sistema online, onde se pode acompanhar com precisão a localização e o status da entrega do pedido em tempo real.

STATUS FINALIZADOR DA ETAPA (RASTREAMENTO)

É o status da encomenda e que deve ser gerenciado passo a passo. Por exemplo, quando a encomenda foi coletada pelo transportador, o consumidor deve receber um aviso do sistema por e-mail ou SMS. Desta forma, reduzimos a ocupação da central de atendimento, pois os clientes ficarão menos ansiosos pela entrega dos produtos, uma vez que poderão acompanhar os status posteriores detalhando as etapas do processo de entrega, desde que tenham em mãos o número do pedido.

Exemplo: Se o consumidor entra no site para rastrear a encomenda, ele enxergará algo como: “ENCOMENDA COLETADA PELA TRANSPORTADORA” ou “TRANSPORTADORA NA RUA PARA ENTREGA”.

A Logística Reversa ainda é um gargalo para a maioria das lojas virtuais. De acordo com o Código de Defesa do Consumidor, o comprador tem o direito de desistir da compra em até sete dias após a entrega ou requerer a troca o produto por outro. Nesses casos, ou ainda quando o produto enviado está em desacordo com o que foi comprado ou foi avariado antes da entrega, a loja tem de receber de volta o produto.

É importante que a loja receba de volta esse produto com rapidez e correto manuseio, para que possa disponibilizá-lo novamente pra venda. A logística reversa interfere também com a questão do pagamento: algum tempo passará entre a empresa receber a informação do cliente, contatar o cliente, marcar com ele, retirar o produto e devolver para a loja virtual que irá avaliar se está tudo OK.

O processo de logística reversa deve ser bem desenhado e sempre é iniciado no atendimento ao cliente (SAC). A demora no processo será um ponto de atrito entre o consumidor e a loja virtual, pois o estorno no cartão de crédito do consumidor só acontecerá após a finalização deste procedimento.

A **Devolução** pode ser equiparada, em termos operacionais, à Logística Reversa, mas nesse caso não haverá troca casada.

TI NOS PROCESSOS LOGÍSTICOS

A Tecnologia da Informação (TI) desempenha um papel fundamental nos processos logísticos. É ela que definirá a velocidade na transmissão das informações e na troca de arquivos, com atualização constante, precisão e assertividade na gestão dos processos. A consequência disso é que a Logística só terá precisão quando os sistemas estiverem ativos e integrados.

Além disso, de nada adianta fazer grandes investimentos em sistemas de informação, se as pessoas não estiverem treinadas para usá-los. Os relatórios gerados pelos sistemas dependem dos dados coletados. Se os dados coletados forem de má qualidade, os relatórios de nada servirão.

Com sistemas de tecnologia eficazes a empresa controla melhor seu estoque.

Está apta a implementar uma plataforma de Warehouse Management System (WMS), para gerenciar o armazém e uma plataforma de Transportation Management System (TMS) para gerenciar as transportadoras.

Durante cada etapa dos processos logísticos, são gerados arquivos de saída, seja por parte da loja virtual, seja por parte da transportadora. À medida que as entregas vão acontecendo, a transportadora deve devolver esses arquivos com as atualizações dos status. Coletei “x” ontem e já finalizei “y” hoje, por exemplo. As ocorrências também são gravadas nos arquivos. Assim, se o consumidor ligar para o atendimento da loja virtual, o atendente terá essas informações atualizadas. Por isso é importante contar com velocidade, precisão e gestão adequada da informação.

A troca desses arquivos é feita geralmente nos formatos XML, TXT ou CSV, através de sistemas intermediários chamados Web Servers. A troca é automática e pode ser feita diariamente, ao final do dia ou de madrugada, de acordo com o peso e tamanho dos arquivos. Também pode ser feita em intervalos menores, de hora em hora, por exemplo.

O Warehouse Management System (WMS) é o sistema responsável pela gestão da movimentação de produtos. Entre suas funções estão:

Agendamento de recebimento: mostra em qual horário e local uma operação deverá ser executada, realizando o cálculo de recursos e tempo para aquela operação;

Recebimento: conferência de todos os volumes e produtos registrados. Se houver qualquer inconsistência, ficará registrado em sistema;

Endereçamento: uma vez conferidos os produtos, o sistema calcula os espaços disponíveis e emite automaticamente

etiquetas de código de barras, que serão colocadas nos volumes a serem armazenados;

Armazenamento: o sistema indica quais equipamentos serão necessários para realizar a operação e orienta por meio de endereços físicos disponíveis dentro do depósito ou centro de distribuição;

Separação: a cada ordem de separação, o sistema indica onde está o item solicitado, informa os equipamentos necessários para a operação e diz em qual endereço o produto deverá ser retirado. A conferência do endereço ocorre pela leitura do código de barras fixado na prateleira e na caixa ou volume do produto solicitado, antes de o item ser levado para a área de expedição;

Expedição: os itens separados são conferidos uma última vez e colocados em uma área de confinamento, para embarque ao destino final. Na entrega de cada pedido, o sistema envia um e-mail ou mensagem SMS informado que o item foi entregue;

Abastecimento de linhas de produção: tem como finalidade evitar que uma linha de produção deixe de funcionar por falta de um determinado item. No momento da programação da linha de montagem, o sistema calcula automaticamente a quantidade de itens necessários e informa caso haja falta de alguns deles. O abastecimento automático das linhas de produção evita que ocorram interrupções não programadas, reduzindo custos e aumentando a produtividade.

VANTAGENS DO WMS

A correta utilização de um WMS permite ganhos no tempo do processamento do pedido, além de elevada confiabilidade na redução de riscos de entrega de produtos trocados. O WMS também auxiliará na:



GERENTE DE ECOMMERCE

- Redução de reclamações por parte dos clientes;
- Otimização do espaço para armazenagem;
- Melhoria da produtividade;
- Controle de entrada e saída de mercadorias;
- Controle de produção individual ou coletiva.

SOBRE A EMBALAGEM

Um bom projeto de embalagem pode trazer uma série de benefícios. É normal as empresas trabalharem com tamanhos específicos de caixas ou de sacos plásticos lacráveis. Também é aconselhável que se atente para a questão da sustentabilidade e levar em consideração o quanto a empresa é politicamente correta.

Já estão disponíveis no mercado embalagens do tipo oxibiodegradáveis. É uma opção interessante a ser analisada por empresas que queiram se mostrar sustentáveis. De forma geral, se uma embalagem não for reciclável, no mínimo reutilizável ela deve ser.

Outra questão que deve ser observada é a variedade de tamanhos de embalagens com as quais iremos trabalhar. Isso dependerá do seu mix de produtos. Quanto mais complexo o mix, mais opções de tamanhos será preciso.

De acordo com o tipo de produto vendido, a loja virtual deve dispor também de fornecedores de produtos de isolamentos, como almofadas infláveis (air pad) e isopores. São os isolamentos que não deixam o produto solto dentro da embalagem e evitam avarias. Empresas que vendem roupas, por exemplo, não terão a necessidade disso.

A embalagem requer atenção especial. Isso porque o produto e a embalagem estão intimamente ligados. Não apenas porque a embalagem reduz avarias, mas também porque maximiza os atributos do produto, o que faz que inovações sejam bem-vindas. Por outro lado, a embalagem precisa se adaptar à armazenagem prevista e, assim, é preciso acertar a delicada



equação de custo x inovação x praticidade. Se a embalagem for muito frágil, por exemplo, será preciso contar com um espaço maior de armazenagem. O mesmo vale para perecíveis e para itens frágeis, como cerâmicas e vidros. Embalagens frágeis também estarão mais sujeitas a violação e roubos.

Outra questão diz respeito às condições climáticas, especialmente chuva e calor. Se a qualidade do papelão for muito ruim, tanto a chuva quanto o calor podem impactar a embalagem e, conseqüentemente, o produto.

LOGÍSTICA, UMA QUESTÃO ESTRATÉGICA

A logística tem se tornado mais complexa por conta do aumento de opções disponíveis aos consumidores. O Cross Channel, por exemplo. O cliente compra via internet e retira o produto na loja. Essa é uma tendência forte no varejo multicanal, pois ao sair de casa, o consumidor espera encontrar o produto na loja. E o oposto também é válido. Os clientes devem poder devolver na loja um produto comprado pela internet. O cruzamento dos canais online e offline é uma tendência irreversível, com um grande poder de gerar tráfego nas lojas e assim aumentar vendas, além de atender ao consumidor de forma satisfatória.

Por tudo isso, é fundamental que a estratégia de logística esteja alinhada com a estratégia da empresa. A imagem da loja virtual junto aos clientes, a percepção de qualidade e a competitividade em preços são aspectos sobre os quais a logística influencia muito e que precisam estar alinhados à estratégia corporativa.

Além disso, é preciso haver o casamento entre os pilares da empresa e o perfil dos clientes. Assim, nenhuma estratégia de marketing deve ser desenvolvida sem o conhecimento e envolvimento da área de logística, que é quem dará suporte para o crescimento das vendas. Se o marketing fizer alguma ação que aumente o número de pedidos e a sua logística não estiver preparada para isso, você perderá vendas, pois não dará conta ao aumento desta demanda.



GERENTE DE ECOMMERCE

Também vale lembrar o que Peter Drucker disse a respeito da logística:

“A logística é a última fronteira gerencial que resta a ser explorada para reduzir tempos e custos, melhorar o nível e a qualidade de serviços, agregar valores que diferenciem e fortaleçam a posição competitiva da empresa”.





11

PLATAFORMAS DE E-COMMERCE E CRM

FERNANDO MANSANO

Neste capítulo, falaremos sobre dois assuntos que são essenciais para qualquer empresa que queira se dedicar seriamente ao comércio eletrônico: a escolha de uma plataforma transacional e de um sistema de gestão do relacionamento com os clientes. São temas, curiosamente, aos quais muitas vezes não se dá a devida atenção, seja por desconhecimento de seus aspectos técnicos, seja porque trata-se de aspectos menos glamourosos. Entretanto, ambos estão no centro das possibilidades de sucesso no mundo online. Optar por uma plataforma de e-commerce pesada demais pode onerar excessivamente sua operação, enquanto uma plataforma que esteja aquém de suas necessidades pode, em pouco tempo, engessar suas operações. Já no caso do CRM, a inexistência de uma gestão do relacionamento com os consumidores deixa a loja online trabalhando apenas nos pontos mais básicos do comércio eletrônico, abrindo mão de inúmeras possibilidades de aprofundamento da relação com o cliente e de uma parcela gorda da lucratividade.

Começemos, então, pela escolha da plataforma de comércio eletrônico a ser utilizada. Você verá que este é um tema muito mais complexo do que poderia parecer à primeira vista.



O QUE É UMA PLATAFORMA DE E-COMMERCE?

Podemos definir “plataforma” como um software desenvolvido para linguagem internet e que roda online, disponibilizando, de forma privada, a administração de conteúdo, produtos, pagamento e controles pelo lojista, que pode acessar esse sistema de onde quiser ou somente de dentro da empresa, de acordo com sua política de segurança. De forma pública, é disponibilizada a loja, com vitrine, banners, promoções, e que pode ser acessada de qualquer lugar do mundo.

A plataforma é um dos primeiros aspectos a serem analisados na montagem de uma loja online. Depois das definições básicas do negócio (o que será vendido, qual o modelo de negócios), o lojista precisa descobrir quais são os requisitos tecnológicos necessários e somar a eles a gestão, o marketing, as redes sociais, e aí então temos os parâmetros básicos para nossa plataforma de e-commerce.

O que não significa que sejam os únicos aspectos a serem analisados: uma operação de e-commerce mais complexa apresenta módulos como análise de risco e do comportamento dos consumidores. Há todo um ecossistema de sistemas de terceiros que se complementa para oferecer uma experiência de compra mais completa, atender bem ao cliente e deixar o lojista mais tranquilo.

COMO ESCOLHER UMA PLATAFORMA DE E-COMMERCE

Escolher a plataforma de e-commerce não é uma decisão simples. É preciso planejamento, paciência e cautela para tomar qualquer decisão ANTES de iniciar qualquer ação online. Isso porque há plataformas com custo de adesão de R\$ 0 a R\$ 1 milhão, com diferentes recursos, capacidades, características e exigências.

Um bom primeiro passo para iniciar o processo de escolha da plataforma de e-commerce é analisar sua operação física. Quais são as boas práticas que existem em suas lojas? O que os clientes buscam em seus pontos de venda? Quais são seus valores, características e personalidade? Depois de

verificar quais são suas boas práticas, transporte-as para o mundo online. É possível replicar na internet aquilo que lhe faz bem-sucedido no mundo físico? Se sim, você já tem uma série de parâmetros que lhe ajudarão a escolher sua plataforma de comércio eletrônico.

Algumas premissas que precisam ser levadas em conta para garantir uma maior aderência da plataforma de e-commerce com sua empresa:

- apresentar os diferenciais de seu negócio;
- permitir realizar as promoções que já são realizadas na loja física, bem como outras que sejam imaginadas por você;
- realizar a segmentação dos departamentos, ou criar lojas verticalizadas;
- desenvolver uma contínua otimização de seu SEO;
- o que o seu concorrente oferece que você pode copiar ou adaptar;
- ações de publicidade;
- integração e relacionamento com redes sociais;
- opções de atendimento e relacionamento com os e-consumidores;
- ações de pós-venda;
- gestão de produtos (controle de estoque, integração com sistemas legados);
- logística: integração com fornecedores;
- informações complementares (como as políticas de troca e devolução);
- mecanismos de prospecção de novos clientes;
- qual a demanda esperada para a operação online;
- formas de pagamento.

INFRAESTRUTURA, A QUESTÃO FUNDAMENTAL

Uma das principais preocupações de qualquer gestor de e-commerce está relacionada à segurança e performance da loja online. Aqui estamos tratando de diversos aspectos das operações online, que começam na hospedagem dos servidores que rodarão o seu comércio eletrônico. Você alugaria uma sala de escritórios em um prédio cheio de rachaduras? Não, correto? Antes de fechar negócio, você visita o lugar, conversa com os vizinhos, estuda a vizinhança. O mesmo deve acontecer com cada um de seus fornecedores de e-commerce: vá até o local onde os servidores estão hospedados, converse com outros clientes, verifique qual a estrutura de suporte para o caso de falta de energia ou algum acidente, qual o backup existente, qual a redundância dos sistemas de conectividade. Uma operação online não sobrevive sem um link de internet e, assim, sua loja precisa estar disponível para os clientes 24 horas por dia, sete dias por semana. Não é possível correr o risco do link cair, assim como é preciso que exista integração com a retaguarda, para que toda a operação funcione corretamente.

Há ainda outros aspectos a analisar no que se refere à segurança das operações online. Um exemplo é a segurança física. Quem pode entrar na sala dos servidores? Existem restrições de acesso? Qual a possibilidade de alguém roubar ou danificar um equipamento? Qual a segurança em relação a incêndios?

É preciso analisar também qual é a segurança lógica de sua infraestrutura: como se prevenir de ataques de hackers? Como

DICAS!

- Conheça o local da Hospedagem/Data Center;
- Envolve seu Gestor de TI durante todo o processo de negociação;
- Solicite relatórios de desempenho;
- Analise as condições do contrato e o SLA (Service Level Agreement);
- Conheça também onde é criado o software da loja virtual.

proteger as informações dos clientes e evitar que elas caiam em mãos erradas? Ao mesmo tempo, como fazer que as camadas de segurança não tornem a experiência de consumo mais lenta e desinteressante? O desempenho do site é um aspecto fundamental: o internauta está cada vez mais exigente na hora da compra e não vai esperar cinco ou dez segundos pela abertura da página. Uma página lenta sem dúvida gera perda de vendas.

Leve em conta também a questão da largura de banda de seu link. A analogia mais simples é com uma estrada: quanto menos pistas, maior a possibilidade de congestionamentos. Uma loja sem congestionamentos carrega rapidamente, oferece uma melhor experiência de consumo e atrai mais clientes. O que exige novos investimentos em infraestrutura para suportar o crescimento e manter o nível do serviço. É uma área de atenção contínua, por ser essencial para o sucesso do negócio.

Para controlar esse tipo de questão, tenha em seus contratos cláusulas de nível de serviço (SLA – Service Level Agreement) que façam que seus fornecedores assumam compromissos com a qualidade e que tragam multas caso seja descumprido o que está em contrato. A definição desse SLA e o monitoramento do desempenho do site devem ser delegadas ao gestor de e-commerce ou de TI.

TECNOLOGIA, UM PONTO CHAVE

Se infraestrutura é fundamental, as questões envolvendo Tecnologia da Informação são tão importantes quanto. A escolha entre diversas linguagens de programação (como ASP, .NET, PHP, JSP, CGI e outras) e bancos de dados (SQL Server, Oracle, MySQL, Firebird e outros) não é um mero detalhe. A plataforma de TI adotada irá concentrar as regras de negócios, fará transparecer o visual de seu website, apresentará os diversos formulários do site, fará as validações e integrará todos os processos operacionais financeiros de sua operação de e-commerce.

Cada plataforma possui seus pontos fortes e fracos, mas todas devem ser capazes de levar você a seu objetivo final. Da mesma forma como você pode escolher diversos caminhos para



GERENTE DE ECOMMERCE

ir de um lugar a outro na sua cidade, é possível escolher a estrutura de TI a ser adotada. Em ambos os casos, de nada adiantará essa escolha se o motorista for ruim ou se não souber para onde vai. Por isso, é essencial conhecer a equipe que desenvolve o software, quem são os fornecedores da plataforma e qualidade que pode ser esperada.

Para garantir a qualidade do software e dos fornecedores, o mercado de TI estruturou, ao longo do tempo, uma série de certificações, que atestam a origem e a integridade da produção do software. As certificações levam em conta os processos, a documentação, transparência e melhores práticas no desenvolvimento do software e são classificadas em variados níveis de maturidade, tanto para a empresa, quanto para seus profissionais. Dessa maneira, quanto mais elevada a certificação da empresa, maior a qualidade dos profissionais que lá atuam. Entre essas certificações estão a MPS.BR, a CMMI, o Microsoft Certified Partner, o Oracle Certified Associate. Assim, a escolha de seu fornecedor de software deve levar em conta as certificações que cada empresa recebeu.

Para escolher a plataforma de software, analise todo o ciclo de vida de seu produto e de seu negócio, indo do cadastramento do produto ao atendimento pós-venda. Escreva passo a passo todo o processo, para então definir quais são suas necessidades, quais os tipos de promoções necessários, quais as boas práticas já utilizadas e como será feito o monitoramento das ações online. Leve em consideração desde o layout até as especificidades de seu negócio, comparando também com o que seus concorrentes fazem. Uma livraria, por exemplo, precisa contar com uma busca específica por título da obra, ISBN, autor etc. Uma loja de moda precisa apresentar a grade de tamanhos e opções de cores. Sempre é possível tornar esses detalhes mais interessantes para o consumidor e um fornecedor de software de qualidade pode ajudá-lo.

A escolha da plataforma não deve ser feita pensando apenas no curto prazo. Os lojistas que estão começando costumam adquirir plataformas baratas, mas que ao mesmo tempo são limitadas. Isso faz que o investimento inicial seja baixo, mas traz, em pouco tempo, sérias barreiras à expansão dos negócios da empresa. Como uma mudança de plataforma é muito



desgastante, vale a pena pensar em um horizonte mais amplo e buscar uma plataforma que permita expansão e suporte por alguns anos o crescimento esperado de seus negócios. Um erro comum é comprar uma solução de e-commerce baseado em um preço razoável. Estabeleça cenários futuros, tanto de suporte técnico quanto de atualização das ferramentas, navegabilidade e layout da loja, e busque empresas reconhecidas no mercado por seu bom atendimento e conhecimento técnico.

O mesmo vale para a questão da hospedagem do site. Onde hospedar fisicamente seus servidores depende de uma série de aspectos, como o nível de criticidade da operação (ela precisa estar online 99,99999% do tempo?), a redundância de energia, a segurança física e lógica das informações e a redundância dos links (se cair a conexão existe um backup disponível?). Esses requisitos, mais o porte da empresa, acabarão definindo se a hospedagem será compartilhada com outros clientes ou dedicada, se será em um datacenter externo, no datacenter corporativo ou se usará cloud computing (computação em nuvem, conceito no qual os servidores estão espalhados pelo mundo e o usuário acessa suas informações via internet).

SOFTWARE COMO SERVIÇO

Um modelo de comercialização de software que vem ganhando força no mercado é o Software as a Service (SaaS, Software como um Serviço). Trata-se de um conceito em que o acesso às aplicações é feito a partir da internet, e não mais por meio do datacenter da empresa, e o fornecedor do software se responsabiliza por toda a estrutura necessária para a disponibilização do sistema (servidores, conectividade, segurança da informação). Nesse caso, o cliente paga um valor pelo uso do sistema, e não mais pela licença do produto. O software utilizado pode ser 100% web (empregado por meio do browser instalado no computador) ou pode ter alguma instalação local, mas em ambos os casos o fornecedor é responsável por manter o sistema em funcionamento.

Na comparação com o modelo tradicional de distribuição de software, caracterizado pela aquisição da licença de uso pelo

cliente, que também fica responsável pela instalação e manutenção, o modelo SaaS apresenta diversas vantagens:

- Não exige que o cliente crie uma estrutura para manter o sistema funcionando e, com isso, pode focar apenas no seu negócio;
- Redução do risco e do tempo de retorno do investimento, pois é possível realizar a implementação segundo a escala necessária;
- A implantação pode ser feita com pouca dependência das equipes de TI da empresa.

No sistema de Software como um Serviço, há alguns tipos básicos de cobrança:

- PV (Page View)
- Tráfego
- Visitantes
- Por utilização do gateway de pagamento
- Consumo de webservices
- Percentual sobre a venda
- Transação realizada

O modelo SaaS gera uma responsabilidade grande do fornecedor para com o cliente, uma vez que o cliente paga pelos serviços oferecidos: hospedagem, atualizações, customizações, treinamentos etc. Em um mundo ideal, o cliente não precisa se preocupar com a estrutura de TI, mas com as questões tecnológicas que envolvem o Brasil. A infra muitas vezes não suporta e torna o acesso aos sites mais lento que o desejável, interferindo na experiência de consumo e fazendo que esteja aquém de outros países nos quais a infraestrutura de telecomunicações é mais desenvolvida.

No caso do e-commerce, existem empresas que adotam o modelo de participação nos resultados, no qual o fornecedor

participa do risco da operação e, dessa forma, tem interesse financeiro no bom andamento dos processos. Se por um lado esse conceito gera uma parceria mais estreita, por outro encontra resistência de empresas que não querem um “sócio” participando de seus negócios.

SEM INTEGRAÇÃO, NÃO EXISTE OPERAÇÃO

Toda operação de e-commerce depende, em maior ou menor grau, da integração de sistemas. Podemos definir “integração” como a comunicação e transferência de informações entre diversos softwares, de modo a manter a informação consolidada, dessa forma evitando falhas humanas e erros de processo. No caso do comércio eletrônico, é relativamente simples entender a necessidade de integração. Afinal, o site e a plataforma de venda de produtos são apenas um dos elos de um longo processo, que vai da escolha do site pelo consumidor, passa pela seleção de produtos, vai ao carrinho de compras, passa pelo fechamento da transação e pagamento, vai à separação dos produtos no Centro de Distribuição e envolve toda a logística de entrega até o cliente.

Em cada uma dessas etapas é preciso realizar integrações para garantir que as informações fluam corretamente. O cadastro dos produtos no site, por exemplo, precisa espelhar o cadastro no sistema de gestão (ERP) e precisa estar conectado ao estoque (para que não sejam vendidos produtos inexistentes). No fechamento da compra, é preciso acessar a operadora de cartão de crédito para concluir a transação. A transportadora precisa receber os dados de endereço do cliente, para saber onde entregar as encomendas. E por aí vai.

Algumas necessidades frequentemente atendidas por uma integração bem feita:

- cadastramento dos produtos na loja virtual;
- automatizar as atualizações de preços dos produtos;
- garantir que o estoque da loja virtual seja igual ao da loja física;

GERENTE DE ECOMMERCE

- garantir que os pedidos via web automaticamente entrem na emissão de pedidos do ERP;
- fazer que o ERP emita corretamente as notas fiscais das vendas online;
- manter um cadastro único do cliente na web e no ERP;
- evitar que um produto sem estoque seja vendido.

A forma mais frequente de viabilização dessas integrações ocorre por meio de webservices. Podemos definir os webservices como componentes que permitem às aplicações enviar e receber dados utilizando arquivos XML de forma segura, confiável e rápida. Com o uso dessa tecnologia é possível fazer que novas aplicações interajam com os sistemas legados e também fazer com que sistemas desenvolvidos em diferentes plataformas sejam compatíveis. Para as empresas, os webservices tornam mais ágeis e eficientes os processos de comunicação entre as cadeias de produção ou logística, uma vez que a troca de arquivos é feita de modo automático e sem intervenção humana.

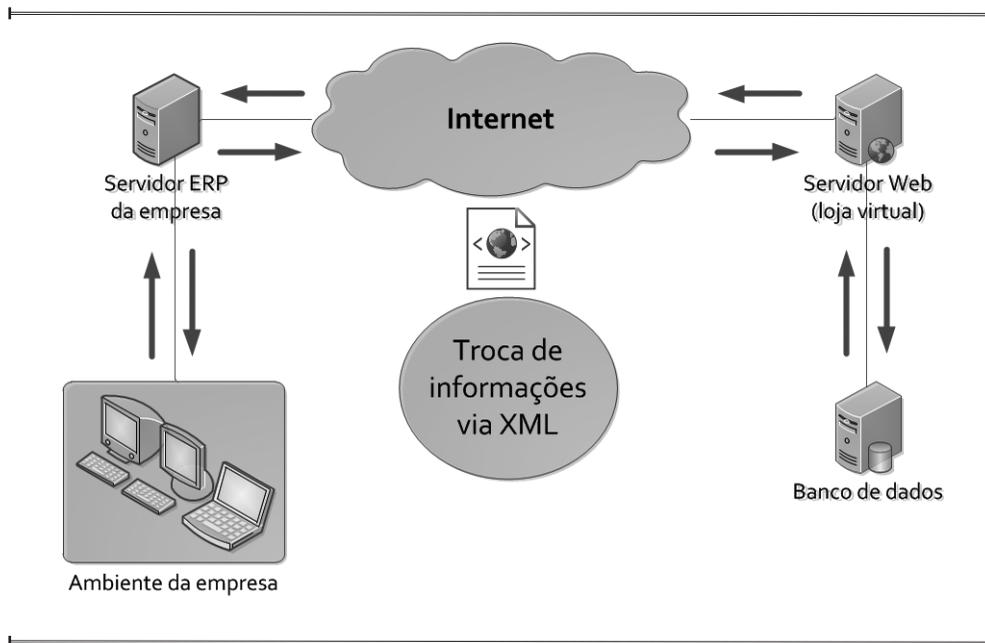
O acesso aos webservices deve ser feito através de ambientes seguros (HTTPS), nos quais as transações são protegidas por um protocolo que conta com uma camada de segurança chamada de SSL (Secure Socket Layer), com criptografia; e permitem acesso somente por meio de login e senha. Pode-se restringir o acesso ao webservice a um IP de usuário, aumentando a segurança.

Existem diversas possibilidades de utilização dos webservices e, assim, é importante analisar a necessidade e as regras de negócios de cada empresa, avaliando o que será integrado e qual será o estímulo para a troca de informações. Com os webservices, torna-se mais fácil trabalhar as customizações, pois trazem uma linguagem única para a troca de informações. Sem a preocupação de desenvolver uma linguagem comum, as empresas podem se preocupar com as customizações ligadas à estratégia de negócios:

- Necessidades do segmento;
- Exigências do mercado;

- Exigências legais;
- Regras de negócios;
- Políticas organizacionais;
- Verticalizações e lojas especializadas em nichos específicos.

COMUNICAÇÃO VIA WEBSERVICE



MEIOS DE PAGAMENTO

A questão dos meios de pagamento é fundamental para qualquer varejista online. De forma geral, quanto mais alternativas forem oferecidas aos clientes, maior a possibilidade de pelo menos uma delas seja conveniente para o consumidor.

Boleto bancário: é uma das formas mais tradicionais na internet brasileira. Um aspecto fundamental é negociar com a instituição financeira para obter a melhor taxa possível;

Cartões de crédito: o meio de pagamento mais tradicional nas vendas online. As principais adquirentes, como Redecard e Cielo, já dão suporte a múltiplas bandeiras, um cenário impossível há poucos anos. A mudança na legislação, com a quebra dos monopólios, porém, fez que a escolha por uma empresa ou outra não se desse mais em função da bandeira com a qual o lojista quisesse trabalhar, e sim por conta do melhor pacote de serviços e de negócios oferecidos. As taxas variam, mas ficaram mais competitivas nos últimos anos, e quem oferece o melhor serviço e é mais conveniente para o cliente acaba sendo escolhido;

Celular: hoje a Oi oferece uma plataforma para transações via telefone celular, uma solução própria da operadora. Já existem sistemas de terceiros que integram transações com qualquer operadora de celular. Esse é um mercado que irá crescer muito nos próximos anos. O potencial é gigantesco, pois o cliente pode estar em qualquer lugar para fazer a compra, e não precisa estar com um cartão de crédito: ele recebe um SMS para autorizar a compra e confirma a transação;

Financiamento: no Brasil, é inviável pensar em compras de produtos de alto valor agregado sem que elas sejam financiadas. Para o lojista, esse tipo de transação exige uma série de integrações no back office, para que o pedido de compra seja enviado à financeira, validado e aprovado. Esse processo, porém, nem sempre acontece em tempo real, uma vez que a verificação dos dados do cliente pode levar algum tempo. Ainda assim, é uma forma de pagamento importante em uma série de segmentos de mercado;

Gateway e intermediador: são empresas que concentram diversos meios de pagamento, como várias bandeiras de cartão de crédito, boletos bancários, débito direto, e funcionam como roteadores no processo de pagamento. Ao fechar acordo com um gateway, o lojista não precisa estar contratualmente ligado a mais ninguém: fecha-se um único acordo com o gateway, que permite utilizar as mais variadas formas de pagamento. Já os

intermediadores podem apresentar serviços agregados, como análise de risco das transações e coberturas contra fraudes, tanto para o lojista quanto para o consumidor. A transação passa a ser 100% garantida, para o consumidor e para o lojista, pelo gateway, que assume todo o risco. Isso porque quando o cliente está fazendo seu pedido online, é realizada uma análise de risco em tempo real. O lojista recebe o pagamento em um prazo menor, o que gera capital de giro, e o cliente tem a possibilidade de cancelar a transação se o produto não chegar.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Até agora, concentramos nossa atenção neste capítulo em aspectos tecnológicos relacionados à plataforma de e-commerce a ser escolhida pelos lojistas. Nesta parte final do capítulo, porém, é importante tratar de outro ponto, também relacionado à tecnologia, mas agora focado em um relacionamento de longo prazo com os consumidores.

Estudos mostram que manter um cliente atual custa 90% menos que conquistar um novo consumidor. Dessa forma, as empresas deveriam ter como foco manter seus atuais clientes e torná-los mais lucrativos, em vez de continuamente tentar atrair novos clientes da concorrência, clientes que muitas vezes chegam por conta de descontos e não têm interesse real em adquirir produtos e serviços que sejam mais rentáveis. Dessa forma, o esforço em atrair novos clientes acaba trazendo muitos novos consumidores que não trazem muito resultado financeiro.

Com base nesse raciocínio, desenvolveu-se o conceito de Customer Relationship Management (CRM), ou Gestão do Relacionamento com o Cliente. Trata-se muito mais de uma estratégia do que de uma plataforma de TI, mas, do ponto de vista tecnológico, trata-se um sistema integrado de gestão com foco no cliente, que reúne vários processos e tarefas de uma forma integrada e organizada. O principal benefício trazido por essa abordagem integrada é criar ferramentas para fidelizar os clientes, por meio do entendimento de suas necessidades e expectativas a partir da coleta e análise de informações.

As plataformas de CRM abrangem, basicamente, três áreas principais: automação da gestão de marketing; gestão comercial; e gestão de produtos e serviços aos clientes. Para isso, porém, todas as interações com os clientes devem ser registradas de forma padronizada, independente da forma de contato, seja e-mail, Twitter, Facebook, telefones, cartas ou pessoalmente. Isso tudo, depois, é analisado e se torna fonte para relatórios gerenciais. E é justamente pela necessidade de padronizar os registros e criar uma cultura de gestão desses relacionamentos que o conceito de CRM está no mercado há pelo menos duas décadas, mas poucas vezes se vai além do discurso.

É possível dividir a abordagem do CRM em três partes:

- **operacional:** visa canais de relacionamento ou vendas, procurando evitar falhas. O CRM pode mapear se o funcionário checkou o pagamento, o envio etc.;
- **analítica:** procura analisar as informações e identificar necessidades futuras dos clientes, por meio do acompanhamento dos atos. Se um cliente está comprando itens de enxoval de bebê, sabe-se que há uma criança a caminho e, assim, por que não oferecer ao cliente lenços umedecidos, fraldas e afins? Uma farmácia pode saber, por exemplo, que aquele medicamento de uso contínuo que foi adquirido há três semanas está para acabar e, com isso, já contatar o cliente e realizar uma nova venda. Ações como essa fidelizam o cliente;
- **colaborativa:** visa aumentar o valor do cliente, tendo como fundamento o conhecimento e a interação com ele. Trata-se de conhecer o cliente e poder interagir com ele. Saber que o cliente usa muito o Facebook e que não gosta de ser contatado pelo telefone pode fazer uma imensa diferença no relacionamento. Saber exatamente como e quando interagir sem incomodar pode fazer toda a diferença entre ter um cliente para a vida toda ou não.

Um exemplo do potencial do CRM: um cliente liga para uma concessionária de automóveis e diz que está interessado em fazer um test drive. O atendente ao telefone preenche um formulário com um pré-cadastro e direciona para um vendedor, ou pede que o vendedor contate o cliente. Se o vendedor, por algum motivo, demorar, o sistema notifica, cobra, passa para um superior, emite um alerta. Tudo isso para manter o contato ativo. Mais adiante, quando a compra já foi feita, há novas oportunidades de relacionamento: as revisões do carro. Depois desses primeiros contatos, a empresa sabe quanto o cliente roda com o automóvel e pode se antecipar, agendando futuras revisões e evitando que o cliente esqueça ou vá fazê-las em outro lugar. Aos poucos, vai-se descobrindo também quais são as preferências dos clientes: qual a possibilidade de aproveitar a visita à loja para vender outros produtos? Isso agrega valor ao relacionamento, cria novas oportunidades de negócios e mostra para o cliente que ele não é simplesmente um número. Mas isso depende de uma ampla mudança cultural para que seja feito corretamente.

Os sistemas de CRM trazem os indicadores, mas é o fator humano que desenvolve estratégias e campanhas para o negócio. Com base nos dados, qual a chance de aumentar a venda de acessórios ou produtos complementares? Como criar novas oportunidades?

Por conta de tudo isso, os sistemas de CRM são caros. Às vezes, mais caros que o ERP para implementar e treinar. E não existe uma solução “de prateleira” que seja facilmente implantável: é preciso qualificar pessoas, criar uma cultura de atendimento ao cliente e, depois disso, estabelecer uma plataforma tecnológica que dê suporte à cultura corporativa. Sem isso, investir em CRM não faz sentido, nem financeiramente, nem estrategicamente.





12

MEIOS DE PAGAMENTOS E FRAUDES NO E-COMMERCE

DANIEL BENTO

Os sistemas de pagamento são, invariavelmente, o último elo na construção de um modelo de negócios online. O foco das empresas que entram no mercado de internet, porém, está em trazer ao cliente um produto competitivo e, por meio disso, construir uma base de clientes. Como cobrar desses clientes? Essa costuma ser uma discussão deixada por último. Essa falta de prioridade à questão dos pagamentos faz que invariavelmente as lojas virtuais tenham problemas nessa área.

Por isso a questão dos meios de pagamento precisa ser muito bem compreendida. Pagamento significa trazer o cliente para o seu lado, fazê-lo entender, por exemplo, que quando uma transação é negada isso se deve por conta de problemas no cartão de crédito, no relacionamento com o adquirente¹, e não por má vontade da loja. Afinal, o que queremos é vender mais, não é?

¹ Empresa responsável pela comunicação da transação entre o estabelecimento e a bandeira.



Entretanto, não é isso o que acontece no Brasil. Os meios de pagamento são, para a maior parte dos varejistas online, uma caixa preta. Não se conhece. É algo em que não se mexe. Muitos não sabem nem mesmo quantas compras convertem, o que é algo quase inacreditável para sites que têm como função primordial a venda. Ninguém entra em uma loja virtual somente para navegar. Quem consegue controlar essa caixa preta dos pagamentos tem melhores condições de crescer no mercado.

Nos Estados Unidos e na Europa, 90% dos pagamentos nos sites são positivados. No Brasil, porém, esse índice é de 75%, o que significa dizer que uma em cada quatro transações é negada. E esse é um momento em que o cliente fica solitário. Por isso, tome esse momento como uma oportunidade de estreitar o relacionamento com seu consumidor.

Um bom exemplo praticado por jornais no exterior: quando o pagamento de uma assinatura é negado, a empresa informa ao cliente que não sabe o motivo da negativa, mas que, como sabe que o cliente quer assinar o jornal, começará a enviar no dia seguinte como cortesia, confiando que o cliente dará um jeito de resolver, e com isso cria uma fidelização, já que a empresa dá a mão ao cliente no momento mais chato, que é aquele da reprovação no pagamento.

É preciso tratar o cliente com respeito. Como as empresas armazenam o número de cartão de crédito dos clientes? Em um ambiente seguro? Ou em uma planilha qualquer que possa ser acessada por qualquer pessoa?

A CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor nos meios de pagamento é composta por diversos atores. Considerando que o cartão de crédito é o meio de pagamento mais utilizado na internet, temos:

- Bandeiras de cartões
- Bancos
- Adquirentes



- Varejistas (loja virtual)
- Facilitadores / Gateways
- Compradores

Cada um desses atores tem um papel específico nessa Cadeia de Valor.

As Bandeiras de cartões: são empresas de marketing e relacionamento com bancos e só fazem a gestão das marcas. O banco utiliza a bandeira para emitir os cartões e dar credibilidade. O que determina a transação do cartão de crédito é a bandeira, e não o banco.

O Adquirente, por sua vez, realiza a interface entre o banco, a bandeira de cartão de crédito e o cliente. Se a transação for aceita pelo cartão, autorizada pela operadora, o banco realiza a captura da transação. Uma vez que tenha dado certo, o cliente consegue concluir a compra.

É preciso tratar o recebimento dos pagamentos online como algo que faz parte do sucesso e é importante estrategicamente. Geralmente, porém, pensa-se nos meios de pagamento depois que tudo já está pronto para o lançamento da loja. E, quando chegamos à parte sobre os meios de pagamento, levantamos outras questões. Por exemplo: iremos contratar um subadquirente ou um gateway?

MIX DE MEIOS DE PAGAMENTO

• Estar atento aos tipos de pagamentos mais adequados para o seu negócio é fundamental, já que a oferta exagerada de opções é tão ruim quanto a falta delas. As formas mais usadas são:

- Crédito (TEF/SITEF e Online)
- Débito (Banco a Banco)
- Boleto bancário



O subadquirente é um intermediário de pagamento. O primeiro modelo de subadquirência foi o PayPal, ele nasceu nos EUA como P2P², ou seja, um sistema de pagamentos virtuais que recebe e faz os pagamentos em meu nome.

Quando o comércio eletrônico começou no Brasil, ter um código de processamento online fornecido pelos adquirentes (na época Visanet/Redecard) era um verdadeiro desafio. Demorava no mínimo quatro meses e era preciso muita paciência e boa vontade, reflexos de um mercado que naquele momento era monopolizado. Algumas empresas entenderam essa dificuldade e criaram o modelo de subadquirente, onde essas empresas passaram a processar os pagamentos e repassar o dinheiro para os lojistas.

Então podemos dizer que o modelo de subadquirência no Brasil cresceu por incompreensão dos adquirentes que não criaram modelos de atendimento ágeis o suficiente para atender às lojas virtuais. Hoje não é mais assim. No mundo offline, seria como você ir a uma padaria que não aceita cartão de crédito e passar o cartão na mercearia ao lado. Quando a fatura chegar, porém, estará identificada a mercearia.

