RODRIGO MARUXO e SAMUEL GONSALES

VENDAS + OPERAÇÕES NO E-COMMERCE:

UM OLHO NO PEIXE, OUTRO NO GATO

Seu guia essencial para planejar e gerenciar canais de vendas online

Copyright © Rodrigo Maruxo e Samuel Gonsales, 2019

Todos os direitos reservados. Este livro, assim como suas imagens e ilustrações, não podem ser reproduzidos, no todo ou em parte, armazenados em sistema eletrônicos recuperáveis, nem transmitidos por nenhuma forma ou meio eletrônico, mecânico ou outros, sem a prévia autorização por escrito do editor. A violação dos direitos autorais (Lei N. 9610/98) é crime estabelecido pelo artigo 48 do Código Penal.

Editora MCT.

Avenida Doutor Hugo Beolchi, 445
CJ 62 - Vila Guarani (Zona Sul) -
CEP 04310-030, São Paulo - SP

Telefone: 11 2307-4899

E-mail: falecom@maruxo.com

Capa, fotografias, ilustrações e diagramação:
Othon Ciparoni

M389v Maruxo, Rodrigo
G635v Gonsales, Samuel

Vendas + Operações no e-commerce: um olho no peixe, outro no gato/ Rodrigo Maruxo, Samuel Gonsales. 1. ed - São Paulo: MCT, 2019.
296p.
ISBN: 978-85-906608-2-8

1. Comércio Eletrônico. 2. Negócios. 3. Tecnologia

*

Só nos foi possível colocar um olho no peixe e outro no gato porque pudemos contar, em toda nossa jornada até aqui, com o apoio incondicional do E-commerce Brasil, de nossos colegas, líderes, clientes, alunos, colaboradores, parceiros e nossos familiares. E nossa gratidão também a você, que nos lê agora nestas páginas.

Boa leitura!

*

EI, TEM CONTEÚDO ONLINE PRA VOCÊ!

Como parte complementar do conteúdo que estamos compartilhando contigo neste livro, também disponibilizamos gratuitamente muita coisa boa pra você lá na Internet, tudo preparado com muito carinho. Basta acessar o endereço **www.umolhonopeixeoutronogato.com** ou ir direto através do *QR Code* a seguir **e baixar ferramentas imprescindíveis para você planejar e gerenciar os seus canais de vendas online.**

- **Modelo de RFP (Request for Proposal)**: documento utilizado no processo de seleção dos fornecedores que tem como principal objetivo entender a aderência das funcionalidades do produto/serviço de cada fornecedor às necessidades de negócio.

- **Modelo Canvas**: documento com 9 caixinhas de informação que, apesar da simplicidade, provoca reflexões na modelagem de negócios. Mesmo que o seu negócio já exista, vale a pena preenchê-lo, pois coisas muito legais aparecem que nem sempre estavam no seu radar.

- **Modelo de Dashboard**: painel de indicadores que te dará informações necessárias para conduzir sua viagem e tomar decisões.

- **Artigos, vídeos exclusivos e muito mais!** Mas não vamos te contar tudo aqui... acessa lá pois também queremos te surpreender! :)

