

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv4n1c1>

LIVRARIA CULTURA: ESTÁ BOM, MAS PODERIA ESTAR MELHOR¹ **Cultura Bookstore: it's good, but it could be better**

MAURÍCIO GERBAUDO MORGADO – mauricio.morgado@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 26/09/2013 | Aprovação: 08/03/2014

Resumo

Como a incorporação de novos dados e o uso de sistemas de informação gerenciais podem acrescentar nova luz à resolução de problemas em empresas de varejo?

Este caso pode ser trabalhado em cursos de graduação e pós-graduação em disciplinas em que se discutam temas relacionados ao varejo e marketing em geral. Pode servir também como apoio em cursos de tecnologia da informação. Em marketing e varejo, endereça os seguintes conceitos: segmentação, posicionamento, remuneração, motivação e produtividade da equipe de vendas, além de sistemas de informação gerenciais, mais especificamente mensuração do fluxo de clientes e produtividade de lojas.

Palavras-chave: Sistemas de informação, Resolução de problemas, Varejo, Marketing, Tecnologia.

Abstract

How can the inclusion of new data and the use of management information systems throw new light on problem-solving in retail companies?

This case can be worked with on graduate and post-graduate courses in disciplines that discuss topics related to retail and marketing, in general. It can also serve as support in IT courses. In the marketing and retail areas it addresses the following concepts: segmentation, positioning, compensation, the motivation and productivity of the sales team and management information systems, more specifically measuring customer flow and store productivity.

Keywords: Information Systems; Problem Solving; Retail; Marketing; Technology.

O ano de 2011 foi muito bom para o varejo brasileiro. Em média, o setor experimentou taxas de crescimento real ao redor de 6,5%, comparativamente a 2010. Claro que, dentro do varejo, nem todos os setores tiveram esse mesmo crescimento. O varejo de livros, jornais, revistas e papelaria cresceu 5,8%. Animados estavam os varejistas que comercializavam materiais de escritório, informática e comunicação – esses experimentaram números de crescimento próximos de 19%².

¹ O presente caso foi desenvolvido com o patrocínio da Virtual Gate. O autor agradece o apoio e a abertura da equipe da Livraria Cultura.

² Dados da PMC-Pesquisa Mensal do Comércio. Disponível em: <www.ipeadata.gov.br>.

No começo de agosto de 2011, apesar dos bons resultados e do clima otimista no País e na empresa, a alta administração da Livraria Cultura suspeitava de que as coisas poderiam estar ainda melhores. Conhecida por sua eficiência, citada como exemplo pela maioria dos consultores de varejo, alguém de fora poderia pensar que tudo estava muito bom e que "em time que está ganhando não se mexe". Mas esse não era o pensamento de Sérgio Herz, presidente da empresa. Numa reunião com Rodrigo de Castro, diretor-geral, os dois chegaram à conclusão de que havia muito mais potencial a ser explorado e de que seria possível obter mais produtividade da já azeitada máquina que era a empresa.

Os dois dirigentes, baseados em resultados das pesquisas do tipo "comprador misterioso", sabiam que, pela cultura de servir, vigente na empresa, as equipes comerciais das lojas tinham a tradição de responder a perguntas, trazer o que o cliente solicitasse e, logo em seguida, deixá-lo à vontade na loja, sem a preocupação de fechar a venda ou, ao menos, encaminhá-lo ao caixa. Sérgio e Rodrigo, no entanto, sabiam que um dos segredos do sucesso da empresa era exatamente a capacidade de fazer o cliente sentir-se em casa. Longe deles implantar métodos de atendimento no estilo "vendedor de sapatos". Mas será que nada poderia ser feito para fechar mais vendas?

Primeiras providências

Bem ao modo da companhia, os gerentes das 14 lojas foram chamados pela diretoria para discutir o assunto. A proposta do encontro foi apresentar-lhes o problema e pedir sugestões para o aumento de produtividade desejado pela empresa, para gerar mais fechamentos de vendas. Dez dos quatorze gerentes estavam presentes.

Inicialmente, as reações e respostas dos gerentes centraram-se na preocupação que tinham de tornar o atendimento muito agressivo, prejudicando a imagem da empresa. Os diretores afastaram imediatamente esse ponto, garantindo-lhes que, se algo fosse feito nessa direção, seria muito suave, sem nunca comprometer o posicionamento da empresa.

Outra possibilidade discutida no encontro foi a de incrementarem ações de *merchandising*, cartazeamento e precificação, tornando-as um pouco mais agressivas no ponto de venda. Nesse momento, foi a diretoria que interveio. Os dois diretores, em uníssono, afastaram qualquer ideia nesse sentido. Interferir no visual da loja, até mesmo precificar individualmente cada produto, feriria frontalmente o posicionamento – as lojas perderiam o aspecto acolhedor semelhante ao de uma biblioteca ou, até mesmo, à sala de estar do cliente, e isso estava fora de cogitação.

Depois de uma discussão que durou duas horas, os gerentes e a diretoria optaram por treinar e insistir com a força de vendas para que, ao menos, passasse a acompanhar o cliente até o caixa, buscando o fechamento da venda, ainda que de maneira *soft*. O combinado foi que, bem ao estilo do varejo, a mensagem seria passada à equipe já na segunda semana de agosto. Os dados de venda da segunda quinzena daquele mês seriam acompanhados, para verificação dos progressos.

Desdobramentos

Na metade de setembro, nova reunião com os gerentes foi agendada. As vendas estavam no curso normal, contudo nenhum progresso foi notado relativamente ao que havia sido discutido na reunião do início de agosto. O indicador itens por compra não havia crescido em nenhuma loja, e as vendas por vendedor também estavam inalteradas. Havia fortes indícios de que a equipe não estava respondendo às novas diretrizes.

