COMECE PEQUENO, SONHE GRANDE

UM CARRO, UMA LINHA TELEFÔNICA, ALGUMAS ECONOMIAS SUADAS: ESSES EMPREENDEDORES COMEÇARAM COM QUASE NADA. MAS COMPENSARAM NA VONTADE DE REALIZAR

03



Ilana à esquerda e Lisa à direita, sócias da Dermage

SE MEU FUSCA FALASSE

Lisabeth Braun queria novos ares profissionais e criou a primeira farmácia de manipulação do Brasil, nos anos 70. A empresa cresceu e se transformou na Dermage, uma indústria de dermocosméticos que produz centenas de itens pensados para o consumidor brasileiro.

O fusca era verde abacate, carro da moda no final dos anos 70. A motorista era farmacêutica e funcionária pública, mas sonhava com novos horizontes profissionais. Se o fusca de Lisabeth Braun falasse, ele contaria uma história bem inusitada para uma jovem daquele tempo, quando era incomum ver mulheres empresárias, menos ainda de um negócio novo e praticamente desconhecido no mercado nacional.

Mas o carro só saberia o começo

de tudo, porque a primeira coisa que ela fez foi vender seu carro para investir na primeira farmácia de manipulação do país, no Rio de Janeiro. Lá se foi o fusca em busca de outras histórias para contar, e então começou o que seria uma jornada de grande sucesso, que resultou na criação da Dermage.

DE FARMACÊUTICA A EMPREENDEDORA

Lisabeth trabalhava em um hospital público no Rio de Janeiro. O emprego parecia perfeito, com jornada reduzida em um ambiente de ponta. Mas ela começou a sentir um grande desânimo quando percebeu que as pessoas, com vinte anos de formadas, continuavam a fazer as mesmas coisas.

Foi quando ela viajou para Buenos Aires e conheceu uma farmácia de manipulação, coisa inédita no Brasil, e a visão empreendedora da família se manifestou. Lisabeth e Walter Braun, seu marido, são descendentes de imigrantes que chegaram ao Brasil sem recursos, fugidos da 2ª Guerra Mundial e também empreenderam e montaram seus negócios.

Empolgada com as novas perspectivas e com total apoio do marido, a farmacêutica bioquímica Lisabeth pediu demissão e alugou uma pequena sala comercial, onde, com uma sócia, deu seus primeiros passos como empreendedora. Fase em que ela fazia literalmente um pouco de tudo, do plano de negócios ao atendimento no balcão, do contato com os médicos à manipulação das fórmulas.

Da pequena sala, onde ela via as pessoas chegarem, sem acreditar em quantos pedidos recebia, o negócio foi crescendo e logo a farmácia teve que mudar para uma casa maior. Em seguida vieram outras três lojas. Ao mesmo tempo Lisabeth vivia o cotidiano agitado de toda mulher que trabalha: "Era a idade em que eu queria ter filhos, ter minha família, tudo acontecendo ao mesmo tempo, tinha que me dividir para que tudo desse certo".

E deu certo, tão certo que ela começou a sonhar cada vez mais alto. Depois de alguns anos, Lisa, como é chamada, e sua sócia resolveram se separar para seguir com novos planos.

DUAS VEZES EMPREENDEDORA

Começou então uma nova jornada empreendedora para Lisa. O ano era 1990, e o mundo empresarial já era mais familiar e menos inóspito para mulheres. Difícil mesmo foi explicar a novidade para o mercado, porque a proposta era realmente começar tudo de novo, com um novo nome (Dermage), logotipo, enfim uma nova empresa.

Ela fez questão inovar e fazer diferente, mas sempre seguindo os valores que sempre nortearam seu trabalho, marcado pela dedicação, honestidade e credibilidade junto à classe médica. Por isso, "acabou sendo mais fácil do que eu imaginava", diz ela.
E aí surgiu uma grande ideia: por que não industrializar as fórmulas de sucesso e transformar a empresa em uma marca de dermocosmético? Esse foi o grande diferencial da Dermage, que logo foi reconhecido pela classe médica.

Outra escolha acertada foi cercar-se de pessoas com habilidades complementares e de profissionais das áreas administrativa e financeira muito qualificados, que se dedicaram à gestão de um negócio preparado para realizar os sonhos grandes de sua idealizadora.

Mesmo assim foram – e ainda são – muitos os percalços enfrentados num país que atravessou várias cri-

ses e planos econômicos. Nessa jornada, foram muitas noites sem dormir, pensando em como seria o dia seguinte e muita resiliência também para atravessar tantos obstáculos. Mas desde o início Lisa mantém a mesma garra e otimismo:

"VOCÊ TEM QUE TER UM ESTOFO EMOCIONAL MUITO GRANDE PARA CONSEGUIR, VOCÊ TEM QUE ESTAR SEMPRE BEM, PORQUE A SUA MOTIVAÇÃO, O SEU TRABALHO, É MODELO PARA OS OUTROS QUE ESTÃO À SUA VOLTA".

