

PREFÁCIOS DE
BETO SICUPIRA E JORGE PAULO LEMANN

JOAQUIM CASTANHEIRA (ORG.)

#VQD

VAI QUE DÁ!

Dez histórias de empreendedores
que transformaram sonhos grandes
em negócios de alto impacto

Copyright © 2014 by Endeavor Brasil

A Portfolio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

PORTFOLIO and the pictorial representation of the javelin thrower are trademarks of Penguin Group (USA) Inc. and are used under license. PENGUIN is a trademark of Penguin Books Limited and is used under license.

CAPA Claudia Espínola de Carvalho

PREPARAÇÃO Ligia Azevedo

REVISÃO Marise Leal e Huendel Viana

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Vai que dá! : Dez histórias de empreendedores que transformaram sonhos grandes em negócios de alto impacto / organizador

Joaquim Castanheira. — 1ª ed. — São Paulo :

Portifolio-Penguin, 2014.

ISBN 978-85-8285-000-8

1. Empreendedores 2. Empreendedorismo 3. Negócios

4. Negócios e economia 5. Sucesso 6. Sucesso em negócios

I. Castanheira, Joaquim

14-07045

CDD-658.421

Índice para catálogo sistemático:

1. Empreendedorismo : Sucesso em negócios : Administração de empresas 658.421

[2014]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 – São Paulo – SP

Telefone (11) 3707-3500

Fax (11) 3707-3501

www.portfolio-penguin.com.br

atendimentoaoleitor@portfolio-penguin.com.br

SUMÁRIO

| | |
|---|-----|
| Apresentação: Por que “Vai que dá!”? | 13 |
| Prefácios de Jorge Paulo Lemann e Beto Sicupira | 15 |
| 1. Arizona | 20 |
| 2. Acesso Digital | 40 |
| 3. Grupo Prepara | 56 |
| 4. Prática | 76 |
| 5. Sirtec | 94 |
| 6. Tecsis | 110 |
| 7. Uatt? | 132 |
| 8. Casa do Construtor | 148 |
| 9. Clearsale | 166 |
| 10. ToLife | 186 |
| Um retrato do empreendedor brasileiro: O ponto de vista da Integration | 203 |
| Agradecimentos Endeavor | 237 |
| Agradecimentos Integration | 239 |
| Sobre a Endeavor | 241 |
| Sobre a Integration | 243 |
| Créditos das fotografias | 247 |

1. ARIZONA

“Vamos crescer até onde conseguirmos
exercer nossos valores com plenitude.”

ALEXANDRE ABDO HADADE

ERA UMA VEZ DUAS MÁQUINAS GRÁFICAS USADAS. O dono queria vendê-las e publicou um anúncio nos classificados do jornal *O Estado de S. Paulo*. O empresário Abdo Antônio Hadade, leitor assíduo da seção, viu, gostou do preço e comprou. Sua mulher, Jaqueline Zoppi Hadade, se juntou a um dos três filhos, Alexandre, e colocou os equipamentos em funcionamento. Depois outro filho, Marcus, se juntou à turma. Criaram uma gráfica especializada em impressos de alta qualidade e a batizaram com o nome de um sítio da família, Arizona. A empresa cresceu rapidamente, atingiu faturamento de 20 milhões de reais, era altamente lucrativa e desfrutava de prestígio no mercado. Enfim, os dois irmãos poderiam ser felizes para sempre.

Nada disso. Era um negócio, e não um conto de fadas. No auge, em 2007, passaram a gráfica adiante e partiram para uma nova empreitada. Hoje, a empresa dos irmãos Hadade é uma fornecedora de soluções integradas focadas em proporcionar melhores resultados para o ecossistema da comunicação e marketing. Isso quer dizer que a Arizona (a marca foi mantida) recebe o material criado pelas agências de publicidade para seus anunciantes, realiza todas as etapas de produção e coordena a

