

Pensamento nacional | **corporativo**



Catedral DOS LIVROS

EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, PEDRO HERZ, PRESIDENTE DA
LIVRARIA CULTURA, CONTA COMO VEM CONSEGUINDO CRESCIMENTO
ASSOMBROSO EM UM MERCADO TÃO LIMITADO

“AS PESSOAS NÃO LEEM MAIS.”

Quem fez essa afirmação dura, taxativa, foi uma das vozes emblemáticas da sociedade atual, o fundador e líder da Apple, Steve Jobs, conforme registrado pelo jornal *The New York Times* em janeiro de 2008. Isso talvez desanimasse muitos empreendedores. Mas não Pedro Herz, o presidente da Livraria Cultura, rede de, por enquanto, oito grandes livrarias que se tornou um ícone do merca-

do de livros brasileiro muito próximo do que são os produtos Apple no mercado de computadores mundial. Aliás, a Cultura o desautoriza em sua própria casa, pois foi a primeira livraria no mundo a “se instalar” no iPhone de Jobs – e com sucesso. Desde dezembro último, mais de 6 mil pessoas já baixaram o *software* para acessá-la por esse meio.

Livraria Cultura é um *case* capaz de impressionar qualquer estudante de administração. Não apenas porque Herz elevou o negócio caseiro de sua mãe, Eva, à escala competitiva sem perder o caráter de disseminador de cultura dos tempos iniciais. Nem somente por um crescimento que surpreende em um mercado extremamente limitado no Brasil. Tampouco por seus míticos vendedores, considerados um padrão a imitar em

todo e qualquer mercado. Impressiona pela estratégia, pelo modelo de negócio, pela operação.

Pedro Herz lembra Peter Drucker, o inventor da administração moderna, em muitos aspectos (*veja quadro na próxima página*). Mas o pensador de administração que melhor define seu estilo de gestão é o canadense Henry Mintzberg, autor do consagrado *Safári de Estratégia*. Mintzberg diz que há três modos de tomar decisão – que corresponderiam a três tipos de estratégia: “primeiro pense”, “primeiro veja” e “primeiro faça”. Pedro Herz e sua empresa são partidários do “primeiro faça”, que implica avançar experimentando e aprendendo com os erros, e funciona especialmente bem para mercados inusitados e confusos. Requer habilidade e ousadia e pode ser resumido em “agir para pensar em vez de pensar para agir”. A entrevista a seguir, concedida com exclusividade a Adriana Salles Gomes, editora-executiva de

HSM Management, detalha as características desse estilo.

Foi isso que fez a Livraria Cultura ser tanto a “Barnes & Noble” como a “Amazon” brasileiras, ou seja, líder na internet sem perder o pulso das lojas de tijolo e cimento. Ela não é apenas o *lounge* dos livros, como a B&N. Nem somente a web dos livros, como a Amazon. Na verdade, ela é a “catedral dos livros”, como a definiu emocionado o escritor português José Saramago, prêmio Nobel de Literatura, ao visitá-la pela primeira vez no final do ano passado.

A última estatística que eu vi diz que, no Brasil, lê-se 1,8 livro por pessoa por ano, número que é o

mesmo há tempos. Então, quero começar nossa conversa pela pergunta mais difícil: como se traça uma estratégia de crescimento para um mercado tão limitado?

Esse número de livros lidos anualmente por brasileiro é menor ainda, porque as estatísticas computam compras feitas pelo governo –milhões de livros didáticos–, o que distorce tudo. Eu diria que, ironicamente, o mercado é limitado muito pela falta de crescimento de seus agentes. Pense na escassez de livrarias no Brasil. Está cheio de municípios que não têm uma livraria sequer. É claro que a internet, hoje, facilitou a vida das pessoas que estão interessadas em um livro...

Mas não é a mesma experiência que tocar um livro, para quem nunca teve essa experiência...

