

Rio de Janeiro, 15 de junho de 2014. 19:33hs.

Caros 150 parceiros,

Abaporu Livros, Abelivros, Abreu de Oliveira Livros, Academia do saber, Academia do Saber, Academia do Saber Constituição, Academia do Saber Passos, Alternativa Books, Arcadia Livraria, Avalon revistaria, Balaio Digital, Bazar do livro, Bel e Dom Livros, Caminhos do Saber, Carmo Virtual, Casa Do livro, Clube do Livro, Cyber Sebo, Das Raízes aos Frutos, Elemental Livros Usados, Fernando Sampaio, Genius Sebo e Livraria, Gustavo Sampaio, Icaria Livros, Jeito de Ser, Librarium Dez, Livral Livros, ivraria Alexandria, Livraria Alfarrábio, Livraria Aliança Sebo, Livraria Arte e Ciência, Livraria Basques, Livraria Carmo, Livraria da Amelia, Livraria dos Moura, Livraria e Sebo do Lanati, Livraria e Sebo Kariri, Livraria e Sebo Lanati, Livraria Econômica, Livraria feirão do livro, Livraria Marechal, Livraria Medieval, Livraria Mosaico, Livraria Murad, Livraria Papipirus Sebo, Livraria Passos, Livraria Ponta de Estoque, Livraria Progresso Sebo, livraria roteiro, Livraria Silverio, Livraria Solaris, Livro Amigo, Livros Arcos da Lapa, Livrusado Sebo, Local Livros, Louco por livros, Ludy Livros, Lugar do Livro, Luiz Cesar livros, Mania de Cultura Franca, Mania de Cultura SP, Martins Livreiro, Midiatorium, Morandi livros, Nanah Livraria, O Sebo Cultural, Oficina do Mestre, Old Books, Planeta dos livros, Presença Cultural, Red Star, releituras centro, Rino Livros, Roteiro Acervo, Saber do livro, Sapere Aude, Sebinho, Sebinho Itú, Sebo 33, Sebo Acervo, Sebo Akademico, Sebo Ala dos Esquecidos, Sebo Alternativa, Sebo Alternativa de Batatais, Sebo Amigo do Livro, Sebo Athenas, Sebo Atlântico 1, Sebo Atlantico 2, Sebo Atlântico III, Sebo Atlantico Online, Sebo Bambú, Sebo Basques, Sebo Basques II, Sebo Buriiti, Sebo Capricho I, Sebo Capricho II, Sebo Casa do Livro, Sebo Cultura livre, Sebo Cyber Oficinas, Sebo da Baú, Sebo da Torre, Sebo do brechó, Sebo do Paraná, Sebo e Livraria Viabook, Sebo e Lojão, Sebo e Lojão 2, Sebo Espaço Literário Bauru, Sebo Faro Fino, Sebo Garimpo do Saber, Sebo Graúna, Sebo Hocus Pocus GO, Sebo Icaria, Sebo JDB, Sebo Labirinto, Sebo Ler E Ouvir, Sebo Ler e Viver, Sebo Líder, Sebo Líder II, Sebo Literário de Sorocaba, Sebo Literário Ourinhos, Sebo Maravilha, Sebo Memória, Sebo Montecristo, Sebo Mundi, Sebo nas Canelas, Sebo Os alquimistas, Sebo Paraibuna, Sebo Ponto dos livros, Sebo porão Campinas, Sebo Princesa Izabel, Sebo Quixote Tatuapé, Sebo Relíquia, Sebo Rudge Ramos, Sebo Rumo Novo, Sebo Sabor das Letras, Sebo União, Sebo Universitário de Marília, Sebo Universo, Sebo Universo Cultural, Sebo Universo Marília, Sebo Uraricoera, Sebonet.net livraria virtual, Segunda Leitura Livraria, Sinapse das Letras, Star Livraria.

Perdoem não ter respondido antes item a item, a semana foi muito intensa, e foi também preciso tempo para analisar e comentar item a item. Mas acabo de concluir. Há pontos em que já estávamos atuando, há pontos em que podemos sim atuar de forma diferente, e há outros pontos em que precisamos alinhar entre nós o que não faz sentido para nenhuma das partes (como o primeiro item, vocês entenderão por que).

Vamos lá então!

1) revogação imediata do aumento de 100% e retorno da comissão para 6%

Aumentamos nossos custos operacionais em exatos 98,4% neste primeiro semestre de 2014, por conta de tudo o que nos foi solicitado realizar. Desde novas ferramentas, novos meios de pagamento, e muito ainda por vir, incluindo atendimento telefônico.

