

A IMPORTÂNCIA DE PLANEJAR E GERIR O FLUXO DE PEDIDO DE VENDA NO E-COMMERCE

SAMUEL GONSALES



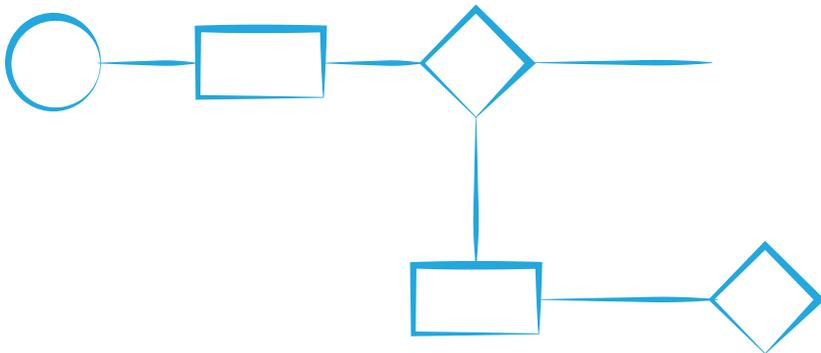
COPYRIGHT

Copyright © 2016 **Samuel Gonsales**
Todos os direitos reservados

Nenhuma parte dessa publicação pode ser reproduzida ou transmitida, em qualquer forma ou em qualquer meio-eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou de outra forma sem a permissão prévia do autor.

O fluxo do pedido de venda no e-Commerce é um dos assuntos mais abordados ao longo dos anos por ser estratégico para as empresas, afinal de contas esse fluxo influencia diretamente na qualidade do atendimento, entrega dentro ou fora do prazo, velocidade da operação, poder de escala (crescimento), assertividade da entrega e é um dos principais responsáveis por aumentar ou diminuir a lucratividade do e-Commerce de acordo com sua eficiência. Além disso, esse fluxo envolve a plataforma de e-Commerce ou Marketplaces, análises de risco, gateways de pagamento, gateways de fretes, a logística (interna ou terceirizada), a Secretaria da Fazenda, o tracking/rastreamento da entrega, etc.

No geral os fluxos de pedidos de venda são controlados através de sistemas ERP, no entanto o que se vê com certa frequência, é que apesar das lojas virtuais se preocuparem com esse fluxo há muitas exceções nas operações e por isso é fundamental que esses fluxos sejam os mais dinâmicos possíveis.



SUMÁRIO

CAPÍTULO

1

Conceito

Pág. 05

CAPÍTULO

2

Formas de Controlar o Fluxo

Pág. 10

CAPÍTULO

3

Como otimizar o OMS

Pág. 15

CAPÍTULO

4

Cases

Pág. 29

CAPÍTULO

5

Conclusão

Pág. 46

Conceito



O OMS – Order Management System ou em português Sistema de Gerenciamento de Pedidos é um software usado para gerenciar o processamento de pedidos de venda que está presente em boa parte dos sistemas ERP. É através do OMS que todo o fluxo do pedido de venda é planejado, gerenciado e controlado.

A necessidade de ferramentas que permitam planejar e gerenciar de forma dinâmica o fluxo dos pedidos de venda, bem como tratar cada exceção e incerteza nesse fluxo, de forma fácil, ágil e competente tornou possível aos sistemas ERP idealizados para o e-Commerce a possibilidade de criar fluxos personalizados para as necessidades de seu negócio. Nesse cenário, os próprios usuários do sistema ERP tem a possibilidade de criar o OMS tendo em mente as necessidades e particularidades do negócio, sem ter que pedir ao fornecedor do sistema ERP uma customização.

Os sistemas ERP idealizados para e-Commerce permitem a criação dos fluxos a partir de conceitos de BPM – Business Process Management, assim os lojistas têm a possibilidade de representar fielmente as regras de negócio através dos fluxos e como cada e-Commerce tem regras de negócio bastante particulares poder criar fluxos de pedidos de venda que retratam todas essas particularidades o que é fundamental para manter vantagem competitiva. Os lojistas, ainda, podem alterar esse fluxo sempre que for necessário, sem depender do fornecedor do sistema ERP, economizando tempo e dinheiro.

Os sistemas ERP tradicionais normalmente têm fluxos de pedido bastante engessados. Há fornecedores de sistemas ERP que sugerem o fluxo idealizado em seu sistema aos lojistas, sob o argumento de boas práticas de mercado, no entanto fica claro que esses fluxos padronizados não atendem a flexibilidade da maioria dos e-Commerces. Além disso, os fornecedores dos sistemas ERP tradicionais cobram customizações para alterar os fluxos engessados, o que muitas vezes inviabiliza as mudanças.



Na visão do Consumidor

Abaixo temos um funil que retrata a visão do consumidor quando da venda. Trata-se de uma visão bastante simplória, uma vez que os consumidores não precisam conhecer detalhadamente todas as etapas inerentes ao fluxo do pedido de venda.

É importante, no entanto, que os lojistas conheçam a visão do consumidor, pois parte importante da visão trata da satisfação do cliente, que é extremamente afetada positiva ou negativamente pelo fluxo do pedido de venda.



Na visão do Lojista

Em contrapartida à visão do consumidor no que diz respeito ao fluxo do pedido, a visão do lojista leva em consideração, minimamente, as etapas descritas abaixo:

- 01 Consumidor acessa Loja Virtual
- 02 Navega na Loja Virtual
- 03 Consumidor realiza Compra
- 04 Integração Loja Virtual x ERP
- 05 ERP realiza Reservas no Estoque
- 06 ERP atualiza Estoques na Plataforma
- 07 ERP valida o Pedido de Venda
- 08 Pré-Autorização no Cartão
- 09 Antifraude
- 10 Captura da transação no Cartão
- 11 ERP integra Status de Pagamento com a Plataforma
- 12 Plano de Separação de Pedidos
- 13 Separação de Pedidos (Picking)
- 14 Conferência da Separação (Packing)
- 15 Definição da Partilha ICMS (Automática nos sistemas ERP)
- 16 Geração da NF-e
- 17 Conferência da Partilha
- 18 Site SEFAZ UF Destino
- 19 Emissão da Guia para Pagamento da Partilha
- 20 Impressão da Guia
- 21 Pagamento da Guia
- 22 Impressão do Comprovante de Pagamento da Guia
- 23 Juntar DANFE, GUIA e Comprovante de Pagamento
- 24 Validação dos Despachos
- 25 Etiqueta de Despacho
- 26 Despacho dos Pedidos
- 27 Tracking/Rastreo das Entregas
- 28 Status de Entregue
- 29 Integração do Status de Entregue na Plataforma de e-Commerce
- 30 Pagamento Mensal dos Tributos

FORMAS DE CONTROLAR O FLUXO



Controle Manual do Fluxo de Pedidos de Venda

Apesar desse e-book demonstrar uma visão do Fluxo do Pedido de Venda que leva em consideração a inclusão de sistemas de gestão no processo, é preciso ter em mente, que há muitas empresas que operam sem sistemas integrados.

