

Campo da oferta varejista editorial no Brasil (1990-2018): consolidação e transformação das redes de livrarias megastores

The field of publishing retail offer in Brazil (1990-2018): consolidation and transformation of megastores bookstore networks

Ámbito de oferta editorial minorista en Brasil (1990-2018): Consolidación y transformación de megatien- das en cadenas de librerías.

**Carlos Alexsandro de
Carvalho SOUZA**

carlos.carvalho@ifal.edu.br

Doutor em Sociologia (UFS),
mestre em Sociologia (UFAL),
licenciado em Ciências Sociais
(UFAL) e bacharel em Direito
(UFAL). Professor efetivo de
Sociologia do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia de
Alagoas (IFAL).

Este artigo analisa o processo de consolidação e transformação do campo da oferta varejista editorial a partir do estudo do modelo de livrarias megastores. Servindo-se da bibliografia especializada da sociologia econômica, com ênfase na abordagem bourdieusiana, a pesquisa descreve analiticamente as principais práticas dos agentes construtores desse campo, destacando a transição geracional dos gestores da livraria Cultura como estudo de caso através do qual a estrutura do mercado editorial brasileiro entre os anos de 1990 e 2018 pode ser compreendida. A mobilização dos biográficos, estatísticos e documentais permitiram concluir que o modelo das redes de livrarias megastores, responsável pelo processo de consolidação da autonomia relativa do campo da oferta editorial no período considerado, sofreu impacto severo diante do processo de recrudescimento de varejistas desafiantes cujos modelos de oferta se amparavam nos marketplaces digitais, exemplificados pela Amazon e pelos efeitos isomórficos que eles produziram no campo, o qual foi significativamente reconfigurado diante do declínio das livrarias megastores.

Palavras-chave: *Campo editorial; Livrarias megastores; Livraria Cultura.*

This article analyzes the process of consolidation and transformation in the field of editorial retail offerings based on the study of the mega bookstore model. Using the specialized bibliography of economic sociology, with an emphasis on the Bourdieusian approach, the research analytically describes the main practices of the building agents in this field, highlighting the generational transition of the managers of Cultura bookstore as a case study through which the structure of the publishing market Brazilian between 1990 and 2018 can be understood. The mobilization of biographical, statistical and documentary data allowed us to conclude that the model of mega bookstore chains, responsible for the process of consolidating the relative autonomy of the field of editorial offerings in the period considered, suffered a severe impact due to the process of resurgence of challenging retailers whose models of supply was supported by digital marketplaces, exemplified by Amazon and the isomorphic effects they produced in the countryside, which was significantly reconfigured in the face of the decline of mega bookstore.

Keywords: *Editorial field. Mega bookstore. Cultura bookstore.*

Este artículo analiza el proceso de consolidación y transformación en el ámbito de la oferta editorial minorista a partir del estudio del modelo de librería megatienda. Utilizando bibliografía especializada de sociología económica, con énfasis en el enfoque bourdieusiano, la investigación describe analíticamente las principales prácticas de los agentes de la construcción en ese campo, destacando la transición generacional de los gerentes de la librería Cultura como un estudio de caso a través del cual se puede comprender la estructura del mercado editorial brasileño entre los años 1990 y 2018. La movilización de datos biográficos, estadísticos y documentales permitió concluir que el modelo de las cadenas de megatiendas de librerías, responsables del proceso de consolidación de la relativa autonomía del campo de la oferta editorial en el período considerado, sufrió un severo impacto debido al proceso de resurgimiento de minoristas desafiantes cuyos modelos de oferta estaban apoyados en los mercados digitales, ejemplificados por Amazon y los efectos isomórficos que produjeron en el campo, que se reconfiguró significativamente ante el declive de las megatiendas de librerías.

Palabras clave: *Campo editorial; Librerías megastore; Librería Cultura.*

Introdução

O campo da oferta varejista editorial experimentou transformações relacionadas à digitalização e à financeirização nas duas últimas

décadas, modificando a configuração do mercado editorial brasileiro, impactando especialmente o lugar ocupado pelas livrarias. As livrarias megastores disseminaram seu discurso e autoimagem como equipamentos culturais em oposição

às livrarias de rua e às corporações editoriais, produzindo um tipo de oferta que resultou da continuidade da especialização e profissionalização das práticas dos agentes econômicos que se iniciaram na década de 1990 nesse campo. Este artigo analisa as práticas econômicas dos agentes responsáveis pela construção da oferta varejista editorial realizada pelas redes de livrarias megastores entre os anos de 1990 e 2018, quando eram o modelo dominante no mercado editorial brasileiro. Ao amparar-se nos pressupostos teóricos da Nova Sociologia Econômica, com ênfase no modelo de Pierre Bourdieu (2005), o trabalho descreve analiticamente as principais características do campo da oferta varejista editorial, as mudanças que as livrarias megastores promoveram e sua relação com os demais agentes que ocupavam a posição de desafiantes no recorte temporal elaborado.

Dois núcleos amparam as reflexões sobre as megastores neste artigo: primeiro, a definição e caracterização das livrarias megastores, acompanhada da constatação do modo como seu crescimento afetou o relacionamento com os demais agentes, como editores, distribuidores, atacadistas e as livrarias de pequeno porte, instaurando novas disputas no interior do campo. Segundo, como seu modelo de oferta se condicionava ao desenvolvimento das tendências mais amplas de varejo promovidas pela proliferação dos shoppings centers no Brasil.

Além dos aportes teóricos mobilizados, o artigo se serve da análise biográfica (Koche, 2013) e apresenta um estudo de caso sobre a transição geracional dos gestores na Livraria Cultura, enfatizando as trajetórias profissionais e os capitais de Pedro Herz e Sérgio Herz para indicar o modo como

a profissionalização, a financeirização e a digitalização do campo provocaram remodelações nas práticas dos agentes econômicos diante da emergência do comércio eletrônico e da chegada de novos desafiantes no campo da oferta varejista de bens e serviços editoriais.

Através do estudo das práticas dos agentes selecionados e do modelo empresarial que representam, buscou-se identificar aspectos estruturais do campo editorial, além de indicadores de sua imersão e condicionamento pelo espaço social do varejo de forma ampliada, consideravelmente modelado pela financeirização e pela digitalização (Charan, 2019), impactando os mercados culturais, especialmente o varejista editorial.

As livrarias com modelo megastore e a mutação do livreiro

As livrarias megastores são livrarias físicas com tamanho médio de 1.000 m², predominantemente situadas em shoppings centers, e oferecem um número elevado de títulos distribuídos por diversos subsetores da produção editorial nacional e internacional. Não formam estoques de seus produtos, expondo todos os exemplares nas prateleiras e utilizando o máximo de espaço disponível para a composição do que convencionalmente chamam de salão da loja, espaço útil onde os consumidores podem circular e ter acesso a todos os exemplares disponíveis na livraria (Thompson, 2013).

A forma de organização das livrarias megastores demonstra como os agentes produtores da oferta desenham o mundo e o objetivam através da construção do espaço social (Bourdieu, 2002). O tipo de crença presente no discurso de seus gestores

reproduz, indiretamente, a ideia de que a aproximação entre o campo econômico e o campo editorial não compromete sua representação pública como espaço de sociabilidade e fruição cultural, em resposta às controvérsias sobre o distanciamento do contato do livreiro com o leitor (Machado, 2018; Sorá, 2010), característico do modelo varejista da editora-livraria predominante no Brasil entre as décadas de 1910 e 1950.