Apesar desse cenário de dificuldades de toda ordem, que para muitos seria desanimador, Lisabeth sempre investiu na Dermage. A empresa cresceu, o marido, Walter, engenheiro, assumiu a diretoria de produção e juntos eles criaram uma empresa inovadora no mercado de dermocosméticos.

SUCESSÃO FAMILIAR

Depois de passar as férias trabalhando na empresa da família, Ilana Braun, filha de Lisa, se empolgou com as oportunidades de fazer algo muito maior, largou o emprego no mercado financeiro e passou a empreender junto com seus pais. Logo no início se aproximou da Endeavor e se cercou de mentores que mostraram novas frentes de atuação.

"Foi muito importante porque abriu um leque de pessoas que podiam nos apoiar e mostrar os caminhos. O empreendedor às vezes se sente muito solitário, tem que tomar as decisões, mas está muito sozinho, sem saber o que fazer". Lisabeth Braun

Com formação e experiência em finanças, Ilana assumiu, trazendo novas perspectivas de crescimento e desenvolvimento. Algum tempo depois, assumiu o cargo de CEO. Com esse suporte essencial na gestão da empresa, Lisabeth pôde manter o foco na inovação e desenvolvimento de produtos, uma área estratégica para os planos futuros.

Unida, a família aumentou o portfólio da marca – que conta com mais de 300 itens, entre produtos para cabelo, rosto, corpo, maquiagem, spa e nutricosméticos; aumentou os canais de distribuição (entre lojas próprias, franquias e drogarias, espalhados por diversos pontos do Brasil); ganhou credibilidade na classe médica; prêmios em congressos internacionais e é respeitada por consumidores.

Enfim, o legado para a próxima geração já está definido em uma cultura enraizada na transparência e, como Lisabeth faz questão de enfatizar, "fazer dermocosméticos com alta eficácia e resultados verdadeiros, desenvolvidos por brasileiros e para o clima e a pele dos consumidores (também) brasileiros".

UNIVERSO FEMININO

As mulheres são o público-alvo da Dermage, e elas também compõem 90% da equipe de colaboradores da empresa. Lisabeth conta que gosta de trabalhar com mulheres porque elas sabem, como usuárias, o que as outras querem. Ela também valoriza as habilidades femininas em todos os campos: "Existe muito preconceito, mas a gente é tão capaz, tão capaz que consegue levar uma vida dupla e tomar conta de uma família, de casa e trabalhar e ser efetiva em todos."



DAY 1

ACREDITE EM VOCÊ, SEMPRE

Robinson Shiba, fundador do China in Box, conta como superou obstáculos e fez da sua história uma trajetória de superação e perseverança. Descubra que às vezes determinação e coragem são os mais importantes ingredientes de um plano de negócios de sucesso. Acredite em você, sempre! Atitude é tudo!



Maristela Mafei

COMECEI DO NEGATIVO

Como Maristela Mafei saiu de um escritório alugado com o dinheiro da venda de uma linha telefônica para ser a empreendedora por trás de uma das principais empresas de comunicação corporativa do país

Quando Maristela Mafei tomou a decisão de abrir seu próprio negócio, parecia que havia uma conspiração para que ela desse meia volta e desistisse. Depois de deixar seu cargo de repórter no Jornal Folha de S. Paulo, ela sacou US$ 800 dólares do FGTS para investir na empresa. Foi roubada. Um dia antes, tinham levado também seu carro, que não tinha seguro – não sobrou muita coisa que ela pudesse arriscar.

"O UNIVERSO GRITAVA 'NÃO ABRA!'. MAS EU SEGUI EM FRENTE."

A única alternativa foi vender sua linha de telefone residencial. Em 1995, ela valia aproximadamente US$ 2 mil dólares, o suficiente para

alugar uma salinha de 6m² e colocar o negócio para rodar até ele começar a gerar receita. No escritório ou na rua, ela fazia de tudo, do café ao release de imprensa.

Com muita garra, Maristela aprendeu bastante, cresceu com o negócio e foi selecionada como uma das primeiras Empreendedoras Endeavor. Transformou a Máquina da Notícia em Grupo Máquina, e desde 2016, em Máquina Cohn & Wolfe, com a recente associação à WPP, líder mundial em publicidade e relações públicas. Inspire-se com essa história!

"VOCÊ É UMA MÁQUINA!"

Quando assinou sua primeira matéria de capa de jornal, sua mãe recortou a reportagem e mostrou para todos os vizinhos. Criada no interior de São Paulo, Maristela Mafei sonhava em ser repórter de um jornal de grande circulação. Dava brilho nos olhos essa ideia de sair avidamente correndo atrás da informação.

