A IMPORTÂNCIA DE PLANEJAR E GERENCIAR COMPRAS 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.

e-Millennium
ERP PARA E-COMMERCE

INTRODUÇÃO

A modernidade das relações comerciais direciona intensivamente para a negociação eletrônica de bens. Dentre as questões mais importantes do e-commerce, é preciso destacar o planejamento e o gerenciamento das compras, haja visto que uma das características mais contundentes do e-commerce é o fato de as lojas virtuais terem grande diversidade de itens que precisam ser administrados no que diz respeito a faltas e reposição.

A incursão no mundo virtual tem suas armadilhas e requer preparo e conhecimento. Para um bom planejamento e gerenciamento de compras, é fundamental que as empresas de e-commerce contem com bons sistemas de gestão – ERPs ou Back Offices – que ofereçam avançadas e consistentes ferramentas de gerenciamento de compras, que possuam módulos específicos para apoio ao planejamento de demanda e que ofereçam metodologias específicas para reposição de produtos sazonais e modelos de reposição contínua, garantindo o produto certo na hora certa. É nesse cenário que vem à tona a necessidade de os fornecedores de sistemas de gestão pensados para o e-commerce se preocuparem com o planejamento e a gestão das compras e oferecerem em seus ERPs/Back Offices. Neste e-book, aprofundaremos no tema processos, planejamento e gestão de compras no e-commerce.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 — Foco da Maioria dos E-Commerces — Pág. 05

CAPÍTULO 2 — Processo de Compra — Pág. 07

CAPÍTULO 3 — Planejamento de Compras — Pág. 12

CAPÍTULO 4 — Gestão de compras — Pág. 28

CAPÍTULO 5 — Conclusão — Pág. 37

CAPÍTULO 1

Foco da Maioria dos E-Commerces

O foco da maioria dos e-commerces está centrado nos processos relacionados à Venda!

É bastante comum observarmos que a preocupação, comprometimento e esforço das empresas de e-commerce para trazer leads, converter leads em clientes e converter clientes em fãs de suas marcas e produtos toma a maior parte do tempo e investimento dos negócios e isso é algo positivo, contudo é preciso que as empresas compreendam a necessidade de olhar para dentro de suas operações, compreendam os fluxos de negócio e deem alguma atenção a outros processos que são potencialmente importantes para aumentar a rentabilidade.

CAPÍTULO 2

Processo de Compra na maioria dos E-Commerces

A maioria dos e-commerces considera compras como um processo secundário e não dá a devida atenção e importância a esse processo. Veja abaixo algumas situações comuns:

- Não existe planejamento adequado de Compras;
- O processo de compras não está alinhado aos objetivos estratégicos do negócio;
- O processo de compras não observa melhores práticas de mercado;
- O processo de compras não é visto como um processo que pode aumentar a rentabilidade;
- O processo de compras não prevê modernas e consistentes ferramentas de planejamento e gestão que estão disponíveis no mercado.

Como não há planejamento e não se usam os consagrados modelos e ferramentas de varejo para gerir os processos os compradores tem a sensação de que é preciso ter uma bola de cristal para poder acertar o que comprar e quando comprar – em tempo para atender as demandas das vendas, promoções, ocasiões especiais, etc.

É fundamental ter um processo formalizado e padronizado para que a equipe de compras possa atuar de forma assertiva.

Muitos e-commerces fazem compras às cegas. Os compradores não sabem exatamente no que o departamento comercial focará, em quais produtos o marketing investirá ou quais as promoções ou campanhas serão feitas. Diante deste contexto a chance de errar, tanto no produto como no timing aumenta significativamente.

O maior impacto desse cenário são as frustrações geradas ao observar que por falta de planejamento das compras alguns produtos chegaram no momento errado, outros produtos venderam rápido demais e alguns não tiveram nenhuma expressão.

É bem comum, ainda, observar que por falta das ferramentas de compras adequadas, grande parte dos e-commerces utiliza um monte de relatórios dispersos e desconexos no momento de realizar as compras. Trata-se de um monte de papel que precisa ser analisado para ter as informações de vendas, estoques, giro, cobertura, lead times, etc e tomar a decisão do que se deve comprar. O ideal é que a empresa tenha ferramentas de gestão que ajudem a sintetizar e automatizar esse processo.

Fazer tudo isso manualmente aumenta os riscos de comprar de forma errada e gera uma série de complicações desnecessárias ao processo de compras.

CAPÍTULO 3

Planejamento de Compras no e-commerce

“Não há nenhum mistério em formular um planejamento, o problema é fazê-lo funcionar”.

H. Igor Ansoff, considerado o pai da Gestão Estratégica

Nesse capítulo daremos algumas dicas para que você tenha condições de evoluir e fazer esse planejamento funcionar.

Por que planejar compras?