ÍNDICE

INTRODUÇÃO 16

CAPÍTULO 1 - ECOSSISTEMA DIGITAL 20

OLHO NO PEIXE..... 21

AS PLATAFORMAS DE E-COMMERCE..... 22

AS AGÊNCIAS DIGITAIS 25

A SEGURANÇA 28

MEIOS DE PAGAMENTO E ANTIFRAUDE..... 29

A RECUPERAÇÃO DE CARRINHO 32

AVALIAÇÕES DE CONSUMIDORES 32

SISTEMAS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE 33

SISTEMAS DE E-MAIL MARKETING..... 35

CONSULTORIAS 36

MONITORAMENTO DE PREÇO 38

TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO..... 39

OLHO NO GATO 40

ERP E/OU BACKOFFICE 41

OPERAÇÃO LOGÍSTICA..... 49

FRETE E TRANSPORTE..... 54

TECNOLOGIAS 62

CAPÍTULO 2 - PLANEJAMENTO E GESTÃO 68

OLHO NO PEIXE..... 69

FALANDO DA MODELAGEM DE NEGÓCIOS 70

Estudo de mercado 70

Principais modalidades comerciais 71
Estudo de personas e a jornada do consumidor 75
O atendimento do cliente 80
Análise SWOT 84
Serviços adicionais 85
Cultura empresarial e branding 87
Modelo Canvas 92
Do plano à execução 98
FALANDO DOS MODELOS DE GESTÃO 99
O método das quatro letrinhas 99
Medir para gerenciar 101
De olho no funil 108
Gerenciando os canais de atendimento 109
Gerenciando suas metas 111
Gerenciando o marketing 113
OLHO NO GATO 124
ARQUITETURA OPERACIONAL 125
FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDAS 127
PREVISÃO DE DEMANDA 138
PLANEJAMENTO E GESTÃO DE COMPRAS 142
CURVA ABC DE COMPRAS 147
PLANEJAMENTO E GESTÃO DE ESTOQUES 151
WMS (WAREHOUSE MANAGEMENT SYSTEM) 153
RFID 158
CROSS DOCKING 162
DROPSHIPPING 163
FLUXOS OPERACIONAIS 165
MODELOS FISCAIS 172
FATURAMENTO 180

GESTÃO DO TRACKING E DA ENTREGA 182
GESTÃO DA LOGÍSTICA REVERSA 185
PLANEJAMENTO E GESTÃO FINANCEIRA..... 187

CAPÍTULO 3 - MARKETPLACE 194
OLHO NO PEIXE..... 195
PRÓS, CONTRAS E OUTROS PONTOS DE ATENÇÃO..... 197
OLHO NO GATO 200
INTEGRAÇÃO COM MARKETPLACES..... 201
INTEGRANDO DIRETAMENTE EM SEU SISTEMA ERP..... 201
INTEGRANDO VIA PLATAFORMA DE E-COMMERCE..... 204
INTEGRANDO VIA HUBS DE INTEGRAÇÃO..... 205
FLUXO DOS PEDIDOS ORIUNDOS DE MARKETPLACES 207
FLUXO FINANCEIRO DE PEDIDOS DE MARKETPLACES..... 212

CAPÍTULO 4 - OMNICHANNEL 218
OLHO NO PEIXE..... 219
OLHO NO GATO 223
MODELOS DE OPERAÇÃO..... 223
MACROPROCESSOS..... 230
INTEGRAÇÃO DOS CANAIS..... 236
INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS 241
QUESTÕES FISCAIS..... 243
LOGÍSTICA REVERSA OMNI..... 249

CAPÍTULO 5 - PRINCÍPIOS DO SUCESSO.....252
OLHO NO PEIXE..... 253
GESTÃO..... 253
PRODUÇÃO..... 254

TAXA DE CONVERSÃO 258
RELACIONAMENTO 261
CULTURA EMPRESARIAL 269
OLHO NO GATO 272
EFICIÊNCIA OPERACIONAL 272
TECNOLOGIAS ESCALÁVEIS E EXTENSÍVEIS 275
INTEGRAÇÕES SISTÊMICAS 280
NOVAS TECNOLOGIAS DISPONÍVEIS 281
APLICAÇÕES PRÁTICAS DA COMPUTAÇÃO COGNITIVA 287
GESTÃO LOGÍSTICA 290
FRETES E TRANSPORTES 292

APÊNDICE 294
UM POUQUINHO MAIS SOBRE A GENTE 294

INTRODUÇÃO

Olá, tudo bem?

É uma grande alegria para nós, Rodrigo Maruxo e Samuel Gonsales, podermos entregar este livro a todos os profissionais que protagonizam a transformação digital no Brasil: coordenadores, supervisores, gerentes, diretores, vice-presidentes e CEOs.