Exato. Existe uma dificuldade de acesso real e crônica. As bibliotecas públicas, por sua vez, são desatualizadas e ficam fechadas nos fins de semana e feriados. E mesmo as livrarias que existem, e até nas cidades grandes como São Paulo, possuem acervos restritos, o que agrava o problema. Cansei de ver pessoas aqui falando: “Andei a cidade inteira para achar este livro”. Agora, me diga: qual é o produto pelo qual você anda a cidade inteira para encontrar? Eu não ando atrás de nenhum. Você desanima, não?

A falta de acesso é mais grave que a falta de hábito?

Os pesos dos problemas provavelmente se equivalem. O hábito de leitura é feito em casa. Eu cresci com livros espalhados pela sala e vendo minha mãe ler, por exemplo. Mas, como os pais não leem no Brasil, os filhos não leem. Para quebrar esse círculo vicioso, figuras respeitadas pelos jovens poderiam servir de modelo. Por exemplo, eu dei a ideia de que o presidente da República fosse a uma livraria comprar um livro para o neto. Acharam ótima ideia, mas ele nunca fez isso.

Eu me lembro de o Bill Clinton, na presidência dos EUA, aparecer várias vezes com um livro na mão. Celebridades também poderiam influenciar isso no Brasil. Eventos com cobertura extensiva da mídia como a Festa Literária Internacional de Paraty não impactam favoravelmente o consumo de livros?

Até agora, não. As pessoas que vão a Paraty são leitores habituais. Ainda não estamos atraindo o não-leitor, o não-mercado.

E quanto à estratégia de preços do setor? Livro é caro no Brasil...

Tudo é caro no Brasil. Livros, restaurantes, roupas. Uma calça

PEDRO HERZ, UM PERSONAGEM DRUCKERIANO

ELE PODERIA facilmente ser o protagonista de algum dos romances que vende em suas livrarias. Talvez um aviador, já que é seu *hobby*, ou um daqueles velhos livreiros europeus que guardam os segredos da humanidade em suas estantes. Porém, a esta revista, pareceu mais um personagem saído de uma obra de Peter Drucker, o “pai” da administração moderna. Em vários momentos da entrevista que Pedro Herz concedeu a **HSM Management**, esta editora teve a sensação de estar ouvindo Peter Drucker. Aliás, Pedro e Peter são um só nome. Os dois compartilham a mesma língua materna também –o alemão. Mera coincidência? Se for, é apenas uma de muitas:

■ Peter sempre pregou o “*management by walking around*”. Pedro o pratica diariamente. Todo frequentador assíduo da Livraria Cultura tem pelo menos uma história de encontro com Pedro para contar. Ele anda pelas livrarias conferindo os mínimos detalhes, seja no lançamento de um livro (“O evento está no horário? Tem público?”), seja no uso indevido dos assentos da seção infantil das lojas. E anda pelo mercado também. Um de seus termômetros favoritos é a leitura dos pas-sageiros do metrô de Nova York.

■ Peter dizia que a principal tarefa de um gestor é tornar as pessoas produtivas e que uma das chaves disso está em colocar

a tecnologia a serviço delas. Foi o que Pedro sempre fez na Livraria Cultura.

■ Peter argumentava que, assim como as árvores não crescem ininterruptamente até o céu, as empresas também não foram feitas para crescer o tempo todo. Pedro descobriu faz anos que há fases de crescimento ou “expansão horizontal”, como a atual, e outras de “expansão vertical”.

■ Peter valorizava muito o ceticismo em um gestor, especialmente em relação a números e estatísticas. Pedro não esconde sua impaciência em relação a números em alguns casos, como mostra o fato de a operação internet não ter avaliação separada do restante da companhia.

■ Peter achava que conflitos bem gerenciados podiam ser produtivos. Pedro conta que briga, sim, com os filhos, funcionários e fornecedores vez por outra –“Por que não?”– e que logo tudo volta ao normal.

■ Peter era um consumidor de livros voraz. E todos os assuntos o interessavam: ficção, arte oriental, história do Brasil, o mundo. Pedro também. Antes de profissional dos livros, ele é leitor. Lê de tudo e sem preconceito –em português, inglês ou alemão– e o faz diariamente, nem que seja por alguns minutos antes de dormir nos dias mais atribulados.