É o dobro de custos, ou seja, algo como uma Estante com o *dobro da capacidade de execução*. Portanto, são decisões já tomadas há vários meses, e que geraram benefícios concretos e que já estão no ar, como por exemplo o aumento de 20% nas vendas no último volta às aulas, onde batemos o recorde histórico de vendas, com 1 livro vendido a cada 3 segundos.

Outros benefícios já no ar: novo meio de pagamento (cartão direto na Estante), novo layout, equipe de relacionamento com o dobro de consultores.

E benefícios em gestação avançada, a serem lançados no curto prazo, até o final de agosto: nova busca, pagamento por Boleto, pagamento por Débito, atendimento telefônico, nova página do vendedor, revisão da sistemática de qualificação, ferramenta contra desistências recorrentes, ferramentas de precificação, e outras que ainda nem divulgamos mas que estamos trabalhando duro aqui há vários meses para tornar realidade.

E, para além disso tudo, temos ainda uma perspectiva de aumento de mais 30% nas vendas, através da parcela dessas ferramentas que é utilizada pelo cliente (meios de pagamento, nova busca etc), e também através de investimentos pesados em marketing. Falando em resultados efetivos e números, vejamos um exemplo:

Um livreiro X vendia R\$ 2.000 e pagava 6% de comissão. Agora, há a perspectiva concreta desse livreiro vender R\$ 2.600 (30% a mais) por conta de uma tarifa de 12%. (vamos considerar o pior caso, que ele não tem excelência e portanto não se enquadra na tarifa de 11% à qual o volume dele o colocaria).

Então, fazendo as contas, computando-se ainda o custo dos meios de pagamento (vamos supor que esse livreiro não tem vendas por depósito, apenas para simplificar aqui o cálculo, em uma premissa que torna o cenário até mesmo pessimista em termos de custo, ou seja, na realidade as coisas são melhores do que isso), fazendo as contas, temos que esse livreiro vai passar de um lucro de R\$ 1.765 (R\$ 2.000 pagando 6% de comissão + tarifas de meios de pagamento) para R\$ 2.295 (R\$ 2.600 pagando 12% de comissão + tarifas de meios de pagamento). Ou seja, um aumento de 30% no lucro no final do mês, e R\$ 530 a mais no bolso.

E não para por aí. Estamos falando apenas do aumento de vendas até o final de 2014. Em 2015 a Estante continua provendo o mesmo patamar de capacidade de entrega de novas ferramentas, atendimento e investimento em marketing, então o crescimento das vendas continua. É um patamar novo de serviço (tecnologia, atendimento e marketing) em funcionamento desde o início de 2014, e isso traz uma capacidade renovada, que rende frutos constantemente daqui para frente.

2) Deve ser uma escolha de cada vendedor a plataforma que deseja aceitar para pagamentos eletrônicos.

É uma idéia que soa muito democrática, mas, na prática, seria um enorme fracasso em termos de usabilidade do site, e, conseqüentemente, em termos de vendas desse site. Esse é um exemplo perfeito do que outros concorrentes (Livronauta, SebosOnline, ou outros) podem dar para vocês em termos de "liberdade", de um site de "livreiro para livreiro", mas que na realidade é contraproducente. E, nisto, vocês devem dar ouvidos a quem realmente entende de comércio eletrônico: o cliente quer pagar com o meio de pagamento que ele escolhe, mas sem ter que ficar "caçando" qual

vendedor aceita qual meio de pagamento. Isso é contraintuitivo, e fere qualquer cartilha básica de confecção de um marketplace (que é a categoria onde nos encontramos, um site que vende produtos de vários vendedores, na qual a Estante é pioneira no Brasil em termos de marketplace de nicho).

3) Solução imediata dos problemas referentes aos meios de pagamento existentes, com respeito a problemas técnicos e à devolução do dinheiro desaparecido da conta dos vendedores.

Vocês podem estar certos de que estamos aqui em cima do Moip cobrando a solução de cada um dos problemas mapeados. E que as soluções que ainda não vieram, virão no curtíssimo prazo. Não por conta desta carta, mas porque esse é o nosso compromisso ético e de excelência.

Toda integração de sistemas tem alguns ajustes no início, foi assim com o Paypal e está sendo assim com o Moip (que está tendo um processo mais suave do que o do Paypal, porque estávamos já escolados depois deste).

O Moip significou colocar na Estante algo que livreiros e clientes pediam desde sempre: pagar com cartão direto na Estante, sem ter que usar obrigatoriamente o Paypal. O Paypal é ótimo, mas há clientes que não querem envolver um terceiro no processo de compra, e, para isso, temos agora o "digite aqui seu cartão", que está trazendo já aumento de vendas para todos.

