

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Gabriela Marranghello Luizelli

LIVRARIA AURORA:
ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE
ESTOQUES EM UM SEBO FAMILIAR

Porto Alegre

2015

Gabriela Marranghello Luizelli

LIVRARIA AURORA:
**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE
ESTOQUES EM UM SEBO FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Graduação em Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul como requisito
para a obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof.^a Denise Lindstrom Bandeira

Coorientador: Camilo José Bornia Poulsen

Porto Alegre

2015

Gabriela Marranghello Luizelli

LIVRARIA AURORA:
ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE ESTOQUES EM UM SEBO FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

.....

.....

Orientadora – Prof.^a Denise Lindstrom Bandeira - UFRGS

Porto Alegre

2015

Ao meu avô Sétimo José Luizelli (*in memoriam*),
por dar início a esta história.

AGRADECIMENTOS

Se as primeiras linhas foram escritas pelos meus avós, Sétimo e Ondina; foram continuadas pelo meu pai Eduardo; as pedras colocadas no caminho acabaram me trazendo para essa história. Portanto, ao destino, por me dar essa oportunidade de escrever algumas páginas desse livro. Que os objetivos possam se concretizar, e novos capítulos possam ser escritas por um longo tempo.

Aos meus pais, Eduardo e Rosa, e à minha família, pela educação, pelo incentivo dado e por estarem ao meu lado em todas as minhas escolhas e decisões.

Às minhas irmãs, Eduarda, Juliana e Marcele, pelos conselhos, pelos momentos compartilhados de alegria junto com meus sobrinhos e pela paciência comigo nos momentos mais difíceis.

À minha orientadora, Denise, e ao coorientador Camilo pela atenção e pelos conselhos e dicas fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Aos professores que puderam compartilhar seus conhecimentos durante esses anos de graduação.

Às minhas amigas e colegas de time, pelas risadas e momentos de descontração nesse período. Essenciais para deixar a vida mais leve e cheia de alegrias.

Por último, àquele que mais vivenciou este período comigo: ao meu marido, Rodrigo, pelo apoio, pelo carinho, pelo amor, pelo companheirismo e pelos momentos de compreensão. Aquele que convive comigo todos os dias, que escutou todas minhas preocupações e angústias, mas que acima de tudo, está sempre ao meu lado, emprestando o ombro e palavras de motivação para seguir sempre em frente.

“Um país se faz com homens e livros.”

Monteiro Lobato

RESUMO

Este trabalho possui como objetivo principal auxiliar a Livraria Aurora a chegar às informações de seu estoque o mais próximo possível da realidade. Em um desafio que envolve um acervo estimado em mais de 100.000 livros, quase todos diferentes um do outro, é inegável a importância de se obter e controlar as informações deste estoque, para que não se tenham problemas no atendimento e nas vendas, que ocorrem tanto no local, quanto na rede. Para isso, buscou-se descrever os processos e rotinas operacionais que envolvem o controle de estoque, trazer dados das vendas físicas e virtuais durante o período de implementação do sistema SGI e realizar entrevistas com os principais colaboradores do negócio. Através dos dados apurados, podem-se verificar as consequências da inserção e utilização de um sistema próprio para controle de estoque de um sebo e como ele tem auxiliado no cadastramento e organização do acervo da livraria, além de ter um impacto positivo nas vendas tanto físicas quanto *on-line*. Ao final, foram sugeridas melhorias e ajustes necessários ao negócio para otimizar ainda mais seus processos relacionados ao estoque. Lembrando que a finalidade de tudo isso é auxiliar a Livraria Aurora a alcançar o cadastro de todo o seu rico acervo, gerindo-o sempre com uma máxima organização, a fim de evitar vendas perdidas e canceladas e manter clientes satisfeitos e fidelizados para uma boa prosperidade do negócio.

Palavras-chave: Estoque, Livraria, Sistemas de controle, Economia digital, Gestão de acervo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quem são e onde estão os leitores do Brasil.....	30
Figura 2: Etapas da pesquisa	37
Figura 3: Macroprocesso do controle de estoque	39
Figura 4: Modelo de inserção de dados da EV através de planilha eletrônica	41
Figura 5: Exemplo do código interno da Livraria Aurora	43
Figura 6: Processo de entrada de estoque	44
Figura 7: Processo de saída de estoque	46
Figura 8: Evolução das etiquetas na Livraria Aurora antes do sistema SGI	57
Figura 9: Evolução das etiquetas na Livraria Aurora com o sistema SGI.....	58
Figura 10: Troca de e-mails entre Livraria Aurora e Fornecedor.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Taxa de analfabetismo conforme as diferentes faixas etárias.....	28
Tabela 2: Dados coletados na plataforma da Estante Virtual.....	48
Tabela 3: Dados coletados nos registros da Livraria Aurora/1º. sem. 2014.....	49
Tabela 4: Dados coletados nos registros da Livraria Aurora/2º. sem. 2014.....	50
Tabela 5: Dados coletados nos registros da Livraria Aurora/1º. trim. 2015.....	50
Tabela 6: Médias anuais de vendas EV (QTD).....	51
Tabela 7: Médias semestrais de vendas EV no ano de 2014.....	52
Tabela 8: Variações percentuais entre o primeiro trimestre de 2014 e de 2015.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil dos entrevistados.....	36
Quadro 2: Descrições e peculiaridades pré-determinadas.....	61

LISTA DE SIGLAS

ANL	Associação Nacional de Livrarias
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
C2B	Consumers-to-Business
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
ERP	Enterprise Resource Planning
EV	Estante Virtual
G2C	Governo para Cidadãos
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
ISBN	International Standard Book Number
PIS	Programa de Integração Social
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
UPC	Universal Product Code

SUMÁRIO

1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA	13
2 REVISÃO TEÓRICA	19
2.1 ESTOQUES E SUA GESTÃO	19
2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE ESTOQUES	22
2.3 O SISTEMA SGI	25
2.4 O MERCADO DOS LIVROS E A INFLUÊNCIA DA ECONOMIA DIGITAL	27
2.4.1 <i>Análise Situacional</i>	27
2.4.2 <i>Análise Mercadológica</i>	29
3 OBJETIVOS	34
3.1 OBJETIVO GERAL	34
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	34
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
5 ANÁLISE DA EMPRESA	38
5.1 PROCESSO DE ENTRADA DE ESTOQUE	40
5.2 PROCESSO DE SAÍDA DE ESTOQUE	45
6 O IMPACTO DO ESTOQUE NAS VENDAS	47
6.1 DADOS COLETADOS DO ESTOQUE E DAS VENDAS	47
6.2 ANÁLISE QUANTITATIVA E QUALITATIVA DOS DADOS COLETADOS	51
7 ANÁLISE DO IMPACTO DA GESTÃO DE ESTOQUE SOB A VISÃO DOS COLABORADORES	54
8 MELHORIA E AJUSTES	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A – Entrevistas Semiestruturadas.....	70

1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA

Há mais de 70 anos, havia uma moça que adorava ir a uma livraria e perder-se no tempo e nos livros. Desde que ela colocou os olhos em um dos funcionários, sua visita tornou-se mais frequente. Ali iniciava a história da Livraria Aurora: Sétimo e Ondina Luizelli conheceram-se no meio de estantes de livros e de corredores cheios de histórias, apaixonaram-se, casaram, constituíram uma família. Em 1955, abriram uma representação de três editoras do Rio de Janeiro: Aurora, Francisco Alves e À Noite, e participaram da primeira edição da Feira do Livro de Porto Alegre, que se tornou hoje um dos maiores eventos literários e culturais do Sul do Brasil. No ano seguinte, resolveram abrir o próprio negócio e trabalhar principalmente com livros usados. A partir de então, já como Livraria Aurora, participaram de todas as edições da Feira até hoje, pelas mãos de seu filho Eduardo. Além de abrirem o primeiro sebo da cidade, a empresa através de Eduardo e Rosa, sua esposa, idealizou a primeira área infantil da Feira, juntamente com a Livraria Paulinas, em 1995. As informações contidas nesse trabalho sobre a Livraria Aurora são de conhecimento da autora, filha de Eduardo e Rosa, que recentemente se tornou uma das sócias-proprietárias da empresa. Esse é o início da gestão pela terceira geração da família que está buscando novos rumos e perspectivas para a continuidade do negócio.

Duas gerações depois, a sociedade tem suas rotinas operacionais quase totalmente modificadas. Em tempos onde a informação está por toda parte, acessível por apenas um clique, não é difícil ouvir comentários de que os livros vêm perdendo espaço nas preferências de uma geração que tem tantas opções e tecnologias à disposição. Além disso, vivemos em um mundo onde o tempo tornou-se sinônimo de raridade e ganhou um valor incalculável. Então, se ouve e se lê que as pessoas deixarão de ir a livrarias, se perder no tempo, folhear livros, paquerar – como um dia fez Ondina –; que há uma crise dos livros, descrita também pela crítica como uma metamorfose:

Ao contrário do que os mais alarmados pensam, o livro não vai deixar de existir, apenas está assumindo outras formas, outros suportes. O livro de papel continuará a ter sua função, como aliás já o demonstraram Umberto Eco e Jean-Claude Carrière¹. (SANT'ANNA, 2012, p. 71)

A acessibilidade e a facilidade virtual trouxeram aos livros novas concorrências. Não só isso, questionaram a sustentabilidade de um livro e a importância do uso do papel por causa da preservação do ambiente. Entretanto, atenção a essa afirmação: os livros são sim feitos de papel, mas carregam cultura, divulgam a história e transmitem conhecimento. Assim,

¹ Umberto Eco e Jean-Claude Carrière publicaram o livro “Não contem com o fim do livro” (Record, 2010), que fala sobre a função do livro de papel.

os sebos se tornam um meio de transformação social, através do qual o livro já lido por um chega a outro, fazendo a reciclagem e, mais que isso, recirculando ideias, reformulando pensamentos, repassando memórias e sonhos. Os sebos representam ideias de uma sociedade mais culta e justa, reinventada a cada leitura. Segundo Sant’anna (2012), é a possibilidade de ter um instrumento de desenvolvimento não só pessoal, mas econômico e social, sendo um agente social eficaz de cidadania através da disseminação da leitura.

Portanto, se deve sim questionar até que ponto um livro pode realmente ser substituído, e que não se permita que o hábito de visitar livrarias e sebos vire apenas um passeio virtual, por *sites* sem vida, sem histórias e sem conhecimento a ser trocado.

No entanto, não se pode negar que essas tecnologias também trouxeram um ponto positivo para os sebos: a venda *on-line*. A possibilidade de acesso a muito mais pessoas, a milhares de quilômetros, ampliou substancialmente o alcance geográfico dos sebos – já que em qualquer modalidade de comércio eletrônico há uma forte tendência de se ignorar as distâncias espaciais, segundo Alves e Arima (2004) –, abrindo os horizontes e a demanda de um mercado que estava em plena decadência e sofrendo uma desvalorização muito grande. Disponibilizar o acervo na rede significou para muitos livreiros a solução para aumentar seu faturamento e continuar sobrevivendo em um mercado que as poderosas editoras e distribuidoras controlam e dominam, e onde as *megastores* em grandes centros comerciais ofertam condições que os pequenos livreiros e sebos não conseguem acompanhar. Brynjolfsson, Hu e Smith² (2006 apud RENZI; FREITAS, 2011, p. 1) confirmam isso dizendo que os negócios mistos (que possuem tanto loja física quanto loja *on-line* como ramificações de vendas) podem alcançar um maior público, mas fazem uma ressalva: “[...] é necessário planejar ambas as ramificações com base nas expectativas e necessidades do usuário (leitor). Ambas as ramificações da empresa devem se complementar para atingir uma área maior de possibilidades”.

Colocar os livros à disposição na Internet significa cadastrar e organizar o acervo de forma correta e sem erros:

Entretanto, a enorme facilidade que se encontra para se comercializar, esbarra em aspectos passíveis de muita discussão e para os quais ainda não foram encontradas soluções definitivas, o que visa atender a uma clientela cada vez mais exigente. Trata-se, principalmente, de aspectos relacionados com a entrega dos produtos, que tão rapidamente se comercializa por meio eletrônico, e da segurança nas transações comerciais pela Internet. A gestão eficiente de estoques e o alcance da harmonia na cadeia produtiva são alvos a serem atingidos pelas empresas que se dedicam ao

² Brynjolfsson, Erik; Hu, Yu Jeffrey; Smith, Michael D. From Niches to riches: Anatomy of the long tail. **MIT Sloan Management Review**. Massachusetts, v. 47, n. 4, summer, 2006.

comércio eletrônico, como requisitos mínimos para o sucesso dos empreendimentos. (ALVES; ARIMA, 2004, p. 92)

A plataforma criada, em 2005, por André Garcia, dono e idealizador do *site* Estante Virtual, foi o início das vendas dos sebos brasileiros na Internet. Através de uma importação simples feita em uma planilha eletrônica, André Garcia disponibilizou e facilitou o desafio aos livreiros, que deviam se preocupar com a descrição correta dos seus produtos e na organização desses para depois encontrá-los com facilidade na hora do envio de um pedido. Infelizmente, essa não era e não é uma tarefa fácil para esses sebos: geralmente pequenas empresas sem muitos recursos para investir em pessoas, equipamentos e sistemas. A catalogação de livros é uma tarefa que demanda tempo e cuidado, além de muito detalhismo na descrição do estado de conservação dos livros, e atenção e lógica na hora de alocar o livro na estante correta.

A Livraria Aurora entrou no *site* da Estante Virtual em meados de 2010, iniciando o desafio de catalogar mais de 100.000 livros (número estimado de produtos que estão no pequeno prédio de quatro andares localizado no centro histórico de Porto Alegre). Nesse tempo, encontraram-se problemas no processo, principalmente com os colaboradores que realizaram cadastros errados ou alocaram os livros no local errado. Erros que causaram vendas perdidas e canceladas para a empresa.

Hoje, são mais de 30.000 livros cadastrados, apenas 30% do acervo estimado. Com esse número já se pode perceber o significado da venda virtual para a empresa, que viu seu faturamento crescer – ainda não tão expressivo como pode ser –; mas, mais importante que isso, viu a possibilidade de não deixar seu faturamento oscilar muito durante o ano devido às plataformas *on-line*. Com a reformulação do *site* próprio e a inclusão do *e-commerce*, recentemente, a empresa está investindo na venda virtual e na catalogação de seu acervo, o que já representa mais de um terço de seu faturamento.

A venda do acervo em diferentes pontos (físico, *site* próprio e plataformas virtuais para sebos), exige da empresa um rígido controle e conhecimento do seu estoque para otimizar o serviço e o atendimento, além de deixar seus clientes satisfeitos com os livros que procuram. A informação precisa dos produtos em estoque em tempo real pode trazer muitas vantagens à empresa, já que esse é um problema comum aos livreiros, e poucos têm um acervo tão grande e diversificado como o da Aurora. A evidência da necessidade e importância de ter o acervo catalogado, organizado e disponível para seus clientes, principalmente *on-line*, fez a organização buscar algum meio que pudesse auxiliar nesse desafio, pois continuar contando com a boa memória de seu proprietário e funcionários,

infelizmente, com a dinamização dos processos, só levaria a empresa a fechar suas portas, como muitos estão fazendo.

Acredita-se, na empresa, que ao organizar seu estoque se poderá aumentar o faturamento e fidelizar os clientes, em busca de uma melhor saúde financeira que possibilite o planejamento para realizar uma reforma estrutural no prédio e inserir serviços como saraus, contação de histórias, entre outras atividades culturais, juntamente com um café. O objetivo é incentivar o hábito das pessoas e das crianças irem às livrarias, retomar o costume de ler um bom livro e se perder nas histórias, enxergando no livro usado uma forma de transmitir conhecimento e ideias a outros.

Portanto, resolveu-se pesquisar sobre sistemas que pudessem auxiliar a empresa nessa gestão, principalmente pela organização logística de seu estoque e vendas. Nazário (2000) afirma que existem razões que justificam a importância de informações precisas e a tempo para sistemas logísticos eficazes, entre elas:

- A melhor coordenação permite o aperfeiçoamento do serviço baseando-se principalmente na melhoria da oferta de informações ao cliente;
- Os clientes percebem que informações sobre *status* do pedido, disponibilidade de produtos, programação de entrega e faturas são elementos necessários do serviço total do cliente;
- A informação aumenta a flexibilidade permitindo identificar (qual, quanto, como, quando e onde) os recursos podem ser utilizados para que se obtenha vantagem estratégica.

A procura por sistemas de gestão iniciou por sistemas integrados de gestão empresarial, os conhecidos ERPs (Enterprise Resource Planning). Silva et al. (1998 apud MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2007) afirmam que os sistemas integrados de gestão, ou sistemas ERP, podem representar vantagem competitiva para as empresas, pois as apoiam na obtenção de maior agilidade, melhor controle, maior confiabilidade e fácil acesso às informações. Contudo, a aquisição e a implementação desses sistemas requerem investimentos consideráveis e significativos para uma pequena empresa que não conta com recursos para investimentos em tecnologia. Como já afirmava Wood Jr. (1999 apud MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2007), as expectativas sobre o impacto de um ERP são enormes e os investimentos que implicam são gigantescos. Ou seja, não se pode negar as diversas vantagens competitivas e estratégicas que um sistema integrado pode trazer. Entretanto, as dificuldades e desafios para as pequenas e médias empresas em um projeto de

adoção de ERP também são várias, como a complexidade de customização ao modelo de negócio e suas particularidades, as alterações que devem ser feitas nos processos de gestão empresarial, a aceitação e colaboração (não resistência) de todos os envolvidos ao novo sistema, o gerenciamento de novas versões e atualizações, sem falar no alto custo de aquisição e nas atividades de consultoria e treinamento. Portanto, Mendes e Escrivão Filho (2007) não medem esforços nem palavras ao afirmar que pequenas e médias empresas devem ser cautelosas ao investir em tecnologia, reconhecendo suas limitações tanto financeiras quanto humanas, e sugerem que uma alternativa seria a adoção gradual de um sistema, a fim de minimizar as mudanças e parcelar o investimento necessário.