aprovação junto à agência e seus clientes. Depois gera os arquivos digitais e despacha versões específicas para cada tipo de mídia onde a peça publicitária será veiculada — jornais, sites, televisão, outdoors, tablets e banners. E esses meio são apenas os mais óbvios. Há muitos outros, incorporados ao nosso dia a dia, como caixas de pizza, escadas rolantes, cordões para crachá, catracas de metrô, bolachas para copos, cabides para lojas de roupa, encostos de poltrona em avião, filmes no Youtube, placas em campos de futebol, camisetas promocionais etc. Os profissionais de marketing chamam esse universo de “one content, multiple screens” [um conteúdo, múltiplas mídias]. A Arizona oferece ainda armazenamento e gestão de ativos digitais, além de análise das ações de marketing realizadas pelos clientes. Em apenas sete anos, seu crescimento foi exponencial. Com faturamento anual de 72 milhões de reais, a companhia tem escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro e Buenos Aires, emprega trezentos funcionários e ostenta uma carteira de cem clientes, com grifes como Natura, Coca-Cola, Santander, Carrefour, Peugeot-Citroën, além de grupos de comunicação do porte da Lew’Lara/TBWA, W/McCann, Almap/BBDO e Talent/Publicis.

Não deixa de ser curioso que um empreendimento desse porte tenha sua origem num simples classificado, publicado em 1998. Na ocasião, seu Abdo era dono da Ceneral, fabricante de televisores. Em outra frente, mantinha uma administradora de consórcios. As duas máquinas gráficas lhe despertaram a atenção, pois poderiam ser utilizadas para imprimir os carnês e, quem sabe, os manuais dos produtos da Ceneral. Era um volume tão grande que em dois meses o investimento se pagaria, calculou. Não funcionou assim. A dificuldade para contratar mão de obra especializada quase levou o empresário a se desfazer dos equipamentos. A mulher não deixou, assumindo a tarefa de colocar a pequena gráfica em funcionamento.

Na mesma época, o filho Alexandre desembarcou no Brasil depois de um período estudando no exterior. Formado em admi-

nistração de empresas, sonhava com um emprego em um banco de investimento. Enquanto participava de processos de seleção, meteu-se na gráfica para ajudar a mãe. Tomou gosto pelo negócio, mas não se deixou levar pela paixão, evitando um erro comum entre empreendedores novatos. Antes de mergulhar na atividade, dedicou-se a conhecê-la de forma mais profunda. Cursos do Senai lhe proporcionaram formação técnica e conhecimento da operação fabril. Logo, percebeu que precisava de apoio, sobretudo na área comercial. Marcus era a escolha natural. Na ocasião, o irmão mais velho era um dos principais executivos de vendas da Cinerall. Sua rede de relacionamentos, sobretudo entre as agências de publicidade, agregaria valor à Arizona. Assim, Alexandre poderia se dedicar mais à gestão e à indústria.

Parecia lógico, mas não factível. A Arizona mal gerava receita para cobrir a remuneração de Alexandre. Então, como incluir um sócio na empresa? As conversas evoluíram e a motivação de Marcus cresceu na mesma proporção. Ainda hoje, quando relata a passagem, seus olhos brilham. “O projeto era como um papel em branco, e nele poderíamos escrever uma história”, recorda. “Como recusar?” Mais uma vez, os dois evitaram a tentação de ir em frente empurrados apenas pelo entusiasmo. “A empresa precisava de um plano de negócios consistente, baseado na oferta de algum tipo de serviço que não fosse commodity”, diz Alexandre. “Só assim teria futuro.”

Nos meses seguintes, ambos se atiraram num cuidadoso mapeamento do mercado. O quadro que emergiu da pesquisa indicou que mais de 90% das gráficas se dedicavam a serviços simples, como cartões, convites, folhetos etc. Pequenas, não tinham capacitação para serviços mais elaborados. Os 10% restantes possuíam tecnologia de ponta e atendiam encomendas de larga escala. Por conta disso, os preços para impressões de volumes reduzidos se tornavam impeditivos. De acordo com os estudos, então, havia carência de fornecedores dispostos a entregar materiais com acabamento sofisticado em tiragens limitadas, como

catálogos de moda e revistas segmentadas para consumidores de alto poder aquisitivo, entre outros. Ou seja, fazia falta uma espécie de boutique gráfica. E ali estava o nicho a ser ocupado.