Questionados pela diretoria, os gerentes da loja atribuíram o problema ao fluxo de clientes. A explicação corrente foi que as vendas não cresciam porque não havia clientes excedentes para a equipe trabalhar. Essa explicação foi fortemente abraçada pelos gerentes das lojas instaladas nos *shopping centers*. Segundo eles, a culpa era dos *shoppings*, que não conseguiam atrair mais clientes. Mencionavam, também, que o mercado estava superexplorado, que havia enorme sobreposição entre as áreas de influência desses empreendimentos e que estavam todos disputando o mesmo consumidor.

Todas as explicações faziam sentido, eram perfeitamente adequadas ao momento, encaixavam-se perfeitamente à realidade do mercado, à voz corrente do setor. Mesmo assim, Sérgio e Rodrigo sentiam que algo mais poderia ser feito. A dúvida era: o quê? Estava na hora de mergulhar no problema e analisar números loja a loja. Os dados coletados na ocasião encontram-se na seção “Parte 1- Analisando os Dados de 2011”.

Livraria Cultura

Em 2011, a Livraria Cultura contava com 14 lojas e empregava mais de 1,5 mil funcionários. Reconhecida como um caso de sucesso nacional, “cada loja é um centro de entretenimento, aonde os clientes vão não somente comprar, mas atualizar-se, debater ideias”, diz, no *website* da empresa, Pedro Herz, presidente do Conselho de Administração da Livraria Cultura e que está à frente da empresa há 40 anos. “Nossos livreiros estão sempre prontos a aconselhar o cliente durante as compras ou a ajudá-lo a encontrar o produto que procura. Essa sempre foi uma característica do nosso negócio”, complementa ele.

E o público parece concordar com isso. A livraria é tradicional ponto de encontro de intelectuais e leitores. A Cultura é palco de concertos, *shows*, noites de *jazz*, palestras, cafés filosóficos e noites de autógrafos em todas as cidades onde está instalada.

A empresa tem uma linha de produtos muito diversa, contando com mais de cinco milhões de títulos de livros, além de CDs, DVDs, *games*, revistas e uma linha de produtos exclusivos. Em 2009, começou a comercializar também *e-books* em seu *site*. Grande parte desse catálogo é comercializado pela internet. Mesmo assim, uma loja física típica tem, em média, 80 mil títulos.

História de empresa

A história da Livraria Cultura começou quando Eva Herz, mãe do atual presidente do conselho administrativo da rede, teve a ideia de abrir um serviço de aluguel de livros, na sala de sua própria casa, no bairro dos Jardins, na capital paulista. Eram tempos difíceis. Para fugir da perseguição nazista, a família havia deixado Berlim em 1938 e precisava encontrar formas de aumentar o orçamento.

Em 1950, Eva resolveu incrementar o negócio e, além de alugar livros, passou a vendê-los. Nessa época, seu nome já se firmava entre as mães da cidade, que mandavam os filhos à livreira não só para que alugassem ou comprassem exemplares, mas para que também se aconselhassem sobre leituras.

Em 1969, ela abandonou o serviço de aluguel e passou a tocar apenas a livraria, então instalada num sobrado na Rua Augusta, onde as duas salas da frente serviam de loja, e a parte de trás, de residência para a família.

No mesmo ano, Pedro Herz assumiu a gestão dos negócios e realizou o sonho da mãe de instalar-se em um lugar mais amplo, no Conjunto Nacional. Foi nesse endereço que a empresa sedimentou o perfil que a tornou conhecida: uma grande livraria, com qualidade, variedade e bom atendimento.

Na década de 1970, teve início o processo de ampliação de suas instalações no Conjunto Nacional. Em 1973, foi inaugurada a unidade dedicada à informática, aos negócios, às finanças, ao *marketing* e às ciências. Dezesete anos depois, em 1990, foi aberta a loja especializada em publicações de ensino de línguas estrangeiras e dicionários.

Em 1995, a Livraria Cultura criou seu *site* na internet e, seguindo tendências mundiais, passou a ser a primeira livraria brasileira a vender livros *on-line*. No início de 1997, abriu ao público uma loja de 600 metros quadrados no Conjunto Nacional, voltada às áreas de literatura e humanidades. No fim do mesmo ano, reinaugurou sua primeira unidade, totalmente reformada, onde passou a vender exclusivamente livros de arte.

Em 2000, outro grande projeto da diretoria, agora integrada também por Sergio e Fabio Herz, filhos de Pedro, concretizou-se: a Cultura inaugurou sua primeira filial, um espaço de três mil metros

quadrados no Shopping Villa-Lobos, também na capital paulista. Em julho de 2006, seria a vez de outro *shopping* da cidade ganhar uma loja: o Market Place.

Três anos antes, em 2003, a Cultura havia aberto sua primeira filial fora de São Paulo, no Bourbon Shopping Country, em Porto Alegre. Em 2004, foi a vez do Recife e, no ano seguinte, de Brasília.

Em 2007, além de pôr em funcionamento suas novas instalações no Conjunto Nacional, a Cultura investiu na renovação de sua identidade visual. Em 2008, abriu uma unidade em Campinas, a primeira fora de uma capital, e inaugurou, ainda, uma loja com conceito inédito de varejo customizado no Conjunto Nacional, chamada Companhia das Letras por Livraria Cultura. No segundo semestre, abriu também uma loja no Bourbon Shopping São Paulo.

Em junho de 2009, abriu a loja Instituto Moreira Salles por Livraria Cultura, com o mesmo conceito da loja da Companhia das Letras. Em novembro, a loja Record por Livraria Cultura. Em maio de 2010, a Livraria Cultura expandiu os negócios na capital federal, inaugurando mais uma loja – agora no Shopping Iguatemi Brasília –, que recebeu a primeira filial do Teatro Eva Herz. Em junho do mesmo ano, abriu sua primeira filial no Ceará, no centro de compras Varanda Mall, em Fortaleza. Em novembro, estreou na capital baiana, no Salvador Shopping, com a segunda filial do Teatro Eva Herz, tradicional espaço na loja do Conjunto Nacional, em São Paulo, que recebe espetáculos estreantes e consagrados, além de *talk shows*, *pocket shows*, palestras, debates e mesas-redondas.

