

©2013 por
Ecommerce School

Coordenação
Mauricio Salvador

Produção editorial
Catia Soderi

Revisão
João Guimarães

Capa
André Cajeron

Diagramação
Catia Soderi

1ª edição – Março de 2013

Colaboradores

*Alexandre Miranda
Caio Tozzini
Daniel Bento
Denis Andrade
Fabio Pereira
Felipe Morais
Fernando Mansano
German Quiroga
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*

Todos os direitos desta edição reservados para:

Ecommerce School
Av. Paulista, 171 – 1º andar
01303-000 – 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

GERENTE DE
E-COMMERCE

ORGANIZAÇÃO MAURICIO SALVADOR

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 Moraes</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
22		
	CASE	
	<i>German Quiroga</i>	357
	SOBRE OS AUTORES	365
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	371

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 o 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. 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!

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 Buscapé, 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 fechou o ano com faturamento de R\$ 19 bilhões e 32 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 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.

É preciso prestar atenção também nos players internacionais. A Amazon entrou no mercado brasileiro no segundo semestre de 2011, oferecendo serviços de cloud computing. 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, porém, 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 provadores 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. 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 PDV 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