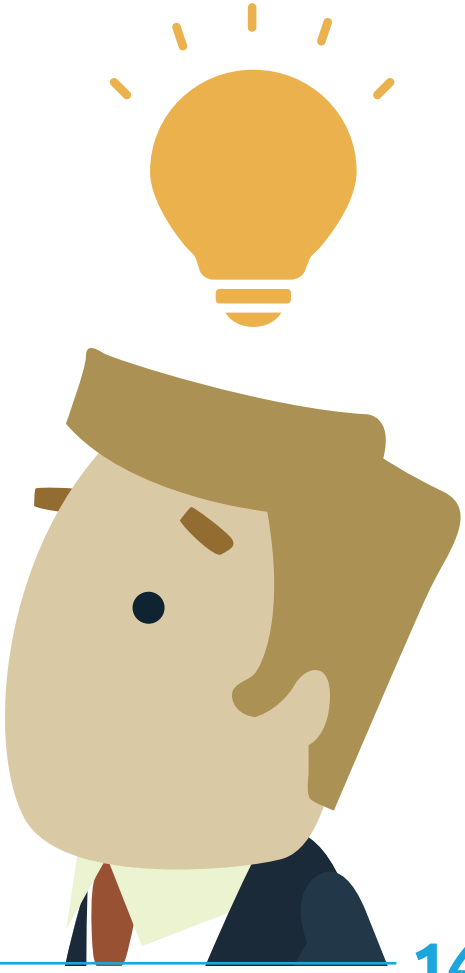
Listamos 10 motivos para você:

1 - Padronização baseada em metas;

É fundamental que assim como existem metas para vendas, existam também metas para as compras, que passam por ter um bom planejamento e uma boa gestão das compras e do relacionamento com seus fornecedores.

2 - Alinhamento às estratégias do negócio;

Todas as empresas têm estratégias e elas precisam estar muito claras e é preciso trabalhar com base nelas. Entendendo que as vendas são focadas nas estratégias na maioria dos e-commerces, precisamos entender também que há um desalinhamento por parte de compras, então planejar compras vai te ajudar a olhar estrategicamente para o seu negócio.



3 - Interferência direta no resultado do atendimento e satisfação do cliente;

Quando você compra bem, o seu cliente percebe. Não é difícil nos depararmos com alguns e-commerces em que dos 100% dos pedidos que são pagos, apenas 80% são despachados. E por quê? Porque existe quebra de estoque, ou seja, não havia o produto certo na hora certa ou porque houve uma avaria no produto e no processo de compra isso não foi considerado.

4 - Formalização dos processos de negócio;

Se você formalizar os seus processos, automaticamente você saberá quando você precisa comprar, quando deverá receber, e saberá em que momento você precisará fazer cada uma das atividades relacionadas à vendas.

5 - Evitar urgências que oneram os custos;

Uma das piores coisas que podem acontecer em um e-commerce é o lançamento de um a campanha que resultou em sucesso, mas não houve estoque suficiente para atender a demanda. Nessa hora muitas empresas optam por comprar mais produtos e se não conseguem comprar diretamente do fabricante (onde o preço de aquisição era melhor), acabam comprando de um distribuidor ou atacadista e elevam seus custos por conta da urgência e falta de planejamento.

6 - Evitar que a qualidade do produto seja comprometida;

Se você tem um planejamento consistente você consegue saber exatamente em que momento aquele produto precisa ser comprado em tempo para que seu departamento de qualidade possa assegurar que todos os produtos passaram pelo controle de qualidade necessário.

7 - Aumentar o comprometimento da equipe de compras;

Inserir os processos de compras nos objetivos estratégicos e passar a planejar as ações de compras garantirá que sua equipe esteja comprometida com os resultados que devem ser alcançados.

8 - Melhorar a qualidade do trabalho do comprador e de toda a equipe;

Quando as coisas fluem de acordo com as necessidades do negócio, as áreas se conversam melhor. Os problemas de comunicação que geram tantos desgastes desnecessários tendem a diminuir significativamente porque as pessoas começam a conversar mais, planejam juntas, entendem as demandas e buscam conjuntamente melhores resultados.