Em 2011, a empresa abriu duas unidades, uma no Rio de Janeiro, no Fashion Mall, em São Conrado, e uma em Curitiba, no Shopping Curitiba. Há outra unidade prevista para o Rio de Janeiro, a ser instalada onde funcionava o antigo Cine Vitória, no centro da cidade.

Complexo do Conjunto Nacional

As instalações no Conjunto Nacional, em São Paulo, onde a Cultura está desde 1969, ocupam o espaço em que funcionava o tradicional Cine Astor. A loja, inaugurada em maio de 2007, é a maior livraria do País, com 4.300 metros quadrados de área distribuídos por três pisos. Quando essa nova unidade foi aberta, os antigos quatro pontos da Cultura, que ficavam espalhados pelo Conjunto, foram fechados. Aos poucos, porém, foram reabertos.

Em dezembro de 2007, foi reaberta uma loja para abrigar o setor de Artes. Em setembro de 2008, outra foi reaberta para ser ocupada pela Companhia das Letras por Livraria Cultura, local onde são vendidos os cerca de 2,5 mil títulos dessa editora. Em junho de 2009, mais um antigo ponto foi reaberto, com o mesmo conceito do anterior, o Instituto Moreira Salles por Livraria Cultura. E, em novembro desse mesmo ano, a terceira loja com esse conceito foi inaugurada, a Record por Livraria Cultura, esta comercializando somente os títulos dessa editora.

A última novidade no Conjunto Nacional veio em abril de 2012, a Geek Store, espaço voltado para o público *geek* (uma gíria em inglês que define pessoas obcecadas com tecnologia, eletrônica, jogos eletrônicos ou de tabuleiro), onde são comercializados cerca de 10 mil produtos, divididos em *games* (jogos e consoles), livros, HQs, RPG, Cinema/TV, revistas, trilhas sonoras de cinema e TV, filmes de animação, ficção científica e séries de TV, papelaria, jogos de carta e bonecos colecionáveis. O conceito dessa loja surgiu da própria equipe de funcionários da Livraria Cultura, cabendo à liderança somente a definição do orçamento e dos parâmetros de retorno sobre o investimento.

Cliente da Livraria Cultura

Como sempre acontece no varejo, o perfil do cliente da Cultura é influenciado pela geografia, pela área de suas lojas. Em termos demográficos, é possível dizer que se trata de pessoas entre 20 e 50 anos de idade, com alto poder aquisitivo, urbanas e com alto nível educacional, de ambos os sexos. Psicograficamente pertencem à classe A, interessam-se por cultura de maneira geral, incluindo aí leitura, teatro e música. São pessoas exigentes e muito bem informadas.

A Livraria Cultura propõe-se a ser um provedor de soluções culturais para esse cliente de alto nível educacional e social, fornecendo-lhe literatura, leitura e música. A grande variedade de títulos no seu acervo caracteriza a empresa, para esse cliente, como a provedora definitiva desse tipo de produto. "Se não encontrar na Livraria Cultura, não encontrarei em outro lugar", costumam pensar.

Além da variedade, a empresa é reconhecida por ter lojas muito bonitas e um atendimento diferenciado, uma equipe educada e conhecedora do que vende.

Equipe, atendimento e remuneração

O modelo de atendimento utilizado pela Livraria Cultura é o autosserviço assistido. Pelo fato de as seções das lojas da rede serem bem definidas e sinalizadas, o cliente tem condições de (e é incentivado a) passear pela loja toda. Caso queira consultar um título com mais calma ou ouvir trechos de um CD, pode fazê-lo à vontade. Há poltronas e sofás espalhados pela loja para facilitar a leitura, agregando conforto e descontração ao ambiente. Em lojas como Cine Astor ou Market Place, há escadarias propositadamente e teatralmente construídas para abrigar os que queiram ler e avaliar os títulos disponíveis.

A equipe de funcionários da loja também tem perfil diferenciado, destacando-se o fato de serem conhecedores das áreas nas quais trabalham, além de terem escolaridade acima da média do setor. Os vendedores que cuidam, por exemplo, de música clássica ou *jazz* são apreciadores desses estilos e capazes de orientar e sugerir produtos aos clientes. Esse perfil de colaborador garante um atendimento também acima da média, reforçando o posicionamento pretendido pela empresa.

Ainda no que se refere a atendimento, tipicamente, o funcionário da Livraria Cultura é tímido na busca do fechamento da venda, fato já de conhecimento da alta administração, conforme anteriormente mencionado. Parece que há uma certa "vergonha" de vender, de buscar o fechamento, a concretização da compra. A própria história da empresa e o perfil do profissional que emprega ajudam a explicar esse elemento da cultura organizacional.

Lojas

As 14 principais lojas da rede estão em São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Curitiba, Brasília, Recife, Salvador e Fortaleza. Todas localizam-se em *shopping centers*, com exceção das lojas da Paulista (Cine Astor e Artes). No prédio do Conjunto Nacional, há também as lojas Companhia das Letras, Geek Store, Instituto Moreira Salles, essas tratadas pela empresa de maneira separada, uma vez que são menores e posicionadas de modo distinto.

PARTE 1 – ANALISANDO OS DADOS DE 2011

Em setembro de 2011, depois da reunião com os gerentes, foi feito um esforço para coleta de informações de desempenho de vendas. Os dados coletados estão na Tabela 1, que fornece, adicionalmente, dados sobre áreas de vendas e número de funcionários por loja.

Tabela 1**Vendas e funcionários por loja**

(Observação: os nomes das lojas foram mudados e os dados numéricos, disfarçados. Manteve-se a relação entre eles.)