Esse modelo de livraria busca sustentar uma autoimagem de equipamento cultural, expressa nos slogans e visões institucionais das principais redes varejistas¹, no espaço que oferece, na natureza das atividades que busca promover e na forma como amplifica a gestão de suas marcas ao promover e administrar a cobertura de suas atividades nas redes sociais digitais. Apesar de as megastores serem um modelo empresarial varejista de lojas físicas, o uso das plataformas digitais e marketplaces (Bicalho, 2020) vem crescendo ao longo dos últimos anos, se revelando um instrumento de divulgação e fortalecimento das marcas, além de estar associado ao comércio eletrônico como um canal de venda das redes.

Em pesquisa exploratória realizada nos sites institucionais das três maiores redes de livrarias megastores do Brasil (Saraiva, Cultura e Leitura), é possível constatar a diligente construção discursiva que busca reforçar a diferenciação em relação aos modelos das livrarias de pequeno porte, dissimulando estrategicamente o que poderia parecer uma relação estritamente econômica, sobretudo quando se verifica a ênfase na ideia de promoção

de experiências culturais. Como afirma Bourdieu (2005), esse jogo de negação econômica é característico do campo da arte, e aqui repercute no mercado editorial.

Dessa forma, revela-se a ambivalência das empresas culturais em relação às suas formas de justificativa e autoimagem. O pressuposto discursivo de que o mercado cultural não é subsumido pelo interesse econômico persiste, mesmo que se trate de uma empresa cujo principal objetivo é a geração de lucros. Isso ocorre porque, segundo Bourdieu (2002), a doxa do campo editorial oscila sempre entre o interesse econômico e o interesse literário, reproduzindo uma crença dos agentes no jogo do qual participam e no qual tem interesse.

O que muda, ao se considerar diferentes momentos de um mesmo campo, neste caso, o da oferta varejista editorial ao longo da história do mercado editorial brasileiro, são os agentes e a forma como esse jogo de interesse econômico e literário acontece.

As livrarias megastores se tornam dominantes porque seus agentes e suas estruturas de capital corresponderam a um novo modelo que combina interesse econômico e literário. Ela mantém aspectos da doxa, que é arte pela arte, mas redimensiona a questão do interesse econômico (Bourdieu, 2002) em oposição às livrarias de pequeno porte (Schettino, 2012). As esferas são as mesmas, mas ela modifica o seu conteúdo para adequá-lo às estruturas objetivadas no espaço social que se impõem como regra, como modo de funcionamento objetivado. Essa não era uma questão relevante no campo

¹ Conforme apresentado nos seus sites institucionais, nas abas de “quem somos” e “perfil corporativo”. Cultura: “Poder transformador da informação e da cultura”, Saraiva: “Empresa focada em educação, cultura e entretenimento”, Leitura: “Leitura é muito mais que uma livraria”. Acesso em: 14 ago. 2022.

em outros momentos de sua história, já que estava mais imerso no universo das práticas culturais, mais restrita ao campo da arte e aos capitais sociais relacionados ao prestígio de certos círculos sociais, reproduzindo as diversas interdições ao acesso e consumo de livros.

Diferente das tradicionais livrarias de pequeno porte, onde a figura do livreiro muitas vezes se confundia com a do atendente, vendedor e dono, com menor nível de diferenciação funcional (Lyons, 2011; Machado, 2008), nas livrarias megastores, a divisão de tarefas passa a exigir diferentes competências específicas para as diferentes subáreas da produção literária e para os relacionamentos comerciais profissionais com os demais agentes da cadeia produtiva (Kuba, 2015).

A figura do livreiro (El Far, 2006; Lindoso, 2004; Mollier, 2010) sofreu uma mudança significativa na década de 1990 com a ascensão das megastores como dominantes no campo da oferta varejista editorial. Nesse momento, seu modelo converge com a expansão de um dos equipamentos mais decisivos para o crescimento do varejo no Brasil: os shoppings centers. Na primeira metade do século XX, diante de um mercado nacional mais concentrado e regionalizado, ainda não estavam presentes as condições de possibilidade que produziram a especialização inicial deste campo, separando a figura do editor da figura do livreiro, criando diferenciações empresariais como o surgimento das corporações editoriais na década de 1960 e, por fim, consolidando a efetiva autonomização do campo da oferta varejista editorial nos anos 1990.

É a partir desse momento que o livreiro se consagra como um tipo de curador de livros, detentor de um saber cada vez mais profissionalizado e especializado sobre as mais recentes produções, traduções, autores e tendências, além, é claro, da incorporação do *habitus* econômico nas suas práticas administrativas e comerciais de gestão das livrarias, especialmente na formação e gerenciamento dos acervos e nos aspectos contábeis e financeiros (Sá-Earp; Kornis, 2005; Epstein, 2002), diferentemente do que ocorria na fase do predomínio das pequenas livrarias de rua, nas décadas de 1970 e 1980 (Sorá, 2010; Zaid, 2004).

A megastore é o modelo de livraria que consagra essa transição. Elas surgiram como livrarias tradicionais de rua nas décadas de 1970 e 1980 e iniciaram sua expansão como redes varejistas na década de 1990 reproduzindo as formas modernas de gerenciamento, racionalização e impessoalidade (Barbosa, 2002), deslocando a função do “livreiro de balcão” (1930), de frente da livraria especializada (1960), para as salas e escritórios de gestão profissional (2000) das redes varejistas de livros, lidando com maior número de editoras, distribuidoras e atacadistas (Souza, 2022).

A progressiva transição das compras físicas para as compras on-line ocorrida com maior vigor a partir de 2015 é um fator relevante para a compreensão dos desafios e declínio do desempenho do setor editorial, além de indicar novas relações de força entre os principais agentes do setor, observadas por meio do estudo das livrarias megastores.

Desse modo, na recomposição da gênese do campo da oferta varejista editorial, o estudo das livrarias megastores

permite localizar os novos atores e o conjunto de capitais que compõe a illusio dominante no campo editorial, marcados pelas transformações nas práticas dos livreiros, pelas livrarias físicas e pelos novos desafios decorrentes da popularização das novas plataformas virtuais de oferta varejista, tais como o e-commerce e o marketplace.

Shoppings centers e as livrarias megastores: fruição cultural e convergência varejista

Os shoppings centers são indicadores importantes da expansão do varejo físico de bens e serviços e uma das expressões mais marcantes dos efeitos do processo de urbanização das cidades na contemporaneidade (Garrefa, 2008). No Brasil, esse mercado teve seu marco inicial no ano de 1966 com a inauguração do Shopping Iguatemi no estado de São Paulo (Pintaudi; Frugoli, 2010).

A transição da década de 1990 para a de 2000 foi marcada por um processo de ampliação e diversificação dos usos dos espaços físicos dos shoppings centers (Abrascce, 2019). Além da crescente promoção desses eventos e atividades culturais, os shoppings são responsáveis pela concentração da oferta de alguns dos principais mercados culturais convencionais, como é o caso das livrarias e cinemas. As redes varejistas de livrarias megastores se constituíram a partir do seu deslocamento e expansão para os shoppings no final da década de 1990. Fizeram dessa relação um de seus aspectos distintivos, se tornando representativas

da centralidade e concentração da oferta de bens e serviços culturais promovidos por esses grandes empreendimentos varejistas. Reforçaram, deste modo, sua força no campo da oferta varejista editorial.