Assim, os administradores da Livraria Aurora, após algumas pesquisas sobre os sistemas ERP, verificaram que o investimento financeiro no momento seria inviável, e que existe uma prioridade que deve ser atendida antes da aquisição de um sistema integrado: as informações referentes ao estoque devem estar no poder da empresa, para então o sistema ERP poder ser alimentado corretamente e a empresa poder usufruir de suas funcionalidades plenamente, pelo “valor” que tem esse sistema de apoio ao negócio.

Ao buscar alternativas a um sistema integrado, e mais voltado à gestão do estoque da livraria, através de buscas na Internet e conversas com colegas livreiros, os gestores da empresa encontram um sistema integrado à plataforma Sebos Online, para sebos no Brasil, feito exclusivamente para esse mercado. Com ferramentas específicas para esse segmento de mercado e com a possibilidade de uso de equipamentos como leitor de código de barras, impressora fiscal e de etiquetas – que prometem auxiliar e facilitar todo o processo – o sistema SGI mostrou-se uma ótima alternativa na atual necessidade da Livraria Aurora: organizar seu acervo. Outra grande vantagem é em relação ao custo: o *software* não tem um valor de adesão, como no caso dos sistemas ERP, tendo apenas um valor mensal que varia de acordo com as ferramentas que se utilizará e o número de livros cadastrados no sistema. Portanto, o sistema SGI mostrou-se o melhor na relação custo-benefício para a livraria. Pode-se, agora, focar os esforços na gestão do estoque a fim de melhorar a logística de organização e otimizar os processos referentes às vendas tanto *on-line* quanto na loja física.

Com base nos fatos expostos, podemos perceber que a necessidade primordial da empresa hoje, se ela pretende outros passos no futuro, é se apropriar da informação do seu próprio estoque e gerenciá-la de forma eficaz, a fim de aperfeiçoar seu serviço, minimizar problemas de falta de estoque (de livros cadastrados no sistema e não encontrados) e deixar os clientes satisfeitos. Esse trabalho dissertará, então, sobre a implementação do sistema SGI e

os ajustes necessários ao negócio, sobre a catalogação e organização dos livros e sobre os desafios da gestão de estoque de um sebo com mais de 100.000 livros, e pretende, portanto, auxiliar na obtenção da informação correta do estoque e impactar positivamente nos processos, nas vendas e na relação com os clientes da Livraria Aurora.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para que se compreenda a importância da gestão e do conhecimento do estoque para um sebo, serão, primeiramente, apresentados alguns conceitos básicos de estoque e sua gestão citados por autores da área e como eles se aplicam ou não à Livraria Aurora. Após isso, serão abordados conceitos mais voltados para a gestão da informação e como sistemas específicos podem auxiliar na tomada de decisões dos administradores do negócio. Por fim, para melhor situar o trabalho, será feita uma explicação das funcionalidades do sistema escolhido na empresa e uma análise atual do mercado dos livros e o que mudou com a entrada da economia digital no setor.

2.1 ESTOQUES E SUA GESTÃO

Se por um lado Slack et al. (2008) definem estoque como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação, por outro, os autores também definem o termo de outra forma que melhor podemos adequar à Livraria Aurora, que nada mais é que um varejo de livros: “O estoque é o acúmulo de recursos transformados, como matérias, dinheiro e, às vezes, clientes” (SLACK et al., 2013, p. 306). Slack et al. (2008) ainda complementam dizendo que não importa o que está sendo armazenado, pois o estoque existe devido a uma diferença de ritmo entre fornecimento e demanda.

Chase et al. (2006) dizem que estoque é a quantidade de qualquer item ou recurso usado em uma organização. Já Stevenson (2001) simplifica definindo estoque como um conjunto de bens armazenados. O autor ainda afirma que os estoques são parte vital nos negócios e que “são necessários para as operações, e também contribuem para o nível de satisfação do cliente” (STEVENSON, 2001, p. 425). Conforme Ballou (2007), estoques melhoram os níveis de serviço oferecidos, disponibilizando ao cliente o produto/serviço imediatamente e proporcionando um tempo de ressuprimento pequeno. Isso pode significar uma vantagem competitiva para a empresa, além de menores custos de vendas perdidas.

Portanto, segundo Stevenson (2001) a eficácia na gestão desses estoques é essencial para o sucesso das operações, uma vez que esse representa geralmente um considerável volume de dinheiro e impacta diretamente sobre as operações rotineiras da empresa. No caso da livraria, o estoque é o recurso pronto a ser transformado em capital: os livros. A importância do estoque se reflete na essência da organização que é a venda dos livros usados e raros. A alta variedade desses livros garante um acervo valioso e desejado por qualquer sebo, e pode se tornar um alto diferencial para a empresa se bem gerido. São itens que muitas

vezes não se encontram com tanta facilidade em outros lugares e se tornam únicos, não existindo a possibilidade de reposição na maioria das vezes como é feito em outros estabelecimentos de varejo em geral. A escolha da política de estoque nesse caso é determinada pelo próprio setor, uma vez que quanto maior o nível de estoque em variedade, maiores são as chances de se satisfazer as demandas dos consumidores e não perder uma venda.

“Estabelecer os níveis de estoque e a sua localização é apenas uma parte do problema global do planejamento logístico” (BALLOU, 2007, p. 213). Ao se ter um alto nível de estoque, temos dois custos inerentes e significativos: primeiro, o capital investido no estoque; segundo, os custos de manutenção e armazenagem desse estoque. Ainda, conforme Ballou (2007), controlar os estoques é uma questão de balancear esses custos dos produtos estocados.

Outra desvantagem que merece ser citada, referente à Livraria, está na possibilidade de se ter livros sem giro, obsoletos ou danificados, que representam capital investido parado para a livraria e acarretam um custo de armazenagem ao estar ocupando lugar nas estantes. “A análise dos materiais sem giro e obsoletos trará benefícios desde o aumento da capacidade de armazenagem até o lucro na venda para terceiros” (DIAS, 2005, p. 310). Portanto, se os gestores puderem fazer uma análise desses livros e identificar aqueles que perderam seu valor monetário, custos de armazenagem e de investimento podem ser reduzidos, otimizando os processos dentro da livraria.

Slack et al. (2013) descrevem algumas razões para evitar o acúmulo de estoque onde for possível:

- a) O custo de oportunidade absorvido pelo estoque;
- b) A menor velocidade do processamento nos processos e nas operações;
- c) O estoque esconde os problemas;
- d) O estoque pode tornar-se obsoleto, ser danificado ou se deteriorar;
- e) Um item de estoque pode ser totalmente perdido quando é difícil localizá-lo no estoque;
- f) O estoque pode exigir um espaço excessivo de armazenagem comparado a seu valor;
- g) O estoque pode estar duplicado em diversos locais;
- h) O estoque pode envolver altos custos administrativos e de seguro.

Chase et al. (2006) fazem um alerta que o objetivo de uma empresa não deve ser a redução de custos e de estoques, e sim deve-se pensar acima de tudo em aumentar as vendas e

os lucros; se a redução do estoque sustentar o objetivo principal, aí sim os esforços devem se concentrar nessa melhora. “Esse é o dilema do gerenciamento de estoques: apesar dos custos e de outras desvantagens associadas à sua manutenção, eles facilitam a conciliação entre fornecimento e demanda” (SLACK et al., 2008, p. 380). Ainda conforme Slack et al. (2013), ter níveis de estoques adequados com o setor e mercado significa equilibrar os custos de manutenção de estoques com o serviço ao cliente, pois, com níveis inadequados de estoques, os clientes são mal atendidos. Em um sebo, onde os estoques são considerados imprescindíveis para o desempenho do negócio, manter um acervo com muitos livros distintos e raros é um ponto forte que traz consigo várias desvantagens (como as citadas acima) que devem ser geridas da forma mais eficiente para buscar a minimização dos custos incorridos.

Assim, a gestão do acervo em um sebo se mostra de grande relevância. Dias (2005) determina alguns objetivos principais que devem ser descritos para organizar um setor de controle de estoques, entre eles podemos destacar aqueles que são válidos para a empresa que está sendo estudada:

- a) Determinar os itens do estoque (“o que” deve permanecer em estoque e número de livros);
- b) Determinar a periodicidade do reabastecimento (“quando” se deve comprar e/ou adquirir mais livros);
- c) Como receber e armazenar os materiais (de forma adequada com as necessidades para se guardar um livro);
- d) Controlar os estoques e ter informações sobre a sua posição (cadastramento dos livros e acervo atualizado);
- e) Manter inventários periódicos (atualização do acervo);
- f) Identificar e retirar do estoque itens obsoletos e/ou danificados.

O objetivo do controle de estoques é “[...] otimizar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, minimizando as necessidades de capital investido em estoques” (DIAS, 2005, p. 19). Mas, atenção: “Lidar com milhares de itens estocados, fornecidos por centenas de fornecedores diferentes, com possivelmente dezena de milhares de clientes individuais, torna a tarefa de operações dinâmica e complexa” (SLACK et al., 2013, p. 323). Se um sebo, para poder atender as necessidades de seu público, precisa de um alto nível de estoque: desenvolver a capacidade de gerir esse estoque – focando nos objetivos acima descritos – apresenta-se como um grande desafio a ser encarado. A busca pela

minimização dos custos gerados de manter um estoque que envolve um capital considerável deve ser constante e implacável para tornar o negócio mais eficiente financeiramente.

Uma das formas de auxiliar na gestão de estoques para o caso da livraria está no uso de scanners UPC (Universal Product Code), ou mais conhecidos como leitores de códigos de barras:

Nos estabelecimentos que utilizam as leitoras de códigos de barras (os chamados UPC), ocorre uma grande mudança em seus sistemas de estoque. Além do aumento de velocidade e de precisão que proporcionam, esses sistemas fornecem à gerência informações contínuas sobre o estoque, reduzem a necessidade de fazer contagens físicas periódicas e de ter que determinar o tamanho de cada pedido; também, ao indicarem o preço e a quantidade de cada item no tíquete de caixa, permitem melhor nível de serviço. (STEVENSON, 2001, p. 427)

Chase et al. (2006) também citam *scanners* para leitura de códigos como uma ferramenta muito útil para lojas que mantêm grandes estoques, como lojas de departamentos ou varejos; usando como exemplo um *scanner* sem fio Prada que fornece informações para vendedores e é usado para digitalizar as mercadorias para as informações de estoque e processar as entradas e as saídas no banco de dados.

O novo sistema escolhido pela Livraria Aurora possibilita o uso do leitor de código de barras integrado ao sistema como uma ferramenta auxiliar. Os livros mais recentes já vêm com os códigos impressos na contracapa geralmente, denominados de códigos ISBN³ no caso dos livros, facilitando a universalização dos dados desse produto. Através dos códigos UPC (ISBN), o sistema tem um banco de dados de livros já cadastrados por outras livrarias, que só cresce e compartilha as informações entre o mercado, reduzindo tempo e possibilidades de erros no cadastro dos livros, otimizando os processos de entrada e saída de estoque na livraria, atualizando as informações constantemente.

Essas informações, portanto, merecem um cuidado especial, pois podem melhorar os processos e auxiliar na tomada de decisões. Segundo Stevenson (2001) o gerenciamento de estoques bem-sucedido requer um sistema para monitoramento das transações de estoques e informações precisas sobre a demanda, e isso frequentemente é o retrato de uma organização bem administrada.

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE ESTOQUES

Informações certas, para as pessoas certas, no momento certo: essa é resumidamente a função de um sistema de informação. “Um dos principais objetivos dos sistemas de

³ O ISBN (International Standard Book Number) é um sistema que identifica numericamente os livros segundo o título, o autor, o país e a editora, individualizando-os inclusive por edição. O sistema numérico do ISBN é convertido frequentemente em códigos de barras impressos nas contracapas das publicações.

informação é transformar economicamente os dados em informações ou conhecimento” (TURBAN et al., 2007, p. 3). Para esses autores, itens de dados são apenas descrições elementares sem organização, enquanto a informação e o conhecimento são dados que foram processados e organizados para transmitirem certo significado, valor ou entendimento ao receptor. Então, quem organiza e processa esses dados a fim de transmitir conhecimento são os sistemas de informação. Contudo, a maneira como uma empresa usa essas informações pode impactar tanto positivamente quanto negativamente para a organização.

No caso da Livraria Aurora, trata-se de um sistema de informação gerencial voltado para o setor de produção e operações. Segundo Turban et al. (2007) os sistemas de informações gerenciais, mais conhecidos por SIG, resumem dados e informações, preparando relatórios e atualizando o banco de dados constantemente. Nesse caso, as operações cotidianas são armazenadas e supervisionadas, a fim de que as informações sejam as mais verossímeis possíveis. Para o setor de produção e operações as vantagens podem ser diversas:

As organizações estão competindo em termos de preço, qualidade, tempo (velocidade) e serviço ao cliente – gerando preocupações para o gerente de produção e operações. Cada processo nas operações de uma empresa que agrega valor a um produto ou serviço (por exemplo, adquirir estoque, controlar qualidade, receber matérias-primas e despachar produtos) pode ser aprimorado pelo uso de sistemas de informação baseados na Web. Além disso, os sistemas de informação têm permitido que a função de produção e operações vincule a organização com outras organizações na cadeia de suprimentos da empresa. Do projeto auxiliado por computador e fabricação auxiliada por computador até os sistemas de pedidos baseados na Web, os sistemas de informação apoiam a função de produção e operações. (TURBAN et al., 2007, p. 17)

“A maioria dos estoques de tamanho significativo é gerenciada por sistemas de informação. Isto é assim desde que a coleta de dados se tornou mais conveniente a partir de uso de leitores de códigos de barras [...]” (SLACK et al., 2013, p. 326). Portanto, esses sistemas de apoio informatizados para o controle de estoque podem auxiliar na gestão do negócio, reunindo informações preciosas para a tomada de decisão. Funções comuns como atualização de estoque e de vendas, geração de pedidos e previsão de demandas proporcionam uma maior precisão do estoque e das informações envolvidas nas operações. Contudo, Slack et al. (2013) alertam para alguns erros frequentes, ao registrar operações ou manusear o estoque físico, que podem levar a divergências entre o estoque registrado e o real, entre os quais:

- a) Erros de digitação no cadastro do item;
- b) Erros de quantidade (entradas e saídas sem registro);
- c) Estoque danificado ou deteriorado não registrado como tal;
- d) Itens roubados do estoque;

e) Problemas na atualização dos registros.

Conforme Chase et al. (2006), a precisão do estoque se refere à quão bem os registros do estoque e a contagem física real concordam, e aponta outras razões para que não haja uma concordância entre os registros e o estoque:

Por exemplo, uma área de estoque aberta permite que os itens sejam removidos para fins legítimos ou não-autorizados. A remoção legítima pode ter sido feita às pressas e simplesmente não foi registrada. Às vezes, as peças são colocadas em locais errados, aparecendo alguns meses depois. As peças geralmente são armazenadas em vários locais, mas os registros poderão ficar perdidos ou o local poderá ser registrado incorretamente. Às vezes, os pedidos de reabastecimento do estoque são registrados como recebidos, quando na realidade nunca chegaram. Ocasionalmente, registra-se um grupo de peças como retirado do estoque, mas o pedido do cliente é cancelado e as peças são retornadas ao estoque sem cancelar o registro. (CHASE et al., 2006, p. 539-540)

Tanto os motivos apontados por Slack et al. (2013), quanto por Chase et al. (2006) são válidos para o caso da livraria, que tem seu estoque aberto ao público e o cadastramento deste exige cuidados na inserção dos dados que devem ser o mais verossímeis possível. Essas divergências precisam ser controladas para manter os registros precisos e atualizados, ficando claro que a exatidão dos dados é fundamental para a eficácia dos sistemas de gerenciamento de estoques. Conforme Turban et al. (2007), os dados precisam ser precisos, completos, oportunos, coerentes, acessíveis, relevantes e concisos; entretanto, existem dificuldades cada vez maiores para se manusear com esses dados. Além disso, erros são muito mais comuns onde há inúmeras transações como em um estoque de alto nível.

Em um sebo, essas incoerências do sistema podem causar vendas canceladas e clientes insatisfeitos, o que significa um prejuízo para a empresa, principalmente na sua imagem. Portanto, qualquer esforço ou investimento que possa reduzir esses erros mostra-se muito válido e eficiente para a organização. Informações de entradas e saídas de estoques devem ser cuidadosamente inseridas para que o estoque registrado se mantenha o mais próximo possível do real. A exatidão total só seria possível se fossem feitas verificações periódicas no estoque físico para compará-lo aos registros (que, em geral, são raras quando os estoques são considerados grandes); ou através da manutenção da área de estoque trancada (que é inviável, no caso do sebo, onde o público necessariamente quer ter contato com o acervo).

Uma das formas de otimizar a entrada e saída de informações do sistema é o uso de tecnologias para isso:

As tecnologias de entrada e saída permitem que pessoas e outras tecnologias insiram dados em um computador. [...] Os dispositivos de automação de entrada de dados inserem dados com o mínimo de intervenção humana. Essas tecnologias agilizam a coleta de dados, reduzem os erros e reúnem dados na fonte de uma transação ou outro evento. São exemplos os leitores de códigos de barras. (TURBAN et al., 2007, p. 309)

Mais que informação, esses dados podem gerar conhecimento para a gestão do negócio, reforçando ainda mais a sua importância: “Para contribuir para o sucesso organizacional, o conhecimento, como uma forma de capital, precisa existir em um formato que possa ser trocado entre as pessoas” (TURBAN et al., 2007, p. 109). Portanto, um bom gerenciamento dos dados através de um sistema de informação adequado pode ajudar as organizações a estruturar e manipular o conhecimento, auxiliando na tomada de decisões e na gestão dos seus bens, tanto materiais quanto intelectuais.

2.3 O SISTEMA SGI

O Software SGI.NET foi desenvolvido pela equipe do portal Sebos Online – *site* que reúne diversos acervos do país, assim como a Estante Virtual – para suprir as necessidades de sebos e livrarias de melhor controlar seus estoques. Seu principal diferencial é a facilidade de uso de seus recursos voltados e desenvolvidos para esse setor do mercado, com as devidas ferramentas adaptadas ao negócio. Outra importante questão é a financeira, uma vez que para adesão do mesmo não há um investimento inicial necessário. O portal cobra pelos seus serviços mensalmente de acordo com o número de livros que se tem cadastrado no sistema.