■ Peter nunca pensou em se aposentar. Pedro diz desconhecer essa palavra.

(Adriana Salles Gomes)

custa mais aqui do que na Gap. É a questão da escala.

Já ouvi editoras dizendo: “É a livraria que manda neste mercado, a gente tem de se submeter”, como as indústrias falam do Carrefour e do Pão de Açúcar. Vocês mandam mesmo?

Não. A área editorial não nos consulta quando decide fazer livros ou quando quer determinar preços. Nossa relação com a editora é com o produto totalmente acabado.

Esquecendo o setorial, como é a estratégia de crescimento da Cultura? Se analisamos o histórico, houve um período longo sem expansão aparente, 34 anos...

Eu diria que não temos uma estratégia. As oportunidades aparecem, nós as agarramos. Vamos aprendendo e fazendo, errando e aprendendo. Por muitos anos, crescemos só na vertical, em estrutura, para prestar um serviço melhor ao cliente. Lá atrás, na década de 1970, eu até tentei crescer na horizontal, abrindo novas lojas, mas me dei mal.

O que aconteceu?

Eu errei – e bastante. Primeiro fui abrir uma filial no metrô em São Paulo. Eles me convidaram, dizendo assim: “Tem uma loja lá, na estação São Bento, de 40 metros quadrados, e a gente cobra pouco”. Eram amigos, eu fui. Claro que tudo o que eu pus de livros lá ninguém queria, e tudo o que o público queria eu não tinha. Foi quando eu aprendi que você abre uma filial com a mesma cara, o mesmo RG e o mesmo CPF da sua loja matriz, ou não abre.

Depois veio a reitoria da PUC [Pontifícia Universidade Católica] com a mesma história. Ofereceram-me um espaço de 100 metros quadrados dentro da PUC e o mesmo problema: todos os livros que tinha lá ninguém queria. O professor sempre pedia outro e não avisava antes.

Foi fácil crescer na vertical?

Foi um aprendizado. Por exemplo, na parte de informática, chegou aqui a IBM, que era nossa cliente, prometeu mundos e fundos e não cumpriu nada, porque quem prometeu saiu de lá. Então, contratei um consultor, que me fez comprar um equipamento PDV [Ponto de Venda], a gaveta mais cara que adquirei em minha vida. Não serviu para nada. Então, decidi fazer uma coisa diferente: comecei a empregar profissionais da área para desenvolvermos a informática aqui dentro. Afinal, ninguém melhor do que eu entendo da dor da unha encravada que eu tenho – eu sei onde dói, como dói, a que horas dói e com qual sapato. Esse processo, que foi evoluindo devagar, nos ajudou muito a enxergar melhor os problemas.

Até hoje a Fátima [Gouveia], que era programadora daquela consultoria e que eu contratei, trabalha aqui. Ela chefia nosso CPD [Centro de Processamento de Dados].

Quais foram as outras alavancas para a expansão vertical?

A principal foram os investimentos em seleção e treinamento de pessoas para que elas servissem bem o cliente; a informática só existia para lhes dar suporte.

Como vocês chegaram a esse nível de excelência de vendedor?

Na seleção, aplicamos um teste básico de conhecimentos gerais, para garantir que o funcionário seja um leitor, ao menos de revistas e jornais, e que esteja ciente do que está acontecendo no mundo – de preferência



na área dos livros, mas não somente. Perguntamos, por exemplo, quem escreveu *Dom Casmurro*; metade levanta e vai embora nessa hora. Perguntamos quem é Mônica Veloso; uma parte responde que é a mulher do Caetano e a outra metade vai embora; é o apagão do ensino neste País. E olhe que pedimos nível universitário, embora não seja obrigatório tê-lo. Está cada vez mais difícil recrutar. Numa fase dois, tem uma coisa bacana que criamos: os funcionários mais velhos participam da seleção. Eles sabem sentir a pessoa como ninguém. Não é incomum vetarem candidatos –e, às vezes, mais tarde, sugerem a demissão dos admitidos.

