

CONHECIMENTO

Jovens consumidores

Os recursos utilizados pela publicidade voltada ao público infantil e a polêmica gerada na área acadêmica, no mercado e na sociedade civil

NA PRÁTICA

Programas de Estágio

Como as empresas têm encarado o investimento na formação profissional de estudantes um ano após a nova Lei de Estágio

 CRA-SP

Conselho Regional de
Administração de São Paulo
NBR ISO 9001:2000

Janeiro/2010 Ano 33 - nº 283

Administrador

PROFISSIONAL



456 anos

A visão de
personagens
que ajudam
a traçar,
no dia a dia,
os caminhos
da administração
de São Paulo

O olhar em todas as direções

Construindo conhecimento e rentabilidade

por Gislaíne Araújo

Ser herdeiro de uma empresa de ponta na área cultural em uma cidade cosmopolita como São Paulo é desafiador. Mas o administrador de empresas Sérgio Herz aceitou a proposta e foi em frente. Ele deverá ser o último do clã a se dedicar à Livraria Cultura, uma rede de lojas com 62 anos, que se tornou referência como centro cultural, ponto de encontro de amigos e –por que não?– um local para fechar negócios. Isso se explica: a Livraria Cultura entrou na era da administração profissional e, por um estatuto, a família deixará a cargo de executivos profissionais a condução da empresa. Diretor de operações e da área financeira, Sérgio Herz hoje tem prazer em administrar, mas já pensou em ser médico. Curioso, resolveu, antes disso, conhecer o empreendimento familiar e a arte de vender livros no varejo. Apaixonou-se pela atividade e assumiu o desafio: ser filho do dono e sair deste estigma com competência. Formado em Administração de Empresas pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), concluiu MBA na Business School São Paulo (BSP), incluindo um período na Universidade de Toronto, Canadá, e cursou também o *Program for Management Development (PMD)* pelo Instituto de Estudos Superiores de Empresa (IESE), ligado à Universidade de Navarra, Espanha, considerada uma das melhores escolas de negócios do mundo pela revista norte-americana *The Economist*. Depois de trabalhar muito durante o ano de 2009, Sérgio quer reservar um tempo para se dedicar a um *hobby* cultivado há anos: esqui na neve. Antes de se preparar para o período de descanso, a Revista Administrador Profissional conversou com o executivo. A seguir, os principais trechos da entrevista.

Fotos: Acervo Livraria Cultura



Sérgio Herz é registrado
no CRA-SP pelo n.º 56.435-4

Revista Administrador Profissional: Como foi seu começo na Livraria Cultura?

Sérgio Herz: Quando comecei, em 1992, havia 40 funcionários. Atualmente, são 1.500 em nove unidades. Passei por todas as áreas: fui estoquista, fiz recepção de mercadorias, fichava livros, trabalhei na área de vendas. Fui ganhando a confiança das pessoas e aprendendo a noção do todo... Até chegar aqui, como diretor geral de operações.

RAP: Nesse período, houve uma multiplicação de escolas no Brasil. A qualidade do ensino foi proporcional?

Herz: Ergueram-se muitos prédios, mas a situação educacional é precária. Isso chega até a gente no comércio varejista. Fala-se muito do jovem, só que ele é imediatista: não se constrói carreira assim, do dia para a noite. Digo que o caminho é árduo e longo.

RAP: A Livraria Cultura também trabalha com uma grande variedade de produtos. Existe alguma novidade?

Herz: Somos *long tale* (cauda longa) em produtos. Tenho 170 categorias nas prateleiras. Uma coisa interessante, por exemplo, é que o mercado de *Long Play* cresceu 20%, assim como o dos CDs. O LP voltou e significa 4% do nosso segmento de música. As lojas de discos não voltarão, mas são um nicho de mercado que não vai sumir tão cedo. Coloquei LPs para vender em 2007. E, se formos ver, todo mundo tem toca-discos. Quem está comprando o LP é o jovem porque para ele é uma novidade. O público que procura é variado – de DJs a colecionadores.

RAP: As feiras de livros, nacionais e internacionais, como a Bienal, o Salão Internacional e a de Frankfurt, ainda têm peso no negócio livreiro?

Herz: São valores participativos. Hoje, esses eventos permitem que se faça uma rede de relacionamentos

e se conheçam outros produtos. As compras podem ser *on-line*, mas o olho-no-olho é fundamental.

RAP: O Kindle (equipamento que permite a leitura eletrônica de livros), na sua visão, é uma ferramenta válida para o leitor?