Além do cartão, teremos, em questão de poucas semanas, o Boleto Bancário, que é outra solicitação importantíssima, que vamos também materializar. Depois do boleto, teremos o Débito Online (inicialmente do Itaú, o Shoptline). Enfim, tudo graças ao Moip, então com certeza vale termos um pouco de paciência que vale a pena. E paciência não é acomodação, estamos agindo firme em cima dos problemas, eu próprio cobrando os itens mais cruciais direto do presidente do Moip, o Igor, e podem acreditar que daqui pra frente só vai melhorar.

Sobre o limite de saque: temos trabalhado firme com o Moip na pré-aprovação de limites de saque da nossa faixa de vendedores que sabemos que, pelo volume de vendas, precisará de um limite de saque maior. Nas últimas semanas solicitamos sucessivos aumentos, mesmo antes da aprovação de documentação. Quem ainda está com um limite de saque insuficiente, pode com certeza contar com a nossa ajuda para desenrolar o meio de campo, a Kátia, nossa gerente de Relacionamento, tem contato direto com a Roseli, que é a gerente da conta de vocês lá no Moip, e com certeza conseguimos desenlacrar o que estiver enlacrado. Basta falar conosco e entramos em campo, mas tem que falar, se não falar não teremos como saber que você precisa de nós.

Sobre o atendimento telefônico: de fato, o Moip subestimou o volume de atendimentos que os vendedores da Estante iriam demandar deles, e o

resultado foi que a fila de atendimento lá ficou mesmo maior do que o aceitável. E, além disso, a filosofia de atendimento estava precisando de uma regulação lá também, de modo que os atendentes lá se responsabilizassem mais pela solução, ao invés de “raquetar” o problema de volta para o cliente. Tivemos uma reunião com eles há algumas semanas, onde abordamos sobretudo essas questões, e o Moip a esta altura já começa a receber atendentes novos para dar vazão à demanda, além do que já reforçou a com seus atendentes a filosofia de atendimento mais comprometida e pró-ativa, como todos nós precisamos.

Sobre o prazo de antecipação das vendas efetuadas via cartão: o prazo padrão no mercado são 30 dias, então negociamos inicialmente 7 dias, que achávamos que seriam mais do que confortáveis para todos vocês. Porém, na medida em que o volume de vendas efetuadas via Moip aumentou, notamos que uma parcela dos vendedores estava tendo dificuldade com esse prazo, que requeria um capital de giro maior do que alguns tinham à disposição. Entramos em campo para renegociar isso, e conseguimos, o prazo de 2 dias, que será alterado nos próximos dias. Houve uma diferença mínima de tarifa, que contudo não vamos repassar, vamos absorver como custo da Estante.

4- Atendimento telefônico direto aos livreiros, e que os funcionários da EV tenham boa vontade e trabalhem para solucionar nossos problemas;

De fato, essa foi a solicitação mais recorrente nas 10 cidades em que estive com vocês no final do ano passado, e com certeza vai ser feito. A nossa meta aqui é darmos o número para vocês ligarem até o final de agosto. Será um número 4003, daqueles que você pode ligar com custo de ligação local a partir de qualquer capital (!). Estamos já há vários meses trabalhando nisso, com providências que envolvem desde contratar mais atendentes (eram 5 em novembro passado e agora são já 10 e ainda crescendo), até toda a infraestrutura telefônica e de sistemas.

Os nossos funcionários, neste caso especificamente os consultores da área de relacionamento, estão com direcionamento totalmente novo desde o primeiro dia do meu retorno aqui, após a viagem. A gestão anterior, que foi afastada, estava de fato truculenta com o parceiro, um absurdo que já foi corrigido desde então, com uma guinada completa de 180 graus e um direcionamento muito claro para todos: a satisfação do parceiro é nosso objetivo primordial. Se em algum momento isso não estiver sendo exercido, por favor peça que entrem em contato diretamente com a Kátia, gerente da área, que tem isso como uma das principais missões, que o correto direcionamento seja efetivamente exercido. O email dela é o kpinto@estantevirtual.com.br. Podem me copiar também por favor, para que eu acompanhe o caso também. Meu email vocês já sabem: andre@estantevirtual.com.br

5 – Que nenhuma decisão deverá ser tomada sem a consulta prévia aos livreiros;

Desde que eu retornei da viagem, essa foi uma mudança na diretriz interna aqui. Precisamos “sair da redoma”, visitar mais os livreiros, ouvir mais críticas. A área de atendimento antiga estava com uma postura de, ao ouvir alguma crítica, não leva-la isso adiante na empresa, mas apenas rebatê-la com o parceiro, como quem diz “entendi, mas é assim mesmo, vamos em frente”. E isso era absolutamente péssimo, porque inúmeras coisas importantíssimas para vocês simplesmente não chegavam ao meu conhecimento, e ao conhecimento das outras áreas da empresa que poderiam efetivamente reformular as coisas que vocês pediam: Marketing, Comunicação, Financeiro, Produto (design) e TI (tecnologia). E a própria área de Atendimento (que agora chamamos de Relacionamento, porque não tem que apenas “atender”, mas ser pró-ativa e conhecer vocês, antevendo necessidades antes mesmo que vocês solicitem algo), ela mesma estava pouco propensa a lutar internamente para reformular as coisas, menos ainda no que se referisse a mudanças que se fizessem necessárias nela própria.