Na década de 1970 nos EUA, a expansão das redes varejistas com modelos de megastore se deslocou dos shoppings centers para os bairros, como foi o caso das duas redes varejistas mais representativas: Borders e Barnes & Noble (Thompson, 2013). No auge dessa expansão, no ano de 1993, a Barnes & Noble tinha 723 livrarias em todo território norte-americano, com absoluta predominância das megastores (695 lojas) frente às suas livrarias de shoppings (98 lojas)², consolidando a predominância de livrarias megastores de rua e diminuindo maciçamente sua presença nos shoppings centers.

No Brasil houve um processo bastante peculiar na relação entre as livrarias megastores e os shoppings centers, se comparado ao que ocorreu nos EUA, onde o modelo de livraria megastore surgiu. Foi apenas na década de 1990 que se registrou o início do processo de expansão das principais redes de megastores brasileiras (Leitura, Saraiva e Cultura) com a progressiva abertura de lojas fora de seus estados de origem (MG, SP e SP, respectivamente). A peculiaridade desse processo é que o conceito de livraria megastore sempre esteve associado à oferta desse modelo dentro dos shoppings centers, o que culminou na expansão das redes e da própria infraestrutura decorrente do crescimento do número de shoppings que também começou a aumentar a partir do mesmo período. A tabela a seguir

² Dados apresentados por John Thompson no livro “Mercadores de Cultura” (2013). O autor se serviu de dados disponibilizados pela American Bookseller Association.

Tabela 1. Expansão comercial dos shoppings centers no Brasil no auge das megastores
Table 1. Commercial expansion of shopping centers in Brazil at the height of megastores

ANO	N.º DE SHOPPINGS	ABL (MILHÕES DE M2)	LOJAS	FATURAMENTO BILHÕES R\$/ANO	EMPREGOS	TRÁFEGO DE PESSOAS (MILHÕES/MÊS)
2006	351	7,492	56.487	50	524.090	203
2007	363	8,253	62.086	58	629.700	305
2008	376	8,645	65.500	64,6	700.650	325
2009	392	9,081	70.500	74	707.166	328
2010	408	9,512	73.775	91	720.641	329
2011	430	10,344	80.192	108,2	775.383	376
2012	457	11,403	83.631	119,4	804.683	393
2013	495	12,940	86.271	129,2	843.254	415
2014	520	13,846	95.242	142,3	978.963	431
2015	538	14,68	98,200	151,5	990,126	444
2016	558	15,200	99,999	157,9	1.016,428	439
2017	571	15,580	102,3	167,8	1.029.367	463
2018	563	16,322	104.928	178,7	1.085.40	490

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da Associação Brasileira de Shoppings Centers (Abrasce, 2019).

apresenta os dados sobre a expansão dos shopping centers no Brasil no período de crescimento das redes de livrarias megastores.

É nesse quadro que as livrarias megastores se situam física e discursivamente. Ao reivindicarem para si o reconhecimento como centros culturais, percebe-se que a construção de sua autoimagem depende cada vez menos do produto livro e mais do conjunto de serviços e produtos de outras categorias que oferecem, asseverando o que Lipovetsky e Serroy conceituam como “modo de produção estético voltado a um tipo de oferta que se consagra no hiperconsumo” (2015, p. 40).

A expansão geral do varejo e dos hábitos de consumo no Brasil, estimulados pela proliferação dos shoppings centers,

também impactou o mercado varejista de livros, modificando as práticas dos agentes construtores da oferta e convertendo livrarias tradicionais em cadeias de redes varejistas e consolidando suas posições dominantes no campo (Souza, 2022). As livrarias que dispunham de recursos e posições mais favoráveis na década de 1990 se deslocaram para os shoppings e expandiram suas operações mediante a abertura de filiais, tais como as livrarias Cultura, Saraiva e Leitura. No mesmo período, diversas livrarias tradicionais, como a Siciliano, foram adquiridas e incorporadas às novas dominantes em função das dificuldades de competição mediante as novas regras do jogo.

Mudanças provocadas pelas megastores no mercado editorial

As práticas comerciais, como a aquisição e oferta de livros realizadas pelas grandes redes varejistas, possuem uma relação direta com o desenvolvimento dos demais agentes da cadeia produtiva do livro, como editoras e distribuidoras. Com as primeiras, as livrarias megastores fizeram das compras em consignação (Sá-Earp; Kornis, 2005), prática que surgiu como forma complementar de aquisição de livros para revenda, a forma predominante de aquisição de exemplares (Thompson, 2013). É possível identificar uma mudança na relação de poder entre as livrarias megastores e as editoras nesse quesito, quando comparadas com as livrarias de pequeno porte que não possuem o mesmo poder de barganha.

No auge de sua expansão em 2014, juntas, as três maiores redes varejistas de livros possuíam cerca de 150 livrarias, quase todas com modelo de megastore, situadas nos shoppings centers das principais capitais e regiões metropolitanas das cinco regiões do país. Em termos de pontos de vendas, essa quantidade não representava nem 10% do tamanho do mercado varejista, mas em termos de operações, faturamento e impacto nos demais agentes da cadeia, esse número correspondia a mais de 70% de domínio no mercado (CBL, 2016).

Em levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística³ registrou-se a diminuição da quantidade total de livrarias e a concentração da oferta, o que sugere que mesmo considerando o aumento do número total das megastores pelas redes varejistas e o crescimento de suas atividades fora dos estados nos quais estão suas sedes, não houve um aumento no volume total de pontos de venda de livros no Brasil. O número total de livrarias⁴ vem caindo no Brasil desde o final dos anos 1990, mesmo considerando o número de lojas abertas pelas grandes redes.

Segundo a mesma pesquisa, no ano de 1999, as livrarias estavam presentes em 35,5% dos municípios, registraram aumento para 42,7% em 2001, mas desde então houve queda contínua até 2014, ano que registrou a presença de livrarias em apenas 27,4% dos municípios brasileiros. De acordo com dados da Associação Nacional de Livrarias (ANL, 2016; CBL, 2016), 69% das livrarias possuem apenas uma loja, 12% possuem entre duas e dez lojas, e 19% possuem mais de dez lojas (redes).

Isso significa que a concentração da oferta reconfigurou o mercado de modo a ampliar a presença relativa das megastores, ainda que 69% das livrarias em atividade no Brasil possuam apenas um ponto de venda. O poder de barganha, prazos mais favoráveis, maiores descontos e o interesse das editoras na visibilidade

³ Relatório Perfil dos Estados e Municípios – Cultura. 2014. Desde 1999, em intervalos não regulares, o IBGE faz o levantamento do panorama de equipamentos culturais, nos quais insere as livrarias, a partir de dados coletados nos municípios. Disponível em IBGE | Biblioteca | Detalhes | Perfil dos estados e dos municípios brasileiros: cultura 2014. Acesso em: 12 set. 2022.

⁴ O estudo não apresenta distinção em relação ao porte das livrarias, apenas sua contabilização como comércio cuja principal atividade econômica é a venda de livros.

promovida nos espaços físicos das grandes redes são alguns dos fatores que indicam sua centralidade na construção da oferta.

Fatores como a estabilização econômica, o controle da inflação e a valorização do salário-mínimo caracterizaram a transição para os anos 2000 e permitiram o crescimento das atividades varejistas em diversos segmentos e a ampliação do setor de serviços na composição geral do PIB nacional, refletindo-se no aumento maciço do comércio de bens e serviços, inclusive daqueles relacionados ao lazer e ao entretenimento. A ampliação do consumo das famílias também se refletiu no maior percentual do orçamento destinado a bens e serviços culturais, saltando de 3% em 2002 para 5% em 2010, segundo dados do IBGE⁵.