Herz: É um começo. Ainda deixa a desejar. Para quem gosta... Eu, particularmente, acho que é um exercício grande ler uma obra inteira lá. É estranho. Gosto de manusear, ver mais de uma página,

“ Não se constrói carreira assim, do dia para a noite. Digo que o caminho é árduo e longo ”

aprecio o lado lúdico do livro. Mas não posso dizer que será um fracasso. Só não me acostumei com isso, mas uma parcela dos clientes será usuário do sistema.

RAP: Ainda falando sobre a revolução digital, como a Internet influencia na condução dos negócios da livraria?

Herz: Peguei o começo da Internet no Brasil, em 1993/94. Em junho de 1995, a Livraria Cultura iniciou também as atividades do comércio eletrônico. Vale lembrar que ainda é um mercado em amadurecimento. E o que existe hoje é um consumidor multicanal: ele compra pelo telefone convencio-



Da esquerda para a direita: Sérgio, Pedro e Fábio Herz

nal, por meio do computador de casa, celular e também na loja. Precisamos estar preparados e disponíveis para atender esse público. Ele vai se relacionar com a empresa de diversas maneiras, mas nós temos que ser os mesmos, autênticos e atender bem. A empresa tem de ser proativa. Anteriormente, contratava-se pesquisa. Agora, temos várias ferramentas para trabalhar.

RAP: O ano de 2009 foi bom em faturamento?

Herz: Faturamos R\$ 270 milhões este ano, 20% a mais do que foi faturado em 2008. Para o primeiro semestre de 2010, as contratações vão aquecer o nosso mercado e particularmente a nossa rede. Estarei envolvido nisso. As inaugurações das lojas: em março, no Shopping Iguatemi de Brasília; em maio, a loja de rua no bairro Aldeota, em Fortaleza (CE); e, em julho, a unidade do Shopping Salvador (BA); acarretarão muito trabalho no setor de Recursos de Humanos.

RAP: O funcionário precisa ser versátil, antenado e saber filtrar o que é importante. Quais subsídios são oferecidos pela empresa?

Herz: Sim, tem de estar atento a tudo. E procuramos que ele se desenvolva. É lógico que há uma gama enorme de informações à disposição dele, nem sempre confiáveis, porque não são conteúdos profissionais. O nosso legado entrará pela porta da frente. Aquele funcionário que conseguir aliar as qualidades para atender a contento o nosso cliente poderá deixar saudade. São pessoas diferenciadas, com

condições de liderar equipes. Fornecemos cursos de idiomas, pós-graduação, ensinamos planejamento financeiro. Mas o problema de educação é geral. Fico preocupado com essa situação.

RAP: Está difícil contratar mão-de-obra qualificada?

Herz: Muito. Não há pessoas aptas para se contratar. E não é uma constatação só minha. Muitos empresários estão na mesma situação. O funcionário precisa se capacitar sempre

“**Procuramos antes de tudo atender nosso público interno –os funcionários. Vou tornando-os socialmente responsáveis”**

para entender o consumidor. Um exemplo são as chamadas redes sociais que adquiriram importância: precisam ser monitoradas. A clientela nem sempre reclama para o comerciante diretamente, como antes. Agora, o cliente conta o que aconteceu para um amigo, que coloca isso num *blog*, por exemplo. Aconteceu aqui conosco. Uma cliente reclamou no *twitter* que não recebeu o marcador de livro, quando fez a compra. Foi uma falha: nós mandamos para a casa da leitora depois. Entretanto,

o comentário dela foi com uma amiga, não se comunicou aqui com a empresa. São experiências físicas que são passadas para a área tecnológica.

RAP: A empresa já atua no Terceiro Setor?

Herz: Procuramos antes de tudo atender nosso público interno –os funcionários. Vou tornando-os socialmente responsáveis. Depois ajudamos em outros projetos. Sou muito crítico. Cidadania todo mundo tem de praticar.

RAP: Como bom conhecedor, quais obras você indicaria aos estudantes de Administração?

Herz: Para se ter uma carreira sólida são necessários conhecimentos específicos. Em Administração, os melhores livros ainda são aqueles de mais de 20 anos, como Michael Porter e Philip Kotler. Percebo que os gurus antigos ainda são os mais lidos. Tudo é muito superficial e precisa ser reavaliado. Penso constantemente em adaptações, mudanças.

RAP: Vale investir no setor cultural no Brasil?

Herz: Com certeza. Fico orgulhoso que a Livraria Cultura tenha virado um centro cultural, ponto de encontro, antes de ser loja. No último mês, foram 35 horas de atrações. O teatro faz uma difusão cultural. A Internet permite que se faça propaganda das lojas. A atração mais antiga é a Traditional Jazz Band, que há nove anos se apresenta. A compra de produtos é uma consequência. ☛