Logo Maristela começou a conquistar seu espaço na redação e reputação fora dela. Com isso, veio um convite: tornar-se gerente de comunicação da Parmalat, que, na época, estava se expandindo no Brasil. Mas em vez de dizer "sim", ela compartilhou uma preocupação: em uma grande empresa, deixaria de fazer um pouco o que gosta e de ser parte do core business. "Por que então você não abre sua própria empresa e passa a ser nossa fornecedora?", sugeriu um gestor da Parmalat.

Maristela considerou. Lembrou como ficava irritada, como repórter, com o grau de atenção e profissionalismo das assessorias de imprensa com as quais conversava. Em 1995, a abertura política e econômica estava só começando e o Brasil passava por um processo de privatização.

Havia um novo Código de Defesa do Consumidor, uma nova Constituição e as barreiras para a entrada de produtos estrangeiros haviam caído. Cresceu a demanda de empresas que precisavam se comunicar com todos os seus públicos e, principalmente, com a mídia.

Foi combinando sua experiência prévia, o ambiente propício e a oportunidade de já começar com a Parmalat como cliente que Maristela encontrou, nesse mercado, um enorme potencial para empreender. Mudou de lado do balcão – passou de uma caçadora de informação para uma provedora de informação e abriu sua pequena assessoria de imprensa.

E ela não começou apenas com um grande cliente, mas também com um grande mentor. Quando pediu demissão da Folha de S. Paulo, o falecido Sr. Octavio Frias, na época dono do veículo, a fez prometer que ela voltaria uma vez por mês para lhe contar tudo sobre o novo negócio.

Ele a aconselhava sobre custos, tributação, gestão, e ainda se envolvia na parte comercial: "Eu mostrava alguma proposta que o cliente tinha achado caro e ele pedia para ver quem era", conta Maristela. E ele incentivava: "Eu conheço! Pode fazer seu preço porque ele tem problemas, vai precisar de você".

/
FOI TAMBÉM FRIAS QUE AJUDOU A BATIZAR O NEGÓCIO: "VOCÊ É UMA MÁQUINA, TEM QUE TER 'MÁQUINA' NO NOME".

Foi também Frias que ajudou a batizar o negócio: "Você é uma máquina, tem que ter 'máquina' no nome".

SEM VERGONHA

Maristela conta que, na época em que fez faculdade, o bonito das aulas de jornalismo era mandar o aluno ir para a rua e voltar com uma reportagem feita. Ela não tinha ideia do que era um ambiente corporativo, de como se comportavam nele.

Segundo ela, o sucesso inicial da Máquina se deve a um fator muito básico: nunca ter vergonha de pedir ajuda.

"Eu visitava algum cliente e aproveitava a conversa: 'Olha, me desculpe, mas eu estou começando a contratar mais funcionários e queria te perguntar: como você estruturou o RH da sua empresa?'. E eles gostavam disso", diz.

Enquanto possa ter sido um momento de muita dificuldade, Maristela assume que esse foi também um período engraçado, já que sempre recorriam a um improviso aqui ou ali. Os clientes começaram a demandar produtos – um clipping de imprensa, por exemplo – mas não havia dinheiro nenhum para investir. Quem resolvia era Uziel, o office boy (que está na Máquina até hoje, com outro cargo), que descia para a banca de jornais, comprava todos os impressos, lia tudo e recortava as matérias em que o cliente aparecia. E assim a empresa geria seus recursos – claro que não de forma ideal, mas ninguém ficava insatisfeito.

Por causa desse cuidado em atender (ou superar) expectativas, a enorme maioria dos clientes seguintes fechou acordo por meio de indicação. Os próprios gerentes de comunicação da Parmalat, quando faziam uma transição para outra empresa, queriam ser atendidos pela Máquina. O crescimento foi natural, mas o mundo dos negócios não é assim tão cor-de-rosa, e, naturalmente, vieram também os primeiros tombos.

O mais forte deles talvez tenha sido logo no terceiro ano da empresa, quando a Máquina enfrentou um problema sério de inadimplência. Foi também quando Maristela sentiu o impacto de ter dado tanta informalidade ao negócio – bom para a cultura interna, mas ruim para os relacionamentos comerciais: "Eu conseguia resolver os problemas dos clientes, entregar o que eles queriam, mas tinha muita dificuldade de fazer cobranças, por exemplo".

POR NÃO SABER QUE ERA IMPOSSÍVEL, FOI LÁ E FEZ

Ao mesmo tempo, toda a falta de planejamento fez bastante bem para a

Máquina da Notícia, que aos poucos ia se tornando o Grupo Máquina. Maristela conta que muito ia aprendendo e fazendo com os desafios da rotina, no bom estilo "matando um leão por dia".

"Eu não sabia que era 'impossível' fazer muita coisa". Foi assim que ela estruturou uma agência 360º, com áreas que vão de digital a relações governamentais, passando por assessoria financeira e núcleo de personalidades.