Nesse contexto, aquelas que eram pequenas livrarias de rua nos estados de São Paulo (Cultura), São Paulo (Saraiva) e Minas Gerais (Leitura), intensificaram seu ritmo de crescimento, o que produz um deslocamento semântico da livraria como espaço de comercialização de livros para espaço de ampliação das experiências literárias (Fonseca, 2013), de lazer e entretenimento relativamente mais acessível, dada a presença nos shoppings centers e o maior fluxo de pessoas que as visitavam, não obstante o número muito aquém de livrarias por habitantes recomendado pela Unesco (ANL, 2014).⁶

As livrarias megastores também aceleraram o deslocamento conceitual e de representação social da livraria: do sentido de espaço cultural vinculado à presença de

intelectuais e universitários (Silva, 2019), que lhes conferia uma aura de legitimidade de reconhecimento simbólico pelo fato de possuir mais interdições materiais e simbólicas, para um ideal de espaço cultural baseado na oferta de atividades mais diversificadas para um público mais amplo, alterando sua oferta, seus produtos e serviços.

A centenária rede de livrarias Saraiva foi a pioneira no processo expansionista marcado pelo deslocamento das livrarias de rua para os modelos de megastores nos shoppings centers. Com aquisição da rede de livrarias Siciliano no ano de 2013, consagrou sua presença no varejo de livros com o maior número de livrarias do país, 117 lojas em 2014, ainda que no mesmo período tenha passado por importantes reestruturações dos seus focos de atuação.

As redes de livrarias megastores Cultura e Leitura experimentaram processos de expansão semelhantes no mesmo período, indicadores da convergência entre as transformações no varejo geral, representadas pelo modelo dos shoppings centers, e seu modo de construção da oferta editorial (Bertolde, 2020), o que indica como este modelo varejista encontrou condições favoráveis para ocupar posição dominante no campo mediante esse conjunto de convergências.

A Livraria Cultura como estudo de caso

Se é possível sustentar a ideia de que a Livraria Saraiva foi pioneira na comercialização de livros, na mudança de

⁵ Pesquisa Nacional por Amostragem em Domicílio. 2012. Disponível em [IBGE | Biblioteca | Detalhes | PNAD 2012 : Pesquisa nacional por amostra de domicílios](#). Acesso em: 19 jun. 2023.

⁶ A agência especializada das Nações Unidas recomenda uma livraria para cada 10 mil habitantes. No Brasil, há uma livraria para cada 64 mil habitantes, ao passo que nos EUA, essa relação é de uma para cada 14 mil habitantes.

sua estrutura de capitais, em processos de financeirização e na adequação para as mudanças no setor (Sorá, 2010), a Livraria Cultura carrega consigo o pioneirismo na convergência das atividades comerciais com a ideia de livraria como equipamento cultural (Herz, 2017).

A história da Livraria Cultura começa em 1947 quando o casal Kurt Herz e Eva Herz chegam ao Brasil depois de emigrarem da Alemanha às vésperas da deflagração da Segunda Guerra Mundial. Iniciaram o serviço de aluguel de livros na cidade de São Paulo através da Biblioteca Circulante, semente do empreendimento editorial que depois se transformou na Livraria Cultura. Eva Herz foi a responsável pela gestão da livraria em sua fase inicial e seu crescimento ocorreu mediante a construção de redes de relacionamento com diversos imigrantes alemães que chegavam à região, o que indicava a importância dos capitais sociais e literários, associados ao personalismo, nesta fase do empreendimento.

Depois do crescimento contínuo das atividades da livraria nas duas décadas seguintes, ela se desloca do espaço doméstico para um espaço próprio, especializando-se nas atividades varejistas editoriais e sendo gerenciada por Pedro Herz, filho do casal fundador. Duas décadas depois a Cultura já era uma das mais importantes livrarias do país (Costa, 2017).

Por meio da preferência por lojas situadas em outros centros ou equipamentos culturais, como é o caso da tradicional livraria do Conjunto Nacional, situada em uma das principais avenidas na cidade de São Paulo, é considerada a expressão

máxima da oferta varejista no conceito de megastore e já foi considerada a maior livraria em operação no país (Belém, 2018), com 3,5 mil m².

Somos um centro de entretenimento, onde a busca pelo produto é apenas o início de uma jornada enriquecedora: nossas lojas permitem o acesso à informação e às manifestações culturais por meio de seu extenso acervo, [além] de teatros, auditórios, cafés, eventos e publicações exclusivas. Nosso lema é proporcionar diariamente experiências que transformam. [...] Estamos aqui para receber aqueles que querem ter acesso à cultura em qualquer de suas formas.⁷

Nos anos seguintes, especialmente a partir de 2000, a rede ampliou seu número de lojas pelo Brasil, começando por Porto Alegre, e inaugurou sua primeira megastore dentro de um shopping center. As inaugurações nas cidades de Recife-PE, Fortaleza-CE, Curitiba-PR, Salvador-BA reforçaram a marca Livraria Cultura como referência em livraria megastore (Souza, 2018). Esses aspectos indicam o quadro geral de transformações na estrutura do campo da produção da oferta varejista no período em que o modelo das livrarias megastores se tornou dominante.

Através do estudo da Livraria Cultura é possível compreender aspectos importantes das transformações dos agentes construtores do campo da oferta varejista editorial, sobretudo quando se observam os processos de transformação no papel do livreiro, da

⁷ Dados coletados do site da Livraria Cultura, no campo "Quem somos". Disponível em <https://www.livrariacultura.com.br/quem-somos>. Acesso em: 3 fev. 2023.

crescente especialização do campo, dos processos de financeirização por meio das fusões e aquisições, os dilemas em relação à atuação no comércio eletrônico e, principalmente, a abertura de lojas em shoppings fora do seu estado de origem entre os anos de 1990 e 2016.

Do livreiro tradicional ao administrador profissional: transição geracional na Livraria Cultura

À frente da Livraria Cultura desde o ano de 1968, quando a pequena livraria de rua se deslocou para o Conjunto Nacional, na Avenida Paulista, região nobre da cidade de São Paulo, Pedro Herz representa a segunda geração de livreiros da empresa familiar quando a fundadora, Eva Herz, se afastou definitivamente dos negócios (Aranha, 2014). Esse é o primeiro movimento de crescimento que corresponde a um só tempo ao aumento vertiginoso do porte e da visibilidade da livraria e a construção de sua autoimagem como equipamento cultural.

Pedro Herz também teve experiência como editor, o que lhe permitiu conhecer as técnicas características dos bastidores da produção do livro. Junto com mais dois amigos, um dos quais um alagoano, filho de Graciliano Ramos, Ricardo Ramos, criou a editora HRM, com a intenção de atuar no nicho das biografias de personalidades do mundo empresarial. Obtiveram êxito comercial, mas a pequena editora foi fechada em pouco tempo em função de seus sócios estarem envolvidos com várias

outras atividades (Herz, 2017). Pedro Herz, por sua vez, se via cada vez mais envolvido com as responsabilidades da livraria.

Desta experiência, destaca-se a imersão experimentada por Pedro Herz no mundo editorial nacional, já que ampliava os contatos com importantes agentes da cadeia, como agentes literários, editoras e distribuidores.

Tersido editor foi uma experiência importante. Primeiro, porque pude travar contato com todas as etapas do livro, da negociação inicial dos direitos autorais até o momento final da venda ao consumidor. E segundo, porque ter sido editor um dia me fez ver que, na verdade, sou livreiro (Herz, 2017, p. 86).