Existem três modelos de subadquirentes. O primeiro é o das empresas que atuam diretamente como subadquirentes, como o caso do PayPal. Se você precisa usar o PayPal para receber pagamentos, a empresa cuida de toda a transação. O comprador tem apenas que ter saldo em sua conta virtual.

Dentro dessa categoria temos outras empresas como PagueSeguro e MoIP, que tem foco no varejista online e operam apenas no carrinho de compra. São conhecidos como subadquirentes de carrinho de compra/checkout. Neste modelo, o subadquirente basicamente diz se você pode vender ou não para um consumidor que escolheu comprar na sua loja.

O segundo modelo é o representado pelo Mercado Pago, dentro do Mercado Livre. O Mercado Livre é o dono do site, tem seus próprios clientes, gera tráfego para os lojistas que estão lá

² P2P (do inglês peer-to-peer, que significa ponto-a-ponto) é um formato de rede de computadores em que a principal característica é descentralização das funções convencionais de rede, onde o computador de cada usuário conectado acaba por realizar funções de servidor e de cliente ao mesmo tempo.



SUBADQUIRENTES/FACILITADORES

- Popularizaram os sistemas de pagamentos online.
- Facilitaram o processo de implantação com a entrada de um intermediário
- Nascem com o foco no Cliente P2P
- Modelo pouco regulado pelo Estado.

dentro, e em contrapartida deixa os vendedores usarem apenas o Mercado Pago como meio de pagamento. É como ter uma loja em um shopping center e, para isso, utilizar apenas o meio de pagamento determinado pelo dono do shopping. Enquanto o lojista se preocupa com o site, o Mercado Livre cuida de toda a plataforma de pagamento e se responsabiliza por qualquer problema que houver. Isso também é conhecido como sistema de close-loop, onde o site é próprio, a hospedagem também, o tráfego de clientes e a mídia online também, ele só diz para você que para usar o shopping online dele, você terá de usar o sistema de pagamento dele.

O terceiro modelo é o aberto, em que o próprio varejista online cuida de toda a transação. Nesse caso, a negativa é de responsabilidade do vendedor.

O QUE VOCÊ DEVE SABER AO USAR UM SUBADQUIRENTE?

Forma de direcionamento do cliente na hora do pagamento: a transação acontece dentro ou fora do meu site? É importante saber que muitos sistemas de subadquirencia processam os pagamentos dentro de seus próprios ambientes seguros ou seja, quando o cliente clica no botão para realizar o pagamento, ele é direcionado para fora do seu site e toda a transação é realizada no site do subadquirente. Quando acontece no seu site, você deve tomar um cuidado redobrado, por que se o cliente não entender que ele esta fazendo o pagamento para uma empresa terceira, ele seguramente perderá a confiança no seu negócio quando receber a fatura do cartão de crédito, já



que a compra dele não foi processada na sua empresa, mas sim em uma empresa terceira.

Como é feito o processo de verificação antifraude? É preciso entender quais ferramentas antifraude são utilizadas. Lembre-se que o subadquirente pode considerar qualquer coisa diferente como uma suspeita de fraude, (realizar a compra com um cartão de crédito cadastrado em um endereço e entregar na casa da mãe que é outro endereço, por exemplo). Nesse caso, boas compras serão negativadas.

Ferramentas lógicas e humanas? Além das ferramentas automatizadas, existem análises humanas? O subadquirente tem um call center? Como é ele quem irá decidir para quem você vai vender, ele deve ter um call center que vai ligar para seu cliente em caso de dúvida. Se essas ligações **não forem feitas** por equipe treinada, você estará colocando em risco todo seu trabalho realizado para atrair, converter e fidelizar clientes.

Regras para o uso do chargeback³ zero e Disputas: essas empresas prometem chargeback zero, mas é preciso tomar cuidado e estar atento ao serviço que está sendo adquirido:

Nem todo chargeback é fraude.

Leia as entrelinhas do contrato. Geralmente o varejista tem que cumprir vários quesitos para ficar coberto.

Normalmente eles exigem AR⁴ dos Correios ou algum comprovante de que a pessoa que comprou, recebeu o pedido. Isso pode ocasionar alguns problemas. Normalmente quem recebe é o porteiro e não a pessoa que comprou. As outras regras são diversas, alguns pedem comprovantes de e-mail, outros pedem o registro do IP de envio do pedido, entre outras coisas.

³ É o não reconhecimento da compra pelo proprietário do cartão de crédito.

⁴ Aviso de Recebimento



Outro ponto importante é que você estará pedindo para alguém decidir por você se você pode vender ou não. Isso pode aumentar significativamente sua perda de clientes, que em alguns casos pode atingir quase 50% dos pedidos negados. Por que os pedidos são negados? Porque para o subadquirente qualquer motivo é risco. Podemos usar como exemplo novamente o caso da compra de uma televisão de presente para sua mãe. Se você mandar entregar na casa dela, o subadquirente pode entender que é uma tentativa de fraude (pois o endereço de faturamento é diferente do endereço de entrega), quando na verdade é apenas um presente.

MECANISMOS ANTIFRAUDE

Antes de entrarmos na questão das fraudes no comércio eletrônico, é preciso destacar um ponto: não existe algo que seja isento de riscos. Mesmo atividades cotidianas, como atravessar a rua, tomar água ou entrar em um elevador, têm um certo grau de risco, que pode ser mínimo, mas não é igual a zero. Dito isso, é importante ter em mente que existem riscos em seu negócio. Não tenha medo de encarar esse risco e não o deixe ser tratado como uma criança de três anos. Muitas vezes, o discurso sobre fraudes transforma o problema em um bicho-papão. O que nem de longe é o caso.

Existem três modelos principais de fraudes:

Fraude de subscrição: o fraudador tem uma cópia das informações das pessoas fraudadas. É o que acontece quando alguém vai à Rua 25 de Março, em São Paulo, e compra um CD com os dados de milhões de contribuintes do imposto de renda. O fraudador tem os mesmos dados da empresa fraudada.

Fraude de comportamento de compra: imagine que uma pessoa entra em um site e joga cinco produtos no carrinho: DVD Player, TV, geladeira, computador e telefone celular, sem comparar preços, modelos, nada. Isso é um comportamento estranho,



muito incomum. Nos Estados Unidos, se alguém compra dois pares de sapato sem colocar o tamanho, o sistema já vê que tem algo estranho e tira o tamanho do sapato do próximo item. Se o cliente coloca mais um par mesmo assim, o site já sabe que é fraude, porque não dá para comprar sapatos sem se importar com o tamanho. O comportamento de navegação é importante, da mesma forma como você já sabe que um grupinho de cinco meninos de oito anos numa gôndola de supermercado gritando e fazendo farra irá provavelmente furtar algum produto.

Fraude por má-fé do usuário: ele faz a compra com seu cartão de crédito e mais tarde pede o chargeback justamente para não ter de pagar por uma compra que ele alega falsamente não ter realizado. Esse tipo de chargeback não é tecnicamente uma fraude, mas alguns clientes mal intencionados se valem dessa situação para levar vantagem.

Há ainda aqueles casos que podemos chamar de fraude amigável, que ocorrem quando o cliente diz que não reconhece a transação porque ela não apareceu com o nome do estabelecimento, e sim o de um intermediário. É um engano, mas até que ele seja desfeito, o *chargeback* já foi feito e o lojista perdeu dinheiro.

O gestor de e-commerce precisa começar a quebrar alguns paradigmas. Ele precisa saber qual é a taxa de conversão, qual meio de pagamento gera mais vendas, quais as melhores ferramentas que ele tem à disposição. Ele precisa saber tratar as fraudes, precisa entender o perfil do consumidor. Para isso, é preciso fazer testes e analisar os diversos momentos de compra. No caso de viagens, é mais comum que uma compra de urgência seja fraudulenta do que uma feita com antecedência. Quem controla o perfil de compras, controla o risco de fraude.

ATENÇÃO COM OS GATEWAYS

- Permite que o varejo online se conecte diretamente aos adquirentes, sem intermediários;
- Apesar do controle total, exige atenção e entendimento do varejista.



O QUE VOCÊ DEVE SABER SE SUA EMPRESA USA UM GATEWAY

- Escolha do parceiro tecnológico, avalie as formas de conexão, certificados de segurança e mix de produtos e serviços.
- Taxas de conversão por bandeira x meio de pagamento x valor x parcela.
- Em qual momento usar o antifraude.
- Canais convergentes – processamento multicanal.

Quem atua há mais tempo no e-commerce já se perguntou por que tantos pedidos são negados. Uma das causas decorre do perfil de atuação do subadquirente. Em determinados contratos, este player tem de pagar o prejuízo de determinados tipos de fraude. Por isso, ele aperta a regra ao máximo para que a fraude seja próxima de zero e seu prejuízo seja menor. Ter fraude zero significa perder muitas vendas boas que têm um perfil próximo ao da fraude. Por isso, o gerente de e-commerce precisa analisar como tratar de maneira mais eficiente o cliente. Que alternativas ele pode oferecer caso a transação seja rejeitada? Quanto efetivamente o gestor está perdendo com fraudes? Qual é o tratamento dado pelo subadquirente ao cliente quando a compra é rejeitada? Isso impacta seus números e deve estar no centro das preocupações.

RESPEITO É BOM E O CLIENTE GOSTA

Respeito é um ponto básico na relação com o consumidor. É importante lembrar disso em todos os momentos do relacionamento com os clientes, inclusive no uso do número do cartão de crédito do cliente. A loja virtual não pode colocar essa informação em qualquer lugar, ou deixá-la vulnerável. A falta de segurança com as informações do cliente coloca em risco a segurança do cliente e a viabilidade do negócio do varejista.

Por isso, exija que o seu subadquirente tenha certificado PCI, que é um selo dado a empresas que operam de maneira respeitosa o número do cartão de crédito. Peça para ver o certificado ou consulte o site do PCI para verificar se seu fornecedor



é certificado. O mesmo vale para os gateways. Pergunte para eles qual o esquema de redundância existente e se existe um monitoramento do adquirente. Existe algum sistema de processamento do call center, ligando o pedido feito via telefone com o pedido feito online (já que alguém pode lembrar que faltou um item na compra e, para não receber duas entregas, liga para a loja virtual para completar a compra)?

Nas negociações com seus fornecedores, investigue-os ao máximo. Marque reuniões com todos, confira as informações fornecidas por eles, cruze as informações para identificar inconsistências. Busque o fornecedor mais eficiente, mesmo que ele não seja o mais barato. Não aceite a primeira proposta de ninguém e negocie o máximo possível. Lembre-se: os meios de pagamento são o oxigênio do seu negócio.

SEGURANÇA NAS TRANSAÇÕES ONLINE

Quando falamos em processar pagamentos online, algumas outras perguntas surgem:

O que é PCI – DSS-PCI?

PCI DSS é a sigla para Payment Card Industry Data Security Standard, um padrão de segurança de dados do setor de cartões de pagamento, que une práticas recomendadas para proteger dados ao longo do ciclo de vida das informações.

Ferramenta de Certificação – HTTPS, como funciona?

Chamado de certificado de segurança HTTPS, ele cria uma camada criptografada entre a página do navegador do usuário e o servidor que recebe a informação. Dessa forma se existir alguém interceptando a informação (hackers, vírus, malwares⁵ etc.), ele não conseguirá ler os dados que estão sendo

⁵ Assim como os vírus, são programas maliciosos que causam falhas de segurança e outros problemas no computador infectado.



trafegados e processados – ou seja, não consegue capturar os números e informações enviadas.

Devo manipular os dados do cartão de crédito do cliente?

Sim, você deve manipular esses dados, sempre seguindo as orientações de seu gateway. Esse processo costuma ser muito mais eficiente se compararmos a métodos de redirecionamento para outras páginas que processarão seu pagamento.

Armazenagem dos dados de pagamentos. Fazer ou não fazer? Quando? Como?

A resposta é que você só deve armazenar essas informações se você for certificado PCI porque se esses dados forem armazenados de «qualquer forma», correm o risco de vazarem para o mercado de fraudadores, alimentando a indústria da fraude e você (empresa que deixou vazar os dados) pode ser apontada pelo adquirente como o possível foco de vazamento de dados de cartão, o que arranhará sua imagem junto ao adquirente (Cielo, Redecard, Elavon etc.) e expõe desnecessariamente seu maior ativo, o cliente. Atente que o vazamento de dados na maioria dos casos acontece por obra de funcionários da própria loja virtual.

O CASO DAY'S JEWELERS⁶

Hackers roubam dados de cartões da Day's Jewelers

LEWINSTON - A Unidade de Crimes de Computador do Estado de Maine está investigando o roubo de números de cartão de crédito e débito usados para fazer compras na rede de lojas Day's Jewelers.

Ninguém da empresa se pronunciou para dizer como os dados foram hackeados.

A detetive da polícia estadual, Laurie Northrup, também se recusou a liberar detalhes sobre o caso, dizendo apenas que a empresa, baseada em Waterville, está cooperando plenamente.

O roubo parece limitado aos clientes que fizeram compras em uma

⁶ <http://www.sunjournal.com/city/story/986726>



das seis lojas da cadeia, entre novembro e dezembro de 2011. A Day's Jewelers tem lojas em Auburn, Bangor, Brunswick, Portland, Waterville e Manchester.

Mais de 1.000 clientes que fizeram compras nas lojas Day's Jewelers tiveram atividade fraudulenta em seus cartões. As fraudes foram apenas em cartões emitidos por cooperativas de crédito e não incluem os emitidos por bancos, empresas de cartão de crédito e outras instituições financeiras.

As vendas online não foram afetados, disse a Day's Jewelers em um comunicado divulgado.

"Pedimos desculpas por quaisquer preocupações que isso possa trazer aos nossos clientes", disse o presidente da Day's Jewelers, Jeff Corey.

"Estamos falando diretamente com qualquer consumidor nos procure para tirar dúvidas ou preocupações."

O roubo foi percebido quando uma onda de transações internacionais chamou atenção dos bancos locais, disse Chris Pinkham, presidente da Bankers Maine Association.

Pessoas que rotineiramente compram gás e comida em Portland e Bangor de repente começaram a fazer operações na Índia ou em outro lugar, disse Pinkham. Quando isso acontece, acendemos a luz vermelha.

Segundo Pinkham, bancos em toda a área foram afetados. Eles começaram a emitir alertas por telefone e e-mail para clientes afetados.

"Nós tivemos notificação de cerca de 85 contas e prontamente tomamos medidas para proteger todos os clientes afetados", disse Chris Delamater, porta-voz do Banco do Nordeste (EUA). "Esses cartões afetados foram cancelados e novos foram emitidos."

Nos Estados Unidos há uma lei federal que protege os consumidores que fazem compras usando cartões de crédito e débito. Na maioria dos casos, o dinheiro roubado é reembolsado pelos bancos.

Investigadores disseram que o roubo envolve hackers de fora da empresa.

A empresa contratou uma equipe forense para ajudar a descobrir o que aconteceu e definir o escopo do roubo.

A investigação inicial da empresa não encontrou nenhuma evidência de que informações pessoais dos clientes também tenham sido roubadas.

"Estes não são hackers casuais", disse Pinkham. Mas o roubo foi pequeno se comparado com o ataque que atingiu Hannaford no final de 2007 e início de 2008. Nesse caso, números de cartão de 4.200.000 clientes foram expostos aos ladrões.

Os bancos estão incentivando as pessoas a verificarem suas contas regularmente e relatarem quaisquer atividades incomuns.



TENDÊNCIAS EM MEIOS DE PAGAMENTO

Falar em tendências em meios de pagamento sempre cria discussões interessantes. Há mais de dez anos vi uma palestra em que se dizia que os meios de pagamento mobile dominariam o mundo. Estamos quase no meio da segunda década do século 21 e até agora nada. Por isso, essa é sempre uma questão delicada.

Há vários exemplos de iniciativas mobile, mas todas elas têm ainda alcance limitado. O sistema de pagamentos da Apple, por exemplo, permite que as compras sejam pagas fora do checkout, com o envio de um recibo via e-mail para o cliente. Mas essa solução só funciona dentro das lojas da Apple. Quem quer comprar fora dali precisa contar com outras opções, e aí é o caso de se pensar em mobile shopping, muito mais que em mobile payment. Você está lendo uma revista e gosta de um produto de um anúncio, pega seu celular, lê o QR Code do anúncio, acessa mais informações e compra pelo celular. Isso não quer dizer que você tenha de passar o cartão no celular, já que a loja pode ter seu perfil e fechar o pagamento, já que o gateway armazenou seu número de cartão. Se tenho algo assim, o aplicativo se comunica com o sistema da loja e este faz a transação. Isso é mobile payment: é capturar o momento da compra por impulso, levando-a para dentro do celular.

Algo que certamente acontecerá é o fim das fronteiras entre o online e o offline. Antigamente existia uma separação clara entre o mundo online e o mundo físico. Era fácil, então, dizer até onde ia seu negócio. Mas hoje você pode estar em uma loja de eletrônicos, baixar o aplicativo da loja para seu celular, pedir um produto, o aplicativo diz onde ele está na loja e você, ao buscá-lo, fazer o pagamento no celular. Sem fila, sem interação com outras pessoas, mas dentro da loja. Isso é uma compra online, offline ou mobile? Quem trata o pagamento de uma forma inteligente não faz mais essa separação.

Há muito por vir no combate às fraudes também. Um exemplo é a análise da compra não apenas pelo seu valor, mas também pelo tipo de produto, onde há margem para avançar. Se o sistema souber que os R\$ 3.000 da compra são de uma



geladeira, certamente fará uma análise diferente daquela que faria se os R\$ 3.000 fossem em créditos para celular. Faz mais sentido avaliar o perfil de fraude se for informado o produto e não somente o varejista. Mas no Brasil ainda não se faz isso.

A mudança no mercado de adquirentes também traz um novo cenário. A entrada de novos players faz que as empresas precisem pensar em processar melhor os pedidos, em oferecer serviço melhor. Os varejistas offline já estabelecidos precisam pensar com base principalmente na taxa cobrada, mas o online tem de entender toda a proposta de valor do adquirente para poder avaliar. É importante que tenha conexão com mais de um adquirente, porque se um sair do ar o varejista não ficará sem poder processar (e manter a operação no ar) e, assim, seu negócio não será impactado. Agregar valor às transações é um ganha-ganha para todos os envolvidos.

PRÓXIMOS PASSOS NO MERCADO DE PAGAMENTOS

Entrada de novos adquirentes beneficia, sem dúvida nenhuma, o varejo e traz diversas vantagens, entre elas: melhores práticas, processos mais eficientes de captura, novas funcionalidades e serviços e por último e não menos importante, a eventual redução da taxa de adquirência, também conhecida como taxa de cartão.

Um processamento mais eficaz dos meios de pagamento reduzirá a quantidade de respostas negativas geradas no processo de compra. Porque quando o cliente está sozinho em casa, tenta fazer um pagamento e tem uma recusa, seja por qual motivo for, você provavelmente acaba de jogar por água abaixo toda sua estratégia de produto x marketing x preço.

É muito mais importante processar melhor seus pagamentos e com isso aumentar suas conversões do que se preocupar com a taxa do cartão, tenha certeza que o eventual 0,5% a mais ou a menos desaparece com 3% a mais de conversão de vendas.

Possível regulação do mercado de subadquirentes. A ABECS – Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito e Serviços, tem estudado com o Banco Central uma nova política para esse segmento que é superimportante e que precisa ter regras claras de trabalho e utilização, evitando que algumas empresas coloquem em risco tanto a loja virtual quanto seus consumidores.

Gateways “One-Stop-Shop”. As empresas devem buscar gateways que ofereçam muito mais do que apenas processar pagamentos. O processo de pagamento precisa ser melhorado, complementado com serviços que vão muito além do ato de processar, incluindo sistemas antifraude ou ferramentas de conciliação de cartão de crédito, sistemas de processamento de pagamentos por celular e call centers, entre outros.

Migração da cultura de compra online x offline. O que deve ficar na mente de todo gestor é que não existe mais esse negócio de empresa online ou offline. A relação com o consumidor precisa ser uníssona em qualquer canal com a empresa, e entender como ele se comporta em cada canal é chave fundamental para o sucesso de qualquer negócio.

UM RECADO PARA FINALIZAR

O que é mais importante para o seu negócio: alcançar alguns clientes a mais de uma maneira positiva e contar com esse cliente em compras posteriores ou economizar na taxa do cartão de crédito sem olhar outras questões? Você entra em uma loja de sapato no mundo offline e o vendedor, enquanto traz todos os pares que você olhou na vitrine, traz um cafezinho, uma balinha, lhe trata bem, e você acaba decidindo levar mais de um par. Por que não fazer o mesmo no online? Crie mecanismos para encantar seu cliente e aumentar sua fidelidade.

Os meios de pagamento são commodities. Não é aqui que estará o diferencial de seu negócio. Procure agregar valor à



GERENTE DE ECOMMERCE

transação, criando uma relação entre o consumidor e a fatura. Se o cliente puder identificar que aquela transação deve-se à compra de uma joia para pedir a noiva em casamento, ou para um jantar de comemoração, aquela linha do cartão de crédito ganha um valor muito maior do que a transação pura e simples. Que tal aparecer na fatura “Dia dos Namorados” ou “joalheria”, em vez de simplesmente o nome da loja?

Para criar diferenciais, o gestor de e-commerce precisa entender de pagamento, assim como entende de marketing, oferta de produto e preço. Tenha isso em mente e vença no varejo online.





13

CONTEÚDO PARA LOJAS VIRTUAIS

MAURICIO SALVADOR E SOLANGE OLIVEIRA

No e-commerce brasileiro, muitas vezes o conteúdo é deixado em segundo plano. As empresas, salvo raras exceções, só se preocupam em vender. E mais nada. De forma geral, fazemos muita coisa errada. São raros os varejistas online que criam seu próprio conteúdo **especializado na área, com informações pertinentes**. Um exemplo ocorre nas lojas de sapatos: pouca gente sabe que diabéticos não podem usar qualquer tipo de sapato, mas nenhuma loja online brasileira apresenta esse tipo de informação. Nos Estados unidos, a Zappos¹ se destaca como uma das empresas que melhor atendem ao cliente porque, entre outras coisas, incluem muito conteúdo em seu site. Existe uma preocupação efetiva com a informação que é apresentada nas páginas, em vez de simplesmente vender.

O que é o conteúdo no e-commerce? Conteúdo no e-commerce² é tudo que envolve textos, imagens e vídeos dentro da loja virtual, sendo:

Textos: todos os textos visíveis e não visíveis pelos visitantes, excluindo-se o código-fonte da página, mas não as metatags.

1 www.zappos.com

2 Conceito sobre conteúdo no e-commerce, segundo Mauricio Salvador: <http://www.ecommerceschool.com.br/artigos-de-ecommerce/Fotografia-no-Ecommerce.pdf>



Descrições de produtos, política de privacidade, quem somos etc. Opiniões e avaliações de outros compradores também são considerados conteúdos da loja virtual.

Imagens: fotos de produtos, banners de ofertas e de páginas de categorias. Selos e certificações, imagens de meios de pagamentos.

Vídeos: demonstrativos de produtos, depoimentos e avaliações de outros consumidores.

No Brasil, porém, existe uma falta de cuidado com o conteúdo. Nos últimos anos, vivemos um momento econômico muito bom, em que as vendas aconteciam independente da qualidade do atendimento ou do serviço prestado. Em um cenário desses, investir em capital humano não foi prioridade. Com a continuidade da crise econômica global, isso começou a mudar já no fim de 2011. Com o crescimento mais lento das vendas, o mercado começou a procurar alternativas e oportunidades, e conteúdo é a primeira coisa que tem de ser olhada com mais carinho. As principais vantagens de se investir em conteúdo próprio e de qualidade são:

- Aumento na conversão de visitantes em compradores
- Maior compartilhamento nas redes sociais
- Mostra que a loja virtual conhece o negócio do qual está falando
- Demonstra a preocupação da empresa em agregar valor ao cliente
- Ajuda a melhorar o posicionamento da loja virtual nos resultados de busca
- Reduz os índices de abandono do site
- Aumenta o tempo de permanência dos visitantes na loja
- Aumenta o ticket médio de compra
- Redução no número de chamadas no SAC da loja virtual

CONTEÚDO E SEO

Parece muito simples relacionar conteúdo ao SEO de um site. Dizer em forma de código o que você está vendendo para que os mecanismos de busca encontrem o que se vende. Entretanto, com o aumento na concorrência, o SEO deve ser visto de forma profissional e ser feito corretamente.

Exemplos interessantes do uso do conteúdo para reforçar o SEO e, com isso, aumentar a relevância do site nas buscas orgânicas é o trabalho de lojas virtuais de calçados. É uma categoria delicada para as vendas online, porque tanto homens quanto mulheres costumam experimentar muito e comprar pouco, dependendo de tocar o produto, calçá-lo, sentir como fica no pé. A mulher trata sapato com amor. O que a faria comprar num site? Apesar da conveniência de comprar online, a consumidora precisa de muita informação para compensar a falta do contato físico. É preciso ter segurança quanto ao tamanho, largura do pé, tudo. É preciso oferecer todas as informações possíveis. O conteúdo ajuda a vender, mesmo em mercados em que não existe uma padronização de tamanho.

O Google valoriza conteúdos inéditos e os recompensa com bons posicionamentos nos resultados de buscas. Não basta ter conteúdos próprios, é preciso que sejam usadas as técnicas de SEO, como palavras-chave nos textos e nos nomes das fotos.

Os bons conteúdos também aumentam o compartilhamento nas redes sociais. Quando as pessoas lerem textos e descrições interessantes, irão compartilhar, assim como fotos bem tiradas.

Compartilhamento aumenta a quantidade de *backlinks* para a loja virtual, ou seja, outros sites apontando para o seu site. Quanto mais *backlinks*, maior será a pontuação dada pelo Google para o seu site.

CONTEÚDO: QUANTIDADE X QUALIDADE

A informação disponível deve ser suficiente. Não ache que o conteúdo do fabricante ou do fornecedor basta. Muitas lojas virtuais oferecem na página de informações do produto nada mais do que apenas a descrição que aparece na nota fiscal. Não



GERENTE DE ECOMMERCE

é a maneira que um website vendedor deve se portar. Outros usam o “copiar/colar”, o que é ainda pior, pois pode trazer erros de grafia, concordância, faltando pedaços e além disso, lembre-se de que o Google não gosta de conteúdos copiados. É preciso se diferenciar, dar personalidade para o conteúdo, envolver o leitor, descrever quase que poeticamente e oferecer mais do que simplesmente informações técnicas.

Com o aumento nos custos das mídias digitais, o conteúdo será, cada vez mais, uma parte importante da venda de produtos e serviços online.

O crescimento das micro e pequenas empresas no e-commerce em segmentos cada vez mais especializados, a chamada cauda longa (long tail), faz o conteúdo ganhar ainda mais importância. Houve uma época em que todo mundo queria vender de tudo no site. Quanto mais produtos diversificados, maior era a garantia de venda. Agora fica cada vez mais claro que é preciso segmentar e analisar o sortimento de acordo com as necessidades do consumidor online, cada vez mais exigente com relação ao lugar onde irá fechar o seu pedido. Mesmo nas grandes lojas virtuais esse movimento tem acontecido, estão separando algumas categorias, como eletrônicos e celulares, para facilitar a busca por informações e oferecer um atendimento mais especializado. Há boas oportunidades no e-commerce para quem trabalhar bem em determinados nichos. Se um site vende sapatos e bolsas, incluir roupas pode trazer o risco de dispersar as vendas. Por outro lado, pode ocorrer de empresas que cresceram explorando nichos, aumentarem seu sortimento de produtos conforme o tráfego atinja números consideráveis. É o que aconteceu no caso da Netshoes e da Dafiti, por exemplo, que começam a vender produtos de categorias cada vez mais diversas para aproveitar o alto tráfego em seus sites.

O raciocínio que baseia a estratégia de conteúdo é apresentar o máximo possível de informações sobre o assunto, o negócio, o nicho de mercado, os meios de pagamentos, e explicar o que for necessário, para que a pessoa não tenha de sair do ambiente da loja. Quem compra quer informação e precisa sentir-se confortável. É preciso ter um capricho, ter gente para “arrumar a vitrine”, preparar tudo para vender. Quando



as vendas estão fortes, porém, esse tipo de preocupação fica em segundo plano. Com o amadurecimento do mercado, esses aspectos ganham importância.

Uma boa estratégia de conteúdos para e-commerce se baseia nos pilares³:

Conteúdo Semântico: é aquele que descreve o produto ou a loja virtual como são realmente. São usados nas páginas dos produtos, com informações técnicas como tamanho, peso e medidas. Também descrevem funcionalidades, por exemplo, “ideal para casa de praia ou campo”. O conteúdo semântico também é o que descreve características das lojas virtuais. As páginas de “Quem somos”, “Como comprar”, “Política de privacidade” são alguns exemplos de páginas especiais.

Conteúdo Social: é aquele que faz que o consumidor encontre a loja no momento em que está lendo sobre algum assunto relacionado àquele produto. Uma loja de artigos de pesca, por exemplo, pode publicar conteúdo social em seu blog que fala sobre uma viagem ao Pantanal ou a uma exposição de barcos, por exemplo. Mantenha uma proporção de 70/30. Publique 70% (setenta por cento) de conteúdo informativo e útil ao leitor e 30% (trinta por cento) de conteúdo comercial, chamando o leitor direto para a página do produto da loja virtual.

Conteúdo Visual: são as fotos dos produtos, os vídeos demonstrativos, os banners das ofertas e das páginas de categorias e os selos e certificações que a loja virtual tem. As imagens dos meios de pagamentos (bandeiras de cartões de crédito, bancos e boletos bancários, por exemplo), também são conteúdos visuais.

Conteúdo Colaborativo: também chamado de conteúdo 2.0, ou conteúdo gerado pelo consumidor⁴, são depoimentos, opiniões, comentários e avaliações feitas pelos consumidores e que a loja virtual deve, de alguma forma, concentrar e disponibilizar para que ajude outros consumidores a se decidirem pela compra.

3 Pilares da boa estratégia de conteúdos para e-commerce, segundo Mauricio Salvador: <http://www.ecommerceschool.com.br/artigos-de-ecommerce/Pilares-do-Conteudo-no-Ecommerce.pdf>

4 Do inglês: Consumer Generated Content – CGC

COMO BUSCAR INSPIRAÇÃO PARA POPULAR UM SITE

Solange Oliveira descreve o termo “Popular um site” como sendo as técnicas usadas para preencher de conteúdo uma loja virtual, seja ele textos, fotos ou imagens.

Colocar conteúdo em um website dá trabalho. É preciso incluir o máximo possível de informações, buscando analisar o conteúdo do ponto de vista dos consumidores. É importante olhar o que o concorrente está fazendo. Se ele está fazendo algo bem, faça melhor. Não caia na tentação de colocar pessoas que não entendem do assunto para criar conteúdos para a loja virtual. Embora haja uma tendência para terceirização de vários serviços no e-commerce, para que cada um mantenha o foco em sua especialidade, o lojista deve pensar na produção de conteúdo como um investimento importantíssimo para o sucesso de sua empresa, sendo assim, deve dedicar não apenas dinheiro, mas também tempo, na criação desse conteúdo.

Vale a pena escrever para um público alvo específico. Um público que precisa de informação técnica sobre um produto determinado. Se o cliente não encontra essa informação, vai procurar em outro local, seja na loja virtual concorrente ou nas redes sociais. Instrumentos musicais são um bom exemplo: o consumidor precisará esclarecer pela internet todas as dúvidas que poderia ter em uma loja física. Por isso, busque profissionais especializados que conheçam a área específica de conhecimento do seu negócio.

APROVEITE O CONTEÚDO PRODUZIDO PELO USUÁRIO

O varejo online brasileiro tem uma fonte muito rica de conteúdos gerados pelos usuários. Poucas lojas virtuais estimulam seus clientes a colocar fotos usando o produto que comprou ou para dizer se ficou feliz ou não com a compra. Muitos empresários ainda têm medo de deixar o consumidor falar publicamente sobre o serviço prestado. Muitas plataformas de e-commerce ainda estão se adaptando para permitir a publicação de opiniões dos compradores.

Se forem estimuladas, as pessoas publicarão suas opiniões. Cada vez mais os próprios consumidores procuram pelo que outros consumidores acharam daquele produto ou serviço. São conteúdos mais confiáveis. Por que não abrir espaço para que o cliente faça o upload de vídeos sobre os produtos adquiridos? Com o senso de humor do brasileiro, há boas chances se surgirem vídeos engraçados, que engajam ainda mais os usuários. O cliente acaba vendendo nossos produtos para outros clientes. A descrição muitas vezes diz o usual, mas os vídeos estimulam as vendas. Por que não aproveitar isso?

Para os lojistas virtuais que comecem a receber muitas reclamações de alguns produtos, uma boa dica é: “livre-se dos produtos e não dos comentários”⁵.

COMUNICAÇÃO MAIS AMIGA

Interagir é a palavra de ordem no mundo online. E não é preciso buscar ferramentas de última geração. Um blog deve se comunicar de forma mais informal, amiga, independente do produto a ser vendido. Os blogs oferecem informações gratuitas, obviamente com o objetivo de gerar vendas. É possível aliar bom conteúdo com vendas diretas.

Muitas pessoas querem saber, por exemplo, como as coisas são feitas. Então por que não oferecer conteúdo que mostre como é o back office da empresa? Publicar como fazemos o que fazemos. Isso cria calor humano no e-commerce, que sempre foi considerado um meio impessoal, frio. Ao sentir que existe alguém do outro lado, o consumidor cria um vínculo emocional, guarda a marca. O conteúdo oferecido de forma gratuita dá retorno e vende a marca.

Para gerar um conteúdo de qualidade, é preciso dedicação. Normalmente os empreendedores produzem com o coração, e os relacionamentos só se desenvolvem com a intimidade. E agir com o coração, em mídia digital, significa criar publicidade gratuita, voluntária, com engajamento. Eu gosto de um produto e

⁵ Dica apresentada em artigo de Maurício Salvador: <http://www.ecommerceschool.com.br/artigos-de-ecommerce/Pilares-do-Conteudo-no-Ecommerce.pdf>

indico. O e-commerce faz isso, desde que esteja agregado a um conteúdo bacana, estruturado, realista e que tenha valor.

FAQ – PARA RESOLVER DÚVIDAS MAIS RAPIDAMENTE

A falta de conteúdo não traz prejuízo apenas nas baixas taxas de conversão. Acaba gerando mais custos com o atendimento ao cliente. Muitas vendas passam pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor do site porque as pessoas não encontraram a informação no site. Para minimizar os custos, é importante ter uma página de perguntas mais frequentes⁶ e depois informar um número de telefone para que o consumidor possa tirar algumas dúvidas. Normalmente, isso é suficiente, pois leva o usuário a pesquisar no FAQ.

É preciso explicar qual é o prazo de entrega, quais são as condições de pagamento, e uma série de passos do processo de compra que acabarão definindo se o cliente irá comprar ou não. Quanto mais amigável, melhor, pois o cliente ficará mais seguro. Se o usuário estiver seguro a respeito da compra, certamente não ligará para a central de atendimento. O resultado é uma operação mais eficiente e lucrativa.

Catalogue os problemas, dúvidas, sugestões e reclamações recebidas no atendimento para colocá-las no FAQ. Visite as páginas de FAQ de outras lojas virtuais e fóruns de discussão para saber o que as pessoas estão perguntando e onde surgem mais dúvidas.

UM INVESTIMENTO QUE VALE A PENA

Como convencer o cliente a comprar pela internet um produto que ele não vê e não pode tocar? Só se consegue isso com bom conteúdo, o que inclui boas imagens. As fotos e a descrição dos produtos devem substituir o papel do vendedor de loja. Não espere que o fornecedor ou fabricante tenha boas fotos dos produtos. Invista tempo e dinheiro na produção de material inédito

⁶ Também chamada de FAQ do inglês “Frequent Asked Questions”.

e próprio. Quando as imagens chegam do fornecedor, é normal terem uma qualidade aquém do desejado. E aí ocorre o segundo erro: capturar imagens de outros sites, o que incorre na violação de direitos autorais. A imagem seduz o cliente, mas poucos pensam nisso durante o desenvolvimento do site. A plataforma não venderá muito se não tiver fotos que mostrem os detalhes dos produtos. O conteúdo e as imagens precisam tirar todas as dúvidas do cliente no momento da compra. É só com isso que o site conta para vender. Sem isso, é como não ter vitrine na loja.

Já é possível captar e tratar imagens em 360 graus, com custo relativamente baixo. Isso permite que o consumidor gire o produto com o mouse, observando cada detalhe.

Se as fotos são tão importantes, é preciso ter um cuidado especial com elas. Se possível, contrate um fotógrafo profissional e invista na pós-produção das imagens, recortando-as, padronizando-as e tratando-as de forma adequada. É a pós-produção que garante que a foto irá seduzir. A imagem é um diferencial importante na compra online, lembre-se sempre.

O mercado tem caminhado para um uso cada vez mais intenso de vídeo. As estatísticas dizem que todo produto com vídeo vende muito mais, mas esse é um investimento que precisa ser bem calculado, pois produzir um vídeo ruim, caseiro, é dar um tiro no pé. E o nível de exigência é muito alto. É muito bom, vende bastante, mas é difícil e caro.

Curiosamente, quando o usuário produz o conteúdo, a percepção é completamente diferente: quanto mais amador, melhor, mais verossímil. O usuário pode ser amador, mas não a empresa. O vídeo produzido pelo próprio site precisa ter qualidade impecável de iluminação, áudio, edição etc. Mesmo que seja um vídeo curto, de 30 a 50 segundos, seja profissional.





14

USABILIDADE

ALEXANDRE MIRANDA

INTRODUÇÃO

Aos 11 anos tive contato pela primeira com um computador: um PC modelo XT com sistema operacional DOS. Naquela época, para saber operar o computador mesmo nas coisas mais básicas, era necessário decorar uma série de comandos. Também era necessário algum conhecimento básico de programação para lidar com pequenos problemas de configuração e falta de memória recorrentes nesse tipo de computador.

Com certeza era um computador pessoal, mas sem dúvida não era algo que todos faziam questão de ter em casa. Era caro, grande e, principalmente, era difícil de usar. De lá para cá, muito mudou e ficou claro que é possível tornar as coisas mais fáceis de usar se estudarmos como, por quem e em qual contexto as ferramentas são utilizadas.

Como a própria palavra diz, “usabilidade” significa ser usável, ter fácil uso. Como consumidor, não quero e não posso passar dois minutos programando um GPS enquanto estou a caminho de uma reunião. Com certeza é muita, ou acidente.



Não quero pensar quanto tempo leva para o milho virar pipoca: prefiro apertar um único botão no microondas, cujo desenho de um saco de pipocas já me diz pra que serve. Não quero finalizar uma compra na internet e só na última hora perceber que não aceitam parcelamento no cartão de crédito: quero essa informação de forma clara, na hora em que estou tomando a decisão de compra, na página de detalhes do produto.

Como especialista em usabilidade, tive a oportunidade de trabalhar em algumas dezenas de projetos ligados a usabilidade. Lojas virtuais, companhias aéreas, internet banking, caixas eletrônicos, URA (Unidade de Resposta Audível)¹, sites de varejo, sites institucionais, sites de indústrias e serviços, entre outros. Do ponto de vista do usuário, usabilidade é a facilidade em concluir tarefas em um site. Para a área de marketing, é o valor agregado ao produto. Para TI, é redução na quantidade de retrabalho em manutenção e programação. Para os designers, é o layout fluido e intuitivo. Para o SAC, é a redução na quantidade de atendimentos com dúvidas ou reclamações. Para a empresa como um todo, é uma forma de introduzir o componente mais importante de todo o negócio na cadeia de decisão da empresa: o cliente. É uma forma de maximizar o retorno sobre o investimento, reduzir a quantidade de retrabalho, potencializar a ferramenta ou produto com informações extraídas do próprio usuário. Ele é quem passa a dizer e mostrar como gostaria que funcionasse determinada ferramenta ou produto; ou então como ele utiliza esse produto ou ferramenta.

O modelo mental e a forma de raciocínio passam a ser a do usuário e não mais do desenvolvedor.

BOA EXPERIÊNCIA DE NAVEGAÇÃO

Boa experiência de navegação e facilidade de uso não se atingem e conseguem apenas com a vontade de que o site seja bom e fácil. É preciso estudar e entender o público alvo, seus anseios, expectativas e dificuldades. Para isso, é necessário investir em usabilidade e arquitetura de informação.

¹ São aquelas gravações que ouvimos em teleatendimentos: "Obrigado por ter ligado para a empresa XPTO. Para compra de passagens, digite dois. Se você já é cliente, digite três..." E assim por diante.