Maristela sempre acompanhou as novidades do mercado, soube se antecipar e implementar uma cultura de inquietude intelectual muito forte:

"Aprendemos muito com os executivos das empresas clientes, fomos buscar referências de reputação fora do país, fizemos cursos, viajamos, fomos ver o que é o que o mundo estava fazendo. Isso nos trouxe horizontes inacreditáveis", ela conta. Entre esses clientes, por exemplo, estão EY, Carrefour, BRMalls e outras gigantes, incluindo também grandes empreendedores e executivos, como Jorge Paulo Lemann.

Com mais de 20 anos de estrada, Maristela conquistou em 2016 mais motivos para celebrar. Isso porque toda a estratégia integrada, a excelência da entrega e a cultura do negócio atraíram também olhares de fora: a Máquina passou a fazer parte da Cohn & Wolfe, subsidiária da WPP, líder mundial de publicidade e relações públicas.

"Essa parceria vai trazer forças globais sem precedentes, que não só fortalecem nossos clientes com negócios internacionais, como devem atrair outros pela América Latina. Nós vamos continuar oferecendo o melhor da nossa cultura, mas agora associados a uma das maiores agências do mundo! Eu não poderia estar mais orgulhosa das conquistas do nosso time e do trabalho que fizemos pelos nossos clientes", conta Maristela. Que venham os próximos 20 anos!

/
"EU NÃO SABIA QUE ERA 'IMPOSSÍVEL' FAZER MUITA COISA". FOI ASSIM QUE ELA ESTRUTUROU UMA AGÊNCIA 360º, COM ÁREAS QUE VÃO DE DIGITAL A RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS, PASSANDO POR ASSESSORIA FINANCEIRA E NÚCLEO DE PERSONALIDADES.



DAY 1

NÃO DESISTA NUNCA

Com 20 e poucos anos, na cidade de Bauru, no interior de São Paulo, Oziris Silva já sonhava em construir aviões no Brasil, afinal, nascera no país natal de Santos Dumont. Desde a década de 1940, Ozires Silva não se conformava com o fato de que, no Aeroclube de Bauru, todos os modelos tinham fabricação internacional.

Formou-se engenheiro no recém-criado ITA e continuou nadando contra a maré. As críticas e dúvidas agregavam ainda mais energia ao seu sonho. A oportunidade de ouro surgiu quando conseguiu falar com o presidente da República e o convenceu de que a Embraer era viável, um sonho possível, e que poderia crescer. E cresceu, muito: hoje, a companhia fabrica e opera em mais de 90 países, com engenheiros brasileiros, formados no país.



Fabiana Salles, empreendedora da Gesto

SAIR DA NEGAÇÃO E ACEITAR A MUDANÇA

Fabiana Salles sempre foi uma empreendedora em movimento. E hoje, à frente da Gesto, quer ser bússola para uma nova gestão de saúde privada no Brasil.

Em 17 anos de vida, a Gesto já fez de tudo: vendeu um sistema de eletrocardiogramas por telefone, já fez mapeamento de risco para funcionários, ofereceu serviços médicos e hoje, na sua versão mais atual, é pioneira no uso de inteligência de dados na área de saúde privada do país. Se o salto de modelo de negócio parece grande, vale a pena entender o que levou a cada mudança de rota ao longo dos anos. Na direção, apontando o caminho, está Fabiana Salles, empreendedora paulista que tem o sonho de transformar a saúde privada do Brasil em um sistema sustentável.

/
“FOI ALI QUE EU ENTENDI O QUE ERA SER EMPREENDEDORA. ERA COMO SE EU TIVESSE ACHADO A MINHA TRIBO, ME SENTI INCLUÍDA.”

O desafio parece grande, mas Fabiana tem caminhado fortemente para vencê-lo, mesmo que isso signifique reinventar a empresa de tempos em tempos.

AQUECENDO OS MOTORES

Era o último ano no curso de engenharia elétrica, e Fabiana decidiu transformar seu TCC em um projeto de empreendedorismo. Ela sabia que precisava criar um plano de negócios, apesar de não fazer ideia de como construir um. Para entender melhor sobre esse universo, se inscreveu no Empretec, curso realizado pelo Sebrae para despertar o potencial empreendedor de quem quer ter o seu negócio. O curso não dava folga: era sábado, domingo, segunda, terça...Como a vida de empreendedor costuma ser. E Fabiana ficava estudando muitas vezes das oito à meia-noite, sem parar, encantada com tudo o que aprendia.

“Foi ali que eu entendi o que era ser empreendedora. era como se eu tivesse achado a minha tribo, me senti incluída.”

Saiu de lá sabendo, enfim, fazer um plano de negócios — e despertando tantas outras competências empreendedoras. Agora era questão de encontrar uma oportunidade de mercado.

Antes de 1999, Fabiana viu sua mãe fazendo um exame de eletrocardiograma com gravação por fita cassete e sempre achou o procedimento demorado e desconfortável. Seria muito mais eficiente se pudesse ser digital: assim, o paciente ficaria mais tempo com o aparelho e depois mandaria por telefone, sem precisar voltar ao laboratório para entregar a fita. O resultado gravado na memória em looping e por som era enviado para uma central de atendimento e logo chegava nas mãos do médico para avaliar se existia algum problema cardíaco.