Seria perfeito, não fosse um ponto: não seria com máquinas usadas que a Arizona atingiria o nível de requinte que pretendia oferecer aos clientes, e a geração de caixa não permitia investimentos vultosos. A solução apareceu com o Projeto Soma, concebido no segundo semestre de 1999. Alexandre e Marcus organizaram um almoço no Ecco, um badalado restaurante na região da avenida Faria Lima, em São Paulo. Para o encontro, convidaram representantes de seis dos melhores fornecedores da indústria gráfica brasileira, como a Basf alemã, de tintas, a Suzano, de papel, e a Heidelberg, principal fabricante mundial de máquinas para impressão e acabamento. O Soma sugeria uma parceria em que cada um dos participantes mostrasse o que tinha de melhor em seu portfólio. “Nossa empresa será um showroom para expor a excelência de seus produtos”, propôs Alexandre na apresentação. “Para isso, precisamos de apoio, inclusive financeiro, e acesso às inovações de vocês.” O projeto previa o uso do logotipo dos seis parceiros no material de divulgação e até nos uniformes dos funcionários da Arizona.

Os fornecedores compraram a ideia. A Heidelberg, por exemplo, forneceu uma impressora de última geração em condições camaradas. O valor de 800 mil euros seria pago em parcelas semestrais ao longo de cinco anos com um ano de carência. Com o Soma, as encomendas para a Arizona se multiplicaram, mas o equipamento da Heidelberg só chegaria ao Brasil no início do ano seguinte. Nada que justificasse dizer “não” aos clientes que apreciavam. Quando as coisas apertavam, os sócios levavam o serviço para outra gráfica. Não era permitido desrespeitar prazos ou negligenciar a qualidade. “Às vezes, perdíamos dinheiro com essa atitude”, conta Marcus. “O prejuízo à credibilidade, porém, sairia mais caro.” Na prática, os irmãos seguiam uma das máximas do empreendedorismo: “Venda o que não tem e encaixe onde não cabe”.

Nos três anos seguintes, as receitas (e o prestígio) da Arizona cresciam aos saltos, e alguns sustos no meio do caminho não chegaram a interromper a trajetória ascendente. Um deles ocorreu em 2002, quando a campanha eleitoral para presidente da República provocou instabilidade econômica e elevou o dólar e o euro a patamares inéditos. Endividada em euros, as contas da empresa sentiram o impacto. Mais uma vez, Alexandre e Marcus contaram com a boa vontade da Heidelberg. Os prazos de pagamentos foram dilatados, o que amenizou em parte o efeito da desvalorização do real.

Os sócios já conviviam com outra dor de cabeça desde 2000, quando notaram uma mudança no relacionamento com os clientes. De forma tímida num primeiro momento e com mais intensidade nos anos seguintes, executivos da área de marketing passaram a ser substituídos por analistas de compra na hora de negociar valores e fechar contratos — uma diferença sutil, mas com profundo significado. Na avaliação de Alexandre e Marcus, o mercado caminhava rumo à “commoditização”. O palavrão sinalizava que o fator preço se tornava absolutamente preponderante num processo de aquisição. Quem fizesse mais barato levava o serviço.

Era uma má notícia para uma empresa de nicho, cujo valor agregado era o requinte do produto final. Mas Marcus e Alexandre identificaram a tendência antes que os efeitos se manifestassem no desempenho da Arizona. Ficou a lição de acompanhar atentamente cada movimentação do mercado, avaliando o impacto no negócio e decidindo como se adaptar ao novo cenário. Foi o roteiro seguido na Arizona.