O software possui módulos de cadastro de produtos, controle de estoque, emissão de etiquetas com códigos de barras, ponto de vendas com interface para leitor de código de barras; que possibilitam um maior controle para a gestão do estoque e uma melhor visão do negócio. Portanto, o SGI é compatível com ferramentas tecnológicas que podem otimizar os processos e reduzir as probabilidades de erros, tais como: leitor de códigos de barra, impressora de etiquetas, gaveta de dinheiro, impressora fiscal e leitor de preços. Além disso, o software ainda interliga as lojas (se há mais de uma), o portal Sebos Online e o *site* próprio (opcional à empresa contratante), processando todos em tempo real e mantendo o estoque sincronizado e atualizado nos pontos de venda.

Algumas características importantes do SGI.NET, informadas pelo *site* do Sebos Online:

- Controle de Estoque físico e financeiro;
- Controle de vendas;
- Suporte total a código de barras padrão EAN-13;
- Emissão de Cupom Fiscal;
- Emissão de Nota Fiscal e Nota Fiscal Eletrônica;
- Confecção de gráficos das vendas;

- Compatível com qualquer leitor de código de barras;
- Impressão de relatórios com logotipo da empresa;
- Cadastro de clientes;
- Cadastro de funcionários;
- Cadastro de produtos (Sistema inteligente de cadastro, base de dados com mais de 5 milhões de cadastros já prontos de Livros, Revistas, CDs, DVDs, VHS e Discos de Vinil agilizando o processo de cadastro de seus produtos);
- Várias opções de pesquisa;
- Impressão de vários tamanhos de etiquetas com código de barras, produto, preço, nome e telefone da loja;
- Relatórios (vários tipos);
- Tabela de preços dos produtos;
- Emissão de Orçamentos;
- Emissão de Pedido de Compra;
- Importação de dados de outros sistemas;
- Exportação de produtos para planilha eletrônica, texto e outros formatos;
- Sistema *on-line*;
- Controle de acessos dos usuários (é possível definir o que cada usuário pode acessar no sistema, isto permite um maior controle e segurança. Além disso, cada usuário tem sua própria senha, que somente pode ser visualizada ou alterada por ele);
- Visualiza todas as operações do usuário do sistema, permitindo identificar eventuais erros cometidos por ele. Exemplo: Sempre que se apaga ou altera alguma informação no sistema, o mesmo identifica quem fez;
- Sistema de E-mail Marketing.

É um software feito para sebos e, mais importante, acessível aos mesmos. As funcionalidades voltadas para o setor com ferramentas específicas – por exemplo, o “Vale Crédito”⁴ ou o “Avisar-me”⁵ – mostram o cuidado da equipe do portal em desenvolver ferramentas úteis e necessárias para sebos e livrarias.

⁴ “Vale Crédito”: usado para registrar trocas de livros e créditos do cliente com a loja para futuras compras.

⁵ “Avisar-me”: usado para registrar quando um livro pedido pelo cliente não é encontrado no momento, e assim que o título for cadastrado, o sistema gera um aviso que aquele livro estava sendo procurado pelo cliente.

Portanto, o software em questão, mostrou-se a melhor opção para o início da informatização dos dados da Livraria Aurora, com diversas funcionalidades que podem auxiliar a gestão do grande acervo da empresa. O SGI vem facilitando tanto o controle, como o cadastro e a integração com os seus outros pontos de vendas, tanto automaticamente (caso do Sebos Online) quanto manualmente, pela exportação e importação dos dados (caso da Estante Virtual e do *site* próprio).

2.4 O MERCADO DOS LIVROS E A INFLUÊNCIA DA ECONOMIA DIGITAL

Para analisar o setor de livros, é importante verificar alguns aspectos situacionais dos cenários: demográfico, político e econômico. Assim pode-se entender a situação do consumidor e do ambiente em que está inserido, para então se analisar o mercado em si e o que mudou com a entrada da economia digital – para melhor e para pior.

2.4.1 Análise Situacional

Quanto ao cenário demográfico, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população brasileira cresceu 0,9% entre 2012 e 2013. Um crescimento menor do que o período entre 2011 e 2012, mostrando uma tendência de diminuição do crescimento populacional que deve alcançar seu ápice em 2042, quando a população deverá parar de crescer. Essa queda é reflexo da diminuição da taxa de fecundidade e do aumento da expectativa de vida dos brasileiros, observando-se o envelhecimento da população. Outro dado demográfico importante diz respeito ao analfabetismo que vem se mantendo estável, enquanto na região Sul, por sua vez, houve uma diminuição da taxa de analfabetismo: passando de 4,9% em 2011 para 4,4% em 2012. Por sua vez, ao se considerar grupos de idades, a taxa de analfabetismo é maior em grupos de idades mais elevadas conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 1: Taxa de analfabetismo conforme as diferentes faixas etárias

Faixa etária	Taxa de analfabetismo (%)
De 15 a 19 anos	1,2
De 20 a 24 anos	1,6
De 25 a 29 anos	2,8
De 30 a 39 anos	5,1
De 40 a 59 anos	9,8
De 60 anos ou mais	24,4

Fonte: G1 (2013).

No cenário econômico, afirma-se que a renda média do brasileiro está maior, a linha de extrema pobreza e a taxa de desemprego vem diminuindo. No entanto, a participação dos jovens na força de trabalho reduziu, devido, segundo especialistas, ao aumento da renda média e o aumento da escolaridade dos brasileiros até 24 anos. Ao analisar o Setor Editorial Brasileiro, apesar de a última apuração ter registrado uma queda no número de exemplares produzidos e vendidos, observa-se o aumento do faturamento de 3,04%, pois o preço médio do livro aumentou em torno de 13% nos últimos anos.

Já quanto à influência política, podem-se citar alguns fatos importantes que recentemente modificaram o setor das livrarias e sebos:

- a) Lei 8.313/91, conhecida como a Lei Rouanet, que surgiu para aumentar os investimentos em cultura no país;
- b) Alíquota zero para taxas sobre todas as operações com livros no país (PIS/PASEP e COFINS);
- c) Registro módico nos correios (Redução tarifária do Registro Nacional para envio de livros e de materiais didáticos);
- d) Previsão legal para editoras e distribuidoras de realizarem vendas diretas, principalmente livros didáticos em escolas, diminuindo o mercado potencial das livrarias.

Portanto, se por um lado há leis que incentivam a leitura e facilitam as trocas comerciais, por outro se tem cada vez mais a influência de poder daqueles que dominam a cadeia de valor dos livros: grandes editoras e distribuidoras, bem como as *megastores* de livros localizadas em grandes centros comerciais. Esses “grandes” do mercado vêm determinando as regras do setor conforme seus interesses próprios naturalmente; restando aos pequenos estabelecimentos a tentativa de buscar negociações mais viáveis financeiramente e encontrar maneiras de se reinventar como negócio, para atender as

necessidades e desejos de consumidores cada vez mais exigentes, em uma meta de trazer os clientes de volta aos encantos de um pequeno comércio de livros e não fechar as portas, como muitos já fizeram ultimamente. Em entrevista ao repórter Maurício Meireles (2013), o presidente da ANL (Associação Nacional de Livrarias), Edmilson Xavier, confirma que houve uma redução de 12% no número de livrarias no país em 2012. Conforme Xavier, essa queda não é efeito da entrada de livros digitais e sim reflexo da concentração do mercado nas grandes redes e grandes grupos editoriais.

Um dos pontos que os sebos podem explorar mais é a questão ambiental. A reutilização de livros usados, que giram nas mãos dos clientes de sebos, é uma forma de diminuir os efeitos da produção desenfreada que vem prejudicando o nosso meio ambiente cada vez mais. Os efeitos da atuação indiscriminada das pessoas frente ao ambiente em que vivemos como, por exemplo, atividades de desmatamento e emissoras de gases poluentes, já podem ser sentidos por todos. No caminho de tentar ao menos diminuir esses efeitos, os livros usados podem ser uma alternativa. A conscientização desse processo na mente do consumidor pode ser um escape para os sebos na tentativa de fazer frente a essas grandes redes do mercado dos livros.

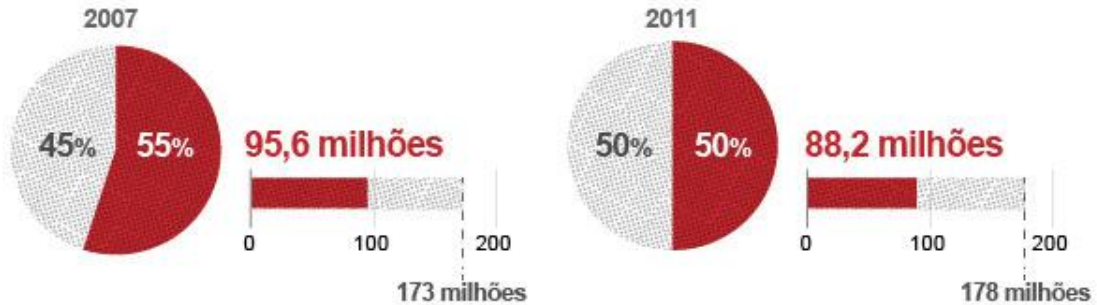
2.4.2 Análise Mercadológica

A cada quatro anos, a Fundação Pró-Livro e o Ibope Inteligência realizam a pesquisa Retratos da Leitura no Brasil. A última pesquisa, divulgada no segundo semestre de 2012 – referente ao ano de 2011 – apontou a diminuição do número de leitores no país entre 2007 e 2011, passando de 95,6 milhões para 88,2 milhões, ou seja, 50% da população com 5 anos ou mais em 2011. Ainda segundo a referida pesquisa, as mulheres correspondem à maior parcela dos leitores e a região Sul se encontra abaixo da média nacional, como pode ser observado na Figura 1.

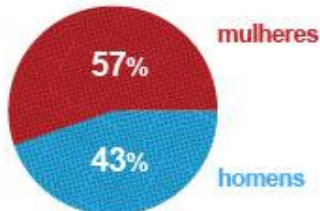
Figura 1: Quem são e onde estão os leitores do Brasil

Quem são e onde estão os leitores do Brasil

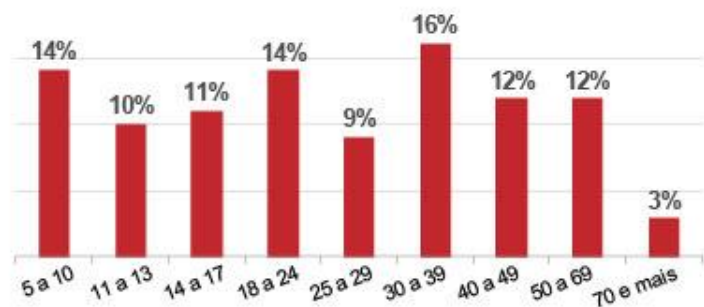
Varição no número de leitores
população brasileira com 5 anos ou mais



Varição no número de leitores



Quantos anos têm



Penetração de leitura

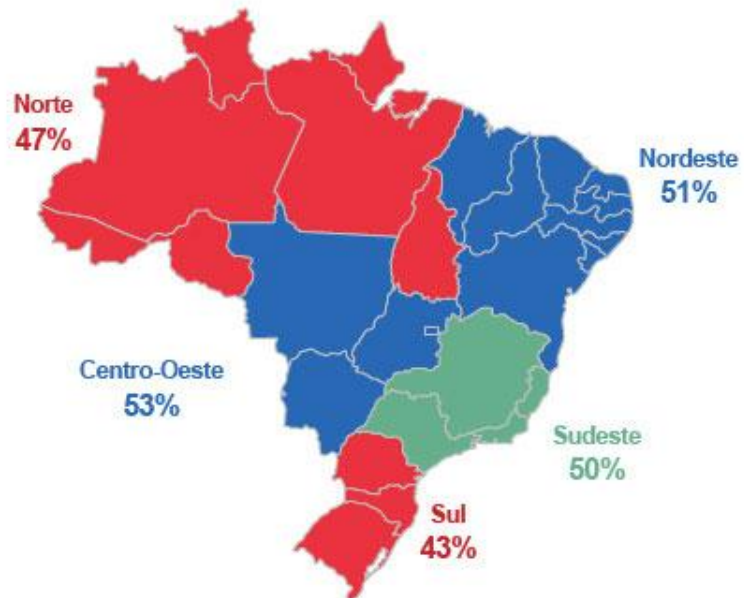
Porcentagem de leitores em relação ao total da população (por região)

Média do Brasil

50% da população regional é formada por leitores

LEGENDA (POR REGIÃO)

- ABAIXO DA MÉDIA NACIONAL
- NA MÉDIA
- ACIMA DA MÉDIA



No entanto, conforme salienta a presidente da Câmara Brasileira de Livros, em entrevista a Jankavski (2014), esses dados não precisam ser vistos do lado ruim, segundo ela “se metade da população não lê, temos um espaço enorme para crescer”. E ainda que os resultados mostrem uma queda de 55% (2007) para 50% (2011) do número de leitores, por outro lado mostram também que 49% dos entrevistados afirmou que atualmente lê mais que no passado, enquanto apenas 28% diminuiu o volume de leituras, contra 40% e 46%, respectivamente, apurados em 2007.

Além disso, há uma tendência do *vintage*, com um aumento do interesse pelos livros usados até para decoração, além do fato que os livros novos são mais caros. A preocupação maior com o ambiente, o fortalecimento da leitura como atividade de lazer e a maior adesão pelas compras pela Internet também são fatores que vêm influenciando o mercado.

A Internet hoje é o segundo meio de comunicação mais acessado pelos brasileiros, ainda é verdade que bastante atrás da TV, mas, segundo pesquisa do IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística), já em 2010 os livros representavam uma boa parcela dos itens procurados pelos internautas, sendo que a venda virtual facilita a compra das pessoas que estão cada vez mais ocupadas. Outros dados do próprio IBOPE mostram que o comércio eletrônico vem comercializando um volume de mais de 1,4 milhão de exemplares. A economia digital tornou-se inevitável nos dias de hoje:

No século XXI, todas as organizações – comerciais, sem fins lucrativos, privadas, públicas – operam na economia digital, que é uma economia baseada nas tecnologias digitais. A economia digital também é chamada de economia da Internet, nova economia ou economia da Web. [...] Dentro da economia digital, as empresas cada vez mais realizam funções básicas – comprar e vender produtos e serviços, servir clientes e colaborar com parceiros comerciais – eletronicamente. Esse processo é conhecido como *e-business* (empresa eletrônica) ou *e-commerce* (comércio eletrônico). Organizações e pessoas usam tecnologias digitais para acessar informações armazenadas em muitos locais e para se comunicar e colaborar com outros, tudo de seus computadores desktop ou laptop. (TURBAN et al., 2007, p. 25)

Nesse caminho a Livraria Aurora vem, por meio de seu *site* próprio e da venda através de outros portais, ao encontro dos novos hábitos de seus consumidores, facilitando o acesso desses ao seu acervo *on-line* e se tornando também um comércio eletrônico ou *e-commerce*. Turban et al. (2007) classificam uma empresa que possui tanto operações de vendas físicas e *on-line* como empresas *click-and-mortar*, pois combinam operações *brick-and-mortar* (lojas físicas) e comércio eletrônico.

O comércio eletrônico pode ser realizado de diversas formas. Segundo Turban et al. (2013), os tipos básicos de transações são:

- Empresa para empresa (B2B, do inglês *business-to-business*): tanto o fornecedor quanto o comprador são organizações empresariais;
- Empresa para consumidor (B2C, do inglês *business-to-consumer*): os fornecedores são organizações e os compradores indivíduos;
- Consumidores para empresas (C2B, do inglês *consumers-to-business*): os consumidores demonstram uma necessidade e os fornecedores competem para fornecer o produto ou serviço desejado ao cliente;
- Governo para cidadãos (G2C) e para outros: uma entidade governamental fornece serviços aos seus cidadãos via tecnologias de comércio eletrônico;
- Comércio móvel: Transações e atividades conduzidas por redes sem fio.

A Livraria Aurora realiza principalmente transações B2C, oferecendo ao seu público um comércio eletrônico de livros. Mas isso não quer dizer que ela não realize outras transações como o B2B para realizar compras ou o C2B quando buscam atender necessidades específicas de certos clientes.

Apesar de expandir as possibilidades de comercialização, a economia digital também deixou mais acirrada a disputa por fatias do mercado. A estrutura mais conhecida para analisar a competitividade é o modelo das forças competitivas de Michael Porter (1985), segundo Turban et al. (2007). Nesse modelo, Porter identifica cinco grandes forças que podem ameaçar uma empresa dentro do seu setor e como a Internet as influencia:

1. A ameaça da entrada de novos concorrentes;
2. O poder de barganha dos fornecedores;
3. O poder de barganha dos clientes (compradores);
4. A ameaça de produtos ou serviços substitutos;
5. A rivalidade entre empresas existentes no setor.

Portanto, se por um lado a Internet aumenta o alcance geográfico do seu produto, ela também traz consigo diversos concorrentes, já que basta ter um *site* ou um produto anunciado em um para concorrer no mercado. Ao ter seu acervo disponível na Internet, a Livraria Aurora não tem mais apenas seus colegas do centro histórico de Porto Alegre como concorrentes, e sim milhares de sebos do país que disponibilizam seus livros para compra no meio digital. Se os concorrentes aumentam, os clientes têm mais acesso às informações e mais opções para escolha. Mudar de um lugar para o outro a sua compra, geralmente, não acarreta custos nem financeiros nem de tempo, aumentando seu poder de barganha. Turban et al. (2013)

complementam dizendo que a explosão *on-line* deu ao cliente um controle maior sobre quando e como ele deseja interagir com uma empresa ou com uma marca.

Quanto aos produtos substitutos, como os *ebooks* no caso, Nitahara (2013) revela em sua reportagem que apesar de suas vendas estarem crescendo, chegando a crescer 350% nos últimos anos, e o número de *tablets* em funcionamento no Brasil ser muito expressivo – segundo a Fundação Getúlio Vargas – o mercado de livros digitais representou somente 1% do faturamento das editoras conforme pesquisa da Câmara Brasileira do Livro. Esses dados mostram que apesar do advento tecnológico ainda há uma forte preferência pelo livro no seu formato em papel.

