

NEGÓCIOS

Monica Zarattini/AE - 14/11/2003

Cultura leva seus livros para fora da Paulista



Para Herz, potencial das capitais é mais fácil de ser avaliado, depois livraria irá para o interior

Tradicional livraria de São Paulo já está em Porto Alegre e, em 2004, chega ao Recife

VERA DANTAS

Durante mais de 30 anos, a Livraria Cultura, uma das mais tradicionais do mercado, sedimentou o nome e diversificou negócios num único ponto em São Paulo, no Conjunto Nacional, na Avenida Paulista, onde abriu uma loja em 1969. Mas a partir do momento que se estruturou para uma expansão nacional, no início deste ano, a empresa montou um projeto de inaugurações para os próximos cinco anos. "A ideia é abrir uma loja por ano e nas principais capitais do País", diz o diretor da Cultura, Sérgio Herz.

Além das capitais, o interior, principalmente cidades de maior porte, como Campinas e Ribeirão Preto, estão no foco da empresa. "Mas a prioridade são as capitais, onde o potencial de consumo é mais fácil de ser avaliado," diz Herz. Ele observa que o modelo de loja adotado pela empresa exige investimentos altos. "Uma média de R\$ 6 milhões, metade para a montagem e outra metade para o estoque."

A primeira livraria fora de São Paulo foi aberta em abril, em Porto Alegre, no Bourbon Shopping Country, numa área de 2.350 m². A próxima meta é Recife. Herz inaugura em abril de 2004 uma loja, no Paço Alfândega, centro histórico do Re-

cife. A livraria, com 2.300 m², será âncora de um novo centro de compras, cultura e lazer instalado numa antiga edificação restaurada, datada de 1732, que abrigou um convento e a alfândega.

A abertura de outras lojas, ainda em 2004, está em exame e não está descartada a inauguração de mais uma unidade na capital. A Cultura deve fechar o ano com um crescimento real de vendas em torno de 10% em relação ao mesmo período do ano passado, na comparação das mesmas lojas. Se for incluída a livraria de Porto Alegre, aberta este ano, o resultado deve ser 35% superior a 2002. O cenário econômico difícil e a queda de renda do consumidor tiveram reflexo no ticket de gastos. "O volume de clientes cresceu, mas em média eles gastaram 5% menos do que no ano anterior", pondera Herz.

Para atrair um público maior para suas lojas e dar a arrancada no seu plano de expansão, a Livraria Cultura começou a delinear o projeto da empresa há cerca de três anos. Neste período, a espinha dorsal da Cultura, explica Herz, se fortaleceu e agora podem ser abertas filiais em várias cidades sem efeitos colaterais. "Toda a estratégia de negócios da empresa está sedimentada em dois alicerces, recursos humanos e tecnologia." As lojas, por exemplo, funcionam pelo sistema de autogestão, com um coordenador, e cada venda efetivada é imediatamente processada no escritório de São Paulo. Mais do que empregados, os funcio-

nários da empresa são considerados gestores e por terem esse perfil, na avaliação de Herz, se envolvem muito mais com a empresa.

A tecnologia proporciona total controle das vendas e a formação de um banco de dados com o perfil de compras do consumidor, o que permite a empresa investir em promoções para públicos específicos.

"Há dois anos e meio, desde que abrimos a primeira loja no Shopping Villa-Lobos percebemos que esse era o caminho." A livraria do Villa-Lobos com 3.400 m² reúne cerca de 150 mil títulos de livros, entre nacionais e importados, revistas, em torno de 60 mil itens de CDs e DVDs, além de um audi-

tório de 130 lugares e serve de modelo para outras filiais. A loja de Porto Alegre, um pouco menor, e a do Recife, prevista para ser aberta em abril do próximo ano, exibem o mesmo perfil.

ter um aspecto lúdico para atrair público. É o modelo que o consumidor quer."

Lojas que além de livros, revistas, DVDs e CDs ofereçam apresentações de música erudita e popular, de jazz e com debates e palestras ganharam destaque para a Cultura nos últimos três anos. "Ter uma livraria pode ser um negócio charmoso, mas em primeiro lugar é um negócio e em um mercado cada vez mais competitivo", observa Herz. Um cenário muito diferente, é claro, da época em que a livraria Cultura nasceu, em 1947, na sala da casa de Eva Herz, na Alameda Lorena.

Os tempos difíceis do pós-guerra e a necessidade de reforçar o orçamento familiar inspiraram Eva a abrir um serviço de empréstimos de livros, que dois anos depois se transformaria na Livraria Cultura. Aberta na Rua Augusta, ela dividia espaço com uma bonbonnière. Um ano mais tarde ocupava um sobrado na mesma rua e em 69 se transferia para o Conjunto Nacional.