Os irmãos começaram a olhar com mais atenção o departamento de pré-impressão, a fase posterior à criação e anterior à impressão de uma peça. Entre outras tarefas, a pré-impressão inclui a finalização dos arquivos digitais e o gerenciamento de cores, além da revisão de cada detalhe e da geração de provas para que o cliente dê o sinal verde. Enfim, é o pente-fino antes

que o material comece a rodar. Na ocasião, sem grandes recursos tecnológicos, o processo era rudimentar; agora, além de mais sofisticado, ele não se limita aos canais impressos e se estende a todas às mídias eletrônicas, tendo sido rebatizado de “crossmedia”.

No chamado “ecossistema da comunicação”, essa etapa era (e ainda é) considerada excessivamente operacional, complexa, detalhista e pouco nobre. Exigia (e ainda exige) mão de obra intensiva e, não raro, jornadas de trabalho que invadiam (e ainda invadem) a madrugada. As agências de publicidade ofereciam esse tipo de serviço mais por necessidade dos clientes do que por decisão estratégica. “Então para nós seria estratégico”, conta Marcus. O departamento se tornou uma unidade independente. Os irmãos logo perceberam que o mercado ansiava por um fornecedor nessa área. “Até outras gráficas nos contratavam para cuidar da pré-impressão”, recorda Marcus. A ideia era fortalecer o novo braço e depois decidir sobre o rumo a tomar em relação à gráfica. O objetivo principal era incluir no portfólio dos serviços de cross-media um “cliente de referência”, ou seja, uma daquelas marcas que representem um aval de qualidade e excelência. “Aposte o que puder para conquistar um cliente de referência”, sugere Marcus.

Ao esquadriñar o mercado, Marcus e Alexandre descobriram uma porta de entrada na Natura: um ex-colega de escola de ambos. Por intermédio dele, apresentaram as soluções de cross-media e fizeram uma proposta. Durante um tempo trabalhariam para a empresa e, se o serviço não ficasse bom, devolveriam todo o dinheiro recebido — na ocasião, cerca de 100 mil reais. Era um desafio monumental. Tratava-se de administrar a produção dos catálogos de produtos de uma das maiores fabricantes de cosméticos e produtos de higiene pessoal. A cada 21 dias, eram impressos 3 milhões de exemplares em dezessete diferentes versões para sete países da América latina.

O que aconteceu a partir daquele momento representa um bom resumo do trabalho desenvolvido pela Arizona. Muitos produtos de maquiagem da Natura eram devolvidos pelas con-

sumidoras, pois havia diferença entre as cores registradas nos catálogos e as cores reais, mas esse índice caiu 30%. A aprovação de material se tornou 65% mais rápida, já que o processo foi automatizado e o deslocamento de pessoal diminuiu sensivelmente. A economia gerada pela localização e utilização de imagens já produzidas somou 80 mil reais. Resultado: hoje a fabricante de cosméticos e produtos de higiene pessoal é um dos maiores clientes da Arizona.

As perspectivas eram boas, mas a migração definitiva para o setor de crossmedia embutia riscos. Do faturamento de 20 milhões de reais, 75% vinham da gráfica. Quando pediam a opinião de outras pessoas, Alexandre e Marcus ouviam mais ou menos o seguinte: “Mas por que mudar se o negócio vai tão bem?”. Por outro lado, o mercado lhes dizia que, sim, era hora de mudar.

Era um sentimento semelhante ao experimentado por Marcus ao trocar a Cinal para a Arizona. A folha em branco aparecia novamente à sua frente. Por isso, os irmãos diziam: “Já escrevemos uma história. Qual queremos escrever agora?”. A angústia provocada por dilemas como esse pode paralisar o negócio. “O empreendedor tem o direito de ficar triste, mas a tristeza só pode durar um dia. Depois é necessário se reerguer e retomar a atitude positiva”, diz Marcus. Por quase três anos, os sócios conviveram com a dúvida. “O que desempatou o jogo foi a possibilidade de fazer algo diferente”, explica Marcus. Na avaliação de Felipe Gasko, gestor da Endeavor responsável pelo acompanhamento da Arizona, a decisão revela um traço no perfil dos irmãos que se encaixa com perfeição no setor de tecnologia. “São dois empreendedores sem receio de mudar atuando num mercado em constante mutação”, diz ele. “É uma forte vantagem competitiva.”