Na década de 1970 o mercado editorial brasileiro ainda era marcado pela forte presença das corporações editoriais, empresas que atuam mais nos diversos segmentos complementares do campo varejista (ampliação dos selos editoriais e distribuição) que na expansão de suas livrarias ou na construção de redes. Neste período ainda imperavam as livrarias de rua que começavam a firmar suas posições diante do crescimento geral e da autonomização do mercado de bens culturais.

Só no ano de 1996 a gestão da Livraria Cultura avança com sua expansão para abrir uma filial. Dessa vez o conceito de megastore já era o modelo a ser adotado e sua instalação em um shopping center

⁵ Pesquisa Nacional por Amostragem em Domicílio. 2012. Disponível em [IBGE | Biblioteca | Detalhes | PNAD 2012 : Pesquisa nacional por amostra de domicílios](#). Acesso em: 19 jun. 2023.

⁶ A agência especializada das Nações Unidas recomenda uma livraria para cada 10 mil habitantes. No Brasil, há uma livraria para cada 64 mil habitantes, ao passo que nos EUA, essa relação é de uma para cada 14 mil habitantes.

era o objetivo (Belém, 2018). Isso só se materializou quatro anos depois, com a inauguração da primeira megastore.

Pedro Herz vivenciou as principais mudanças na sociedade brasileira que afetaram, em maior ou menor escala, o varejo do livro. Das batidas policiais no contexto da ditadura militar, passando pelas dificuldades nos contratos, negociação com editoras e distribuidoras e precificação no período da crise inflacionária, até a efetiva adoção do modelo de megastore e a expansão nos anos 2000, o livreiro ficou conhecido pela construção de uma rede que se afirmou como uma das principais representantes do varejo de livros no país (Andrade, 2018; Aranha, 2014). Anos depois, seu filho Sérgio Herz seria responsável pela continuidade da rede de livrarias e pela readequação do modelo construído por Eva e consolidado por Pedro.

A gestão de Sérgio Herz na Livraria Cultura começou em 2009, quando passou a ocupar o cargo de CEO da varejista nacional. Seu pai, Pedro Herz, cedeu o cargo que ocupou por 41 anos na dianteira dos negócios da empresa (Bertolde, 2020). Desde os 16 anos de idade, Sérgio já desempenhava funções na livraria situada no Conjunto Nacional como estagiário, passando por diversos setores até ocupar a atual função. É formado em Administração pela Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP) e possui especialização na mesma área pela University of Toronto, no Canadá (Abdalla, 2015; Melo, 2013).

A gestão realizada por Sérgio Herz é marcada pela fase mais dinâmica em termos de readequações da rede face à financeirização do campo (França, 2017), às transformações no cenário nacional do varejo, à expansão do comércio

eletrônico e aos efeitos multidimensionais da digitalização, especialmente no que diz respeito aos hábitos culturais.

O modelo de readequação da livraria Cultura pode ser apreciado a partir de dois processos correlatos: primeiro, a manutenção da ênfase nas lojas físicas, desde que sejam passíveis de conversão em equipamentos culturais mais diversificados (Andrade, 2018; Herz, 2017). Segundo, na ênfase na ampliação da presença digital, na medida em que este canal responde por percentuais cada vez mais altos do faturamento da rede livreira.

Essas modificações internas acentuadas na gestão de Sérgio Herz indicam a visão particular de um administrador profissional na dianteira dos negócios e, quando submetidas à análise sociológica, evidenciam o modo como seu comportamento constitui uma das dimensões que ajudam a compreender a estrutura do campo editorial na última década. Foi sob a gestão de Sérgio Herz que a Livraria Cultura experimentou os efeitos do processo de financeirização do campo da oferta varejista editorial com maior intensidade.

Essa transição evidencia o modo como o campo age a partir dos indivíduos e seus capitais, revelando como os modelos empresariais constroem e reproduzem uma visão de mundo que se coaduna com as interfaces entre o campo particular onde atuam e os demais campos fronteiriços. Dessa forma, o estudo de uma transição de gestão empresarial que toma os indivíduos como unidade de análise, pressupõe necessariamente a influência das visões de mundo dos grupos e dos espaços sociais que lhes dão os contornos como fatores que se manifestam objetivamente em suas práticas.

Tabela 2. Comparação de capitais e marcadores discursivos entre a 2ª e a 3ª geração na livraria Cultura
Table 2. Commercial expansion of shopping centers in Brazil at the height of megastores

FATOR/TEMA	PEDRO HERZ	SÉRGIO HERZ
GERAÇÃO	2º	3º
PERÍODO	1968-2009	2009 – (atual)
FORMAÇÃO	Form. Téc. Livreiro	Administrador/MBA
MODELO DE EMPRESA	Predominantemente familiar	Predominantemente profissional
ESPAÇO SOCIAL/CAPITAL	Livraria/Editorial	Gestão/Finanças
DIMENSÃO FÍSICA REDE	Predominantemente física	Híbrida (física/digital)
NÚCLEO DO DISCURSO	Crise da formação de leitores	Transformações globais do varejo
PRODUTO LIVRO	Afeto/Cultura/Comércio	Estratégia/Negócio/Indutor
FUTURO DA LIVRARIA	Reavaliar megastore	Transição digital / Readequação Física
NÚCLEO DA EXPANSÃO	Desconcentração / quantitativa	Omnichannel / qualitativo
DESAFIANTES	Saraiva, Leitura	Amazon, Varejistas Digitais Generalistas
PÚBLICO	Leitores	Consumidores
VARIÁVEL SOCIAL	Falta de política pública p/ livro e leitura	Mudanças nos hábitos de consumo e digitalização do varejo
ATUAÇÃO E-COMMERCE	Episódica / Site	Episódica / Site

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor com informações coletadas em entrevistas concedidas pelos agentes selecionados e disponíveis ao público na internet. Todos os dados estão referenciados ao longo da seção.

17

Roberto Grün (1999) destaca que o processo de transformação das visões empresariais de mundo a partir da década de 1980 no Brasil produziu um cenário que fez emergir novas justificativas empresariais com base em princípios até então exógenos, de caráter mais mercadológico, financeiro e global, acentuando a transição da forma de administração familiar pautada na confiança e lealdade, para uma forma mais técnica, profissional e baseada em critérios de qualidade, competência e controle administrativo e contábil.

E, ao procurarmos as razões do predomínio dessas construções, constatamos a ação de

mecanismos culturais cujo escopo é bem mais amplo que as arenas econômicas organizacionais que pesquisamos. Assim, considero central e adequado analisar a lógica cultural que circunscreve o espaço das possibilidades de mudanças organizacionais (Grün, 1999, p. 123).

As mudanças que ocorrem no espaço social em que os atores do campo estão inseridos também produzem e evidenciam os conflitos em torno da consagração da nova ordem que busca se legitimar como forma de classificação e hierarquização, impondo a visão legítima do mundo social

(Bourdieu, 2002). Esse conflito tende a arrefecer à medida que os agentes se adequam às suas prerrogativas, o que não significa que o campo está completamente estabilizado e isento de lutas.

No caso do campo varejista editorial, tomando como referência a profissionalização da gestão ocorrida na Livraria Cultura, a entrada de um novo gestor está longe de representar apenas um novo conjunto de valores individuais e pessoais. Ela diz respeito a uma forma de construção de uma nova convergência entre o mundo empresarial, representado pelos capitais e valores que orientam a conduta do agente, e o novo ambiente cultural e econômico no qual a empresa se situa. Dessa maneira, a razão pela qual o quadro que tipifica e compara Pedro e Sérgio Herz ganha mais sentido quando vista sob a perspectiva das transformações nas formas de construção da oferta varejista editorial e essa, por sua vez, em função das transformações no comportamento coletivo. É o agente como ponto de interseção entre o campo particular e a estrutura social que atua como fator disruptivo.