Isso tudo é passado. A dinâmica agora é totalmente diferente. A área de Relacionamento é nosso “ouvido”, e ela precisa cobrar das outras áreas (Moip incluído!) o que for necessário para que vocês trabalhem (e vivam) melhor e mais felizes.

Mas, novamente, precisam ser solicitações exequíveis, pessoal. Precisa haver um racional e uma justificativa que suportem aquela solicitação. Não pode ser um “hoje eu acordei querendo aceitar só depósito”, que aí não rola. Ou mesmo, “queremos já a volta dos 6% mas queremos atendimento telefônico, isto, aquilo e aquilo outro”. Ok? ;-)

Voltando ao relacionamento. Além dessa completa “reprogramação” do DNA da área de relacionamento, estamos fazendo também, já há alguns meses, outra coisa muito legal, que são áudio ou videoconferências com grupos de 6 a 8 livreiros e nossos gerentes de Marketing, Produto (design) e Atendimento. O objetivo é quebrar ainda mais a “redoma”, e tem funcionado. Além desses encontros virtuais, temos feito também encontros presenciais: cada um dos 10 consultores de negócio da área de Relacionamento está visitando periodicamente sebos aqui do Rio, e a Kátia em breve vai conseguir viajar por outras cidades.

Recentemente, Kátia e Marina (gerente de Comunicação) estiveram reunidas com um grupo de 11 livreiros aqui no Rio, no mesmo formato em que eu fiz na viagem, e desse encontro elas trouxeram importantes percepções do grupo, que inclusive motivaram algumas das flexibilizações que fizemos nas tarifas e prazos. A idéia agora é fazer uma reunião presencial dessas a cada mês, apenas variando os livreiros, para que possamos ouvir um número crescente de parceiros – e, sim, valendo em outras cidades também, a começar por São Paulo (julho) e Belo Horizonte (agosto).

6 - Bloqueio de clientes que dão golpes ou tenham alto índice de cancelamentos de compras por ausência de pagamento;

Sem dúvida. Esse é um dos projetos que priorizamos aqui internamente, que desde a minha viagem ficou claro para mim o tanto que isso incomoda vocês, e que portanto tínhamos que priorizar isso. Nossa meta é entregar esse projeto até o final de julho. Com certeza, clientes que fazem sempre compras com depósito e depois não concretizam o pagamento precisam ter alguma restrição nas próximas vezes. Juridicamente, não podemos impedi-los de comprar, mas nada impede que apliquemos uma restrição quanto ao meio de pagamento que ofertamos, e nesse caso muito provavelmente, ao que temos evoluído aqui internamente, durante a fase de planejamento desse projeto, será permitir a eles apenas meios de pagamento cujo pagamento seja feito online, no ato da compra.

7 - O acervo do livreiro jamais deverá ser retirado do ar sem aviso prévio e sem que este tenha direito de resposta sobre possíveis reclamações dos compradores;

Esta também foi fruto de guinada imediata desde que pisei aqui de volta, em novembro passado. Já ao telefone, de São Paulo, a primeira cidade que visitei, liguei para cá, da calçada em frente ao Ibraim (Livraria Nova Floresta, praça da Sé), e falei “ninguém mais sai do ar a não ser com a minha autorização expressa”.

Como falei para vocês, verifiquei que a gestão da área de atendimento não estava sintonizada com a premissa de que o parceiro é efetivamente *um parceiro*, e que portanto deve ser tratado como tal (!), e não como alguém que está sempre errado (coisa que lamentavelmente estava ocorrendo com frequência). Todos sabemos que muitas vezes o cliente não tem razão, e o atendimento não estava reconhecendo isso, imputando ao livreiro sempre a culpa ou a responsabilidade por solucionar o caso com reembolso do cliente. Pois bem, isso também acabou há vários meses. A diretriz agora é: só sai do ar quem realmente é relapso, não responde ao cliente, não nos responde, não atende ao telefone por vários dias, não se interessa em resolver os problemas, enfim, acabam sendo casos raros, dada o mais alto padrão de serviço que é oferecido pela mais absoluta maioria dos livreiros que estão na Estante Virtual hoje. (parabéns a todos!)