Depois da contratação, vêm as dinâmicas de treinamento, que duram três meses. Nesse período, o novo funcionário fica sem crachá

nem senha para entrar no sistema, só aprendendo e ganhando para isso. Temos um treinamento específico para cada área de livros, como arte, ficção, negócios, mas as pessoas rodam por todas as áreas para conhecer a empresa por inteiro.

E é importante dizer que mudou nosso foco de seleção: apostamos principalmente no potencial a desenvolver. E o desenvolvemos aqui.

A carreira atrai?

O vendedor vai crescendo nas faixas salariais. Vir para a loja da avenida Paulista, por exemplo, é um *upgrade* salarial fantástico.

Os funcionários se sentem donos do negócio? Essa é a chave?

Nossos funcionários jogam juntos como uma equipe; têm bônus

por equipe, não comissão individual: assim, se um não vendeu nada porque arrumou a vitrine, algo superimportante para todos, ele também ganha o bônus. E por isso eles pegam no pé quando um colega chega sempre atrasado. A rotatividade não é alta, até porque nosso sistema é um pouco diferente do varejo padrão. Temos gente que trabalha aqui há quase 30 anos. E quem vai embora não fica desempregado meia hora.

O aprendizado *in-house*, e com um sistema proprietário no caso da informática, facilitou o pioneirismo na internet?

O que nos ajudou principalmente foi essa predisposição para aprender. Conforme as tecnologias iam surgindo, como telex e

LIVRARIA CULTURA – UMA CRONOLOGIA

Anos 1940: Eva Herz, mãe do atual presidente da rede, inicia um serviço de aluguel de livros na sala de sua casa, no bairro dos Jardins, na capital paulista, para aumentar o orçamento. A família é recém-chegada de Berlim, Alemanha, de onde saiu para fugir da perseguição nazista.

1950: Para incrementar o negócio, Eva passa a vender livros, além de alugá-los. Ela se torna conhecida entre as mães da cidade, que enviam os filhos à livreira para que esta os aconselhe sobre leituras.

1969: Eva desiste do serviço de aluguel e passa a tocar apenas a livraria, e logo o filho Pedro assume a gestão dos negócios. A livraria, que ocupa as duas salas da frente do sobrado residencial da família na rua Augusta, transfere-se para o Conjunto Nacional, na esquina com a avenida Paulista –sua sede até hoje.

1973: É aberta uma segunda Livraria Cultura no Conjunto Nacional, especializada em informática, negócios, finanças, marketing e ciências.

1990: Inaugura-se, também no Conjunto Nacional, a loja especializada

em publicações de ensino de línguas estrangeiras e dicionários.

1995: A Livraria Cultura lança pioneiramente seu *site* e passa a ser a primeira livraria brasileira a vender livros *online*.

1997: A quarta loja, de 600 metros quadrados, é aberta no Conjunto Nacional, voltada às áreas de literatura e humanidades.

2000: A direção da Livraria Cultura incorpora os filhos de Pedro, Sérgio e Fábio Herz. E a Livraria Cultura inaugura sua primeira filial fora do Conjunto Nacional e também sua primeira loja de tamanho grande, com 3 mil metros quadrados: é a Cultura Villa-Lobos, no *shopping center* homônimo, na zona Oeste da cidade.

2003: A rede funda sua primeira filial fora de São Paulo, no Bourbon Shopping Country, de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

2004: É aberta a filial do Recife, em Pernambuco.

2005: É fundada a filial de Brasília, Distrito Federal.

2006: Outra filial é inaugurada em *shopping* paulistano, desta vez no Shopping Market Place, na zona Sul.

2007: No Conjunto Nacional, a Livraria Cultura abre sua impressionante loja de 4,3 mil metros quadrados, onde funcionava o antigo Cine Astor, que mais tarde o prêmio Nobel José Saramago visita e chama de “catedral dos livros”. No mesmo local é reaberta a primeira unidade, totalmente reformada, dedicada a livros de arte.