“A importância de ser uma empresa ágil, aquela que tem capacidade de se adaptar rapidamente, nunca foi tão grande quanto agora em função da luta pela recuperação econômica e por causa dos avanços da tecnologia móvel” (TURBAN et al., 2013, p. 5). É visível que a economia digital vem modificando o mercado dos livros cada vez mais; e é fundamental que livrarias e sebos, que queiram sobreviver, busquem se adaptar e buscar essas tecnologias para terem maior agilidade e mobilidade para atender uma sociedade que vem buscando facilidade e utilidade na hora de comprar algum produto ou serviço que lhes interessa. Enxergar as oportunidades, adaptar o que for viável financeiramente e ao negócio e agregar valor ao produto/serviço: essa deve ser a constante busca dos livreiros para encararem as grandes redes que dominam o mercado.

3 OBJETIVOS

Esta seção tem o intento de apresentar os objetivos deste trabalho, estando dividida em duas subseções. Na primeira, expõe-se o objetivo geral, ou seja, o desígnio mais amplo a ser alcançado com este estudo. Já os objetivos específicos – relacionados na segunda subseção – são os requisitos essenciais para cumprir-se a finalidade maior.

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a implantação de um sistema de gestão de estoques em um sebo familiar, relatando os controles feitos dentro da Livraria Aurora e procurando medir o impacto do sistema SGI nos processos e nas vendas físicas e *on-line*; sugerindo ajustes e melhorias para auxiliar no desafio do domínio das informações de um acervo com mais de 100.000 livros.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a empresa, verificando os processos de controle de estoque atuais, bem como a catalogação e organização dos livros;
- Analisar o impacto da gestão do estoque nas vendas *on-line* e físicas, antes e durante a implantação do sistema SGI;
- Mostrar a visão dos principais colaboradores da organização, identificando suas percepções sobre as mudanças que o sistema SGI vem causando na empresa e nas suas relações;
- Levantar os ajustes necessários da empresa ao sistema SGI;
- Sugerir melhorias para a coleta das informações eficientemente e corretamente, na busca de otimizar os processos e minimizar os problemas, como o de vendas com falta de estoque.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho será dividido em três partes principais. Inicialmente será feita uma análise da empresa, observando e descrevendo os processos envolvidos com o controle de entradas e saídas do seu estoque, para que se possa entender as principais dificuldades e desafios da gestão de estoque em um sebo com um acervo estimado em 100.000 livros.

Como a empresa recentemente começou a fazer controles através de planilhas eletrônicas, esses dados servirão de base para analisar as informações de cadastro e de vendas, juntamente com os relatórios gerados pela plataforma da Estante Virtual. A partir desses dados, se entrará na segunda parte, onde é feita uma análise quantitativa e qualitativa, a partir da reunião das informações numéricas, procurando relacionar a gestão do estoque com as vendas, indutivamente.

Logo após, para analisar o impacto da gestão de estoque sob a visão dos colaboradores, serão realizadas três entrevistas semiestruturadas. As entrevistas buscam mostrar uma visão daqueles que trabalham na empresa sobre as mudanças no mercado de livros usados, as influências da economia digital e o que o sistema SGI, junto com uma melhor organização do estoque, trouxe de vantagens e facilidades para os processos realizados por eles dentro da Livraria Aurora e para a relação destes com os seus clientes. As respostas dos colaboradores ajudam a definir o impacto dessas novas ferramentas de gestão na atuação da empresa dentro do seu mercado e do seu público alvo.

Optou-se por se realizar as entrevistas semiestruturadas, de natureza qualitativa, para melhor identificar as percepções dos colaboradores, deixando-os à vontade para exporem as suas ideias e vivências dentro da empresa. As entrevistas foram gravadas e realizadas pessoalmente, no mês de maio de 2015. A escolha dos colaboradores, como se pode perceber no Quadro 1, se deu por suas experiências, conhecimento e tarefas-chave desempenhadas, de forma a colaborar com o desenvolvimento deste trabalho, trazendo informações, relatos e opiniões importantes para a análise do impacto da gestão de estoque na livraria.

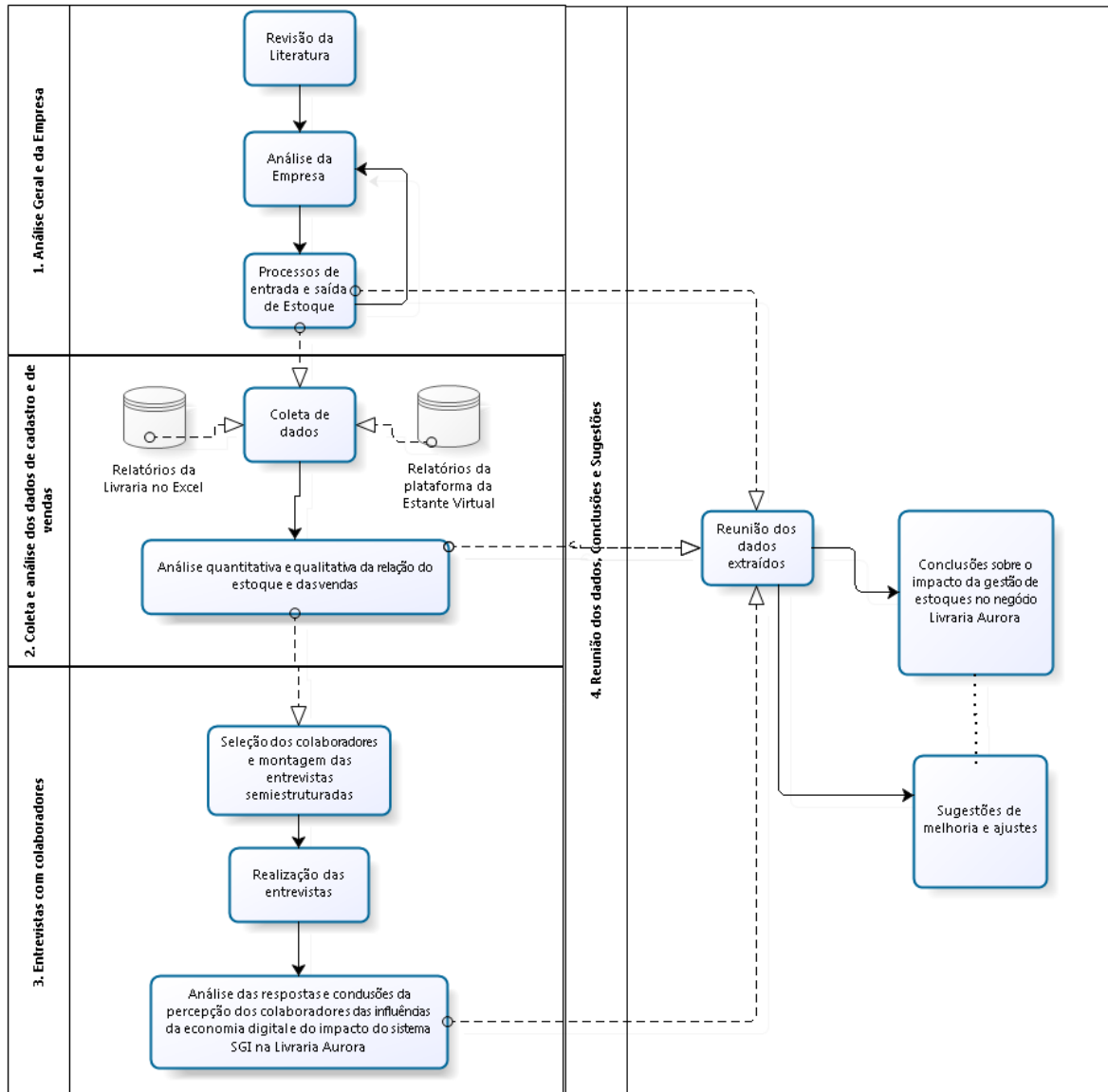
Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Vínculo	Descrição
Entrevistado 1 (2015)	Sócio-Proprietário	Um dos livreiros mais antigos de Porto Alegre, com mais de 50 anos de mercado. Afastou-se da livraria há dois anos, por motivos de saúde, e, portanto, não acompanhou a implementação do sistema, mas possui um conhecimento do comércio de livros usados como poucos.
Entrevistado 2 (2015)	Funcionário	Funcionário há mais de 20 anos da Livraria Aurora. Profundo conhecimento dos processos da livraria e do funcionamento do mercado. Acompanhou todas as recentes mudanças no setor e nos processos da empresa. Lida diretamente com o público (atendimento e vendas).
Entrevistado 3 (2015)	Estagiário	Estagiário responsável pelo cadastramento e organização dos livros. Acompanhou o antes e depois do sistema SGI.

Fonte: elaborado pela autora.

Na posse das informações geradas nas três fases anteriores, podem-se iniciar as conclusões sobre o impacto do uso do sistema SGI na gestão de estoques, nos processos, nas vendas, nas rotinas operacionais e nas relações da Livraria Aurora. Para finalizar, após toda a análise feita, se busca sugerir melhorias e ajustes para otimizar ainda mais o funcionamento do negócio, reforçando sua atuação no mercado e com seus clientes. A Figura 2 ilustra o processo seguido neste trabalho, para melhor entendimento e apreciação do mesmo.

Figura 2: Etapas da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

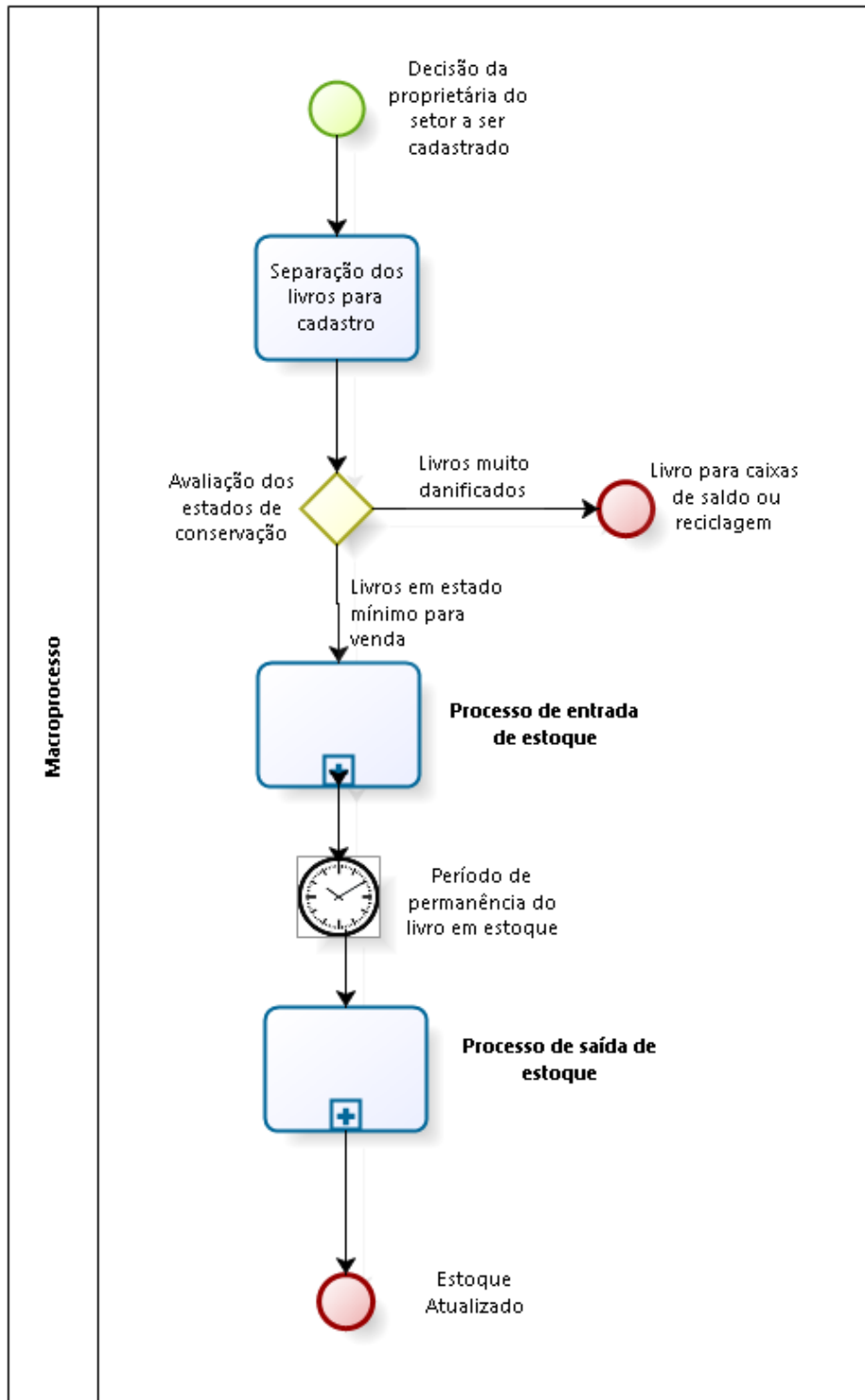
5 ANÁLISE DA EMPRESA

A Livraria Aurora, por se tratar de uma pequena empresa familiar, passou muitos anos com controles de gestão simples, sem registros eletrônicos. Há poucos anos, começou-se a fazer controles administrativos através de planilhas eletrônicas, que foram melhoradas e incrementadas nos últimos anos, mas continuam sendo o único modo de controle da empresa. Como já explicado, a catalogação dos livros iniciou-se há poucos anos, através da possibilidade de aumento de vendas pelo *site* da Estante Virtual, *site* que, hoje, reúne mais de 1.000 livreiros espalhados por mais de 300 cidades no Brasil.

Com o crescimento das vendas *on-line*, a inclusão do *e-commerce* próprio e a maior busca na loja física, devido às informações disponibilizadas na rede, é inerente ao negócio – que está buscando se revitalizar e sobreviver no mercado – que a gestão do seu estoque seja eficiente e com informações precisas. Atualmente, são mais de 30.000 livros cadastrados, o que se estima que seja, aproximadamente, um terço do seu acervo total.

Portanto, a busca pela informação do seu estoque deve ser constante, reunindo-se os esforços de todos os colaboradores para que a informação chegue ao sistema não só em quantidade, mas também em qualidade e em fidedignidade. Ou seja, a catalogação dos livros, sua organização e suas movimentações devem ser feitas com a maior precisão possível. Qualquer erro nos processos de entradas e saídas desse estoque pode causar vendas simultâneas, vendas sem estoque ou até devoluções, deixando os clientes insatisfeitos com o processo de compra e influenciando nas suas escolhas futuras. Para evitar esses erros, será analisado, a seguir, como estão sendo feitos os processos de entrada e saída de estoques atualmente na livraria, desenhando esses processos, tornando-os mais visíveis para poder se identificar melhor os pontos mais críticos, onde a atenção deve ser redobrada para se atingir o objetivo final: concluir a venda com um cliente satisfeito e cada vez mais fidelizado. Esses dois processos fazem parte de um macroprocesso de controle de estoque da livraria que pode ser visualizado na Figura 3.

Figura 3: Macroprocesso do controle de estoque



5.1 PROCESSO DE ENTRADA DE ESTOQUE

Para analisar o processo de entrada de estoque de um livro, se percorrerá o caminho do livro e dos dados, desde a sua chegada para o cadastramento, até o momento em que ele é alocado na sua estante e disponibilizado para a venda, tanto virtual quanto física.

O início do processo de entrada de estoque na Livraria Aurora pode acontecer com:

- Livros já em estoque ainda não cadastrados;
- Livros usados que foram aceitos em processos de trocas, que ocorrem frequentemente em um sebo;
- Livros usados comprados em lotes de pessoas, bibliotecas, colecionadores ou outros sebos (o que tem acontecido raramente nos últimos tempos, devido a uma nova política adotada pela empresa, a fim de melhor organizar o seu estoque atual *a priori*);
- Livros novos consignados selecionados pela autora através da demanda e da lista dos mais vendidos pela crítica.

A análise se deteve na entrada no estoque dos livros usados, principal produto da empresa; tanto os já presentes em estoque, quanto aqueles adquiridos em trocas ou compras.

Com o livro em mãos, o colaborador responsável, há mais de 20 anos na empresa, limpa o livro, se necessário, retirando sujeiras ou marcas removíveis, e avalia este, utilizando principalmente o seu estado de conservação e sua raridade e oferta no mercado como os principais critérios, precificando-o. Após esse processo, os livros passam para o cadastro efetivamente dito, onde outro colaborador iniciará suas atividades.

O cadastramento, que começou a ser feito diretamente no sistema SGI há poucos meses, mantém a base dos dados exigidos pela Estante Virtual (EV), principal ponto de venda *on-line*. Na tela de cadastramento do sistema, são incluídos obrigatoriamente os dados para importação na EV: autor, título, editora, ano, estante (setor), preço, descrição, peso, idioma. Na Figura 4, pode-se observar o modelo de planilha eletrônica para inserção de dados na plataforma EV:

Figura 4: Modelo de inserção de dados da EV através de planilha eletrônica

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Autor	Título	Editora	Ano	Estante	Preço	Descrição	Peso	Idioma	
2	George Orwell	A Revolução dos Bichos	Globo	1990	Literatura Estrangeira	20,00	Ótimo estado de conservação	300	Português	
3	Aldous Huxley	A Ilha	Campus	1978	Literatura Estrangeira	5,00	Dedicatória na contracapa.	280	Português	
4	José Saramago	Ensaio sobre a Cegueira	Cia das Letras	2001	Literatura Estrangeira	20,00	Ótimo estado de conservação	500	Português	
5	José Saramago	Ensaio sobre a Lucidez	Cia das Letras	2004	Literatura Estrangeira	20,00	Páginas e dorso amarelados	500	Português	
6	José Saramago	A Caverna	Cia das Letras	2004	Literatura Estrangeira	20,00	Bom estado de conservação	500	Português	
7	José Saramago	Memorial do Convento	Cia das Letras	1998	Literatura Estrangeira	20,00	Bom estado de conservação	500	Português	
8	Tom Christiansen	Learning Perl	Oreilly	2000	Informática	10,00	Páginas e dorso amarelados	800	Português	
9	Tom Christiansen	Programming Perl	Oreilly	2000	Informática	10,00	Páginas e dorso amarelados	800	Português	
10										
11										
12										

Fonte: Estante Virtual (2015).