Nisto, novamente, qualquer situação em que as coisas não funcionem dessa forma, vocês já sabem meu email: andre@estantevirtual.com.br

8 – Fornecimento pela Estante Virtual de nota fiscal dos nossos pagamentos para quem assim solicite;

Estranho, deve estar havendo algum problema de comunicação. Nosso financeiro já tem essa diretriz clara, mesmo antes da minha viagem. Quem quiser receber a nota fiscal pode solicitar via o formulário de atendimento, e

iremos proceder dessa forma, enviando a nota fiscal por email. Não fazemos isso automaticamente porque, no processo de gerar a nota, o envio do email é uma tela extra, e na quantidade imensa de notas que geramos isso faz diferença em termos de produtividade. Mas, claro, quem quer recebe-la, estamos à disposição para fazê-lo.

9 – Expansão do prazo regulamentar de postagem de pedidos para 48 horas;

Esta foi bem polêmica, de fato. Mas, vejam, é o seguinte: esse índice de excelência mede o tempo *médio* de postagem, considerando todos os pedidos cujo código de rastreamento você cadastra. Assim, se porventura você postar alguns fora do prazo, isso é matematicamente compensado pelo tempo de postagem dos que postou dentro ou mesmo antes do prazo.

Dito isso, um problema que realmente existe nesse processo é que a data que consideramos como “enviado” é a data e hora em que vocês atualizam o status no Suas vendas. E isso realmente não é ideal. Precisamos buscar uma forma de capturar a data de postagem *dos correios*, essa sim é a correta.

Sabemos que há livreiros que têm contrato com os Correios, e que recebem o código de postagem apenas no dia seguinte à postagem, e isso com certeza os prejudica nesse índice. Mantivemos o prazo de 24 horas, porque vimos que, mesmo com esse contratempo, a maioria desses livreiros conseguiam cumprir o prazo de 24 horas.

Mas, de fato, se alguns conseguem, isso não nos exime da injustiça de computar um prazo tomando como base a data e hora que não é exatamente a da postagem. Vocês estão corretíssimos.

OK. Vamos voltar aqui para a área de Tecnologia, e ver se capturando a data de postagem do site dos correios nós conseguimos calcular isso da forma correta. Acredito que é possível sim!, retorno para vocês nos próximos dias.

Se a previsão para implementar isso for ultrapassar o próximo dia 07 (quando são computados os índices para balizar a tarifa do próximo mês), podemos regular o índice provisoriamente com uma “gordura”, de, digamos, 12 horas, para que isso não prejudique vocês enquanto ainda não computamos da forma aprimorada.

10 - Divulgação adequada para os compradores sobre a possibilidade de atrasos nas entregas devido a problemas exclusivos dos Correios;

De fato, as greves dos Correios têm sido um pesadelo para nós todos. E foi incrível como esta última afetou as entregas como nenhuma outra greve antes tinha afetado.

É totalmente justo que, em períodos como esse, qualificações negativas por conta de demora na entrega não sejam computadas para o índice do livreiro. Melhor ainda, idealmente demora na entrega em um período como esse não

deve poder nem *gerar* uma qualificação negativa para o livreiro. Ou seja, se em um dado momento estamos enfrentando uma greve dos correios, demora na entrega precisa deixar de ser uma razão passível de qualificação negativa. Com certeza.

Isso está sendo contemplado no projeto “remodelagem de qualificação”, a ser entregue até o final de agosto agora.

OBS: Até lá ao que tudo indica não teremos (ainda!) uma nova greve dos Correios.

11 – Revogação da cobrança de tarifa mínima de R\$ 1,00 por venda;

Aqui novamente entra uma necessidade operacional, de custos. Digamos uma venda de um livro de R\$ 3. A uma tarifa de 12%, a Estante é remunerada com exatos R\$ 0,36. O problema é que R\$ 0,36 não pagam nosso custo operacional de prover a infraestrutura de tecnologia, marketing e atendimento para esse pedido. Todos os pedidos envolvem custos de tecnologia e marketing para serem gerados, e uma fração dos pedidos demandam também custos de atendimento, por eventuais necessidades de atendimento do comprador, do vendedor ou de ambos. Com R\$ 0,36 essa transação nos dá prejuízo. É por isso que criamos esse item, que é a “tarifa mínima de venda”.

Não tínhamos isso antes, eu sei, mas isso era parte do problema do que tenho chamado de “Estante lenta”. A Estante lenta era a Estante de até 2013, que colocava no ar poucos projetos e acabava não investindo o necessário em marketing e também não dando a atenção e o tempo que vocês precisavam em termos de atendimento, entre outras falhas dela.