O QUE É USABILIDADE?

Usabilidade é a medida pela qual um produto pode ser usado por usuários específicos para alcançar objetivos específicos com efetividade, eficiência e satisfação em um contexto de uso específico (ISO 9241- 11).

A usabilidade mede a eficácia, a eficiência e a satisfação que um usuário pode realizar um conjunto específico de tarefas em um ambiente particular. É uma técnica para coletar dados empíricos² enquanto se observa usuários que representam determinado grupo realizando tarefas em sistemas/ produtos específicos. É uma forma de pesquisa, um método de inspeção para verificar como os usuários utilizam determinado site ou sistema, qual dificuldade encontram e como tornar o site mais simples e mais fácil de usar no dia a dia das pessoas.

O termo “usabilidade” tem raízes na ciência cognitiva e passou a ser utilizado para substituir o termo “user-friendly” ou “amigo do usuário” na década de 80. No e-commerce, a usabilidade apareceu com muita força no final da década de 90, quando os primeiros sites de vendas tentavam entender como poderiam melhorar seu desempenho com a pouca audiência que tinham. Jakob Nielsen, em seu livro *Usability Engineering* (1993) mostra aplicações técnicas da usabilidade e como elas poderiam ser úteis para as empresas. Em 1999, publicou outro livro sobre o assunto: *Designing Web Usability* que trouxe o tema definitivamente para dentro das empresas de varejo digital. No Brasil, o assunto vem ganhando mais força devido a dois motivos principais:

- As barreiras de entrada no e-commerce são baixas, o que facilita o aumento da concorrência. Empresas competitivas precisam transformar visitantes em clientes.

² A pesquisa empírica é a busca de dados relevantes e convenientes obtidos por meio da experiência, da vivência do pesquisador.



- Os custos de cliques (CPC) cada vez mais elevados. Cada ano fica mais caro atrair audiência para o site. Se a empresa não investir no aumento das taxas de conversão, o Retorno sobre o Investimento em publicidade online será cada vez menor.

PARA QUE SERVE?

A usabilidade serve para tornar sites e sistemas mais fáceis de usar. Uma pessoa que vai ao caixa eletrônico para realizar um saque não pode demorar 30 minutos para isso. Além do desconforto, gera custo para o banco. Ter um funcionário para fazer o atendimento pessoal onera muito as operações. Mais custo para a empresa, que repassa para o cliente, claro. A usabilidade, assim, maximiza o lucro da empresa e torna o site mais simples. A usabilidade pode ser aplicada em quase tudo onde haja interação de um Ser Humano: desde o uso do controle remoto de uma TV até o site de e-commerce, passando por móveis e equipamentos esportivos.

Usabilidade é a medida pela qual um produto pode ser usado por **usuários específicos** para alcançar **objetivos específicos** com **efetividade, eficiência e satisfação**, em um **contexto de uso específico**. É importante entender que os termos, usuários, objetivos, efetividade, eficiência, satisfação e uso específico são objetos importantes no contexto de pesquisas de usabilidade³.

Usuários específicos: Entende-se por usuários específicos um grupo ou nicho que represente uma parte ou parcela de uma população. Portanto, ao realizar uma pesquisa de usabilidade, é preciso considerar em primeiro lugar quem usará o nosso site, sistema ou produto. Por exemplo, ao realizar um teste de usabilidade em um site que vende roupas íntimas femininas é preciso “filtrar” os usuários específicos. Qual é o público alvo do site? Qual a faixa etária? Qual a frequência de consumo e o grau de entendimento que possuem tanto do

³ De acordo com a norma ISO 9241



produto a ser consumido quanto da interação com o sistema. Cada perfil de público alvo deve ter uma amostra entre quatro e seis usuários.

Objetivos específicos: Finalizar uma compra em um site, achar uma informação em uma embalagem, entender como funciona determinada função em um controle remoto, saber ligar um aparelho. Esses são exemplos de objetivos específicos. Para que um teste de usabilidade seja eficaz, é preciso direcionamento e foco em pontos específicos. Normalmente, em um teste de usabilidade são analisadas entre cinco e doze tarefas predeterminadas, fazendo desta maneira que se tenha sempre objetivos durante a pesquisa. Dentro de um objetivo macro, podemos ter micro-objetivos. Por exemplo: um objetivo macro é entender como um usuário finaliza uma compra de um notebook dentro do site. Entre os micro-objetivos estão questões como as etapas necessárias para realizar esta compra (entrar na página inicial do site, entender o menu de navegação, olhar a página de detalhes do notebook, entre outros). Dentro do processo de compra, que é o principal ponto de atenção, podemos estabelecer pequenos objetivos, como entender se ele navega pelos menus certos, encontra as opções de parcelamento, visualiza as informações importantes sobre o produto, como: conteúdo da embalagem, tamanho da tela e tempo de duração da bateria. Sem objetivos específicos, um teste de usabilidade se torna muito difícil de ser analisado.

Efetividade: a efetividade permite que o usuário alcance os objetivos iniciais de interação. Em termos práticos, para a usabilidade, significa se o usuário conseguiu ou não fazer o que pretendia.

Eficiência: refere-se à quantidade de esforço necessário para alcançar um determinado objetivo. Ou seja, nem sempre ser efetivo significa ser eficiente. Se ao entrar em um sistema de caixa eletrônico com o objetivo de retirar dinheiro, ao final de 20 minutos de uso você entende e consegue realizar o saque, com certeza o sistema foi efetivo, pois o objetivo foi alcançado. Porém, sem dúvida não foi



eficiente, pois o esforço necessário para alcançar um objetivo simples foi muito grande. Há medidas básicas para se medir eficiência, como taxa de erros ou quantidade de erros; tempo necessário para realizar a tarefa proposta, tendo em vista um tempo médio predeterminado; comparações com medições anteriores para entender qual versão do produto ou sistema é mais eficiente.

Satisfação: satisfação é um pouco complicado de se medir, uma vez que é subjetiva. Ninguém fica satisfeito por ter conseguido realizar um saque em um caixa eletrônico, ter finalizado uma compra na internet ou ter conseguido colocar o DVD para gravar seu programa favorito. Com relação à usabilidade, a satisfação é a relação entre eficiência e efetividade, que leva um indivíduo a voltar a usar, comprar ou indicar um produto para alguém. Durante as pesquisas de usabilidade é possível extrair indicadores de satisfação do usuário, apresentando perguntas específicas ao final de cada teste ou tarefa realizados, para tentar capturar essas sensações abstratas que estão embutidas no contexto de uso de qualquer que seja o artefato. Em testes de usabilidade, pode-se utilizar a escala diferencial semântica⁴ como forma de capturar esse momento do usuário. De maneira geral, apresentam-se pares de palavras com sentidos opostos ou frases com sentidos opostos para verificar com qual delas o usuário se identifica mais. É útil em testes comparativos para entender, ao final de uma mesma tarefa em protótipos diferentes, qual a reação do usuário.

Entre outras escalas, para usabilidade utiliza-se também a escala de LIKERT⁵, em que o usuário constrói níveis de aceitação de produtos e serviços. Nesta escala, o entrevistado indica seu grau de concordância ou discordância em relação ao que está sendo medido. São atribuídos valores numéricos a perguntas para que, dessa maneira, o entrevistado indique seu grau de satisfação. Como a escala utiliza valores, fica mais fácil identificar a opinião do respondente a cada questionamento.

4 OSGOOD, SUCI e TANNENBAUN, 1957.

5 RENSIS LIKERT, 1932

EXEMPLO DE USO DE ESCALA DE LIKERT

	0	1	2	3	4	5
Achei fácil comprar neste site		X				
As informações sobre os produtos estavam claras e precisas				X		

Contexto de uso específico: Outro ponto importante em um teste de usabilidade é o contexto de uso. Um bom exemplo disso são os dispositivos móveis, como celulares, smartphones e tablets. Claro que podemos levar esses aparelhos para uma sala de pesquisa e extrair bons resultados em um teste de usabilidade bem elaborado, porém o ambiente de teste não é o contexto de uso do aparelho. Por exemplo, podemos testar as funcionalidades de um GPS em um smartphone dentro de uma sala de pesquisa com o entrevistado, mas com certeza, quando ele for utilizar essa funcionalidade em um momento de necessidade, isso se dará na rua, em movimento, o que com certeza deve ser levado em consideração e afeta a dinâmica de uso do aparelho. Portanto, sempre que possível, a pesquisa deve ser realizada em uma situação que simule o ambiente de uso do aparelho, o mais próximo do real.

OS ATRIBUTOS DA USABILIDADE

Há vasta literatura disponível a respeito de usabilidade. A que escolhemos para trabalhar com mais frequência no e-commerce se refere aos atributos descritos por Jakob Nielsen (1993)⁶.

Baixa taxa de erros. É a medida pela qual o usuário é induzido ao erro por um sistema ou produto e a facilidade com a qual o usuário consegue se recuperar de uma falha. É preciso

⁶ Oitenta e cinco por cento dos principais problemas de usabilidade surgem nas cinco primeiras entrevistas (LEWIS,1994; NIELSEN & LANDAUER,1993 ; VIRZI,1992).

proteger o usuário para que ele erre o menos possível. Quanto mais claro o passo a passo, menor a possibilidade de erros. Quem nunca clicou em um link achando que ia encontrar uma coisa e encontrou outra?

Facilidade de aprendizagem. É a rapidez que um usuário consegue interagir com alguma coisa na primeira vez que a utiliza. Minha primeira visita àquele site, independente de conhecer outros. Será que vou saber o que tenho de fazer ali, vou identificar categorias, preços, informações básicas sobre o produto? Isso é facilidade de aprendizagem. Você traz uma bagagem e vai aplicar naquele site.

Facilidade de memorização. Uma coisa é interagir a primeira vez: outra coisa é conseguir interagir novamente. Pode ser localizando uma seção dentro de uma loja, entendendo como gravar vídeos em máquina fotográfica ou localizando uma página dentro de um site. Usei uma vez, achei o que quis. Na próxima vez vou conseguir fazer facilmente? Será que aprendi ou foi tão difícil na primeira vez que, quando voltar lá terei de reaprender tudo?

Com relação aos atributos: pode existir conflito entre inovação e usabilidade? O usuário vai ter mais dificuldade? Se já estou acostumado com o site e ele passa por um processo de usabilidade, como fica para o usuário antigo? Por um lado, o usuário de internet está acostumado a padrões e há uma remodelação quebrando esses padrões. Você cria uma dificuldade de uso, uma curva de aprendizado para antigos usuários. Se o antigo site era problemático, porém, a mudança pode vir para resolver um problema. Uma coisa é aplicar um processo de usabilidade onde nunca havia sido aplicado, o que pode demandar mudanças muito grandes. Mas quando você tem uma recorrência, o que acaba fazendo é um refinamento.

POR QUE FAZER PESQUISAS DE USABILIDADE?

Por que fazer teste de usabilidade? Principalmente em um negócio, estamos muito acostumados a olhar para dentro para fora: como a operação vai funcionar? Qual descrição de produto será colocada no ar? É normal esquecer que quem vai usar o site não está dentro da empresa e não tem conhecimento técnico. Ficamos viciados com nossos conhecimentos do produto, e nos esquecemos de que quem vai usar o sistema são pessoas comuns. Os testes funcionam para colocar o usuário no centro do planejamento. Quando a empresa pensa no usuário e o insere no projeto, consegue aumentar a conversão de visitantes em clientes, potencializa essa conversão e diminui o abandono de carrinho. Imagine que você entra num site de comércio eletrônico onde informações de contato ou outra opção que faz parte do processo de decisão de compra como o tamanho de uma roupa ou a voltagem de um equipamento, estão escondidas. Isso pode onerar a central de atendimento telefônico ou de e-mail para responder a questões simples sobre informações que já deveriam estar claras no site. Pior: o cliente nem acionou a central de atendimento, simplesmente não achou a informação que buscava e, portanto, não conseguiu decidir pela compra e abandonou o site.

Com testes de usabilidade é possível:

- Diminuir o tempo de treinamento em sistemas e consequente redução de custos;
- Reduzir taxas de erros, diminuindo o índice de abandono e desistência;
- Visualizar mais clara e didaticamente o conteúdo de Interfaces e Aplicativos;
- Aproveitar melhor seu Sistema;
- Diminuir o custo de atendimento telefônico e por e-mail;
- Aumentar a conversão de visitantes em clientes;

- Reduzir o tempo de interação e, conseqüentemente, aumentar a produtividade.

FORMAS DE INSPEÇÃO DE USABILIDADE

Existem diversas formas de inspeção de usabilidade. No Brasil, as mais utilizadas são a análise Heurística, o teste de usabilidade com usuários e o card sorting.

Análise Heurística – A análise heurística é um método de avaliação de usabilidade em que especialistas em usabilidade (inspetores) inspecionam as características da interface (especificações, protótipos ou o produto final) e analisam se elas vão contra os princípios gerais de usabilidade. Não há o envolvimento do usuário nesse tipo de pesquisa, mas o especialista utiliza todo o seu “know-how” para fazer as avaliações. Sua função é avaliar se o site segue os princípios do bom *design* e, conseqüentemente, se possui boa usabilidade. É possível criar e estabelecer análises heurísticas diferentes para cada produto ou site e o grau de detalhes dessa análise também pode ser micro ou macro. A quantidade de pontos a serem avaliados depende da complexidade do que está sendo analisado.

AS DEZ HEURÍSTICAS DE JAKOB NIELSEN

Segundo Jakob Nielsen⁷, há dez princípios gerais para o design de interfaces para usuários:

- Diálogos simples e naturais
- Falar a linguagem do usuário
- Minimizar a sobrecarga de memória do usuário
- Consistência
- Feedback

7 NIELSEN, J., and MOLICH, R. (1990). *Heuristic evaluation of user interfaces*, Proc. ACM CHI'90 Conf. (Seattle, WA, 1-5 April), 249-256.



- Saídas claramente marcadas
- Atalhos
- Boas mensagens de erro
- Prevenir erros
- Ajuda e documentação

ANÁLISE HEURÍSTICA – QUAIS AS VANTAGENS?

- É rápida para elaborar e executar;
- É fácil de ser conduzida;
- Tem baixo custo;
- Consegue-se detectar grandes problemas de usabilidade;
- Identifica itens difíceis de serem categorizados e encontrados;
- É o método de inspeção de usabilidade mais popular.

ANÁLISE HEURÍSTICA – QUAIS AS DESVANTAGENS?

Tem dificuldade para encontrar problemas fortemente dependentes do produto estudado. A análise heurística é feita por especialistas em usabilidade, que normalmente têm pouco conhecimento do produto ou categoria em que a aplicação será utilizada. Por exemplo: um especialista de usabilidade que não seja familiarizado com Direito (categoria da aplicação) pode ter dificuldade em encontrar erros em um sistema para consulta de processos judiciais, uma vez que não é especialista em Direito.

CARD SORTING

É um método de teste com usuários para explorar como eles agrupam itens. Há formas de aplicar um teste de card sorting, uma delas consiste em entregar ao usuário uma pilha de cartões, cada um deles representando um tópico, e solicitar que



ele os organize. Seu objetivo é gerar a estrutura global da informação (menus, geralmente) ou avaliar uma estrutura global já existente. Serve também para identificar possíveis problemas de nomenclatura ou de rótulos que podem, aos olhos do usuário, ter duplo sentido ou induzir ao erro. Por exemplo: ao pesquisar por uma máquina fotográfica em um site, você se depara com duas categorias. Eletroeletrônicos e Cine&Foto. Em qual deles você procuraria a sua máquina fotográfica?

CARD SORTING – QUAIS AS VANTAGENS?

- Rápido para elaborar e executar
- Fácil de conduzir
- Baixo custo
- Envolve o usuário
- Gera um modelo mental de agrupamentos
- Identifica itens difíceis de categorizar e encontrar
- Aponta problemas com os rótulos

CARD SORTING – QUAIS AS DESVANTAGENS?

Não considera a tarefa que o usuário executa e os diversos elementos que podem interferir nela. A análise dos resultados pode ser demorada. Como são gerados diversos agrupamentos (modelos mentais dos usuários), organizar e achar uma lógica pode ser uma tarefa difícil.

CARD SORTING – QUANDO USAR?

- Durante a definição da estrutura do menu;
- Para validação ou alteração da estrutura do menu.



TESTE DE USABILIDADE

Os testes de usabilidade servem para minimizar os riscos de um lançamento precoce de um produto, que pode ter algum problema sério de usabilidade, mas que só pode ser identificado por usuários comuns, aqueles que irão usá-lo no dia a dia. Com os testes de usabilidade podemos inserir o usuário na cadeia de desenvolvimento do site e assim corrigir problemas antes que eles aconteçam. Podemos identificar falhas cruciais ao negócio, economizar tempo, medir resultados, refinar o design. Enfim, podemos tornar as coisas menos penosas e mais prazerosas para o usuário e para os nossos negócios.

Para se realizar um teste de usabilidade, são necessários alguns passos:

- Entender o negócio e seus objetivos;
- Entender quem é o cliente e qual seu perfil;
- Levantar os problemas já identificados;
- Definir o público a ser entrevistado;
- Definir as tarefas a serem testadas;
- Recrutar os participantes para entrevista.

COMO É REALIZADO O TESTE DE USABILIDADE?

O modelo de teste de usabilidade mais utilizado no Brasil é o de entrevistas individuais em sala de espelhos, onde cada entrevistado navega ou utiliza o site orientado por um moderador. Após serem definidos o público-alvo e as tarefas que serão testadas, cada entrevistado é convidado a participar da pesquisa e tem que seguir algumas tarefas predeterminadas. Durante os testes são realizadas anotações e colhidas métricas que irão ajudar na identificação de problemas e ilustrar o resultado de forma mais didática.

Ao final das entrevistas é realizada uma análise do material e gerado um relatório com as recomendações de mudanças em ordem de prioridade.



Em média, cinco a sete entrevistas por perfil de público-alvo permitem capturar até 85% dos problemas graves de usabilidade em um site.

TIPOS DE TESTE DE USABILIDADE

Teste exploratório – Tem como objetivo examinar a efetividade de um conceito preliminar de design, entender o modelo mental (lógica) utilizado pelos usuários no uso ou manuseio do site e perceber a eficácia do design. É um teste mais focado em entender como melhorar áreas confusas do que propriamente medir resultados. Geralmente mais utilizado nos estágios iniciais de desenvolvimento, por exemplo:

- Entender como o usuário navega entre telas;
- Organizar determinados assuntos dentro da estrutura do site;
- Definir hierarquia entre as informações;
- Conhecer o nível de acessibilidade do que está sendo proposto.

Avaliação/Inspeção – Tem como objetivo expandir os achados feitos em um teste exploratório e procura validar a eficiência com a qual um conceito é apresentado no site. É o teste de usabilidade mais utilizado, pois é o mais simples e direto para profissionais que estão começando. O usuário realiza tarefas, em vez de somente explorar e fazer comentários sobre páginas, layout, funcionalidades etc. O moderador⁸ tem menos interação com o entrevistado, presta mais atenção no comportamento e procura entender como o cliente realiza as tarefas. Geralmente, esse tipo de teste é usado nos estágios intermediários e avançados, quando o design do site já foi definido e a maioria das funcionalidades já está no ar.

⁸ Neste caso, moderador acompanha o entrevistado durante a pesquisa, fazendo perguntas e garantindo que ele se mantenha dentro dos objetivos do teste.



Validação – Em testes de validação as métricas são fundamentais, pois a intenção é validar se determinado produto ou sistema atende a critérios específicos e certificar que não há falhas graves que possam comprometer o uso do site. Por exemplo, o lançamento de um aplicativo para um smartphone, onde podemos estabelecer que, para o lançamento, 70% dos usuários devem conseguir utilizar suas funções básicas durante um teste. Geralmente, a validação é aplicada nos estágios finais antes do lançamento de um produto ou serviço.

Comparativo – Testes comparativos servem para escolher qual o melhor modelo ou quais as melhores partes de cada modelo testado, a fim de compor uma versão única. Serve para entender qual modelo é o mais fácil de usar e por que razão. Qual o modelo mais fácil de aprender e por quê. Qual o melhor modelo para o público-alvo em questão?

Esse tipo de teste não está relacionado a nenhuma fase de desenvolvimento e sim à **comparação entre modelos, semelhantes ou não**, para tentar entender seus diferentes aspectos.

ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO

Como o nome diz, o planejamento estrutural das informações organiza os dados no espaço virtual. Pensar a arquitetura da informação é organizar o site: como vou criar? Qual a prioridade? Onde vou colocar as imagens? Onde vou inserir os textos? Qual será o tamanho do banner? Onde fica o menu? Como será a navegação? Vou ter navegação superior ou barra lateral? Como vou criar as categorias e subcategorias? Quantos departamentos? Quantas categorias? Será preciso dividir por marca e por produto? A arquitetura da navegação pretende responder a perguntas desse tipo.

Além disso, é possível prever quantas etapas o visitante terá no site, desde o momento em que entra na primeira página até a página de finalização de compras. Todas essas questões que envolvem a estrutura do site são estudadas, entendidas e desenhadas no processo de arquitetura da informação.

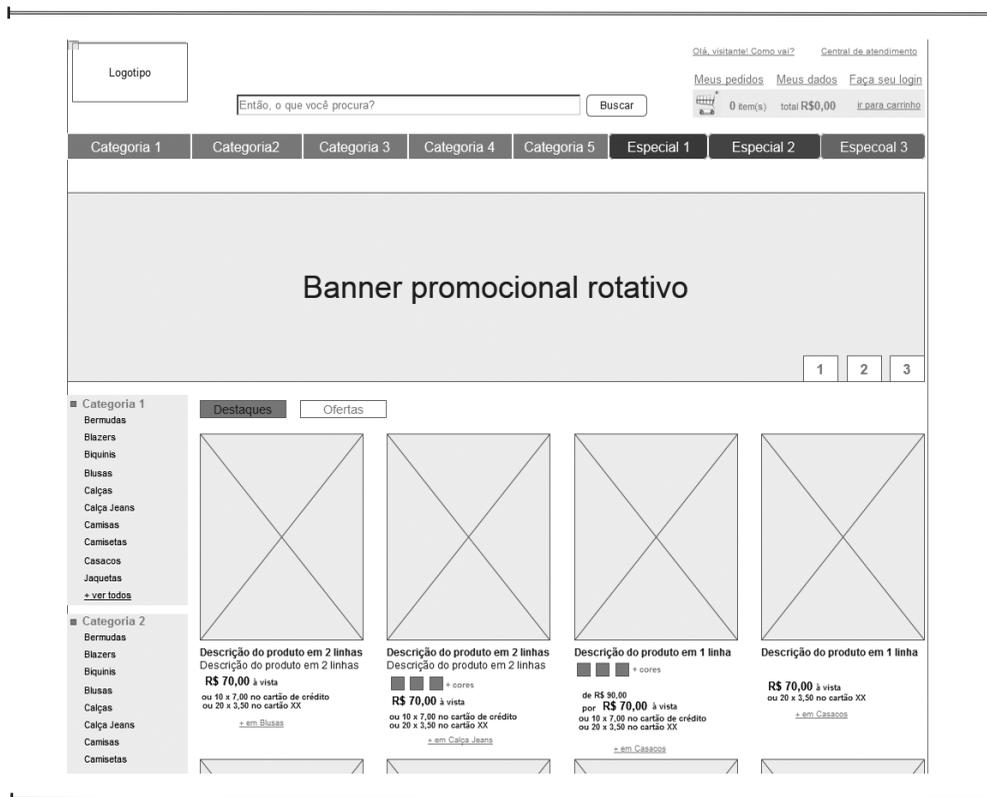


PRINCÍPIOS DE ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO

A primeira coisa é saber o que colocar no site. É preciso fazer um inventário de conteúdo. Tenho uma página principal, o que terá nela (logotipo no alto, categorias na lateral esquerda, imagens de produtos etc.). Como serão as páginas de detalhes de produtos. Enfim, é necessário estruturar o conteúdo de tudo que será colocado no site. Feito isso, detalha-se cada página com sua estrutura de conteúdo, dando origem ao wireframe.

A partir disso, será feito o layout. Um dos objetivos de fazer este processo é aumentar a conversão e reduzir o índice de abandono do site. Outro objetivo é reduzir custos de manutenção, uma vez que todo o desenho e estrutura estão sendo feitos pensando em “Quem vai usar o site”.

WIREFRAME DO SITE, INDICANDO TODOS OS ELEMENTOS DA PÁGINA INICIAL





COMPONENTES DA ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO

SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO

O Sistema de Organização determina o agrupamento e a categorização do conteúdo informacional⁹. Sua função é definir as regras de classificação e ordenação das informações que serão apresentadas e aplicar essas regras, categorizando todos os conteúdos oferecidos. Dessa forma, ficará mais fácil o usuário encontrar o que precisa e atingir seu objetivo.

SISTEMA DE NAVEGAÇÃO

O Sistema de Navegação especifica as maneiras de navegar, de se mover pelo espaço virtual e mostra a localização e auxilia o usuário a chegar ao seu destino. Algumas das variáveis analisadas no sistema de navegação são:

- Logotipo
- Barra de Navegação Global
- Menu Local
- Bread Crumb¹⁰
- Cross Content¹¹
- Mapa do Site
- Índice Remissivo

9 ROSENFELD, L. ; MORVILLE, P. *Information Architecture for the Word Wide Web*. 3ed. Sebastopol: O'Reilly, 2006.

10 Tradução: Migalhas de pão. Termo tirado da história de João e Maria, que deixavam migalhas de pão pela floresta, para encontrarem o caminho de volta para casa.

11 Tradução: Conteúdo Cruzado.



SISTEMA DE ROTULAÇÃO

Estabelece as formas de representação e de apresentação da informação, definindo signos para cada elemento informativo. Por exemplo:

“Geladeira” ou “Refrigerador”, qual desses termos os usuários utilizam nas buscas do site? O desafio aqui é criar uma linguagem clara e sem duplo sentido.

SISTEMA DE BUSCAS

Quais perguntas serão feitas? Quais respostas daremos? Sua função é melhorar o mecanismo de busca do site, que complementa o sistema de navegação. Exemplos:

- Busca por item conhecido
- Busca exploratória
- Pesquisa exaustiva

RODAPÉ COM TODAS AS INFORMAÇÕES PARA AUXILIAR OS USUÁRIOS

The screenshot shows the footer of the Pontofrio website, organized into several columns and sections:

- Dúvidas:**
 - Atendimento para Internet ou Televendas
 - Atendimento para Loja Física
 - Como pagar
 - Sobre a entrega
 - Trocas e Devoluções
 - Política e Privacidade
- Serviços:**
 - Lista de Casamento
 - Revelação Digital
 - Garantia Estendida
 - Montagem de Móveis
 - Entrega Agendada
 - Tecnoporto
 - Películas mais Buscadas
- Institucional:**
 - Sobre o Pontofrio.com
 - Conheça o Pontofrio
 - Relação com Investidores
 - Nossas Lojas
 - Trabalhe conosco
- TeleVendas:**
 - 4002-3050
 - Para comprar ou tirar dúvidas sobre produtos e preços, é só ligar. Segunda até Sexta das 8h às 22h e Sábados, Domingos e Feriados das 8h às 20h.
- Atendimento:**
 - 4003-8388
 - Para clientes de Internet e Televendas
- 4002-3388:**
 - Clientes das Lojas Físicas. CRC Pontofrio - Central de Relacionamento com Cliente
 - Para falar conosco, clique aqui.
- Redes Sociais:**
 - Seguir @pontofrio (67,8M seguidores)
 - Pontofrio.com on Facebook
 - 127,881 people like Pontofrio.com.
 - Like button and profile pictures of users like Barbara, Rone Jorge, Sílvia Helen, Milena.
- Formas de Pagamento:**
 - Cartão Pontofrio (Peça já o seu)
 - Novo Cartões Grupo Pão de Açúcar (PayPal, Visa, MasterCard, American Express, Elo, Itaú, Bradesco, DGC)
 - Crédito (VISA, MasterCard, American Express, Elo, Itaú, Bradesco)
 - Débito (Itaú, Bradesco)
 - Boleto Celular (DGC)
- Segurança e Certificações:**
 - canare .net
 - INTERNET SIGURA
 - Hospedagem: DHC
 - Powered by: PLATAFORMA
 - Site de: Grupo Pão de Açúcar

Nosso Parceiro na França: www.cdscourt.com
 Preços e condições exclusivos para o site www.pontofrio.com.br e para o televendas, podendo sofrer alterações sem prévia notificação.
 Nova Pontocom Comercio Electronico S.A. / www.pontofrio.com.br / Rua Gomes De Carvalho, 191 3609 - 4º andar / São Paulo - SP - CEP: 1.04.547-906 / CNPJ: 09.308.199/0001-25 / Inscricão Estadual: 147.641.208.113 / Telefone: (11) 4003-8388 / falecom@pac.pontofrio.com.br / Caixa postal exclusiva para o envio/recebimento de correspondências da loja virtual: 19083 CEP: 04.505-970 - São Paulo - SP / Endereço de nossas filiais

DICAS PARA UMA BOA USABILIDADE E ARQUITETURA DE INFORMAÇÃO NO E-COMMERCE

Algumas questões importantes devem ser levadas em conta quando pensamos em usabilidade e arquitetura da informação. Na estrutura de um site, uma área importante é o rodapé. O layout pode até variar, mas essa é a área onde ficam as informações de atendimento e formas de pagamento.

Mesmo que o site não tenha selos e certificações, é importante ter uma área para isso. E geralmente fica no rodapé. O conteúdo muda nas páginas, mas as informações de rodapé se mantêm estáticas. **Um rodapé bem constituído ajuda os usuários a darem credibilidade ao site e identificarem informações sobre as formas de pagamento, contato com a empresa (e-mail, chat, telefone), políticas de troca e devolução.**

TOPO DO SITE

Tornar o logotipo clicável, com opção de voltar para a primeira página, facilita a navegação do usuário. Destacar o campo da busca, para que se tenha uma boa visibilidade desta área, pois ela tem o que chamamos de “área de respiro”, sem muitas informações, para que o campo de busca fique bem visível e cumpra seu papel de auxiliar na navegação do usuário.

Telefone de atendimento, links para as áreas de atendimentos, televendas e informações sobre o carrinho de compra podem ficar no canto superior direito (com o produto, quantidade e preço com link para avançar para o carrinho), pois são **informações importantes** e que precisam ser estruturadas no site.

TOPO DO SITE COM ÁREA PARA ATENDIMENTO E BUSCA VISÍVEL



PÁGINA DE DETALHE DO PRODUTO

A página de detalhe de produto é muito importante, pois é a página de decisão de compra. De onde quer que o consumidor tenha vindo, seja da homepage, do buscador ou da seleção de um departamento ou categoria. Se estiver interessado em comprar, sempre cairá na página de detalhe do produto. É lá que decidirá se vai comprar ou não. Há fatores que influenciam o processo de compra nessa página e não podem ser esquecidos:

A imagem do produto tem de ser de excelente qualidade. Boa qualidade não é suficiente, porque esse é o ponto de contato do usuário com o produto. No e-commerce o cliente não pode tocar o produto. Então a imagem tem que suprir essa dificuldade. Se possível, tenha imagens em diferentes ângulos do produto. Procure tirar fotos dos detalhes, lembrando que numa loja física ele pegaria o produto nas mãos, olharia atrás, do lado, embaixo, dentro... enfim, substitua essas situações por fotos adequadas.

PRODUTO COM IMAGEM EM DIVERSOS ÂNGULOS, INCLUSIVE VISÃO LATERAL E DA PARTE DE TRÁS DO APARELHO

Imagens Vídeos

Passo o mouse para ampliar

FRETE GRÁTIS Sul e Sudeste™

TV 32" LED AOC LE32W157 c/ Entradas HDMI e USI Digital

(Cód. Item 399076) Outros produtos AOC

De: R\$ 1.799,00

Por: **R\$ 1.199,00**

ou 12X de R\$ 99,92

Economia de: R\$ 600,00

GANHE 599 PONTOS

Adicionar à Lista de Casamento

Pague com 2 cartões
Clique e saiba como.

Pague com o Cartão Pontofrio ou do Grupo Pão de Açúcar à vista R\$ 1.139,05 ou em 12 X de R\$ 99,92 sem juros 63,74 com juros (1,99% a.m.)

Calcule o frete e o prazo de entrega estimados para sua região.

Descrição do produto: tem de ser bem trabalhada. A foto sozinha não mostra tudo. Colocar uma boa descrição é tão importante quanto colocar uma boa imagem. Não estamos falando, aqui, sobre falar bem do produto. O usuário quer saber as características, tamanho, peso, medidas, composição, voltagens, cores etc. Questões que precisam ser traduzidas na descrição do produto. As informações mais importantes precisam vir primeiro. Se estamos descrevendo um produto que tem voltagem, isso precisa estar nas primeiras linhas. É vital descrever corretamente as funcionalidades e características. Uma boa maneira de descrever os produtos é por meio de tópicos. Isso facilita a leitura rápida e objetiva das informações.

DESCRIÇÃO CLARA E OBJETIVA DO PRODUTO, UMA MÁQUINA FOTOGRÁFICA

 <h3>RECURSOS</h3> <p>LENTE INTERCAMBIÁVEIS: Não</p> <p>À PROVA D'ÁGUA: Não</p> <p>TEMPO FECHADO: Não</p> <p>PANORAMA: Não</p> <p>HDR: Não</p> <p>3D: Não</p> <p>ESTABILIZAÇÃO DE IMAGEM: Lente</p> <p>SUPORTA RAW: Não</p> <p>GPS: Não</p> <p>MENU: Inglês e Espanhol</p>	 <h3>SENSOR</h3> <p>MEGAPIXELS: 12 MP</p> <p>TIPO: CMOS</p> <p>TAMANHO: 1/2.3 "6.2x4.6mm</p> <p>SENSIBILIDADE À LUZ: ISO 3200</p> <p>SENSIBILIDADE À LUZ (BOOST): Nenhum</p> <p>VERDADEIRA RESOLUÇÃO: 9.7 MP</p> <p>RESOLUÇÃO NATIVA: 4000 x 3000</p> <p>TAMANHO DO PIXEL: 2,3 μm</p>	 <h3>VISOR</h3> <p>TIPO: LCD</p> <p>TAMANHO: 2,7"</p> <p>RESOLUÇÃO: 230.000 pontos</p> <p>TELA DE TOQUE: Não</p> <p>VIRA PARA FORA: Sim</p> <p><u>VISOR ÓPTICO</u></p> <p>TIPO: Digital</p>
 <h3>LENTE</h3> <p>ZOOM: 35x</p> <p>GRANDE ANGULAR: 24 milímetros</p> <p>TELEFOTO: 840 milímetros</p> <p>ABERTURA (GRANDE ANGULAR): f/2.7</p>	 <h3>VÍDEOS</h3> <p>FORMATO: 1080p a 24fps</p> <p>DURAÇÃO MÁXIMA: 4GB ou 29 minutos</p> <p>SUPORTA 24P: Sim</p> <p>ALTA VELOCIDADE FRAMERATE: 240 fps</p>	 <h3>MEMÓRIA</h3> <p>SLOTS DE ARMAZENAMENTO: 1</p> <p>OS FORMATOS SUPTADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SD (2 GB ou menos) - SDHC (mais de 2 GB, até 32 GB) - SDXC (mais de 32 GB)

O botão de compra: em 95% dos grandes varejistas online brasileiros o botão de compra está: posicionado em locais de destaque; não fica espremido na página; tem cores fortes e chamativas; tem ícones atrelados (um carrinho de compras, uma cesta ou uma sacola). Os ícones são grandes aliados se usados com clareza, pois comunicam a mensagem com simplicidade e rapidamente.

Formas de pagamento: é um bom lugar para apresentar ao usuário todas as informações de pagamento. Exibir os preços: De/Por, desconto oferecido, quantidade de parcelas, com ou sem juros. Tudo isso facilita a vida do usuário, que não precisa ficar fazendo conta para saber quanto dá 320 menos 99, por exemplo. Temos que fazer esta conta pronta para ele. Podemos mostrar quanto fica em 1, 2 ou em 10 parcelas no cartão de crédito, ou o valor final com desconto de 10% para pagamento a vista.

AS INFORMAÇÕES DE PAGAMENTO SÃO APRESENTADAS COM CLAREZA, O USUÁRIO NÃO PRECISA FAZER CONTAS

The screenshot shows a checkout page for a product (BRM39ERANA - 110V). The price is displayed as **Por: R\$ 1.599,00** (12x de R\$ 133,25 sem juros). There are buttons for 'comprar' (buy) and 'caixa expresso' (express checkout). A section for 'Consulte o prazo de entrega do seu pedido' (check delivery time) includes a CEP input field and a 'calcular frete' (calculate shipping) button. Below, there's a 'comprar boleto / bankline' button. A 'Garantia' (warranty) section has a 'comprar com garantia' button. At the bottom, a table shows installment options for 'CARTÃO DE CRÉDITO' and 'CARTÃO AMERICANAS'.

CARTÃO DE CRÉDITO		CARTÃO AMERICANAS	
2x sem juros	R\$ 799,50	8x sem juros	R\$ 199,88
3x sem juros	R\$ 533,00	9x sem juros	R\$ 177,67
4x sem juros	R\$ 399,75	10x sem juros	R\$ 159,90
5x sem juros	R\$ 319,80	11x sem juros	R\$ 145,36
6x sem juros	R\$ 266,50	12x sem juros	R\$ 133,25
7x sem juros	R\$ 228,43		

Avaliação de produtos e links para compartilhamento em redes sociais: não podemos esquecer que a opinião dos usuários é muito importante no processo de decisão de compra. Facilite o compartilhamento do produto nas redes sociais. Abra espaço para que deixem seus comentários, isso aumenta a credibilidade da loja virtual.

Cross Sell: é a venda cruzada. Momento em que é possível oferecer ao comprador outro produto relacionado ao que ele está visualizando. Esse processo, quando bem utilizado, aumenta o tíquete médio da compra. Se o consumidor está comprando uma máquina fotográfica, por exemplo, podemos mostrar a imagem de uma bateria extra, ou uma capa. O difícil é mostrar ofertas realmente pertinentes. Se o Cross Sell

AVALIAÇÃO DE PRODUTOS ESPECÍFICA PARA O PRODUTO, AJUDA NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

Prós	Contras	Melhores Usos
Leve (19) Confortável (15) Design atraente (10) Estiloso (8) Ótimo custo-benefício (8)	Pouco amortecimento (3) Pouco flexível (3)	Passeio (9) Para sair (7) Trabalho (6) Moda casual (5) Fitness (4)

Tamanho:

Numeração muito apertada	<input type="text"/>	
Numeração um pouco apertada	<input type="text"/>	
Numeração normal	<input type="text"/>	63% (10 avaliações)
Numeração um pouco folgada	<input type="text"/>	
Numeração muito folgada	<input type="text"/>	

Largura:

Numeração apertada	<input type="text"/>	
Numeração normal	<input type="text"/>	73% (11 avaliações)
Numeração folgada	<input type="text"/>	

Perfil do Avaliador:

Prefiro conforto (14), Torcedor (6), Prefiro estilo (5)

Conhecimento sobre Calçados:

Calçados são para usar (10), Entendo sobre calçados (6)

AVALIE O PRODUTO

não for bem configurado, na primeira vez que o consumidor entrar no site, vê uma camiseta e uma máquina fotográfica relacionada. Depois vê uma oferta de lavadora de roupas com uma bermuda. Na terceira vez, o cliente nem prestará mais atenção a essa área. Um ponto importante é que mesmo que não haja a conversão de vendas cruzada naquele momento, se ele achou o produto que queria com preço, informação e tudo mais, mesmo que não compre na hora, há boas chances de voltar em breve. É preciso tomar cuidado para que o cross sell não interfira no processo de compra. Não podemos colocar muitos produtos de cross sell antes do botão de compra, de forma que tirem a atenção do comprador.

Carrinho de compras: outro elemento decisivo no processo de compra. Toda loja virtual tem que lidar com abandono de carrinhos, pois sempre há usuários apenas pesquisando preços e informações de produto. O que podemos fazer aqui é **não distrair** o usuário do objetivo final: finalizar o pedido. Apresentar de forma clara o produto que está no carrinho, informando corretamente suas características, como tamanho e cor, apresentar o campo para preenchimento do CEP, caso ainda tenha sido apresentado, mostrar os valores que compõem o valor final da compra ou seja: preço da mercadoria somado ao frete e embalagem de presente, se for o caso. Exibir também os descontos, caso haja. Também é importante apresentar de forma clara o botão para seguir para a próxima etapa. Assim como na página de detalhes do produto, este botão não pode deixar dúvidas do

AO VENDER O NOTEBOOK É POSSÍVEL APRESENTAR OUTROS PRODUTOS RELACIONADOS, COMO UMA GARANTIA ESTENDIDA OU UMA CAPA PROTETORA



que irá acontecer na etapa seguinte. Outra dica importante: mostre o passo a passo. Apresentar esta informação a partir do carrinho faz que o usuário saiba quanto falta para terminar a compra. Isso passará segurança e confiança ao cliente, e assim, quanto menos etapas para finalizar a compra, melhor.