O sistema facilita esse cadastramento colocando à disposição dos seus usuários o banco de dados do portal. Através da utilização do leitor de código de barras, o sistema busca se o livro a ser cadastrado já foi inserido por outro sebo e pergunta se o usuário gostaria de utilizar as informações cadastradas. O colaborador da livraria, optando por utilizar esses dados, ao invés de digitar as informações, tem apenas que verificar os campos, corrigindo aqueles que não estiverem de acordo com o produto que tem em mãos, principalmente a descrição deste. Esta ferramenta vem a otimizar o cadastramento dos livros e o tempo utilizado.

Entretanto, o processo de cadastramento não deixa de ser um processo lento, minucioso e detalhista, principalmente nos cuidados ao descrever o estado dos livros, uma vez que a empresa, ao trabalhar com livros de segunda mão, encontra uma grande variabilidade na conservação dos seus produtos e o cliente deve estar ciente de todos os detalhes ao efetuar a compra na Internet.

Diversos obstáculos apareceram ao longo dos últimos anos, desde que se iniciou o cadastramento dos livros. Os erros frequentes apontados por Slack et al. (2013) que levam a divergências entre o estoque registrado e o real, se confirmam em sua maioria dentro da livraria, tais como:

- Dados cadastrados errados por digitador;
- Livro cadastrado colocado na estante errada (e depois não é encontrado);
- Livro cadastrado modificado de local por um cliente;
- Descrição incompleta de livros;
- Roubos e avarias eventuais que possam ocorrer;
- Livros danificados por traças, por exemplo, após o cadastramento.

Essas dificuldades já geraram a necessidade de recadastramento de um setor inteiro, e principalmente, clientes insatisfeitos e vendas perdidas e canceladas por falta de estoque. Portanto, tem-se nesse ponto do processo, o primeiro ponto crítico.

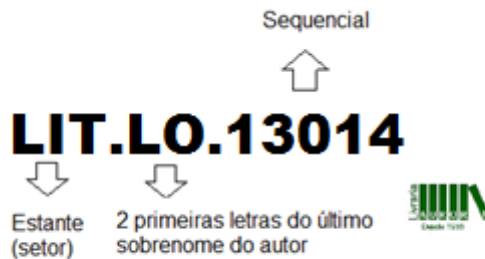
O segundo ponto crítico vem ainda na tela do cadastramento, onde a partir da adoção do sistema, resolveu-se criar um código interno da Livraria Aurora, a fim de guiar a organização e a localização do livro no estoque. Além dos dados básicos, a estagiária é a responsável por criar o código, que segue uma sequência lógica. Contudo, a digitação desse código errado pode criar problemas na hora de guardar o livro na estante correta, e, conseqüentemente, na hora de encontrá-lo para um cliente.

Esse código interno segue a organização dos livros na livraria, dando maior precisão de localização e organização. Os livros na livraria, desde seu início, são organizados em setor, e dentro do setor por ordem alfabética do sobrenome do autor (último sobrenome sempre, não se considerando agnomes⁶). Assim permaneceu a organização, mesmo após o início do cadastramento e da venda na EV. Entretanto, ao procurar um livro de Monteiro Lobato, por exemplo, deve-se vasculhar toda a letra “L” da literatura, o que toma, geralmente, o tempo do funcionário e causa espera por parte do cliente no processo da venda. Para resolver o problema instantaneamente, a empresa resolveu criar esses códigos para colocar uma ordem dentro das letras, dentro dos setores, aproveitando para inventariar o acervo antes de colocar na sua loja virtual, através de etiquetas que estão sendo colocadas nos livros. É um processo que está sendo implantado atualmente, e demorado, devido a certa desordem dos livros e a livros cadastrados erroneamente. O código foi criado para organizar os livros em uma sequência lógica, como se pode visualizar na Figura 5, facilitando a localização dos livros do acervo, sendo composto por:

- a) Três letras que indicam o setor/estante do livro (predeterminadas para todas as estantes);
- b) Duas letras que indicam as duas primeiras letras que compõem o último sobrenome do autor (não são considerados os agnomes);
- c) Sequência numérica dos livros cadastrados do acervo.

⁶ Agnome é usado para designar uma parte do nome de um indivíduo que o diferencia de seus homônimos. Exemplos: Filho, Neto, Sobrinho.

Figura 5: Exemplo do código interno da Livraria Aurora



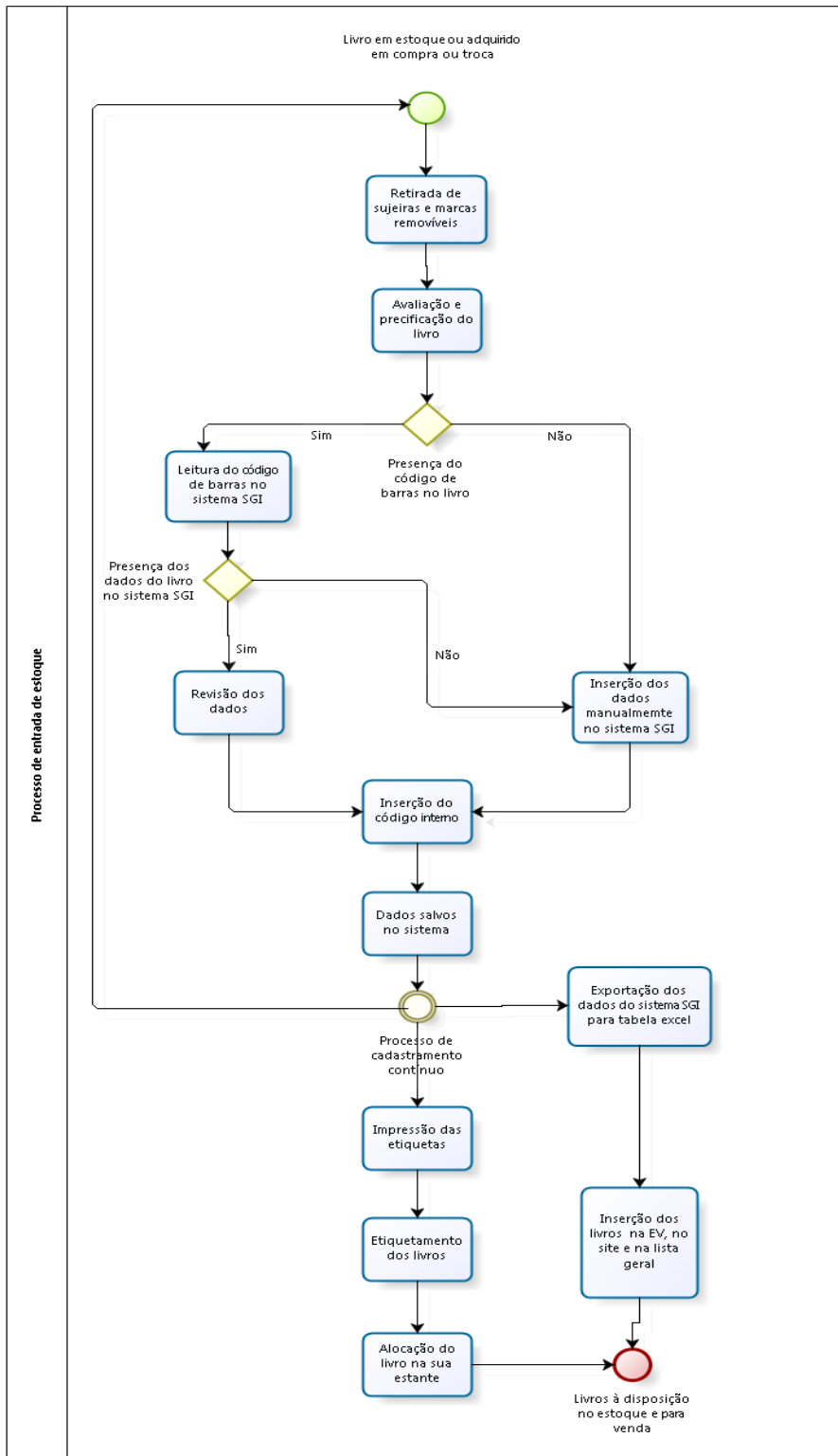
Fonte: elaborada pela autora.

Após completa a tela de cadastro, o item é salvo no sistema. A impressão das etiquetas e a alocação dos livros nos locais são feitas ao final do dia. Após os livros estarem cadastrados no sistema, a estagiária imprime as etiquetas, em folhas específicas para este fim, e as cola nos devidos livros, para só então começar o processo de colocação dos livros na estante. Tem-se então, o terceiro ponto crítico do processo de entrada. Nesse momento, é muito importante que seja seguido o código interno para a alocação dos livros e não as informações da capa – mesmo que o código tenha sido formulado de maneira errada –, uma vez que é o código interno que irá guiar o funcionário para localizar o livro na estante na hora que entrar um pedido ou solicitação de um cliente.

Ao cadastrar o livro, o sistema disponibiliza automaticamente o livro no acervo da livraria no *site* do Sebos Online, e oferece opções de exportação dos dados para inclusão em outros pontos de venda *on-line*. Para inserir na Estante Virtual e no *site* próprio, deve-se, então exportar os dados dos livros cadastrados em uma planilha eletrônica (outra funcionalidade do sistema SGI que auxilia na integração com outros pontos de venda). Tabela exportada, os dados são importados para a EV e para o *site* próprio. Além disso, eles são inseridos em uma lista geral, organizada em uma planilha eletrônica, que serve de auxílio para inventariar e controlar o acervo, com a finalidade de se manter os dados do próprio acervo sob seu próprio poder, e buscar possíveis erros de livros cadastrados há um bom tempo, que podem não mais fazer parte do estoque.

Na Figura 6, podem-se visualizar melhor as ações que participam do processo de entrada de estoque.

Figura 6: Processo de entrada de estoque



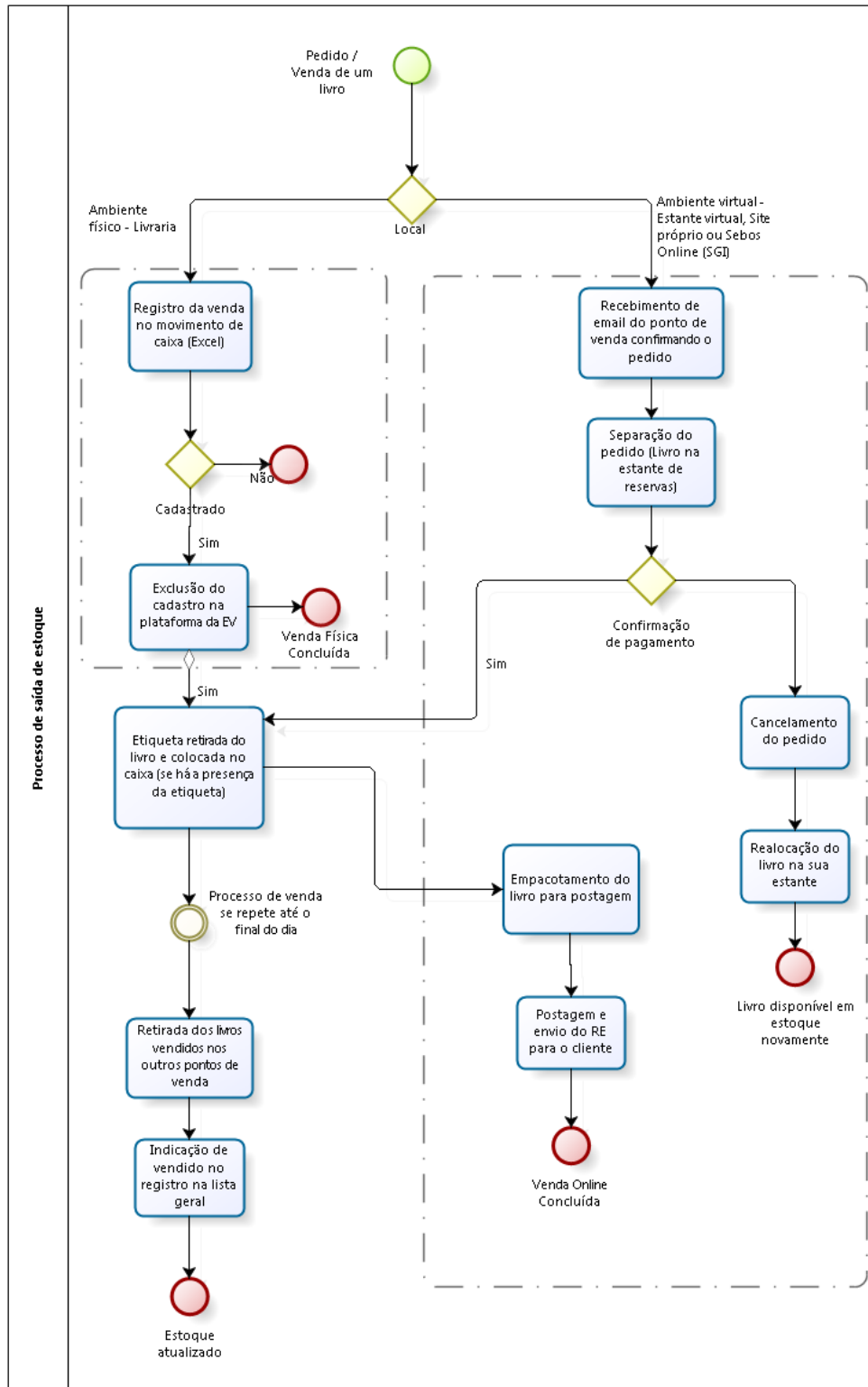
5.2 PROCESSO DE SAÍDA DE ESTOQUE

O processo de saída de estoque inicia por um pedido de venda ou de reserva, tanto para um cliente virtual, quanto físico. Solicitado o livro, o funcionário deve encontrá-lo no estoque, seguindo o código interno (caso seja dos livros cadastrados recentemente, que os possuem) ou pela estante e pelo último sobrenome do autor. Como anteriormente seguia-se um sistema falho e manual de gestão de estoque, ocorriam muitos problemas de alocação errada dos livros, pois o responsável por cadastrar seguia um nome, e o que alocava outro. Devido a esses erros antigos, ainda há dificuldades de se localizar certos livros (de cadastros mais antigos) por estarem fora do lugar correto – algumas vezes sendo encontrado somente meses depois – ou por não terem dado a baixa correta do estoque de um item vendido. Se o livro não for encontrado, a venda deve ser cancelada e o livro retirado dos pontos de venda *on-line* em que estiver cadastrado. Encontrando o livro, pode-se seguir com o processo de venda, culminando no envio pelos Correios (venda virtual) ou na entrega ao cliente da loja.

Se o livro é vendido em um dos três pontos de venda virtual (EV, Sebos Online e *site*), ele precisa ser retirado dos outros dois, já que não há nenhuma integração entre os três, além de ser assinalado como vendido na lista geral. Caso o livro seja vendido na loja, ele deve ser retirado dos três pontos de venda virtual e assinalado como vendido na lista geral. Tem-se, portanto, um ponto muito crítico, pois como ainda não se tem toda a informação do estoque correta e atualizada, optou-se por deixar essa atualização de estoques e vendas apenas para um responsável, que realiza esta função uma vez ao dia. Portanto, há, sim, a possibilidade de ocorrer vendas simultâneas nos pontos de vendas *on-line* e físico, ocasionando uma maior probabilidade de vendas canceladas e clientes insatisfeitos. Entretanto, enquanto não houver uma integração entre todos os pontos de vendas, esse é o único modo para se chegar às informações corretas e atualizadas do estoque, procurando-se minimizar os problemas sem deixar de disponibilizar os livros na rede, que hoje proporciona uma parte essencial do faturamento da empresa.

Na Figura 7, se podem observar as ações que fazem parte do processo de saída de estoque na Livraria Aurora.

Figura 7: Processo de saída de estoque



6 O IMPACTO DO ESTOQUE NAS VENDAS

Que a gestão do estoque impactaria nas vendas da empresa é lógico e óbvio, como a literatura da área já discutiu por infinitas vezes. A disponibilidade da informação do estoque, juntamente com o crescimento da economia digital, só poderiam alavancar as vendas de uma pequena livraria pelas diversas razões já explicitadas neste trabalho.

Portanto, o objetivo nessa análise é verificar o tamanho desse impacto, tanto nas vendas *on-line* quanto na loja física, bem como os resultados na participação do faturamento geral da empresa dos pontos de venda. Outra meta é analisar com que qualidade as informações têm sido captadas, a fim de buscar minimizar os problemas de vendas canceladas por falta de estoque.

6.1 DADOS COLETADOS DO ESTOQUE E DAS VENDAS

A Tabela 2 traz os únicos dados, anteriores ao sistema, que se tem registrado das vendas na plataforma da EV, desde a adesão, em julho de 2010, até hoje. Praticamente pode-se comparar apenas o número de vendas efetivas nos meses e anos, devido à falta de outros dados dos primeiros anos.

Tabela 2: Dados coletados na plataforma da Estante Virtual

Ano	Mês	Vendas Totais (QTD)	Vendas Canceladas (QTD)	>>Razão sem estoque	Vendas Efetivas (QTD)
2010	7	77	31	n/d	46
2010	8	180	62	n/d	118
2010	9	85	37	n/d	48
2010	10	83	34	n/d	49
2010	11	55	32	n/d	23
2010	12	49	22	n/d	27
2011	1	54	19	n/d	35
2011	2	77	34	n/d	43
2011	3	82	34	n/d	48
2011	4	78	21	n/d	57
2011	5	65	13	n/d	52
2011	6	53	12	n/d	41
2011	7	47	12	n/d	35
2011	8	77	22	n/d	55
2011	9	58	18	n/d	40
2011	10	54	16	n/d	38
2011	11	41	12	n/d	29
2011	12	34	8	n/d	26
2012	1	34	8	n/d	26
2012	2	1	1	n/d	0
2012	3	39	4	n/d	35
2012	4	67	14	n/d	53
2012	5	75	10	n/d	65
2012	6	52	11	n/d	41
2012	7	73	19	n/d	54
2012	8	126	26	n/d	100
2012	9	102	20	n/d	82
2012	10	77	13	n/d	64
2012	11	59	12	n/d	47
2012	12	49	13	n/d	36
2013	1	76	19	n/d	57
2013	2	88	17	n/d	71
2013	3	76	14	n/d	62
2013	4	75	10	n/d	65
2013	5	72	11	n/d	61
2013	6	91	18	n/d	73
2013	7	105	23	n/d	82
2013	8	117	25	n/d	92
2013	9	70	17	n/d	53
2013	10	108	21	n/d	87
2013	11	72	21	n/d	51
2013	12	61	19	2	42
2014	1	137	26	9	111
2014	2	106	22	1	84
2014	3	124	22	1	102

2014	4	138	21	3	117
2014	5	118	10	2	108
2014	6	146	23	3	123
2014	7	128	18	2	110
2014	8	189	22	2	167
2014	9	200	18	2	182
2014	10	158	20	5	138
2014	11	108	17	2	91
2014	12	105	16	3	89
2015	1	157	21	6	136
2015	2	213	35	7	178
2015	3	225	31	7	194

Fonte: Estante Virtual (2015).