Essa transição também ocorreu na livraria aqui considerada, no modo como cada uma das gerações de gestores da Livraria Cultura (Eva, Pedro e Sérgio Herz) expressam uma forma de gestão que reproduz, no particular, aspectos estruturais.

Essa evolução nas formas de gerenciamento do varejo brasileiro (Gersick, 2017), em especial na construção da oferta no campo editorial, não ocorre de forma linear em ordem de substituição progressiva, permitindo diferentes formas de arranjos e coexistência dos modelos em função da natureza dos mercados

culturais, ainda que tenham sido cada vez mais afetados pela racionalidade financeira que recai sobre eles.

Financeirização no campo da oferta varejista de livros e o caso da Livraria Cultura

No contexto da expansão que a rede de megastores experimentava na primeira década dos anos 2000, ampliando o número e o tamanho de suas lojas, além da incorporação sucessiva de inovações tecnológicas e nas formas de gestão, o fenômeno da financeirização também passou a exercer influência na Livraria Cultura. Entre os anos de 2009 e 2017 a Livraria Cultura experimentou dois processos de financeirização: a mudança na sua estrutura de capitais e aquisição da FNAC e da Estante Virtual.

Sob administração de Sérgio Herz, a mudança na estrutura de capital da empresa, até então integralmente familiar, cedia espaço às formas mais diversificadas de composição, estruturação e gerenciamento (Kuba, 2015), com vistas a ampliar a expansão e modernizar a rede.

Depois de diversas tratativas e negociações que duraram mais de dois anos, finalmente no ano de 2009, o fundo administrado pela Neo Investimentos/Banco Itaú, a Capital Mezanino, passou a integrar a estrutura gerencial da rede varejista, adquirindo 25% de participação (G1, 2009). A ideia central era ampliar a profissionalização da gestão da rede através da diversificação das fontes de capital, aproveitando a conjuntura econômica favorável aos diversos segmentos do varejo no país (Costa, 2017).

O controle da cadeia de livrarias continuava nas mãos da família Herz, sob direção de Sérgio Herz, mas a partir

de então, a forma de administração e prestação de contas sofreria modificações consideráveis, diante do novo conjunto de critérios contábeis e financeiros que a nova composição societária ensejava (G1, 2009).

No ano da composição da sociedade com o fundo de investimentos, a rede contava com 8 lojas, mantendo um ritmo de abertura de uma loja por ano. Uma das contribuições apontadas pelo proprietário da rede foi a possibilidade de aceleração desse ritmo, dobrando a quantidade de livrarias (Peçanha, 2014).

Essa mudança concretiza a primeira das mais expressivas mudanças em direção ao processo de financeirização experimentado pela Livraria Cultura, indicando a relação entre transformações mais amplas na estrutura da oferta varejista no Brasil e seus reflexos no campo editorial, por meio das associações com fundos de investimento, fusões, aquisições e redirecionamento de operações e do modelo de negócio.

Internamente, a varejista já construía seu plano de transição para o e-commerce, diante da relevância do segmento e, como passivo motivador da reestruturação, os altos custos fixos que a rede possuía em função do seu modelo de megastores, também objeto de apreciação da família Herz. De acordo com Pedro Herz, o modelo precisava ser repensado diante das mudanças nos hábitos de leitura no Brasil e do crescimento da cultura digital (Melo, 2016).

A rede multinacional de Livrarias FNAC era uma das principais concorrentes da Livraria Cultura. Controlada pela acionista Pinault-Printemps La Redoute, operava no Brasil desde o ano de 1999, depois de adquirir as operações de varejo da editora Ática, no ano anterior. A empresa de origem

francesa chegou ao seu auge possuindo 12 lojas distribuídas em 7 estados brasileiros, e é bastante conhecida pela oferta varejista de produtos editoriais e eletrônicos.

Em consequência do agravamento da crise econômica que abalou o faturamento do varejo, acentuado no ano de 2016 quando a queda foi de 16% no varejo editorial (CBL, 2018), a FNAC anunciou publicamente sua intenção de encerrar as operações no Brasil apontando esse quadro como um agravante das dificuldades de operação que já vinha apresentando nos anos anteriores (O Globo, 2017).

Os termos da operação chamaram atenção pelo modo como foram definidos. Diferentemente das formas tradicionais de aquisição no varejo, onde a empresa adquirente assume totalmente o controle da adquirida, efetuando o pagamento pela aquisição das operações, da marca e dos pontos de venda, o que ocorreu na prática foi uma espécie de aporte de capital de cerca de R\$ 130 milhões na livraria adquirente (O Globo, 2017), a Cultura.

Em contrapartida, a Cultura assumiu os passivos operacionais e trabalhistas da FNAC que, se optasse pelo encerramento efetivo de suas operações no Brasil, demitindo os mais de 500 funcionários e fechando suas 11 lojas, teria custos financeiros muito mais elevados. Por um lado, o aporte garantia a minimização dos riscos e prejuízos da rede francesa e, por outro, representava um aporte de recursos que facilitaria o cumprimento das obrigações financeiras da Cultura junto às editoras, que já se avolumavam desde 2015. Tratava-se, portanto, de uma estratégia realizada entre duas empresas que já se encontravam em dificuldade nas suas atuações no mercado editorial brasileiro.

A aquisição ocorrida em julho de 2017 representou um importante salto para as operações da Livraria Cultura, especialmente em direção à ampliação de suas operações para o canal digital, já que cerca de 50% da receita da FNAC era proveniente do comércio eletrônico (Carrenho, 2017). Longe de se resumirem às decisões individuais ou a medidas empresariais relativamente independentes, as peculiaridades da operação financeira revelam aspectos estruturais do campo, como a posição ocupada pela Livraria Cultura face às disputas travadas em torno de sua manutenção como dominante, notadamente em declínio, dependente de parcerias para aporte de capital, e o esforço para readequação de seu modelo na transição para o comércio eletrônico.

A transição foi decisiva para fazer frente à nova arena da oferta varejista de bens e serviços editoriais que passava a ser colonizada pela desafiante e nativa digital Amazon. A aceitação da desaceleração econômica e seus efeitos no varejo editorial como uma das causas de agravamento da situação das redes megastores, em especial a Cultura, não ofusca o fenômeno social mais relevante em curso: a financeirização dos agentes construtores da oferta varejista no campo editorial e a intensificação da digitalização da oferta, fazendo emergir novos agentes econômicos, alguns dos quais nativos no campo editorial, outros, migrantes do varejo em geral.

No mesmo ano em que realizou a aquisição da rede FNAC, 2017, a Cultura deu mais um passo em direção da ampliação de sua presença no comércio eletrônico ao adquirir 100% da plataforma de livros Estante Virtual (Carrenho, 2017), criada em 2005, pioneira na oferta

varejista de livros usados pela internet e o primeiro marketplace de livros no Brasil (Publishnews, 2016).

A aquisição da Estante Virtual revelou a estratégia e iniciativa da Cultura em direção a ampliação da sua presença no varejo digital de livros. A projeção e representatividade comercial da Estante Virtual lhe conferia o reforço de suas operações digitais em um momento em que, mais do que mera ampliação dos negócios, havia a necessidade de uma reestruturação que lhe garantisse a sobrevivência diante das severas transformações no campo.