Desta forma, destacamos abaixo uma lista de particularidades das operações que não usam sistemas:

- 01- Permite controles quando há **poucos pedidos** diários;
- 02- Demanda alto grau de **comprometimento** – pessoas;
- 03- Aumenta significativamente as **chances de erros**;
- 04- Não permite **mensuração exata** das atividades e tempos das atividades, **tampouco da eficiência**;
- 05- Não permite conhecer e entender **gargalos** e **retrabalhos** do processo;
- 06- Tende a ser **moroso** e **ineficiente**;
- 07- Gera **stress** contínuo aos envolvidos no processo, inclusive ao **consumidor final**.
- 08- Dificulta a acurácia dos **estoques**;
- 09- Gera **erros** que só são **percebidos** pelo consumidor;
- 10- Tende a ter um **alto custo** com erros e retrabalhos;
- 11- Os empreendedores e gestores sabem que é **algo temporário** e que precisarão rever isso algum dia;
- 12- Impede a **rápida expansão** e crescimento em escala;
- 13- Dificulta o **acesso** rápido às **informações** do processo;
- 14- Dificulta a implantação de **modelos de Planejamento e Gestão** das atividades de estoques, expedição e despacho de mercadorias.

Controle através de sistemas de gestão

Apesar de algumas empresas utilizarem sistemas ERP para a gestão do fluxo dos pedidos de venda, há aquelas que não se beneficiam de conceitos de BPM – Business Process Management para essa gestão, portanto, destacamos abaixo uma lista de particularidades dessas operações:

- 01- Permite controles quando há **muitos pedidos** diários;
- 02- Diminui a **dependência** de pessoas;
- 03- Diminui as **chances de erros**;
- 04- Permite o **acompanhamento** das atividades, mas **não** necessariamente realiza **mensuração** dos tempos ou eficiência;
- 05- Permite conhecer/entender **retrabalhos** do processo;
- 06- Tende a ser mais ágil e eficiente;
- 07- Diminui o **stress** dos envolvidos no processo, inclusive do **consumidor final**;
- 08- Aumenta a acurácia dos **estoques**;
- 09- Diminui **erros** que só seriam **percebidos** pelo consumidor final, após a entrega, evitando trocas;
- 10- Diminuiu os **custos** com erros e retrabalhos;
- 11- O **sistema substitui** o processo manual/temporário;
- 12- Aumenta as chances de **expansão** do negócio, mas **nem sempre é** eficiente para o crescimento em **escala**;
- 13- Aumenta o **acesso** às **informações** do processo;
- 14- Permite a implantação de **modelos de Planejamento e Gestão** das atividades de estoques, expedição e despacho de mercadorias.

Cuidados com Sistemas Engessados - Dificuldades

Abaixo destacamos, ainda, uma lista de particularidades para as empresas que tenham adotado um sistema ERP engessado:

- 01- Baseado em Controles **não permite Planejar e Gerenciar** o fluxo de forma ativa;
- 02- Restringe a Gestão em poucos status – **engessado**;
- 03- Não **reflete na íntegra** as etapas do seu processo;
- 04- Não gera KPIs, **não identifica gargalos** e dificulta a implantação de melhorias;
- 05- **Limita processos** como cross-docking, armazenagem em terceiros, drop shipping, estoques compartilhados com loja física, marketplaces e tele vendas.

Cuidados com Sistemas Engessados - O que falta

Para aqueles que adotaram sistemas ERP engessados, destacamos abaixo potenciais carências desses sistemas no cenário atual:

01- **Multicanalidade** – empresas que tem lojas físicas, e-Commerce, Televendas, Marketplace, etc...;

02- Gestão de **Pagamentos** de **mais de um Canal**;

03- **Prioridades de estoques** entre Canais de Venda;

04- Administração de Estoques **em Poder de Terceiros**;

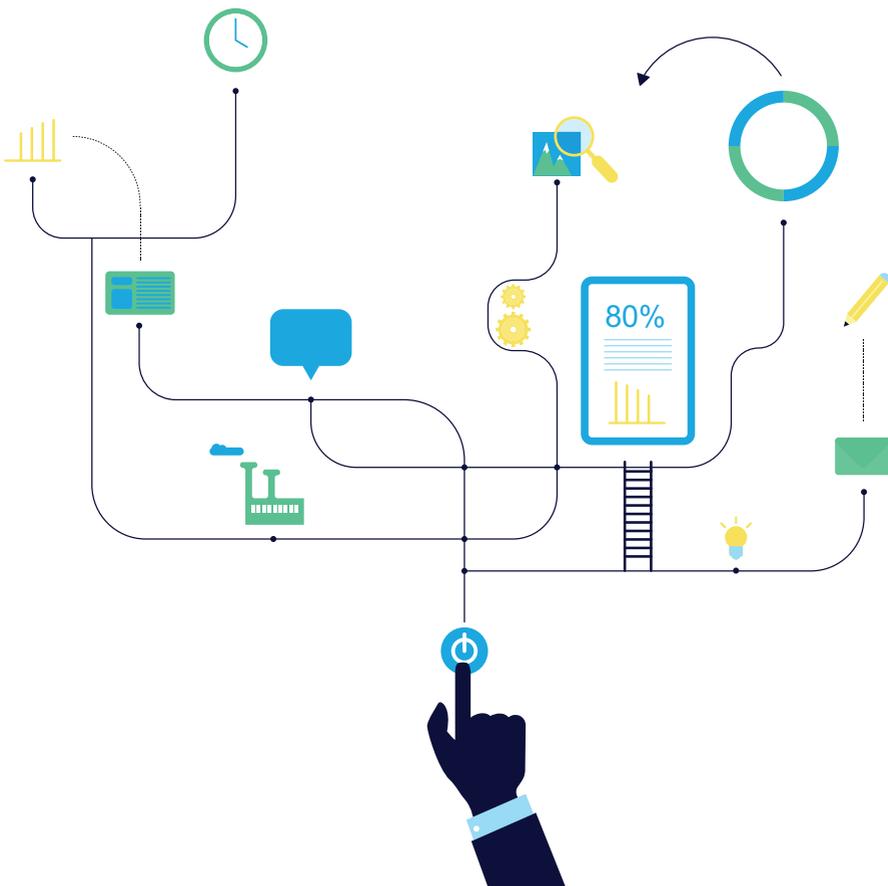
05- Possibilidade de **criar, gerir e dar manutenção em seus processos** através de sua equipe interna sem precisar solicitar **customizações** ao fornecedores e **arcar** com os custos.

Como Otimizar o OMS



Ferramentas Flexíveis

Para otimizar o fluxo do pedido, passamos a apresentar os conceitos de BPM que se alinhados aos sistemas ERP potencializam a otimização do gerenciamento dos processos de negócio.