Chegando aqui de volta da viagem, conforme escrevi em comunicado de 03/dez, iniciamos a tarefa de analisar como dar a guinada que vocês pediam, idealmente, sem gerar ônus para vocês. Pois bem, nos esforçamos muito, muito mesmo, mas a causa-raiz da Estante lenta era exatamente a falta de capacidade, na tarifa cobrada, para executar tudo aquilo que era pedido. Ferramentas novas, atendimento mais personalizado, mais propaganda, enfim, muito disso estava mapeado há muito tempo, mas não conseguíamos executar porque era justamente *financeiramente impossível*.

Até aquele ponto, estávamos sempre esperançosos de que, com o aumento das vendas, fôssemos gerar a capacidade financeira para ampliar a equipe e executar tudo aquilo que estávamos devendo para vocês (e outras tantas idéias que temos há anos já desenhadas). Mas o problema era que, como um cachorro que corre atrás do rabo, o aumento das vendas sempre trazia novos custos em todas as áreas (seja nas áreas de apoio interno da empresa, como RH, administrativo, financeiro, como também nas áreas de produto e de tecnologia, que recebiam novas demandas de projetos relacionados à manutenção de um volume cada vez maior de transações e que não necessariamente se traduziriam em novidades visíveis para vocês, mas muitas vezes em mudanças nas engrenagens do sistema, para que nossa

imensa máquina de vendas continuasse rodando rápida como sempre, mesmo com o incrível volume de 1 livro vendido a cada 3 segundos.)

Portanto, a revisão de tarifas foi exatamente a forma tornar possível romper esse ciclo vicioso e começar enfim a realizar o que foi pedido. Uma Estante mais dinâmica tem um custo maior. Uma estante mais lenta tem um custo menor. Seis por cento pagavam a Estante mais lenta, mas não pagam mais esta Estante mais dinâmica, que já está no ar hoje.

A comissão mínima é portanto um desses itens. E com um detalhe: R\$ 0,36 não pagavam nem sequer a “Estante lenta”.

Em tempo: “comissão mínima” é praxe em todos os marketplaces do mundo que pudermos comparar (Abebooks, Alibris, entre outros). E se é verdade que nossos concorrentes brasileiros (Livronauta, SebosOnline e outros tantos que já surgiram e ainda surgirão) anunciam para vocês um pacote de tarifas sem esse item, e com uma tarifa ainda substancialmente menor – ou mesmo inexistente -, *isso é na verdade o preço do que vocês não recebem lá*. No nosso caso: tecnologia, design, marketing, atendimento especializado e, por último mas não menos importante, volume de vendas, consequência disso tudo: 1 livro vendido a cada 3 segundos.

A título de curiosidade, um pouco mais sobre a concorrência: eventualmente um portal iniciante consegue até dar “atendimento personalizado”, mas, novamente, isso é possível apenas pelo tamanho pequeno da operação: o volume de transações é tão baixo, que é possível para eles oferecer isso. Tão logo o volume de vendas chegasse a um novo patamar - até mesmo as promessas mais bem intencionadas de uma tarifa eterna de 5%, por exemplo - teriam que ser quebradas. Sem dúvida.

Aqui, novamente, nosso profissionalismo: um site do porte da Estante não é simplesmente colocar no ar uma busca e uma área de cadastro de acervos e gerenciamento de vendas. É muito mais do que isso. Não à toa temos o custo que temos, de centenas de milhares de reais por mês, entre salários de 43 pessoas do mais alto gabarito, infraestrutura tecnológica, marketing, aluguel etc. O que vocês pagam aqui é o que vocês levam: um serviço de porte e resultados em vendas inigualáveis, que leva vocês para frente, rumo a constantes novos patamares de vendas, e, por que não?, premia volume de vendas e excelência com tarifas reduzidas. Essa é a Estante Virtual que faz vocês cada vez venderem mais e melhor, e é isso que quem está a bordo pode ter certeza de receber aqui sempre.

12 - Estorno automático de comissionamentos sobre pedidos cancelados após o fechamento da fatura mensal;

Sem dúvida, isso entra no ar no início de julho. Isso se refere a vendas efetuadas com depósito bancário, cuja tarifa de venda é cobrada no mês seguinte, com boleto gerado no dia 7. Da forma atual, quando vocês eventualmente cancelam uma venda no dia 8 (digamos, aquele cliente lá do

dia 31 do mês anterior, que demorou para efetuar o pagamento e afinal disse que não quer mais o livro), isso fica dependendo de um estorno manual, o que é ruim, com certeza.