Na época, o pai de um colega do grupo que era médico tinha validado a ideia de criar o aparelho e os estudantes já estavam prontos para prototipar o novo negócio. Conversando em casa sobre o projeto, o cunhado de Fabiana contou que já existia uma empresa no Brasil fazendo isso: a Telecardio. Ela foi conversar com o empreendedor da empresa, Dr. Bento de Toledo e, no mesmo dia, acabou sendo contratada como estagiária dele.

O que ela não sabia é que, logo depois, Bento se tornaria também seu sócio.

PRIMEIRA MUDANÇA DE ROTA

Além dos hospitais, o Dr. Bento via uma oportunidade de vender o eletrocardiograma também dentro das empresas que já possuem um ambulatório médico. Com o pitch bem redondo da venda e os aparelhos na maleta, Fabiana e ele saiam para vender os produtos. O problema é que o aparelho não vendia de jeito nenhum. Os médicos diziam quase sempre a mesma coisa: “Se eu não sei nem quantos diabéticos, hipertensos ou cardiopatas tenho aqui no time

de funcionários, como vou justificar a compra de um aparelho desses?"

Era preciso dar um passo para trás, antes de dar dois para frente. Criaram, então, um mapa de risco para ser aplicado entre os funcionários da empresa, assim o médico do ambulatório teria mais clareza do perfil de risco com que lidava. Junto com o aparelho original, o mapa era vendido dentro de um pacote. As empresas gostaram tanto desse mapeamento do perfil de risco que compravam o pacote, mas não queriam o eletrocardiograma.

Não tinha como negar, os pedidos estavam falando alto com os dois empreendedores e era só questão de ouvir: no mercado corporativo, o mapeamento de riscos era o grande negócio.

Foi aí que o Dr. Bento percebeu que tinha um grande negócio e convidou Fabiana para empreender com ele. Ela, sem nunca ter tido a carteira de trabalho preenchida, topou! Ali nasceu a Gesto Saúde.

ASSUMINDO A DIREÇÃO

Um dos primeiros clientes de mapeamento de risco era uma operadora de saúde: a InterClínicas. Nesse trabalho, Fabiana se deparou com um volume enorme de dados disponíveis dos pacientes, o banco de atestados médicos, os exames já feitos, os remédios consumidos. Ela começava a pensar, como a engenheira eletricista que era, que faria mais sentido cruzar as respostas do questionário com o histórico do hospital para uma gestão mais eficiente.

"Isso nos abriu um mar de possibilidades. Ficou claro para nós que a gesto seria uma empresa em que a tecnologia e a inteligência de dados seriam o grande diferencial."

A ESTRADA CERTA NO QUILÔMETRO ERRADO

Em 2003, quando esse caminho ficou claro para Fabiana, a Gesto entrou no Cietec, a incubadora de novos negócios da USP, mas, apesar dos esforços, os dois sócios não conseguiam tirar este modelo de negócios do papel. "Falar em Business Intelligence em 2003 era absurdo, as empresas não sabiam do que a gente falava; as ferramentas e a mão de obra eram mais caras; os dados eram desestruturados e mais desorganizados."

Era cedo demais para falar sobre Inteligência Artificial para saúde no Brasil.

Nesse momento, estar dentro de uma incubadora fez toda diferença. O ambiente era acolhedor e um dos poucos lugares abertos para empresas de tecnologia. Os outros empreendedores da Cietec diziam que era parte da trajetória empreendedora, quando a sua ideia se desencontra com as demandas do momento.

"Você muda e se adapta para o que o mer-

/

NÃO TINHA COMO NEGAR, OS PEDIDOS ESTAVAM FALANDO ALTO COM OS DOIS EMPREENDEDORES E ERA SÓ QUESTÃO DE OUVIR: NO MERCADO CORPORATIVO, O MAPEAMENTO DE RISCOS ERA O GRANDE NEGÓCIO.

cado precisa. Não vejo como um fracasso, mas sim como uma necessidade que o mercado ainda não tinha naquela época. Foi aí que falamos: vamos entender, então, o que o mercado precisa!"

Então, a Gesto começou aos poucos. Se ainda não dava para viver só de informação e inteligência, a Gesto passou a agregar também alguns serviços. Durante sete anos, o carro-chefe foram os serviços médicos, como a gestão de ambulatórios em empresas, a medicina do trabalho e gestão de planos médicos.

Fabiana tinha certeza de que o caminho era aquele e que estava cada vez mais perto de alcançar o seu propósito, só precisava deixar a casa arrumada para quando o mercado estivesse pronto.