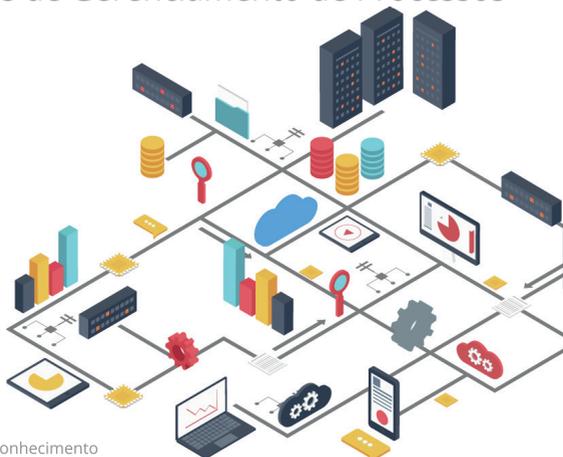
BPM

Business Process Management

Gerenciamento de Processos de Negócio

Segue abaixo a lista das 9 áreas de conhecimento do BPM, sendo que para a otimização do fluxo do pedido de vendas, as áreas em destaque são as mais importantes:

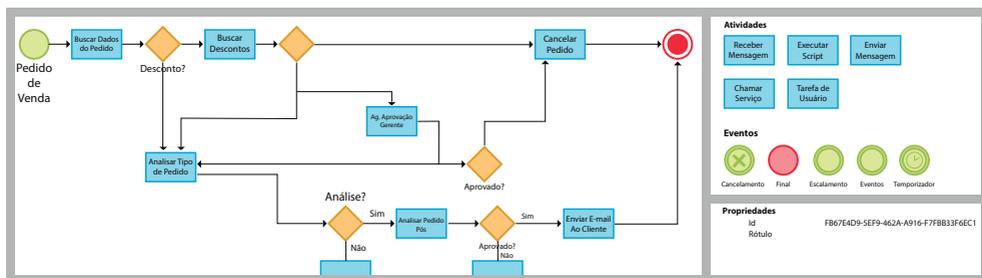
- 1- Gerenciamento de Processos
- 2- Modelagem de Processos
- 3- Análise de Processos
- 4- Desenho de Processos
- 5- Gerenciamento de Desempenho
- 6- Transformação de Processos
- 7- Organização de Processos
- 8- Gerenciamento de Processos Corporativos
- 9- Tecnologias de Gerenciamento de Processos



Criando seus próprios fluxos

Na imagem abaixo, demonstramos a criação de um fluxo de pedido de venda personalizado para as regras de negócio de uma determinada empresa.

Dentre as vantagens da possibilidade de criar os fluxos personalizados, podemos destacar o fato da empresa decidir as regras de negócio e torna-las visuais no fluxo. Para montar tais fluxos a empresa precisará (1) **Analisar** os processos e (2) **Desenhar** os processos, e conseqüentemente poderá (3) **Gerenciar** o desempenho de tais processos identificando eventuais gargalos da operação e (4) **Transformar** os processos, sendo esses 4 itens fundamentais no BPM.



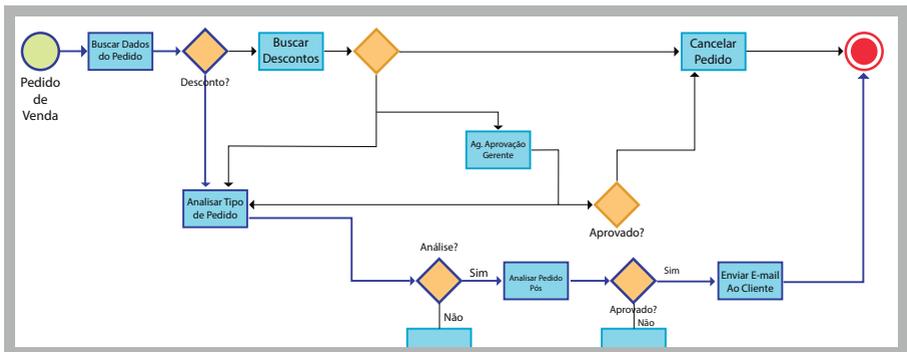
Vantagens de criar meus próprios fluxos

As principais vantagens das empresas criarem seus próprios fluxos de trabalho são:

- 1- **Não se limitar** ao que um ERP engessado oferece;
- 2- Representar **fielmente as regras** de negócio;
- 3- **Independência** do fornecedor para planejar e gerir sua operação da maneira mais eficiente;
- 4- **Conhecer** seus processos e poder **analisá-los**;
- 5- **Automatizar** tarefas e se concentrar nas **restrições, gargalos** e melhorias necessárias;
- 6- Alterar os fluxos sempre que necessário sem ter que arcar com **customizações** demoradas e caras.

Orquestrar processos através dos fluxos

O fato de sua empresa criar os fluxos personalizados através de um sistema ERP, permitirá que seu sistema de Gestão **orquestre** os fluxos, as ações e critérios para aprovações automáticas, as regras de negócio relativas à estoques, faturamentos, status de pedidos de venda e entregas.



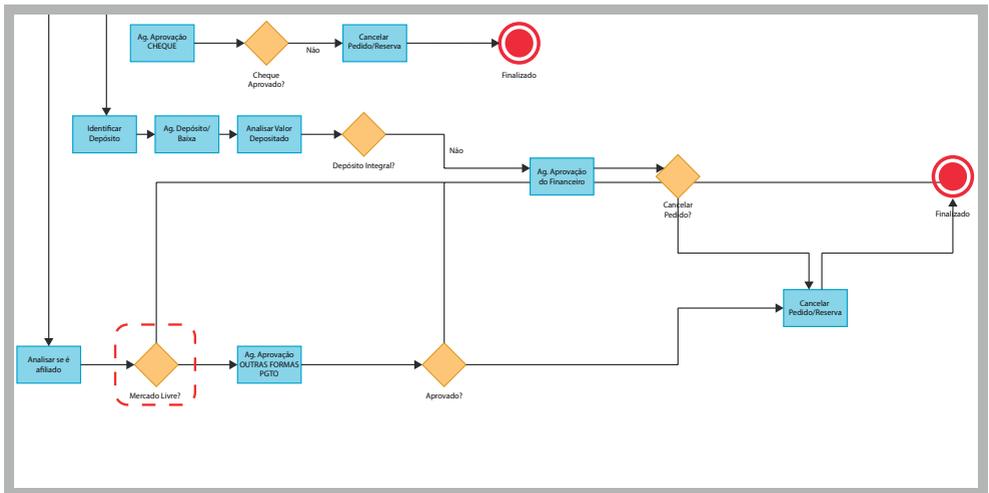
Vantagens de Orquestrar seus processos

As principais vantagens de orquestrar os processos através de fluxos personalizados no sistema ERP são:

- 1- Tornar os processos de negócio **fluidos**;
- 2- Saber **exatamente** o fluxo que cada um dos pedidos seguiu, onde parou e exigir medidas urgentes;
- 3- Diferenciar tarefas **automáticas** de tarefas **manuais**;
- 4- **Mensurar** os tempos de cada uma das tarefas, identificando quais tarefas são e não são **eficientes**;
- 5- Identificar gargalos e alterar os fluxos do pedido de venda para **corrigir o processo e melhorar a experiência** dos consumidores.
- 6- Permitir operar **múltiplos Canais** e gerenciar Estoques de Terceiros ou em Poder de Terceiros.