A medida alavancava a presença digital, até então restrita às operações em seu site e às parcerias feitas com as plataformas das Casas Bahia e Ponto Frio, já que não possuía seu próprio marketplace. A aquisição supriria essa carência, ao mesmo tempo em que lhe conferiria a extensão de sua base de clientes, medidas necessárias para a recuperação de sua posição frente ao crescente domínio das varejistas nativas digitais de livros, como Submarino e Amazon, e os demais canais de varejistas digitais generalistas, como MagaLu e Americanas/B2W, que passavam a atuar maciçamente no varejo editorial.

As táticas implementadas pela Cultura devem ser vistas pelo conjunto global da forma de funcionamento e das práticas dominantes no campo, pois a aquisição de um marketplace já consolidado (Estante Virtual) revela os efeitos do crescimento da Amazon, varejista que já dava indícios de que se tornaria a maior plataforma digital de oferta varejista de livros, modificando as relações de poder nesse campo.

Os processos de financeirização e digitalização do campo da oferta varejista editorial brasileira podem observados a partir da tese do isomorfismo institucional

de DiMaggio e Powell (2005), a qual chama atenção para o modo como os agentes econômicos se observam no campo e, em função das transformações decorrentes de inovações tecnológicas, faz com que os que ocupam posições dominantes exerçam um poder de condicionamento das estratégias dos aspirantes, impingindo-lhes formas de adequação às condições ambientais, garantido a reprodução das condições do seu domínio. A ascensão da Amazon como varejista editorial produziu o efeito isomórfico nos demais agentes do campo na medida em que a sobrevivência de muitos deles passava a depender da adesão ao marketplace de Jeff Bezos em decorrência do declínio das livrarias físicas a partir de então.

Esse quadro de transformações caracterizado pela ascensão das livrarias com modelo de megastores ao polo dominante do campo sofreu severas alterações nos últimos anos, sobretudo diante da emergência das até então desafiantes, como as varejistas digitais generalistas que passaram a atuar no campo da oferta varejista editorial, sintetizadas no paradigma erigido pela Amazon.

As duas maiores redes de livrarias megastores (Cultura e Saraiva) entraram em processo de recuperação judicial no final de 2018, indicando as consequências da financeirização e da digitalização do campo. Ambas fecharam a maior parte de suas livrarias físicas e buscaram ampliar sua atuação nos marketplaces, novas arenas comerciais administradas por grandes varejistas como a Amazon e Magalu, as quais passaram a estabelecer novas regras de funcionamento do campo da oferta varejista editorial brasileira (Souza, 2022).

Em maio de 2023 a falência da Livraria Cultura foi decretada por não atendimento ao plano de recuperação judicial que fora aprovado em 2020 (Sobota, 2023). Nesta data, a rede de livrarias megastores que chegou a atingir 17 livrarias físicas, possui apenas 2 unidades, e tem ampliado suas estratégias para atuação nos canais digitais. Esse é mais um indicador das severas transformações decorrentes da financeirização e digitalização do campo, aceleradas, sobretudo, pela atuação da Amazon no Brasil.

Considerações finais

Ao descrever analiticamente as principais características das livrarias megastores, suas linhas de força discursivas e o modo como buscaram reforçar sua autoimagem como equipamentos culturais, o presente artigo demonstrou uma nova forma de acomodação entre os campos literário e econômico no recorte temporal considerado. Ao consolidarem a autonomização do campo varejista e os processos de profissionalização do livreiro, as livrarias megastores redimensionaram as relações com os demais agentes da cadeia editorial, tais como editores e distribuidores, reconfigurando, em razão da posição dominante que alcançaram, as práticas varejistas do setor.

O crescimento das megastores convergiu com a expansão dos shoppings centers, especialmente porque seu modelo varejista editorial produziu homologias em relação às principais justificativas e discursos acerca da oferta de lazer, entretenimento e promoção de experiências culturais daquele empreendimento varejista que se expandiu a partir da década de 1980. O desenvolvimento da sociedade de consumo modificou o modo

como a oferta é produzida, refletindo-se, especialmente, na imbricação entre as práticas de compras e as práticas de lazer, impactando os mercados culturais no Brasil, especialmente o editorial.

Com base em dados biográficos, estatísticos e documentais, o estudo de caso da transição geracional na administração da Livraria Cultura identificou as mudanças relacionadas à ampliação da administração profissional nas redes varejistas de livros, o que indica que as práticas econômicas dos agentes econômicos não são produtos de comportamentos individuais, mas do modo como o campo opera sobre eles. Por esse motivo, a nova configuração do campo se coaduna com a crescente financeirização e digitalização da oferta varejista, fatores que se tornaram cada vez mais importantes no mercado editorial brasileiro, sobretudo

diante da emergência da Amazon e dos efeitos isomórficos que ela produziu no campo.

As incursões desenvolvidas no trabalho permitiram atingir os objetivos pretendidos no recorte temporal considerado, permitindo a problematização do processo de expansão, domínio e declínio do modelo de livraria megastore a partir de transformações nos tipos de capitais e recursos decisivos nas interseções entre cultura e mercado, o que indica a profunda imersão social dos agentes construtores na oferta varejista editorial e da autonomização e reprodução das lógicas de disputa pelo polo dominante do campo, preceitos da nova sociologia econômica com inspiração bourdieusiana corroborados neste trabalho.



Referências

Abdalla, A. (2015). A difícil tarefa de profissionalizar a Livraria Cultura. *Época Negócios*. Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/02/dificil-tarefa-de-profissionalizar-livraria-cultura.html>. Acesso em 12/08/2023.

Andrade, G. (2018). Pedro Herz, da Livraria Cultura, dá entrevista exclusiva ao Correio. *Correio Braziliense*. <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/trabalho-e-formacao/2018/03/04/interna-trabalhoeformacao-2019,663787/pedro-herz-da-livraria-cultura-da-entrevista-exclusiva-ao-correio.shtml>. Acesso em 04/03/2022.

Aranha, C. (2014). Pedro Herz, o vendedor de livros da livraria Cultura. *Exame*. Disponível em <https://exame.com/pme/o-vendedor-de-livros-da-livraria-cultura/>. Acesso em 08/08/2023.

Associação Brasileira de Shoppings Centers (Abrasce). (2019). *Evolução do setor: número de shoppings centers*. São Paulo, 21p.

Associação Nacional de Livrarias (ANL). (2010). *Anuário nacional de livrarias*. São Paulo, 15p.

Associação Nacional de Livrarias (ANL). (2014). *Anuário nacional de livrarias*. São Paulo, 22p.

Associação Nacional de Livrarias (ANL). (2018). *Diagnóstico do setor livreiro*. São Paulo, 41p.

Barbosa, L. (2002). *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Zahar, 82p.

Belém, E. (2018). A fantástica história da Livraria Cultura. *Revista Bula*. Disponível em <https://www.revistabula.com/12390-a-fantastica-historia-da-livraria-cultura/>. Acesso em 21/01/2023.

Bertolde, C. (2020). Saraiva e Cultura: livrarias amargam crise e fecham lojas. *SOS notícia*. Mercado Editorial. Disponível em <https://www.sosnoticia.com.br/noticia/229/saraiva-e-cultura-livrarias-amargam-crise-e-fecham-lojas>. Acesso em 20/10/2022.

Bicalho, S. (2020). *O papel de loja física na estratégia omnichannel do varejo no Brasil*. São Paulo, SP. Dissertação de mestrado em Administração. Insper.