UMA EMPRESA DE SOFTWARE AS A SERVICE

Em 2010, a demanda bateu na porta. Hoje, 70% dos gastos da população com saúde privada são financiados pelas empresas, por meio de planos de saúde. Com isso, os empregadores começaram a pedir mais inteligência e uso de dados na tomada de decisão dos planos médicos para economizar recursos e oferecer aos funcionários o melhor acesso a saúde possível por um preço justo.

"Foi um momento difícil de escolher: continuar no modelo de serviços que já funcionava ou experimentar um novo, bastante incerto. Não daria para fazer os dois ao mesmo tempo. A gente teria que focar para colocar o pé no acelerador em um deles!"

A empreendedora sabia que não dava mais para crescer oferecendo apenas serviços. "Eu pensava: esse modelo [de serviços médicos] não vai fazer o sonho grande de ninguém porque eu só consigo atender um número limitado de empresas. O modelo de SaaS [Software as a Service] parece mais adequado porque a gente vai entregar com mais inteligência, de maneira escalável e para muita gente."

A DECISÃO TINHA SIDO TOMADA, MAS SERÁ QUE A GESTO TERIA FÔLEGO PARA PIVOTAR O NEGÓCIO MAIS UMA VEZ?

DE VOLTA PARA PISTA

Para tirar a ideia do SaaS do papel, seria preciso mudar por completo a rota da empresa. Era necessário montar um time novo, com competências de Business Intelligence, reposicionar a marca, fazer a transição dos contratos conforme iam vencendo e prospectar novos clientes.

"Se a gente veio até aqui, vamos em frente remando. Mesmo no meio da rebentação tem que remar para frente. Hoje, sempre que passamos por uma situação difícil, lembro daquela fase e digo: vamos remar!"

Passada a rebentação, em janeiro de 2011, chegou o primeiro cliente de SaaS. A partir de então, a Gesto usa os dados para escolher os melhores planos de saúde, negociar melhores taxas e prazos, além de gerenciar o custo que as empresas têm com a saúde dos funcionários –isso reduz de 8% a 25% o segundo maior custo delas. Além disso, a Gesto se propõe a cuidar melhor da saúde dos profissionais, garantindo que, quando eles precisarem, sejam atendidos da melhor maneira.

/
E NESTE ANO FABIANA JÁ ESTÁ PROPONDO UMA EXPANSÃO NA ATUAÇÃO DA GESTO: TRABALHAR TAMBÉM COM MODELO DE REMUNERAÇÃO POR CORRETAGEM.

E neste ano Fabiana já está propondo uma expansão na atuação da Gesto: trabalhar também com modelo de remuneração por corretagem.

"Nós tínhamos uma proposta de valor melhor do que o mercado, mas percebemos que estávamos deixando uma enorme fatia do mercado desatendida. Se queríamos que nossa solução resolvesse o problema de sustentabilidade do sistema de saúde brasileiro, tínhamos de expandir nossa atuação."

"Fomos do eletrocardiograma para serviço; de serviço para dados; e agora, dos dados para a gestão inteligente de benefícios."

Para Fabiana, o segredo de uma empresa que permanece sólida mesmo depois de tantas mudanças é um só. "Catequizar todo o time para o novo posicionamento, fazendo com que isso faça sentido para os funcionários, para o mercado e, principalmente, para o seu coração — senão você não consegue mudar."

Toda a pivotagem, segundo a empreendedora, passa por três fases: a negação, a negociação e a aceitação. "Muitas empresas ficam na negação a vida inteira, sem aceitar que precisam mudar o modelo, a fonte de receita e o modelo de negócio."

"Precisamos revisitar isso com frequência. Eu gosto de fazer esse exercício: o que ainda pode fazer mais sentido para o meu negócio? O que é um valor que agrega e o que é aquilo que muda totalmente o rumo?"

SE O CAMINHO É DIFÍCIL, SEMPRE EXISTE ALGUÉM PARA SENTAR NO BANCO DE CARONA

A melhor forma de garantir que esse exercício seja constante é conversando com outros empreendedores. Fabiana conta que elegendo mentores para conversar você vai ouvir as opiniões mais diversas, se submeter a uma série de sabatinas, provocações e questionamentos, mas vai descobrir que esse exercício é bastante terapêutico.

O exercício da conversa, de sair do escritório, de sair da rotina e se lançar para falar com gente mais experiente é fundamental.

O primeiro mentor que ela teve foi o Dr. Bento, sócio da Gesto há 18 anos. Depois, quando a Gesto passou de produto para serviço, o suporte do Cietec foi muito importante. Tanto que, mesmo depois de sair da incubadora, a empreendedora continuava se aconselhando com um advisor — que acabou se apaixonando pela Gesto e hoje é um dos sócios.
Depois disso, veio a Endeavor. "Na Endeavor, eu tenho dois mentores fixos que foram muito importantes: Silvio Genesini e o Maurício Vergani. Mas todas as mentorias que já fiz foram muito valiosas."