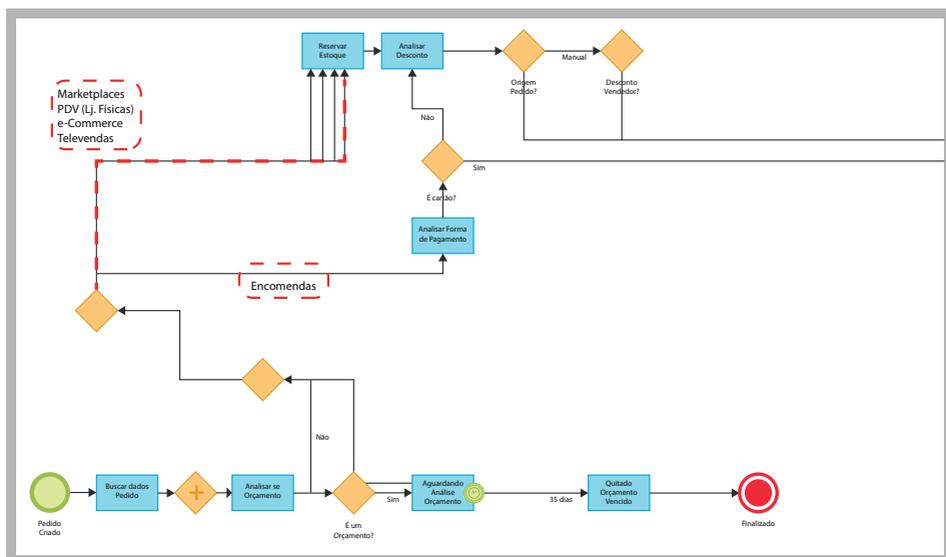
Previendo todos os canais de negócios

Ainda demonstrando a capacidade de orquestrar os pedidos de venda através do OMS, abaixo vemos parte de um fluxo de pedidos que demonstra diferentes decisões e caminhos para canais distintos. Na imagem abaixo, se um pedido vem de um Marketplace, por exemplo, pode ser que o tratamento para a gestão dos pagamentos seja diferente, portanto há um caminho alternativo para essa situação.



Previendo todos os canais de negócios

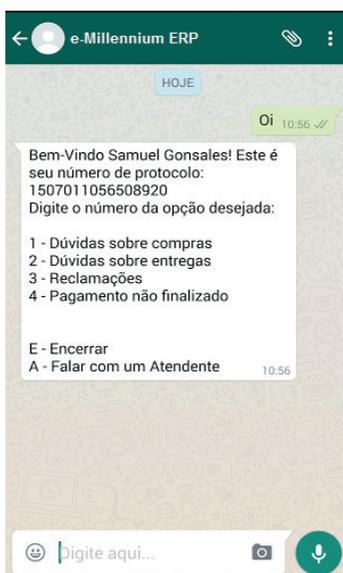
Nesse segundo exemplo de canais distintos, vemos um cenário onde todos os pedidos oriundos dos Marketplaces, do PDV (loja física), do e-Commerce e do Televentas, acionam imediatamente a reserva de estoques, enquanto que pedidos de encomenda seguem um caminho alternativo.



Engajar o consumidor durante o OMS

Além de poder prever caminhos alternativos, o OMS pode ser integrado às mais diversas plataformas, de forma que, por exemplo, se um consumidor deseja se relacionar com uma Marca através do WhatsApp, a Marca pode disponibilizar uma consulta do acompanhamento dos status do pedido de venda através dessa ferramenta.

No exemplo abaixo, vemos que essa comunicação retorna ao usuário: (1) o protocolo de atendimento, pois o OMS já cria um chamado no ERP pelo simples fato do cliente mandar um Oi; (2) o consumidor tem acesso às opções de atendimento que podem ser dúvidas para a realização de uma compra, dúvidas sobre a entrega de um pedido que já está em andamento, acesso ao canal de reclamações e até mesmo a opção de recuperação de uma venda que está com pagamento pendente (não finalizado).



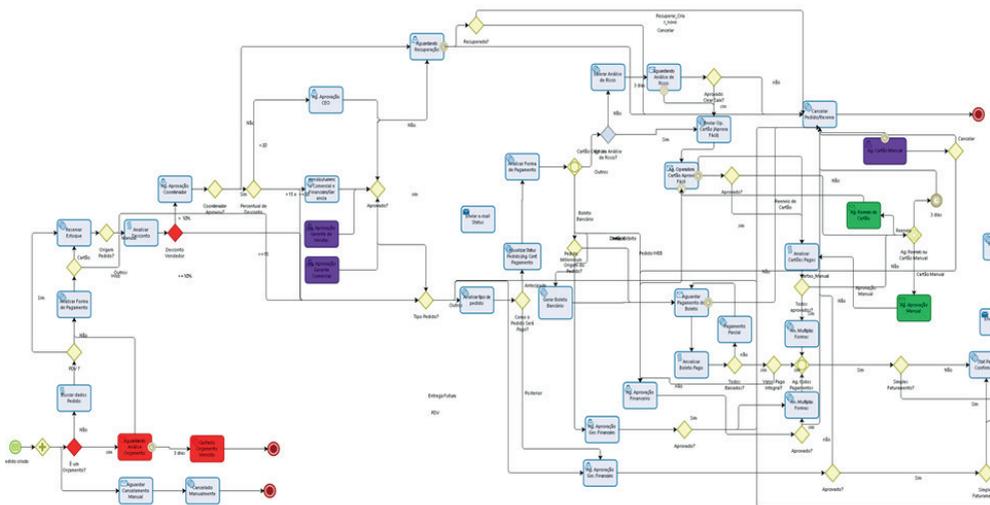
Engajar o consumidor durante o OMS

Assim como na página anterior demonstramos as tratativas do consumidor com a Marca/Lojista através do WhatsApp, o OMS oferece a possibilidade de engajar os clientes através de outros canais, que porventura sejam mais atraentes ao cliente, como por exemplo, Chat, e-mail e redes sociais.



Previendo o máximo de alternativas

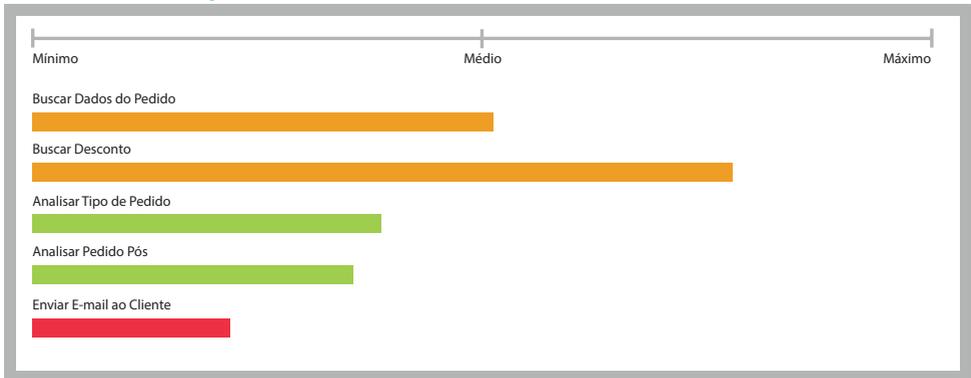
Outra função importante é prever o máximo de possibilidades e ter uma visão macro e contextual de todo o fluxo dos pedidos dos clientes. É o caminho ideal para conhecer e melhorar a jornada do consumidor, por isso, as ferramentas de OMS que integram a visão multicanal (lojas online, lojas físicas, Marketplaces, mobile, etc...) em uma única visão possibilitam o Omni-Channel de forma muito mais tangível.