2008: É aberta a unidade em Campinas, no interior paulista, a primeira fora de uma capital. A Livraria Cultura também lança o conceito inédito de varejo customizado no Conjunto Nacional, com uma livraria exclusiva para o catálogo da editora Companhia das Letras. Outras duas lojas desativadas pela Cultura no Conjunto Nacional devem especializar-se em outras editoras (a livraria especializada em artes é mantida). Abre-se uma loja no Shopping Bourbon Pompeia, em São Paulo.

2009: Será inaugurada a segunda Livraria Cultura de Brasília, no Shopping Iguatemi.



fax, eu as incorporava ao negócio. Antes da internet, montei uma BBS [Bulletin Board System], achava que seria divertido e queria aprender. Comprei uma linha telefônica e o Mandic [Aleksandar Mandic, um dos pioneiros da internet brasileira], que trabalhava na Siemens, na época, e era amigo, me ajudou. Ele vinha aqui nos fins de semana, arregaçava as mangas e vamos que vamos! Em seguida veio a web e aí começamos a fazer a coisa, em 1994. Era uma colcha de retalhos; todo dia um retalho novo.

E lidar com os clientes da internet foi um aprendizado particular. As pessoas vinham reclamar valentes, “falando” alto, por causa do anonimato. Hoje, não; se o indivíduo me ofende, consigo identificá-lo.

A Cultura da internet nasceu ao mesmo tempo que a Amazon?

Nascemos primeiro, na verdade. Mas com recursos próximos a zero, diferentemente do sr. Bezos [Jeff Bezos, fundador da Amazon], que vinha do mercado financeiro. O servidor era uma coisa complicada, tudo era muito caro. Planejavamos pagar em cinco anos, mas, depois de um ano, a máquina já estava obsoleta. Hoje só alugamos máquinas.

E como vocês avaliam o sucesso da operação internet?

Ela responde por 18% das nossas vendas, o que é muito acima da média do mercado. Nós a vemos como a segunda loja em vendas. E criamos diferenciais que funcionam muito bem, como o da entrega rápida.

Tem mais uma coisinha que bolamos faz um ano, e que está funcionando legal: é o programa +Leitores. Vende livros usados pela metade do preço. Sempre me incomodou isso de livro só ter um leitor por exemplar; isso vem da minha mãe, que achava que muitos livros deveriam ser lidos e não comprados. Então, nós recomparamos livros dos

clientes cadastrados no +Cultura e os revendemos.

E vocês tratam a internet como uma filial? É curioso...

Mas foi esse justamente nosso diferencial. Quando quis fazer um *business* de internet nesse setor no Brasil, o pessoal quebrou a cara. Já nós nunca separamos uma coisa da outra. Somos uma empresa de varejo com um departamento adicional de varejo eletrônico. O livro da internet é buscado na loja. É diferente do modelo Amazon, porque Brasil não é Estados Unidos.

A operação se pagou logo?

Nunca a avaliamos separadamente. Mas foi bem desde o início.

Uma visão realmente interessante. E há algo terceirizado?

Sim, terceirizamos os prestadores de serviço de logística. Eu até já tive um motoqueiro próprio lá atrás, mas ele infelizmente sofreu um acidente fatal. De qualquer

modo, a operação cresceu tanto que precisávamos de um super-parceiro especialista, que é os Correios. Temos um departamento de logística internamente para coordenar os Correios, é claro.

Bem, ainda dá para contabilizar a internet como expansão vertical. Quando vocês decidiram retomar a expansão horizontal?

Roberto Bielawski, que era dono dos restaurantes Viena e um dos sócios do empreendimento do Shopping Villa-Lobos, nos fez o convite para abrir uma loja lá em 1997. Eu nem pensava nisso. Acabou que um acaso transformou isso em um modelo de negócio extremamente diferenciado, porque, pela primeira vez na história do Brasil, uma livraria foi âncora de *shopping center*. Isso se tornou nossa característica-chave.

Um acaso?

Inicialmente teríamos só uma livraria no Villa-Lobos. Mas o nosso vizinho de parede, que era uma loja



de CDs, quebrou no meio do caminho. Aí a administração do *shopping* nos ofereceu o espaço.