Em 2014, quando se iniciou um maior controle das operações da livraria, puderam-se reunir mais dados referentes ao ano, permitindo analisar outras variáveis, tais como as vendas na loja física, sobre as quais anteriormente não era feito nenhum controle digital, e as vendas canceladas por motivo de o livro não se encontrar mais em estoque.

Na Tabela 3, visualizam-se os dados coletados referentes ao primeiro semestre do ano de 2014.

Tabela 3: Dados coletados nos registros da Livraria Aurora/1º. sem. 2014

Dados Coletados 1ºsem. 2014	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14
Acervo médio na EV	20.941	21.676	22.039	22.983	24.951	25.662	26.879
Cadastrados no mês (aprox.)	200	177	975	2142	935	1845	1442
Vendas EV Total (QTD)	61	137	106	124	138	118	146
Vendas EV Canceladas (QTD)	19	26	22	22	21	10	23
>>Razão: sem estoque	2	9	1	1	3	2	3
>>% vendas canceladas sem estoque	3%	7%	1%	1%	2%	2%	2%
Vendas Usados EV Efetivas (QTD)	42	111	84	102	117	108	123
% EV	X	46%	34%	33%	36%	29%	43%
Vendas Usados Livraria (QTD)	X	132	166	208	207	261	160
% Livraria	X	54%	66%	67%	64%	71%	57%
Vendas Usados Site (QTD)	X	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
Vendas Usados SebosOnline (QTD)	X	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
Vendas Usados TT (QTD)	X	243	250	310	324	369	283

Fonte: elaborada pela autora.

Na Tabela 4, apresentam-se os dados coletados no segundo semestre do mesmo ano.

Tabela 4: Dados coletados nos registros da Livraria Aurora/2º. sem. 2014

Dados Coletados 2ºsem. 2014	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
Acervo médio na EV	26.879	28.252	29.959	31.115	32.544	32.372	32.425
Cadastrados no mês (aprox.)	1442	1953	1906	1846	248	337	283
Vendas EV Total (QTD)	146	128	189	200	158	108	105
Vendas EV Canceladas (QTD)	23	18	22	18	20	17	16
>>Razão: sem estoque	3	2	2	2	5	2	3
>>% vendas canceladas sem estoque	2%	2%	1%	1%	3%	2%	3%
Vendas Usados EV Efetivas (QTD)	123	110	167	182	138	91	89
% EV	43%	31%	48%	47%	46%	40%	39%
Vendas Usados Livraria (QTD)	160	240	183	205	164	133	141
% Livraria	57%	69%	52%	53%	54%	59%	61%
Vendas Usados Site (QTD)	n/d	0	1	0	1	1	0
Vendas Usados SebosOnline (QTD)	n/d	0	0	0	0	0	0
Vendas Usados TT (QTD)	283	350	351	387	303	225	230

Fonte: elaborada pela autora.

Já na Tabela 5, têm-se dados referentes ao primeiro trimestre do ano corrente, a fim de comparação com o mesmo período do ano anterior.

Tabela 5: Dados coletados nos registros da Livraria Aurora/1º. trim. 2015

Dados Coletados 2015	dez/14	jan/15	fev/15	mar/15
Acervo médio na EV	32.425	31.848	33.604	34.108
Cadastrados no mês (aprox.)	283	944	732	856
Vendas EV Total (QTD)	105	157	213	225
Vendas EV Canceladas (QTD)	16	21	35	31
>>Razão: sem estoque	3	6	7	7
>>% vendas canceladas sem estoque	3%	4%	3%	3%
Vendas Usados EV Efetivas (QTD)	89	136	178	194
% EV	39%	40%	55%	51%
Vendas Usados Livraria (QTD)	141	203	144	188
% Livraria	61%	60%	45%	49%
Vendas Usados Site (QTD)	0	1	0	0
Vendas Usados SebosOnline (QTD)	0	0	1	1
Vendas Usados TT (QTD)	230	340	323	383

Fonte: elaborada pela autora.

6.2 ANÁLISE QUANTITATIVA E QUALITATIVA DOS DADOS COLETADOS

A análise dos dados compreende o período de julho de 2010, quando se ingressou na plataforma da Estante Virtual (EV) – marcando o início do cadastramento dos livros – até março de 2015.

Como antes de 2014, têm-se apenas os dados fornecidos pela EV, pode-se fazer uma comparação das médias de vendas anuais na plataforma (Tabela 6).

Tabela 6: Médias anuais de vendas EV (QTD)

Ano	Média das Vendas Usados EV Efetivas (QTD)
2010	51,83
2011	41,58
2012	50,25
2013	66,33
2010-13	52,50
2014	118,50

Fonte: elaborada pela autora.

Como se pode observar na Tabela 6, a média de quantidade de vendas efetivas na EV se manteve próxima ao volume de 50 até o ano de 2013. Em 2014, ano em que se alimentaram constantemente os dados de estoque e os esforços de todos se focaram nisso, com o início da implantação do sistema SGI, esse número mais que dobrou, tendo um salto médio de 126% na média das vendas. Isso apenas reforça a importância de oferecer aos clientes um estoque renovado, atualizado e disponível na rede. Juntando um maior acervo *on-line*, com a maior confiança do consumidor nas plataformas de vendas virtuais, como já explicitados neste trabalho, o resultado não poderia ser outro que não um aumento considerável no faturamento de um sebo que luta para sobreviver no mercado atual.

Contudo, sabe-se que não só na rede as vendas aumentam, devido à gestão do estoque. Como não se tem dados anteriores a 2014, conta-se apenas com a percepção dos funcionários e dos proprietários, que afirmam que muitas vendas físicas decorrem pelo acervo estar disponível na Internet. Ao disponibilizar o acervo, o cliente local, através de uma simples pesquisa na rede, se informa da presença de determinado título na livraria; e este acaba indo até a loja física para adquirir o produto desejado, ao invés de comprar de outro estabelecimento de outra cidade onde o produto demorará muito mais tempo para chegar, estando sujeito a outras variáveis, como o serviço dos Correios no país. Além disso, ao ter disponíveis os dados de estoque, a livraria pode oferecer aos seus clientes físicos um atendimento muito mais rápido e eficaz, pois, ao saber da presença ou não do livro, este deve

ser localizado muito mais rapidamente do que como funcionava antigamente sem o cadastro dos livros. Portanto, as consequências são visíveis não só nas performances de vendas nas plataformas *on-line*, mas muito também no ponto físico, tanto no atendimento, quanto nas vendas.

Em 2014, com os dados da Tabela 7, podem-se comparar os dois semestres, visualizando o aumento das vendas *on-line*, bem como a maior participação no faturamento da empresa das vendas nessa modalidade. Já a queda da média de vendas na loja física para o segundo semestre pode ser explicada pela famosa Feira do Livro de Porto Alegre, que ocorre todos os anos, desde 1955, entre outubro e novembro, no centro da cidade. Os descontos oferecidos na feira acabam por direcionar e motivar os consumidores a realizarem suas compras de livros nesta época, durante esse grande e tradicional evento cultural da capital gaúcha, reduzindo as vendas nas livrarias da cidade no período que permeia a feira.

Tabela 7: Médias semestrais de vendas EV no ano de 2014

	Média 1ºsem./2014	Média 2ºsem./2014
Vendas Usados EV Efetivas (QTD)	107,5	129,5
% EV	37%	42%
Vendas Usados Livraria (QTD)	189,0	177,7
% Livraria	63%	58%
Vendas Usados TT (QTD)	296,5	307,7

Fonte: elaborada pela autora.

Com alguns dados do ano corrente em mãos, pode-se fazer uma breve comparação do primeiro trimestre de 2015 com o mesmo período do ano anterior (Tabela 8).

Tabela 8: Variações percentuais entre o primeiro trimestre de 2014 e de 2015

	Variação % JAN	Variação % FEV	Variação % MAR	Média das variações %
Acervo médio na EV	46,9%	52,5%	48,4%	49,3%
Vendas Usados EV Efetivas (QTD)	22,5%	111,9%	90,2%	74,9%
% EV	-12,4%	64,0%	53,9%	35,2%
Vendas Usados Livraria (QTD)	53,8%	-13,3%	-9,6%	10,3%
% Livraria	9,9%	-32,9%	-26,8%	-16,6%
Vendas Usados TT (QTD)	39,9%	29,2%	23,5%	30,9%

Fonte: elaborada pela autora.

Na Tabela 8, através das comparações percentuais entre os três primeiros meses do ano corrente com o anterior, pode-se confirmar o contínuo aumento das vendas *on-line*, que quase dobrou (aumento médio de 74,9% em comparação ao período do ano anterior) e a importância e consequência desse ponto de venda nas vendas totais da empresa. A participação nas vendas (aumento médio de mais de 35%) e no faturamento dos pontos de venda *on-line* vem crescendo de tal maneira, que já se pode dizer que a sobrevivência do negócio depende também da disponibilidade do acervo em plataformas *on-line*, mesmo com as ameaças e concorrentes que a rede traz junto com seus benefícios. Ou seja, só com as vendas físicas – que vem perdendo sua participação nas vendas da livraria para as vendas *on-line* – com uma queda média de quase 20% e sem o acervo disponível na rede; junto com a crise econômica atual, a empresa provavelmente fecharia suas portas como muitas pequenas livrarias já fizeram nos últimos anos.

7 ANÁLISE DO IMPACTO DA GESTÃO DE ESTOQUE SOB A VISÃO DOS COLABORADORES

As entrevistas feitas com três colaboradores da Livraria Aurora trouxeram alguns relatos do dia a dia da empresa. Além disso, explicitaram a percepção e a opinião deles do mercado, da influência da economia digital e das mudanças que vêm ocorrendo na gestão de estoque de cerca de 100.000 livros que estão no prédio da livraria. Os entrevistados 1 e 2 possuem expressiva experiência com o comércio de livros usados, com um enorme conhecimento do funcionamento do mercado e da empresa. Já o entrevistado 3, atual responsável pelo cadastramento e organização dos livros, com menos tempo na empresa, vivenciou pessoalmente a implementação do sistema na fase de cadastro dos livros que foi feita recentemente, e traz informações mais precisas do uso do sistema e das facilidades e dificuldades que foram geradas com este nas suas tarefas.

Segundo o Entrevistado 1 e o Entrevistado 2, a economia digital mudou bastante o mercado. Como esperado, as vendas no balcão diminuíram bastante e as livrarias perderam vários dos clientes que iam até os sebos anteriormente. Mas em compensação houve um ganho nas vendas *on-line*, que só vem aumentando com o tempo. O Entrevistado 2 ainda reforça, relatando que muitos dos clientes que vem até a loja fazem pesquisas virtualmente, ligam, reservam e vão apenas para buscar o livro na livraria. E a ação de ir até a livraria buscar o livro desejado, muitas vezes impulsiona a compra de outros produtos. Ou seja, as vendas *on-line* retiraram os clientes da livraria, mas trouxeram os clientes virtuais e muitos outros que chegam até o sebo por causa do acervo disponível na rede. Entretanto, o Entrevistado 1 lembra que o comércio de livros usados na Internet, apesar de influenciar nas vendas, baixaram os preços no mercado. A maior oferta disponível, naturalmente, traz consigo a concorrência e a baixa dos preços praticados na busca por um maior número de clientes. Contudo, nem sempre os clientes de sebos buscam o menor preço, a decisão do consumidor vai depender das suas necessidades e dos seus gostos:

Já aconteceu de eu ter cadastrado cinco livros do mesmo título, com uma variação grande no preço, e vender o mais caro. Os clientes nem sempre procuram o mais barato, mas o estado de conservação, a edição, a encadernação e a até a própria reputação do livreiro pode influenciar na decisão de compra do leitor. (ENTREVISTADO 1, 2015)

Antes de iniciar as vendas nas plataformas virtuais, sem informações cadastradas do seu estoque, os colaboradores relataram que os problemas eram muitos. Um deles, segundo o Entrevistado 1, era que o mesmo livro pode ser interpretado como sociologia, filosofia ou psicologia, por exemplo; vai muito do critério de cada livreiro na classificação dos livros.

Portanto, o livro poderia estar em qualquer um dos setores cabíveis, e isso apenas tomava mais tempo do funcionário e do cliente no processo da venda. Sobre esse tempo de espera, o Entrevistado 2 conta que antigamente as pessoas chegavam na loja e precisavam aguardar quase sempre. A falta de tempo ou de paciência dos clientes resultava em vendas perdidas: “Tivemos casos que depois de três ou quatro dias, quando o livro era encontrado, eu ligava e o cliente não queria mais ou já tinha encontrado em outro sebo” (ENTREVISTADO 2, 2015). Portanto, já faz algum tempo que o comportamento do consumidor atual vem se delineando. Atualmente, a velocidade e a disponibilidade de informações vêm deixando o comércio cada vez mais dinâmico e competitivo. Os clientes esperam naturalmente eficiência e rapidez nos atendimentos, e a gestão de estoque de um sebo precisa funcionar como um mecanismo perfeito para que se possa atender essa exigência do mercado. Quando os processos são executados corretamente, o livro facilmente será encontrado e o cliente vai sair satisfeito:

Teve uma vez que o cliente chegou e me disse: “Mas tu achou rápido, hein”. Os clientes ainda se surpreendem quando se acha rápido um livro. Porque às vezes a localização do livro pode demorar por erros de cadastros, e isso pode acontecer em qualquer sebo. Quanto melhor a organização dos nossos setores, menor a espera do cliente, mais fácil o nosso trabalho e mais satisfeitos ficamos nós e os clientes. (ENTREVISTADO 2, 2015)

Após o início das vendas virtuais, os colaboradores se depararam com a dificuldade de cadastrar o seu estoque e organizá-lo de maneira a facilitar a localização depois, como já foi relatado anteriormente. Os erros de cadastros e as vendas canceladas eram mais frequentes do que se podia admitir:

A pessoa que está cadastrando, por não ter conhecimento profundo, pode cadastrar pelo tradutor, ao invés do autor do livro, por exemplo, gerando uma inconsistência nos dados e uma provável venda cancelada no futuro por falta de localização do livro. Esses erros no início eram muito mais comuns do que se podia suportar. (ENTREVISTADO 1, 2015)

Nesse ponto, o sistema SGI veio a acrescentar e facilitar a tarefa de quem está cadastrando. O Entrevistado 3 lembra que quando iniciou a trabalhar na livraria, o cadastro ainda era feito em planilhas eletrônicas, onde não havia qualquer auxílio quando surgisse uma dúvida:

Antes eu cadastrava só pelo meu conhecimento, que ainda é muito falho; agora, o banco de dados do sistema me fornece na maioria das vezes os dados necessários, me auxiliando muito durante o cadastro. É claro, que no início, até eu me adaptar com o novo layout, foi difícil, pois era acostumado com a tabela simples de uma planilha eletrônica. Levou um tempo, mas me acostumei. (ENTREVISTADO 3, 2015)

O Entrevistado 2, que geralmente tem a tarefa de encontrar os livros, confirma que a atenção no cadastro e na hora de alocar o livro no local correto são imprescindíveis para que as suas funções sejam desempenhadas com a exigida eficácia e rapidez. Outro importante

cuidado é com o local onde os livros são guardados: “a recente troca de prateleiras de madeira por outras de ferro são muito importantes para evitarmos, por exemplo, problemas de traças” (ENTREVISTADO 2, 2015). Portanto, as descrições de livros incompletas, ou que não condizem mais com o atual estado do livro, são outros fatores que podem gerar insatisfação e devoluções de livros. O Entrevistado 2 conta que a descrição melhorou muito, mas critica dizendo que pode melhorar ainda mais. Alguns detalhes importantes não podem deixar de aparecer na descrição, como por exemplo, um furo, sublinhados, rasuras ou manchas.