Mensurar cada etapa do fluxo

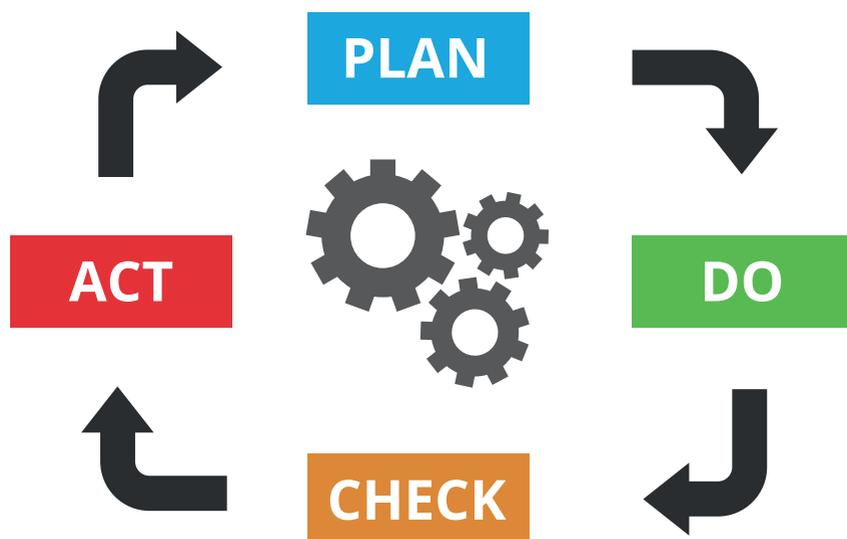
Como todas as etapas do OMS são personalizadas pelas empresas, cada qual com suas próprias regras de negócio, é possível mensurar todas as etapas do processo, tanto as que ocorrem no Front (contato direto do consumidor com a empresa) como aquelas que ocorrem no Back (processos internos, como logística, distribuição, despacho e entrega). Assim fica fácil identificar os gargalos da operação e tomar ações para corrigi-los rapidamente.

Indicador de Desempenho do Fluxo do Pedido



Estar pronto para melhoria contínua

Como os fluxos são criados, alterados e mantidos pelas empresas com base em suas regras de negócio, fica mais fácil implementar a melhoria contínua no dia-a-dia da organização, já que cada vez que a empresa se depara com um gargalo, pode reagir positivamente para correção do mesmo e consequentemente melhor aquela etapa/processo.



Case



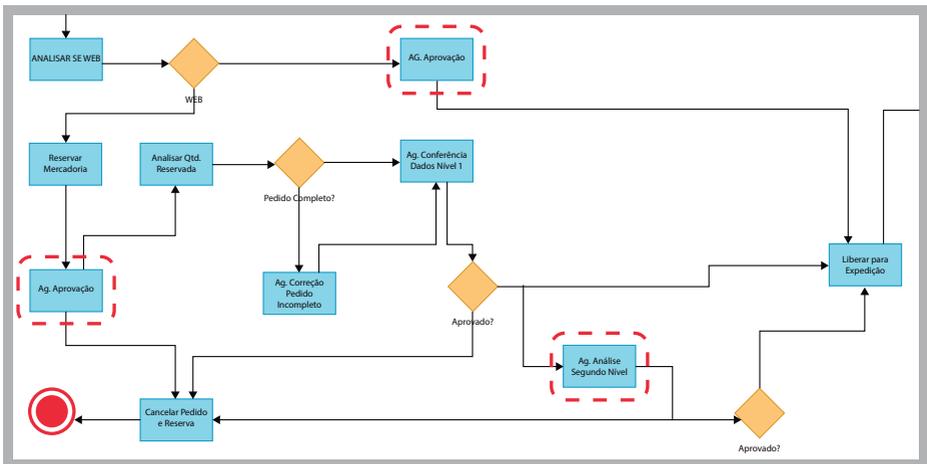
Características do Negócio

- Opera com Lojas Físicas em SP;
- Varejo de Moda Íntima;
- São milhares de vendas diárias em cada loja física;
- São centenas de pedidos de venda no e-Commerce;
- Em média há 10 itens em cada pedido do e-Commerce;
- Os pedidos feitos no e-Commerce descem para o **OMS** do ERP mesmo antes da Confirmação de Pagamento;
- A Análise de Risco é feita internamente através do OMS;
- O Gateway de Pagamento opera na Plataforma de e-Commerce.

Análise de Risco

Esse case optou por não utilizar as análises de risco disponíveis no mercado. Para isso, construiu um OMS com uma sequencia de validações que foram consistentemente testadas e avaliadas para que haja a maturidade suficiente para evitar erros.

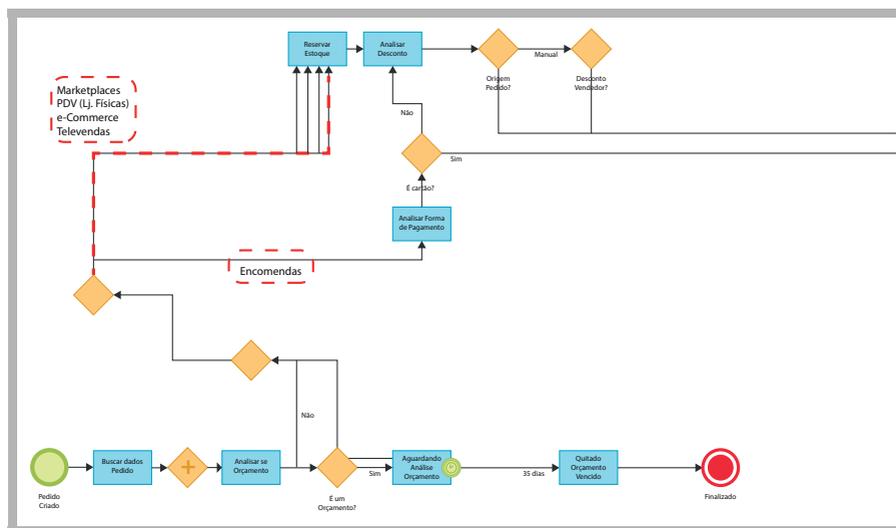
A partir daí, bastou alterar o OMS que já estava funcionando no ERP para inserir os pontos de verificação de eventuais fraudes e com isso tornar o fluxo do pedido de venda mais realista para os conceitos de negócio dessa empresa.