FAQ / SAC: outro fator que deve ser levado em consideração são os novos usuários, aqueles que não conhecem a loja virtual e não se sentem confortáveis e confiantes para comprar no site. Especialmente no caso de micro e pequenas lojas virtuais ou empresas regionais. A boa usabilidade reduz esse desconforto. Pensar em credibilidade e confiança é pensar numa área de atendimento bem estruturada. Alimentar um FAQ¹², as perguntas feitas com maior frequência. Sabendo que ainda há muitos brasileiros que não entraram na internet e brevemente irão se tornar e-consumidores, é preciso explicar para esses novos usuários como funcionam as compras online. No FAQ você deve explicar como escolher o produto, selecionar a forma de envio, clicar em finalizar pedido e selecionar a forma de pagamento. Ensine o usuário do primeiro ao último passo na finalização de um pedido. A maioria dos grandes varejistas virtuais exibe um link “Como comprar” na página de atendimento ao cliente. Outros apresentam o texto explicativo do passo a passo da compra, auxiliando novos e-consumidores com vídeos explicativos, por exemplo.

Design: peso, liquidez, cores e tons. Tudo o que falamos até agora está estruturado em arquitetura e usabilidade. Há outra camada que vai compor tudo isso: o design. A cara, a cor, as imagens e seu peso. É importante que o design seja agradável e tenha identidade com a cara da empresa. Vá de encontro com a imagem que a empresa quer transmitir. O design do site precisa levar em conta que o usuário usa um monitor cujo brilho, resolução ou tamanho, podem variar. O site precisa estar preparado para ser exibido em diferentes resoluções e diferentes qualidades de monitores.

12 Sigla de Frequent Asked Questions ou Perguntas Mais Frequentes.

SIMULADOR PARA ENSINAR OS NOVOS USUÁRIOS A REALIZAR COMPRAS NO SITE

Ainda MAIS **fácil** de comprar

VEJA COMO É FÁCIL COMPRAR EM 5 PASSOS

1. ESCOLHA O PRODUTO E CLIQUE NO BOTÃO COMPRAR.
2. VEJA SUA SACOLA DE COMPRAS.
3. CRIE SEU CADASTRO
4. ESCOLHA A FORMA DE PAGAMENTO
5. RECEBA O SEU PEDIDO EM CASA.



1. ESCOLHA O PRODUTO E CLIQUE NO BOTÃO COMPRAR

Você encontra na página inicial e em cada departamento as principais promoções do site. Utilize também a busca para encontrar o que precisa.

[clique aqui para avançar.](#)

[CLIQUE AQUI E VEJA O SIMULADOR](#)

Tablets e Smartphones: nem sempre o site está preparado para dispositivos móveis. Esses aparelhos são cada vez mais fortes como ferramenta de acesso à internet. Se for o caso, no momento em que seu e-commerce for planejado, já deixe preparado para que seja exibido corretamente dispositivos. Muitas vezes não é possível manter o mesmo site para aparecer da mesma forma no monitor de um celular, num tablet ou num notebook. Apresentar detalhes de roupas em celulares é tarefa difícil, pois a tela não tem tamanho suficiente. A arquitetura, muitas vezes, precisa ser repensada em função do dispositivo na qual será exibida. O usuário é o mesmo, mas o dispositivo muda.

EXEMPLO DE CENTRAL DE ATENDIMENTO BEM ESTRUTURADA, DIVIDIDA EM DIVERSAS ÁREAS DE INTERESSE

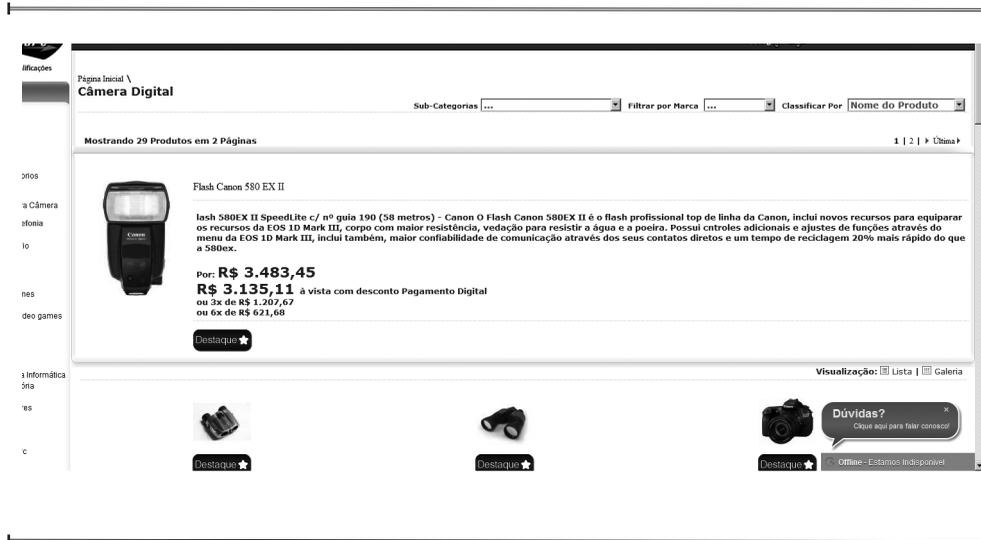
 <h3>Dúvidas mais frequentes</h3> <ul style="list-style-type: none"> > Como faço para agendar uma entrega? > Posso alterar meu endereço de entrega? > Como faço para cancelar uma entrega? > Como solicito uma montagem de móveis? > Como funciona a montagem de móveis? > Como faço pra trocar um pedido? > O que é Nota Fiscal Eletrônica? > Como se cadastrar? > Como pagar? > Como crio uma lista de casamento? > Outras dúvidas 		
<h3>Acompanhe seu pedido</h3> <ul style="list-style-type: none"> > Consulte o andamento de sua compra, como aprovação de pagamento ou prazo de entrega. > Imprimir 2ª via do boleto 	<h3>Atendimento site Pontofrio</h3> <ul style="list-style-type: none"> > 4003-8388 Demais localidades: 0XX11 4003-8388** > Chat > Email 	<h3>Política de troca e devolução</h3> <ul style="list-style-type: none"> > Tire suas dúvidas sobre como trocar ou devolver um produto
<h3>Meus serviços</h3> <ul style="list-style-type: none"> > Lista de casamento > Entrega agendada > Garantia estendida > TecnoPonto > Montagem de móveis > Vendas Corporativas > Revelação digital 	<h3>Meu cadastro</h3> <ul style="list-style-type: none"> > Esqueci minha senha > Altere sua senha > Altere seu e-mail > Altere seus dados cadastrais 	<h3>Nota Fiscal Eletrônica</h3> <ul style="list-style-type: none"> > Tire suas dúvidas sobre a NF-e
<h3>Localizador de lojas</h3> <ul style="list-style-type: none"> > Encontre a loja mais perto de você 	<h3>Atendimento lojas físicas</h3> <ul style="list-style-type: none"> > Dúvidas, elogios e sugestões. 	<h3>Entre em contato com nossos fornecedores</h3> <ul style="list-style-type: none"> > Veja aqui a lista completa de nossos fornecedores e seus respectivos telefones

ERROS COMUNS EM USABILIDADE E ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO

Sites sem estrutura: por incrível que pareça, ainda podemos navegar pela internet em sites que não têm sequer um menu de navegação. Ou ainda: em algumas páginas tem navegação vertical, em outras, horizontal e numa terceira não tem nem uma opção, nem outra. Quando o usuário não vê padrões, não saberá o que fazer.

Busca e estrutura sem integração: é comum que aconteça de se achar um produto pelo menu da categorias, mas não conseguir localizá-lo pela busca do site. Isso não deveria acontecer. O mecanismo de buscas do site deve estar preparado para ler e encontrar todo conteúdo do site, assim como categorias e departamentos e retornar o resultado o mais próximo

MENU SUPERIOR E LATERAL COMPLETAMENTE DIFERENTES



possível do que o usuário procura. Isso nos leva a outro problema: páginas de resultado de busca mal estruturadas. O usuário digita um termo na busca e como resposta tem uma página em branco ou então com resultado com produtos desconexos.

Falta de explicação nas Landing Pages¹³: as landing pages são muito usadas em SEO e Links Patrocinados. São as páginas de entrada no site, de usuários vindos de resultados de buscas. Muitos sites apresentam como resultados de buscas, páginas em branco, sem ponto de partida e botão “voltar”. Sequer um texto do tipo: “você quis dizer”, como é comum hoje em mecanismos de busca. As landing pages são importantes porque são páginas de entrada e, assim, devem ter conteúdos relacionados ao que levou o usuário até ela.

Excesso de hierarquia na categorização dos menus: assim como ocorre com a falta, o excesso também é um problema,

¹³ Landing page é a página por onde o usuário entra no site. Antes as pessoas entravam pela homepage, mas, com a chegada dos buscadores e campanhas nas mídias sociais, as pessoas entram nos sites por diversas outras páginas, categorias ou direto no produto.

RESULTADO DE BUSCA POUCO ASSERTIVO. AO NÃO ENCONTRAR UM RESULTADO APRESENTA UMA BUSCA AVANÇADA, DIFICULTANDO MAIS AINDA A VIDA DO USUÁRIO

Busca Avançada

Não encontrou o produto que esta procurando? Clique aqui.

Nenhum Produto Encontrado.

Palavra Chave : (Em Títulos e Descrições)

Faixa de Preços De R\$ Até R\$

Categoria :

Somente Produtos em:

Promoção

Lançamento

Destaques

OK

pois torna mais difícil encontrar o produto e cria uma poluição visual no menu. Quanto mais complexo o menu, mais difícil do usuário saber onde estava e como chegou até ali.

Categorias pouco definidas: há empresas que não sabem, ou têm preguiça, de categorizar e colocar produtos em categorias como “diversos”, “outros” ou “todos”. Depois se perguntam por que esses produtos não têm uma boa saída. Difícilmente um usuário padrão não irá procurar um mouse, por exemplo, em uma categoria chamada “diversos”. Ele procura em lugares mais óbvios como: Informática e Acessórios.

Sinalização de campos obrigatórios: em pequenos e médios sites ainda falta sinalização de campos obrigatórios, embora já exista um padrão (* vermelho). É importante ressaltar que esta informação deve estar acima dos campos que serão preenchidos e não abaixo deles. Em uma hierarquia lógica, primeiro eu informo como preencher os campos, depois preencho.

CAMPOS OBRIGATÓRIOS SINALIZADOS DE FORMA CLARA. A INFORMAÇÃO APARECE ANTES DO PREENCHIMENTO E NÃO NO FINAL DO FORMULÁRIO

The screenshot shows a web form titled "Dados Pessoais" with a tabbed interface. The "PESSOA FISICA" tab is selected. The form contains several input fields with labels placed before the fields. The labels are: "*Nome Completo:", "Data Nascimento:", "CPF:", "RG:", "Telefone Fixo:", "Telefone Celular / Comercial:", "E-mail:", "*Digite novamente:", and "*Crie sua Senha de acesso:". The "Data Nascimento:", "CPF:", "RG:", "Telefone Celular / Comercial:", and "*Digite novamente:" labels are followed by "(Opcional)". The "Telefone Fixo:" and "Telefone Celular / Comercial:" labels are followed by "(##) ####-####". The "E-mail:" label is followed by a text input field. The "*Crie sua Senha de acesso:" label is followed by two text input fields. A checkbox labeled "Desejo receber e-mails promocionais" is checked. The form is enclosed in a border with a title bar at the top.

Excesso de informação: também é ruim. Poluir as páginas com excesso de informação, especialmente as páginas de detalhamento do produto, sem pensar que alguém precisa tomar uma decisão ali, acaba causando confusão e levando à desistência.

Mudança de posicionamento de imagens: colocar imagens do produto em tamanho reduzido, do lado direito em algumas páginas, e do lado esquerdo em outras páginas, sem critério, prejudica a qualidade do conteúdo que está sendo exibido. O resultado é confusão e perda de credibilidade.

Problemas de leitura: falta de contraste. Com frequência em testes de usabilidade ouvimos usuários falarem que



o tamanho da fonte está pequeno ou então que não estão conseguindo ler. Evite isso usando letras escuras em fundos claros. Tom sobre tom fica bonito, mas se não for feito com cuidado prejudica a leitura e diminui as vendas.

Conteúdo que não foi escrito para web: deve ser curto e direto, para permitir a leitura rápida.

Incompatibilidade de browsers: a diversidade de browsers vem crescendo e não deve ser descartada. Muitos sites ainda são preparados apenas para serem exibidos em 1 ou 2 browsers de mercado. É preciso testar nos principais e seu site precisa estar preparado para ser exibido em diferentes dispositivos móveis.

Layout fixo em tabelas: dependendo da resolução do monitor, o site vai apresentar rolagem horizontal.

Problemas para ampliar imagens: Quem nunca clicou em uma imagem de um produto em um site esperando visualizá-la com mais detalhes e ela simplesmente abre do mesmo tamanho só que em outra janela? Os usuários querem ferramentas para visualizar detalhes do produto. Seja um zoom, uma imagem 3D, vídeos explicativos ou simplesmente uma imagem maior que a exibida anteriormente.

Falta de padrões e convenções da internet: barra de rolagem, mau uso de Check Box e Radio Button e textos sublinhados que não têm links, são alguns erros comuns. O mais importante é seguir um padrão. Se estabelecemos que em nosso site os links terão fonte na cor vermelha e sublinhada, então devemos usar esse padrão em todo o site. O usuário não precisa ter que adivinhar que aquele texto cinza sem sublinhado também é um link para outra página importante.





GERENTE DE ECOMMERCE

Detalhes do produto: falta de informações que fazem parte da decisão de compra. É preciso descrever o produto com clareza e objetividade.

Inconsistências: uso de diferentes termos e comandos para a mesma atividade, ou mudanças de cores e layouts sem que o usuário perceba.

Áreas para clique muito pequenas: dificultam a navegação de pessoas com mais idade ou portadores de necessidades especiais. O site tem que ser acessível a todos.

TESTES A/B E TESTE MULTIVARIÁVEL

Outras formas de inspeção que têm se tornado comuns são os testes A/B e testes multivariáveis.

Esses testes consistem em avaliar diferentes versões de páginas ou objetos (banners, fotos, botões etc.), para saber quais dão mais resultados.

Teste A/B: apenas uma variável é testada por vez.

Teste Multivariável: pode testar múltiplas variáveis de uma única vez.

É como se em um teste multivariável fossem feitos vários testes A/B simultaneamente, a diferença é a quantidade de tráfego necessária no site para termos volume significativo para análise do resultado.

POR QUE FAZER TESTES A/B?

Este tipo de teste é uma forma de aumentar as conversões a um custo baixo, pois permite que rapidamente, testando versões diferentes de um mesmo objeto (página, botão, banner,





descrição de produto, ícone, campanhas de e-mail marketing) se perceba qual delas é a que tem melhor taxa de conversão.

É melhor ter um ícone de telefone ao lado do link de atendimento ou uma imagem de uma atendente bonita usando um headset? Realizar um teste A/B permite saber qual delas terá melhor taxa de conversão.

COMO FAZER UM TESTE A/B

Conduza um teste por vez – para poder tirar conclusões mais assertivas, é recomendável que realize apenas um teste por vez.

Teste apenas uma variável por vez – lembre-se de que se em uma mesma página você alterar dois ou mais objetos, será mais difícil entender o que realmente gerou uma melhoria no site.

Teste mudanças pequenas – é comum querer aproveitar o teste para alterar todo o layout de uma página e saber se o layout A ou B é o melhor. Muitas vezes, pequenas mudanças, como alterar a cor de um botão, podem levar a melhorias significativas de conversão.

Mudanças grandes também são bem vindas – desde que sejam feitas de forma consciente e entendendo que o passo 3 também pode dar ótimos resultados, realize testes em versões completamente diferentes de páginas ou campanhas de e-mail marketing.

Meça resultados – é importante não só observar o impacto direto na landing page de um teste A/B como seus desdobramentos, ou seja: O botão para atendimento não só aumentou a conversão para a página de atendimento como também aumentou a quantidade de e-mails que recebemos por causa disso. O botão de compra com ícone não só levou





GERENTE DE ECOMMERCE

mais gente para o carrinho como isso resultou em mais gente comprando no meu site.

Controle a pesquisa – Se você tem a versão de uma página, é importante que crie outra com alguma alteração e mantenha a versão original. Para saber qual funcionará melhor, você precisa ao menos ter duas versões, a original e a variação.

Decidindo o que testar – Conforme você melhorar as páginas, é importante olhar mais detalhadamente cada um dos outros elementos que compõem o design. Não se prenda apenas em testar um texto diferente ou as cores dos botões. Teste posicionamentos diferentes para os elementos e outras variáveis.

Escolha da audiência – é importante entender também quem é o seu público alvo. Tenha em mente que em um teste de campanha de e-mail, por exemplo, quem é o público alvo. Públicos diferentes podem ter reações diferentes a uma mudança.

Conduza testes simultaneamente – para se chegar a uma conclusão é preciso testar as versões ao mesmo tempo, sob as mesmas condições. Testar uma versão e depois a outra para então medir o resultado pode levar a conclusões equivocadas.

Significância estatística – não se sinta tentado a finalizar um teste ou tirar conclusões precipitadas antes de atingir a significância estatística para validar o resultado. Geralmente algo entre 95 e 99% de significância é satisfatório o suficiente para se tirar conclusões de um teste.

DICAS DE OBJETO DE TESTE EM TESTES A/B.

Formulários – é uma ótima oportunidade para entender qual o tipo de formulário gera menor taxa de abandono ou maior conversão. Com ou sem um ícone de ajuda ao lado



de cada campo? Pergunto apenas o básico ou posso perguntar algo mais?

Call to action – em objetos que chamam o usuário para fazer algo como um botão de compra ou um link. Teste tamanhos, cores e posicionamentos diferentes.

Campanhas de e-mail – podemos testar formatos, layouts e horários diferentes de envio que permitem uma melhor taxa de conversão. Outra possibilidade é alterar a linha “Assunto”, ao fazer isso procure entender o que gera maior taxa de abertura. É o termo desconto? É a quantidade de caracteres?

Layouts – faça versões diferentes para uma mesma landing page e veja qual delas tem o melhor desempenho.

Cores – Teste cores diferentes para um mesmo botão.

Banners – Você também pode testar formatos e informações diferentes em banners.

As possibilidades são inúmeras, o importante é pensar e planejar antes de realizar um teste A/B. Quando conduzido de forma objetiva pode levar a resultados surpreendentes.

CONCLUSÃO

Quando ficamos imersos num processo, qualquer que seja, no dia a dia de fazer a logística funcionar, alimentar o site, criar produto, campanhas, promoções, acabamos esquecendo que não somos nós que vamos de fato utilizar o site, e sim o usuário. Não sabemos como essa pessoa vai usar e quais são os conhecimentos dela e suas limitações. Precisamos levar isso em consideração e analisar o que o consumidor realmente quer. Isso está atrelado à qualidade do nosso serviço e às taxas de

conversões. Precisamos, sempre, pensar no usuário e incluí-lo na cadeia de planejamento do site. Ao longo dos anos desenvolvendo e aplicando pesquisas de usabilidade para diversos segmentos, tive a oportunidade de perceber e entender diversos tipos de comportamentos de navegação. Claro que cada pessoa tem sua particularidade e seria impossível descrever todos os comportamentos existentes. Mas de forma genérica podemos identificar alguns comportamentos padrões.

Light users: são os iniciantes na web. Usam o e-mail, redes sociais e sites de notícia, mas realizar transações online, para eles, é algo diferente e que requer cuidado.

- Têm medo de clicar
- Clicam quando têm certeza
- Se há dúvida, esperam
- Leem as informações para ter certeza
- São mais cuidadosos ao agir
- Têm medo de errar

Medium users: são usuários mais acostumados a internet, conhecem e identificam os pontos chave de interação, menu, links, caixas de seleção. Entendem a lógica web.

- Focam no menu de navegação
- Não precisam de inovações
- Não usam personalizações
- Não gostam de errar, mas dependendo do erro já sabem o que fazer
- Conhecem caminhos alternativos

Heavy users: para eles, a lógica da web não é novidade, focam em agilidade, utilizam ferramentas web para auxiliar nas mais diversas tarefas.

- Gostam de inovações / sofisticações
- Gostam de personalizações
- Sentem-se confiantes ao navegar
- Não têm medo de errar e navegam por tentativa e erro
- Criam seus próprios caminhos alternativos

Baixo grau de instrução: com o barateamento dos computadores e acesso cada vez mais fácil à internet, é natural que um público menos instruído comece a utilizar a internet no dia a dia. Isso tem impacto direto sobre a usabilidade dos sites, que agora precisam atender a um público diferente.

- Tem dificuldade em saber por onde começar
- Tem muita dificuldade de leitura
- Tem medo de navegar

Mais velhos: em geral não entendem e não necessitam de sofisticação, querem apenas o básico.

- A lógica web não faz muito sentido
- Têm o modelo mental do mundo físico
- Têm dificuldade com tamanho de fontes
- Querem apenas o básico





15

WEB ANALYTICS

CAIO TOZZINI

Web Analytics é o processo de medição, coleta, análise e produção de relatórios de dados de navegação e interação, com o objetivo de entender e otimizar o uso dos sites e páginas na internet – *Web Analytics Association (WAA)*

Um dos principais diferenciais que a internet trouxe para as empresas é a capacidade de medir praticamente qualquer ação realizada pelo usuário e, com isso, tomar decisões cada vez mais rápidas a fim de aumentar seu retorno sobre o investimento, seja ele qual for.

Mas chegar até aqui não foi fácil. Acima de tudo, temos que sempre lembrar que a internet é feita por pessoas atrás de seus notebooks, celulares e tablets, e como tal, cada um tem sua própria particularidade de busca, navegação e consumo. Neste sentido, as ferramentas de Web Analytics têm a árdua missão de transformar em números o comportamento das pessoas, que é algo extremamente individual e subjetivo, que posteriormente serão traduzidos em relatórios para só então nós, como analistas, fazermos o caminho contrário de traduzir



relatórios e números em comportamento e procurar entender como as pessoas utilizam nossos websites, onde pode ser otimizado, quais campanhas estão funcionando melhor, como é possível evitar uma má experiência de uso e aumentar o retorno.

Atualmente há dezenas de opções de ferramentas de Web Analytics, extremamente acessíveis a qualquer gestor. Entre as mais conhecidas estão: Adobe SiteCatalyst, Web Trends e o mais popular do mundo: o Google Analytics, utilizado em mais de 10 milhões de websites pelo planeta¹.

O Google Analytics, ou simplesmente GA para os mais íntimos, surgiu em 2005 após o Gigante das Buscas comprar uma empresa chamada Urchin, proprietária de uma ferramenta de métricas bastante robusta e utilizada pela maioria dos grandes websites da época, que pagavam cerca de US\$ 5.000 por mês para usá-la. Assim como na maioria de suas aquisições, a estratégia do Google com a compra do Urchin era de longo prazo: fazer as empresas aumentarem seus investimentos no Google Adwords fornecendo a elas gratuitamente uma ferramenta de métricas, de fácil utilização e estável o suficiente para que seus usuários pudessem analisar e otimizar suas campanhas de mídia online, aumentando seu retorno e, dessa forma, alimentando todo o ciclo novamente.

Depois de muitas versões e atualizações, o Google Analytics conta com uma imensa lista de funcionalidades e cada vez mais estável e de fácil manuseio, fornecendo ricos relatórios para empresas de todos os portes. Porém, ao mesmo tempo que esse é um cenário extremamente atraente a qualquer curioso, também tem suas armadilhas. A capacidade de medir qualquer coisa e de em instantes serem extraídos relatórios com métricas de todo tipo, com tabelas e gráficos, com apenas alguns cliques, traz um risco aos mais desavisados: de se afogar em informações que no final das contas irão dificultar mais do que ajudar na tomada de decisão.

1 <http://marketingland.com/google-analytics-is-installed-on-more-than-10-million-websites-9935>



KPI: KEY PERFORMANCE INDICATORS

Nem tudo o que pode ser contado conta, e nem tudo o que conta pode ser contado – Albert Einstein

Métricas não é algo novo. Na verdade, a todo segundo estamos expostos tanto online quanto offline a algum tipo de ação que pode ser mensurada, mas nem por isso nós olhamos para todos estes números para tomar decisões e realizar ações em nosso dia a dia.

Quando entramos em nossos carros pela manhã para ir ao trabalho, estamos sentados sobre uma máquina que tem centenas, talvez milhares de métricas. Podemos falar de calibragem dos pneus, temperatura do motor, quantidade de óleo, variáveis relacionadas ao alinhamento, peso, enfim. São centenas de números que podem ser extraídos do funcionamento de um automóvel, mas que nem por isso são analisados todos os dias quando nosso objetivo é apenas sair de casa para o trabalho. Para isso, os números disponíveis no painel de instrumentos do carro são mais que suficientes, correto?

Alí conseguimos facilmente saber informações sobre combustível, autonomia, velocidade e temperatura do motor. Esses indicadores são totalmente razoáveis para sabermos que o carro tem condições de andar e chegar ao seu destino, assim como se algo estiver errado com o motor, muito provavelmente um destes indicadores sofrerá alterações, o que nos alertará que algo precisa ser investigado com mais critério. Por exemplo, quando percebemos que o carro está gastando muito combustível (indicador), podemos levantar a hipótese que os pneus não estão bem calibrados, ou que há algo errado na regulagem do motor (causa).

Em Web Analytics, esses indicadores que nos alertam quando algo está indo muito bem ou muito mau são chamados de KPIs (Key Performance Indicators – Indicadores Chave de Desempenho). As KPIs nada mais são do que métricas que elegemos como as mais importantes, aquelas que nos indicam de forma clara e objetiva que estamos no caminho certo, e caso não



estejamos, elas serão as primeiras a nos mostrar que alguma ação deve ser tomada.

Eleger as KPIs é uma das tarefas mais críticas em qualquer ação online. Elas são como ter uma bússola quando se está perdido. Se ela estiver correta pode salvar sua vida, mas no entanto, se estiver desregulada, pode lhe causar grandes problemas.

Em primeiro lugar, a KPI deve estar alinhada ao objetivo de negócio. O número de páginas que os usuários visualizam por visita é um dado crítico para um portal, por exemplo, que ganha dinheiro através de publicidade. Mas é praticamente irrelevante para um e-commerce, que deverá se preocupar muito mais com o número de pedidos.

Uma vez alinhada ao objetivo do negócio, as KPIs também devem atender a alguns critérios básicos:

- 1. Ser Contável:** Uma KPI deve ser obrigatoriamente algo que possa ser mensurado com relativa precisão através de números. Por exemplo, se desejamos que “Satisfação dos Clientes” seja uma KPI, ela deve ser de alguma forma traduzida através de números que são medidos em algum processo, e não simplesmente variarem entre “bom / ruim” ou “alta / baixa”.
- 2. Ser Compreensível:** As KPIs têm como missão principal traduzir de forma rápida se o objetivo do negócio está sendo alcançado, e para isso elas devem ser compreensíveis a todos os envolvidos. Quando falamos, por exemplo, “Taxa de Rejeição”, é uma métrica cujo o nome não é autoexplicativo e pode gerar bastante confusão em sua interpretação. Porém, se nos referirmos a ela como “Porcentagem de visitas que viram uma única página”, já torna o número autoexplicativo, mesmo para aqueles que nunca estudaram Web Analytics.

- 3. Ser Contextualizada:** Assim como ser compreensível, a métrica deve ser contextualizada para ser corretamente avaliada pelos envolvidos. Comunicarmos, por exemplo, que recebemos 100.000 visitas de nossa última campanha, não é autoexplicativo suficiente para saber se isso é bom ou ruim. Porém, dizer que 70% de nossas visitas vieram de nossa última campanha já demonstra muito melhor o que de fato aconteceu.

- 4. Ser Acionável:** Uma KPI deve também refletir uma ação a ser tomada caso queiramos melhorar um resultado ruim ou replicar um resultado bom. Por isso é essencial que as KPIs estejam intimamente ligadas ao objetivo do negócio, do contrário resultarão em números que, embora possam ser avaliados como bons ou ruins, não traduzem nenhuma ação a ser realizada, ou nem sequer afetam o resultado principal da empresa. Podemos ter como exemplo considerar tempo médio no site uma KPI para um site de comércio eletrônico. Esta é uma métrica que não afeta diretamente o objetivo do negócio (venda) e não é acionável imediatamente, ou seja, não há praticamente nada que possa ser feito para mudá-la drasticamente em um curto prazo. Embora não seja a KPI ideal, ainda assim é uma importante métrica secundária para análises mais complexas de engajamento.

METODOLOGIA DE ANÁLISE

Uma vez definidos os objetivos do negócio, escolhida a ferramenta de Web Analytics e KPIs, é hora de consumir estes números, transformá-los em informações e tomar decisões. Um dos maiores desafios no Web Analytics é escolher o que mensurar e entender o que estes números realmente significam. Um número por si só não diz muita coisa sobre o desempenho do seu site ou campanha, ele precisa estar contextualizado e ser comparado. É quando comparamos números e olhamos para as suas diferenças e tendências que começamos a entender, e

portanto, temos a capacidade de otimizar a eficiência de nosso site e campanhas.

Quando falamos de análise, acima de tudo temos que focar na tendência, não nos números absolutos. Como estes números estão, comparando com o passado? Houve algum fator externo ou acontecimento que tenha contribuído ou prejudicado?

Para ter uma visão correta dos números, temos que buscar em primeiro lugar anular ao máximo fatores que possam distorcê-los. Fazer uma análise comparando as visitas de ontem com as de hoje talvez não faça sentido se hoje é segunda-feira, considerando que domingo é natural que qualquer site tenha uma visitação mais baixa. Porém, se em vez disso, compararmos um dia com o mesmo dia da semana anterior, do mês anterior ou mesmo do ano anterior, já passa a trazer muito mais insights, pois você está comparando números que têm a mesma tendência.

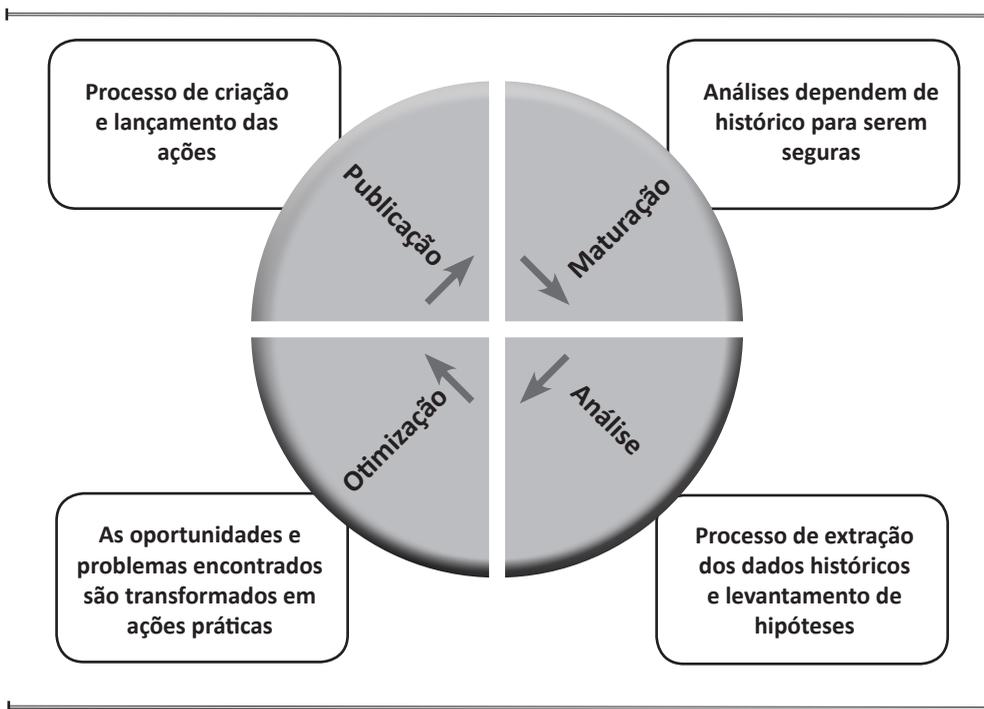
Qualquer negócio tem sazonalidade. Não apenas relacionado a datas especiais (dia das mães, dia dos pais etc.), mas também relacionado ao comportamento de busca e consumo de seus clientes por seus produtos. Se você vende produtos de segunda necessidade, como eletrônicos e brinquedos, provavelmente você venderá mais no final do mês do que no início, e portanto, perceber uma queda de vendas nesta época não significa algo ruim. É apenas a sazonalidade de seu negócio.

Também não podemos esquecer de acontecimentos eventuais que podem afetar os números, e que, portanto, devem ser levados em consideração. Se você vende um estilo de roupa que por acaso foi usado no último capítulo da novela, talvez você perceba um pico nestes dias que deve ser normalizado ao fazer uma comparação. As mídias offline exercem de uma maneira geral uma enorme influência sobre o comportamento online, e devemos estar atentos a estes acontecimentos que podem gerar reflexos e distorções nos números e suas tendências.

Para que seja possível todas essas análises, é claro, fundamental, que tenhamos histórico suficiente para tal. O fato de tudo ser mensurável e de os números poderem ser captados praticamente em tempo real na internet gerou no mercado e em muitos profissionais uma ansiedade que na realidade acaba por induzir ao erro. Volume e histórico suficiente para análise são ponto crucial para que a tomada de decisão seja correta.

A figura a seguir sugere uma metodologia simples que podemos usar para garantir que temos dados suficientes para uma tomada de decisão.

- 1. Publicação:** Naturalmente, o primeiro passo para qualquer ação é que ela seja publicada e esteja disponível para ser testada com nossos usuários. Quando falamos de publicação, se refere a qualquer coisa: um site novo, uma reformulação de layout, uma campanha, ou



mesmo uma nova palavra-chave adicionada nas campanhas de links patrocinados.

- 2. Maturação:** Este é o ponto mais importante para as almas ansiosas. A tomada de decisão depende de histórico para ser feita corretamente. Para isso, temos que aguardar termos um mínimo de dados para seguirmos em frente. Esta fase não é uma questão exatamente de tempo, mas sim de volume. Um site pequeno pode levar dias ou mesmo semanas para ter dados suficientes, já um site com milhares de visitantes por dia talvez já tenha dados suficientes em poucas horas. Um parâmetro interessante para sabermos qual o tempo ideal é levarmos em consideração nossa taxa de conversão.

Se um site tem uma taxa de conversão de 1%, isso significa que para cada 100 visitas, teoricamente ele deveria ter uma venda. Porém, como dito anteriormente, são pessoas que estão por trás desses números e eventualmente este site pode não ter nenhuma venda nas primeiras 100 visitas e ter duas ou três nas próximas 100 visitas. Para evitar isso, temos que colocar uma margem que nos assegure que temos volume suficiente para tomada de decisão. Um bom exemplo seria aguardarmos pelo menos volume de visitas necessárias para gerar três vendas.

Exemplo:

Taxa de Conversão: 1%

Visitas necessárias para gerar **1** venda: 100

Visitas necessárias para gerar **3** vendas: $100 \times 3 = 300$ visitas

Neste cenário, devemos aguardar termos um volume de 300 visitas para seguir para o próximo passo. A análise.

3. Análise: Este é o processo de colocar os dados históricos que temos para entendermos o que houve de ruim que podemos melhorar ou de bom que pode ser replicado. No exemplo anterior, após 300 visitas, deveríamos ter teoricamente três vendas. Sendo assim o resultado apurado poderá nos dar um interessante indicador de como foi a ação:

- Zero ou 1 venda: a ação realmente não foi boa e provavelmente uma mudança crítica é necessária. Algo totalmente novo deve ser testado, como segmentação, layout ou mudanças drásticas na estratégia.
- 2 vendas: a ação ficou abaixo do esperado, mas está no caminho certo. Talvez pequenos ajustes serão suficientes para alcançar o sucesso, como ajustes nas configurações, pequenas mudanças no layout ou no texto ou leves alterações na segmentação. Provavelmente não é um problema de estratégia.
- 3 vendas: a ação ficou dentro do esperado. Não é um grande achado, mas é algo que funcionou e que pode ser otimizado para alcançar resultados ainda melhores. Neste caso, qualquer alteração deve ser feita com cuidado para não prejudicar o que está dando certo, sendo o mais assertivo realizar testes A/B para garantir que o que está funcionando pode ser facilmente acionado caso a alteração proposta dê um resultado pior.
- 4 ou mais vendas: a ação foi um tremendo sucesso. Ficou acima da expectativa e algo pode ser aprendido com ela para ser replicado no futuro. Assim como na situação anterior, qualquer modificação deve ser feita com muita cautela. Teste A/B só é recomendado, como deve ser feito com uma porcentagem pequena dos visitantes, evitando mudanças drásticas nos resultados.

4. Otimização: Na análise serão levantadas hipóteses que expliquem resultados bons ou ruins que devem ser testados. Em internet não existe certo ou errado, existe o que foi ou não testado, e sendo assim temos que sempre dar a chance de uma nova ideia funcionar melhor (ou não). Apesar disso, temos que minimizar riscos. Existem no mercado inúmeras ferramentas que permitem testes serem feitos com segurança apenas aumentando ou diminuindo a porcentagem de visitantes testados de acordo com o risco que se deseja correr. Conforme comentado no exemplo anterior, se eu tive apenas uma venda, não me importarei tanto de correr risco de testar algo novo com 100% dos meus visitantes. Porém, se tive 4 vendas, eu já tenho nas mãos algo que está funcionando muito bem, e sendo assim, vou testar novidades com mais cautela. Talvez uma porcentagem menor (10% a 15%) seja mais razoável para diminuir os riscos de ter os resultados prejudicados.

E começa tudo novamente. Levantadas as hipóteses, é hora de testá-las publicando novamente as alterações, aguardando maturar, ter dados suficientes para tomada de decisão. Recomeçar as análises e levantar novas hipóteses para melhorar resultados ruins e replicar resultados bons. Este é um ciclo que deve ser infinito em qualquer ação realizada se você deseja sempre melhorar.

O INVESTIMENTO EM WEB ANALYTICS

Neste capítulo, pudemos perceber como Web Analytics pode agregar de forma substancial qualquer estratégia online. Hoje, investir em online sem investir em Web Analytics é como dirigir um carro a 200 km/h totalmente vendado.

No entanto, quando olhamos para o cenário do mercado brasileiro, ainda podemos perceber um nível de investimento bastante tímido quando o assunto é Web Analytics.



As empresas tendem a ter uma visão errada de se tratar de algo que pode-se fazer sem custos – afinal de contas o Google Analytics é de graça – e acabam por tomar decisões erradas devido não ter investido o suficiente para ter dados e análises corretas.

Embora existam ferramentas sem custos de licença para uso, devemos ter em mente que para tirar o máximo proveito destas, em primeiro lugar devemos tê-las muito bem instaladas e devidamente configuradas, o que na maioria das vezes não é tão simples. Especialmente quando estamos falando de plataformas de e-commerce, sites dinâmicos e mobile, a instalação “padrão” da ferramenta dará uma visão muito superficial e por vezes incompleta do que realmente está acontecendo no website.

O Google, por exemplo, não fornece suporte diretamente a clientes finais, tendo na verdade uma rede de agências parceiras no mundo todo que têm a missão de atender a demandas de instalação e configuração avançada da ferramenta, os chamados GACPs (Google Analytics Certified Partners). Essas empresas têm acesso antecipado às novidades e atualizações da ferramenta, assim como a treinamentos específicos mensalmente e um evento anual com parceiros do mundo inteiro que ocorre em Mountain View, Califórnia.

Além do investimento com instalação, preferencialmente através de um GACP, as empresas têm uma tarefa ainda mais difícil que é conseguir interpretar corretamente os dados e transformá-los em ações. De nada adianta investirmos em uma instalação ultra avançada, que esteja medindo cada ponto do site, se não há quem possa realmente consumir estes dados e traduzi-los em tomada de decisão. Neste sentido, Avinash Kaushik, evangelista de Web Analytics do Google, comenta em seu livro *Web Analytics 2.0* a respeito da regra 10/90.