Já planejávamos melhorar isso desde que vislumbramos as mudanças que as novas tarifas demandariam no sistema de cobrança, e contemplamos esse recurso. A partir de julho, então, quando vocês cancelarem um pedido após a data de fechamento do boleto, será agendado no sistema um estorno, a ser abatido do boleto seguinte, de forma totalmente automática.

13 - Manutenção do compromisso de não mais cobrarem a comissão sobre o valor do frete;

Nunca cobramos comissão sobre o valor do frete. Alguns marketplaces fazem isso (como o Airu, de artesanato), mas nós nunca fizemos e nunca faremos.

Vocês devem estar se referindo a “tarifa de meios de pagamento” sobre o frete. Correto? Ao fato de Paypal e Moip cobrarem tarifas sobre o frete também. Conseguimos uma forma reverter isso, que era uma solicitação antiga de todos mas que até há pouco tempo não tínhamos tido a idéia de como resolver. Lembro-me bem do Brandão (Eurico, o filho, do Sebo Brandão São Paulo) me falando na Bienal: “André, eu vendo livro, não vendo frete”.

A idéia me surgiu como insight, dias depois da viagem: a tarifa Moip/ Paypal sobre o frete é um custo de envio, e, como tal, quem deveria pagá-lo é o *cliente*, porque afinal de contas é um custo associado ao processo de envio do pedido para ele, um custo de fazer o dinheiro do frete chegar até o livreiro. Buscamos uma consultoria jurídica, e o parecer foi favorável, de que é totalmente legal somar no valor da postagem o custo da tarifa de meio de pagamento que incide sobre o frete, e chamar isso tudo de “custo de envio”. E é isso que temos no ar hoje.

Apenas assim isso foi possível. Paypal e Moip transacionam valores com as operadoras de cartão (Visa, Master, Amex, Diners etc), que realmente não estão preocupadas com uma argumentação que dissesse “Ei, Visa, espera, desses R\$ 25 que você está cobrando do teu cliente, apenas R\$ 20 são livro, o resto é frete, não cobra tua tarifa em cima do frete não, tá? “. Visa diria: “Meu caro, infelizmente não posso te ajudar, no mundo inteiro fecho transações em que cobro um percentual sobre o total transacionado, não me importo se são R\$ 20 de livros e R\$ 5 de frete, R\$ 15 de livros e R\$ 10 de frete ou mesmo R\$ 5 de livros e R\$ 20 de frete. O que você me pede eu não faço em lugar nenhum do mundo, então não espere que Moip ou Paypal vão te dar isso em meu nome. Lamento.”

14 – Criação de espaço no site para resolução de disputas entre cliente e livreiro, sem a posição da defesa unilateral de clientes;

Essa é uma excelente idéia que surgiu na viagem (entre tantas que lotaram completamente um caderno de anotações que levei; no último dia, em Recife, estava já começando o segundo caderno). É uma idéia excelente, e que está na fila para planejamento e execução. Com certeza faz todo o sentido.

15 - Fim dos critérios de excelência de atendimento online, que todas as regras valham para todos os livreiros do portal, e que o cliente tenha a liberdade de escolher o sebo que achar melhor!;

Opa, opa, espera. Fim dos critérios de excelência de atendimento? Isso não faria sentido.

A Estante prima pela excelência de atendimento (que definimos mais amplamente como “excelência em comércio eletrônico”, o que abarca também resultados de práticas eficazes na gestão de acervo, na precificação e outros elementos que influenciam diretamente volume e velocidade de giro do estoque, entre outros itens).

Não ter critérios de excelência seria transformar a Estante no Mercado Livre, que é a pior referência que pode existir em termos de qualidade da base de vendedores. No Mercado Livre você compra/vende a seu próprio risco, e, se der algo errado, você qualifica mal o vendedor/comprador e é isso. Na Estante, não, a Estante tem uma base de vendedores que vão e ótimos a excelentes, onde, via-de-regra, você vai ser atendido com qualidade para nenhum outro ecommerce grande botar defeito (e se bobear você ainda ganha um bilhete de “boa leitura” do livreiro, como já ouvimos que alguns fazem).

Então, pessoal, esta aqui seria contraproducente. Pela seguinte razão: significaria menos vendas para todos. Nós na Estante entendemos que o trabalho do cliente de “escolher o sebo que achar melhor” tem que ser entre um padrão de qualidade que varia entre vendedores ótimos a vendedores excelentes. Deixar vendedores com índices ruins à mostra, e imputar ao cliente uma garimpagem entre joio e trigo, significa exatamente perder credibilidade de toda a base e, novamente, isso seriam vendas perdidas para todos. Logo, não faz sentido e é nosso papel dizer que não faz sentido seguirmos nessa direção.