Caminhos alternativos para cada canal

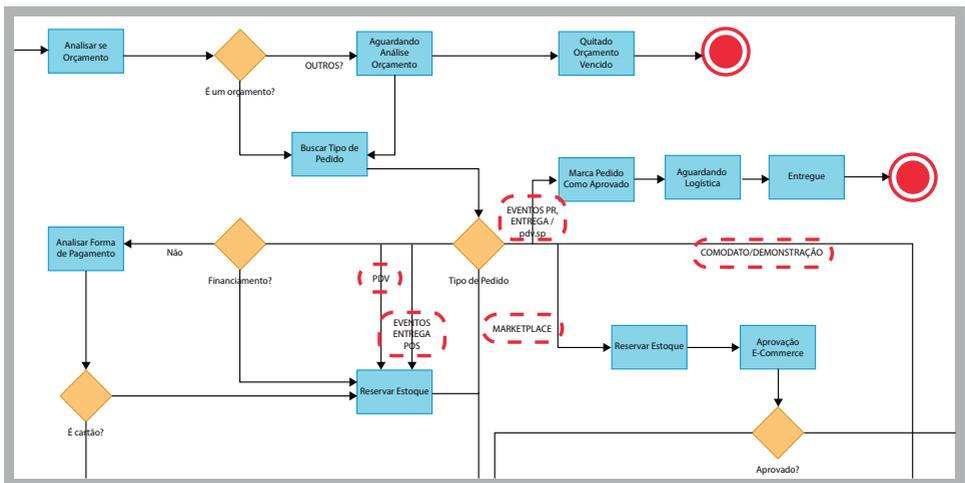
Como essa empresa comercializa seus produtos através de sua loja física, com operações de atacado e varejo, através de seus e-Commerce com B2B e B2C, através do Televendas e também nos principais Marketplaces, é fundamental que sempre que houver um pedido de venda que tenha uma das origens mencionadas acima, o OMS automaticamente reserve as mercadorias no estoque.

No entanto, essa empresa também aceita encomendas de itens que ela não tem no estoque e que portanto não poderiam ser reservados. Desta forma, criaram um caminho alternativo no OMS como pode ser observado na imagem abaixo.



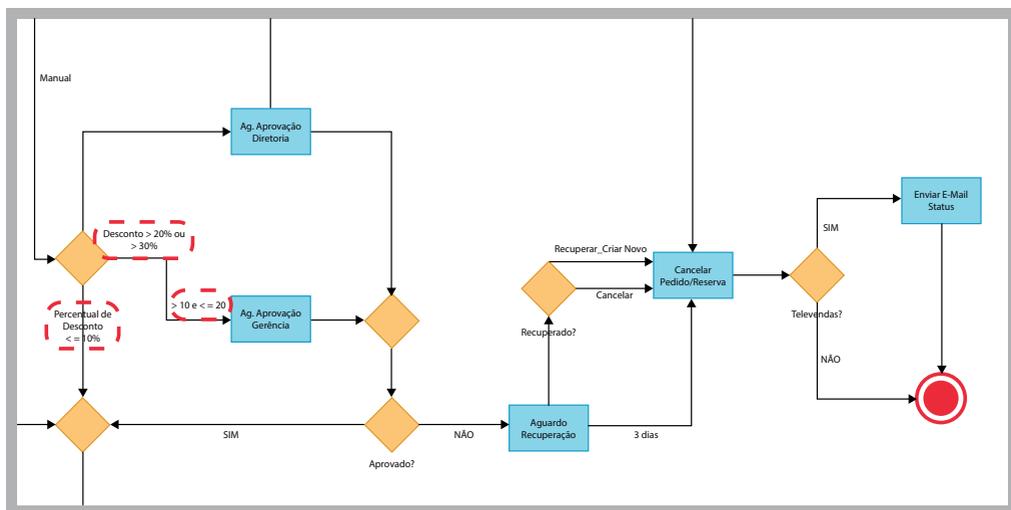
Caminhos alternativos para cada canal

Não obstante ter origens diversas (múltiplos canais: loja física, loja online, Marketplaces e televidas) essa empresa decidiu priorizar os atendimentos de cada canal através de fluxos alternativos, assim fica mais fácil gerenciar que caminho cada pedido de venda tomou e conhecer detalhadamente eventuais gargalos, podendo ainda, medir a eficiência operacional. Veja os detalhes dos caminhos alternativos na imagem abaixo:



Gestão de descontos (Loja Física)

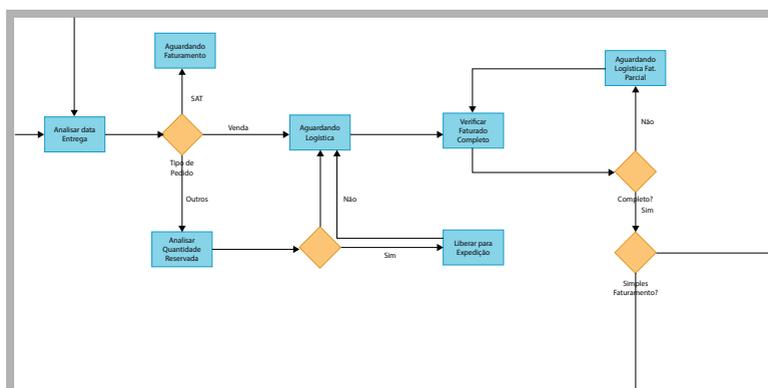
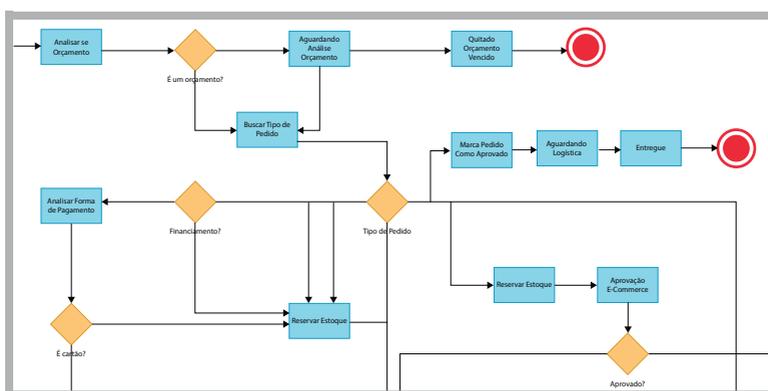
Outra particularidade dessa empresa é o fato deles optarem por alçadas de descontos para atender as lojas físicas, que são gerenciadas através do OMS. Nesse sentido, as alçadas foram desenhadas para refletir exatamente como deve ocorrer todo o fluxo. Sempre que uma alçada é acionada o OMS envia automaticamente uma tarefa ao responsável, por exemplo, descontos acima de 20% e no máximo 30% são enviados para a aprovação da Gerência, que recebe uma tarefa via sistema e deve executá-la para que o processo possa retomar.



Faturamento dos Pedidos de Venda

Essa empresa é extremamente eficiente nos processos de separação, conferência, embalagem, faturamento, definição do transportador, geração da etiqueta de despacho e no acompanhamento das mercadorias até sua entrega.