Na prática, Fabiana trabalha com uma pirâmide de três andares:

A primeira é a atividade física. Se a Gesto é uma empresa que está sempre em movimento, muito se deve à própria rotina da

/
O EXERCÍCIO DA CONVERSA, DE SAIR DO ESCRITÓRIO, DE SAIR DA ROTINA E SE LANÇAR PARA FALAR COM GENTE MAIS EXPERIENTE É FUNDAMENTAL.

empreendedora. "Eu gosto de me mexer, de correr, nadar, levantar peso, fazer musculação, esporte de aventura, ir para o meio do mato...Me ajuda muito gastar energia pela manhã para modular meu humor durante o dia."

Já, quando chega a noite, é o momento da ioga e da meditação. "Faço há 7 anos porque me ajuda a equilibrar o sono, as emoções e a limpar a mente, para estar de novo zero bala no dia seguinte. Se não tenho essa prática, nem consigo dormir." Por último, o terceiro andar da pirâmide é a terapia. A empreendedora acredita que o autoconhecimento é um dos maiores investimentos de alguém que está liderando um negócio porque afeta a si mesmo, mas, principalmente, o seu time. "Não precisa fazer sempre, nem para sempre, mas é importante ter hábitos que te ajudam a se conhecer melhor."

Se a vontade e determinação de Fabiana são grandes, o problema que ela se propõe a resolver é maior ainda. Ela conta que daqui 10 ou 20 anos, as projeções indicam que a população brasileira estará completamente à deriva em termos de assistência média.

Hoje, 56% dos recursos na área de saúde estão concentrados no setor privado, que atende apenas 25% da população. E quem paga a conta são as empresas. O problema é que elas não aguentam mais pagar pelos benefícios dos planos de saúde, com tantos desperdícios de recursos na conta.

Por isso, o primeiro objetivo da Gesto é dar sustentabilidade para a saúde privada dando fôlego para as empresas — que acabam pagando a conta no final do dia. Garantindo também que aquele funcionário tenha um plano de saúde de qualidade, com acesso à saúde.

"Quero ser lembrada como uma das primeiras pessoas que despertou o debate e levantou a bola de um modelo de negócios diferente e disruptivo para transformar a área da saúde. E que não pensou só em rentabilidade, mas também em propósito. Mas, por favor, não quero ser a única!"



Thiago Fiorin, empreendedor da LojasKD

FECHAR AS PORTAS. ABRIR OUTRAS

O boom da internet foi herói para uns e vilão para outros. A LojasKD aproveitou a oportunidade e deu adeus às suas lojas físicas.

Margaret Silva é uma blogueira e dona de casa de uma cidade pequena na Bahia. Em 2013, ela teve a ideia de converter um quarto vazio de sua casa em um closet de roupas, mas não conseguia, de jeito nenhum, encontrar um carpinteiro qualificado perto dela, que terminasse o projeto em algumas visitas. Além disso, se você já precisou comprar móveis, você sabe: é 8 ou 80. De um lado, designers com itens limitados, às vezes bem caros; de outro, grandes varejistas

/
O PRIMEIRO PULO DO GATO FOI REPRODUZIR, NO VIRTUAL, A EXPERIÊNCIA DA LOJA FÍSICA DA FORMA MAIS FIEL POSSÍVEL.

onde você dificilmente encontra o que quer. Lá de Curitiba, é como se Thiago Fiorin tivesse previsto tudo, dez anos antes.

Em 2003, as 4 lojas de móveis de Nelso, primo de Thiago, estavam enfrentando dificuldades. O mercado crescia devagar, a margem de lucro era baixa. Thiago prometeu que a internet impulsionaria o negócio e o convenceu a transformar a LojasKD em um e-commerce – o primeiro de móveis do Brasil –, por meio da plataforma de gestão de vendas desenvolvimento que o próprio Thiago empreendeu com alguns colegas de faculdade. Sim, ele estava convertendo um novo cliente. E sim, deu certo.

Em 5 anos, as vendas online se tornaram a principal fonte de renda da lojaskd. Em 9, a única.

UM GIRO

2012 foi o ano de pivotar o negócio para um modelo exclusivamente de e-commerce. Foi também quando Thiago e seus sócios liquidaram a empresa anterior, na época com 60 funcionários. Os dois primos, então, se reuniram com um investidor e decidiram que Thiago seria a pessoa ideal para liderar o futuro do negócio, assumindo a posição de COO e fazendo a LojasKD crescer, em média, 35% nos últimos 3 anos.

Em pouco tempo, a empresa se viu transformando em uma startup. Em entrevista à Gazeta do Povo, Thiago explicou: "A antiga organização, de dono e funcionários, foi substituída pela administração similar às empresas digitais, com departamentos e gestores, com remuneração variável e mudança da cultura interna, em que todos agora assumem o negócio como próprio, com envolvimento e participação".

Só que para ser uma grande sacada, não bastaria só transformar uma atividade tradicional – o varejo de móveis – em um novo modelo de negócios, quando as pessoas ainda tinham pavor de colocar número de cartão de crédito em site.