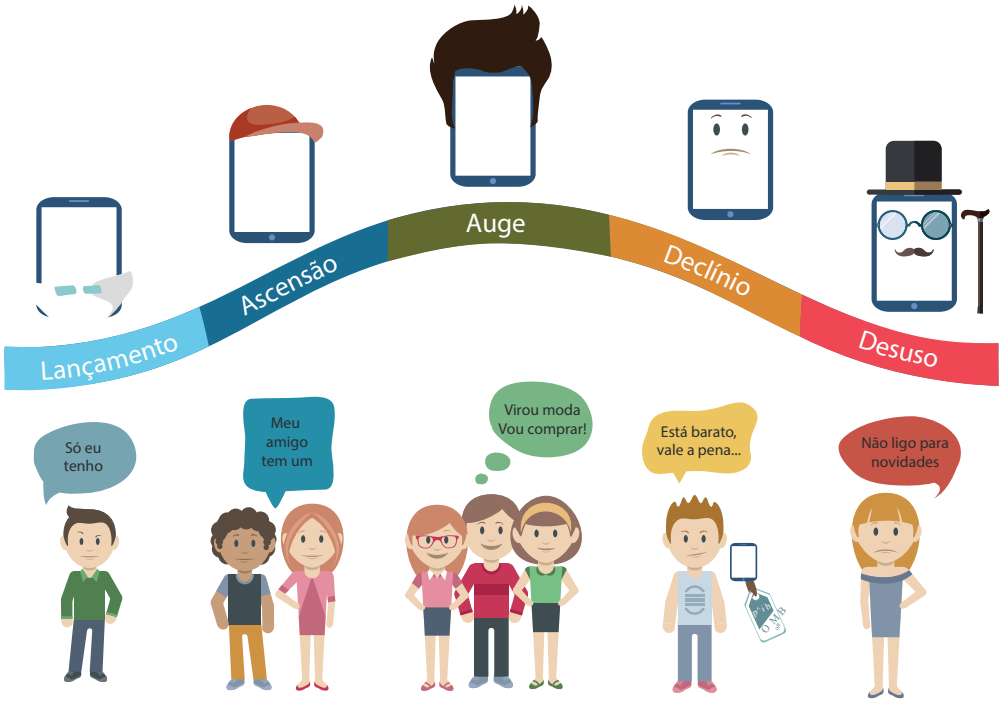
9 - Impacto direto na redução dos custos de aquisição;

Quando você consegue comprar com maior antecedência, comprar uma quantidade maior e distribuir essa compra em entregas menores ao longo do tempo, isso tende a favorecer a negociação que você tem com o seu fornecedor. Portanto, empresas que compram com planejamento, compram com custos menores do que as empresas que compram de última hora.

10 - Buscar e homologar novos fornecedores;

Esse é um desafio constante da área de compras. É necessário estar o tempo todo desenvolvendo novos fornecedores. Buscar um fornecedor não é simplesmente achar quem tem, precisamos entender que além de achar a pessoa que tem o produto, precisamos achar um fornecedor com base em critérios de homologação, ou seja, ele é um bom fornecedor? Ele entrega dentro do prazo? O que os clientes desse fornecedor falam dele? Como está a saúde financeira desse fornecedor? Se o departamento de compras tiver mínimo de tempo para poder analisar esse tipo de informação, certamente a área de compras melhorará muito a qualidade dos fornecedores e o desenvolvimento das parcerias.

A maioria das empresas, no planejamento de compras, não leva em consideração o ciclo de venda de seus produtos. Para o departamento de compras, ter acesso à curva que vai desde o lançamento do produto até o desuso do mesmo é fundamental, em especial quando se trata de produtos sazonais. Essa curva prevê um calendário e se por quaisquer motivos a mercadoria não estiver disponível para venda no momento adequado, existe grande possibilidade de perder o timing para lucrar.



As empresas devem decidir suas compras através de metodologias especificas. E por quê?

É necessário que e-commerces conheçam gestão por categorias, ter acesso a análises de giro e cobertura, controlar previsão de demanda e conhecer alguns conceitos de varejo, como por exemplo, ***Reposição Contínua***, semana 4-5-4, ***Open to Buy***, Open to Receive, ***GMROII***, dentre outros.

REPOSIÇÃO CONTÍNUA

A tabela abaixo servirá para você ter uma boa noção de como analisar a reposição contínua pode ajudar sua empresa.

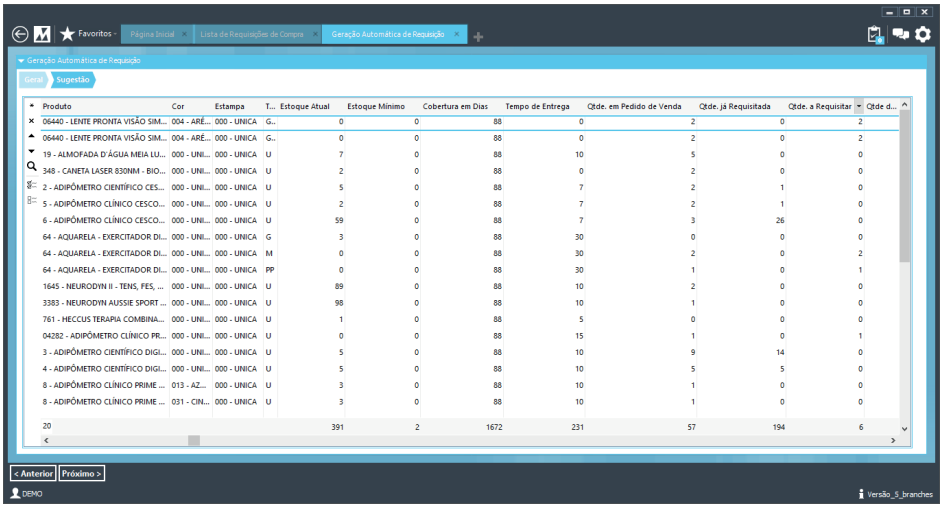
Produto	Qtd. Média Vendida	Estoque Atual	Estoque Mínimo	Cobertura em dias	Tempo de Entrega	Qtd. em pedidos de venda	Qtd. já requisitada	Qtd. à requisitar
Calça 001		10	0	10	30	5	0	-5
Calça 002		20	0	20	30	6	0	-14
Calça 003		30	0	30	30	7	0	-23
Calça 004		10	0	10	30	8	0	-2
Calça 005		20	20	10	30	9	0	9
Calça 006		30	0	15	30	10	0	-20
Calça 007		40	40	20	30	11	0	11
Calça 008		10	0	10	45	10	0	0
Calça 009		20	0	20	45	9	0	-11
Calça 010		30	30	30	45	8	0	8
Calça 011		10	0	10	45	7	0	-3
Calça 012		20	0	20	45	6	0	-14