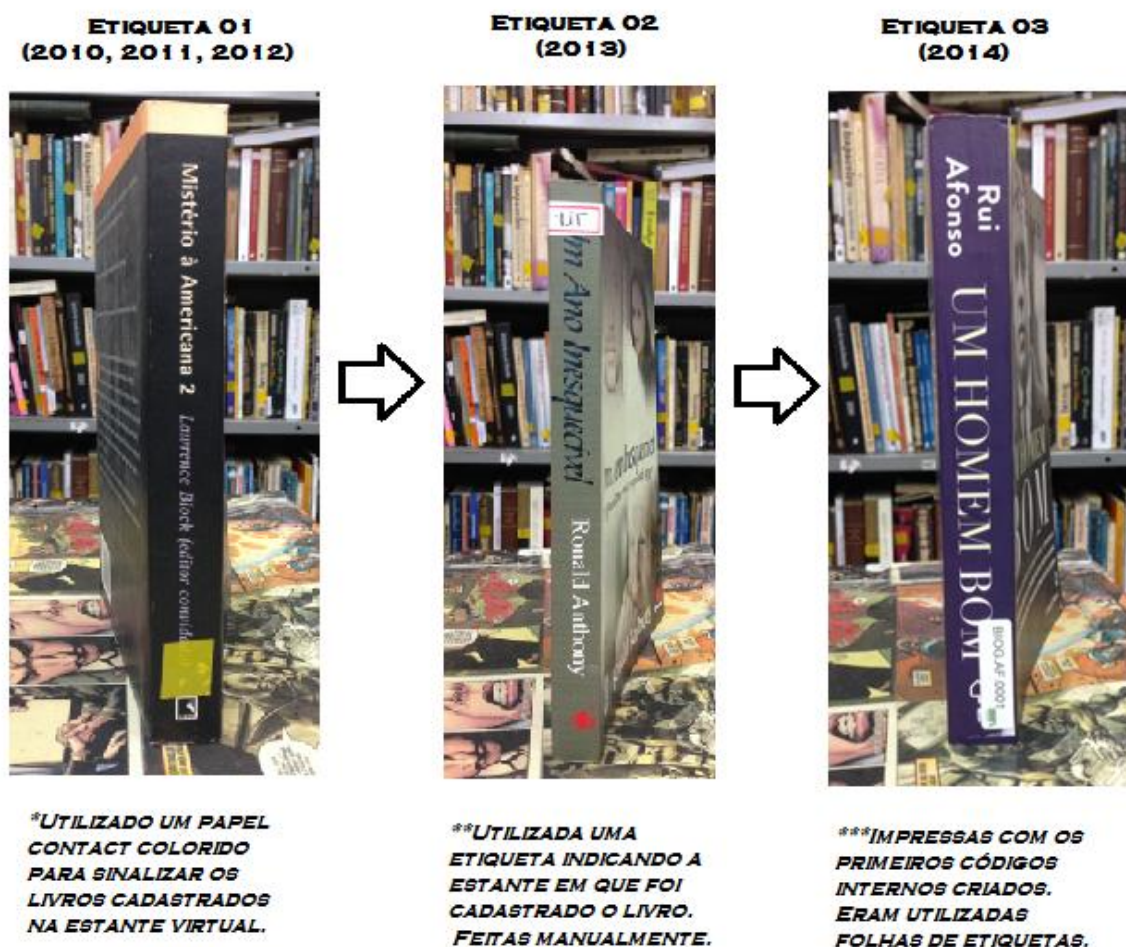
O Entrevistado 1 ainda lembra que por ser uma loja aberta ao público, existe a possibilidade de livros retirados do local por clientes, que depois não são localizados no estoque. A peculiaridade de um sebo de ter estoque em variedade e não em quantidade, com vendas físicas e *on-line*, torna este problema frequentemente em vendas canceladas e clientes insatisfeitos, já que não se tem estoque de reposição.

Alguns desses problemas começaram a ser resolvidos com o sistema, com a inserção dos códigos internos e com a colocação de etiquetas de identificação nos livros. Os três entrevistados confirmaram que as etiquetas facilitam, e muito, chegar até o livro, de modo preciso e rápido: “Com as etiquetas já sei onde eu vou encontrar tal livro. Antes eu sabia que tinha o livro, mas não sabia onde ele estava muitas vezes, por ter sido guardado na estante errada” (ENTREVISTADO 2, 2015). O Entrevistado 3 narra que, do momento que começou a ajudar na busca dos livros, procura diretamente pela etiqueta, quando o cadastro é recente. Os cadastros antigos têm que ser procurados pelo dorso ou pela capa, dificultando a busca. O mesmo relata, ainda, que quando iniciou, eram colocadas etiquetas somente com o setor. Nesse tempo, passou-se por três modelos de etiqueta, até chegar ao atual:

Só o gênero do livro não bastava, mesmo que o livro fosse colocado na letra correta. A letra “M” da literatura, por exemplo, é enorme. Usando as duas primeiras letras do último sobrenome no setor, a gente reduz as possibilidades e conseguimos encontrar muito mais rápido o livro. Se eu quero um livro de Gabriel Garcia Marquez, vou direto à estante “LIT.MA”. É muito mais simples do que ter que olhar toda a letra M do setor. (ENTREVISTADO 3, 2015)

Na Figura 8, pode-se observar como eram marcados os livros em meados de 2010, no início do cadastramento dos livros e a evolução das etiquetas, antes da implantação do sistema SGI.

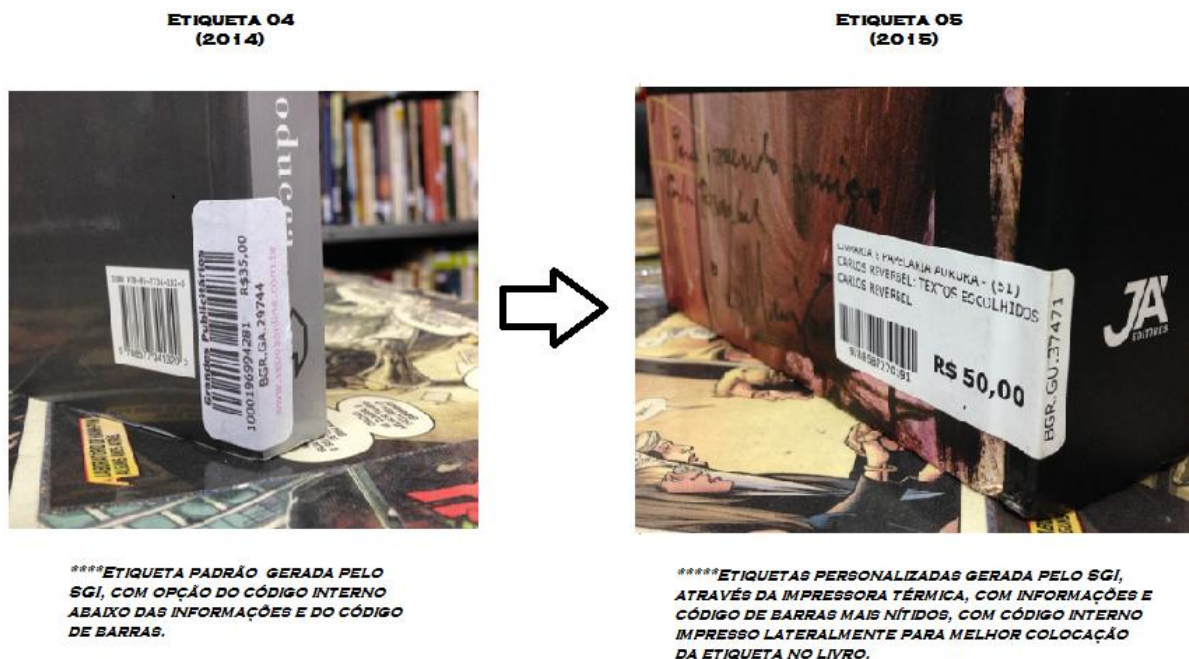
Figura 8: Evolução das etiquetas na Livraria Aurora antes do sistema SGI



Fonte: Elaborada pela autora.

Após o início do cadastro diretamente no sistema, começou-se a utilizar as etiquetas padrões geradas por ele, com informações, código de barras e o código interno. Após a aquisição da impressora de etiquetas térmicas recentemente, acertou-se com o desenvolvedor do sistema para personalizar as etiquetas conforme as necessidades da empresa: maior nitidez nas informações e no código de barras, além do melhor posicionamento do código interno para visualização deste nas prateleiras. Na Figura 9, pode-se observar a evolução dessas etiquetas geradas pelo sistema SGI.

Figura 9: Evolução das etiquetas na Livraria Aurora com o sistema SGI



Fonte: Elaborada pela autora.

Outro ponto positivo do sistema é o maior controle do item através dos registros que ficam salvos, como data e pessoa responsável pelo cadastro. Alguns erros podem ser detectados e corrigidos através dessa ferramenta, como relatou o Entrevistado 3, que já pode corrigir algumas falhas próprias pelo histórico.

Quando perguntados sobre o que poderia melhorar no cadastro, obtiveram-se respostas bem diferentes. O Entrevistado 1 (2015), foi de certa forma ousado ao dizer que na descrição do livro poderia ser inserido um resumo do livro:

Nem sempre o nome do livro é fiel ao conteúdo do livro. Um resumo do livro demandaria mais tempo e conhecimento de quem cadastra o livro, mas por outro lado, traria mais informações para quem está procurando algo sobre determinado assunto, sem ter algum título específico em vista. (ENTREVISTADO 1, 2015)

Já o Entrevistado 2, fala novamente em maior atenção no cadastro, na descrição e no momento de guardar o livro na estante, pois, segundo este, alguns erros que continuaram a acontecer após a entrada das etiquetas foram por falta de atenção e concentração. Em contraponto, o Entrevistado 3 (2015) sugeriu inicialmente que a pessoa que guarda os livros teria que ser a mesma que os procura; mas quando questionado qual seria a finalidade dos códigos se não a fácil localização do livro por qualquer colaborador da livraria, o discurso mudou:

Com certeza, se o livro for cadastrado e guardado corretamente não haverá problemas. Hoje eu sei a importância do código e da alocação corretos. Quando

comecei a cadastrar não ajudava a procurar, agora que ajudo a procurar vejo o quão fundamental pode ser a gramatura ou a estante correta, por exemplo. Eu procurando o livro me ajudou em muita coisa aqui, principalmente em ter mais atenção na hora do cadastro, mesmo que isso atrase um pouco o meu trabalho. (ENTREVISTADO 3, 2015)

Uma sugestão do Entrevistado 3 foi quanto aos setores que têm livros cadastrados com e sem etiquetas e códigos, como a Literatura, por exemplo. Separar os livros sem etiquetas dos cadastrados recentemente já com códigos poderia facilitar e economizar tempo de procura dos livros nesses setores, através da identificação do período de cadastro.

Outro problema que já foi relatado foi o de vendas simultâneas em pontos de vendas diferentes. A falta de integração, em um comércio conectado e dinâmico, pode trazer cada vez mais problemas por causa disso. Contudo a empresa vem sendo cautelosa na implementação do sistema total, principalmente ao ajustar alguns pontos com o responsável do sistema para que as operações e os relatórios funcionem de acordo com as necessidades do negócio. O Entrevistado 2, responsável pelos atendimentos dos pedidos físicos e virtuais, e registros dessas vendas, falou um pouco da integração do sistema com as vendas na livraria e com o *site*:

Uma integração ajudaria muito. Registrar a venda e dar baixa diretamente no sistema e no site evitaria muitos dos problemas de vendas duplas, que já aconteceram. Hoje em dia o que as pessoas querem? Elas querem sair de casa, chegar no local em que está o produto, comprar e voltar para casa de novo com o produto. Ou pedir o livro e receber no prazo, conforme a descrição. Elas não querem perder tempo de ir até o local e não ter o livro, ou ter o pedido cancelado. Elas querem comodidade e rapidez, sem erros. (ENTREVISTADO 2, 2015)

Portanto, a busca por um acervo integralmente cadastrado e alocado corretamente continua e continuará na Livraria Aurora. Perguntados sobre qual a importância, que eles, colaboradores, veem em ter um acervo disponível e cadastrado para a empresa, para o trabalho deles e para os clientes, os três foram enfáticos ao dizer que facilita para todos: para o serviço/produto oferecido, para as tarefas deles e para a satisfação e fidelidade do cliente. A recompensa de todo o trabalho, que é complexo e demanda conhecimento e tempo, conforme o Entrevistado 1, é ver um cliente satisfeito em encontrar um livro que encontrava há anos em segundos: “isso não tem preço que pague” (ENTREVISTADO 1, 2015).

8 MELHORIA E AJUSTES

Durante a elaboração deste trabalho, foram identificados alguns ajustes e melhorias que podem auxiliar e otimizar a busca por informações do estoque reais e atualizadas da Livraria Aurora.

A primeira delas já foi implantada durante o desenvolvimento deste trabalho: a aquisição da impressora de etiquetas térmicas. As novas etiquetas, mais resistentes ao tempo e maiores, informam os principais dados dos livros, código de barras e o código interno deste. Mas o maior ganho, tem-se durante o processo de entrada de estoque. Antes se formavam duas pilhas durante o processo, uma com os livros cadastrados a serem etiquetados ao final do dia, e outra com os livros identificados já com as etiquetas a serem colocados nas prateleiras correspondentes. A partir de então, a impressora de etiquetas permite que a etiqueta seja impressa imediatamente após o cadastro de cada livro, já sendo colada diretamente no livro, formando apenas uma pilha com os livros cadastrados e etiquetados a serem alocados nos seus setores. Além da melhor qualidade na etiqueta, a eliminação de uma pilha de livros durante o processo, torna o mecanismo mais curto e mais rápido, otimizando a tarefa de cadastrar todo o acervo da Livraria Aurora e reduzindo possibilidades de erros.

Para melhorar e tornar o cadastro com certo padrão, mas com o maior número de detalhes possíveis do estado de conservação do livro, pensou-se em descrições bases predeterminadas para quem está realizando a tarefa, com a inserção das peculiaridades de cada item. No Quadro 2, se podem observar os padrões criados.

Quadro 2: Descrições e peculiaridades pré-determinadas

Descrições Padrões	Peculiaridades
Livro em estado de novo.	Encadernação (brochura ou capa dura)
Ótimo estado de conservação.	Volume
Bom estado de conservação.	Sublinhados e/ou rasuras
Bom estado. Páginas e dorso levemente amarelados, miolo bom para leitura.	Manchas de umidade ou sujeiras (não removíveis)
Regular. Páginas e dorso levemente amarelados, miolo bom para leitura.	Furos de traças
Regular. Capa manuseada e desgastada pelo tempo, páginas e dorso amarelados, miolo bom para leitura.	Lombadas/Capas danificadas
Livro com marcas de tempo e bem manuseado. Capas danificadas e páginas amareladas. Miolo bom para leitura.	Presença de carimbos, autógrafos ou dedicatórias

Fonte: Elaborada pela autora.

Para melhorar ainda mais o processo de descrever o estado de conservação do livro, se está ajustando com o responsável do sistema a inserção destas pré-descrições na tela de cadastro como itens a serem selecionados pelo executor do cadastro, sem a necessidade de digitar tudo a cada item inserido. Isso poderia otimizar ainda mais o tempo de cadastro de cada livro, e impedir que algum detalhe escape de quem está realizando a tarefa, além de padronizar as descrições utilizadas. Esse ajuste no sistema já está encaminhado, e ocorrerá em breve.

Outro detalhe, que já foi ajustado com o sistema durante o processo deste trabalho, foi o uso do código interno, e sua exportação para a planilha eletrônica que é importada na Estante Virtual. Dessa maneira, a partir desse momento, tem-se o código interno que é usado na livraria, dentro da descrição do livro que é importada para a plataforma virtual, facilitando a identificação dos livros que são pedidos por este ponto de venda, já que não há um campo específico para o código interno na inserção de dados desta plataforma. Sobre a concepção do código interno, já se conversou com o responsável do sistema de tentar criá-lo por algum algoritmo, uma vez que sua formulação é lógica, para evitar qualquer erro na hora de colocar o código que guia o colaborador até o livro no estoque. Contudo, por enquanto, ainda não foi possível realizar esta função automaticamente através do sistema, é algo que ainda está sendo estudado pelo desenvolvedor do SGI.

Se o código interno estivesse em todos os livros cadastrados seria muito mais tranquilo encontrar os pedidos no acervo. Mas como os cadastros antigos não possuem esse localizador, e esses são, na maioria, a causa das vendas canceladas atualmente por não serem encontrados na prateleira devida, um inventário dos setores mostrou-se necessário e urgente para minimizar os problemas e erros nos processos de venda. O inventário, que já começou a ser feito neste período, é um processo que demanda tempo e extremo cuidado, pois são retirados os registros dos livros não encontrados e são colocadas as etiquetas com os códigos nos que ainda não possuíam, recolocando-os nos setores, agora nos locais corretos.

Dessa maneira, a busca pelas corretas informações do estoque da livraria se torna constante e cada vez mais em direção ao seu objetivo final: ter seu estoque cadastrado e disponível, com as informações mais precisas possíveis. Para isso, a implementação do sistema na livraria e nos processos de saída é um passo que se mostra indispensável em um prazo de curto a médio. Quando o número de livros no sistema se mostrar expressivo, chegará o momento de inseri-lo na empresa, a fim de registrar as vendas físicas e *on-line* nele. Contudo, para que o sistema fosse realmente eficaz, uma integração entre ele e o *site* próprio da empresa seria de grande importância.

A Figura 10 apresenta uma troca de emails entre a Livraria Aurora e o desenvolvedor do sistema SGI, levantando algumas possibilidades da integração do sistema ao *site* da empresa.