Nesta regra, Avinash sugere uma forma bastante ilustrativa de como as empresas deveriam distribuir o investimento em Web Analytics. Esta regra tem como pressuposto principal que as possuir uma boa ferramenta, já não é mais um diferencial competitivo para as empresas como era há alguns anos,



quando estas eram bastante caras e as poucas empresas a ter acesso a alguma delas já teriam uma grande vantagem sobre seus concorrentes.

Como bem sabemos, hoje existem diversas ferramentas totalmente de graça, com recursos bastante avançados que atendem à necessidade de grande parte das empresas. Por este motivo, Avinash ²sugere que 10% do seu investimento em Web Analytics sejam feitos em ferramentas. Seja para comprar a licença ou em alguma consultoria que seja capaz de fazer uma instalação correta e avançada.

Já os demais 90%, Avinash sugere que sejam feitos em pessoas. Ou seja, em contratar profissionais com capacidade técnica e experiência que possa extrair ao máximo os dados dessas ferramentas e tomar decisões. Ou ainda em cursos, consultorias, eventos, enfim, formas de capacitar as pessoas que estão à frente desta poderosa e estratégica arma de fazer dinheiro que é o Web Analytics bem aplicado.

Conclusão

Estamos vivendo um momento no mercado em que ferramentas deixaram de ser o diferencial. Felizmente, diariamente vemos mais e mais ferramentas sendo lançadas para todas as necessidades possíveis e imagináveis. Algumas para medir comportamento em redes sociais, mudança de preços dos concorrentes, competitividade nos sites busca etc.

O grande diferencial competitivo que as empresas estão aprendendo a lidar é com a análise e tomada de decisão baseada em números. É a criação da cultura do Web Analytics de forma a ser uma base central para o dia a dia de todas as áreas. Quando as empresas encontram este nível de maturidade, deixa-se de existir achismos e entram em cena os testes. internet é um ambiente extremamente dinâmico, onde estamos lidando com centenas de milhares de pessoas com comportamento e necessidades únicas, de forma a não existir o que é certo ou errado, mas sim o que foi ou não testado.

² AVINASH KAUSHIK é o autor de *Web Analytics 2.0* e *Web Analytics: An Hour a Day*



WEB ANALYTICS

Temos de ter a humildade de dar uma chance a qualquer ideia, ela de fato pode ser a melhor que todos já tiveram e não raras vezes é a mais desacreditada inicialmente. Se temos a capacidade de medir, temos a capacidade de melhorar sempre. Nossa missão é viver em um ciclo infinito de criar, testar, medir e aprender.





16

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FELIPE MORAIS

Em poucas palavras, Planejamento Estratégico é unir uma marca ao pensamento do consumidor. Trata-se do desenvolvimento de uma comunicação que mostre o caminho a ser seguido pela marca. No processo de planejamento estratégico, é preciso entender profundamente o que é a marca, o que ela vende e o que o consumidor conhece e como enxerga a marca. O que o consumidor espera de um grande varejista online, por exemplo? Rapidez na entrega, sigilo das informações, produtos de qualidade e que não quebrem, e principalmente um bom atendimento. No planejamento estratégico, temos a missão de entender o que o consumidor quer, como é seu processo de compra, os fatores que o influenciam, e ligar tudo isso a uma determinada marca.

Uma das formas de realizar esse planejamento estratégico é, ao longo do tempo, construir a marca e sua história. Em 150 anos, a Coca-Cola construiu uma das marcas mais famosas do mundo e sem dúvida continuará relevante e encantadora por muitos e muitos anos. Há décadas, existe um caminho mapeado e um planejamento muito bem feito para cada ação desenvolvida pela Coca-Cola. A campanha do ursinho polar não nasceu



simplesmente porque alguém teve uma ideia: houve todo um planejamento, um entendimento de marketing, do consumidor, do produto e do momento da marca.

No varejo online brasileiro, um caso interessante é o da Netshoes, uma empresa que até poucos anos era muito pequena, mas que, com planejamento e foco, tornou-se uma das lojas mais visitadas na internet brasileira. Ninguém comprava tênis ou sapato pela internet, era algo visto como problemático: como escolher meu número, meu calçado, como saber se ele fica bem no meu pé? E a empresa encontrou um foco e desenvolveu um trabalho fantástico, do branding à entrega dos produtos, e hoje é um case, atendendo milhares de clientes por ano.

Outra referência no mercado nacional é a das Casas Bahia, um dos últimos grandes varejistas brasileiros a entrar na internet. A empresa esperou que seu público-alvo (consumidores das classes C e D) estivesse lá. A empresa conhecia bem quem era seu público e que dificilmente os clientes das classes A e B a procurariam online. Dessa forma, se planejou para construir uma base de portadores de cartão de crédito entre aqueles clientes que até então tinham apenas o famoso carnê da empresa; e depois disso entrou com uma enorme força de mídia, com estrutura de entrega, com todos os processos das vendas online resolvidos, para que o cliente que tinha o costume de ir às lojas físicas não tivesse nenhuma dificuldade no ambiente virtual.

O processo de planejamento estratégico tem como objetivo entender qual é o objetivo da comunicação para, então, desenhar o cenário da marca e mapear seus concorrentes. Há diversas metodologias para realizar o planejamento, mas todas elas levam em consideração aspectos como o objetivo, o mercado, o público-alvo e os concorrentes. Existe quem, ao delinear o cenário do mercado, já faz uma análise da concorrência. Costumamos separar o mercado e a concorrência em análises diferentes, por exemplo. Nessa análise concorrencial, verificamos como é o website, como ela se posiciona nas redes sociais e qual a extensão de sua presença online e offline.

Para a análise do público-alvo, é preciso levar em conta o perfil psicográfico do consumidor: o que ele faz, do que ele

gosta, o que ele compra e não compra. A seguir vem a estratégia básica, que é o direcionamento do que deve ser feito: ampliar /melhorar o relacionamento com os clientes, entrar nas redes sociais, vender por meio das redes sociais etc. Definida essa direção estratégica, passa-se à preparação do plano tático, que pode ser traduzido como “a maneira de implementar a estratégia”.

Se a estratégia mostra o que deve ser feito, a tática explica como e por que será feito. Uma modelo que será usada para promover o perfume (sendo que o perfil da modelo será definido por uma pesquisa a ser realizado com o público-alvo), ou o tipo de conteúdo que será publicado no Twitter. Mas nenhum plano se sustenta sem as estimativas financeiras: qual é o ROI esperado para essas ações? Em quanto tempo esses investimentos irão se pagar?

O passo final é colocar todo esse plano em uma regra de planejamento. Trata-se de um cronograma detalhando todas as ações, o que torna mais simples para o cliente entender o que será realizado e em que ordem.

Uma vez as ações no ar, inicia-se a fase 2, que é a mensuração. Quais ferramentas serão utilizadas e que áreas do site serão mensuradas? Em um e-commerce, quais estão gerando mais vendas? Quais têm maior taxa de conversão? Quais geram compras adicionais? A mensuração permite também verificar se as metas poderão ou não ser alcançadas e tomar ações corretivas. Se a meta é chegar a 2.000 seguidores no Twitter em seis meses e no quinto mês está com apenas mil, o que é possível fazer? Se as vendas estão 10% abaixo do esperado, o que é possível fazer para impulsionar os números? Se nesse caso o Facebook gera dez vezes mais vendas que o Twitter, reforce os investimentos no Facebook para se aproximar das metas.

Outro exemplo: seu site pode estar bem otimizado para as ferramentas de Search Engine Optimization (SEO), mas está trazendo pouco retorno. O que explica isso? Eventualmente, você pode descobrir que o site do concorrente tem um layout mais bonito e, por isso, é mais acessado e tem uma posição melhor no Google.

Isso mostra que o planejamento não termina quando as ações entram no ar. Muito ao contrário: 70% do nosso trabalho ocorre depois de implementadas as ações. Somente 30% dizem respeito ao planejamento propriamente dito.

PLANEJAMENTO ONLINE E OFFLINE

Há diferença entre planejamento online e offline. A principal diferença é a interação, muito maior no mundo online que no offline. Nos canais digitais, se alguém escrever uma mensagem no Twitter, é preciso responder na hora. No offline isso nem existe: na publicidade é preciso apostar em um anúncio em mídia de massa e torcer para alguém contatar a marca depois de ter visto esse anúncio.

Outro aspecto importante no mundo online é o relacionamento com os clientes. As ferramentas digitais permitem criar relacionamentos muito mais próximos com os clientes, algo impossível de acontecer na mídia offline. Essa é uma grande diferença a favor da internet e das redes sociais. Seu canal de relacionamento via Twitter será sem dúvida mais barato e rápido para tratar as dúvidas e queixas de seus consumidores.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PROJETOS DIGITAIS

Como aplicar os princípios do planejamento estratégico a projetos digitais? É importante dizer que o planejamento transforma dados em informações relevantes, mas só isso não é suficiente: é preciso contar as histórias das marcas e, dessa forma, criar interações relevantes com os consumidores. No que se refere aos projetos digitais, muitos começam com uma visão limitada, imaginando que precisam “modernizar seus sites”, quando na realidade essa é uma questão muito mais ampla. Não se trata mais, simplesmente, de ter um site agradável e funcional. É preciso construir sua marca na internet e, para isso, trabalhar redes sociais, blogs e diversas outras ferramentas de interação online. Mesmo que seu site não conte com uma operação de e-commerce, é preciso lembrar que as pessoas visitam

seu site para conhecer seu produto e sua empresa. Assim, o site gerará receita, mesmo que indiretamente.

Um website é mais que um canal de vendas. Ele é:

- um canal de relacionamento entre o consumidor e a marca;
- um canal de comunicação da marca com seus diversos públicos
 - uma forma de conhecer melhor seus públicos;
 - um canal de informação sobre a marca;
 - um canal de prestação de serviços da marca a consumidores;
 - um canal multimídia da marca e do produto;
 - uma forma de construir credibilidade da marca e dos produtos junto aos usuários;
 - um ambiente para estabelecer conversas entre usuários sobre as marcas e produtos da empresa;
 - um local onde realizar pesquisas de satisfação dos consumidores;
 - um meio de posicionar a marca no ambiente online;
 - uma forma de medir o comportamento do usuário com as marcas e produtos;
 - por fim, é um canal de venda de produtos e serviços.

Entretanto, por mais importante que seja o site da empresa, ele é apenas uma parte da estratégia de comunicação digital. Principalmente no Brasil, as redes sociais são um imenso canal de interação entre consumidores e deles com marcas e produtos. Em 2006, realizei um trabalho para a Coca-Cola, em um tempo em que nem se falava em redes sociais. Já nessa época, a comunidade “Eu amo Coca-Cola” no Orkut tinha 500 mil membros. Será que você está investindo pesado na mídia de massa e há comunidades de fãs de sua marca que você nem sabe que existem?

Evidentemente, hoje a situação é diferente, pois as redes sociais ganharam imenso destaque (o IPO¹ do Facebook que o diga...) e são muito mais relevantes na estratégia de comunicação. Ainda assim há quem tema ter um canal nas redes sociais, como se isso significasse poder manter a marca fora do mundo digital. Entenda: sua marca já está lá! Você pode escolher interagir com quem fala sobre você, ou continuar mudo, sem responder e nem mesmo conhecer a quantas anda a reputação online de sua marca.

Se até recentemente o paradigma do relacionamento era o da comunicação de massa, hoje quem lida com mídia lida com um mundo de segmentações, o que traz novos desafios, mas também novas oportunidades. Uma marca pequena, mas que seja muito relevante em um nicho de mercado pode estar mais bem posicionada no Google do que uma grande empresa. Houve um caso de um cliente que teve uma experiência ruim com uma companhia aérea brasileira e publicou em seu blog essa experiência. Algumas semanas depois, quem buscasse passagens aéreas no Google via o blog na primeira posição das buscas, acima do próprio site da companhia aérea.

OS PILARES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como dissemos, há diversas formas de trabalhar o planejamento estratégico de uma empresa. Nossa abordagem leva em conta cinco pilares:

Objetivo: como a internet pode ajudar no negócio do cliente? Qual o objetivo de marketing do cliente? Como a web pode atingir esse objetivo e superar expectativas?

Cenário: histórico do mercado, tendências, principais marcas, concorrentes diretos e indiretos, presença das marcas nas redes sociais, posicionamento das marcas no mercado, como e onde as pessoas consomem os produtos da categoria, como são as campanhas de marketing dos concorrentes;

¹ Sigla em inglês para Oferta Pública Inicial, termo usado para definir a data de lançamento das ações de uma empresa na bolsa de valores.

Estratégia: como ligar o consumidor (desejos + anseios) às marcas (promessa de marca);

Público-alvo: quem é o consumidor, como interage online;

Esquema tático: como colocar as estratégias em prática, por quanto tempo, o que é necessário para que cada ação seja executada. A melhor forma de apresentar esse plano é tomar como base o conceito 5W2H: what, why, where, when, who, how, how much. Ou, em português: o que será feito, por que, onde, quando, por quem, como e por quanto.

Pelo menos esses cinco pilares precisam estar presentes no planejamento, embora outras variáveis sejam analisadas.

ANÁLISE DE ROI PARA E-COMMERCE

Todo o investimento exige um retorno. Essa é uma premissa que a própria palavra “investimento” traz consigo. Nenhum cliente vai investir “um centavo” sem ter a certeza de que vai recuperar esse investimento com lucro, pode ser de 5, 8, 10, 50, 200, 1000%, dependendo do ticket médio da empresa, da assertividade na comunicação, da usabilidade do site, entre outros fatores. Não temos como dizer que uma ação vai dar um valor determinado de retorno, é caso a caso e depende muito do planejamento feito para a marca.

Um fato é claro: sucesso da campanha depende do ROI, sigla para Return On Investment, em português: Retorno sobre o Investimento. Estamos falando de varejo digital, o que significa vendas rápidas e em grande volume. O mercado de varejo não abre muito espaço para ações que não de alto desempenho, ou seja, atreladas a conversão de vendas, isso pode abrir uma grande discussão em torno sobre as ações terem que sempre gerar um ROI positivo em vendas, mas no final, é isso que os gestores de varejo vão analisar.

O ROI tem sempre que ser superior ao valor investido pelo cliente. Se o cliente investe R\$ 1.000,00 e a agência promete retorno de R\$ 1.000,00 em vendas em seis meses de campanha, por que o cliente vai investir? Se ele pegar esse mesmo valor e

aplicar no banco, em seis meses terá R\$ 1.090,00 (estimando juros apenas para exemplo), mas terá garantido de volta os mil Reais investidos. Com a agência nunca o ROI é garantido.

Uma primeira visão do ROI é ser o retorno simples. A conta, na verdade, não é nada complicada. Quanto mais simples ela for, melhor. Vamos a um exemplo prático: supondo que o cliente investiu na sua agência de propaganda R\$ 8.000,00 em uma campanha e o seu produto é um televisor que custa R\$ 1.000,00. Na teoria, se a agência fizer uma campanha que venda oito televisores, a conta está paga. O custo da ação ficou no mesmo patamar que o investimento, ou popularmente, as ações empataram, certo? Errado!

O que precisa ser analisado é o lucro real do cliente. Se o televisor custa R\$ 1.000,00 para o consumidor final, significa que dentro desse valor há todos os custos da empresa para desenvolver o produto: Impostos, mão de obra, matéria-prima, custos de desenvolvimento, custos de infraestrutura, entre outras variáveis. Além disso, dentro desse valor está o custo de marketing e o lucro que a empresa terá sobre o produto, ou seja, devolver ao cliente os mesmos R\$ 8.000,00 investidos por ele, significa prejuízo.

Supondo que a marca tenha um lucro de 10% do valor do produto. A cada R\$ 100.000,00 que a marca vende, apenas R\$ 10.000,00 se tornam lucro real para a empresa, ou seja, o lucro líquido com todas as despesas descontadas. Dessa forma, a agência ganha um novo desafio que é vender não 8, mas sim 80 televisores. Com esse número a conta fica no mesmo patamar.

A partir do 81º televisor vendido a marca começa a ter um lucro sobre o investimento, pois o mesmo já foi pago e agora o que entrar é literalmente lucro, por isso, quando for estimar o ROI de uma ação, pense sempre nesse lucro, nos custos ocultos e no quanto será estimado em crescimento. Se o crescimento esperado para a ação é de 20%, significa (e voltando ao exemplo) que é preciso vender 96 produtos e não 12 produtos.

PRESENÇA DIGITAL: PRINCÍPIOS E FERRAMENTAS

Até agora, procuramos mostrar como montar o planejamento para levar os consumidores até as marcas (e vice-versa). Esses pontos abordados independem do canal, ou dos canais, a serem utilizados na comunicação. Como este livro fala sobre marketing digital, é importante focarmos agora toda essa discussão sobre planejamento no mundo online.

O fato é que vivemos uma época de grandes transformações. Até os anos 70 e 80, era muito fácil montar um plano de mídia: três canais de TV, seis revistas, uns seis ou sete jornais, e pronto. Esse universo era pequeno e pouco complexo. Mas hoje a mídia está cada vez mais fragmentada: são milhões de sites (para falar apenas nos domínios .com.br) que recebem mídia, seja um banner ou um link patrocinado. Isso sem contar os blogs, emisoras online de rádio e TV, os canais de TV por assinatura, a mídia tradicional, revistas digitais cada vez mais segmentadas...

Com isso, as marcas têm de estar no Twitter, no Facebook e bem posicionadas no Google, comprarem links patrocinados, tudo como padrão. Quem faz isso não faz mais do que o “feijão com arroz”. O marketing digital caminha para realidade aumentada, social games, aplicativos mobile, geolocalização. E com isso você passa a alcançar públicos extremamente qualificados. Como no caso do Jazz Master, um programa online de rádio que alcança 150 mil pessoas, com uma audiência que é exatamente o público que uma marca de equipamentos musicais ou de eletrônicos pode querer alcançar. Embora um portal como o UOL tenha milhões de usuários diariamente, ali a marca está impactando consumidores de 8 a 80 anos, de todos os lugares, interessados em todo tipo de assunto. O que é muito bom para uma marca que queira alcançar as massas, mas que pode estar longe do que é interessante para uma marca mais segmentada e que esteja interessada em desenvolver relacionamentos mais próximos com seus clientes.

A presença digital conta com sete pontos importantes:

Redes sociais: é impossível fugir do assunto, principalmente no Brasil, onde pelo menos 80% dos internautas navegam

em redes sociais com frequência. Leve em conta, porém, que muita gente acessa, mas poucos são os que geram conteúdo nas redes sociais: normalmente, menos de 5% das pessoas de uma comunidade criam o conteúdo que é discutido pelos 95% restantes. Esses 5% é que influenciam os demais, com informações e novidades que estimulam o relacionamento. Se uma marca só faz promoção ela não tem seguidores, e sim caçadores de promoções. Pesquisas mostram que os consumidores confiam mais nas redes sociais do que na mídia tradicional. Por isso, invista em construir relacionamento com seu público por meio das redes sociais;

Troca de mensagens: Facebook, Twitter, MSN, Google Talk, Skype, e até mesmo as salas de bate-papo dos portais, são canais intensamente usados pelos internautas para trocar mensagens. Procure trabalhar os diversos canais pelos quais os consumidores falam e se relacionam com marcas e com outras pessoas. Esses canais também podem ser a nova geração do seu SAC;

Conteúdo: é por causa do conteúdo que as pessoas buscam determinados sites e/ou redes sociais. Não necessariamente este conteúdo está no formato de notícias: jogos, aplicativos, TV no celular, checar os e-mails, tudo isso é acessar conteúdo. Quem tem conteúdo, atrai público;

Mobile: as pessoas compram smartphones porque eles dão acesso à internet. O número de conexões móveis já ultrapassou o número de habitantes no Brasil e continuará subindo. Você sai de casa sem carteira, mas não sai sem celular, porque deseja estar conectado, quer ter a possibilidade de saber o que está acontecendo, de acessar conteúdo. E por meio do celular os consumidores se informam sobre o preço dos produtos nas lojas dos concorrentes. Mesmo que estejam dentro da sua loja;

Buscadores: 95% das pessoas que usam a internet no Brasil utilizam o Google. Se você não estiver bem colocado no buscador, dificilmente o usuário passa da primeira página da busca. Isso significa que se você não tem um SEO bem feito, certamente está perdendo muitas vendas. O tráfego orgânico gerado pelos buscadores é qualificado, pois trata-se de alguém

que está interessado naquele assunto. Quem vê um programa na TV pode se levantar e não ver o comercial, mas quem entra em uma loja virtual atrás de um tênis tem interesse naquele produto. Assim, ser encontrado pelo consumidor no Google é um dos melhores investimentos a ser feito;

Comparação de preços: trata-se de um canal que também cobra por cliques (CPC²), sendo que quem oferece um lance maior por clique ocupa as primeiras posições. Obviamente, quem chega a uma loja por meio de um buscador já tomou duas decisões: sabe o que quer comprar e escolheu sua loja por ter um preço competitivo. No mundo offline, é muito difícil ter um público tão qualificado. A principal vantagem do uso de sites de comparação de preços é impactar os consumidores sensíveis a preços, portanto, se você tem boas ofertas e produtos que não sejam commodities, use e abuse dos comparadores. Por outro lado, se você atua em categorias com produtos exclusivos ou quer se diferenciar pela qualidade de serviços, fuja desse canal.

Mailing: é a forma mais barata de comunicação digital, pois uma vez que você captar e cultivar e-mails de clientes e prospects, poderá fazer campanhas para essa base a custos muito baixos. Algumas lojas virtuais chegam a ter 30% de suas vendas geradas através das campanhas de e-mail disparadas para sua base. Se você tem conteúdo e boas ofertas, ajuste a frequência e tenha uma boa base opt-in³.

O PERFIL DO PROFISSIONAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para lidar com esse mundo digital em ebulição, dinâmico, mutante e ainda sem verdades absolutas, é preciso um tipo específico de profissional. Quem atua em planejamento estratégico deve ter a mente aberta e ser uma pessoa propensa a ter novas experiências. Ele precisa entender as novas formas

² Sigla para Custo por Clique, forma de cobrança por cada clique realizado em um link.

³ Opt-in é captar a permissão da pessoa para enviar e-mails. É aquela caixinha que a pessoa marca "Quero receber e-mails com ofertas da empresa" ou "Assine nossa newsletter".

de mídia e deve evitar qualquer tipo de preconceito quanto a canais e conteúdos.

Um bom exemplo de um profissional desse tipo está no filme *Do que as Mulheres Gostam*, quando o personagem de Mel Gibson começa a experimentar os produtos e chega a se depilar. Para vender o produto, o profissional precisa conhecê-lo, e isso só acontece ao vivenciá-lo. É preciso, realmente, fazer uma imersão no cliente. Qual é a história da marca que você está atendendo? Quem são seus dirigentes? Qual a personalidade deles e da marca? Quais são seus valores? Com quem essa marca fala? Por quais meios? Se existir algum preconceito por parte do profissional de planejamento estratégico, ele não conseguirá fazer o link da marca com o consumidor.

Até mesmo por isso, esse profissional tem de ser extremamente curioso, correr atrás e estar eternamente insatisfeito. O planejamento, lembre-se, não acaba quando a campanha entra no ar: muito ao contrário, aí é que surgem as maiores oportunidades de melhoria. O profissional tem de ter esse desejo constante de correr atrás para ver o que dá certo, o que pode ser melhorado, quais as alternativas que existem.

Para entender as alternativas, saia do escritório! As possibilidades de melhoria decorrem do entendimento das necessidades e das dificuldades dos consumidores, e isso só se descobre indo a campo, observando os clientes no ponto de venda e participando do processo de compra com eles. Pesquisa é essencial: pergunte, pergunte, pergunte. Descubra como é a experiência de consumir os produtos daquela marca, pois dali sairão os pontos de melhoria.

Quem não entende a cabeça do consumidor não tem vez no planejamento estratégico. Seja ele online ou offline.

PLANO DE MÍDIA PARA E-COMMERCE

De nada adianta criar uma loja virtual, sem que essa fique conhecida. No livro *Como Abrir uma Loja virtual de Sucesso*, Mauricio Salvador tem uma frase interessante sobre isso “do

que adianta você comprar um celular, se você não der o número a ninguém, ninguém vai lhe ligar”.

A melhor forma de mostrar o mapa da mídia para um cliente é usar o Excel, dessa maneira fica mais fácil administrar as fórmulas e mais visual de apresentar ao cliente o que se pensa em fazer de ações de mídia e divulgação da marca ou produtos.

Há diversos modelos para montar esse mapa da mídia, porém esse é um dos mais usados por agências. Vamos dividir cada pilar em campos e explicar um a um, dando exemplo como se fosse divulgar um e-commerce para venda de assinatura de revistas de negócios. Para melhor exemplificar, vamos fazer em três fases, porém o todo é apresentado de uma só vez ao anunciante, mesmo que você seja o anunciante (não é raro ver departamentos de mídia dentro de lojas virtuais ao invés de agências terceirizadas).

FASE 01 – INFORMAÇÕES PRELIMINARES

Nome do site/portal: Inclusão do nome do veículo, por exemplo: Portal UOL.

Canal: dentro dos sites ou portais, há canais onde é dividido o conteúdo apresentado. Por exemplo: UOL Economia.

Formato: a peça a ser exposta no veículo é um banner? Full banner? Pop Up? Nesse campo é apresentado ao cliente que peça será publicada naquele veículo e canal. Por exemplo: Full banner (nesse caso é sempre bom avaliar com o veículo se está disponível o formato proposto no plano). Se tiver mais de um formato por veículo e por canal, sugiro escrever numa linha abaixo, para deixar a informação mais organizada.

Impressões: o número de impressões (quantas vezes o banner aparece no canal) que será contratado do site ou portal. É importante pedir para o veículo um mídia kit⁴ atualizado para saber quantas impressões o veículo entrega e não propor

⁴ Mídia kit é uma apresentação com números e perfil sociodemográfico do veículo. Mostra dados tais número de visitantes únicos, pageviews, sexo, idade, renda etc.

PLANO DE MÍDIA ONLINE FEITO NO EXCEL

G5 f5 Período da campanha												
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M	
1												
2	Nome do cliente											
3	Público-alvo											
4	Período da campanha											
5					Período da campanha							
6	Site / Portal	Canal	Formato	Impressões	Tipo de Compra	Semana 1	Semana 2	Valor Tabela	Desconto	Valor com desconto	Compra	Investimento
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												

uma compra maior do que o veículo entrega. Chamado também de inventário do veículo. Por exemplo: cinco milhões de impressões.

Tipo de compra: CPM, CPC ou CPA? Ou seja, Custo por Mil, Custo por Clique ou Custo por Aquisição? Qual a forma que o veículo vai vender a mídia para o anúncio? Há várias formas de se comprar mídia online e é preciso explicar isso ao cliente, pois cada uma delas é paga de uma forma. CPM é o Custo por Mil impressões, paga-se um valor X a cada 1.000 vezes que seu banner aparecer na página. No Custo por Clique, paga-se apenas quando o cliente clicar no banner. No Custo por Aquisição, pagamos depois que o consumidor clicar e comprar. Nesse caso o anunciante remunera um valor fixo ou sobre o percentual da venda para o veículo.

Resumo: nesse primeiro momento do plano de mídia, o cliente tem a visão de quais canais sua loja virtual irá aparecer: Portal IG / Canal Economia / Full Banner. O Canal Economia entrega cinco milhões de impressões por mês / compra por CPM.

2ª FASE – PERÍODO

Tempo da campanha: deve-se indicar na planilha os meses, semanas ou dias que cada campanha ficará em cada veículo e/ou canal.

3ª FASE – INVESTIMENTOS

Valor da tabela: quanto custa para anunciar. Todos os veículos têm uma tabela de preços e é esse o valor a ser colocado nesse campo de acordo com a peça e canal que está se comprando a mídia. Por exemplo, CPM de R\$ 20,00. A cada vinte Reais investidos, o banner será impresso mil vezes. Esse valor é pago mesmo que não se tenha nenhum clique.

Desconto: raramente a mídia é vendida pelo preço da tabela. Na teoria, quando o cliente compra a mídia sem agência, deveria ser vendido pelo preço de tabela, mas na prática isso não acontece. Nesse campo, deve-se colocar o desconto conseguido. Esse desconto depende muito da negociação que cada anunciante ou agência faz com o veículo. Não existe um padrão. Peça sempre descontos sobre o preço de tabela. Um amigo meu, velha raposa da área comercial, tem uma frase ótima: “Aos amigos, tudo. Aos inimigos, a tabela”.

Valor com desconto: o cálculo do valor da tabela vezes o desconto. É esse o valor que o cliente realmente vai pagar. Por exemplo $CPM R\$ 20,00 * 50\% = R\$ 10,00$

Compra: quantidade de impressões que serão compradas. O ideal é comprar o máximo possível de inventário do canal. Por exemplo, com inventário de cinco milhões, o anunciante opta em comprar 30%, ou seja, compra 1,5 milhão de impressões dentro do canal.

Investimento: a conta para CPM é simples: $CPM * (Impressões/1.000)$. No exemplo, a conta ficaria $R\$ 10,00 * (1,5 \text{ milhão}/1.000)$. O anunciante vai pagar nesse canal R\$ 15.000,00.

O ideal é fazer todo esse processo veículo a veículo. Fica mais fácil de apresentar e controlar o mapa.





17

MARKETING DIGITAL

MAURICIO SALVADOR E RODRIGO MARUXO

Podemos definir Marketing Digital como “estratégias de comunicação realizadas e/ou integradas através de meios digitais”. De forma geral, o Marketing Digital trata da criação de estratégias com foco em comunicação, utilizando os meios digitais. O que vai muito além de publicidade e propaganda e chega até a criação de um planejamento que possibilite fazer um trabalho e chegar a um objetivo desejado. No caso do e-commerce, esses objetivos estão relacionados principalmente às vendas (marketing para resultados), branding (construção de marca) e relacionamento (conteúdo e atendimento). Para marcas entrantes, sua divulgação acaba acontecendo como consequência da prestação de serviços de qualidade, como entrega no prazo e bom atendimento, o que acaba indo para o boca-a-boca mesmo, principalmente nas redes sociais. Quem tem recursos, porém, deve investir nas duas frentes simultaneamente.

Com relação à ótica atual das ferramentas digitais disponíveis às empresas para que atinjam seus consumidores, o Marketing Digital apoia-se em quatro pilares¹, sendo eles:

Mídias Sociais: são os diversos canais disponíveis para que as empresas abram espaços para os próprios consumidores interagirem, seja através da criação de blogs e microblogs,

¹ Pilares do Marketing Digital, segundo Mauricio Salvador: <http://www.ecommerceschool.com.br/artigos-de-ecommerce/Pilares-do-Marketing-Digital-no-Ecommerce.pdf>



comunidades virtuais, canais de áudio ou vídeo e ferramentas de compartilhamento de arquivos (vídeos, apresentações, músicas etc.), entre outros. Nesse grupo enquadrados também o uso de social games.

Mídias Gráficas: são os formatos que impactam consumidores em portais, blogs, sites de notícias e conteúdos em geral. As mídias gráficas podem ser utilizadas em diferentes formatos, tamanhos e momentos de impactação, incluindo patrocínio de canais específicos e homepages.

Engenharia de Buscas: são as técnicas utilizadas em buscadores e comparadores de preços, impactando os consumidores nos resultados, tanto através da compra de anúncios quanto usando estratégias para melhorar o posicionamento do site de empresa nos resultados orgânicos.

E-mail Marketing: um dos canais mais explorados pelas lojas virtuais, tanto para geração de vendas diretas quanto para relacionamento e comunicação de status de pedidos.

QUAL A DIFERENÇA ENTRE O MARKETING ONLINE E O OFFLINE?

Se Marketing Digital se refere às ações feitas em meios de comunicação digital, o offline diz respeito à comunicação em canais analógicos. Por conta disso, existem algumas características marcantes do meio digital que não são fortes no offline. O caso mais típico é a mensuração. A grande revolução na publicidade via internet é a possibilidade de medir o que está sendo realizado e assim, tomar as devidas ações corretivas muito mais rapidamente. No offline essa mensuração é muito subjetiva e, portanto, a possibilidade de perder dinheiro é maior. Já quem faz marketing online só joga dinheiro fora se não medir suas ações. No mundo online, se uma campanha não está indo bem é possível interrompê-la rapidamente, dar uma pausa, mudar as peças veiculadas, enfim, tomar alguma atitude enquanto é tempo. No offline os resultados (ou a falta deles) só aparecem quando já é tarde demais para fazer algo.

No e-commerce, o uso do marketing online é uma questão de sobrevivência: se não for feito, não adianta esperar o cliente bater à porta. É pela falta de investimento em marketing digital que 40% dos sites fecham as portas ainda em seu primeiro ano de operação. Há ainda quem ache que é só abrir uma loja na internet que o Google irá localizá-lo e, assim, logo as vendas acontecerão. Não há outro caminho: sem estratégia e investimentos em marketing digital nada acontece. É preciso vender para crescer, acrescentar novos serviços, ganhar multiplicadores, aumentar a escala e gerar mais vendas. O que gera novos clientes, que multiplicam a divulgação, e aí tudo acontece. É como no setor automotivo: você sabe que a campanha deu certo se aquele carro está na rua. No e-commerce, você sabe que tem sucesso quando seu pacote de entregas está circulando.

Outra grande diferença está no fato de que no marketing digital é possível ser muito mais específico no foco e na segmentação da comunicação. No offline é possível segmentar até certo ponto: quem quer alcançar o homem de negócios anuncia nas revistas de economia e negócios, por exemplo. No online, porém, é possível segmentar até o ponto do one-to-one. É possível falar com o cliente no momento em que ele deseja comprar e apresentar a mensagem mais adequada a ele. No offline, algo que seria proibitivamente caro. Por conta dessa facilidade de segmentação, o marketing online é mais agressivo, não é estático como o offline. O mundo digital é o mundo da interatividade: é possível desenvolver campanhas de e-mail marketing personalizadas para cada público e mudar a campanha enquanto ela ainda está sendo realizada. Se um banner entrou no ar com erro, troque, tire do ar e coloque outro. Em um anúncio impresso, isso seria impossível.

DICA IMPORTANTE: MEÇA O ROI

Medir o Retorno sobre o Investimento (ROI) é fundamental. No marketing online, entretanto, a métrica é diferente daquela usada tradicionalmente no mundo dos negócios: é mais simples. Basta calcular o retorno direto do valor investido: se você investiu um Real e entraram dez reais em vendas, o ROI é 10.

No e-commerce tudo começa com a geração de visitas, mas não basta atrair pessoas pra dentro do site e não convertê-las em compradores. Temos que transformar as visitas em pedidos captados e depois transformar esses pedidos em notas fiscais emitidas.

Um cuidado importante a ser tomado é não confiar 100% no número trazido pelo Google Analytics, uma vez que essa ferramenta enxerga apenas as vendas geradas, e não aquelas efetivamente pagas. Cartões recusados ou boletos vencidos entram nas contas do Analytics como vendas.

Para controlar melhor o retorno dos investimentos em mídia, devemos controlar muito bem os seguintes indicadores²:

$$TCc = PC \div V$$

$$TCv = PF \div PC$$

Onde:

TCc = Taxa de Concretização, é a taxa de pedidos finalizados na loja virtual

PC = Pedidos captados (são os pedidos finalizados na loja, nesse caso independe se o boleto foi pago ou não ou se o cartão de crédito foi recusado, por exemplo).

V = Visitas

TCv = Taxa de conversão, é a taxa de pedidos válidos (notas fiscais emitidas)

PF = pedidos faturados (pedidos realmente aprovados pela loja virtual, que tiveram notas fiscais emitidas)

No caso dos pedidos faturados, podemos olhar esse indicador tanto em termos financeiros como em número de pedidos.

Nota: O que acontece quando captamos e não faturamos? Isso pode ocorrer principalmente por três motivos:

Análise de risco: o pedido foi efetuado pelo comprador, mas não foi aprovado pela loja virtual devido à possibilidade de ser uma compra fraudulenta.

² Indicadores apresentados em artigo de Mauricio Salvador: <http://www.ecommerceschool.com.br/artigos-de-ecommerce/conversao-no-ecommerce.pdf>

Problemas internos: falhas na plataforma, no banco de dados ou no ERP da empresa podem fazer que pedidos “se percam” no processamento.

Problemas com estoque: o pedido foi aprovado para o cliente, mas a loja verificou posteriormente que não havia disponibilidade de estoques, tendo que cancelá-lo.

NO E-COMMERCE, CONVERSÃO É A SALVAÇÃO

Qual é a taxa de conversão ideal para uma loja virtual? Com os valores do CPC (Custo Por Clique) aumentando a cada dia, essa preocupação se faz mais evidente para os gestores de comércio eletrônico. Isso porque se gasta cada vez mais para atrair pessoas para a loja virtual e fazer que mais pessoas finalizem o processo de compra implica diretamente no resultado operacional da empresa.

Num mundo imaginário perfeito, essa taxa deveria ser não de 100% mas de 300%, ou seja, todo visitante que entrasse na loja finalizaria uma compra e ainda indicaria a loja para pelo menos outras duas pessoas. Isto em um mundo perfeito.

Infelizmente, a realidade está bem longe disso. Taxas de conversão no e-commerce brasileiro giram em torno de 0,5% a 1,5%. Nos Estados Unidos, essas taxas estão entre 2 e 3%³, mas em algumas categorias chegam a atingir 17%.

Há vários fatores que influenciam o aumento ou a queda dessa taxa. Vamos analisar alguns deles a seguir.

Landing Page: é a página pela qual o visitante entra no site. Há alguns anos, a homepage, ou página inicial, era a principal página de entrada nas lojas virtuais. Com a chegada dos buscadores e comparadores de preços como fortes motivadores de compras e geradores de audiência para as lojas virtuais, a homepage perdeu o posto de porta de entrada para as páginas dos produtos. Isso porque as lojas virtuais começaram a

3 Fonte: Shop.org e Forrester Research. Disponível em: <http://www.internetretailer.com/2011/09/13/conversion-boost-online-retailers>

otimizar suas páginas de produtos com práticas de SEO (Search Engine Optimization) para que elas aparecessem entre os primeiros resultados nas buscas por termos chave. Dessa forma, as pessoas agora encontram links para páginas de produtos nos resultados de suas buscas, o que torna essas páginas ainda mais importantes. Ter uma boa landing page significa oferecer para o visitante informações relevantes e claras, de acordo com o que ele procurou nos buscadores. A landing Page deve ter boa descrição do produto com botões de “adicionar ao carrinho” ou “comprar destacados dos outros objetos”. Preço e condições de parcelamento também devem estar em destaque, assim como se o produto está disponível em estoque. Se a landing Page for uma página de categoria, os produtos mais vendidos devem estar em destaque e com fotos bem tiradas, de boa qualidade. Nunca use textos com tom sobre tom, do tipo cinza sobre branco. Textos em e-commerce devem ser contrastantes, para facilitar a leitura. Evite colocar muitos botões e banners na página do produto, o botão “comprar” deve ser o “Rei” dessa página. Se possível, elimine o menu lateral das categorias, quando o visitante estiver na página do produto. Um bread crumb (caminho percorrido) no alto da página será suficiente para que ele retorne a categorias anteriores. Digo isto porque no momento que um visitante se encontra na página de produtos, devemos “orientá-lo” a finalizar o pedido, deixando a menor quantidade de links possível, para que ele tenha foco no botão comprar.

Taxas de bounces: é possível analisar as taxas de bounces das páginas da loja virtual, através das ferramentas de analytics. Bounce é o termo usado quando algo retorna por algum motivo. Em e-mail marketing, os bounces são os e-mails que retornaram porque o destinatário não existia, por exemplo. Para análise de visitantes, usamos esse termo para descrever os visitantes que entraram no site pela landing page e saíram em seguida, sem visitar outras páginas. As taxas de bounce (bounce rates) podem ser diminuídas ao relacionarmos essa landing page com termos mais específicos, para que elas apareçam em resultados realmente relevantes ao que os usuários estão buscando. Quanto maior for sua taxa de bounce, menor

será sua taxa de conversão, pois você estará atraindo visitantes que procuram uma coisa e encontram outra.