VENDAS 2011 RANKING	Vendas em itens	NFs geradas	Itens por compra	Metragem da loja	Área de vendas	Nº vende- dores	Nº opera- cionais
Jorge Amado	161.047	70.635	2,28	2.896	2.036	45	63
Mário de Andrade	141.782	74.917	1,89	2.715	2.033	45	65
Rubem Fonseca	11.246	5.428	2,07	2.731	1.977	42	61
Nelson Rodrigues	21.730	9.976	2,18	929	791	14	29
Monteiro Lobato	118.335	56.487	2,09	2.052	1.644	40	59
José de Alencar	160.342	77.799	2,06	3.709	2.857	43	65
Lima Barreto	149.172	76.195	1,96	2.465	1.912	42	76
Manuel Bandeira	47.107	27.316	1,72	423	399	8	0
Cecília Meireles	513.659	263.478	1,95	3.534	2.765	76	150
Graciliano Ramos	203.094	111.017	1,83	2.693	1.996	49	80
Clarice Lispector	283.165	132.679	2,13	2.337	1.837	49	66
Erico Verissimo	227.222	111.042	2,05	2.786	1.981	45	63
Machado de Assis	143.458	79.712	1,8	3.083	2.373	45	63
Hilda Hilst	199.292	94.461	2,11	3.346	2.479	46	81
Totais	2.380.652	1.191.142	2,01	35.698	27.082	589	921

Analisando os dados fornecidos, quais conclusões podem ser tiradas em setembro de 2011? Há algum padrão observado? Quais providências você tomaria para atender os objetivos de aumento de produtividade desejados pela diretoria? Qual é a estratégia de segmentação utilizada pela Livraria Cultura? Qual o posicionamento da empresa? Tendo em vista essas estratégias, em que medida suas providências para aumento de produtividade poderiam ferir a proposta de valor da empresa?

PARTE 2 – FALTAVA ALGUMA COISA

Mesmo depois de tantas análises, as contas não fechavam. Uma loja como Cecília Meireles, apesar de campeã de vendas, vivia muito mais cheia que outras e, com certeza, poderia vender muito mais. Outras, como a Monteiro Lobato, notadamente tinham fluxo muito menor que o da Cecília Meireles, mas chegavam a vender proporcionalmente muito mais.

Havia, ainda, os gerentes das lojas Lima Barreto, Machado de Assis e Mário de Andrade, que reclamavam do baixo fluxo de seus *shoppings* como justificativa para suas baixas vendas. A pergunta que ficava é: como lojas tão espaçosas, bonitas e localizadas em *shoppings* perfeitamente adequados ao público-alvo da Livraria Cultura tinham desempenho abaixo da média?

No auge da discussão interna, levantou-se a possibilidade de implantar sistemas de contagem de fluxo. Assim se saberia quantas pessoas entram em cada loja e, confrontando esse número com a quantidade de *tickets* emitidos, poder-se-ia chegar à taxa de conversão por loja. A primeira ideia para obter esse número seria solicitar aos seguranças de cada loja que registrassem o movimento das pessoas que entrassem na loja com um contador manual. A imprecisão da medida e o estresse desnecessário gerado nesses funcionários fizeram com que esse método fosse rapidamente afastado.

Mas a ideia de contar o número de pessoas que entram na loja era muito interessante. Os diretores da empresa já haviam visto, em feiras no exterior e mesmo no Brasil, empresas com sistemas que permitiam esse tipo de mensuração. A decisão foi chamar três fornecedores, fazer uma cotação e avaliar a possibilidade de implementação do sistema nas lojas da rede.

Após o processo de escolha de fornecedores e da eleição da tecnologia mais adequada, foi realizado um teste piloto, em novembro de 2011. Rapidamente, o sistema foi aprovado, e o *roll-out* estava pronto em janeiro de 2012, ocasião em que todas as lojas passaram a ter contadores de fluxo de pessoas.

Entre os diversos relatórios proporcionados por esse sistema, estão os que fornecem o fluxo de clientes por hora em cada loja. Na rede, de janeiro a agosto de 2012, o fluxo ficou assim distribuído:

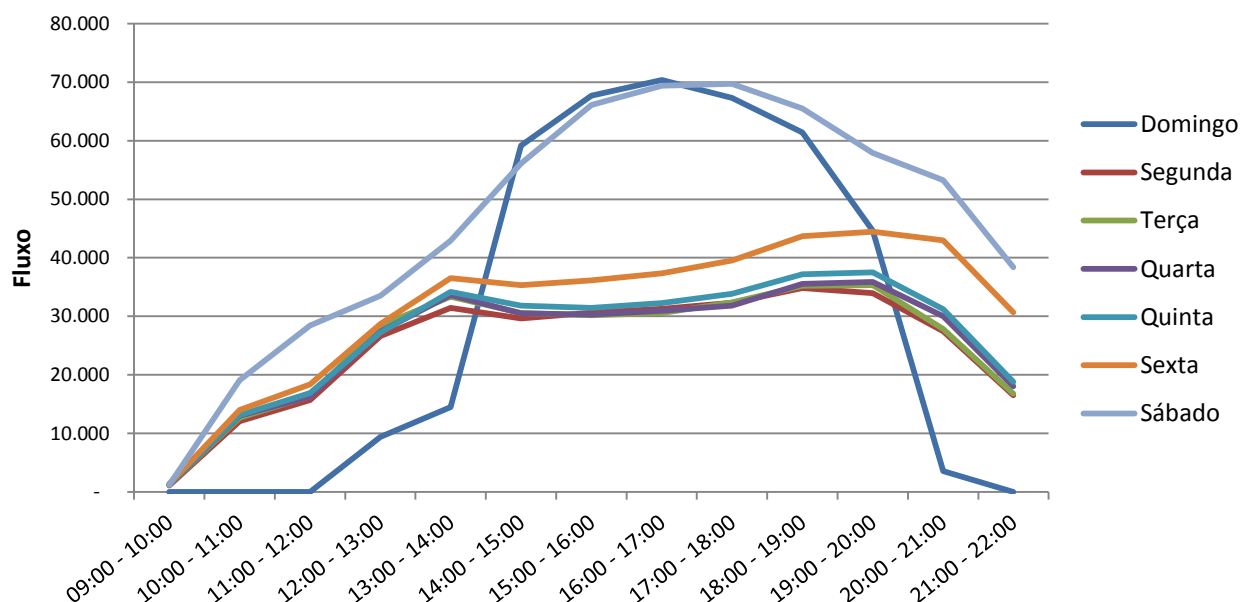
Tabela 2**Fluxo de clientes por horário e dia da semana (de janeiro a agosto de 2012)**

(Observação: Os dados numéricos foram disfarçados. Manteve-se a relação entre eles.)