Esta obra nasceu pensada em você, para você e com você no centro de tudo que queremos compartilhar, desde dicas práticas até modelos completos de gestão, que aprendemos ao longo de mais de 40 anos somados de nossas experiências no mercado digital.

No decurso de nossas carreiras, sempre em busca de aprender para podermos ensinar, notamos um gap fundamental de amarração entre a gestão do ponto de vista das vendas e do ponto de vista operacional. Andando separadas, essas visões têm dificultado o desenvolvimento do nosso mercado. Daí nascia a ideia do Um Olho no Peixe e Outro no Gato: te proporcionar uma visão holística e integral sobre planejamento e gestão.

Rodrigo Maruxo te ajuda a colocar um olho no peixe, que aqui para nós são as vendas, te passando insights e técnicas essenciais para que possa garantir o máximo de retorno sobre seus investimentos. Já Samuel Gonsales, te ajuda a colocar um olho no gato, que aqui entendemos como a operação, te ajudando a desenhar uma arquitetura operacional que garanta a máxima eficiência. Ao final disso tudo, nossa intenção é que você possa prosperar, construindo ou gerenciando negócios mais dinâmicos e sustentáveis.

Pensando em te ajudar a obter a máxima assimilação dos conceitos apresentados, organizamos este livro de forma similar ao que apresentamos no nosso treinamento Um Olho no Peixe, Outro no Gato, que dá origem a esta obra[1]. Aqui você encontrará:

- Uma visão aprofundada sobre o ecossistema digital, te ajudando a estruturar um stack de ferramentas[2] e soluções adequados à sua necessidade;
- Conceitos de Planejamento e Gestão fundamentais tanto para o sucesso de startups ou para negócios ongoing, que precisam ir além;
- Prós e contras ao utilizar o modelo de Marketplace entre

1 Saiba mais em **www.umolhonopeixeoutronogato.com**

2 Grupo de fornecedores que, geralmente trabalhando integrados, te ajudam a pilotar um modelo de negócios digital. Pode variar muito, conforme as necessidades específicas de cada negócio.

suas estratégias de canais, te apresentando alguns benefícios fundamentais e, ainda mais, te alertando sobre alguns riscos nem sempre conhecidos;

- A visão omni, abordada de forma realmente prática, para que você possa se beneficiar dos novos modelos de consumo em seu negócio, tirando deles o seu máximo potencial;
- E guardamos para o final algumas dicas de ouro, construídas a partir dos erros e acertos de nossas carreiras até aqui, que esperamos sejam atalhos importantes para o teu desenvolvimento.

Estamos empolgados com os feedbacks já colhidos com o Um Olho no Peixe, Outro no Gato em todos os seus desdobramentos e formatos de conteúdo, na certeza de que temos colocado em prática nosso propósito de sermos úteis neste mercado que tanto já nos ofereceu e agora, cheios de profunda gratidão, trabalhamos incansavelmente pra que ele seja ainda mais incrível!

Que a sua leitura seja tão bacana quanto foi para nós produzir esta obra!

Abraços,

Maruxo e Samuca

CAPÍTULO 1

ECOSSISTEMA DIGITAL

Rodrigo Maruxo

OLHO NO PEIXE

Vamos lá!

Olhando pra vendas, há alguns players fundamentais que você deve conhecer, pois alguns (ou todos) serão úteis em seu empreendimento digital, conforme o modelo de negócio escolhido (falaremos com mais detalhes sobre a modelagem de negócios no capítulo a seguir). Aqui, vou te contar um pouco sobre:

- Plataformas
- Agências Digitais
- Segurança
- Meios de Pagamento e Antifraude
- Recuperação de Carrinho de Compras
- Avaliações de Consumidores
- Sistemas de Atendimento ao Cliente
- Sistemas de E-mail Marketing
- Consultorias
- Serviço de Monitoramento de Preço
- Treinamento e Capacitação

Pense o e-commerce como uma caixa de ferramentas. E cada e-commerce que conheço, trabalha com um grupo de ferramentas distinto, que atende às necessidades pontuais dele. A essa caixa de ferramentas chamamos de "stack de ferramentas". Ao ler este capítulo até o fim, você estará mais apto a começar a desenhar o seu próprio stack.