A ideia é abrir uma loja por ano nas principais capitais do País

Sérgio Herz,
diretor da
Livraria Cultura

correr à praticidade da internet, que no caso da Livraria Cultura já representa 15% do faturamento da empresa. "A internet é um canal de vendas com grande potencial, pela comodidade. Mas a loja, precisa

A história dos Añños

Mariana Bazo/Reuters - 20/7/2003



População de Ayacucho foi a que mais sofreu nos anos do terror

e o contra-terrorismo, que de pobre passou a miserável nos anos 80, com milhares de desempregados e marginais mendigando pelas ruas? Os Añños estudaram o entorno e perceberam que, graças às ações terroristas, os ayacuchanos haviam ficado sem refrigerantes. Os caminhões de Coca-Cola e Pepsi Cola, provenientes de Lima, que subiam pela estrada central eram continuamente atacados pelos senderistas ou por delinquentes comuns que se faziam passar por guerrilheiros e, fartas das perdas que isso significava, as respectivas companhias suspenderam as remessas ou as espaçaram de tal maneira que as bebidas que chegavam resultaram insuficientes para atender à demanda local. Um dos cinco fi-

O Davi peruano acabará derrotando o Golias americano?

lhos de Eduardo e Mirta Añños, Jorge, engenheiro agrônomo, elaborou a fórmula de uma nova bebida. A família hipotecou a casa, tomou empréstimos aqui e ali e juntou US\$ 30 mil. Com essa soma, fundou a Kola Real em 1988 e começou a fabricar refrigerantes no quintal de casa, que ela mesma engarrafava em vasilhames multicoloridos e rotulava.

Quinze anos depois, os analistas de Wall Street calculam que esta empresa familiar, nascida em tão precárias condições, tem receitas anuais que superam os US\$ 300 milhões, e que sua competitividade, no Peru, Equador, Venezuela e México, está criando sérios problemas para os gigantes americanos da Coca-Cola e da Pepsi Cola, pois a agressiva irrupção do refrigerante peruano nesses quatro países – e sobretudo no México, o segundo maior consumidor de bebidas não alcoólicas do mundo, depois dos Estados Unidos – começou a encolher seus mercados de modo dramático, obrigando-os a reduzir preços e multiplicar as campanhas publicitárias. No Peru, a Kola Real representa quase 20% do consumo; na Venezuela, 14%; e no México, onde os Añños entraram apenas no ano passado, instalando uma fábrica ultramoderna na periferia de

Puebla, 4%.

Qual o segredo do êxito desta empreendedora família? A qualidade do produto acima de tudo, imagino (pessoalmente, detesto o gosto docinho e a efervescência de todos os refrigerantes do mundo, mas quando a Kola Real se puser a meu alcance, provarei – que remédio?). Também a sagacidade com que a família estudou as condições do mercado e se adaptou a ele, oferecendo, primeiro aos empobrecidos ayacuchanos e depois aos peruanos, equatorianos, venezuelanos e mexicanos golpeados pela recessão, um refrigerante mais econômico que os outros e em vasilhames mais bem servidos. Para poder oferecer o produto a preços tão atraentes, a Kola Real reduziu drasticamente seus gastos gerais, gastando o mínimo com publicidade, adotando um regime de extrema austeridade em suas instalações – a jóia da Coroa que é a fábrica de Puebla reluz como um espartano convento – e montando as próprias redes de distribuição em vez de cedê-las a concessionárias.

Onde a batalha da concorrência entre a Kola Real e a Coca-Cola e a Pepsi Cola tem contornos mais chamativos é no México. Pois neste país a Coca-Cola

obtem cerca de 11% de seus ganhos mundiais. A Kola Real lançou seu garrafão de Big Cola, de 2,6 litros, ao preço de US\$ 0,75, muito abaixo da garrafa da Coca-Cola, de 2,5 litros, vendida a um US\$ 1,30. O gerente da Kola Real no México, Carlos Añños Jeri, explicou a *Economist* que os 600 caminhões da companhia atualmente levam as bebidas a 24 centros de distribuição que alimentam uns 100 mil pontos de venda, os quais, se o plano previsto pela companhia funcionar, crescerão até 900 mil nos próximos cinco anos.