Na hora em que for repor esses estoques, para cada um desses itens é preciso analisar:

- **Estoque Atual;**
- **Estoque Mínimo;**
- **Cobertura em Dias;**
- **Tempo de Entrega (Lead Time);**
- **Quantidade em Pedidos de Vendas;**
- **Quantidade Requisitada;**
- **Quantidade à Requisitar.**

Toda vez que quantidade requisitada for negativa significa que você ainda tem estoque. Toda vez que ficar positivo (o exemplo do produto 05, 07 e 10 destacados em vermelho) significa que você precisa comprar. Então uma boa estratégia para reposição contínua seria analisar a quantidade à requisitar.

Existem sistemas de gestão ***(ERP)*** que te dão essa informação (para reposição contínua) num nível mais assertivo. A vantagem é que os processos são mais dinâmicos e integrados.



Produto	Cor	Estampa	T...	Estoque Atual	Estoque Mínimo	Cobertura em Dias	Tempo de Entrega	Qtde. em Pedido de Venda	Qtde. já Requisitada	Qtde. a Requisitar	Qtde d...
06440 - LENTE PRONTA VISÃO SIM...	004 - ARÉ...	000 - UNICA	G...	0	0	88	0	2	0	2	
06440 - LENTE PRONTA VISÃO SIM...	004 - ARÉ...	000 - UNICA	G...	0	0	88	0	2	0	2	
19 - ALMOFADA D'ÁGUA MEIA LU...	000 - UNI...	000 - UNICA	U	7	0	88	10	5	0	0	
348 - CANETA LASER 830NM - BIO...	000 - UNI...	000 - UNICA	U	2	0	88	0	2	0	0	
2 - ADIPÔMETRO CIENTÍFICO CES...	000 - UNI...	000 - UNICA	U	5	0	88	7	2	1	0	
5 - ADIPÔMETRO CLÍNICO CESCO...	000 - UNI...	000 - UNICA	U	2	0	88	7	2	1	0	
6 - ADIPÔMETRO CLÍNICO CESCO...	000 - UNI...	000 - UNICA	U	59	0	88	7	3	26	0	
64 - AQUARELA - EXERCITADOR DI...	000 - UNI...	000 - UNICA	G	3	0	88	30	0	0	0	
64 - AQUARELA - EXERCITADOR DI...	000 - UNI...	000 - UNICA	M	0	0	88	30	2	0	2	
64 - AQUARELA - EXERCITADOR DI...	000 - UNI...	000 - UNICA	PP	0	0	88	30	1	0	1	
1645 - NEURODYN II - TENS, FES, ...	000 - UNI...	000 - UNICA	U	89	0	88	10	2	0	0	
3383 - NEURODYN AUSSIE SPORT ...	000 - UNI...	000 - UNICA	U	98	0	88	10	1	0	0	
761 - HECCUS TERAPIA COMBINA...	000 - UNI...	000 - UNICA	U	1	0	88	5	0	0	0	
04282 - ADIPÔMETRO CLÍNICO PR...	000 - UNI...	000 - UNICA	U	0	0	88	15	1	0	1	
3 - ADIPÔMETRO CIENTÍFICO DIGI...	000 - UNI...	000 - UNICA	U	5	0	88	10	9	14	0	
4 - ADIPÔMETRO CIENTÍFICO DIGI...	000 - UNI...	000 - UNICA	U	5	0	88	10	5	5	0	
8 - ADIPÔMETRO CLÍNICO PRIME ...	013 - AZ...	000 - UNICA	U	3	0	88	10	1	0	0	
8 - ADIPÔMETRO CLÍNICO PRIME ...	031 - CIN...	000 - UNICA	U	3	0	88	10	1	0	0	
20				391	2	1672	231	57	194	6	

OPEN TO BUY

Fizemos um exercício mostrando as variáveis para vocês entenderem um pouco mais sobre o Open to Buy. Destacamos abaixo algumas questões importantes:

	Período	1	
1	Vendas Planejadas (R$)	R$ 25.000,00	
2	Reduções (6%) - (R$)	R$ 1.500,00	+
3	Estoque Final Planejado (R$)	R$ 75.000,00	+
4	Estoque Inicial (R$)	R$ 60.000,00	-
5	Fórmula Compra Planejada	R$ 41.500,00	✔
6	Pedidos de Compra Colocado (R$)	R$ 41.000,00	
7	Pedidos de Compra Cancelados (R$)	R$ 2.000,00	-
8	Pedidos de Compra a Entregar (R$)	R$ 39.000,00	✔
9	Fórmula Open To Buy	R$ 2.500,00	

Confira a fórmula:

Compra Planejada = (vendas planejadas no período + reduções + estoque final planejado) - estoque inicial planejado

Open to Buy: Compra planejada – pedidos a entregar

1 - Quanto está planejado de vendas? Nós representamos aqui em dinheiro, mas você pode representar em quantidade e até por categoria/produto/quantidade.

2 - Nesse exemplo usamos 6% de quebra (reduções, perdas, defeitos, logística reversa) conforme histórico. Cada empresa tem seu percentual.

3 - Planejamos um estoque para o final do período no valor de R$ 75.000,00.

4 - Estimamos o estoque inicial do período em R$ 60.000,00.

5 - A compra planejada para esse período será de R$ 41.500,00.

6 -Já temos R$ 41.000,00 de pedidos de compras emitidos.

7 - Tivemos, nesse período, R$ 2.000,00 de cancelamentos por parte do fornecedor.

8 - Seu pedido de compras a entregar é de R$ 39.000,00.

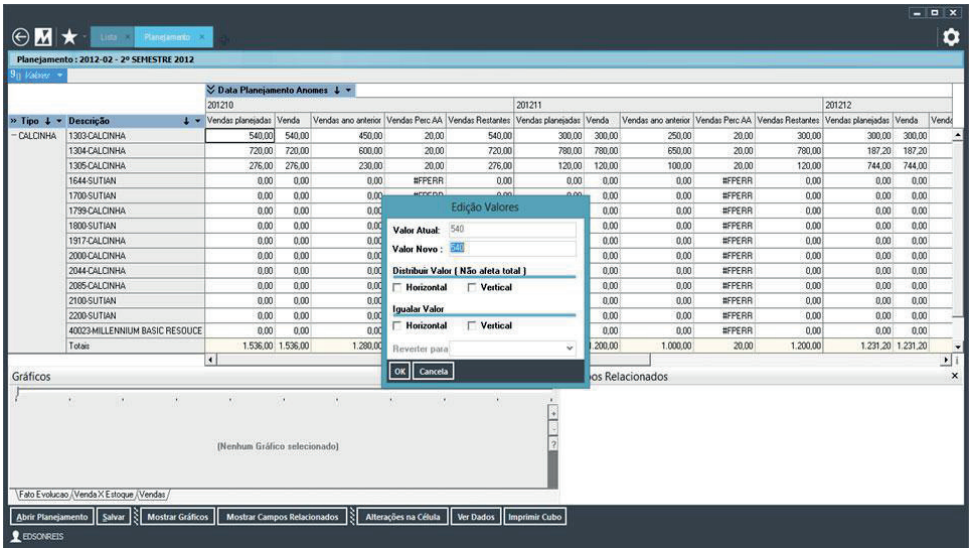
9 - Portanto, temos ainda R$ 2.500,00 de abertura para compras, ou seja, para atendermos as vendas planejadas e o estoque final desejado, ainda precisamos comprar.

OPEN TO BUY

Horizonte de 6 períodos planejados.

Período	1	2	3	4	5	6
Vendas Planejadas	R$ 25.000,00	R$ 30.000,00	R$ 50.000,00	R$ 62.500,00	R$ 75.000,00	R$ 50.000,00
Reduções (6%)	R$ 1.500,00	R$ 1.800,00	R$ 3.000,00	R$ 3.750,00	R$ 4.500,00	R$ 3.000,00
Estoque Final Planejado	R$ 75.000,00	R$ 135.000,00	R$ 156.250,00	R$ 195.000,00	R$ 120.000,00	R$ 67.000,00
Estoque Inicial	R$ 60.000,00	R$ 75.000,00	R$ 135.000,00	R$ 156.250,00	R$ 195.000,00	R$ 120.000,00
Compra Planejada	R$ 41.500,00	R$ 91.800,00	R$ 74.250,00	R$ 105.000,00	R$ 4.500,00	
Pedidos de Compra Colocado	R$ 41.000,00	R$ 67.000,00				
Pedidos de Compra Cancelado	R$ 2.000,00					
Pedidos de Compra a Entregar	R$ 39.000,00	R$ 67.000,00				
Fórmula Open to Buy (R$)	R$ 2.500,00	R$ 24.800,00	R$ 74.250,00	R$ 105.000,00	R$ 4.500,00	R$ 0,00

Veja como você pode controlar tudo isso de forma simples através de um sistema de gestão (ERP), na tela abaixo.