Horário	Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Total	% horário
9h00 - 10h00	-	1.121	1.234	1.300	1.335	1.403	1.197	7.590	0,3%
10h00 - 11h00	7	12.074	12.684	13.001	13.117	14.011	19.072	83.964	3,1%
11h00 - 12h00	7	15.691	16.376	16.304	16.919	18.388	28.458	112.144	4,1%
12h00 - 13h00	9.433	26.625	28.461	27.377	27.250	28.716	33.550	181.412	6,6%
13h00 - 14h00	14.492	31.461	33.377	33.649	34.203	36.543	42.941	226.666	8,3%
14h00 - 15h00	59.143	29.627	30.547	30.510	31.825	35.332	56.122	273.105	9,9%
15h00 - 16h00	67.683	30.626	30.213	30.315	31.440	36.144	66.086	292.507	10,7%
16h00 - 17h00	70.362	31.263	30.576	30.933	32.257	37.370	69.387	302.149	11,0%
17h00 - 18h00	67.272	32.336	32.352	31.847	33.863	39.522	69.729	306.922	11,2%
18h00 - 19h00	61.375	34.849	35.195	35.570	37.167	43.676	65.481	313.312	11,4%
19h00 - 20h00	44.590	33.987	35.313	35.895	37.531	44.453	57.914	289.685	10,6%
20h00 - 21h00	3.576	27.464	27.849	30.025	31.239	42.955	53.229	216.336	7,9%
21h00 - 22h00	17	16.537	16.817	18.041	18.818	30.693	38.387	139.310	5,1%
Total Geral	397.957	323.663	330.994	334.766	346.964	409.206	601.553	2.745.103	100,0%
% por dia	14,5%	11,8%	12,1%	12,2%	12,6%	14,9%	21,9%	100,0%	

Graficamente, os dados da Tabela 2 resultam na seguinte figura:

Figura 1
Fluxo de Clientes por Horário e Dia da Semana (Jan-Ago 2012)



O quadro geral dos dados apresentados vem a seguir.

Tabela 3
Vendas, fluxo, conversão, metragem e número de vendedores (de janeiro a agosto 2012)
(Observação: Os nomes das lojas foram mudados e os dados numéricos disfarçados. Manteve-se a relação entre eles.)

VENDAS 2012 JAN-AGO	Vendas em itens	NFs geradas	Itens por compra	Fluxo clientes	Conversão	Metragem da loja	Área de vendas	N°.ven- dedores	N. opera- cionais
Jorge Amado	105.532	49.226	2,14	113.867	43,2%	2.896	2.036	45	63
Mário de Andrade	92.454	49.526	1,87	168.643	29,4%	2.715	2.033	45	65
Rubem Fonseca	72.939	40.450	1,80	130.266	31,1%	2.731	1.977	42	61
Nelson Rodrigues	32.004	15.593	2,05	65.387	23,8%	929	791	14	29
Monteiro Lobato	84.245	41.124	2,05	94.947	43,3%	2.052	1.644	40	59
José de Alencar	102.393	51.342	1,99	132.354	38,8%	3.709	2.857	43	65
Lima Barreto	90.410	46.973	1,92	213.307	22,0%	2.465	1.912	42	76
Manuel Bandeira	30.758	18.685	1,65	157.756	11,8%	423	399	8	0
Cecília Meireles	331.428	172.014	1,93	596.649	28,8%	3.534	2.765	76	150
Graciliano Ramos	127.968	71.736	1,78	239.511	30,0%	2.693	1.996	49	80
Clarice Lispector	181.569	89.105	2,04	248.223	35,9%	2.337	1.837	49	66
Erico Verissimo	144.926	72.800	1,99	206.484	35,3%	2.786	1.981	45	63
Machado de Assis	90.972	52.622	1,73	218.402	24,1%	3.083	2.373	45	63
Hilda Hilst	113.701	56.144	2,03	159.309	35,2%	3.346	2.479	46	81
Geral	1.601.299	827.338	1,94	2.745.105	30,1%	2.550	1.934	42	66

Com mais informações, novas análises devem ser feitas, confrontando os achados com o que já se sabia antes da implementação do sistema de medição de fluxo de clientes. Assim, novas perguntas se impõem:

- Analisando os dados fornecidos, quais conclusões podem ser tiradas em setembro de 2012? Há algum padrão observado? Algo mudou em relação à análise anterior?
- Quais providências você tomaria para atender os objetivos de aumento de produtividade desejados pela diretoria? Algo mudou em relação à análise anterior?
- Em termos de gestão da equipe de loja, a implementação da contagem de fluxo traz algum benefício? Qual?

PARTE 3 – CONFRONTANDO EXTREMOS

Em junho de 2012, e de posse das novas informações, Rodrigo e Sérgio refizeram suas análises, buscando comparar lojas semelhantes a fim de identificar padrões ou discrepâncias. Por serem muito atípicas em termos de metragem e proposta de negócio, evitaram comparações envolvendo as lojas Manuel Bandeira e Nelson Rodrigues, destacando-as da análise. A tabela a seguir, retratando medidas de produtividade de cada loja, foi produzida:

Tabela 4
Medidas de produtividade por loja

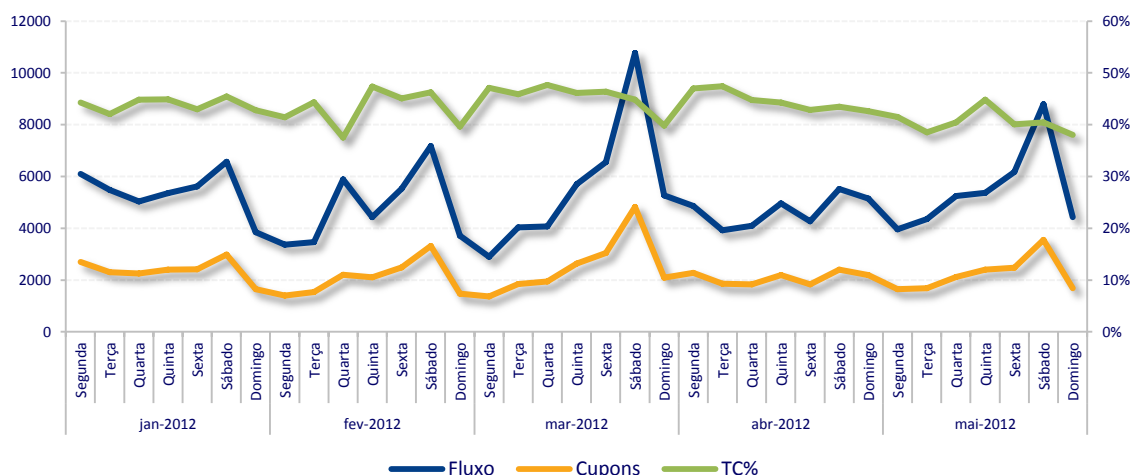
Vendas jan-ago 2012	Itens por compra	Conversão	Fluxo por vendedor	Área vendas por vendedor
Monteiro Lobato	2,05	43,3%	2.316	41
Jorge Amado	2,14	43,2%	2.530	45
José de Alencar	1,99	38,8%	2.005	66
Clarice Lispector	2,04	35,9%	6.709	37
Erico Verissimo	1,99	35,3%	4.693	44
Hilda Hilst	2,03	35,2%	2.950	54
Rubem Fonseca	1,8	31,1%	2.772	47
Graciliano Ramos	1,78	30,0%	5.842	41
Mário de Andrade	1,87	29,4%	3.748	45
Cecília Meireles	1,93	28,8%	16.574	36
Machado de Assis	1,73	24,1%	4.121	53
Lima Barreto	1,92	22,0%	4.637	46
Média	1,94	33,1%	4.908	46

Analisando somente a taxa de conversão, a loja Monteiro Lobato era o destaque positivo. No outro extremo, destacando-se pelo inverso, estava a loja Lima Barreto, convertendo praticamente metade do que a outra convertia. Para agravar ainda mais a situação da segunda, essa recebia um fluxo 65,5% maior do que a primeira. A favor da loja Lima Barreto, seria possível dizer que ela teria menos vendedores para cobrir a área de vendas, mas, mesmo assim, essa diferença não era tão grande a ponto de justificar tamanha discrepância.

Solicitaram ao fornecedor do sistema de medição de fluxo relatórios mais detalhados sobre essas duas lojas. Os relatórios fornecidos estão reproduzidos nas páginas 9 a 12. Que análises podem ser feitas confrontando esses dados? O que a loja Lima Barreto e a empresa, como um todo, podem aprender com a loja Monteiro Lobato?

Monteiro Lobato – relatórios detalhados de fluxo

Monteiro Lobato: fluxo, cupons emitidos e taxa de conversão



Monteiro Lobato: horas quentes semanais

mar/12							
Faixa	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
10:00 - 11:00	63	70	74	83	90	154	--
11:00 - 12:00	62	54	64	70	74	143	--
12:00 - 13:00	67	54	63	67	78	113	--
13:00 - 14:00	62	71	62	82	67	109	--
14:00 - 15:00	70	67	68	72	84	161	--
15:00 - 16:00	77	76	85	93	104	188	300
16:00 - 17:00	115	102	102	104	120	227	240
17:00 - 18:00	103	114	110	133	143	281	246
18:00 - 19:00	110	116	126	164	176	269	250
19:00 - 20:00	108	146	124	129	177	227	182
20:00 - 21:00	91	98	91	98	128	202	100
21:00 - 22:00	38	38	49	45	71	80	--
TOTAL	966	1007	1017	1141	1312	2155	1318

abr/12							
Faixa	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
10:00 - 11:00	69	70	82	78	85	128	--
11:00 - 12:00	51	72	66	63	67	128	--
12:00 - 13:00	62	62	57	60	67	90	--
13:00 - 14:00	47	60	70	66	71	83	--
14:00 - 15:00	60	72	72	87	100	121	--
15:00 - 16:00	85	84	78	96	114	156	206
16:00 - 17:00	101	77	98	136	134	213	180
17:00 - 18:00	111	105	104	174	152	256	196
18:00 - 19:00	136	130	144	191	205	256	198
19:00 - 20:00	111	126	121	134	207	195	169
20:00 - 21:00	104	87	87	103	132	141	79
21:00 - 22:00	37	35	43	52	89	71	--
TOTAL	972	980	1022	1239	1421	1838	1028

mai/12							
Faixa	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
10:00 - 11:00	65	78	66	77	78	134	--
11:00 - 12:00	62	56	62	56	64	137	--
12:00 - 13:00	62	54	57	47	56	94	--
13:00 - 14:00	65	64	63	67	75	110	--
14:00 - 15:00	71	66	65	72	82	158	--
15:00 - 16:00	70	72	84	90	110	188	192
16:00 - 17:00	93	103	99	102	188	246	213
17:00 - 18:00	116	133	131	135	204	307	212
18:00 - 19:00	145	192	164	159	235	268	229
19:00 - 20:00	109	145	133	134	207	254	172
20:00 - 21:00	88	84	85	92	164	201	90
21:00 - 22:00	44	42	40	43	82	98	--
TOTAL	991	1090	1049	1074	1544	2198	1108