Em 2007, a gráfica foi vendida para um dos maiores grupos do setor no mundo, a Globo Cochrane. O desafio, a partir de então, foi reconstruir as receitas. A nova Arizona nasceu menor do que a antiga Arizona, com um emagrecimento de 75%. Com recursos no caixa, aquisições entraram no radar da empresa. Mais uma vez,

os dois irmãos saíram a farejar o mercado. Localizaram o alvo na Image, uma concorrente que vivia uma situação paradoxal: não conquistava novos contratos (por carência de tecnologia), mas não perdia os antigos (em função do bom atendimento prestado). As carteiras de clientes das duas companhias eram complementares. O negócio foi fechado, e um dos sócios da Image, Roberto Casali, passou a deter uma parcela do capital da Arizona.

Ao incorporar a Image, a Arizona entrou na rota de expansão acelerada no mercado de crossmedia. O principal diferencial no mercado era o modelo, vigente até hoje, sustentado por três pilares: no primeiro, o time da empresa identifica minuciosamente (e, se necessário, redesenha) o processo de trabalho, e cada etapa — da produção ao envio de arquivos às mídias, passando pela aprovação — é descrita e registrada; no segundo pilar, a equipe de tecnologia entra em cena para desenvolver ferramentas e infraestrutura; no terceiro, os operadores do sistema e funcionários dos clientes são treinados.

À medida que aplicavam esse sistema e mergulhavam no dia a dia dos clientes, novas oportunidades de negócios saltavam aos olhos dos dois irmãos. Hoje, a Arizona atua em três frentes, todas nascidas da demanda dos próprios clientes e ligadas ao universo do marketing. Alexandre as classifica como “camadas que se sobrepõem” e que “conversam entre si”, ou seja, funcionam de forma integrada. São elas:

1. PRODUÇÃO

Foi a origem da empresa e até hoje é a principal fonte de suas receitas. Como já foi dito, trata-se do meio de campo no fluxo de materiais entre agências de publicidade e os canais de comunicação. Ou seja, a Arizona cuida da parte mais trabalhosa e braçal da área de comunicação, que, se mal executada, prejudica irremediavelmente a relação entre o anunciante e seu consumidor

final. Esse risco é minimizado, pois um único conteúdo alimenta todas as mídias, garantindo uniformidade às mensagens e integridade à marca. Se estivéssemos falando de uma montadora de automóveis, a empresa não desenvolveria os projetos dos veículos e tampouco faria o design, mas produziria o carro e cuidaria para que chegassem brilhando e intactos à rede de concessionárias. Enfim, seria responsável pela etapa fabril do negócio. O que, na opinião de Marcus, a torna diferente é o uso intensivo de tecnologia. “O processo é inteiramente automatizado. Aprovações, envio de materiais, acabamento, tudo é feito por intermédio de plataformas digitais”, explica.

2. GESTÃO

O serviço armazena ativos digitais (como anúncios veiculados, fotos e vídeos), cuida da gestão de orçamentos e apoia o planejamento e as ações de marketing. Por exemplo, um dos clientes da Arizona, o Santander, altera o orçamento para a área, em média, uma vez por semana, o que significa cinquenta diferentes versões por ano. É uma planilha em constante atualização que orienta e controla o investimento de centenas de milhões de reais em publicidade, promoção e marca. A cada ano, são 14 mil ações de marketing que geram 60 mil peças publicitárias. “Nosso sistema guarda todo esse acervo e possibilita o acesso rápido e preciso a ele. Além disso, atualiza as informações orçamentárias em tempo real, permitindo que o gestor acompanhe de forma integrada esse universo”, diz Marcus.

3. ANÁLISE

O controle dessas informações é importante, mas elas são de pouca utilidade se não forem analisadas constantemente. Por

isso, a Arizona desenvolveu também um módulo de análise e mensuração dos resultados das ações de marketing da companhia. Com ele, é possível, por exemplo, gerar um relatório com todas as informações referentes a cada anúncio publicitário feito pelo cliente: número de inserções, data, custo, região geográfica, retorno obtido etc. “Essas informações gerenciais são fundamentais para as tomadas de decisão e formulação das estratégias de comunicação”, diz Alexandre.