Bourdieu, P. (2002). *Las estructuras sociales de la economía*. Buenos Aires: Manantial, 251p.

Bourdieu, P. (2005). *As regras da arte: gênese e estrutura do campo literário*. São Paulo: Companhia das letras, 395p.

Câmara Brasileira do Livro. (2018). *Produção e vendas do setor editorial brasileiro*. São Paulo, v.1, 53p.

Câmara Brasileira do Livro. (2016). *Produção e vendas do setor editorial brasileiro*. São Paulo, v.1, 85p.

Carrenho, C. (2017). Por que a Cultura comprou a Estante Virtual? *Notícias Publishnews*. Disponível em <https://www.publishnews.com.br/materias/2017/12/26/por-que-a-cultura-comprou-a-estante-virtual>. Acesso em 26/12/2022.

Charan, R. (2019). *O sistema Amazon*. São Paulo: Planeta, 2019. 224p.

Costa, P. (2017). Bate papo com Pedro Herz, fundador da Livraria Cultura. Canal VIRTVS. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=wa--OAoc9hc>. Acesso em 08/01/2022.

Dimaggio, P.; Powell, W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 45 (2), 74-89.

El Far, A. (2006). *O livro e a leitura no Brasil*. Rio de Janeiro: Zahar, 2006, 215p.

Epstein, J. (2002). *O negócio do livro: passado, presente e futuro do mercado editorial*. Rio de Janeiro: Record, 170p.

Fonseca, L. (2013). *Crescimento da indústria editorial de livros no Brasil e seus desafios*. Rio de Janeiro, RJ. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, 142p.

França, S. (2017). Sullivan França entrevista Pedro Herz da Livraria Cultura. *Foco & Gestão*. 10 de julho de 2017. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=7b5utfqctBg>. Acesso em 13/05/2022.

G1. (2009). Com novo sócio, Livraria Cultura quer dobrar o ritmo de expansão. *G1 – Economia e Negócios*, São Paulo, 19 de janeiro. Disponível em https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL961874-9356,00-COM+NOVO+SOCIO+LIVRARIA+CULTURA+QUER+DOBRAR+RITMO+DE+EXPANSAO.html#:~:text=%22N%C3%A3o%20precis%C3%A1vamos%20de%20s%C3%B3cios%2C%20est%C3%A1vamos,mesmo%2C%20a%20venda%20da%20Cultura. Acesso em 21/07/2023.

Garrefa, F. (2008). A evolução da indústria de shopping center no Brasil: tendências recentes. In. *II Colóquio Internacional sobre*

o comércio e a cidade: uma relação de origem. São Paulo, 61-69p.

Gersick, K. (2017). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.* Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 312p.

Grün, R. (1999). Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e a resistência a ela. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 14 (41), 121-40. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-69091999000300008>.

Herz, P. (2017). *O livreiro Pedro Herz.* São Paulo: Editora Planeta, 2017, 240p.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2015). *Perfil dos Estados e dos Municípios brasileiros: Cultura.* Rio de Janeiro, 182p.

Koche, J. (2013). *Fundamentos da metodologia científica.* Rio de Janeiro: Vozes, 277p.

Kuba, L. (2015). Sergio Herz (Livraria Cultura). *Programa Man in the arena.* Ep. 80. 15 de março de 2015. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=LnrFmzSz0t0>. Acesso em 08/01/2023.

Lindoso, F. (2004). *O Brasil pode ser um país de leitores?* Políticas para o livro. São Paulo: Summus, 2004, 116p.

Lipovetsky, G.; Serroy, J. (2015). *A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista.* São Paulo: Companhia das Letras, 472p.

Lyons, M. (2011). *Livro: uma história viva.* São Paulo: Senac, 2011, 224p.

Machado, U. (2008). *Pequeno guia histórico das livrarias brasileiras.* São Paulo: Ateliê Editorial, 194p.

Melo, G. (2016). Desafios para o setor editorial brasileiro de livros na era digital. *BNDES setorial*, 36, 429-473.

Melo, L. (2013). 3 fontes que inspiraram Sérgio Herz, dono da Livraria Cultura. *Exame*. 20 de agosto. Disponível em <https://exame.com/negocios/3-fontes-que-inspiram-sergio-herz-dono-da-livraria-cultura/>. Acesso em 14/05/2023.

Mollier, J. (2010). *O dinheiro e as letras: história do capitalismo editorial.* São Paulo: Unesp, 533p.

O Globo. (2017). FNAC anuncia que irá se retirar do Brasil. *O Globo*, 28 de fevereiro. Disponível em <https://oglobo.globo.com/economia/fnac-anuncia-que-ira-se-retirar-do-brasil-20992165>. Acesso em 25/11/2023.

Peçanha, A. (2014). *Da gestão familiar à profissionalização de franquia: o estudo de uma livraria brasileira.* Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 183p.

Pintaudi, S.; FRUGOLI, H. (2010). *Shopping centers: espaço, cultura e modernidade nas sociedades brasileiras.* São Paulo: Unesp, 134p.

Publishnews. (2016). Estante virtual registra crescimento de 26% em janeiro. *Publishnews*. Disponível em <https://www.publishnews.com.br/materias/2016/03/03/estante-virtual-registra-crescimento-de-26-em-janeiro>. Acesso em 7/11/2023.

Sá-Earp; F. Kornis, G. (2005). *A economia da cadeia produtiva do livro.* Rio de Janeiro: BNDES, 32p.

Sá-Earp; F. Kornis, G. (2012). *A cadeia produtiva do livro e a leitura.* São Paulo: Instituto pró-livro, 121p.

Schettino, T. (2012). Empreender a vocação: a tensão entre moral “cultural” e moral capitalista na legitimação das práticas dos livreiros. *Dilemas - Revista de*

estudos de conflito e controle social, 5 (3), 513-531.

Silva, S. (2019). *O jeito de ser livreiro no Brasil: notas sobre o mercado de bens simbólicos*. São Paulo, SP. Dissertação de mestrado em Filosofia. Universidade Federal de São Paulo, Unifesp, 142p.

Sobota, G. (2023). Justiça volta a decretar falência da Livraria Cultura. *Publishnews*, São Paulo, 17 de maio de 2023. Disponível em <https://www.publishnews.com.br/materias/2023/05/17/justica-volta-a-decretar-a-falencia-da-livraria-cultura>.

Sorá, G. (2010). *Brasilianas*: José Olympio e a gênese do mercado editorial brasileiro. São Paulo: Com-arte, 379p.

Souza, C. (2018). As livrarias megastores e a digitalização do simbólico: convergências

e divergências na configuração do mercado editorial brasileiro. In: *Anais do Seminário Nacional de Sociologia da UFS*. Programa de Pós-Graduação em Sociologia – PPGS. Universidade Federal de Sergipe – 25 a 27 de abril, p. 35-49.

Souza, C. (2022). *Diferenciação, digitalização e marketplace: transformações no campo da oferta varejista editorial brasileira*. Aracaju, SE. Tese de doutorado em Sociologia. Universidade Federal de Sergipe – UFS, 234p.

Thompson, J. (2013). *Mercadores de cultura*. São Paulo: Unesp, 430p.

Zaid, G. (2004). *Livros demais: sobre ler, escrever e publicar*. São Paulo: Summus, 143p.

Recebido em 25/11/2023. Aprovado em 22/07/2024.



Selo Licença CC BY-NC 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International - CC BY-NC 4.0, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio para fins não comerciais, desde que o trabalho original seja corretamente citado.