LIVRARIA CULTURA: ESTÁ BOM, MAS PODERIA ESTAR MELHOR
Maurício Gerbaudo Morgado

Monteiro Lobato – horas quentes diárias

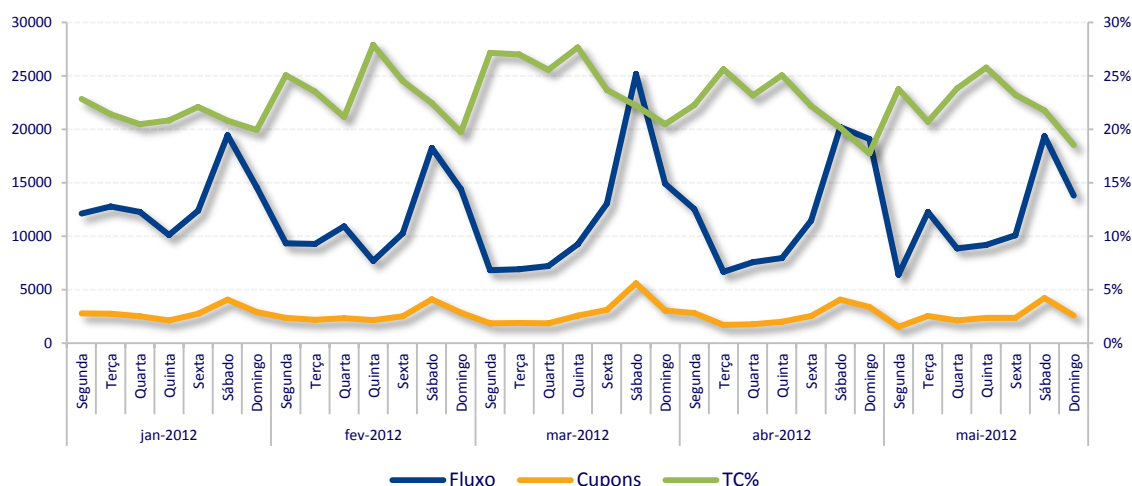
mar/12							
Faixa	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
10:00 - 11:00	63	70	74	83	90	154	--
11:00 - 12:00	62	54	64	70	74	143	--
12:00 - 13:00	67	54	63	67	78	113	--
13:00 - 14:00	62	71	62	82	67	109	--
14:00 - 15:00	70	67	68	72	84	161	--
15:00 - 16:00	77	76	85	93	104	188	300
16:00 - 17:00	115	102	102	104	120	227	240
17:00 - 18:00	103	114	110	133	143	281	246
18:00 - 19:00	110	116	126	164	176	269	250
19:00 - 20:00	108	146	124	129	177	227	182
20:00 - 21:00	91	98	91	98	128	202	100
21:00 - 22:00	38	38	49	45	71	80	--
TOTAL	966	1007	1017	1141	1312	2155	1318

abr/12							
Faixa	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
10:00 - 11:00	69	70	82	78	85	128	--
11:00 - 12:00	51	72	66	63	67	128	--
12:00 - 13:00	62	62	57	60	67	90	--
13:00 - 14:00	47	60	70	66	71	83	--
14:00 - 15:00	60	72	72	87	100	121	--
15:00 - 16:00	85	84	78	96	114	156	206
16:00 - 17:00	101	77	98	136	134	213	180
17:00 - 18:00	111	105	104	174	152	256	196
18:00 - 19:00	136	130	144	191	205	256	198
19:00 - 20:00	111	126	121	134	207	195	169
20:00 - 21:00	104	87	87	103	132	141	79
21:00 - 22:00	37	35	43	52	89	71	--
TOTAL	972	980	1022	1239	1421	1838	1028

mai/12							
Faixa	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
10:00 - 11:00	65	78	66	77	78	134	--
11:00 - 12:00	62	56	62	56	64	137	--
12:00 - 13:00	62	54	57	47	56	94	--
13:00 - 14:00	65	64	63	67	75	110	--
14:00 - 15:00	71	66	65	72	82	158	--
15:00 - 16:00	70	72	84	90	110	188	192
16:00 - 17:00	93	103	99	102	188	246	213
17:00 - 18:00	116	133	131	135	204	307	212
18:00 - 19:00	145	192	164	159	235	268	229
19:00 - 20:00	109	145	133	134	207	254	172
20:00 - 21:00	88	84	85	92	164	201	90
21:00 - 22:00	44	42	40	43	82	98	--
TOTAL	991	1090	1049	1074	1544	2198	1108

Lima Barreto – relatórios detalhados de fluxo

Lima Barreto – fluxo, cupons emitidos e taxa de conversão



Lima Barreto – horas quentes semanais

mar/12							
Faixa	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
10:00 - 11:00	67	74	71	70	64	83	--
11:00 - 12:00	81	88	87	81	88	165	--
12:00 - 13:00	204	205	203	203	204	218	148
13:00 - 14:00	247	248	264	269	276	336	358
14:00 - 15:00	169	174	172	184	219	501	592
15:00 - 16:00	131	114	138	149	195	557	600
16:00 - 17:00	125	132	147	141	201	556	642
17:00 - 18:00	134	132	148	145	224	572	528
18:00 - 19:00	157	156	148	184	263	521	481
19:00 - 20:00	160	170	171	175	289	522	373
20:00 - 21:00	146	130	153	137	329	541	--
21:00 - 22:00	86	102	96	109	258	464	--
TOTAL	1707	1727	1800	1847	2610	5036	3723

abr/12							
Faixa	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
10:00 - 11:00	57	66	71	59	52	54	--
11:00 - 12:00	90	84	81	92	97	129	--
12:00 - 13:00	230	184	170	184	177	227	164
13:00 - 14:00	299	270	285	275	283	387	385
14:00 - 15:00	241	189	194	202	265	547	597
15:00 - 16:00	256	118	134	134	273	626	634
16:00 - 17:00	248	124	168	148	262	642	618
17:00 - 18:00	271	125	150	166	303	638	628
18:00 - 19:00	234	146	181	202	348	588	468
19:00 - 20:00	224	143	186	202	333	490	321
20:00 - 21:00	220	137	158	203	380	410	--
21:00 - 22:00	135	82	111	122	293	310	--
TOTAL	2505	1665	1889	1990	3068	5047	3815

mai/12							
Faixa	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
10:00 - 11:00	58	71	56	56	62	79	--
11:00 - 12:00	66	66	75	78	85	162	--
12:00 - 13:00	178	206	164	205	177	212	133
13:00 - 14:00	269	307	273	284	275	303	348
14:00 - 15:00	183	280	180	192	220	468	545
15:00 - 16:00	123	289	154	145	200	534	544
16:00 - 17:00	131	296	139	139	188	578	616
17:00 - 18:00	123	280	155	142	194	551	513
18:00 - 19:00	144	263	165	166	250	547	453
19:00 - 20:00	112	226	169	173	270	449	296
20:00 - 21:00	132	139	151	151	325	540	--
21:00 - 22:00	76	104	91	102	274	414	--
TOTAL	1596	2526	1773	1833	2521	4838	3449