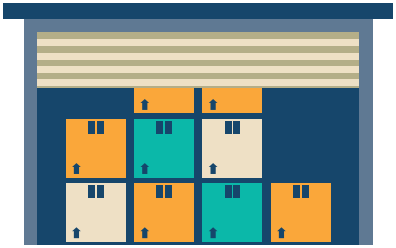
GMROII - GROSS MARGIN RETURN ON INVENTORY INVESTMENT

GMROII = MARGEM (%) x GIRO

Trata-se de uma das mais importantes ferramentas para a análise de inventário, vendas e rentabilidade em um ambiente de varejo. É uma relação de avaliação para inventário e rentabilidade - uma medida que visa entender o retorno sobre o valor que você investiu no inventário. Utilizamos para analisar a taxa em que seu inventário está girando, bem como o retorno sobre o que foi investido.

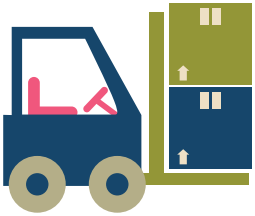
Veja alguns dos principais benefícios do planejamento de compras:

1. Capacidade de estimar com antecedência quanto dinheiro será necessário investir em compras. A partir do momento que você tem um planejamento, seu financeiro saberá com antecedência e não haverá furo no fluxo de caixa.



2. Ajuda a garantir uma quantidade adequada de estoque. Se você planejou as suas vendas e você consegue planejar suas compras, você consegue ter a quantidade exata e adequada para poder atender as suas vendas, as promoções e as campanhas.

3. Gerenciar as restrições de espaços. Um dos problemas comuns é a restrição de espaços, por isso ter um bom planejamento de compras ajudará sua empresa a manter contratos de fornecimento junto aos fornecedores com entregas agendadas.



4. Ajuda a ter fluxo de mercadoria nova na loja. Várias empresas utilizam o planejamento de compras para manter o fluxo contínuo de novidades em suas lojas. Algumas empresas de moda, por exemplo, que praticam fast fashion, criam novas coleções a cada 2 semanas. Ter um bom planejamento de compras nessa situação é fundamental para atender pontualmente cada uma das novas coleções.

5. Estabelece metas para o desempenho real. Se você tem o planejamento você consegue comparar o planejado com o realizado e então você consegue tomar ações corretivas, se forem necessárias.

CAPÍTULO 4

Gestão de compras no e-commerce

"O que não pode ser medido, não pode ser gerenciado."

William Edwards Deming

BPM - BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Quando os empreendedores iniciam as operações de e-commerce, eles tem uma idéia bastante vaga de como as coisas devem funcionar. Nesse momento inicial existe basicamente um rascunho da operação que é formado basicamente por uma dezena de atividades básicas. Em pouco tempo as organizações percebem que precisam conhecer melhor seus procedimentos internos e investem tempo e energia na formalização dessses processos. Como os e-commerces são muito dinâmicos algum tempo depois as empresas fazem desenhos mais consistentes de seus processos e começam a melhorá-los continuamente.

Vantagens do BPM

1. Melhorar continuamente, ou seja, a partir do momento que você desenha e conhece os seus processos, melhorar fica mais fácil.

2. Identificar gargalos dentro dos seus processos, e descer níveis para que as informações sejam mais consistentes.

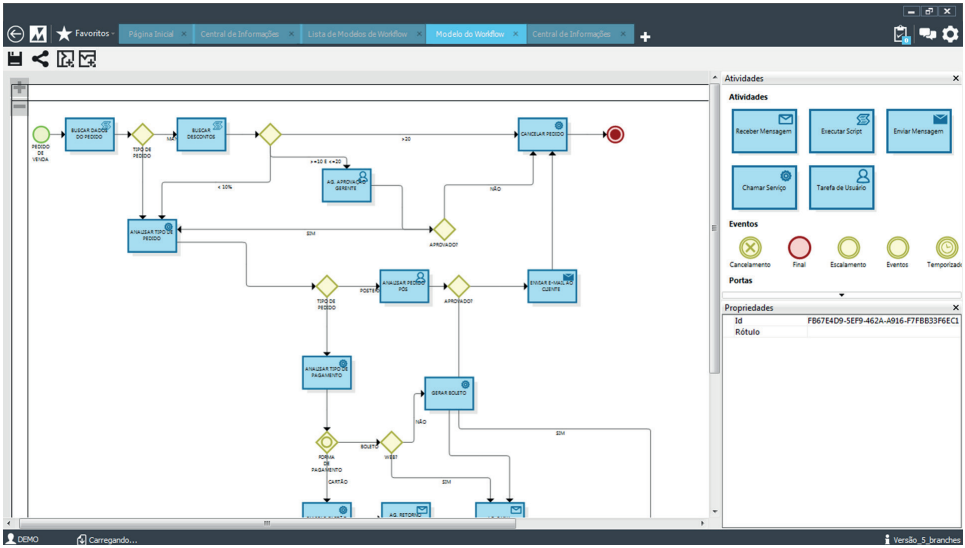
3. Aumentar a eficiência operacional dos processos, inclusive de compras.