Não havia nem o formato de *megastore* em mente?

Não havia. Mas não usamos o termo *megastore*, que é muito velho –Mappin, Mesbla... É bobagem. Do ponto de vista do negócio, a questão foi incluímos em nosso *mix* um produto com o qual não trabalhávamos e que não dominávamos: os CDs. E depois viriam os DVDs, as revistas. Lembro que pensei: “A gente aprende, não tem nada que a gente não possa aprender”. Arregaçamos as mangas, chamamos os especialistas, fizemos as listas dos CDs que precisavam ser comprados e fomos em frente. Em 2000, a loja já abriu ocupando o espaço que tem hoje, oferecendo CDs.

E foi fácil incorporar os CDs?

Compramos errado, claro! Devo ter alguns CDs lá do tempo da inauguração! O que vou fazer? A gente aprende com os erros. Agora, os CDs se encaixaram perfeitamente no *mix*, porque têm tudo a ver com o perfil do nosso cliente. É o mesmo consumidor que lê livros e revistas, ouve música, vê filmes e toma café. Mas os livros ainda respondem pela maior parte das vendas, de 75% a 80% do total.

Os anos 1990 foram marcados também pela expansão do modelo de livraria de *shopping* de concorrentes da Cultura, como a Saraiva e a Siciliano. Elas cresceram bastante. Como foi o impacto da concorrência na decisão do crescimento de vocês? Vocês monitoram os competidores?

Não. E o impacto foi nenhum. Tem espaço para todos e esses são modelos completamente diferentes.

Você mencionou erros mais de uma vez nessa conversa. Erro é um bom professor, Pedro?

Sem dúvida! Talvez o único professor. A gente aprende com os erros, não com os acertos. Temos é de não repetir os mesmos erros, cometer sempre erros novos.

É a estratégia do aprendizado, do “primeiro faça”, de que fala Henry Mintzberg. Mas vemos que executivos e empresários têm pavor de erros. Você conta mesmo com a tranquilidade necessária para cometer erros novos e, principalmente, para deixar que os outros os cometam?

Às vezes. Tem hora que a gente fica muito nervoso, mas isso é normal. O erro que mais incomoda é o da ineficiência.

Você é detalhista e perfeccionista? É o que parece... [risos]

Eu? [risos] Acho que sim. Por exemplo, já briguei várias vezes com o arquiteto das nossas lojas, porque o balcão não estava do jeito certo, o puxador da porta não era o ideal, a gaveta vivia prendendo o dedo do vendedor... Erramos muito sem ter experiência de lidar com arquiteto, mas fomos consertando ao longo do tempo. E hoje trabalhamos assim: o arquiteto desenvolve o conceito macro e o detalhe é desenvolvido por uma arquiteta que trabalha aqui dentro. Ela sabe como têm de ser a porta, a gaveta, o balcão.

Mais um tipo de profissional que você incorporou, como o de tecnologia, estou anotando na lista. Você é contra a terceirização?

Temos parceiros ótimos, como os Correios, por exemplo, mas, em geral, prefiro fazer as coisas dentro

de casa. É um raciocínio de base que se aplica a tudo. Por exemplo, muitas livrarias trabalham com o sistema de consignação de livros, mas nós os compramos. Acho que livros próprios fazem com que os vendedores cuidem mais do negócio.

Esse raciocínio não pode limitar um pouco o crescimento?

Há outras maneiras de crescer. Acabamos de assinar contrato com um sócio estratégico, o fundo de investimentos Capital Mezanino, ligado ao Banco Itaú. Foram três anos de conversas até chegar aqui e mantivemos o controle bem acima dos 51%. Precisávamos de alguém que arregaçasse as mangas conosco para pesquisar e decidir que outras empresas vamos comprar ou onde vamos crescer. E tinha de ser alguém que conhecesse isso. Essa foi nossa ideia para acelerar o crescimento, e, eventualmente, pensar em uma abertura de capital, mas sem pressa. Também não basta treinarmos de cima para baixo. Há necessidade de nós também sermos treinados e não é por meio de consultores que eu imagino a coisa, mas no nível estratégico de parceria que nos traga outras *expertises*.