LIVRARIA CULTURA: ESTÁ BOM, MAS PODERIA ESTAR MELHOR
Maurício Gerbaudo Morgado

Lima Barreto – horas quentes diárias

mar/12							
Faixa	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
10:00 - 11:00	67	74	71	70	64	83	--
11:00 - 12:00	81	88	87	81	88	165	--
12:00 - 13:00	204	205	203	203	204	218	148
13:00 - 14:00	247	248	264	269	276	336	358
14:00 - 15:00	169	174	172	184	219	501	592
15:00 - 16:00	131	114	138	149	195	557	600
16:00 - 17:00	125	132	147	141	201	556	642
17:00 - 18:00	134	132	148	145	224	572	528
18:00 - 19:00	157	156	148	184	263	521	481
19:00 - 20:00	160	170	171	175	289	522	373
20:00 - 21:00	146	130	153	137	329	541	--
21:00 - 22:00	86	102	96	109	258	464	--
TOTAL	1707	1727	1800	1847	2610	5036	3723

abr/12							
Faixa	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
10:00 - 11:00	57	66	71	59	52	54	--
11:00 - 12:00	90	84	81	92	97	129	--
12:00 - 13:00	230	184	170	184	177	227	164
13:00 - 14:00	299	270	285	275	283	387	385
14:00 - 15:00	241	189	194	202	265	547	597
15:00 - 16:00	256	118	134	134	273	626	634
16:00 - 17:00	248	124	168	148	262	642	618
17:00 - 18:00	271	125	150	166	303	638	628
18:00 - 19:00	234	146	181	202	348	588	468
19:00 - 20:00	224	143	186	202	333	490	321
20:00 - 21:00	220	137	158	203	380	410	--
21:00 - 22:00	135	82	111	122	293	310	--
TOTAL	2505	1665	1889	1990	3068	5047	3815

mai/12							
Faixa	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
10:00 - 11:00	58	71	56	56	62	79	--
11:00 - 12:00	66	66	75	78	85	162	--
12:00 - 13:00	178	206	164	205	177	212	133
13:00 - 14:00	269	307	273	284	275	303	348
14:00 - 15:00	183	280	180	192	220	468	545
15:00 - 16:00	123	289	154	145	200	534	544
16:00 - 17:00	131	296	139	139	188	578	616
17:00 - 18:00	123	280	155	142	194	551	513
18:00 - 19:00	144	263	165	166	250	547	453
19:00 - 20:00	112	226	169	173	270	449	296
20:00 - 21:00	132	139	151	151	325	540	--
21:00 - 22:00	76	104	91	102	274	414	--
TOTAL	1596	2526	1773	1833	2521	4838	3449

ANEXOS

Anexo 1

Fotos da Livraria Cultura



Fachada loja Market Place



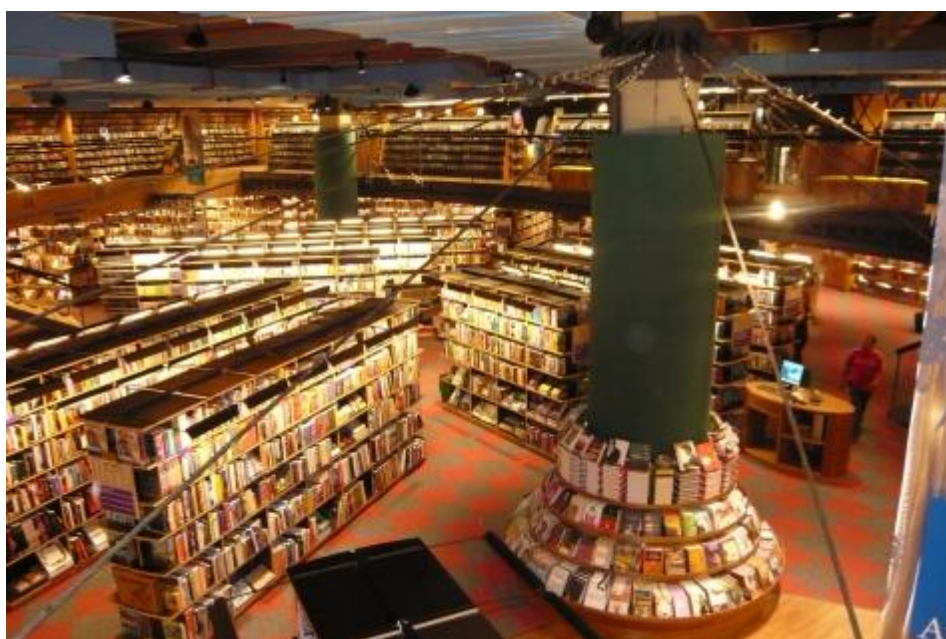
Escadaria da loja Market Place

LIVRARIA CULTURA: ESTÁ BOM, MAS PODERIA ESTAR MELHOR
Maurício Gerbaudo Morgado



Interior da loja Paulista Cine Astor

(Imagem reproduzida de <http://tempointegral.wordpress.com/tag/livraria-cultura/>)



Interior de uma loja

(Imagem reproduzida de <http://www.tocadacotia.com/cultura/a-incrivel-historia-da-livraria-cultura>)



Equipamento para exibição de trechos de filmes

Anexo 2

Desempenho do varejo de livros, jornais, revistas e papelaria