16 – Retorno da exportação da planilha de acervo com todos os campos existentes, e não apenas com os itens para inventário;

A exportação de acervo existia para fins de inventário, e a presença de todos os campos estava dificultando a impressão da listagem, com a qual o livreiro vai conferindo fisicamente, estante a estante, se os livros listados ainda estão no acervo. É um processo fundamental de gestão de estoque, e que precisa ser feito com periodicidade de, no pior dos casos, 6 em 6 meses.

Portanto, retiramos os outros campos para que a listagem pudesse ser impressa de forma mais eficaz. No entanto, sabemos também que esse processo de “ticar” os livros na listagem, a caneta, e depois voltar para o computador e excluir os que ficaram sem ticar, não é prático de ser executado. Então estamos estudando formas mais eficazes de resolver essa gestão de estoque, que é o calcanhar de aquiles da venda virtual. Na viagem conheci algumas sistemáticas de controle, sobretudo com aquela etiqueta que se cola no livro com um código de barras, o pessoal de Campinas está muito avançado nesse ponto, queremos seguir nessa direção, tão logo possamos priorizar esse projeto. (Provavelmente vamos precisar terceirizar, porque a fila de projetos aqui dentro está muito grande, e no entanto precisamos resolver isso para ontem, é muito importante para todos nós.)

17 – Assinatura de documento que ateste e assegure que a Estante Virtual não mais fará alterações nos termos de contrato de serviços sem prévia anuência de uma comissão de livreiros a ser constituída.

Realmente não temos intenção de fazer nova alteração tarifaria. Ao que tudo indica, encontramos agora o ponto adequado em que conseguimos não mais “correr atrás do próprio rabo”, o que quer dizer que os aumentos futuros de vendas proverão o aumento de receita que eles gerarem, e que, no que se refere a capacidade de execução de projetos de tecnologia, capacidade de investimento em marketing e capacidade de atendimento, estamos em condições de arcar com os custos e prover ainda uma margem satisfatória para o negócio (que a 6% estava não apenas baixa, como simplesmente *negativa*).

Sobre a comissão de livreiros, entendo que o encontro mensal que mencionei antes cumpre esse objetivo, no qual queremos sempre, além de ouvir sobre “como estão as coisas”, perguntar também para os livreiros o que acham das próximas novidades que temos ou estamos ainda planejando, em termos de ferramentas de venda, de compra, enfim, o que estivermos planejando.

A criação desse nosso movimento de união e organização completou 1 dia útil e já temos mais de 140 vendedores que já assinaram este documento e estão comprometidos com essa causa, pois todos nós livreiros estamos nos sentindo prejudicados, sem exceção, e nossa projeção é que nos próximos 30 dias tenhamos pelo menos 80% de adesão por parte dos vendedores da Estante Virtual.

A adesão foi de 149 livreiros, o que corresponde a 11% da base de 1.349 vendedores da Estante Virtual. A maioria dos livreiros – 89% - não aderiu à retirada de acervos do ar. Acreditamos que tenha sido pelo que ouvimos do grupo majoritário: se ninguém solta fogos de artifício pela tarifa maior, em compensação as perspectivas de negócios que ela traz foram vistas de forma muito positiva pelo grupo.

Porém, independente de percentual de adesão, o importante é o seguinte: somos parceiros e temos muito o que ganhar com diálogo entre nós, sobretudo porque a Estante realmente quer ouvir cada um de vocês. E isso não é porque ela quer ser “boazinha”, mas simplesmente porque um negócio apoiado em uma base insatisfeita de parceiros não tem horizonte de vida longo, simples assim. Isso é crucial para o negócio da Estante, e não um elemento de liberalidade ou personalidade minha (para além do que isso também contribui a favor).

Portanto, a abertura de um diálogo sério e respeitoso da Estante Virtual com os vendedores se torna absolutamente necessária, tendo em vista a força da mobilização. Esperamos contar com o bom senso dos administradores do portal para que não haja consequências mais graves para todos, pois a migração de vendedores para outros portais de vendas já é uma realidade. Já está em andamento a fundação de uma associação nacional de livreiros, e já temos proteção jurídica consolidada, por meio de diversos colegas advogados que já abraçaram a nossa causa, mas esperamos não haver necessidade de litígio.

Dia 09-06 os sebos abaixo desativarão seu acervo como forma de advertência a EV para que a mesma atenda nossas reivindicações

Pessoal, é isso aí, estamos do mesmo lado, vamos trabalhar juntos, temos muito a ganhar juntos dessa parceria vencedora.

Agradeço a todos pela carta, e vamos atacar os pontos que são possíveis, conforme falamos neles acima, contem conosco!

Abraços

André Garcia
Fundador / Diretor
<http://www.estantevirtual.com.br>