O que amarra tudo isso é uma forte cultura empresarial. “Nossa veia é resolver problemas dos clientes, não criá-los. A principal ferramenta para cumprir essa missão é o uso intensivo de tecnologia própria.” Outro aspecto, ressalta Marcus, é a inovação. Para que ela floresça, há pré-requisitos. “Estamos abertos ao erro”, diz ele. Se houvesse hostilidade interna a tropeços, os funcionários prefeririam não arriscar e se instalariam numa zona de conforto. Assim, as soluções apresentadas seriam aquelas já testadas e aprovadas — o que se tornaria fatal para um modelo baseado na customização dos sistemas e, ao mesmo tempo, no rigor da operação, com processos detalhados e precisos. Cada etapa tem duração pré-determinada, seja ela de simples execução, seja de alta complexidade. Todos os passos podem ser rastreados a qualquer momento. “É modelo industrial, baseado no conceito mais moderno de linha de montagem. Trabalhamos em três turnos, 24 horas por dia, o que significa que não paramos em momento algum”, diz Marcus. Parte da equipe da empresa cumpre expediente nas instalações do próprio cliente. Alguns abrigam trinta profissionais da Arizona. “Ganha-se agilidade e qualidade”, diz Marcus. “Buscamos entregar o melhor resultado no menor tempo com erro próximo de zero.”

O atendimento personalizado explica a predominância de grandes empresas na carteira de clientes da Arizona. Elas possuem fôlego financeiro para arcar com os investimentos em tecnologia e aguardar a economia que será gerada ao longo do

tempo. Mas, para pequenas e médias companhias, o modelo se torna quase proibitivo. “Esse pode ser um gargalo para a Arizona ganhar escala”, alerta Gasko, da Endeavor. A saída estaria no desenvolvimento de soluções padronizadas que atendessem a esse público no quesito custos. “A empresa já tem uma base tecnológica suficientemente ampla para dar esse salto”, diz ele. Trata-se de uma estrutura parruda sustentada por 150 servidores na empresa, além de outros tantos instalados em clientes e backups na nuvem.

Um obstáculo nesse caminho seria encontrar talentos que “já tenham o nosso jeito”, de acordo com Marcus. De acordo com seus cálculos, 60% das necessidades de pessoal deveriam ser satisfeitas com profissionais que se integrassem rapidamente à cultura da Arizona. “Caso contrário, a velocidade de crescimento será menor”, afirma ele. É uma questão estratégica. “A Arizona vende confiança. E quem entrega confiança são as pessoas”, diz. O empresário tem uma visão própria sobre a formação de equipes: “Não monte uma à sua imagem e semelhança. A diversidade é mais difícil de ser administrada, mas produz resultados melhores”. Faz sentido. Num setor em permanente mutação como o de tecnologia, opiniões fora da caixa podem ajudar a acompanhar o cenário. Por outro lado, isso exige humildade e respeito à diferença por parte dos líderes. Marcus recomenda que empreendedores ouçam mais do que falem. “Em uma conversa de uma hora, falo por quinze minutos e ouço quarenta”, afirma. E os outros cinco minutos? “Tomamos um café”, responde. Cordialidade? Não só. “Aprendi com meu pai e meu avô que relacionamento é a alma do negócio”, diz.

Para Alexandre e Marcus, pai e avô são presença obrigatória em conversas sobre negócios. Nascido na Síria, o avô desembarcou no Brasil em 1925, fugindo de uma guerra civil em seu país de origem. Aqui, foi camelô, barbeiro e vendedor. A luta pela sobrevivência diária não ofuscou a paixão pela tecnologia. Depois de fazer um curso por correspondência, abriu uma oficina de conserto de equipamentos eletrônicos. Ali começou a saga empreendedora da família. A oficina se transformou em uma loja. O filho Abdo An-

tônio, pai de Alexandre e Marcus, herdou o negócio e abriu novas frentes, como a administradora de consórcios. Quando, no início dos anos 1990, o então presidente da República Fernando Collor de Melo promoveu uma abrupta abertura de mercado, Abdo enveredou para a importação de televisores. Se os aparelhos fossem montados na Zona Franca de Manaus, a empresa teria benefícios fiscais. Por isso, ele abriu uma fábrica na capital amazonense e utilizou como marca dos produtos o mesmo nome da loja, Cinerla.