Plano de marketing digital: as taxas de conversão estão diretamente relacionadas à qualidade das campanhas de marketing digital que você anda fazendo. Não basta sair por aí comprando palavras-chave, bases de e-mails e publicando produtos em comparadores de preços. Você precisa fazer uma profunda análise do perfil do seu público e investir nos canais onde esse público navega. Quanto mais certa for sua comunicação, mais você irá converter visitantes em compradores. As ferramentas de marketing digital disponíveis possibilitam fazermos campanhas cada vez mais segmentadas. Dá um trabalho danado, mas no fim do dia dá gosto ver as taxas de conversão aumentando. Pense nisso.

Usabilidade do site: esse é com certeza o maior aliado na taxa de conversão. Sites com boa usabilidade são sites criados para os usuários. Ao mesmo tempo em que vejo empresas investindo milhares de reais por mês (não precisa ser uma grande empresa para gastar mais de R\$ 10 mil por mês com links patrocinados) com CPC, poucas são as que investiram alguma vez, um real sequer em usabilidade. Testes de usabilidade podem aumentar em mais de 100% as taxas de conversão. Isso significa dizer que uma loja virtual que hoje tem 0,5% de conversão, pode pular para 1,0% depois de fazer um estudo desse tipo em seu processo de compras. Um teste de usabilidade simples custa cerca de R\$ 15 mil.

Concluindo, de nada adianta aumentar seus investimentos para gerar tráfego para sua loja virtual se você não olhar primeiro para dentro do seu site, tornando-o mais vendedor. Sites em comércio eletrônico não precisam ser lindos, inovadores e ganhadores de prêmios. Sites de e-commerce precisam ser vendedores. Batedores de metas. Convertedores.

MÉDIA ENTRE 66 CASOS DE PROJETOS REDESENHADOS PENSANDO EM USABILIDADE

Métrica	Métrica de melhoria entre projetos web
Vendas / Taxa de conversão	87%
Tráfego / Visitantes	96%
Desempenho usuário / produtividade	119%
Uso de features específicas	223%

Fonte: Nielsen Norman Group – NN/g

A SOPA DE LETRINHAS DOS INVESTIMENTOS

Ao comprar publicidade na internet, o varejista online irá se deparar com uma verdadeira sopa de letrinhas: CPC, CPM, CPA, CPF, CTR... Vale a pena entender um pouco mais a respeito de cada modelo.

CPC – custo por clique. Nesse modelo, o varejista paga somente quando o usuário clicar em um anúncio apresentado. É o mais apropriado para o comércio eletrônico, pois o investimento é diretamente revertido em acessos à loja. Dessa forma, a chance de fechar vendas é muito maior. O desafio é apresentar uma loja intuitiva, interessante e prática, mas o lead já foi gerado. O CPC é o mais adequado estrategicamente para quem tem pouco dinheiro e para quem quer focar resultados.

CPM – custo por mil. É um modelo que veio da publicidade offline, em que você paga para que sua publicidade seja vista. Nesse caso, paga-se um determinado valor a cada mil visualizações, independente da quantidade de cliques gerados.

Isso é ótimo para determinados mercados, mas pode ser perigoso para o comércio eletrônico, pois o lojista paga sem necessariamente gerar visitas à loja. Se sua propaganda não chamar atenção suficiente para levar o usuário à loja, você pode bem ter gastado muito dinheiro e ter gerado zero vendas. É um tiro de canhão para acertar uma formiga, ou como anunciar no horário nobre da Globo: você fala para todos, mesmo que queira alcançar somente alguns. O CPM vale, então, quando a empresa quer fortalecer a marca e não precisa fazer uma campanha que gere retorno financeiro.

CPA – custo por aquisição. É o custo por oportunidade de negócio gerada, uma espécie de subproduto do CPC.

CPF – custo por fã. Há um investimento cada vez maior nas redes sociais, em campanhas que não necessariamente são desenvolvidas para gerar vendas, e sim para atrair fãs para páginas no Facebook, Twitter ou outras redes.

CTR – click through rate. É a taxa de conversão do clique: dos que viram o link, quantos clicaram? Quando trabalhamos com CPC, o CTR torna-se uma métrica importante, uma vez que o CTR permite alocar esforços para turbinar esses cliques. O CTR está muito ligado à segmentação do público e à assertividade da redação do anúncio.

ONDE INVESTIR

Um dos principais canais da publicidade direcionada ao consumidor são os portais, que podem ser definidos como sites concentradores de conteúdo. No começo da internet no Brasil, houve um grande movimento de abertura de portais, todos buscando encontrar seu espaço no mercado, mas com a evolução da web no país, ocorreu uma consolidação do segmento, com menos empresas participantes que se transformaram em verdadeiras mídias de massa no mundo online. Anunciar em

portais, de modo geral, é bastante interessante como forma de posicionar as marcas, uma vez que a cobrança é feita por visualização (e não por clique) e o público alcançado é muito amplo.

O outro lado dessa moeda é simbolizado pelo Google. A publicidade paga por clique é “quase” perfeita para o varejo, que tem uma publicidade normalmente pouco criativa, mas domina a cadeia de distribuição. O modelo de publicidade CPC permite segmentação e customização, criando novas possibilidades de investimento que geram um ROI mais interessante para empresas que desejam fechar negócios, em vez de construir suas marcas.

Digo “quase” perfeita porque esse tipo de publicidade não garante vendas. Se não for corretamente configurada, será um poço sem fundo para se perder dinheiro.

Comparando com o mundo físico, a publicidade online deixa de ter o formato de outdoor para se transformar no vendedor porta a porta. O desenvolvimento da tecnologia e dos bancos de dados dos consumidores já permite que, na prática, cada consumidor tenha sua própria home page no momento em que entra em uma determinada loja, personalizada de acordo com suas preferências e hábitos de consumo e navegação. Esse é um caminho sem volta, uma vez que o consumidor é diariamente bombardeado por milhares de mensagens e, para obter diferenciação, é preciso falar a mesma língua dos clientes. Principalmente no momento de fechar as vendas.

COMUNICAÇÃO VERTICAL

Com as possibilidades de segmentação abertas pela comunicação online, um caminho natural passou a ser a construção de conteúdos verticais, focados em determinados segmentos de mercado. Assim, sites de conteúdo especializado ganham espaço na comunicação, tornam-se mais relevantes como destino dos usuários e, graças às possibilidades abertas pelo SEO, passam a ser tão visíveis quanto portais de grande audiência. Tamanho não é mais documento. Relevância é o que importa.

E quais as razões para anunciar em sites verticais? Em primeiro lugar, para ganhar visibilidade junto a um público especializado, com o qual existe uma grande afinidade. A publicidade bem colocada nesses canais permite reforçar o posicionamento da marca e, também, explorar oportunidades de vendas.

Um dos caminhos a seguir, nesse caso, é o das redes display, que são sites afiliados a sites de busca (o conceito foi criado pelo Google) e que permitem ao anunciante ganhar capilaridade de uma maneira focada, com dispersão pequena. As redes display distribuem seus banners para os públicos adequados, definidos no perfil de sua campanha. Assim, alinham alta capilaridade, segmentação, alto retorno e oportunidades de venda.

É possível partir também para os programas de afiliados, um conceito criado pela Amazon.com e que faz o comissionamento pelas vendas realizadas. É também um canal que possui alta capilaridade, alta segmentação, oferece grande visibilidade para as marcas e gera um retorno de vendas bastante interessante. Para os afiliados, trata-se de um recurso interessante porque gera receitas sem a necessidade de realização de investimentos, nem de um trabalho de captação de anunciantes (o gestor do programa cuida disso). O afiliado pode também sair do programa a qualquer momento, o que exige do gestor do programa um trabalho bastante focado em resultados, trazendo um público que esteja interessado em comprar o que você quer vender. Isso no cenário ideal: no mundo real, essa é uma grande fonte de conflitos em potencial, já que o afiliado pode trazer um grande público e receber uma remuneração baixa, por conta de uma conversão ruim que não necessariamente decorre da atração do público equivocado. O e-commerce pode apresentar falhas, ou o público trazido não é o comprador do seu produto. Ainda assim, trata-se de um canal que vale a pena analisar.

LINKS PATROCINADOS: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Existe um pensamento bem difundido no mundo digital que diz que basta investir em links patrocinados (Google AdWords, por exemplo) para garantir boas vendas. Na realidade, porém, quem coloca todos os ovos em uma única cesta

dilui suas chances de gerar resultados. Isso porque os links patrocinados são reativos: eles não gritam “me compre” e, em vez disso, geram tráfego qualificado para o site. A conversão tende a ser alta, porque só clica no link patrocinado quem já está interessado por algo que você tem a oferecer. Entretanto, investir apenas em AdWords significa que só irá apresentar seus produtos para quem o procurar. Cativar novos clientes? Difícil. Por isso tenha em mente o seguinte: vale a pena investir em links patrocinados, mas busque outras frentes também.

Um aspecto muito importante das ferramentas de link patrocinado está no fato de que você define o quanto irá gastar com os anúncios, antes de fazer a campanha e independente do retorno que ela tiver. Ao definir uma verba diária de investimento, evita-se que um grande fluxo de consumidores acabe com sua verba de publicidade antes que você tenha tempo de entender o que está acontecendo. Há muito mais controle nesse caso.

COMPARAÇÃO DE PREÇOS: A BASE DA ESCOLHA

Os comparadores de preços são hoje um dos principais canais de entrada dos consumidores nas lojas virtuais, uma vez que a compra pela internet tornou-se muito mais racional

LINKS PATROCINADOS

Vantagens:

- Eu defino a verba diária – planejamento total
- Eu mensuro
- Eu atendo à demanda do meu consumidor
- Eu controlo minha posição
- Eu associo minha marca a termos buscados

Desvantagens:

- CPC inflacionado – cada vez mais concorrentes entram no leilão
- Volume de palavras a gerenciar tende a ser alto
- Abrangência restrita: “mídia reativa”

e menos emocional. A concorrência está ao alcance imediatamente e para um consumidor em potencial migrar da sua loja para a de alguém, é preciso muito pouco. Por conta disso, a presença em sites de comparação de preços pode ser desinteressante ou estrategicamente necessária, dependendo do perfil do seu negócio. Para uma marca exclusiva, por exemplo, não faz sentido estar presente, uma vez que os produtos não são comparáveis com outras lojas. Entrar nos buscadores de preço está muito ligado ao seu mix de produtos e, assim, cada varejista online deve analisar sua estratégia de marca e mix para tomar a decisão. Se você é competitivo em serviços e não em preço, dará um “tiro no pé” ao entrar nos buscadores, pois será considerado careiro. Mas se você tem preços competitivos, faz muito sentido desenvolver uma estratégia de divulgação de seus produtos nos buscadores.

Um ponto de alerta é o fato de que ao anunciar em comparadores não é possível controlar o gasto diário, ao contrário do que acontece nos links patrocinados. Isso provoca uma enorme dispersão e faz que seja necessário contar com um mix de produtos que valha a pena estar no comparador. Não é preciso ter sua loja inteira na busca dos comparadores, embora para o site de comparação o cenário ideal seja contar com todos os

COMPARADORES DE PREÇOS – VANTAGENS E DESVANTAGENS

Vantagens:

- Eu mensuro
- Eu atendo à demanda do meu consumidor
- Eu controlo minha posição
- Eu associo minha marca a preço e oportunidade

Desvantagens:

- CPC pode ser alto – leilão
 - Eu não defino a verba diária
 - Se o produto é comparável, tiro no pé quando não tenho preço competitivo
-



GERENTE DE ECOMMERCE

produtos do mundo em seu catálogo. Afinal, quanto mais cliques, mais receitas.

Para o lojista, porém, isso não é vantajoso, pois representa um custo que não necessariamente se paga. Por isso, é preciso definir qual será o mix de combate, em uma estratégia semelhante à que os supermercados adotam em seus tabloides de ofertas. Para definir quais são esses produtos, tome como base os próprios relatórios disponibilizados pelos comparadores, que apresentam quais produtos estão sendo mais buscados, qual é a demanda por eles, o que está acontecendo, quem tem mais cliques, quem vende mais, quais ofertas são matadoras.

ESTRATÉGIAS DE E-MAIL MARKETING

O e-mail marketing é uma ferramenta de relacionamento que pode gerar vendas para sua loja virtual, ao mesmo tempo em que reforça sua marca junto aos clientes. Esse é um caso de comunicação com um tiro certo, em que o maior faturamento vem de sua própria base de clientes. É uma comunicação focada e você está craque em falar com sua marca. Assim, trata-se de uma ferramenta interessante.

Nas comunicações por e-mail marketing, é possível utilizar sua própria base de clientes ou contratar de terceiros, mas essa segunda opção precisa ser analisada com muito cuidado, pois há muita gente que trabalha nesse mercado sem a seriedade necessária e vende bases adquiridas de forma espúria.

Ao utilizar sua própria base, tenha o cuidado de sempre limpá-la, excluindo dela endereços inválidos e que não acessem suas mensagens. Já no caso de bases de terceiros, vale dar uns dois tiros apenas, porque se essas mensagens não foram suficientes para atrair o cliente e trazê-lo para a sua base, não adianta insistir.

Uma estratégia interessante para ampliar o alcance de sua base de e-mail marketing é, sempre que for possível, criar banners que chamem para a assinatura de informativos ou para concorrer a prêmios. Assim, você consegue novos endereços para suas bases de dados. Outra estratégia interessante



é trabalhar e-mail marketing com quem abandona o pedido no carrinho: enviar um e-mail umas duas horas depois da compra ter sido abandonada no carrinho dizendo “aquele produto que você não comprou pode ser adquirido com X% de desconto”. O raciocínio vale para quem comprou por boleto: ele tem vencimento de três ou cinco dias e, se não foi pago logo, é possível enviar uma mensagem lembrando do vencimento e dizendo que o pedido já está separado, aguardando apenas a confirmação do pagamento.

É importante ter em mente que é preciso ter sempre uma desculpa para falar com o cliente, não se pode ser invasivo. Crie pesquisas de satisfação para que o cliente lembre que você existe e mande essa pesquisa em um período diferente do mês, para aumentar a possibilidade de falar com ele depois que o cartão de crédito tenha virado. São estratégias que costumam funcionar para gerar novas vendas.

Lembre-se de alguns pontos importantes a respeito dos e-mail marketings:

- são ferramentas de relacionamento, vendas e fluxo qualificado para a loja;
- atuam sobre o maior ativo de um e-commerce: a base de consumidores da loja;
- podem ser contratados de terceiros em ações de ampliação de base;
- podem e devem ser utilizados também em ações de retenção e recuperação de vendas;
- devem ser utilizados para informar o status dos pedidos.

Esteja também atento às métricas dos e-mail marketings. A mais importante é a taxa de abertura dos e-mails, um indicador muito sensível ao assunto do e-mail (subject da mensagem). A oferta e a comunicação precisam ser adequadas para levar o cliente não apenas a abrir o e-mail, mas também a clicar nos links apresentados. Para definir o formato mais adequado,



GERENTE DE ECOMMERCE

vale a pena realizar testes A/B, criando duas versões da mesma peça e enviando ambas para bases de teste. A que gerar mais resultado deverá então ser enviada para toda a base.

A análise das métricas dos e-mail marketings permite também analisar a taxa de conversão em vendas. Veja o que gera vendas e o que atrai os clientes. Verifique também a taxa de opt-out, definida como o volume de destinatários de sua mensagem que pedem para sair de sua base de dados. Todo disparo gera um histórico, que permite a criação de segmentações e a análise das informações para o desenvolvimento de novas ações. A partir dessas métricas uma loja virtual consegue aprimorar suas ações.

MARKETING EM MÍDIAS SOCIAIS

Com o crescimento e o amplo uso das redes sociais pelos internautas, as empresas que desejam vencer no comércio eletrônico precisam desenvolver um conjunto de estratégias para monitorar e interagir ativamente junto a seus clientes e prospects, onde eles estiverem. Sua empresa está nas redes sociais, quer você esteja presente ou não. Afinal, seus clientes irão falar de você nas redes. O monitoramento permite antecipar os problemas e interagir com os clientes, fazendo que você deixe de ser passivo nesse processo. Além disso, permitirá que você direcione sua comunicação e até mesmo o desenvolvimento de novos produtos: os clientes dizem do que gostam, do que não gostam, o que acham dos concorrentes, o que esperam de você.

É preciso levar em conta também o que fazer nas redes sociais. Você fará propaganda ou irá efetivamente se relacionar com seus clientes? A Zappos só vende a cultura da empresa, sem promover produtos. Evidente que isso é parte de uma estratégia de criação de relacionamentos que, mais adiante, será revertida em vendas. Há outros casos de empresas que só fazem propaganda. Depende realmente de cada um. Uma empresa de moda, por exemplo, pode dar dicas, ensinar looks, contar histórias e, em algum momento, realizar promoções. Mas o importante é monitorar, para ter os subsídios necessários à



tomada de decisão. Tudo está muito no início para que existam verdades absolutas nas redes sociais.

Ao atuar nas redes sociais, tenha também muito cuidado com a qualidade do conteúdo que está sendo comunicado. O poder de impacto das redes sociais é imenso e, assim, todo cuidado é pouco. Uma frase mal colocada ou um comentário mal entendido gerará uma reação negativa muito grande.

Além de funcionar como um canal de divulgação de produtos e serviços e como uma ferramenta de construção de marca, as redes sociais são também um canal de atendimento aos clientes. Mais e mais, as redes sociais são o SAC dos novos tempos. Ao interagir com os clientes, traga soluções, não minta nunca, crie vínculos emocionais e, acima de tudo, respeite a força do consumidor. Ele é o rei, quer ser ouvido e não tem nenhum receio em colocar sua opinião, criticar bastante e também elogiar quando recebe um atendimento acima das expectativas.

POR ONDE COMEÇAR SUA CAMPANHA DE MARKETING DIGITAL

- Planeje!
- Defina as prioridades.

Sugestão de investimento de tempo e dinheiro para quem está começando:

- E-mail marketing / Redes Sociais
 - Links Patrocinados
 - Comparadores de Preços
 - Redes Display
 - Sites Verticais
 - Portais
-
- Defina orçamento para cada ação.
 - Desenhe uma expectativa de retorno inicial, que será ajustada imediatamente após o início da ação.
 - Crie um cronograma de acompanhamento e ativação.
 - Operacionalize as ações e mensure sempre!
-





18

SEO

DENIS ANDRADE

Search Engine Optimization (SEO) é o conjunto de técnicas e estratégias utilizadas para melhorar o posicionamento e a visibilidade do site nas ferramentas de busca. O SEO tem como foco a busca orgânica (gratuita) e tem como base mostrar para os buscadores qual é o conteúdo da nossa página e a relevância que ela tem para o público.

Como em diversas outras atividades, é preciso pensar sempre no usuário no momento de desenvolver o SEO do site. É necessário gerar para ele o melhor conteúdo, um conteúdo muito relevante, acessível de forma rápida. Não adianta aplicar as técnicas de SEO de uma maneira equivocada, sem planejamento ou sem pensar no usuário. Por isso, uma boa planilha é a melhor ferramenta que um analista de SEO pode ter para ajudá-lo.

Para uma loja virtual é fundamental otimizar as páginas porque praticamente 100% dos usuários começam suas pesquisas nos buscadores. Assim, para vender bem pela internet é importante aparecer bem posicionado nessa busca. E não somente em busca pelo nome do produto, mas também na busca por imagens e vídeos, uma vez que muitos consumidores buscam fotos dos produtos como o primeiro passo do processo



de compra. O SEO é particularmente importante em produtos que têm um ciclo de compra curto, como flores. Ninguém passa dias pesquisando flores na internet: faz uma busca, encontra o produto que quer, compra e pronto. Para que isso aconteça, é preciso estar presente na primeira página da pesquisa no buscador. A popularidade leva a mais credibilidade e, assim, a busca orgânica se torna essencial.

O SEO é também uma excelente ferramenta para colocar no mercado alguém sem marca ou porte, possibilitando que ela passe a competir de igual para igual. Mas a concorrência é grande e muito acirrada, ainda mais no mundo online, em que não existem barreiras geográficas. O consumidor pode até não lembrar de uma marca importante no momento em que deseja comprar, mas o buscador traz até ele a informação correta. Indo um pouco mais além, há a possibilidade de associar a busca aos mapas, escrevendo o endereço da loja física no padrão Google Maps para fazer essa identificação.

Entendemos que atuar nos mecanismos de busca para otimizar os resultados é importante, mas como fazer isso? É fundamental saber como o Google funciona, para entender melhor suas nuances e como tirar proveito disso.

COMO O GOOGLE FUNCIONA?

Entender o comportamento do buscador é o ponto de partida para saber o que deverá ser alterado no site. Se formos relacionar por ordem de importância, o que vai trazer mais resultados é a popularidade do site, que é diretamente relacionada ao conteúdo da página. Crie conteúdo único e fácil de ser entendido, pois assim o usuário acessará mais a sua página, que ganhará relevância na internet. E tenha foco no tema da página, apresentando links com informações complementares.

Para que os buscadores do Google identifiquem seu site, porém, é preciso dedicar atenção às palavras-chave do site. É importante seguir alguns passos:

- Fazer levantamento de palavras-chave. Procure contar com um grande volume de palavras.

- Ver como os concorrentes estão trabalhando a palavra-chave. Como cadastraram o nome do produto, quais são suas megatags. Busque ideias de palavra-chave para colocar no seu site.
- Usar o Google Analytics como inspiração, por meio das origens de tráfego e palavra-chave. O que já funcionou pode ajudar a aumentar essa lista.

O campo de busca também é muito importante e precisa ser monitorado. Veja o que o usuário procura, e de que maneira ele procura, quais as expressões utilizadas. Aproveite esse histórico.

O Google AdWords também é uma ferramenta importante para buscar palavras-chave.

Neste momento, você deverá contar com uma lista gigante de palavras-chave. Organize-as em uma planilha Excel, elimine as repetições e verifique qual é o volume de busca exata para cada uma dessas palavras-chave. Com isso, busque no Google quais são as palavras mais eficientes, considerando o volume de acessos e a quantidade de resultados para cada palavra. Exemplo: “pizza” tem muito mais volume de buscas, mas vale mais a pena trabalhar com a palavra “pizzaria”, que gera resultados mais efetivos.

Associe cada palavra-chave a uma única página. Não coloque mais de uma palavra por página.

Utilize a linguagem do usuário. Como ele escreve no buscador?

Faça todo esse processo também com imagens.

Você pode criar uma coluna na planilha para mostrar o índice de competitividade da palavra. Para fazer isso você deverá usar a Ferramenta de Palavras-Chave do Google¹.

- Entre na ferramenta de palavras-chave e faça uma busca pela palavra ou termo

¹ <https://adwords.google.com.br/keywordtool>

- Veja o volume de buscas locais da palavra ou termo. Anote esse número.
- Entre no site do Google Brasil (www.google.com.br) e faça a busca pelo mesmo termo. Anote a quantidade de resultados.
- Divida a quantidade de resultados pela quantidade de buscas locais.

Esse valor será o índice de competitividade.

A IMPORTÂNCIA DO DOMÍNIO PARA O SEO

Tanto o domínio quanto a URL do site são elementos importantes na busca. O nome da URL diz muito sobre o que a página traz e, assim, faz sentido levar isso em consideração. A URL tem de trazer a descrição da página, contar com a palavra-chave. É importante monitorar como as páginas aparecem no buscador. Monitore e avalie se está atrativo, convidativo. Se não estiver, trabalhe para melhorar.

Um aspecto muitas vezes negligenciado nos sites é a estrutura de cabeçalho. O HTML da página deve ter no título o nome do produto ou da categoria. Esse é seu título principal, ou H1. É a manchete da página, do ponto de vista do buscador. Mas posso ter subcategorias, como características, particularidades ou comentários a respeito do produto, em um subtítulo, ou H2. É possível criar outras subcategorias, indo até H6, com uma relação de hierarquia. Criar essa estrutura bem organizada é fundamental para que o buscador encontre as informações mais relevantes e consiga fazer a classificação correta de seu site.

Exemplo de metatags no cabeçalho (HEAD) do código da página:

```
<TITLE> Dzarm | Dicas de Moda, lojas de roupas, moda feminina </TITLE>  
<META NAME="Keywords" content="moda, vestidos, roupas,  
feminina, Dzarm, dicas, blusas, fashion, mulher, tendências, coleção">  
<META NAME="keyphrases" CONTENT="dicas de moda, lojas de  
roupas, moda feminina, tendências de moda, roupas femininas">
```



```
<META NAME="Description" content="Dicas de moda Dzarm. Loja de
roupas e moda feminina. Vendas pela internet de roupas para mulheres">
<META NAME="url" content="http://www.dzarm.com.br" />
<META NAME="reply-to" content="sac@dzarm.com.br" />
<META NAME="author" content=" Dzarm - http://www.dzarm.com.br">
<META http-equiv="content-language" content="pt-br" />
<META NAME="rating" content="general" />
<META NAME="ROBOTS" content="ALL">
<!-- dicas de moda, lojas de roupas, moda feminina --><cmt>
```

Para o usuário, é importante que as páginas carreguem rapidamente, para uma melhor experiência de navegação. Assim, o buscador procura entregar os resultados que tenham essa característica, hospedados em um servidor rápido, preferencialmente no Brasil. de forma geral, quanto mais próximo do usuário estiver o servidor, mais rápido as páginas carregarão.

Também é importante fazer os redirecionamentos de forma correta. Para os buscadores, digitar “minhaloja.com.br” é diferente de “www.minhaloja.com.br”. Se você não fizer um redirecionamento do primeiro para o segundo, sua popularidade será dividida entre aquilo que, para o buscador, são dois domínios diferentes.

Assim como acontece com os seres humanos, os buscadores “prestam mais atenção” às palavras que estão destacadas no site em **negrito** e/ou *itálico*. É importante, por isso, destacar as palavras-chave. Entretanto, o uso do **negrito** deve ser comedido, uma vez que, em excesso, deixa a página pesada para o usuário.

LINK BUILDING: COMPARTILHAR E CRESCER

Desenvolver uma boa estratégia de link building é fundamental para garantir que sua página esteja bem ranqueada nos mecanismos de busca. O link building consiste em ter o maior número possível de links direcionando para sua loja virtual, e é importante porque um dos fatores que os buscadores mais levam em conta no momento de classificar a relevância de um site é o quanto ele é comentado - possui links - em outros lugares.



Existem diversas fontes de link building:

- Programa de afiliados
- Diretórios de sites
- Sites abandonados
- Agregadores de notícias
- Cross-linking (link exchange)
- Redes sociais
- Sites ou blogs de amigos
- Blog Widgets
- APIs de serviços
- Wikipedia
- Assessoria de imprensa
- Conteúdo de qualidade
- Diretórios de artigos
- Press releases
- Bookmarking
- Comentários em blog
- Patrocínios e feiras

Há diversas formas de alcançar esse objetivo, mas a filosofia é simples: converse com quantos interlocutores for possível, estabeleça relacionamentos, e esses relacionamentos gerarão links que darão visibilidade à sua loja. Seja escrevendo em um blog como convidado, seja trocando links com parceiros, invista em criar um ecossistema de diálogo com seus vários públicos. E lembre-se de ter controle sobre o seu link building. Anote tudo em uma planilha, acompanhe as métricas, segmente, procure entender quais são seus parceiros que geram acesso. Como cada vez as pessoas acessam diretamente a página com a informação que desejam, cresce a importância de contar com conteúdo de qualidade, direcionado, focado. Dessa maneira, os



clientes chegarão exatamente à página que lhes interessa, que será relevante para eles e gerará vendas. A home page dos sites tem perdido importância como gerador de resultados, e perderá cada vez mais. Com isso, a informação de qualidade, relevante e focada, torna-se mais e mais importante.

Lembre-se que a imagem também é conteúdo e, por isso, é importante também produzir boas imagens, e não apenas bons textos e vídeos. E, assim como acontece com textos e vídeos, tenha SUAS PRÓPRIAS imagens de qualidade. Não copie do fornecedor ou de outro e-commerce, uma vez que os buscadores conseguem detectar textos, imagens e vídeos iguais. Nesses casos, o buscador indexa a imagem original, e não a que você copiou, e assim você está gerando relevância para um terceiro.

O conteúdo gerado pelo usuário também é muito interessante. Estimule comentários em seu site, opinião sobre os produtos, avaliações. Não apenas porque geram tráfego e novos links, mas também porque permitem entender qual a linguagem utilizada pelo seu usuário, assim criando ferramentas para adequar a comunicação.

SEO é um tema muito complexo e cheio de especificidades que não precisam ser dominadas, mas devem ser compreendidas pelo varejista. É importante ter uma equipe analisando o SEO, atuando de forma integrada ao marketing, às redes sociais e ao departamento comercial, muitas vezes com o apoio de uma agência externa. Cadastrar os produtos da forma correta ajuda a ganhar pontos na indexação e posições no ranking, assim como utilizar ferramentas para espalhar seu conteúdo online. É um recurso fundamental para o e-commerce e que precisa ser encarado de forma muito profissional. Os resultados compensam.

SEO PARA E-COMMERCE – 20 PASSOS ESSENCIAIS

1– Veja como suas páginas aparecem no Google

- Para ver como as páginas de sua loja aparecem no Google, faça uma busca por: “site:www.sualoja.com.br”



- Como deixar os resultados mais atraentes?
- Os buscadores usam o título da página nos resultados
- Os buscadores usam a meta tag “descriptions” nos resultados

2 – Tenha URLs bem estruturadas

- URL ruim: <http://www.sualoja.com.br/index.php?cat=57&prod=1906>
- URL ideal: <http://www.sualoja.com.br/livros/a-arte-de-seo>

3 – Crie conteúdo para as páginas de categoria

- Páginas de categorias são importantes, pois são as mais populares

4 – Entenda a importância dos links

- Quando você cria um link, ele diz aos buscadores qual o assunto da página de destino. Evite usar IMAGENS e palavras como “saiba mais” ou “clique aqui”.

5 – Crie páginas para datas especiais

- Identifique datas comemorativas relacionadas ao seu mercado. Use o Google Trends para encontrar picos de busca - <http://goo.gl/mzrSy>
- Identifique os produtos mais vendidos
- Crie páginas para as datas especiais que você selecionou

6 – Não use a descrição do fabricante nos produtos

- O Google não gosta de conteúdo duplicado. Por isso, crie uma descrição única e de qualidade. Incentive a geração de conteúdo pelos usuários, para diferenciar o conteúdo de sua loja da concorrência. Verifique conteúdo similar com o Copyscape - <http://goo.gl/uBfKj>

7 – Invista em novas imagens para produtos

- Imagem também é conteúdo e boas imagens ajudam a gerar vendas.

8 – Use a ferramenta de palavras-chave do Google na hora de cadastrar o produto

- Câmera Fotográfica ou Máquina Fotográfica? Pense bem nos termos que o consumidor irá utilizar. Qual a melhor opção para o nome do produto? Qual opção é mais buscada no Google? A ferramenta de palavras-chave do Google pode ajudar a definir a melhor opção - <http://goo.gl/itQ52>

9 – Otimize suas imagens

- Coloque um nome amigável no arquivo. Evite nomes como “DSC000365.jpg”. Prefira “livro-nao-me-faca-pensar.jpg”
- Use o atributo alt no HTML da imagem
- Não use imagens pesadas
- Mantenha o conteúdo próximo à imagem

10 – Tenha um sitemap para os 50 produtos mais recentes

- Sitemap é um arquivo XML que lista as páginas de um site - <http://goo.gl/N7mkx>
- Um sitemap para os novos produtos ajudará o Google a conhecer as páginas mais rapidamente

11 – Monitore as buscas internas da loja

12 – Crie um blog

- Ferramenta de relacionamento com o cliente
- Crie links internos para explorar palavras-chave
- Lembre-se: mais conteúdo, mais visitas

13 – Use as redes sociais

- Facilite o compartilhamento de suas páginas. Além de trazer visitas, as redes sociais ajudam suas páginas a aparecer melhor

14 – Monitore as citações da sua loja na internet com o Google Alerts

15 – Treine toda a equipe. O SEO tem que envolver todo o time

- Escrever bem é fundamental. Portanto, tenha atenção ao cadastro de produtos
- Programadores, apliquem técnicas de otimização on-page
- Designers, evitem Flash e imagens em títulos e menus

16 – Aumente a popularidade da sua loja com links externos

- Programas de Afiliados
- Promoções
- Tabelas comparativas de produtos
- Cadastre sua loja em diretórios de sites
- Escreva em blogs de terceiros
- Patrocine ou apoie eventos
- Escreva tutoriais

17 – Mantenha no ar as páginas de produtos sem estoque

- Use a função “Avise-me”
- Liste produtos relacionados
- Faça redirecionamento 301

18 – Incentive o conteúdo gerado pelo usuário

- Abra espaço para comentários e *reviews*
- Envie e-mail após a compra pedindo a opinião
- Ofereça “algo” em troca

19 – Fale a mesma língua do seu usuário

- Escreva textos fáceis de ler
- Use a ferramenta de palavras-chave do Google para saber quais palavras usar no texto
- Pense em como o usuário fará a busca no Google

20 – Como o Google vê sua página?



COMO APRENDER MAIS SOBRE SEO?

SEO não para por aqui. Há muito mais para aprender, esses foram apenas os primeiros passos. Alguns caminhos interessantes:

1. Fórum Google de ajuda ao webmaster – <http://goo.gl/mmkPg>
2. Livros:
 - *SEO – Otimização de Sites*, de Erick Formaggio;
 - *A Arte de SEO* de Eric Enge, S. Spencer, Rand Fishkin, J. C. Stricchiola;
 - *Guerreiro SEO*, de John I. Jerkovic.





19

LINKS PATROCINADOS

RICARDO ZACHO

O link patrocinado é uma das mais importantes ferramentas de marketing digital que as empresas dispõem atualmente. Entretanto, antes de estabelecer uma campanha de search marketing, é preciso definir os objetivos da ação. Sem definir os objetivos da campanha, não adianta sentar na frente de um computador e experimentar definir palavras-chave patrocinadas. Abraham Lincoln disse uma vez que, se tivesse oito horas para cortar uma árvore, passaria seis delas afiando o machado. Da mesma forma, 75% do tempo investido nas ações de marketing digital devem ser usados no planejamento e apenas 25% na manipulação das ferramentas, na execução propriamente dita. A questão do planejamento é tratada em mais detalhes no capítulo 16 deste livro.

Mostrar o que são links patrocinados é fácil: basta olhar no alto das páginas de pesquisa de qualquer site de busca. No caso do Google, as áreas com anúncios patrocinados, em formato de texto, estão posicionadas na coluna da direita e no topo das páginas. Os resultados patrocinados apresentam relação direta com as buscas realizadas. De forma geral, as principais características de um link patrocinado para o formato pesquisa são:



GERENTE DE ECOMMERCE

- Anúncio em formato de texto contendo um título, a descrição do produto/serviço oferecido e a URL do site;
- O anunciante paga apenas quando um usuário clica em um anúncio, um modelo de negócios conhecido por CPC (Custo por Clique);
- O custo do clique varia em função de uma série de fatores, dentre os quais os principais são a quantidade de vezes que as palavras-chave escolhidas pelo anunciante são utilizadas nas buscas X a quantidade de cliques que elas recebem, a posição real do anúncio na página do resultado da busca, a qualidade geral dos anúncios e a otimização do site;
- O anunciante determina o quanto quer investir por dia;
- É possível realizar alterações no anúncio, na segmentação e no volume a ser investido, a qualquer momento.

Esse modelo de negócios tem no Google seu maior exemplo, mas pode ser encontrado em uma série de sites, como Facebook, UOL, Buscapé, Yahoo, Bing e outros.

O link patrocinado é, de uma forma simplificada, um leilão em que quem paga mais aparece em uma posição mais destacada. Esse é um investimento 100% garantido em retorno de visitas, uma vez que o pagamento é feito após o clique ter sido efetuado. Em um banner tradicional, o anunciante geralmente paga quando o internauta visualiza o anúncio, independente de ter se interessado por ele (e clicado para saber mais) ou não. Como hoje em dia praticamente todos os usuários de internet utilizam ferramentas de busca e grande parte deles encontram o que precisam na web dessa maneira, este é um canal de comunicação que tem de ser considerado na estratégia digital das empresas. Deve-se sempre lembrar que o consumidor é alcançado pelo link patrocinado em um momento bastante favorável, justamente quando está procurando por um assunto relacionado ao produto / serviço de uma determinada empresa.

O link patrocinado é um formato de mídia qualificado e não invasivo, pois o próprio usuário é que pesquisa os produtos e serviços nos quais tem interesse naquele momento. Por conta

disso, apresenta resultados eficientes e permite que, por meio de uma boa administração, o anunciante esteja sempre bem posicionado na busca paga. Assim, quem tem maior verba total não está em vantagem, ao contrário do que acontece na publicidade tradicional.

Para os anunciantes, o recurso dos links patrocinados traz vantagens como aumentar a audiência dos sites de forma qualificada, fortalecer a marca na internet e permitir que resultados sejam alcançados em curto prazo, de forma mensurável.

Ao trabalhar os links patrocinados, devemos construir sempre um bom conteúdo em nossos sites, que gere interesse e traga a conversão esperada sobre aquela página específica. A questão do conteúdo tem tudo a ver com o trabalho de SEO, tratado no capítulo 18 deste livro, lembre-se que um link patrocinado deve direcionar o clique para uma landing page¹ relacionada ao produto pesquisado. Quem clica em um link, em um resultado de busca, para perucas loiras quer visualizar uma página com perucas loiras, e não uma home page com diversas perucas. Parece claro, mas esse é um erro comum na construção de links patrocinados.

Outro cuidado importante é lembrar que, quando uma campanha de links patrocinados é focada em vendas, o produto é mais importante que a marca. Afinal, se o cliente estivesse interessado na marca, teria digitado algo relacionado a marca ou buscaria a própria marca. Seguindo a lógica de conversão em vendas, é preciso destacar, no texto dos links patrocinados, o produto, remetendo a uma página cujo título tenha a ver com o conteúdo apresentado. Toda página web é um documento e o buscador, ao fazer a indexação dessas páginas, considera o título do documento, as imagens que formam esse documento como fatores importantíssimos. Assim, cuidar do SEO das suas páginas é essencial, tanto para a busca orgânica quanto para a busca paga.

Dica: um SEO bem feito fará que o custo final por clique (CPC) caia.

¹ Página de destino do usuário, após ele clicar em algum link.



GERENTE DE ECOMMERCE

Uma diferença interessante entre a busca orgânica e os links patrocinados está no fato de que a busca orgânica deve ser pensada como uma ação de longo prazo. O clique é gratuito, mas é preciso realizar um grande trabalho para fazer que esse link apareça bem ranqueado nos buscadores. Quem está indexado na terceira página quase não é visto pelo consumidor, mas ainda assim no longo prazo vai sendo construído um volume interessante de cliques. É algo atemporal. O link patrocinado, embora caminhe com a busca orgânica (ambos dependem de bom conteúdo e um trabalho de SEO bem feito), tem uma dinâmica muito mais acelerada: você coloca uma campanha para rodar e em 30 minutos ela está no ar. Além disso, em quatro semanas já é possível entender quais são os termos que geram mais conversões efetivamente. Com isso, quem trabalha simultaneamente o SEO e os links patrocinados ganha força e alcança seus resultados mais rapidamente. Quem escolhe palavras-chave erradas consegue perceber rapidamente que está tendo muitos cliques, mas uma taxa de conversão muito pequena. A não ser que esteja utilizando os links patrocinados somente para branding, fuja das palavras com baixas taxas de conversão em vendas.

Lembre-se também que nem sempre a culpa da baixa taxa de conversão está nas palavras escolhidas para serem trabalhadas nos links patrocinados. Um bom design do site, que garanta uma boa usabilidade, é essencial. Não é possível obter um bom resultado sem que haja equilíbrio entre esses aspectos. Se o cliente vê um link interessante, clica nele e cai em uma página onde não consegue encontrar o botão de comprar (seja porque o botão é muito pequeno, seja porque não está na primeira rolagem), sua venda foi perdida, mesmo com um tráfego qualificado. Por isso, invista tempo e algum recurso também para descobrir a quantas anda a usabilidade de seu site. Nem que seja um teste com amigos, mas teste, procure ver o site com os olhos do seu público.

LINKS PATROCINADOS E ETAPAS DE COMPRA

O planejamento deve representar 75% de uma campanha de marketing digital, sendo que metade disso envolve entender qual é a etapa, do processo de compras, que o anunciante está



participando. Se alguém quer comprar um celular, o primeiro passo é pesquisar modelos de equipamento. O cliente entra em um site, navega muito, clica em diversos produtos e não compra nada. Nesta fase da compra, as empresas trabalham muito o branding. Assim, se uma empresa quer fortalecer sua marca, vale investir em palavras-chave de alcance amplo, que sejam mais generalistas. No caso do celular, a própria palavra “celular”.