4. Diminuir os custos de aquisição.

Existem diversas ferramentas que permitem desenhar e automatizar seus processos de negócio. É fundamental ter os desenhos dos processos, por pelo menos 2 motivos:

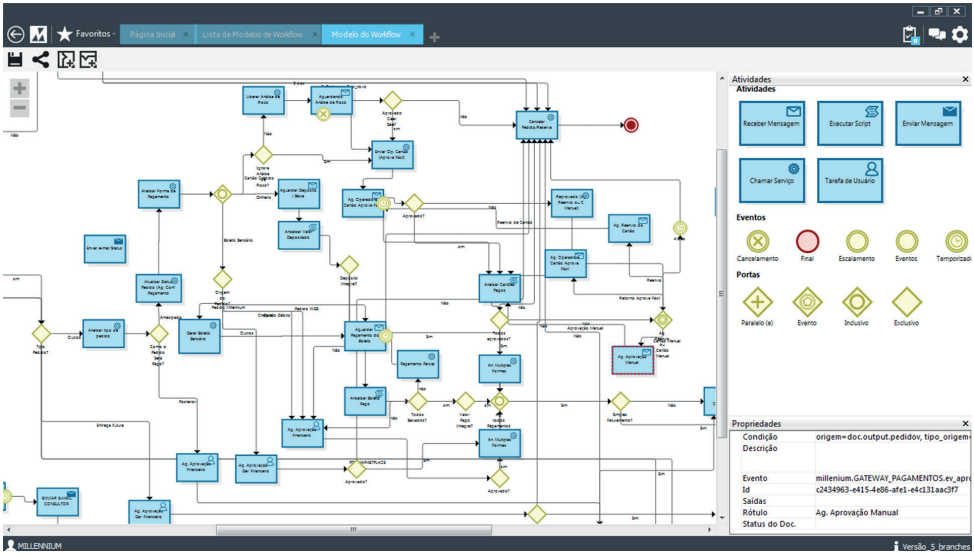
1) Conhecer exatamente o que ocorre em cada etapa dos processos de negócio;

2) Medir o que acontece em cada etapa, pois assim, existirá a oportunidade de identificar gargalos e melhorar esses processos.

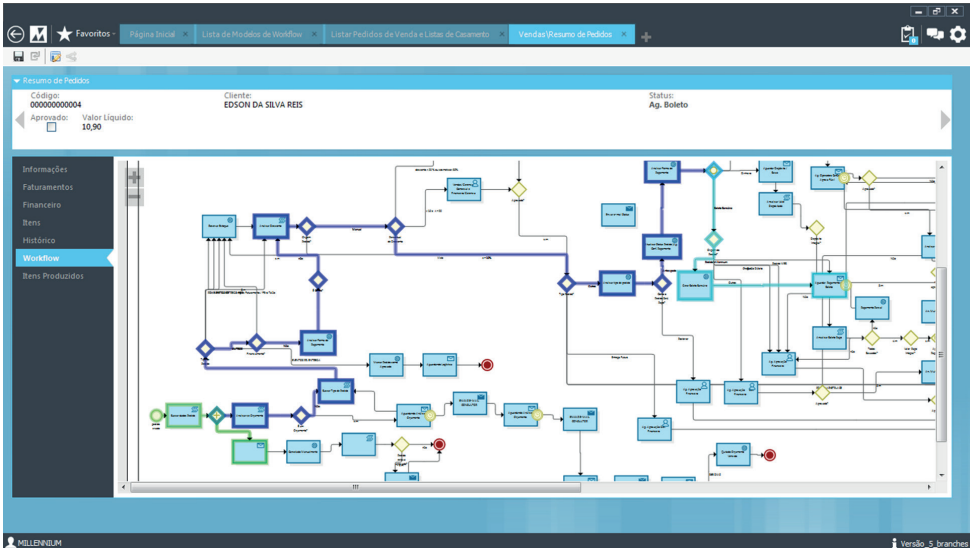


No longo prazo sua empresa perceberá quão complexos são seus fluxos e encontrará formas de melhorar a fluidez das informações ao longo dos processos, para aumentar a eficiência operacional.

É fundamental que sua empresa tenha grande preocupação com os desenhos de processos para evitar que diversas atividades sejam realizadas de forma improdutiva ou equivocada.



Existe, ainda, a possibilidade de seu Sistema de Gestão (ERP) ler, interpretar e tomar decisões através dos fluxos criados através de BPM, portanto é recomendável que você busque no mercado um Sistema que tenha esse nível de automatização dos processos.



SORTIMENTO

Uma boa gestão de Sortimento prevê análise de vendas, estoques e margens, que normalmente são analisadas por categorias de produtos. Além disso é fundamental analisar: variedade, profundidade, e preço médio de vendas.