Nosso conselho de administração, reunido em fevereiro, tem três membros externos.

Em uma estratégia de crescimento de longo prazo, vocês pensam no mercado internacional?

É provável. Já tivemos um projeto na Argentina que não saiu do papel: foi uma parceria só para internet com a Cúspide, uma livraria de lá que tem muito a ver conosco. Não decolou pela crise do país. Mas a Argentina continua em nosso campo de visão, por que não?

“A gente aprende com os erros, não com os acertos. Temos é de não repetir os mesmos erros, cometer novos”



SAIBA MAIS SOBRE A LIVRARIA CULTURA

UM **CRESCIMENTO** mensal médio de 40% é de causar inveja a qualquer empresa, não? Pois esse tem sido o padrão de desempenho da Livraria Cultura nos últimos três anos, e em um mercado limitado que poucos empresários cobiçam. O faturamento da empresa chegou a R\$ 230 milhões em 2008, ante R\$ 184 milhões em 2007, e deve continuar a subir, pelo que indica o movimento dos primeiros dois meses de 2009, o que não deixa de mostrar que não há mercado tão restrito ou recessivo

que vença a competência gerencial.

Atualmente a rede conta com 1,3 mil funcionários, um gigantesco catálogo de 2,6 milhões de títulos (cerca de 150 mil em estoque) e 70 mil CDs e DVDs, e oito livrarias, espalhadas pelo Estado de São Paulo –onde ficam cinco delas–, Rio Grande do Sul, Pernambuco e Distrito Federal. E a nona será inaugurada em 2009 em Brasília. Seu plano de expansão, que prevê uma ou duas lojas novas por ano, está mantido e provavelmente será incrementado, também graças à entrada do

fundo de investimentos em participações Capital Mezanino (leiam-se Neo Investimento e Banco Itaú) no capital, como sócio minoritário. A chegada do sócio viabilizará uma mudança ainda mais radical na Livraria Cultura: ela deve contribuir para aumentar o grau de profissionalização dessa empresa familiar para uma provável abertura de capital no futuro. Pedro e seus filhos, Fábio e Sérgio, respectivamente presidente e diretores comercial e de operações, já decidiram que serão os últimos membros da família a trabalhar na companhia.

E desenvolver um novo modelo de negócio para mercados menores que não o de lojas-âncora de shopping centers? É possível?

Sim. Pensamos em um tipo de loja para mercados secundários, onde eu possa, a partir de um ponto, abastecê-los. Também não descartamos novos produtos, desde que dentro do leque cultural.

Como vai sua estratégia inovadora, de abrir no fim de 2008 uma livraria customizada para produtos da Companhia das Letras?

A *performance* é excelente: o crescimento da venda de livros da Companhia na Cultura foi de

70% por conta de termos 100% de seu catálogo. Até porque, por isso, todos os títulos da internet da Companhia são para entrega imediata. Vamos abrir outras duas lojas com outras duas editoras, nos espaços vagos aqui no Conjunto Nacional.

Outra inovação foi o evento Vira-Cultura, em 2008, com a livraria ficando 37 horas aberta. Os eventos têm crescido. Por quê?

A livraria virou um centro cultural. Disseminar cultura sempre foi o objetivo da minha mãe, a fundadora, e estamos fazendo isso. Além de atrairmos públicos

novos –nesse evento houve muitos adolescentes–, construímos imagem e relacionamento. E estamos fazendo outras coisas nessa linha, como a versão eletrônica da *Revista da Cultura* –já com 950 mil leitores que optaram por ser assinantes–, a criação do Blog da Cultura e o lançamento de um *site* de notícias do meio cultural.

As pesquisas que dizem que a Geração Y lê menos o preocupam?

Não. Fazemos tudo menos! Mais coisas para fazer e as mesmas 24 horas do dia. Estamos fazendo tudo em fatias menores. Eu não acho tempo nem para cortar cabelo. ●