Não vai ser fácil. Os jornalistas de *Wall Street Journal* entrevistaram lojas e armazéns da capital mexicana e comprovaram que a Coca-Cola se mobilizou

energicamente, oferecendo vantagens e incentivos a muitos de seus clientes para que retirem a Big Cola de suas vitrines e se abstenham exclusivamente de sua bebida, política pela qual a empre-

Família representa uma face desconhecida do capitalismo, a face popular

severa reprimenda da Comissão Federal mexicana que regula a limpeza da competição. O Davi peruano dos refrigerantes acabará derrotando o Golias americano, ou este terminará por absorver seu insolente concorrente pondo sobre a mesa uma soma

vertiginosa de US\$ 500 milhões ou US\$ 1 bilhão? Para a moral desta história não importa como terminará a saga dos Añños. O importante é como ela começou e até onde chegou. Que uma família humilde e praticamente sem outros recursos além de seu engenho e sua vontade de trabalhar tenha encontrado num mercado tão saturado como o dos refrigerantes um nicho aonde se instalar, desenvolver e prosperar desse modo fantástico só mostra algo que muitos sabiamos, mas que todavia muitos mais ignoram ou se empenham na América Latina, por preconceitos ideológicos, em negar: que num mercado aberto à competição sempre há lugar para as empresas dotadas de um espírito verdadeiramente empreendedor e um olfato certo para detectar as necessidades dos consumidores. E que, portanto, é uma flagrante mentira que as grandes transnacionais es-

tranguem as pequenas empresas e instalem sempre, mais cedo ou mais tarde, o monopólio (isto só ocorre quando os governos corruptos ou ineptos permitem). E como o êxito de um empresário que ganha pontos sobre seus concorrentes favorece o conjunto da sociedade reduzindo os preços e obrigando aqueles a melhorar a qualidade do produto e dos serviços para não perder clientes ou ser expulsos do mercado.

Quantos postos de trabalho a Kola Real criou até agora nos quatro países onde opera? Várias centenas, sem dúvida, e muitos mais indiretamente. E, enquanto criava emprego e riqueza, injetou uma corrente dinâmica de criatividade num ramo da economia que parecia adormecido nos braços dos dois grandes gigantes que dividiam entre si os bebedores de refrigerantes. O que os Añños representam é uma face do capitalismo que, na América Latina, é praticamente desconhecida ou negada: sua face popular, suas raízes humildes, o capitalismo desses camponeses expulsos de suas terras pela guerra, pela seca ou pelos em-

Mercado editorial já supera marca dos R\$ 2 bilhões

O mercado editorial brasileiro movimentou no ano passado o equivalente a R\$ 2,18 bilhões e deve fechar 2003 com um faturamento semelhante. "O Natal vai equilibrar os números, mas o cenário econômico foi difícil durante o ano", lembra o vice-presidente financeiro da Câmara Brasileira do Livro, Bernardo Gurbanov.

Mesmo assim, as grandes livrarias que disputam o mercado não pararam de abrir lojas e planejam investimentos para outras inaugurações em 2004. Para Gurbanov, as expansões compensam as perdas de faturamento por unidade. "Os modelos das grandes lojas, com oferta variada de produtos, onde o conforto e o padrão de atendimento se destacam atraem um público maior." Segundo dados da Associação Nacional de Livrarias, as lojas acima de 100 m², cerca de 1.700 em todo o território nacional, tiveram um crescimento de 5% este ano com a abertura de filiais.

A Livraria Saraiva, por exemplo, com 32 unidades, sendo 14 megalojas, abriu duas unidades este ano. Uma livraria de 1.200 m² em Goiânia, onde investiu R\$ 4 milhões e outra menor em São Paulo, no Itaim Bibi. Para 2004, a Saraiva planeja, no mínimo, mais duas inaugurações. O diretor superintendente da empresa, José Luiz Próspero, acredita que o mercado começa a dar sinais de melhora e confia na continuidade do crescimento em 2004. A Siciliano, com 57 lojas próprias, decidiu crescer a partir do sistema de franquias este ano. As primeiras três lojas devem ser abertas entre janeiro e março de 2004 e até o fim do ano a rede deve ter seis franquizados. Não estará sozinha no mercado. A Nobel, por exemplo, já conta com cerca de 130 lojas nesse sistema. (V.D.)

Está é a recordação viva do que a América Latina poderia ser se tentasse

É verdade que não muitos têm o êxito dos Añños. Mas muitos mais teriam se na América Latina houvesse uma política que, em vez de desanimar ou hostilizar, incentivasse a iniciativa individual e celebra-

se o êxito de uma empresa, de um empresário, como uma conquista do conjunto da sociedade, como um benefício de toda a cidadania, em vez de recebê-lo com desconfiança, rancor e inveja. É verdade que na América Latina muitas vezes o êxito empresarial não resulta do talento e do esforço e sim do privilégio, da corrupção entre governos e empresários que os desamparados consumidores acabam pagando, mas isso ocorre, em grande parte, por causa do medo do mercado, da livre concorrência, por causa dos tentáculos que o Estado projeta por todos os meandros da vida econômica, asfixiando-a e corrompendo-a. Agora que, aqui e ali, o populismo de ingrata memória e trágicas credenciais começa a ressurgir uma vez mais em terras latino-americanas – com a Venezuela à frente do erro –, vale a pena divulgar pelo continente a história da família Añños, como uma recordação viva do que a América Latina poderia ser se, como esses valentes ayacuchanos, tentasse.