Marcus participou ativamente dessa experiência. Desde a infância, metia-se na loja do pai durante as férias escolares. Uma passagem em particular o marcou. Depois de um dia de muito movimento, Abdo avisou o filho de que o local precisava de limpeza. Marcus só não esperava que o pai aparecesse com duas vassouras na mão para, juntos, realizarem o trabalho. “Foi uma lição de humildade e de envolvimento com a equipe e o negócio que jamais esqueci”, conta.

Anos depois, já trabalhando em Manaus pela Cinerla, Marcus observou como diferenças culturais influem nos negócios. Certo dia, recém-chegado à cidade, solicitou um relatório urgente para a secretária. Solícita, ela se comprometeu a entregar o trabalho rapidamente — em dez dias. “Percebi que a comunicação requer clareza e que as mensagens nem sempre são óbvias como parecem à primeira vista”, diz ele.

A partir dessas passagens, ele desenvolveu sua visão sobre a gestão de talentos e a valorização de pessoal. Marcus defende que o ambiente profissional não pode colidir com o projeto pessoal, e lança mão de diversos instrumentos para atingir esse objetivo, de gestos singelos (liga para cada funcionário no dia do aniversário) até políticas ousadas de promoção — uma das secretárias da diretoria começou como faxineira da empresa. A contrapartida é o respeito absoluto aos valores da Arizona. Tempos atrás, uma recepcionista que destratou uma faxineira foi demitida. O mesmo rigor valeu para um funcionário que ganhou um tablet de um fornecedor e não comunicou o fato à chefia.

O investimento no desenvolvimento profissional é intenso. Um dos sócios, Bruno Schrappe, passou dois meses nos Estados Unidos atrás de novas tendências. Outro mergulhou durante uma semana no Gartner, o principal grupo de consultoria e informações em tecnologia do mundo. Um acordo com o Massachusetts Institute of Technology (MIT), um dos mais conceituados centros de pesquisa e ciências dos Estados Unidos, permite que alunos do MBA da instituição desenvolvam projetos específicos para a Arizona. A colaboração inclui um mês de estágio na sede da companhia em São Paulo. Em 2012, por exemplo, os estudantes se dedicaram a um estudo sobre o mercado americano na área de atuação da Arizona.

A escolha do tema dá uma boa pista sobre o que Alexandre e Marcus vislumbram para o futuro da Arizona. É um desafio e tanto, mas não o único. Canais de comunicação surgem e desaparecem a cada dia, o que, por tabela, exige a permanente adaptação da empresa. Nos últimos anos, por exemplo, a Arizona se viu diante do desafio de incorporar a produção para internet e vídeo a um modelo desenhado para atender, sobretudo, a mídia impressa. “O importante foi entender que nossa vocação é a produção em alta escala, baseada em tecnologia e inovação, para qualquer meio de comunicação, seja impresso, seja digital”, afirma Marcus.

Hoje, olhando para trás, a venda da gráfica e a consequente guinada de rumo nos negócios foi indiscutivelmente acertada. Na época, porém, gerou forte angústia nos dois irmãos. “Tínhamos 1 milhão de pontos de interrogação na cabeça”, diz Marcus. Uma a uma, as respostas foram surgindo, permitiram um processo de amadurecimento profissional intenso para os irmãos Hadade e, sobretudo, mostraram que o empreendedorismo é o casamento da oportunidade com o planejamento, da intuição com a ciência, da paixão com a razão, mesmo que se manifeste a partir de uma descompromissada leitura dominical dos classificados do *Estado de S. Paulo*.