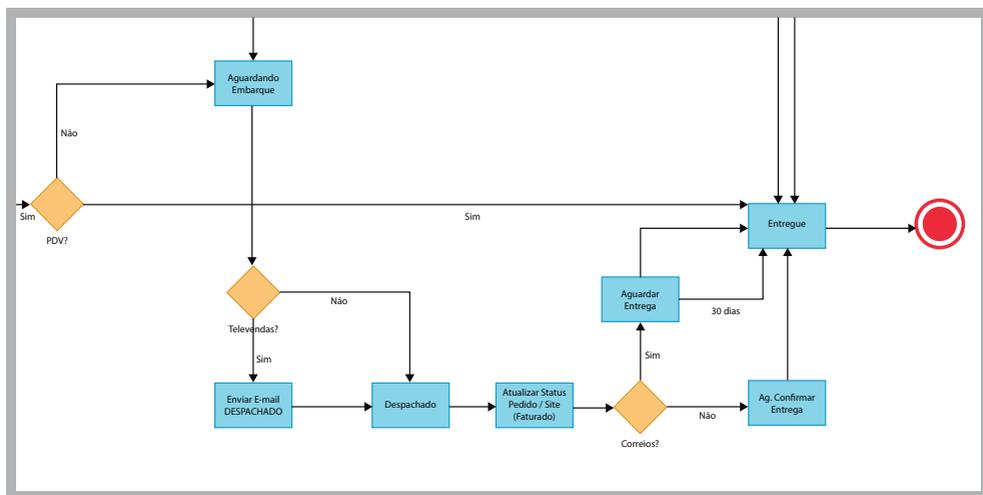
O fluxo abaixo retrata de forma fiel as etapas necessárias para que os pedidos sejam atendidos e entregues rapidamente e sem erros gerando grande satisfação por parte de seus consumidores.



Despacho e Tracking de Múltiplos Canais

A empresa também tratou todos os canais no OMS. Por exemplo, se uma venda do PDV (Loja física) acontece, o fluxo prevê uma entrega imediata.

Se há uma venda pelo Televentas, Marketplaces ou e-Commerce, no entanto, há caminhos alternativos para que os consumidores sejam avisados do Despacho das mercadorias, das atividades relativas à entrega, da entrega em si. Tudo isso sendo integrado às plataformas de e-Commerce e Marketplaces.

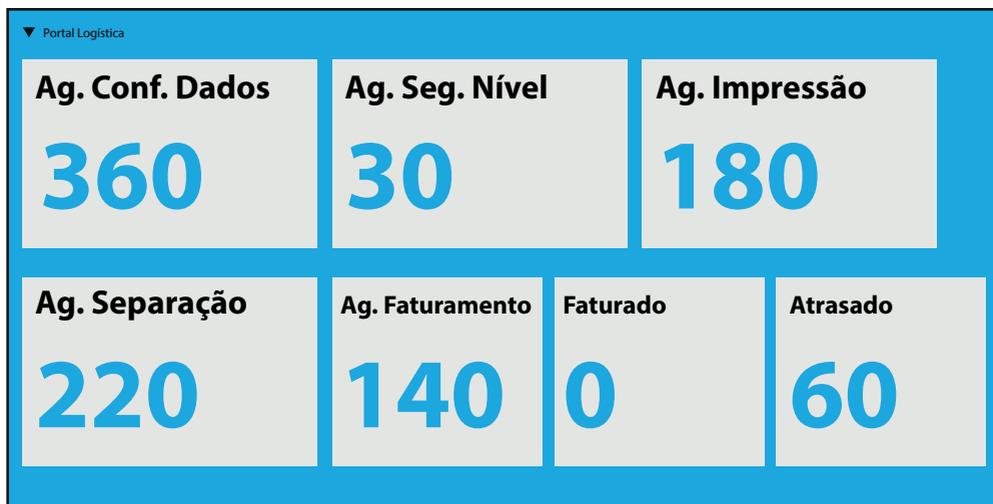


Tela de Monitoramento - Expedição

Como todas as atividades do OMS criado por essa empresa são mensurados é possível criar Portais online com as informações inerentes a cada atividade da empresa.

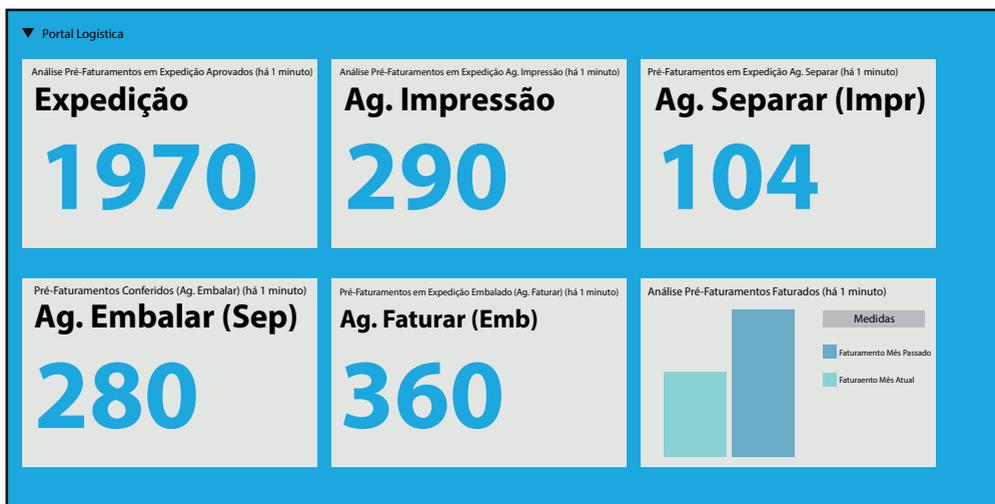
No exemplo abaixo, o cliente criou um Dashboard que permite que ele veja as informações que considera importantes para seus cenário.

Esse Portal está disponível em uma TV na expedição, possibilitando que todos os funcionários vejam as informações.



Tela de Monitoramento - Expedição

Assim como no exemplo anterior, esse outro Portal TV demonstra informações importantes, dentre elas, a empresa decidiu inserir um gráfico com a comparação do faturamento do mês anterior com o mês atual (mês em andamento).