Em um segundo passo, depois que o consumidor decidiu que deseja um celular, ele passa a escolher características: câmera, MP3, GPS, e por aí vai. E por conta disso faz novas pesquisas. Aqui a taxa de conversão aumenta, porque a busca é mais refinada. Entretanto, ainda estamos no processo de decisão, e não na compra propriamente dita. O cliente aqui ainda está decidindo marcas, cores e preços.

O terceiro passo é a compra em si. Para fechar a compra, o cliente vai buscar um equipamento com determinadas características, funcionalidades, cores etc. Aqui o objetivo é realmente converter as palavras em vendas. Nesse processo, o cliente veio aprofundando sua pesquisa, saindo de “celular” e chegando a “celular grafite xpto com câmera e MP3”.

Os maiores buscadores, como Google, Yahoo! e Bing, trabalham fortemente o leilão de palavras-chave, por meio de ferramentas intuitivas e simples. A utilização da ferramenta equivale a 25% de todo processo e é simples de trabalhar. Então é melhor focar os 75% que efetivamente fazem a diferença.

Dica: Tente efetuar o planejamento longe de um computador, papel e caneta funcionam bem nesse momento.

AFINAL, QUAL É O OBJETIVO?

Antes de partir para a execução de uma campanha de links patrocinados, é preciso definir quais são os objetivos da ação. O que a empresa quer com essa campanha? Vender mais? Obter visualizações de uma página específica? Receber inscrições ou cadastros? Aumentar o número de formulários de contato? Aumentar ou diminuir ligações? A empresa não precisa



GERENTE DE ECOMMERCE

ter um único objetivo em uma campanha: pode buscar vender, aumentar o número de downloads, gerar uma navegação mais profunda e passar mais tempo no site. Os links patrocinados são muito baratos se comparados à propaganda tradicional na televisão, com a vantagem de permitir uma total mensuração dos resultados.

Para isso, a primeira etapa é definir aquilo que se quer. Se a empresa quer vender por meio dos links patrocinados, não se deve ter campanhas muito amplas, com foco em branding. E como as ferramentas de search para publicidade mostram com ênfase quantas vezes cada palavra foi clicada, é muito fácil perder o foco e desvirtuar a campanha, os anunciantes iniciantes tendem a escolher palavras-chave que apresentam muitos cliques, elas geralmente são amplas demais e como vimos clique nem sempre é sinônimo de eficiência. E, nesse processo, deve-se procurar as palavras específicas que são buscadas e pensadas pelos usuários. Você pode querer vender uma caneta esferográfica vermelha e logo pensará em definir a palavra-chave “caneta” para sua campanha. Mas o consumidor interessado em comprar seu produto busca apenas por “caneta” ou por “caneta esferográfica vermelha”? O que gera mais resultados em sua opinião? Com certeza a expressão completa, porque quem faz esse tipo de pesquisa sabe exatamente o que quer. Quem digita “caneta” pode estar interessado em um produto ou então na história da caneta. Por isso, é preciso saber qual é o objetivo da ação e agir de acordo com esse objetivo.

MUITO ALÉM DO CPC

A forma mais conhecida de uso dos links patrocinados é a área reservada diretamente nos buscadores. Trata-se daqueles espaços no lado direito e na parte superior das páginas de resultados de busca. Entretanto, é possível atuar de outras formas. Assim como nas palavras-chave, os canais são outra forma de controlar onde seus anúncios são exibidos. Geralmente, o canal é um website, blog, fórum, no qual a empresa deseja que seu anúncio seja exibido. Assim, pode-se escolher aparecer apenas em sites que estejam relacionados ao seu segmento de mercado.



As contas do Google AdWords são organizadas em campanhas e grupos de anúncios. Para começar, é importante pré-definir um orçamento diário e suas preferências de segmentação (local geográfico e idioma). Utilize essa opção (campanhas e grupos de anúncios) para aumentar a eficiência e organização de uma campanha. Em cada campanha há um ou mais grupos de anúncios, que são conjuntos de anúncios, palavras-chave e canais relacionados.

Para não se perder na administração do sistema, é importante seguir uma lógica de criação e organização. Isso permite, inclusive, que alterações sejam feitas rapidamente e que seja possível desabilitar campanhas que aparentemente gerariam resultados e na realidade não estão trazendo retorno, ou então que precisem ser interrompidas (você pode ter vendido tantos produtos que o seu estoque acabou, por exemplo). Se você tem um e-commerce de papelaria, pode criar duas campanhas uma para canetas e outra para lápis. Dentro da campanha canetas, criar grupos de anúncios como “caneta azul” e “caneta vermelha”, pois quando você for definir as palavras-chave, conseguirá criar expressões bastante específicas, levando os cliques para as landing pages específicas de cada produto. Dessa forma, o cliente que estiver interessado em um determinado tipo de produto já é levado a uma página de compra específica, estimulando as vendas (se esse for o seu objetivo da campanha).

É importante levar em conta o fato de que os sistemas de busca na internet têm como princípio básico a relevância, que é definida pelo próprio usuário. O usuário faz uma busca, recebe uma série de resultados e escolhe um deles para navegar. O buscador rastreia esse comportamento e, com isso, vai entendendo quais as páginas possuem um melhor conteúdo para aquele determinado resultado de busca, essas páginas tendem a serem posicionadas com destaque nos resultados de busca. O Google faz uma relação entre a quantidade de buscas e a quantidade de cliques nos links patrocinados, utilizando esse fator como parte da equação que determina o custo por clique. De forma geral, quanto mais alta a relação entre a quantidade

de cliques X quantidade de vezes que seu anúncio é exibido, mais baixo o valor do clique a ser pago.

Estamos falando de um índice muito importante, principalmente para o Google que é a CTR². A fórmula para calcular a CTR é (Cliques / Impressões) * 100. Uma boa CTR sempre ficará acima de 1%.

O Google Adwords ranqueia cada palavra-chave de acordo com uma série de fatores, criando um Índice de Qualidade que vai de zero a dez. Um índice de qualidade igual a 10 mostra que sua campanha e suas palavras-chave possuem muita qualidade e permitem basicamente que você economize dinheiro, pois pagará menos no CPC para alcançar melhores posições, potencializando seu objetivo. O Índice de Qualidade, para ser formado, leva em conta aspectos como:

- taxa de cliques (CTR) da palavra-chave;
- a qualidade das páginas de destino X palavras-chave anunciadas;
- a relevância da palavra-chave para os anúncios de seu grupo de anúncios.

REDE DE PESQUISA X REDE DISPLAY

Links patrocinados não são todos iguais. No modelo chamado de Rede de Pesquisa o anúncio pode ser visto na maioria das pesquisas realizadas em buscadores (trata-se daqueles anúncios colocados na lateral direita ou no alto das páginas de resultado de busca).

Já na Rede de Display ou Rede de Conteúdo, os anúncios podem aparecer em formato de texto, gráfico, Flash e vídeo, para ser reproduzido em um clique. A Rede Display é formada por sites que disponibilizam espaços em suas páginas para veiculação de anúncios. Nesse modelo, os anúncios são relacionados ao tema do website e então são exibidos.

² Click through rate

SAIBA DIZER NÃO

No processo de definição das palavras-chave costuma-se pensar muito em quais palavras adotar, mas não é dedicado tanto tempo a definir que expressões evitar. Entretanto, o uso de palavras-chave negativas é a melhor ferramenta para o aumento das taxas de clique (CTR). As palavras-chave negativas impedem que seus anúncios sejam exibidos para alguns termos considerados irrelevantes para seu negócio. Uma loja que venda somente pulseiras femininas e tem em sua campanha a palavra “pulseira” aparecerá para todos os que pesquisarem “pulseira masculina” no Google e que, muito provavelmente, não são potenciais clientes. Ao negativar a palavra-chave “masculina”, evita-se que o anúncio apareça para quem busca pulseiras masculinas, economizando dinheiro e direcionando o clique apenas para os clientes realmente interessados no produto /serviço da loja.

A utilização de palavras-chave negativas não é boa apenas para o anunciante: é boa também para a experiência do usuário, pois evitará que ele seja encaminhado para páginas irrelevantes naquele momento. A inclusão de palavras-chave negativas é simples, basta colocar um sinal de menos (-) antes das palavras que se deseja bloquear. O uso de palavras-chave negativas ajuda na segmentação da campanha, mas é preciso escolher com critério que palavras serão negativedas. É importante tomar cuidado para que não seja negativeda uma palavra-chave que poderia ser interessante para o seu negócio.

COMO CRIAR UMA CAMPANHA DE LINKS PATROCINADOS?

As ferramentas de publicidade para criar campanhas de links patrocinados, por exemplo, o Google Adwords, permitem que campanhas sejam criadas sem complicação. Uma vez definido login e senha, a operação do sistema é simples e intuitiva.

Como dissemos logo no início, a operação do sistema representa apenas 25% do trabalho total. É, por assim dizer, a ponta

do iceberg. Há alguns pontos mais estratégicos a levar em conta e que devem ser definidos antes mesmo de começar a executar suas campanhas. Tome nota:

1 – Defina um objetivo para sua campanha e em qual etapa de compra irá atuar (pesquisa, decisão ou compra);

2 – Defina o público-alvo: Brasil ou São Paulo? Masculino ou Feminino? Qual a idade média desse público?

3 – Defina palavras-chave para atingir o objetivo (inclusive as palavras negativas);

4 – Estructure a campanha (Campanha > Grupo de Anúncios).

5 – Crie anúncios textuais de acordo com seu público-alvo.

A CAMPANHA ESTÁ NO AR. E AGORA?

O trabalho não termina quando a campanha está no ar. Bem ao contrário, está apenas começando.

1. Identifique sua meta de publicidade: uma vez que seus objetivos estejam definidos, trabalhe as estratégias de sua campanha para alcançá-las. Se o objetivo é obter mais cliques, aumente a exposição do anúncio adicionando palavras-chave relacionadas. Se o foco é aumentar o CTR, otimize o anúncio e evite visualizações desnecessárias escolhendo palavras-chave específicas e palavras negativas.

2. Organize sua conta AdWords para máxima eficiência: uma conta organizada é mais fácil de administrar, acompanhar e de identificar melhorias. Por isso, organize a campanha por tópicos, criando campanhas separadas para cada tipo de produto (campanhas diferentes para celulares e máquinas fotográficas, por exemplo). Segmente por idiomas para evitar que clientes de países

não atendidos por você visualizem a campanha. Crie grupos de anúncio específicos.

- 3. Escolha palavras-chave relevantes:** a primeira escolha já foi feita para colocar a campanha no ar, mas é fundamental observar o comportamento de cada palavra e identificar que outras expressões podem ser utilizadas. Você pode ter escolhido palavras-chave que têm relação com seu negócio, mas que não convertem. Entenda os motivos e avalie os fatores que estão levando o retorno a ficar aquém da expectativa.
- 4. Crie anúncios simples e direcionados:** quanto mais simples, melhor. Vá direto ao ponto e tenha foco. Crie mais de um anúncio para verificar qual converte mais e desenvolva mensagens simples que possam ser rapidamente entendidas pelos consumidores.
- 5. Otimize seu site para conversão:** como está o SEO do seu site? O design agrada? Você leva o cliente para a página de vendas e ninguém compra porque o botão

CPC X CPM

Uma dúvida relativamente frequente diz respeito ao modelo de cobrança mais viável para uma determinada ação de marketing: CPC ou CPM. A resposta, como sempre, é “depende”. Depende de qual é seu objetivo.

O modelo CPC é ideal para compras online, para preenchimento de cadastros e para a geração de leads. Neste caso, o foco está em conversões, em fazer que os usuários realizem uma determinada ação.

Já o modelo CPM tem como foco o fortalecimento da imagem da marca. É mais recomendado quando se pretende divulgar uma nova marca, um novo produto, ou ampliar o reconhecimento no mercado.

“comprar” está escondido? Crie grupos de testes e verifique se informações como telefones, formulários e botões de compra estão claramente definidos.

- 6. Acompanhe o desempenho de sua conta:** analise o retorno sobre o investimento, verifique quais são os anúncios que convertem ou não. Em quais ações você gera resultados e em quais você perde dinheiro? Isso muda continuamente, dependendo das ações da concorrência, de mudanças no comportamento dos consumidores e de diversos fatores. Analise as oscilações dos números e entenda as oportunidades que são criadas.

- 7. Teste e modifique suas campanhas de links patrocinados:** quais os melhores CPCs X posicionamento nas páginas de resultado de busca? Quais os anúncios que dão mais retorno? Acompanhe continuamente as conversões e também as ligações telefônicas. Se uma campanha tem baixo número de cliques e alta conversão, existe potencial para torná-la mais eficiente e transformá-la em uma campeã de vendas. Posso adicionar sinônimos, erros gramaticais e melhorar a campanha. Campanhas com baixo clique e baixa conversão estão apenas desperdiçando tempo/dinheiro e devem ser descontinuadas. Já aquelas que têm muito clique e baixa conversão são as que merecem mais cuidado: elas podem ser um desperdício de dinheiro ou significar que você está trabalhando branding, por exemplo. Se uma campanha tem muito clique e pouca conversão, pause-a imediatamente e pergunte-se: O que está acontecendo? Só continue após ter certeza que a resposta faz sentido para seu objetivo de campanha!

ERROS COMUNS EM CAMPANHAS DE LINKS PATROCINADOS

- 1. Querer estar sempre posicionado em primeiro lugar:** nem sempre vale a pena o esforço e o dinheiro investidos para estar na primeira colocação. É importante estar bem posicionado nas buscas, mas avalie cada caso para definir até que ponto o investimento se paga.
- 2. Comprar palavras-chave muito amplas:** palavras-chave muito amplas podem gerar cliques, mas poucas conversões. Segmenta a ação, defina seu alvo, tenha foco.
- 3. Comparar campanhas digitais com campanhas impressas:** Elas possuem características diferentes. Muda a linguagem, muda a forma como são exibidas, muda a forma de cobrança. Elas são muito úteis quando trabalham em conjunto. Campanhas por palavras-chave são cobradas por clique (CPC x Orçamento diário), portanto, você não alocou um espaço exclusivo nos resultados de buscas, suas campanhas irão sair do ar assim que seu orçamento diário for alcançado.
- 4. Ter um custo muito alto para a campanha:** o uso de mais palavras específicas permite diminuir o CPC. Defina palavras negativas para melhorar o retorno e diminuir seus custos.

CONCLUSÃO

Os links patrocinados são uma ferramenta publicitária importante, mas não devem ser pensados de forma isolada. Imaginar os links patrocinados desvinculados do SEO ou da arquitetura da informação é desperdiçar oportunidades. Todas as disciplinas devem convergir, uma vez que o link patrocinado leva o usuário a um website, que deve estar otimizado para que

melhores resultados sejam obtidos. Se todas essas ações forem bem feitas, sua operação de e-commerce terá sucesso e permitirá que você conheça melhor o mercado, entenda o comportamento dos consumidores e consiga, dentro de um contexto, criar estratégias vencedoras.

UM PEQUENO GLOSSÁRIO

É importante alinharmos alguns conceitos que são importantes no universo dos links patrocinados.

Impressões: corresponde ao número de vezes que um anúncio é exibido em um buscador ou em sua rede de parceiros. Monitore o volume de impressões para saber a quantas pessoas seu anúncio é exibido.

Cliques: se um cliente visualizar seu anúncio e clicar nele para saber mais ou para fazer negócios com você, isso será registrado em sua conta como um clique. O monitoramento dos cliques permite saber quantas pessoas optaram por entrar em seu website a partir do anúncio patrocinado.

CPC (Custo por clique): escolha o valor máximo a ser pago por clique dos usuários em seu anúncio. O lance de CPC ajuda a determinar a classificação nas páginas de resultados de buscas patrocinadas. Nas ações em links patrocinados, é possível definir um orçamento diário para as campanhas e, uma vez esse valor alcançado, a ação é interrompida e só retorna no dia seguinte. Da mesma forma, é possível redimensionar o investimento, a qualquer momento, e assim responder rapidamente a quaisquer alterações na demanda ou nas necessidades de mercado.

CPM (Custo por mil): em campanhas focadas na rede de conteúdo, é possível optar por pagar pelas visualizações do anúncio, e não pelos cliques gerados por essa campanha. Lembre-se! Os lances nessa modalidade estão disponíveis somente para campanhas que utilizam a rede de display, e não a tradicional rede de pesquisa.

Conversão: é quando um clique em seu anúncio leva diretamente ao seu objetivo pré-estabelecido, seja uma compra, um cadastro, a visualização de uma página etc.



20

SOCIAL COMMERCE

GUSTAVO SANTOS E MAURICIO SALVADOR

O uso das mídias sociais é uma febre no mundo todo. É interessante ver que no Brasil a população adotou o uso dessas redes muito rapidamente. Somos o primeiro país no mundo em tempo de navegação em comunidades virtuais e sites de compartilhamento, como YouTube , Twitter e Facebook. Assim como no mundo físico, as pessoas são influenciadas pelo que os outros têm. Se alguém comprou um celular bacana, é mais fácil eu comprar também, se tiver visto ele sendo usado e bem recomendado por um amigo próximo. As redes sociais amplificam essa troca de informações e experiências com produtos e marcas.

Falar em social commerce é, em grande medida, apostar em um futuro desconhecido. O crescimento das redes sociais tende a modificar a maneira como os consumidores buscam produtos e serviços e interagem com marcas. Como as perguntas realizadas atualmente no campo de buscas do Google serão feitas num futuro bem próximo? É provável que boa parte dessas buscas deixe de ser feita nos bancos de dados sujeitos às otimizações dos sistemas de SEO e passe a ser respostas de nossos amigos através das redes sociais. Isso significa, para os buscadores, uma perda significativa de receita com a venda de links patrocinados, hoje sua maior fonte de renda.



Em vez de entrar no Google e digitar «loja de flores rio de janeiro» o usuário pode entrar no Facebook ou no Twitter e postar: «Ei, alguém poderia me indicar uma loja de flores no Rio de Janeiro?» A resposta para a pergunta pode até não ser dada em 0,29 segundos, como acontece no buscador, mas provavelmente será dada por alguém da rede de contatos do usuário. Um resultado que traz uma confiabilidade muito maior.

Mas será que alguém vai esperar minutos ou horas por uma resposta se pode obtê-la em alguns segundos? Quando analisamos do ponto de vista de alguém que queira comprar um produto ou serviço de alto valor agregado, a resposta é “sim”. Está mais que comprovado o quanto as opiniões de outras pessoas nos influenciam antes de comprarmos algo, principalmente se esse algo for caro.

O aumento no uso das redes sociais vem mostrando, ainda que timidamente, que essas espirais de relacionamento logo irão se fundir. Aos poucos, os sites de relacionamentos sociais vão abrindo janelas uns para os outros. Por exemplo, no perfil do LinkedIn é possível automaticamente mostrar as postagens feitas no Twitter. Assim, mesmo sem fazer login em sites diferentes, é possível transmitir a mensagem em ambos. O mesmo acontece entre o Facebook e o YouTube, sendo possível mostrar vídeos nas postagens.

Sendo assim, com a integração cada vez maior entre os ambientes, é possível que daqui a algum (pouco) tempo, nossos perfis e postagens de conteúdos colaborativos estejam convertidos numa única grande rede social.

Embora céticos tenham decretado sumariamente o fracasso das redes sociais como geradoras de vendas em sites de comércio eletrônico, o fato é que as mídias sociais já representam mais de 5% dos motivadores de compras online no Brasil. O Pinterest, rede social baseada em fotos, vem se tornando uma forte ferramenta de geração de tráfego para lojas virtuais. Um estudo divulgado pela Shop.org, ComScore e Partnering Group mostra que cada usuário do Pinterest segue em média 9,3 empresas de varejo, enquanto no Facebook a média é de 6,9. Outro levantamento, elaborado pela Steelhouse, indica que

59% dos usuários do Pinterest compraram algum item online após visualizá-lo na plataforma, contra apenas 33% dos usuários do Facebook.

No geral, 55% dos entrevistados da pesquisa da Steelhouse relataram compartilhar suas compras em sites de redes sociais. O Facebook foi o mais popular neste quesito, com 55%, seguido por Twitter (22%), Pinterest (14%), Instagram (5%) e LinkedIn (3%). O levantamento da Shop.org mostra também que os consumidores seguem empresas nas redes sociais principalmente para obter informações sobre ofertas e cupons (51% das respostas). Outros motivos frequentes são a procura por informações sobre produtos (43%) e postar ou ler comentários sobre mercadorias ou serviços (36%).

O estudo ainda mostra que os usuários de celulares e smartphones estão dispostos a compartilhar sua localização com os varejistas, sendo os homens mais propensos que as mulheres a divulgar esse tipo de informação (40% x 25%). Consumidores com idades entre 18 e 34 anos também são os mais receptivos a esse tipo de compartilhamento (46%).

Ainda segundo a pesquisa da Steelhouse, as principais razões para um comprador instalar aplicativos de varejistas em seu smartphone são para procurar itens (32%), descontos e promoções (26%) e realizar compras (22%). No entanto, ao fazer compras online, dois terços dos consumidores preferem sites em vez de aplicativos.

ALGUMAS DEFINIÇÕES

O conceito de mídias sociais abrange várias subcategorias, que muitas vezes são confundidas. Veja a seguir algumas das classificações para os diversos tipos de mídias sociais:

- Publishing: blogs (Wordpress), sites de conteúdo colaborativo (Wikipedia) e sites de colaboração de artigos (Digg). São plataformas focadas na publicação de texto, principalmente;

- Sites de compartilhamento (sharing): YouTube, Slideshare, Flickr e Last.fm são exemplos de sites que compartilham áudio e vídeo;

- Discussões e conversação: Skype, Google Talk, Facebook Messenger e ferramentas de chat online para que pessoas ou grupos conversem em tempo real;

- Redes sociais: é o lado mais visível desse movimento. Facebook, LinkedIn e outras redes em que as pessoas encontram amigos, colegas de trabalho e se relacionam, formando comunidades e grupos;

- Microblogs: sites com espaço para mensagens de tamanho limitado. O mais famoso é o Twitter;

- Livecasting: ferramentas sociais que compartilham música, montam listas de TV favoritas e agregam conteúdo da maneira que você quiser, tanto em vídeo como música. Um exemplo é o Justin.tv;

- Mundos virtuais: pessoas assumem a pele de avatares. O Second Life é o exemplo mais conhecido no Brasil;

- Social Games: ferramentas de jogos cuja mecânica tem uma dinâmica social, em que pessoas têm de ajudar umas as outras para avançar nos games.

DIVIDIR PARA SOMAR

Esses dois estudos reforçam um aspecto fundamental das mídias sociais e que não pode ser negligenciado pelas marcas: as redes sociais são, acima de tudo, um espaço para compartilhamento. Compartilhamento de conteúdo, opiniões, experiências e pontos de vista. Seja em texto, imagens, áudio ou vídeo, distribuídos pela internet, via SMS, por meio dos tablets, em sites, blogs e fóruns. É o meio pelo qual os consumidores podem ter voz ativa e dizer o que pensam sobre produtos, serviços, empresas e marcas.

Para ter sucesso nas redes sociais, as empresas e marcas devem, antes de pensar em vender, ter como foco outras questões, como a geração de tráfego, o envolvimento, a interação e a

captura de e-mails. O crescimento do Twitter e do Facebook no mundo trouxe mais uma sigla para os relatórios dos marqueteiros digitais: o CPF: Custo Por Fã ou Cost per Follower. A aquisição de fãs por meio de anúncios pagos no Facebook tem se mostrado uma estratégia interessante para as empresas, uma vez que depois que a pessoa clica no botão “Curtir” da página de fãs da empresa, passa a visualizar em seu mural todas as postagens feitas pela empresa.

O cálculo do CPF é feito tendo por base o número de fãs adquiridos (FA), dividido pelo valor investido na campanha (VI):
$$\text{CPF} = \text{FA} \div \text{VI}$$

O CPF pode se tornar em breve um concorrente para o CPA, ou Custo Por Aquisição. Quando investimos no CPA para aquisição de mailing de clientes, criamos uma base de e-mails que será posteriormente usada para receber disparos de peças em HTML com ofertas da empresa. Para se comunicar com essa base, a empresa terá que fazer disparos frequentes e relevantes. Disparos frequentes vão demandar investimentos numa boa ferramenta de disparos de e-mails. A criação de conteúdo relevante também vai demandar tempo de redação e design, o que envolve custos adicionais. Sendo assim, o Custo da Aquisição de mailing lists não acaba quando adquirimos o e-mail de alguém: esse custo perdura a cada campanha de e-mail marketing disparada.

Por outro lado, o CPF tem uma vida menos onerosa, uma vez que depois que alguém clica em “Curtir” não há mais custos para a empresa impactar esse consumidor. Isso porque as postagens feitas no mural da página de fãs não necessitam de ferramentas pagas e tampouco de design sofisticado. Outra vantagem do CPF é que cada postagem que aparece no mural do consumidor pode ser facilmente compartilhada com sua lista de amigos, coisa pouco frequente nos disparos de e-mail marketing comerciais.

Com um simples clique no botão “Compartilhar”, essa postagem é publicada e visualizada pela lista de amigos de uma pessoa. Para fazer o mesmo com um e-mail, essa pessoa teria que encaminhar a mensagem para todos os e-mails de sua lista

de contatos. Você já fez isso alguma vez com uma mensagem comercial? E há ainda a vantagem da pulverização das mensagens. Em vez de publicar todas as ofertas de uma vez num e-mail em HTML, a empresa pode publicar aos poucos em sua página de fãs. Isso faz que a comunicação fique mais sutil e frequente.

Isso significa então que você deve abandonar o disparo de e-mail marketing e investir somente no Facebook? Não! O e-mail marketing é uma poderosa ferramenta de vendas, responsável atualmente por cerca de 30% das vendas das lojas virtuais, e tende a ser cada vez mais usada. Olhando, porém, pelo lado de relacionamento e fidelização, o CPF está muito além.

Devemos prestar atenção ao crescimento do CPF, diretamente proporcional ao aumento no número de usuários do Facebook no Brasil. Investir numa boa página de fãs, com conteúdos de qualidade e fáceis de serem compartilhados, é um bom começo. Por isso, ao comprar anúncios no Facebook, invista na aquisição de fãs e não apenas em cliques para seu site. Ao configurar seu anúncio, você tem a possibilidade de escolher entre enviar o usuário para uma URL externa (seu site) ou enviar o consumidor para sua página de fãs.

No primeiro caso estamos falando de CPA, pois uma vez no seu site esse consumidor poderá comprar algo ou se cadastrar para receber suas ofertas. No segundo caso, o usuário deverá ser estimulado a clicar no botão “Curtir” da sua página de fãs. Crie anúncios no Facebook com o Call to Action para curtição e não deixe também de criar um formulário na sua página de fãs para captura de e-mails. O mais importante é deixar o consumidor escolher por onde ele quer ser impactado.

JÁ PODEMOS FALAR EM VENDAS?

O social commerce tem tido uma atenção redobrada das empresas de varejo, principalmente porque gera tráfego para lojas virtuais, com custo menos elevado que o CPC (Custo Por Clique). Quem vende CPC vende leilões de cliques, em que quem paga mais aparece melhor. Isso inflacionou a internet e cliques

que custavam R\$ 0,20 passaram a valer R\$ 1 em menos de 12 meses. Empresas que só investem dessa forma ficam com margens reduzidas. E o social commerce é uma alternativa viável para a geração de tráfego orgânico, desde que acompanhada de conteúdo informativo.

Apesar de toda a empolgação em torno das redes sociais, o social commerce ainda não “pegou”. No mercado norte-americano, o mais avançado do mundo, nenhum varejista demonstra um grande entusiasmo com as vendas geradas nas “f-lojas”, apesar do fato de que ter uma loja no Facebook significa alcançar um público potencial de mais de 800 milhões de pessoas (e subindo). Por outro lado, todos são unânimes em destacar a importância das mídias sociais como geradoras de tráfego para as lojas virtuais. As pessoas passam muito tempo nas mídias sociais e compartilham muito conteúdo. Assim, é em conteúdo que as lojas virtuais devem investir para ganhar presença no social commerce.

Aqui no Brasil ainda não existe uma adesão forte das lojas virtuais nas redes sociais, talvez porque falte gente qualificada para gerir essa informação. Nos Estados Unidos, todas as lojas virtuais já têm seu gerente ou até mesmo um departamento de Mídias Sociais, que está focado, mais que na venda propriamente dita, no engajamento dos consumidores.

Um grande caso no mercado brasileiro é o que o Magazine Luiza vem fazendo, por meio de seu projeto Magazine Você. A empresa se consolidou no mercado como uma empresa que está sempre próxima de seus clientes e é muito inovadora. Mantendo esses dois pilares, em agosto de 2011 anunciou um projeto de social commerce pioneiro no mercado brasileiro. Pelo Magazine Você, a rede de relacionamentos dos consumidores no Facebook ou Orkut passa a ser uma possível fonte de receitas para o internauta, que se torna uma espécie de revendedor do Magazine Luiza, em um modelo de negócios que leva para o mundo online o conceito da venda direta, porta-a-porta. Uma grande oportunidade.

O Magazine Você é uma loja personalizada, em que o usuário monta uma vitrine no Facebook ou no Orkut com produtos

do Magazine Luiza e escreve dicas que auxiliem seus amigos a comprar. Assim, por meio da indicação feita aos amigos, o usuário influencia as compras e passa a ser remunerado em até 4,5% pelas vendas fechadas por meio de sua vitrine. O grande diferencial é permitir aos usuários receber conselhos de pessoas de confiança, encontrar produtos e comprá-los, tudo em um único lugar. Toda a operação fica por conta do Magazine Luiza, que garante a segurança dos dados de pagamento, sigilo das informações e entrega. O usuário fica apenas com a tarefa de divulgar os produtos junto a seus amigos nas redes sociais.

Para participar do Magazine Você, os usuários fazem um cadastro, aguardam a aprovação e montam a loja virtual com produtos escolhidos no Magazine Luiza. Dicas e avaliações dos produtos contribuem para as vendas e o usuário ainda realiza um atendimento personalizado para cada um de seus amigos nas redes, criando um vínculo muito próximo com os clientes e favorecendo as vendas. Os consumidores compram por esse canal de vendas e, em até 45 dias, são pagos de acordo com o volume de vendas gerado.

O Magazine Você superou as expectativas iniciais: depois de um período de testes em que apenas colaboradores da varejista podiam criar suas lojas, a empresa abriu em fevereiro de 2012 o modelo de negócios para o público em geral. Em dois dias, bateu a marca de 10 mil lojas (esperada apenas para 2013) e, em uma semana, esse número dobrou. Em maio de 2012 o Magazine Você chegou a 33 mil lojas abertas. Um grande sucesso.

MAIS QUE VENDAS: RELACIONAMENTO

Quando se fala de social commerce, não se deve pensar só em efetivar vendas, mas em explorar o potencial de relacionamento e a oportunidade de criar ou começar a vender novos produtos ouvindo as pessoas e estudando as tendências. As redes sociais são muito importantes para a criação do link building, que é a construção de relevância junto ao Google, fazendo que outros sites tenham links apontando para sua loja virtual. Como se não bastasse, as mídias sociais têm grande credibilidade como

fonte de tráfego para as lojas virtuais: quem vem pela mídia social tem mais chance de fechar compra do que quem veio por um link patrocinado.

As mídias sociais ganham importância na estratégia de comunicação e vendas quando vemos que conseguem impactar os consumidores em todas as etapas do processo de compra. Um post na timeline do Facebook chama atenção e leva ao desejo de consumir aquele produto. Um clique coloca o cliente dentro da loja virtual e, rapidamente, é possível fechar a compra. Mais ainda, o cliente tem a possibilidade de compartilhar a mensagem recebida e de comentar com seus amigos a experiência que teve com essa loja / marca / produto / serviço.

Para isso, quanto mais interessante a mensagem postada, melhor. E é importante, então, que a loja virtual crie conteúdo que seja fácil de ser compartilhado: minivídeos, fotos, descrições, botões de compartilhamento, tudo deve ser pensado com base na sua usabilidade nas redes sociais. Quanto mais conteúdo de qualidade for gerado, mais conteúdo será compartilhado por mais pessoas e maior será a presença da marca na rede social, gerando mais confiança dos consumidores. Um ciclo virtuoso.

ESTRATÉGIAS PARA AS REDES SOCIAIS

Vale a pena elencar algumas estratégias interessantes para utilizar as redes sociais de modo a gerar negócios. A primeira estratégia é ter alcance. Há dezenas de sites, além do Facebook e do Twitter, com boa audiência e nos quais a briga é menos acirrada. Identifique uma lista de sites de mídias sociais em cada subcategoria e prepare uma estratégia de presença para cada uma delas.

Outra estratégia importante é multiplicar, criando políticas de uso das mídias dentro da própria empresa. Isso pode passar pelo estímulo para que os funcionários tenham blogs sobre temas relacionados ao universo corporativo: um site de pesca pode incentivar um colaborador a criar um blog que fale sobre pescaria, por exemplo.

É possível também aproveitar as redes sociais para treinamentos sobre o uso dos produtos. Quem vende sapatos de couro pode, por exemplo, ensinar o consumidor a lustrar os sapatos. Uma loja de gravatas pode postar vídeos explicando como dar nós.

Vale a pena ainda utilizar conteúdo de terceiros, seguindo no Twitter e no Facebook outras pessoas influentes naquele segmento, por exemplo. Existe uma regra tácita que diz que quanto mais você retuita as mensagens de terceiros, mais eles retuitam as suas também. Aqui, o caminho é identificar quem são os blogueiros e tuiteiros mais influentes, buscando torná-los advogados ou evangelistas da marca. Os advogados da marca são aquelas pessoas que entendem a marca independente de cometer algum erro. Eles estão antenados e defendem a empresa. Já os evangelistas tiveram boas experiências com a marca e passam para frente, contam para quem puderem sobre isso.

DICAS PARA REFORÇAR SUA PRESENÇA POR MEIO DE BLOGS

Os blogs são ferramentas que têm licença poética para produção de conteúdo. Enquanto na loja virtual o conteúdo é voltado ao produto, é algo mais técnico; no blog a loja pode falar de outros conceitos. Uma loja que venda eletrônico pode ter um blog que fale sobre cinema, por exemplo. É interessante trabalhar conteúdos afins aos produtos vendidos na loja. Isso ajuda no envolvimento dos consumidores. Como se não bastasse, trata-se de uma ferramenta poderosa para aumentar o SEO, uma vez que esses conteúdos devem explorar palavras-chave e apontar os links para produtos.

- Escreva conteúdos afins.
- Compartilhe parte de conteúdo de outros blogs para criar boa vizinhança.

- Comente em outros blogs, relevantes e interessantes, para despertar interesse dos blogueiros.
- Demonstre conhecimentos específicos.
- Seja um prestador de serviço, indicando quem possa ajudar a resolver o problema de algum consumidor.
- Crie uma base de dados de conhecimento sobre o seu produto a partir do momento em que foi feita uma postagem ensinando a usar seus produtos.
- Procure publicar conteúdo que incentive comentários. Se o conteúdo for muito dono da razão, desestimula. Mas se levanta questionamentos, chama as pessoas para participar e comentar.
- Use o blog como centralizador de outras mídias sociais.
- Use sempre o SEO: use as tags com palavras chaves no título das postagens e aplique técnicas de SEO ao blog.

DICAS PARA REFORÇAR SUA PRESENÇA NO TWITTER

- Promova o blog: toda vez que postar no blog, avise no Twitter.
- Promoções no Twitter já são costume e boa estratégia para adquirir seguidores.
- Use o Twitter como ferramenta de venda, desde que tenha proporção: 30% para vendas e 70% para conteúdos relevantes/interessantes ou retuites.
- Use o Twitter para monitorar palavras-chave, tendências e marcas.
- Seja rápido para responder toda vez que questionarem sobre a loja ou produto.
- Esteja atento para o fato de que as postagens são perecíveis. De manhã foi feita, à tarde já era...
- Seja curto, rápido e objetivo.

SAC 2.0.

Outra forma que o varejo deve explorar as mídias sociais é através do SAC 2.0. Cada vez mais as pessoas usam Twitter, Facebook e até YouTube, para tirarem dúvidas sobre produtos, seja no pré-venda, quando o cliente precisa saber de algum detalhe que o ajude a definir e finalizar o processo de compra, seja no pós-venda, quando o consumidor quer fazer algum elogio, sugestão ou reclamação sobre sua experiência de compra ou de uso do produto.

- Tome cuidado com o SAC 2.0. Ao mesmo tempo em que é uma ferramenta importante para reduzir custos de atendimento telefônico, deve ser muito bem feito e os atendentes devem estar preparados para usar esse canal. Erros de português nas respostas, são comuns em empresas que pagam baixos salários para os atendentes 2.0. É a imagem da empresa perdendo credibilidade.

- Monitore o que está sendo dito sobre sua marca. Ao identificar alguma reclamação, em primeiro lugar responda ao cliente que o problema dele já está sendo resolvido. Em segundo, convide-o para conversar “em off”, ou seja, num canal que não seja público (telefone, e-mail, chat ou mensagem direta no Twitter, por exemplo).

- Em terceiro lugar e o mais importante de tudo: resolva rapidamente o problema.

Ainda há muita coisa pra acontecer nesse mundo social, digital. Mantenha seu radar em alerta para capturar tendências e ouvir muito o que os consumidores têm a dizer sobre os produtos e serviços que você vende. Por outro lado, tome cuidado com modismos e sites que aparecem do dia pra noite dizendo que vão revolucionar a internet.

Contrate mão de obra qualificada para gerenciar as mídias sociais de sua empresa. Afinal de contas, sua marca é seu bem mais precioso.



21

COMPRAS COLETIVAS

JOÃO RAMIREZ

MUITO DESCONTO E POUCAS HORAS PARA COMPRAR!

Falar em compras coletivas não é falar de um novo conceito, revolucionário, inédito. Nos Estados Unidos, Costco, Sam's Club e uma série de varejistas do mundo físico existem desde os anos 80 com o objetivo de criar clubes de desconto que oferecem, com vantagens para seus associados, ofertas exclusivas, algumas delas por tempo limitado. Na internet, já em 2001 um fabricante de eletrônicos oferecia diariamente um produto diferente para o consumidor e, conforme o número de compradores, o desconto era maior. O negócio não chegava aos 90% "off", que muitas vezes vemos nos sites de compra coletiva, mas alcançava os 30%, 40%, o que já era bastante estimulante.

O fato é que, no mundo offline, o conceito de compras coletivas existe há muito tempo. A grande novidade dos sites de compras coletivas, e por isso o modelo teve um crescimento explosivo nos últimos anos, é que a internet tem hoje um alcance global e instantâneo. Estamos conectados o tempo todo, pelo computador, tablet ou celular, e isso faz toda a diferença, porque podemos comprar de qualquer lugar, a qualquer momento.





GERENTE DE ECOMMERCE

A velocidade com que uma informação se dissemina hoje em uma rede social é imensa: o Twitter e o Facebook medem a temperatura da internet e mostram, minuto a minuto, o que vem sendo mais comentado pelos internautas. E foi essa possibilidade de compartilhamento e mobilização virtual que fez que o modelo de compras coletivas crescesse de forma explosiva na web, em todo o mundo.

PRIMEIROS CLIQUES

Curiosamente, o Groupon, pioneiro nas compras coletivas online, nasceu com uma missão muito mais profunda: em novembro de 2007, Andrew Mason lançava o The Point, site que permitia a criação de campanhas sociais para arrecadação de recursos, cuidar de uma praça, limpar um rio, desde que um número mínimo de pessoas concordasse em participar. Dessa forma, as pessoas podiam se unir para iniciativas que, sozinhas, não conseguiriam realizar. Partindo do mesmo conceito, no ano seguinte o Groupon surgia, oferecendo uma oferta de compra para usufruir de um lugar interessante por dia em Chicago. Rapidamente, o Groupon ganhou corpo, chegando a dezenas de cidades e países.

Considerando que juntar pessoas e oferecer produtos não são exatamente uma novidade, a grande catapulta desta história foi, claro, as redes sociais. A venda por impulso já existe há tempos em vários canais, das feiras livres à televisão, mas se o conceito das compras coletivas tivesse aparecido na internet no ano 2000, certamente não teria alcançado o mesmo resultado, já que as pessoas não tinham sequer o hábito de navegar diariamente na web. Hoje, porém, grandes portais têm ciclos de acesso brutais, com pessoas que voltam sete, oito, dez vezes por dia para ver qual a nova manchete e o que está acontecendo no mundo.