FIQUE DE OLHO

Independente do fornecedor que trará para seu negócio, é importante pontuar duas questões fundamentais que fazem parte do mindset de quem quer prosperar sempre:

1. **Não delegue seu sucesso pra ninguém.** Ninguém, além de sua empresa, pode responder pelo seu sucesso. Isso é um conceito vencedor: quando o empreendedor assume o desafio de empreender, deve assumir também a responsabilidade e o protagonismo sobre a condução de seu negócio (e da sua carreira). Assim, procure conhecer e se aprofundar em tudo que se refere ao seu projeto empresarial, conhecendo seus processos internos e seus fornecedores, em condição de cobrar, antecipar e trabalhar em parceria para obter os resultados que deseja.

2. **O fornecedor nunca pode ser o seu gargalo.** Seu negócio não pode ter o tamanho definido por sistemas ou serviços que em determinado ponto não atendem mais suas necessidades. Se isso estiver para acontecer, antecipe o problema, planeje um upgrade e atue de forma assertiva.

AS PLATAFORMAS DE E-COMMERCE

Em linhas gerais, plataforma é o sistema que dá vida à sua loja virtual. Ela permite ao cliente visualizar, escolher e comprar seus produtos ou serviços. É a parte que o cliente vê e realiza grande parte de suas interações com a marca. E é também na plataforma que são conectados os principais sistemas e ferramentas que compõe o nosso ecossistema.

Por ficar tanto em evidência, é natural que chame muita atenção do empreendedor ou do profissional que pensa em trabalhar com e-commerce. É muito comum alunos ou clientes de consultoria me abordarem com uma pergunta assim: "Maruxo, vou abrir um e-commerce. Que plataforma você sugere que eu contrate?".

Confesso que essa pergunta sempre me dá um certo calafrio, pois ela diz muita coisa sobre o pouco entendimento da pessoa a respeito do que é realmente um e-commerce. Antes de mais nada, importante alinhar contigo duas coisas:

1. **A plataforma é só a ponta do iceberg e está longe de ser o e-commerce por si só**;
2. O custo que você pode arcar com uma plataforma é obviamente um limitante natural do seu projeto. Mas **jamais defina sua escolha olhando apenas pro custo**.

Antes de pensar qual plataforma contratar, é imprescindível planejar, estudar o melhor modelo de negócios para as necessidades dos clientes que deseja atender, definir quais funcionalidades resolvem essas necessidades e só então ir atrás de uma solução tecnológica aderente a tudo isso, na melhor relação custo x benefício que conseguir obter. Caso contrário, é frustração na certa: escolhemos uma plataforma que logo se mostra muito acima ou muito abaixo da sua necessidade, gerando custos não previstos com adaptações ou eventualmente com a sua troca.

E não é que você nunca precisará trocar de plataforma. Pode acontecer e é até natural que aconteça com o amadurecimento do canal. Mas quando a necessidade aparecer, que seja por uma decisão bem embasada de negócio, consciente, com o objetivo de não deixar esta ferramenta se tornar um gargalo para seu crescimento.

Listei abaixo os 10 pontos de atenção que você deve considerar ao procurar por uma plataforma:

1. **Integrações:** qual a capacidade do sistema de se conectar com outros sistemas que seu canal englobará?
2. **Evolução:** qual o método evolutivo que o desenvolvedor da plataforma utiliza para que você possa sempre contar com um sistema atualizado dentro das suas necessidades de negócio?
3. **Modelo de remuneração:** qual o formato de remuneração

da plataforma (por pageviews[3], percentual sobre a venda, por mensalidade, etc.) e o quanto isso impactará em sua composição de custos?

4. **Recursos nativos:** quais os recursos disponíveis para fomentar as vendas (gestão de campanhas, busca inteligente[4], relatórios, modelos de checkout, etc.)? Eles atendem às regras de negócio ou necessidades do seu canal?