Figura 10: Troca de e-mails entre Livraria Aurora e Fornecedor

From: 'Alcir AGL Automação Comercial Ltda' To: adm@livrariaaurora.com.br	Sent: Tuesday, May 19, 2015 06:46 PM Subject: RES: Informações
<p>Gabriela boa tarde, vi o <i>site</i> ficou bem legal, parabéns. No caso teria que fazer um sistema exclusivo para atualizar o <i>site</i>. Tenho que ter acesso a base de dados do <i>site</i> para estuda-la e ver como funciona para depois fazer o programa para atualiza-lo. Cobraria a parte por isso e para saber o valor tenho que conhecer a base para saber se vai dar muito trabalho.</p> <p>Atenciosamente, Alcir Teodoro da Silva - AGL Automação Comercial Ltda</p>	
From: adm@livrariaaurora.com.br To: 'Alcir AGL Automação Comercial Ltda'	Sent: Tuesday, May 19, 2015 10:24 AM Subject: RES: Informações
<p>Bom dia Alcir,</p> <p>Na verdade, eu investi no meu <i>site</i> próprio no ano passado. Eu fiz ele auto gerenciável. Ou seja, consigo criar os banners e mudar quando eu quero, mandar e-mail marketing, selecionar os livros destaques para aparecer na tela principal. Eu mandei fazer exatamente como eu queria, dividindo meu <i>site</i> entre o acervo, livros novos mais vendidos e livros infantis. Claro, que tem ainda algumas coisas a melhorar. Mas eu fiquei bem satisfeita com o trabalho que foi feito. Se quiseres podes dar uma olhada lá.</p> <p>De repente, por enquanto, poderíamos ver uma forma de exportar todos os dados do sistema e importar para o <i>site</i> (inclusive com imagem), para deixar atualizado. Assim posso iniciar a colocar fotos no sistema.</p> <p>Att, Gabriela Marranghello Luizelli</p>	
From: 'Alcir AGL Automação Comercial Ltda' To: adm@livrariaaurora.com.br	Sent: segunda-feira, 18 de maio de 2015 18:31 Subject: Re: Informações
<p>Gabriela boa tarde,</p> <p>Se puder esperar, até o final do ano teremos os <i>sites</i> próprios. Você poderá testar o <i>site</i> e se agradao ativamos um <i>site</i> para você no lugar do que você possui hoje ou seja com o mesmo endereço. Como iremos desenvolver os novos layouts se você tiver algum <i>site</i> que ache bonito que gostaria de ter envie o <i>site</i> que podemos fazer parecido.</p> <p>Atenciosamente, Alcir Teodoro da Silva</p>	
From: adm@livrariaaurora.com.br To: 'Alcir AGL Automação Comercial Ltda'	Sent: Monday, May 18, 2015 12:27 PM Subject: RES: Informações
<p>Bom dia Alcir,</p> <p>Gostaria de saber de ti o que achas melhor. Esperar até o teu novo sistema de <i>sites</i> ficar pronto, ou tentarmos interligar o sistema com o <i>site</i> de outra maneira?</p> <p>Gabriela Marranghello Luizelli</p>	
From: 'Alcir AGL Automação Comercial Ltda' To: adm@livrariaaurora.com.br	Sent: segunda-feira, 18 de maio de 2015 11:24 Subject: Re: Informações
<p>Gabriela bom dia, podemos fazer um sistema a parte para atualizar seu <i>site</i> próprio. Também estamos desenvolvendo um novo SebosOnline.com e uma novo sistema de <i>sites</i> (acredito que estar pronto ate o final do ano) que serão conectados ao SGI.NET que vai atualizar tanto o SebosOnline.com quanto o <i>site</i> próprio automaticamente.</p> <p>Atenciosamente, Alcir Teodoro da Silva</p>	
From: adm@livrariaaurora.com.br To: 'Alcir AGL Automação Comercial Ltda'	Sent: Monday, May 18, 2015 11:16 AM Subject: Informações
<p>Bom dia, Alcir,</p> <p>Gostaria de ver contigo algumas possibilidades. Eu teria interesse em interligar meu <i>site</i> com o sistema, para que a baixa acontece automaticamente das vendas loja-<i>site</i>-sgi. Como poderíamos fazer isso, sem eu perder o layout e algumas funções auto gerenciáveis do meu <i>site</i>? Tens alguma sugestão? Na verdade, eu precisaria apenas que as informações do acervo fossem compartilhadas. Assim, por exemplo, consigo colocar as fotos no sistema, e essas vão aparecer tanto no sebos online quanto no meu <i>site</i>. Hoje, coloco algumas fotos somente no <i>site</i>. E gostaria de melhorar isso.guardo teu retorno.</p> <p>Gabriela Marranghello Luizelli</p>	

Fonte: elaborada pela autora.

Enquanto essa integração não ocorre, a empresa pode usar melhor outras funcionalidades que o sistema oferece, como, por exemplo, o histórico de produtos, que pode identificar os livros há muito tempo no estoque sem saída. Nesse caso, os produtos obsoletos podem ser selecionados para promoção, na tentativa de vendê-los mais rapidamente, diminuindo custos de armazenamento de estoque da empresa.

Se a economia digital veio para mudar o mercado de livros usados, impondo diversas exigências do consumidor, está na hora de utilizar tudo isso a favor da livraria. Sugere-se que a livraria aproveite esses clientes que a Internet traz, para buscar um maior relacionamento com esses, com a finalidade de resgatar aquelas pessoas que antigamente passeavam pelos sebos da cidade atrás de raridades, necessidades e preferências; mas agora, talvez, criando uma comunidade virtual dos amantes de livros. Os usos das mídias sociais e de canais de comunicação virtual podem ser de grande valia para a empresa, impulsionando novas tendências e gostos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Que a gestão de estoque traz benefícios para uma empresa, isso todos sabem. Mas coletar as informações corretamente de um acervo de mais de 100.000 livros, mantê-lo fidedigno e atualizado, gerir diversos pontos de venda – tanto físicos como *on-line* –, e saber extrair e usar com qualidade tantos dados importantes para a continuidade do negócio acaba se tornando uma missão complexa e cheia de desafios. Tudo isso ainda deve estar de acordo com as possibilidades e com as capacidades de um sebo familiar e tradicional, respeitando os limites financeiros e humanos da organização.

Assim iniciaram-se os estudos desse trabalho. Antes de ser implantado um software mais robusto e que necessitaria de um investimento maior, cautelosamente a empresa verificou a necessidade de buscar as informações corretas de seu estoque e aprender a geri-lo e a controlá-lo. Através da implementação do sistema SGI, as rotinas operacionais (ainda que não em sua totalidade) puderam ser otimizadas e registradas, gerando dados para tomadas de decisões essenciais para a livraria, na qualidade e no tempo exigido por um mercado cada vez mais dinâmico, influenciado pela economia digital e pelas relações virtuais. Portanto, uma melhor coordenação dos processos permite ao sebo melhorar o serviço e as informações ofertadas ao cliente, podendo, inclusive, identificar com eficácia seus recursos e vir a obter uma vantagem estratégica e competitiva a qualquer momento.

Algumas melhorias e ajustes foram identificados durante este trabalho e já foram colocados em prática, melhorando os processos e otimizando o tempo de quem ainda tem em torno de 60% de seu acervo para cadastrar. A inserção da impressora de etiquetas, as pré-descrições e um inventário do que foi cadastrado anteriormente ao sistema SGI são exemplos do que já entrou em prática na Livraria Aurora. Outras ações e funções sugeridas já estão sendo discutidas com o desenvolvedor do software, como a integração do sistema no *site* próprio.

Os objetivos propostos foram todos alcançados e concretizados. Além disso, trouxeram dados complementares, que agregaram aos resultados; como alguns aspectos discutidos durante as entrevistas com os colaboradores, que trouxeram pontos de vistas e opiniões importantes. Resultados esses que apontam já os próximos passos que a empresa terá que dar na busca da melhor gestão de seu estoque.

Entre os resultados importantes, foi possível identificar o considerável crescimento das vendas *on-line*, que, apesar de retirar muitos clientes de dentro dos sebos, trouxe uma amplitude de alcance geográfico do negócio muito maior. Isso já era esperado, mas o

interessante, que foi relatado pelos colaboradores, foi o aumento da procura de clientes no ponto físico, por livros que foram vistos nas plataformas virtuais. Isso demonstra que muitos consumidores ainda encontram certa resistência na compra *on-line* – por falta de segurança ou por desconfiança do serviço dos Correios – preferindo se deslocarem até a livraria para adquirir o produto.

Outra questão de importante destaque é quanto à percepção dos clientes, também descritas nas entrevistas. A visão de desorganização, de um local sujo e com poeira, cheio de pilhas e pilhas de livros, ainda está muito associada aos sebos. Não que essa não seja mais a realidade dos sebos. Mas o mercado mudou, e trouxe exigências com ele, como a melhor organização e preservação dos acervos. Contudo, como já foi explicado neste trabalho, essa não é uma tarefa simples para um negócio de pequeno porte que gere um estoque em variedade, não em quantidade, com tantas peculiaridades. No mercado local, as mudanças vêm ocorrendo aos poucos, uns mais a frente, outros ainda atrasados. Por isso, muitos consumidores locais acostumados a esperar em sebos, ainda se espantam com o atendimento rápido e ficam impressionados quando um livro que procuram é encontrado em instantes.

Na busca de acompanhar as tendências do mercado, melhor aproveitar o seu valioso e grande acervo e manter boas relações com seus clientes, mantendo-os satisfeitos, o presente trabalho mostra-se fundamental para a empresa. Dados coletados e gerenciados corretamente se transformam em informação de valor para o negócio, minimizando problemas com vendas sem estoque e com a insatisfação de um cliente em não encontrar o livro desejado, sincronizando processos e gerando vantagens para a empresa e para o seus clientes.

Algumas limitações foram encontradas durante o desenvolvimento do trabalho. Certos dados importantes das vendas físicas e *on-line* anteriores à implantação do sistema seriam de grande valia se tivessem sido registrados pela empresa, para uma melhor análise do impacto do sistema nos processos e nas vendas da empresa. Quanto às entrevistas feitas com os colaboradores, outra limitação pode se dar pelo fato da entrevistadora ser uma das proprietárias da empresa, podendo esta inibir comentários, resistências ou opiniões negativas de algum entrevistado (subordinado) que poderiam ser muito importantes para a apreciação da percepção dos colaboradores do sistema e de suas funcionalidades.

Se a economia digital vem modificando o mercado de sebos, uma possibilidade de pesquisa futura pode se dar pela influência da Internet nas relações do negócio. Um estudo de como as ferramentas virtuais e as mídias sociais podem auxiliar e influenciar no crescimento da comunidade desse nicho de consumidores, gerando relacionamento e interatividade para

esses, pode ser muito útil na busca de clientes potenciais para livraria. Outra opção de estudo complementar a este, poderia dar-se na área do gerenciamento dos produtos obsoletos em estoque, uma vez que estamos tratando de um estoque considerável em tamanho e variedade que acarretam importantes custos de armazenamento. Através dos dados fornecidos pelo sistema, pode-se analisar o tempo médio de duração de um livro no acervo, e qual seria o ponto justo para considerar um livro obsoleto e realizar alguma ação para incentivar a sua venda.

Por fim, é fundamental enfatizar que para gerenciar um estoque de um sebo, os dados obtidos necessitam ser precisos e utilizados com conhecimento, para que se tornem importantes informações que serão ofertadas ao consumidor e utilizadas para gerir eficientemente os recursos. Por mais que se informatizem os processos, as pessoas continuam tendo importância dentro das rotinas da livraria, tanto operacionalmente, quanto humanamente. Um cadastro correto, uma organização sem erros e um atendimento cordial incentivam o cliente a retornar. Mais do que isso, mantêm o ciclo vivo e em movimento sempre, assim como a “reciclagem” dos livros usados nos sebos e nas mãos dos mais diversos leitores.

Se o ciclo for sempre alimentado, como diz o título do livro de Umberto Eco e Jean Claude-Carrière: “Não contem com o fim do livro”. Muito menos, com o fim dos sebos. Em época de conscientização ambiental e de necessidade de controlar o consumismo desenfreado da sociedade, por que não preferir buscar nos livros usados um entretenimento, um lazer, uma fonte de sabedoria, uma troca de experiências? Por que não instigar mais o raciocínio, pensar mais por si próprio, criar mais opiniões e possibilidades? O livro, querendo ou não, é um dos meios de transformação social mais puro, capaz de transmitir ideias e ideais. O hábito da leitura traz conhecimento e, acima de tudo, constrói cidadãos.

Assim sendo, não há razões para não se reunirem esforços para que o virar de páginas, o toque nas folhas e o cheiro do papel se perpetuem nessa sociedade rodeada de objetos e relações virtuais. Não há por que não lutar para que o livro não perca a sua magia e o seu poder, e as pessoas, os encantos de se perder no tempo dentro de uma livraria. Não há porque não idealizar um mundo melhor, repleto de livros, de sebos e de histórias.

REFERÊNCIAS

ALVES, Naldo Ferreira; ARIMA, Carlos Hideo. A logística no comércio eletrônico de uma livraria. **Contabilidade Vista & Rev.** Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 91-110, abr. 2004.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.** São Paulo: Atlas, 2007.

BIZAGI MODELER, versão 2.9: Bizagi Limited, 2015. Programa. Executável. Disponível em: <<http://www.bizagi.com/>>. Acesso em fevereiro de 2015.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. T. **Administração da produção para a vantagem competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: Princípios, conceitos e gestão.** São Paulo: Atlas, 2005.

ENTREVISTADO 1. O impacto da gestão de estoque sob a visão dos colaboradores. [14 mai. 2015]. **Sócio-proprietário da Livraria Aurora.** Arquivo de extensão MP3 de 10,4 MB e 18 min. 2015.

ENTREVISTADO 2. O impacto da gestão de estoque sob a visão dos colaboradores. [15 mai. 2015]. **Funcionário da Livraria Aurora.** Arquivo de extensão MP3 de 15 MB e 26 min. 2015.

ENTREVISTADO 3. O impacto da gestão de estoque sob a visão dos colaboradores. [15 mai. 2015]. **Estagiário da Livraria Aurora.** Arquivo de extensão MP3 de 21,6 MB e 32 min. 2015.

ESTANTE VIRTUAL. Plataforma brasileira de comércio eletrônico de livros. **Estante Virtual**, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.estantevirtual.com.br>>. Acesso em fevereiro de 2015.

G1.GLOBO. Índice de analfabetismo para de cair e fica em 87%, diz Pnad. **G1**, São Paulo, set, 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2013/09/indice-de-analfabetismo-para-de-cair-e-fica-em-87-diz-pnad.html>>. Acesso em outubro de 2014.

G1.GLOBO. Número de leitores caiu 9,1% no país em quatro anos, segundo pesquisa. **G1**, São Paulo e Brasília, mar, 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2012/03/numero-de-leitores-caiu-91-no-pais-em-quatro-anos-segundo-pesquisa.html>>. Acesso em outubro de 2014.

JANKAVSKI, André. O papel está muito longe de acabar: 10 perguntas para Karine Pansa, presidente da Câmara Brasileira do Livro. **Isto É Dinheiro**, São Paulo, jun, 2014. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20140620/papel-esta-muito-longe-acabar/165229.shtml>>. Acesso em outubro de 2014.

MEIRELES, Mauricio. Brasil tem redução de 12% no número de livrarias. **O Globo**, abr, 2013. Disponível em:< <http://oglobo.globo.com/cultura/brasil-tem-reducao-de-12-no-numero-de-livrarias-8167058>>. Acesso em outubro de 2014.

MENDES, Juliana Veiga; ESCRIVÃO Filho, Edmundo. Atualização tecnológica em pequenas e médias empresas: proposta de roteiro para aquisição de sistemas integrados de gestão (ERP). **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 281-293, 2007.

NAZÁRIO, Paulo. **A importância de sistemas de informação para a competitividade logística**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2000.

NITAHARA, Akemi. Apesar de crescimento de 350% nas vendas, livros digitais não chegam a 1% do faturamento das editoras. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro, set, 2013. Disponível em: <<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2013-09-05/apesar-de-crescimento-de-350-nas-vendas-livros-digitais-nao-chegam-1-do-faturamento-das-editoras>>. Acesso em outubro de 2014.

RENZI, Adriano Bernardo; FREITAS, Sydney. Comparativo de interação e fluxo de leitores em livrarias *online* e livrarias físicas durante etapas de aquisição de informação e compra. **Anais do Interection South América**, 2011.

SANT'ANNA, Affonso Romano de. O leitor, onde está o leitor? ou a crise da escassez e do excesso. **Muitas Vozes**, Ponta Grossa, v.1, n.1, p. 65-80, 2012.

SEBOS ONLINE. Software SGLNET. **Sebos Online**, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.sebosonline.com/soft_sgi/soft_sgi.htm>. Acesso em outubro de 2014.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de operações e de processos: Princípios e práticas de impacto estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

STEVENSON, William J. **Administração das operações de produção**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

TURBAN, Efraim; RAINER JR., R. Kelly; POTTER, Richard E. **Introdução a sistemas de informação – Uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da informação para gestão – Em busca do melhor desempenho estratégico e operacional**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

APÊNDICE A – Entrevistas Semiestruturadas

Entrevista 1 – Proprietário (livreiro há mais de 50 anos)

1. O mercado mudou muito após a adesão dos consumidores às plataformas *on-line* de sebos. Em sua opinião, que problemas e que soluções essas plataformas trouxeram para o mercado de sebos? Quais foram as principais mudanças no comércio de livros usados?
2. Antes da implementação do sistema no cadastro dos livros, quais eram as principais dificuldades e que problemas eram constantes?
3. Quais as vantagens que a melhor organização dos livros pode trazer para a empresa?
4. Em sua opinião, quais as vantagens que o acervo cadastrado e disponível na Internet traz para a Livraria Aurora e para os seus clientes?

Entrevista 2 – Funcionário (atendimento/processos de saída)

1. O mercado mudou muito após a adesão dos consumidores às plataformas *on-line* de sebos. Em sua opinião, que problemas e que soluções essas plataformas trouxeram para o mercado de sebos? Quais foram as principais mudanças no comércio de livros usados?
2. Antes da implementação do sistema no cadastro dos livros, quais eram as principais dificuldades e que problemas eram constantes?
3. Esses problemas diminuiram após o sistema? Por quais razões?
4. Quais foram as principais vantagens que o novo cadastramento e organização dos livros trouxeram? Os clientes percebem essa mudança?
5. As vendas canceladas continuam a acontecer, mesmo que em escala menor, devido ao maior número de livros cadastrados. Que problemas continuam a existir? Por qual motivo? Como poderíamos tentar minimizar ao máximo esse problema? Onde se poderia melhorar?
6. O que a falta de integração entre o sistema, as vendas físicas, o *site* e a Estante Virtual vem causando de problemas na empresa?
7. O uso do sistema para registrar as vendas e saídas de estoque, que se pretende implementar daqui a pouco, pode ajudar na busca por um estoque atualizado e o mais parecido possível com o estoque real, reduzindo esses problemas citados acima. Que consequências isso vai trazer para as suas tarefas? Como isso pode lhe ajudar no atendimento e na relação com os clientes?

8. Em sua opinião, quais as vantagens que o acervo cadastrado e disponível na Internet traz para a Livraria Aurora e para os seus clientes?

Entrevista 3 – Estagiário (cadastro/processos de entrada)

1. Quais as principais diferenças entre o cadastramento antes do sistema SGI e depois? O que o sistema SGI melhorou no cadastramento?
2. Quais as principais diferenças entre a organização dos livros antes do sistema e após? O que o sistema melhorou? Quais as vantagens das mudanças para as suas tarefas?
3. Como você acha que a melhor organização dos livros pode ajudar no funcionamento geral da livraria?
4. Onde você sente mais dificuldades no cadastramento? Qual a importância e qual a dificuldade da correta descrição dos livros?
5. Que erros de cadastro e de organização continuam a acontecer? Quais são os motivos desses erros em sua opinião?
6. Onde você acha que se pode melhorar no cadastro e na organização dos livros para diminuirmos esses erros?
7. Em sua opinião, quais as vantagens que o acervo cadastrado e disponível na Internet traz para a Livraria Aurora e para os seus clientes?