Indicadores Gerenciais

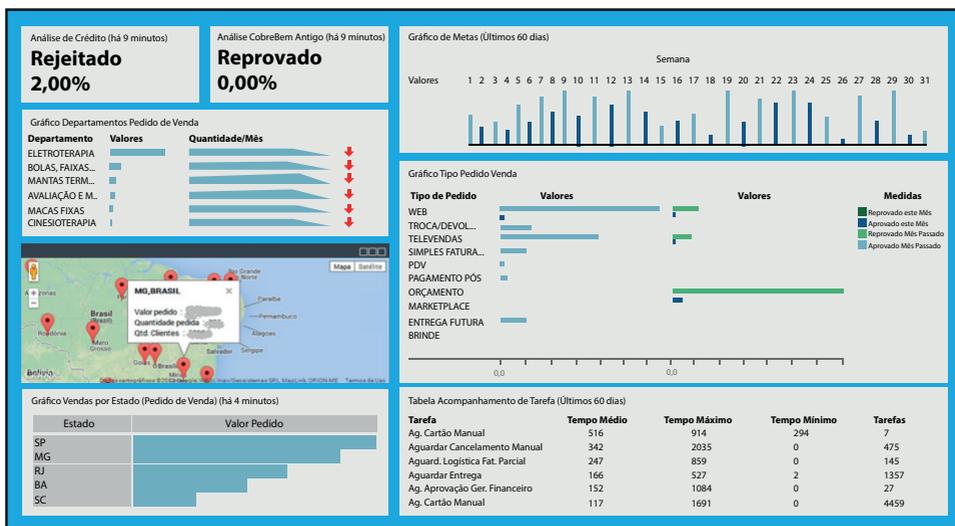
Além de criar informações para a expedição, essa empresa utilizou as informações de seus fluxos internos de compras e vendas para criar um Portal com os Indicadores Gerenciais de Compras e Vendas, comparados com o prazo médio de Pagamentos e Recebimentos. Veja os detalhes na imagem abaixo:



Dashboard Gerencial

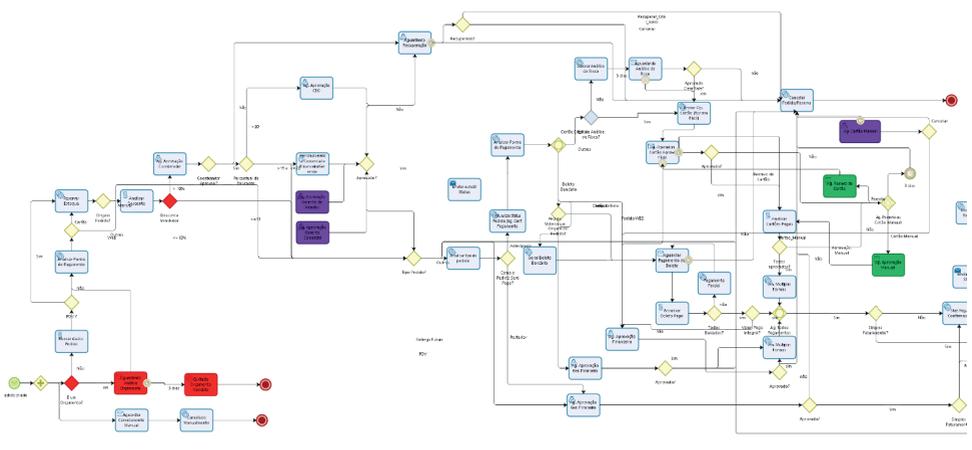
Um último Portal, agora mais completo que o anterior, traz informações para as diretorias da empresa.

Nesse Portal há além dos indicadores que já mencionamos na página anterior, um gráfico com os valores das metas e o valor realizado, gráfico de pedidos de venda por Canal (Tipo) e os tempos de cada uma das atividades do OMS criado por eles, onde eles podem ver os tempos mínimos, máximos e médios de cada tarefa, evidenciando quais tarefas são mais rápidas e quais são mais morosas.



Visão Macro dos Processos Otimizados

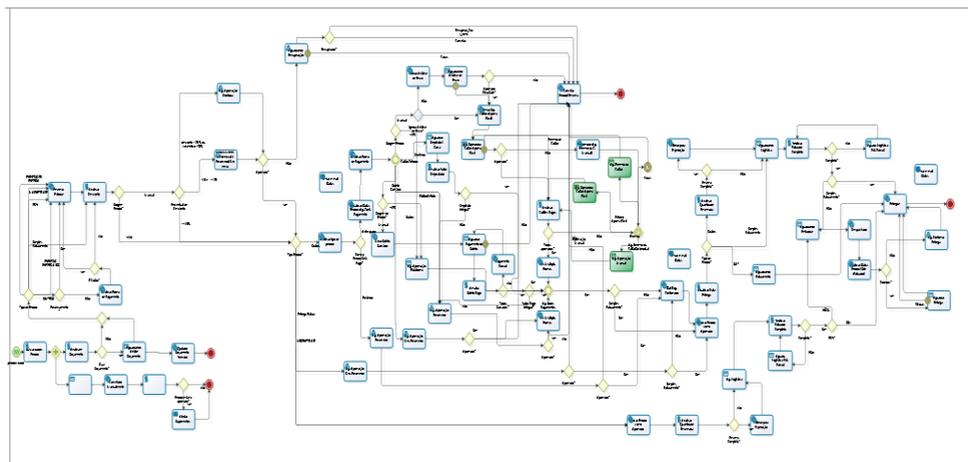
Aqui demonstramos o desenho completo do OMS dessa empresa. Nesse desenho fica evidente a complexidade dos processos, que são facilitadas/agilizados pelo ERP. Em destaque vemos caixinhas que estão em verde, que simbolizam processos que já foram gargalos, foram trados e que agora estão OK. Outras caixinhas estão em vermelho, que simbolizam processos que se tornaram gargalos e que ainda não estão sendo tratados, e caixinhas em roxo, que simbolizam gargalos identificados que estão sendo tratados nesse momento. Assim a empresa evolui através da melhoria contínua.



Visão Geral do OMS:

Abaixo a visão geral do OMS otimizado.

Vale lembrar que apesar do desenho parecer complexo, todas as atividades foram criadas e são gerenciadas pela própria equipe dessa empresa, sem que haja necessidade de arcar com customizações junto ao fornecedor do sistema ERP para modificar os desenhos e caminhos e tornar o fluxo cada vez mais fiel às atividades realizadas pelas pessoas.



CAPÍTULO
5

CONCLUSÃO



- 1** **Analisar e desenhar os processos inerentes ao fluxo dos pedidos de venda ajudará sua empresa a conhecer detalhes de sua operação para torna-la mais eficiente;**
- 2** **Usar os conceitos de BPM ajudará sua empresa a identificar gargalos e corrigi-los, tornando sua operação mais consistente;**
- 3** **Adotar sistemas ERP que se beneficiam de conceitos do BPM possibilitará a automatização dos processos inerentes ao fluxo;**
- 4** **Otimizar o fluxo dos pedidos de venda melhorará as entregas, a visibilidade dos processos e consequentemente a satisfação com os clientes.**

O AUTOR



Samuel Gonsales

MBA em Gestão de Negócios e PÓS em Sistemas Integrados de Gestão (ERP)

Gerente de Produtos - e-Millennium

Professor Universitário - IBTA e SENAC

Articulista: e-Commerce Brasil, e-Commerce News, iMasters, TI Inside, TI Especialistas, ERP News, Administradores e muitos outros

Palestrante: Eventos de e-Commerce e TI

Vencedor Prêmio e-Commerce Brasil de Inovação 2015 - Categoria: Operações

Especialista em Sistemas de Gestão - ERP e e-Commerce acumulando mais de 17 anos de experiência