5. **Recursos de terceiros:** qual a possibilidade de instalar recursos de terceiros na plataforma que possam aprimorar ainda mais suas oportunidades e a experiência do cliente?

6. **Mobile[5] First:** a sua tecnologia é totalmente adequada para o mobile, com adaptação natural para desktops (e não o contrário)?

7. **Google Friendly[6]:** a plataforma é amigável para os robôs do Google e permite, assim, o básico para que sua loja possa aparecer nas buscas orgânicas (vou falar com mais detalhes sobre isso em SEO, no próximo capítulo)?

8. **Layout:** quanto é possível ajustar o layout, visando adequá-lo às necessidades da experiência do seu cliente?

9. **Suporte:** como funciona o suporte da plataforma (quando existente)? Ele está adequado às suas necessidades de atendimento?

10. **Hospedagem:** a plataforma será mantida pelo

---

3 Pageview é uma métrica dos primórdios do e-commerce. Significa página vista por um usuário. Cada página navegada gera um view, que é contabilizado então como pageviews.

4 Costumo chamar assim os sistemas de busca no e-commerce que ajudam mais do que atrapalham. Para tanto, é fundamental que a plataforma ofereça um sistema de busca de produtos que tenha algumas características como, por exemplo: busca por sinônimos (nem sempre o cliente sabe escrever o nome correto daquilo que você vende), auto completar (vai antecipando a digitação dele e garantindo que o cliente procure o termo certo) e sugestões de produtos similares quando aquele produto não é encontrado (não oferecendo uma página "limbo" que apenas informa que não encontrou nada. Uma boa busca jamais deixa o cliente sem algum direcionamento para um produto alternativo, que eventualmente possa também resolver o seu problema).

5 Um site mobile possui uma versão exclusiva para dispositivos móveis, como smartphones e tablets.

6 O Google dá as cartas no mundo digital… Adaptamos nossos sites para o que ele direciona como tendência e usamos uma série de ferramentas do seu ecossistema, como o Google Analytics.

desenvolvedor ou cuidar de toda infra tecnológica será sua responsabilidade? E, independentemente do formato, quão ágil é o sistema em seu tempo de resposta ao usuário, quando o cliente navega e faz suas compras (considerando a velocidade do servidor e não da internet do cliente)?

Se você não entendeu ou não sabe como avaliar algo na lista acima, não se preocupe. Até o final deste livro você estará craque em observar o essencial para o sucesso do seu e-commerce.

AS AGÊNCIAS DIGITAIS

As agências são o tipo de parceiro que o lojista precisa, mas nem sempre sabe como gerenciar. Primeiro, porque as agências cuidam de algumas questões que grande parte dos lojistas desconhece ou conhece superficialmente. Segundo, porque muitos lojistas acreditam que ao pagar uma agência seus problemas de vendas acabaram e é frustrante pra todos quando isso não acontece... Vamos desmistificar este universo tão controverso!

Você pode contratar agências para te amparar em várias necessidades. Didaticamente, vou te apresentar alguns tipos de serviço que elas realizam, localizando-os em três grandes grupos:

- **SERVIÇOS DE DESIGN**
    - Criar (ou renovar) a identidade visual do seu negócio
    - Desenhar o layout (a cara) de todo seu site
    - Cuidar do visual merchandising da sua loja virtual (criar banners, selos, etc.)
    - Criar as peças de e-mail marketing e até cuidar dos envios para sua base de clientes
    - Desenhar peças para suas redes sociais e até postá-las em cada rede pra você

- **SERVIÇOS DE INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS**
  - Ajudar na evolução da sua loja (realizar testes A/B[7], análises estatísticas, sugerir e implementar melhorias técnicas, etc.)
  - Transferir conhecimentos e dar suporte para sua equipe em algumas atividades específicas que você conduz dentro de casa, como por exemplo atividades de design ou performance[8] em vendas
  - Conduzir ações de Search Engine Optimization (SEO), que são estratégias que auxiliam no posicionamento do seu site em buscadores (principalmente o Google). Te conto sobre SEO no próximo capítulo