Costumo dizer que o Groupon criou uma nova categoria, da mesma forma que a Amazon havia feito no passado. Assim como a Amazon, outras varejistas exploram a venda de produtos no e-commerce. E como o Groupon, várias empresas exploram a venda de serviços no e-commerce. O Groupon foi,



porém, o first mover, a primeira empresa no mundo a explorar esse conceito. Como toda essa história é muito recente, iniciada no fim de 2008, ainda é impossível saber o quanto o modelo de negócios é sustentável no longo prazo. O IPO de US\$ 700 milhões, em novembro de 2011, avaliou o Groupon em mais de US\$ 13 bilhões – uma façanha para um negócio com apenas três anos de vida.

NO BRASIL, OUTRO SABOR

O conceito de compras coletivas não necessariamente se ajusta ao mercado brasileiro. Trata-se de um modelo bastante norte-americano: nos EUA, comprar produtos em grupo faz parte da cultura de consumo, no Brasil, se vemos uma vantagem, nossa tendência está mais para preservá-la como exclusiva em vez de querer compartilhar.

O Groupon, ao inaugurar o modelo de compras coletivas na internet, no fim de 2008, foi rapidamente trazido ao Brasil, e o nome do conceito foi apenas tropicalizado. Costumo dizer que, no Brasil, o site de compra coletiva tem mais apelo por ser um e-commerce de serviços com descontos e menos pela atividade de compra em grupo.

Com as compras coletivas, restaurantes, bares, lanchonetes, cabeleireiros e clínicas de estética, entre outros, ganharam um canal de vendas.

E essa é a grande sacada desse modelo: até então, o e-commerce se restringia aos produtos. Você entrando na loja virtual, escolhendo os produtos, digitando o número do cartão de crédito e – voilâ! – as compras sendo entregues em sua casa. Um processo já resolvido na internet, em que os produtos estão todos lá. Mas, até o surgimento do modelo de compras coletivas, era muito difícil fazer que o consumidor comprasse um serviço online e fosse até algum lugar físico para utilizá-lo. A graça da história está na aquisição de um cupom que funciona, na realidade, como uma pré-compra de um serviço que será validado no ponto de venda. É o primeiro modelo de negócio

que tira o consumidor da frente do computador e o leva direto para o estabelecimento comercial.

Outro aspecto importante são as ofertas exclusivas. De forma geral, os serviços oferecidos são válidos apenas em um determinado site, naquele único dia e em quantidade limitada. Não são ofertas que o consumidor encontra todo dia em qualquer lugar. Trata-se de usar o chamado “Marketing de Escassez” para criar urgência na compra: o relógio indicando que faltam poucos minutos para o encerramento da oferta, que só é encontrada ali e naquele momento, um forte estímulo à compra. O relógio, o botão de comprar e a indicação do número de pessoas que já compraram são características presentes também nos sites de leilões, mas as compras coletivas empacotaram esses aspectos dentro de uma mesma solução, composta por:

- Ofertas exclusivas
- Grandes descontos (às vezes chegando até 90% em relação ao preço cheio)
- Tempo limitado para comprar
- Número limitado de cupons disponíveis
- Disponibilidade local

A questão da hiperlocalização é essencial no conceito de compras coletivas. Serviços são consumidos localmente: ninguém se desloca grandes distâncias para ir ao cabeleireiro, bar ou restaurante. Estudos mostram que 80% do consumo de serviços ocorrem a menos de 1,5km de casa ou do trabalho. Assim, para ser mais efetiva, a oferta do site precisa atrair o consumidor da cidade, do bairro, da rua, movimentando a economia de vizinhança e o pequeno comércio.

O fato é que, para o pequeno e o médio varejo, o modelo de compras coletivas é matador. Ele é extremamente relevante porque traz um nível de qualidade e alcance que dificilmente um pequeno e médio estabelecimento conseguiria ter se agisse sozinho. Do ponto de vista do varejo, esse é um conceito muito

poderoso, porque coloca o estabelecimento em outro patamar que ele não conseguiria alcançar se não fosse por esse sistema.

CONCENTRAÇÃO DE MERCADO

Pode-se dizer que, em meados de 2012, o mercado brasileiro de compras coletivas possuía três grandes empresas (Groupon, Peixe Urbano e ClickOn), mas ainda é cedo para determinar se esse é um mercado de um *player* só, em que o vencedor leva tudo; ou se é um setor no qual sobreviverão apenas algumas empresas. O fato é que o cenário atual, em que existem centenas de empresas de compras coletivas, rapidamente irá mudar.

Parte dessa mudança vem de empresas que conseguem se diferenciar de algum modo e que, com isso, conseguem sobreviver no mercado com um porte menor e foco mais restrito.

Esse é um modelo de negócios “ganha-ganha-ganha”, em que ganha o consumidor (porque tem um grande desconto em determinados serviços que ele geralmente já iria consumir, ou que gostaria de experimentar), ganha o estabelecimento (que consegue colocar público para dentro sem investir fortemente em publicidade) e ganha o site (que cria uma base de clientes que leem diariamente sua comunicação e aumenta os acessos ao site, o que se reverte em mais vendas e, assim, em uma receita maior). Nesse modelo, é responsabilidade do estabelecimento comercial garantir a fidelização e o retorno do cliente, adotando formas de garantir um tíquete mais alto na hora da compra. Parte do sucesso do modelo depende de usar os momentos de ociosidade do estabelecimento para gerar tráfego, em vez de aumentar o tráfego nos momentos de pico (o que, inevitavelmente, prejudica a qualidade do serviço e cria uma experiência ruim para os consumidores).

Parte do que faz o modelo de compras coletivas ser tão interessante para os estabelecimentos é o fato de que, se olharmos o site como uma mídia, temos uma solução muito atraente: uma mídia onde o pagamento é feito somente sobre o resultado conquistado. Se alguém compra espaço em uma revista, jornal, rádio ou TV, paga por esse espaço, independente do retorno

obtido com essa publicidade. No modelo de compras coletivas, porém, o estabelecimento não paga pela produção e veiculação: a remuneração tem como base um percentual da receita gerada com a venda de vouchers no site. É muito difícil provar que esse não é um bom negócio, não é? Se o varejista conseguir então fazer a parte dele, de reter esse público com a oferta de uma experiência agradável, produtos e serviços de qualidade e um bom atendimento, tem-se um modelo campeão.

O modelo de compras coletivas traz ao consumidor a vantagem de pré-selecionar suas opções, facilitando um pouco a caótica vida nas grandes cidades. Em um mundo cada vez mais difuso, é sempre bom ter alguém que organize parte das tarefas e rotinas. É, de certa forma, o que faz o sucesso do Google, que organiza o mar de informações da internet e entrega essa pesquisa por relevância. O modelo de compras coletivas também faz isso, com o componente social extra: se muita gente está dizendo pelas redes sociais que gostaria de comer sushi, aumenta a possibilidade dos amigos se organizarem para comprar ofertas de um restaurante japonês e comer juntos em uma data futura.

AMEAÇA À VISTA?

Da forma como atuam hoje, os sites de compras coletivas ampliam o mercado de e-commerce, sem tomar espaço dos players já estabelecidos. Isso porque estamos falando em serviços, não em produtos. De forma geral, estamos dividindo os dois caminhos e criando mercados complementares, não concorrentes. Do ponto de vista de mídia, os sites de compra coletiva são tão mídia quanto a televisão, as revistas, os jornais e outros meios de comunicação. A diferença é que os sites de compras coletivas têm uma das taxas de efetividade mais altas do mercado, porque o site entrega ao estabelecimento um consumidor que já pagou para usar o serviço. Medir os meios de comunicação tradicionais, porém, é uma tarefa ingrata. Mesmo a mídia online que cobra por impressão, e não por clique, não traz uma medida tão efetiva do retorno sobre o investimento. Já nos sites de compra coletiva, todo mundo chega ao seu estabelecimento

cobrado, com o cupom na mão, e no dia seguinte é possível saber quanto foi gasto, o retorno que a ação teve, qual foi o tíquete médio agregado pelos cupons. Como mídia, é fantástico, e com um excelente efeito colateral: mesmo quem não comprou o cupom viu a sua marca. De alguma forma, impacta futuras compras em uma publicidade feita de graça, uma vez que o estabelecimento só paga pelos cupons efetivamente vendidos.

O modelo de compras coletivas coloca todo mundo a favor do negócio, porque o site tem o maior interesse do mundo em que você venda seus produtos ou serviços, já que quanto mais o estabelecimento vender, mais o site recebe.

UM MODELO PARA TODOS?

Se o modelo de compras coletivas é tão bom, ele deveria funcionar para todo tipo de empresa. Ou não? Na verdade, não. Empresas que vendem artigos de luxo não querem estar associadas a grandes descontos, por exemplo. Mas há casos que mostram que com criatividade é possível obter grandes resultados sem grudar a imagem de preços baixos. Em agosto de 2010, o Groupon fez sua primeira oferta de abrangência nacional nos Estados Unidos: um cupom de US\$ 50 da rede de vestuário Gap, vendido por US\$ 25. Um total de 445 mil pessoas adquiriram os cupons, gerando US\$ 11 milhões em receitas diretas, sem contar as vendas adicionais (não necessariamente quem comprou os cupons gastou apenas US\$ 50!), o boca-a-boca gerado pela ação e a mídia espontânea gerada pelos resultados da ação. Um grande negócio em que o cliente não comprou uma grande oferta, e sim um vale desconto de uma loja presente em mais de 3.000 endereços no mercado norte-americano.

As compras coletivas são uma opção interessante também para empresas que têm períodos de ociosidade que podem ser mais bem aproveitados. E quem não tem momentos de baixa no movimento que representam apenas custos, e não receitas? Por que não aproveitar esses momentos e diminuir os prejuízos ou gerar algum resultado? Se uma empresa tem momentos ociosos e um custo fixo, é melhor ocupar esses horários por um preço menor do que deixá-los ociosos. É um modelo semelhante

ao da venda de passagens aéreas: o avião vai voar de qualquer jeito, com aquele número X de assentos (ocupados ou não). Melhor, então, voar com o avião cheio. E, no caso dos serviços vendidos por meio de sites de compras coletivas, melhor dar a oportunidade ao consumidor de conhecer seu serviço nesses espaços ociosos, gerando uma receita extra que pode vir a ser recorrente, se o consumidor gostar do serviço que recebeu. É por isso que os restaurantes e as clínicas de estética e beleza estão tão presentes nos sites de compras coletivas.

As compras coletivas são um negócio que tem tudo a ver com geração de tráfego para lojas, e não com a venda de produtos baratos. Trata-se de um modelo geolocalizado e hiperlocal e, com isso, faz muito sentido para empresas que queiram aumentar o movimento de seus estabelecimentos comerciais. Como consequência disso, abrem novas oportunidades de conquistar clientes, “comprando” tráfego a um custo inferior ao de outras mídias. Por conta disso, muitas operações de e-commerce têm investido em compras coletivas, fazendo como a Gap e vendendo cupons de um valor X por um preço inferior.

Qual é o perfil do consumidor dos sites de compras coletivas? De forma geral, a mulher é mais impactada pela venda de impulso e a palavra “oferta” exerce um forte atrativo. O homem tem uma tendência maior a comprar somente o que quer, no momento em que quer, e, assim, não se importa tanto com desconto, e mais com a experiência que é oferecida. Já a mulher, quando vê a oferta, para ela isso passa a ser uma necessidade, mesmo que posteriormente descubra que nem precisava daquilo. As compras coletivas ativam uma área específica do cérebro ligada ao impulso de aproveitar uma grande oportunidade. Entretanto, os serviços oferecidos por meio dos sites de compras coletivas atingem homens, mulheres, jovens, adultos, idosos... É um modelo que alcança todo tipo de internauta.

TENDÊNCIAS EM COMPRAS COLETIVAS

Os sites de compras coletivas apareceram no mercado brasileiro a partir de março de 2010 e rapidamente se espalharam. Como a barreira de entrada é muito baixa, é muito fácil criar

um site desse tipo. De certa forma, é um e-commerce simplificado, pois vende um produto por dia e cada produto fica em exposição por um a três dias. Entretanto, pensando como um negócio, esse modelo não é simples, pois é necessária massa crítica de consumidores para desenvolver uma operação de porte. É preciso montar um time comercial para captar as ofertas e, assim, o nível de investimento não está disponível para qualquer empreendedor. Em um determinado momento em 2011, havia 1.500 sites de compras coletivas em operação no Brasil, mas rapidamente tivemos o início de uma consolidação, pois esse é um modelo tão dinâmico que o tempo encurta. Muitos pequenos players ficaram pelo caminho e hoje são apenas três ou quatro operações relevantes, de massa, com algumas dezenas de concorrentes de nicho apostando em públicos específicos, como apreciadores de vinho ou GLS.

Embora não existam estatísticas claras, não é incorreto dizer que 60% a 70% do mercado estão nas mãos dos líderes, que detêm uma fatia incrivelmente grande do setor. No e-commerce, lá em 2004 os três maiores operadores detinham uma parcela semelhante do mercado, mas aos poucos o mercado foi se verticalizando e foram surgindo oportunidades de cauda longa: cada vez mais lojas especializadas desenvolvendo operações online, para vender equipamentos de pesca, travesseiro de pluma de ganso, equipamentos muito especializados. É possível que aos poucos isso aconteça também no mercado de compras coletivas, já que o aumento da base criará massa crítica para novos negócios. Mas ainda é muito cedo para afirmar categoricamente que esse seja o caminho da evolução do setor.

Um caminho ainda a ser explorado é a integração dos sites de compras coletivas aos serviços de geolocalização. Se você está com fome, normalmente almoça a no máximo 1,5km de onde trabalha e, assim, um dos caminhos da evolução do modelo é usar ferramentas de geolocalização para oferecer um cupom de desconto daquele restaurante das proximidades. O que gera uma grande oportunidade de fidelização desse cliente, já que ele está sempre na região.

No e-commerce, o consumidor não se preocupa onde está fisicamente o depósito, já que o produto chegará à sua casa pelo

correio ou pela transportadora em “x” dias. Já nas compras coletivas, trata-se do comércio de um serviço que será realizado perto do cliente, já que raramente o consumidor atravessará a cidade para utilizar seu cupom. Dessa forma, existe uma oportunidade de crescimento para empresas que se especializem somente na Zona Leste de São Paulo, ou em uma determinada cidade. Cada vez mais geolocalizado, cada vez mais hiperlocal.

Outra tendência é a segmentação por perfil de público: se um cliente compra os produtos A, B e C, potencialmente vai gostar cada vez mais de receber determinados produtos. Não podemos nos esquecer que tudo isso se dará em um ambiente cada vez mais mobile, uma vez que todos nós temos em nossos bolsos celulares cada vez mais sofisticados. Então quem portar bem o negócio para a mobilidade apresentará um ganho competitivo razoável.

O mercado de compras coletivas evoluirá também para ofertas feitas agora para serem usadas agora. Quando o modelo foi criado, podia ser traduzido como “compre esse cupom da oferta que se encerra hoje”. Em breve, estaremos falando de ofertas ativas para que o consumidor possa utilizar já o serviço que acabou de adquirir. Isso, somado à capacidade do próprio estabelecimento divulgar a oferta disponível naquele momento, aponta um caminho importante de desenvolvimento do mercado de compras coletivas. Talvez no futuro a plataforma se desenvolva para uma espécie de self service, em que o próprio estabelecimento perceba que terá, naquela semana, ociosidade das 15h às 17h e coloque no ar uma oferta de um hambúrguer com 80% de desconto.

E aí? Já comprou seu cupom hoje?



SOBRE OS AUTORES

ALEXANDRE MIRANDA

MBA em Gestão de Projetos. Coautor do livro *Como abrir uma loja virtual de sucesso*. Experiência nas áreas de construção de sites, acessibilidade, padrões web, usabilidade e arquitetura de informação. Foi consultor de 'User Experience' em projetos de usabilidade e arquitetura de informação para diversos canais entre eles, internet, mobile, caixas eletrônicos e URA, e outros segmentos.

CAIO TOZZINI

Gerente de Atendimento e WebAnalytics. Formado em Administração de Empresas, trabalha com internet há oito anos, sendo os últimos cinco especificamente com campanhas de desempenho, atuando nas contas de alguns dos maiores varejistas do Brasil. É certificado Google Advertising Professional (GAP), Google Analytics Individual Qualification (GAIQ) e professor na Ecommerce School.



DANIEL BENTO

Daniel Bento atualmente é CCO / Co-Founder na MaxiPago. Foi Sr Advisor na LastMinute, Dono da Delta Bravo Consultoria, CEO na Braspag Tecnologia em Pagamento, do Grupo Sílvio Santos e posteriormente vendida para a Cielo, Head da unidade de negócios online do Panamericano.com e Country Manager da Decolar.com, maior portal de vendas de serviços de turismo, da América Latina.

DENIS ANDRADE

Formado em Sistemas para internet, trabalhou com grandes projetos na Agência Cappuccino Digital, inicialmente como Programador e Analista SEO e depois com Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Negócios. Atualmente é analista SEO em áreas como: mercado imobiliário, e-commerce, indústrias e profissionais liberais. Pesquisa, estuda e presta consultoria em diversas áreas do Marketing Digital.

FABIO PEREIRA

Foi um dos fundadores do site Submarino.com.br, participando do Business Plan, estratégia de lançamento e cuidando da categoria de livros do site. Posteriormente, gerenciou mais de 15 lojas virtuais de marcas consagradas como Caloi, Burago, Polti, Timex. Trabalhou na Globo.com, foi Diretor de e-commerce da Polishop e Gerente Geral de B2B na B2W. Atualmente é diretor de e-commerce na Fnac.

FELIPE MORAIS

Publicitário Especialista em Planejamento Estratégico Digital. Autor do livro *Planejamento Estratégico Digital*. Autor do Blog do Planejamento. Mediador da 1ª rede para Planners Digitais. Mediador da comunidade em Planejamento Estratégico Digital no Facebook. Atuou em agências como Publicis Brasil, A1 Brasil, Cappuccino Digital, Salles Chemestri, NeogamaBBH, FTPI e Casanova.

FERNANDO MANSANO

Especialista em comércio eletrônico. Formado em Análise de Sistemas, atua em desenvolvimento de softwares para internet e e-commerce desde 2000. É Diretor de Marketing e Vendas da JET E-commerce, onde participou da implantação e acompanhamento de várias lojas virtuais. Docente em cursos técnicos, graduação e pós-graduação em instituições como UNESP, Anhembi Morumbi e UNAERP.

GUSTAVO SANTOS

Mais de dez anos de experiência em marketing para bens de consumo atuando em projetos de web design, marketing digital e e-commerce. É graduado em Marketing com MBA em E-commerce. Passou por empresas como Decathlon, Babolat do Brasil, Speedo, Empório do Músico, Pró Spin e Rocco Flores. Atualmente é consultor em comércio eletrônico na GS Ecommerce - braço digital do grupo Gouvêa de Souza.

JACOB ANDRÉ GOMES

Empresário de Contabilidade, Contabilista, Especializado em Gestão da Tecnologia da Informação pela UNIP, Colunista do Jornal Aporte Economia, Professor na Ecommerce School, Membro do Conselho Executivo na ABCComm (Associação Brasileira do Comércio Eletrônico). Atualmente trabalha em Consultoria e Assessoria Contábil para empresas de médio e pequeno porte na área de e-commerce.

JOÃO RAMIREZ

Empreendedor, especialista em lançar e identificar oportunidades digitais, com mais de 16 anos de experiência no mercado online brasileiro. Co-fundador do ClickOn. Consultor de negócios digitais em Games Sociais, E-Commerce, Telefonia Móvel e Transmídia. Consultor-voluntário do Teleton, da AACD, em campanhas de arrecadação de recursos pela web e telefonia celular. É pioneiro do UOL.

MARCELO GOBERTO

Bacharel em Análise de Sistema. Sócio fundador da empresa DragonSoft Tecnologia. Consultor de TI com ênfase em e-commerce. Professor na Ecommerce School e I-Group. Escritor criador do Mundo E-commerce. Atualmente é sócio idealizador da loja virtual Sua Lista Escolar, focada em prestação de serviço atrelada a venda de produtos.

MARCELO GUIMARÃES

Formado em Administração com MBA pelo IBMEC. Tem mais de 20 anos de experiência em empresas industriais e de serviços, como BSL Logistics, Zanatta, Helios Carbex, K&M, Asa Indústria, Rio Branco Papéis/Maxprint e Unisoap. Foi consultor do Proex na Fundação Dom Cabral. Atualmente é vice-presidente Comercial da Selmi Alimentos.

MARCOS ALMEIDA

MBA em Gestão de TI pela FIAP, bacharel em Ciências da Computação pela UNIB. Gerente de Projetos e Implantação de lojas virtuais pela Ciashop Soluções para Comércio Eletrônico. Experiência nas áreas de desenvolvimento de sites e programação em Dot.Net. Aplica treinamentos para agências implantarem e-commerce com as melhores práticas do mercado.

MAURICIO GRANDEZA

Formado em Administração, com pós em Marketing, Especialização em Gestão e MBA em Gestão Estratégica. Trabalhando há 18 anos no varejo, oito dos quais especificamente nos canais de comércio eletrônico de empresas como Mercadolivre, C&C Casa e Construção e Carrefour. Diretor-Presidente da Aprovaré (Associação dos Profissionais do Varejo).

MAURICIO SALVADOR

Mestre em Comunicação e Administração, MBA em Gestão e Estratégias, foi Executivo pelo Yahoo! e Diretor de Marketing e Vendas para América Latina na e-bit, do Grupo Buscapê. Professor de MBA na BSP, FIA e PROVAR. Lecionou na Universidade da Califórnia e estruturou os departamentos de Ecommerce de Startups em São Francisco. Atualmente é CEO da Ecommerce School e Presidente da ABCComm.

PEDRO GUASTI

VP de Marketing e Inteligência Empresarial do Grupo BuscaPê, é responsável pela gestão das áreas de Marketing Comportamental e Corporativo, Inteligência de Mercado e Universidade Corporativa. Diretor Geral da e-bit desde 2002, colabora ativamente na divulgação e fortalecimento do e-commerce no Brasil e Latam, sendo um dos idealizadores do relatório WebShoppers.

RICARDO ZACHO

Sócio da agência digital MZclick, especialista em search marketing e professor na Ecommerce School. Técnico em processamento de dados (Eniac), bacharel em comunicação social com ênfase em produção editorial. Atua com campanhas digitais desde 2002, recebeu um prêmio da Revista Webdesign (Peixe Grande 2006) e em 2010 teve o case Copa do Mundo 2010 publicado nos principais veículos do Brasil.

ROBERTO LAGARES

Advogado com experiência jurídica na área Cível, Contratual, Propriedade Intelectual, Societária e Tecnologia, tendo atuado nos últimos oito anos para empresas de internet e Telecomunicações. Especializou-se em Direito Civil Imobiliário em 1999. Em 2001, fez Pós-Graduação em Direito Civil – Contratos e em 2007 em Processo Civil. Fez diversos cursos de educação continuada e aprimoramento em Direito.

RODRIGO MARUXO

Especialista em Marketing, TI, Logística e Comércio Eletrônico, com 15 anos de atuação à frente de iniciativas de e-commerce e projetos de internet dos mais variados. Foi sócio-diretor da produtora Brasil Multimídia e atuou em cargos em empresas como Banco Real/Santander, TeProcurando, JaCotei, Shoestock, OQVestir.com.br e Netshoes. Atua como Consultor e Professor na Ecommerce School.

SOLANGE OLIVEIRA

Especialista em e-commerce, trabalha com tecnologia de informação há mais de 20 anos. Conhecida como E-commerce Girl, é conselheira de Lojas Virtuais no Brasil e América Latina. Bacharel em Matemática e Processamento de Dados, Pós Graduada em Administração de Negócios e MBA em Negócios Digitais. Professora em MBAs e na Ecommerce School. Sócia Fundadora do e-Vision Group. Vice-presidente da ABComm.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. *Comércio eletrônico – modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. Editora Atlas.
- ANDERSON, Chris. *A cauda longa – do mercado de massa para o mercado de nicho*. Campus Elsevier.
- BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial*. Editora Atlas.
- BERKROT, Peter; NORMAN, Donald A. *Design of everyday things*. Tantor Media.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. Saraiva Editora.
- BRINCK, Tom; GERGLE, Darren; WOOD, Scott. *Usability for the web – Designing web sites that*. Morgan Kaufmann.
- CHAFFEY, Dave. *E-business and e-commerce management*. Prentice Hall.
- CHOPRA, Sunil. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. Prentice Hall Brasil.



GERENTE DE ECOMMERCE

- CRUZ, Alberto Fernando Blumenschein; FREITAS, Luiz Carlos Teixeira de. *Manual simplificado de comércio eletrônico*. Aquariana.
- CRUZ, Jorge Alcides; MELLO, José Carlos; CARVALHO, Nevio Antonio; MAYERLE, Sergio; SANTOS, Silvio dos; PASSAGLIA, Eunice; VALENTE, Amir Mattar. *Qualidade e produtividade nos transportes*. Cengage.
- DEITEL, Harvey M. *E-business e e-commerce para administradores*. Makron.
- ENGE, Eric; SPENCER, S.; FISHKIN, Rand; STRICCHIOLA, J. C.. *A arte de SEO*. Novatec.
- FERREIRA, Simone Bacellar Leal; NUNES, Ricardo Rodrigues. *E-usabilidade*. LTC.
- FORMAGGIO, Erick Beltrami. *SEO – otimização de sites*. Brasport.
- FRANCO JR., Carlos F. *E-business na infoera*. Editora Atlas.
- FUOCO, Taís. *Guia econômico – valor de comércio eletrônico*. Globo.
- GARRET, Jesse James. *The elements of user experience*. New Riders.
- GRACIOSO, Francisco. *Marketing estratégico*. Editora Atlas.
- INSTITUTE, Project Management. *PMBOK – Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*. Saraiva Editora.
- JERKOVIC, John I. *Guerreiro SEO*. Novatec.
- KALBACH, James. *Designing web navigation*. O’Reilly Media.
- KARSAKLLAN, Eliane. *Comportamento do consumidor*. Editora Atlas.

- KING, David; TURBAN, Efraim. *Comércio eletrônico*. Prentice Hall Brasil.
- KRUG, Steve. *Don't make me think! a common sense approach to web usability*. New Riders.
- KRUG, Steve. *Não me faça pensar*. Starlin Alta Consult.
- LAKE, Laura A. *Comportamento do consumidor para leigos*. Starlin Alta Consult.
- LAUDON, Kenneth. *E-commerce – business, technology, society*. Prentice Hall.
- LORING, Beth; DUMAS, Joseph. *Moderating usability tests*. Morgan Kaufmann.
- MEMÓRIA, Felipe. *Design para internet*. Campus.
- MORAIS, Felipe. *Planejamento estratégico digital*. Brasport.
- NIELSEN, Jakob. *Prioritizing web usability*. Pearson Education.
- NIELSEN, Jakob. *Projetando websites*. Campus.
- NOVAES, Antonio Galvão. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Campus.
- RIBEIRO, Julio. *Fazer acontecer*. Saraiva Editora.
- ROSENFELD, Louis. *Information architecture I*. O'Reilly & Assoc.
- SAFFER, Dan. *Designing for interaction*. MacMillan Technical.
- SALEH, Khalid; SHUKAIRY, Ayat. *Otimização de conversão – A Arte e a Ciência de converter prospects em clientes*. Novatec.
- SALVADOR, Mauricio; MIRANDA, Alexandre. *Como abrir uma loja virtual de sucesso*. Boccato Editores.

GERENTE DE ECOMMERCE

- SILVA, Leandro Lima da. *Aumente suas vendas com e-commerce*. Ciência Moderna.
- STEEL, Jon. *A arte do planejamento*. Campus Elsevier.
- TELLES, André. *A revolução das mídias sociais*. M.Books.
- TERRA, Carolina Frazon. *Blogs corporativos – modismo ou tendência?* Senac Rio.
- TORRES, Claudio. *A bíblia do marketing digital*. Novatec.
- TREPPER, Charles. *Estratégias de e-commerce*. Campus – BB.
- TULLIS, Thomas Tullis; ALBERT, Bill. *Measuring the user experience*. Morgan Kaufmann.
- VASCONCELLOS, Eduardo. *Competitividade e negócios eletrônicos – experiências de empresas brasileiras*. Editora Atlas.
- VASCONCELLOS, Eduardo. *E-commerce nas empresas brasileiras*. Editora Atlas.
- VAZ, Conrado Adolpho. *Os 8p's do marketing digital*. Novatec.

INTERNET

- Canal do Google Brasil no YouTube - <http://www.youtube.com/user/googlebrasil>
- Central de Ajuda do Google Analytics - http://www.google.com/support/googleanalytics/?hl=pt_BR
- Lista de Discussão “WebAnalytics Brasil” - http://br.groups.yahoo.com/group/webanalytics_brasil/
- <http://bastidoresweb.com>
- <http://blog.jetecommerce.com.br>
- <http://ecommercebrief.com.br>
- <http://ecommercenews.com.br>
- <http://revistapegn.globo.com>
- <http://www.adaptivepath.com/blog>
- <http://www.adnews.com.br>
- <http://www.adwords-br.blogspot.com>
- <http://www.b2bmagazine.com.br>
- <http://www.bluebus.com.br>
- <http://www.boxesandarrows.com>
- <http://www.idgnow.com.br>
- <http://www.linkspatrocinadosbrasil.com.br>
- <http://www.lojavirtual.blog.br>
- <http://www.measuringusability.com>



GERENTE DE ECOMMERCE

- <http://www.mmonline.com.br>
- <http://www.semanaecommerce.com.br>
- <http://www.teleco.com.br>
- <http://www.useit.com>
- <http://www.voxnews.com.br>
- <http://www.youtube.com/adwordsbrasil>
- <http://www.youtube.com/user/googlebrasil>



CONHEÇA A ECOMMERCE SCHOOL

Fundada em junho de 2007 pelo professor Mauricio Salvador, autor dos livros Como abrir uma loja virtual de sucesso e Como vender pela internet sem gastar quase nada, a Ecommerce School é a primeira escola brasileira especializada em comércio eletrônico, redes sociais e marketing digital. Seus cursos têm base pedagógica e foram criados por experientes professores, autores de livros, donos de agências, consultores, CEOs e diretores de empresas de e-commerce.

Entre os cursos oferecidos pela Ecommerce School, estão:

Adwords

Este curso ensina técnicas e ações para anunciar no Google e em sua rede de conteúdo. Aborda estratégias de palavras-chave, criação de grupo de anúncios, configuração e ajustes de campanhas, assim como os erros frequentes em anúncios e busca de resultados.

Como abrir uma loja virtual de sucesso

Aprenda como montar uma loja virtual de sucesso sem sair de casa! Saiba como escolher a melhor plataforma para o seu





negócio, gerenciamento de fraudes, logística B2C, contratação de meios de pagamento e muito mais.

Como abrir uma loja virtual grátis

Conheça todas as ferramentas disponíveis na internet para abrir uma loja virtual grátis. Estude à distância, na hora que quiser. O conteúdo envolve plataformas de e-commerce gratuitas, hospedagem grátis, freewares, tirar e tratar fotos gratuitamente, meios de pagamento, divulgação e mais.

E-commerce para moda

O curso de *E-commerce para moda* capacita nos aspectos gerenciais de marketing e operações de lojas virtuais de roupa por meio de aulas de alguns dos maiores nomes na venda de roupas pela internet. Visualize também todas as etapas de uma operação de e-commerce.

E-commerce para pequenas empresas

Aprenda a teoria e a prática que envolve as decisões de negócios na criação de lojas virtuais. Este curso aborda temas como a escolha de domínio, plataformas de e-commerce, logística, meios de pagamento, estratégias, mídias sociais, marketing digital, atendimento e selos de certificação, entre outros.

Engenharia de vendas online

Aborda toda a parte operacional de uma loja virtual, desde o recebimento do pedido, aprovação de pagamento, embalagem, expedição, até a entrega. Entenda os conceitos de cross docking, distribuidor, importador, revendedor, SLA, picking e packing, faturamento, tributação, processos entre outros.

Especialista em google marketing

Conheça estratégias para o Google Analytics, Adwords, Adsense, Webmasters Tools, Trends e Insights, Places, Maps, Business Center, Adplanner, Shopping, Blogger, Google+, YouTube e técnicas de SEO.





Facebook marketing

Somente estar no Facebook não é garantia de sucesso. Para se destacar é necessário conhecer os usuários e seus interesses, adequando seu posicionamento. Apresentamos ferramentas, estratégias e cases promocionais que consolidarão sua empresa no Facebook.

Fotografia em e-commerce

Uma imagem vale mais que mil palavras, principalmente em seu e-commerce! Aprenda a melhorar o índice de conversão de sua loja virtual por meio de fotos, reduza o número de devoluções, aprenda a utilizar a luz corretamente para fotografar produtos e calibrar equipamentos e câmeras.

Gerente de mídias sociais

Aprofunde-se no estado da arte sobre a teoria e a prática das decisões no contexto da gestão da comunicação no ambiente virtual. Crie e gerencie campanhas nas mídias sociais, saiba lidar com crises gerenciais, SAC 2.0, métricas e monitoramento, social games, planejamento estratégico e muito mais.

Gerentes de e-commerce e marketing digital

Aprofunde-se no estado da arte sobre a teoria e prática das decisões de negócios na gestão de lojas virtuais. Disciplinas relacionadas à logística, operações, estratégias, finanças, tributação, buscadores, mídias sociais, marketing digital, estudos de casos, meios de pagamento entre outros.

Gestão de marketing digital de alta performance

O único curso do Brasil com foco em alta performance. Aprenda a fazer gestão de campanhas de marketing digital com aumento do ROI. Estude as melhores estratégias, ferramentas e táticas usadas nos grandes cases de sucesso da internet mundial.



Google analytics

Aprenda a melhorar a performance de conversão de seu site, desenvolver estratégias de mensuração de resultados de campanhas, criar relatórios, análises e filtros de informações, medir o retorno sobre investimento (ROI), taxas de conversão e muito mais.

Marketing digital para autônomos e profissionais liberais

Veja como aumentar seu quadro de clientes usando a internet. Estude à distância, na hora que quiser. Conheça como você mesmo pode criar seu site, registrar um domínio, usar as redes sociais para divulgar seus serviços, criar um blog, receber pagamentos, SEO e SEM, atendimento e marketing online.

Mobile marketing

Crie campanhas para dispositivos móveis (celulares, smartphone, tablet), defina estratégias, contrate desenvolvedores de aplicativos, implemente campanhas e mensure os resultados: tudo isso com o curso *Mobile marketing*. Conheça o caminho para alcançar um público que a internet e a TV não conseguem.

Otimização e conversão

Aprenda a transformar visitantes em compradores. Conheça técnicas de usabilidade de sites, testes A/B, arquitetura da informação, como recuperar carrinhos de compra abandonados e dicas de sucesso para vender mais sem aumentar os investimentos em mídia online.

Redes sociais com interney

Este curso o ensinará a desenvolver estratégias e ações de marketing, vendas, atendimento e relações públicas, em redes sociais e comunidades virtuais. Use as redes sociais para interagir com clientes e prospects. Desenvolva habilidades de comunicação online e criação de mídias sociais em empresas.



Redes sociais na prática

Este curso é 100% prático. Você desenvolverá na prática a construção e monitoramento das principais mídias sociais como blogs, Facebook Pages, Twitter, YouTube, Pinterest e Instagram, além de aprender a gerenciar conteúdos, desenvolver relatórios e operar ferramentas úteis nas redes sociais.

Redes sociais para pequenas empresas

Aprenda a usar a poderosa ferramenta de comunicação e marketing das redes sociais. Conheça as etapas do planejamento, gerenciamento de perfis e estratégias no Facebook, Twitter, Pinterest, Blogs e YouTube. Além disso, saiba sobre criação de estratégias de comunicação social em redes sociais.

SAC 2.0

Este curso o capacitará a iniciar ou desenvolver o processo de atendimento de uma marca nas mídias sociais. Aprenda a usar as mídias sociais como uma poderosa ferramenta de atendimento ao cliente, evitando problemas de imagem e reduzindo custos.

SEO

Aprenda sobre as mudanças que devem ser feitas no código fonte das páginas (Insite SEO) e o que pode ser feito para que outros sites apontem para o seu (Outsite SEO). Conheça softwares úteis, ferramentas online – gratuitas, melhorias dos textos do site e mais.



Informações:
(11) 3405-4221
(11) 3405-4224
contato@ecommerceschool.com.br
www.ecommerceschool.com.br
Av. Paulista, 171, 1o. andar. - SP/SP





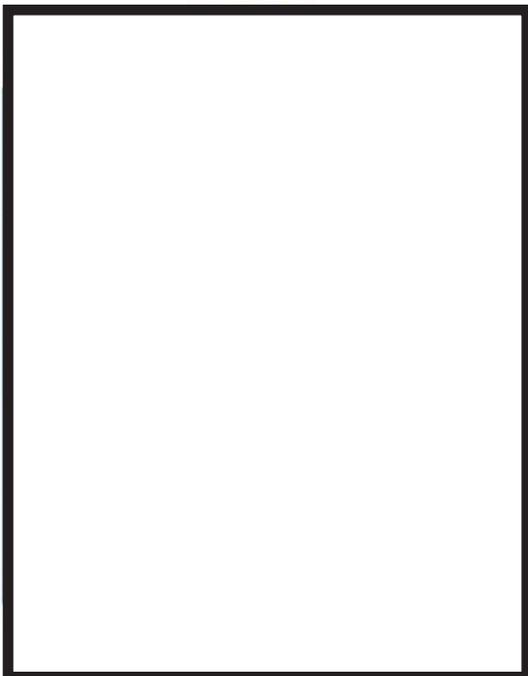
COMO ABRIR UMA LOJA VIRTUAL DE SUCESSO

Entre 2007 e 2012 a participação das pequenas e médias empresas no comércio eletrônico brasileiro saltou de 6% para 13%, representando mais de 3,3 bilhões de Reais. A barreira de entrada dessas pequenas e médias empresas no varejo eletrônico é pequena, é possível abrir uma loja virtual com baixíssimos investimentos. No entanto, poucas conseguem sobreviver ao primeiro ano de vida. O fracasso é devido, principalmente, à falta de planejamento, capacitação e conhecimento das ferramentas de mercado.

Atento a essa demanda por conhecimento, Mauricio Salvador e Alexandre Miranda, lançaram a segunda edição do livro ***Como Abrir uma Loja Virtual de Sucesso***, baseado na experiência dos autores adquirida ao longo do acompanhamento da

implementação de mais de 3.000 micro, pequenas e médias lojas virtuais.

Na obra, os autores trazem informações valiosas sobre o que empresários, profissionais liberais e empreendedores devem fazer para começar a vender pela Internet.

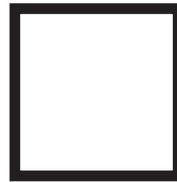
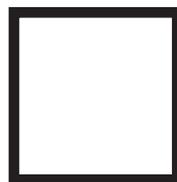
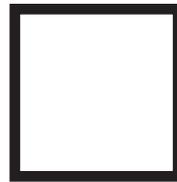
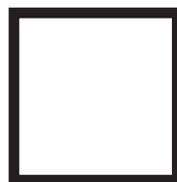




Entre os assuntos abordados estão:

- Você é empreendedor, varejista ou fabricante?
- Onde estão as oportunidades?
- A escolha do nome
- O que buscar numa plataforma?
- Como escolher uma plataforma de e-commerce
- Vantagens e desvantagens no uso de Magento
- A usabilidade de sites
- Cadastro de produtos
- O carrinho de compras
- Como contratar web designers e programadores
- Como tirar boas fotos de produtos
- Informações sobre os produtos
- Conteúdo cross sell
- Análise de fraudes
- Contratação de cartões de crédito
- Boletos e transferência eletrônica
- Selos de Certificação Digital
- Pesquisa de mercado
- E-mail marketing
- Marketing em Sites de busca
- SEO e SEM
- Comparação de preços
- Mídia on-line
- Redes sociais
- Logística reversa
- Rastreamento de pedidos
- Previsão de vendas
- Custos de estoques
- Fontes de tráfego
- Atendimento por e-mail
- E mais...

APOIO:





Sua opinião é
importante
para nós.
Envie seus
comentários
pelo e-mail
contato@
ecommerceschool.
com.



Visite nosso site
www.ecommerceschool.com.br

Esta obra foi
impressa em São
Paulo, Brasil,
outono de 2013.