Com base nessas informações, sua gestão de Sortimento poderá ajudá-lo a:

1) Identificar a quantidade de modelos ou gêneros de produtos que você quer colocar na sua loja e pela proporção de compra dos diferentes modelos;

2) Definir o que vai vender: calça e camisa, por exemplo. Em que proporção vende calça e camisa?;

3) Fazer a relação Preço de Venda x Preço de Custo dos modelos, ou seja, de acordo com o preço de venda que você quer ter, você não pode comprar ou fabricar produtos que o custo não te permita ter alguma margem de lucro;

4)Ter visão das promoções ajudará a manter o equilíbrio das suas compras e das suas vendas.

INDICADORES DE COMPRA

Outra questão fundamental ao gerenciamento é medir alguns artefatos do negócio para ter indicações de se tudo está ocorrendo como planejado. Para isso recomendamos que no processo de compras haja alguns indicadores. Abaixo alguns exemplos:

1. Percentual de solicitações atendidas no prazo;

2. Percentual de urgências e emergências;

3. Percentual de compras entregues no prazo;

4. Percentual de compras entregues sem erro;

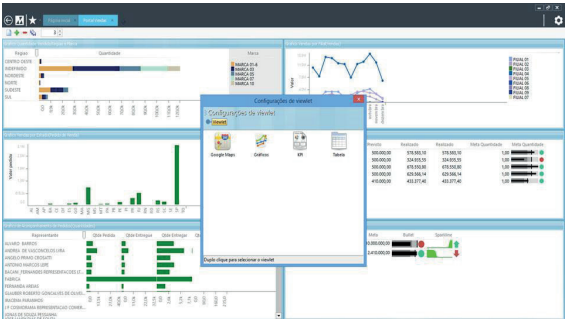
5. Percentual de devoluções de compras;

6. Prazo médio de pagamento;

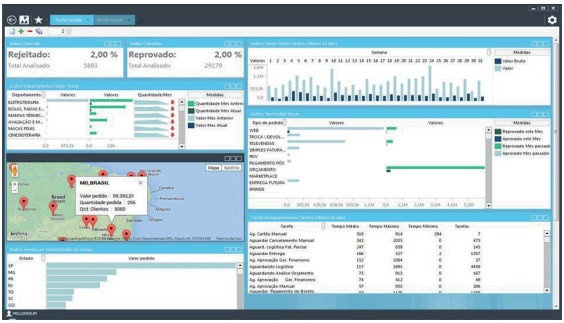
7. Qualidade dos produtos;

A partir dos indicadores, você terá condições de construir dashboards que permitam comparar, por exemplo, vendas, estoques e compras em uma única tela, facilitando a visão "macro" de itens importantes de sua operação. Veja um exemplo:

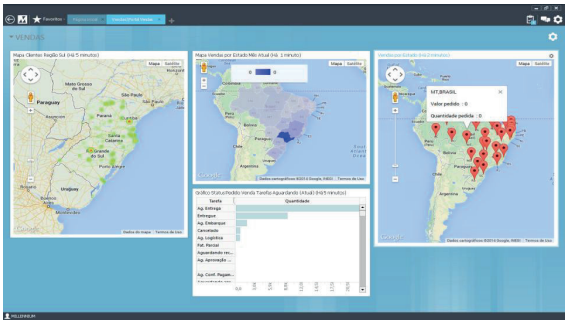
Abaixo um exemplo de Dashboard com gráficos e indicadores.



Abaixo outro Dashboar, agora com gráficos, listas, indicadores e mapas.



No Dashboard abaixo um exemplo com mapas de calor e geolocalização.



BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE COMPRA

1. Conhecimento detalhado dos processos de compras;
Quanto melhor você conhecer seus processos, mais fácil você vai administrar.

2. Oportunidade de identificar gargalos;
Quando você tem um processo consistente, você identifica os gargalos, melhora a eficiência operacional e você consegue colocar em prática a melhoria continua - ciclo PDCA.

3. Diminuição dos Custos de Aquisição;
Seu processo está sempre melhorando a ponto de você conseguir ser mais assertivo no sortimento que você está fazendo, ou seja, você conhece seu publico ao ponto de saber o que de fato irá vender.

4. Precificação de produtos;
Você consegue fazer indicadores que te ajudam a medir em que momento o seu preço deve ser lançado e em que momento deve iniciar a promoção ou liquidação.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

É preciso que as empresas de e-commerce compreendam:

1. **Os custos de não planejar e gerenciar consistente e assertivamente suas compras;**

2. **Os riscos de perder oportunidades de negócio por não ter produtos na hora certa em suas lojas;**

3. **As oportunidades que um mercado carente de planejamento e gestão de compras abre para concorrentes que estão antenados no planejamento e gestão de suas compras;**

4. **O impacto positivo com a percepção de seus consumidores, quando recebem o que compraram rápida e eficientemente.**

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