- **SERVIÇOS DE PERFORMANCE EM VENDAS**
  - Conduzir ações específicas de Search Engine Marketing (SEM), que são campanhas pagas em buscadores para atração de leads qualificados para sua loja. Vou falar um pouco mais sobre SEM também no próximo capítulo
  - Ou ainda, de forma mais ampla, conduzir campanhas de performance, que são ações de publicidade que devem se converter em vendas, utilizando para isso os melhores canais para sua loja (incluindo ou não o SEM), aplicando inteligência técnica e de negócios visando identificar e atrair clientes em potencial de forma contínua, buscando retorno positivo sobre o investimento colocado em cada ação

FIQUE DE OLHO

Há agências que fazem tudo que contei (e muito mais) num só pacotão. E há agências que atuam de forma especializada,

7 Teste A/B é uma forma estruturada de testar uma ideia ou comportamento antes de mudar algo radicalmente para todos os clientes. A dinâmica é relativamente simples: utiliza-se uma parte do grupo a ser testado, criando dois cenários de teste (A e B). Então, verifica-se como se comporta o grupo que foi impactado por A e o grupo impactado por B. A partir do que acontecer, pode-se tomar a decisão assertiva de replicar o resultado obtido com o todo.

8 Vou falar mais sobre o tema "performance" no próximo capítulo, quando te contar mais sobre marketing digital.

atendendo apenas uma frente. Não existe um jeito certo ou errado de contratar, quando o assunto é escolher entre uma agência "faz-tudo" ou várias agências simultâneas por especialidade que cada uma atende. Pessoalmente, pela minha experiência, sempre gostei da ideia de utilizar agências especializadas para cada frente que meu negócio necessitava, na expectativa de obter o máximo de resultados já que cada frente estava à cargo de uma empresa que vivia e respirava somente aquilo a que se propunha a fazer. Obviamente, este modelo demanda muito mais trabalho pois ao invés de um, temos aí vários fornecedores a gerenciar... Essencialmente, sempre gostei da ideia de manter a inteligência do negócio dentro de casa e contar com especialistas de fora, cada um no seu quadrado, me ajudando a caminhar em todas as minhas demandas com maior profundidade técnica e capacidade de escalar. É uma forma de pensar, mas esta minha maneira de ver não é a única. Avalie, teste e escolha o modelo ideal pra você.

Para fechar a reflexão sobre agências, importante colocar um olho sobre alguns aspectos:

- **Saiba quem vai te atender:** uma coisa é o cara que te vende os serviços da agência, outra coisa é quem realiza e te entrega os serviços depois. Muitas vezes, a venda é uma beleza e a entrega uma tristeza... Procure conhecer a equipe envolvida com sua conta, conheça as experiências prévias deles e o grau de maturidade em negócios e tecnologia que possuem.
- **Traga a agência pro seu mundo:** a agência precisa participar dos seus passos, acompanhar suas decisões (de forma antecipada, sempre que possível), ter contato contínuo com sua equipe, para que assim ela obtenha o máximo de informações vitais para aplicar em seu trabalho e te ajudar da melhor forma. Cansei de ouvir lojistas reclamando de sua agência, mas em vários casos a agência não era ruim. Ruim estava o trânsito de informações e o pouco que o lojista considerava a agência como parte essencial do seu negócio, nunca a trazendo para perto das suas estratégias.
- **Prefira as boas de varejo:** parece óbvio, mas nem sempre nos atentamos ao fato de o varejo ter uma dinâmica muito própria. Contar com agências que entendem desta dinâmica - e se possível com alguma vivência no mercado em que você atua - contribui muito para o sucesso do trabalho.

FIM DA AMOSTRA

Para continuar a leitura, clique no link abaixo e adquira o seu exemplar:

QUERO COMPRAR AGORA!