O primeiro pulo do gato foi reproduzir, no virtual, a experiência da loja física da forma mais fiel possível.

Por exemplo: todo mundo abre armário para ver as divisórias, quando está comprando pessoalmente. No e-commerce, então, tem que ter foto da parte de dentro. As pessoas não levam trena para ver se o móvel vai caber no espaço? Na descrição do

produto, as medidas têm que estar na cara. E isso fez com que a indústria se mexesse junto.

Mas nada foi tão inovador quanto apresentar os itens em ambientes de casa já decorados.

TODO MUNDO É UM POUCO DECORADOR

Hoje, a LojasKD é a única plataforma dedicada inteiramente a móveis para casa. O mecanismo de busca para ambientes decorados permite aos clientes navegarem por 5 mil interiores montados, que passam por uma curadoria cuidadosa para garantir que clientes imaginem como seus cômodos podem ficar – da suíte de casal à área de serviço.

Do ponto de vista do cliente, é a inspiração que confirma que qualquer um pode se aventurar como decorador. São casos como o da Margaret, lá em cima – uma cliente real – que conseguiu visualizar seu closet dos sonhos, selecionar seus itens e materiais favoritos, inserir as dimensões do espaço e receber tudo em 15 dias úteis para montar com seu marido – só eles dois e o manual de instruções.

Do ponto de vista do negócio, esse é um incentivo para a compra de mais de um item na jornada do consumidor. Dá certo: mais de 50% compram itens de um ambiente decorado, em vez de móveis individuais. O foco online da LojasKD também os permite oferecer mais variedade – são mais de 25 mil produtos.

Eis que vem a cereja do bolo: esse volume todo, sem se preocupar com despesas de estoque. Isso porque a empresa opera num sistema de cross docking, que dá a ela mais flexibilidade e agilidade, comparado à maioria dos concorrentes.



Jaime de Paula, fundador da Neoway

MAR CALMO NÃO FAZ BOM MARINHEIRO

Ele é capitão de seu próprio destino: conheça mais da história de Jaime de Paula, empreendedor da Neoway.

Empreender tem muito de navegar. Arrumar o próprio barco, recrutar a tripulação mais preparada, saborear o vento, ajustar as velas e deixar o porto seguro rumo ao desconhecido; são inúmeras as analogias que podem ser feitas entre as duas atividades. O que não é de se estranhar, já que o objetivo de ambas é desbravar territórios em busca de novas oportunidades.

Para o incansável Jaime de Paula, não sobra muito tempo para refletir sobre essas semelhanças.

Mas, quando conhecemos a história do homem no comando da Neoway – uma empresa que praticamente inaugurou o nicho de mercado em que atua –, é impossível não pensar naqueles que se aventuram no mar. Na verdade, o próprio Jaime faz a associação, já que se refere à organização como "uma frota de barcos viking". E a história a seguir mostra como a comparação é oportuna.

OS FEITIÇOS DA ILHA DA MAGIA

A relação entre Jaime e o mar vem de longa data. Começa em Florianópolis – coincidentemente, hoje considerada a cidade mais empreendedora do país; terra-natal do empreendedor, a Ilha da Magia parece ter feito valer o apelido. Lançou desde cedo seus encantamentos sobre um jovem inquieto e de olhar obstinado, que vasculhava o oceano e o horizonte em busca de algo além das belas paisagens naturais da cidade.

No centro dessa busca, a tecnologia. "Em minha vida e minha carreira, sempre segui na área tecnológica", afirma, convicto. Assim, ingressou em 1979 no curso de engenharia elétrica da UFSC (os de ciência da computação e TI sequer existiam na época).

Logo no segundo ano de estudos, Jaime já fazia parte da equipe de desenvolvimento de softwares de uma empresa pública de processamento de dados. O futuro era imensamente promissor – tão vasto quanto o campo de tecnologia da informação que o mercado estava apenas começando a explorar. A carreira se provou meteórica, e não demorou para que ele fosse de marujo a imediato: em poucos anos, ocupava o posto de Chief Information Officer (CIO) de grandes empresas, como Perdigão e Cecrisa.

A paixão por tecnologia não se restringia à área profissional. Aproveitando-se do fato de que, desde aquela época, a UFSC já estimulava a aproximação entre conhecimento e prática, Jaime empreendeu primeiro um mestrado, e depois um doutorado, na área de Mídia e Conhecimento. Naquele momento, a pesquisa orbitava conceitos como Data Warehouse e Data Market; a ideia de Big Data nem dava sinais de aparecer.

O SALTO DO ROBÔ

Foram os resultados dessa pesquisa acadêmica que o levaram ao primeiro grande salto. Em parceria com a Secretaria de Segurança Pública de São Paulo, Jaime e seus colegas aplicavam modelos de integração entre diversas bases de dados. Desse processo, nasceu um produto batizado "investigador virtual", um robô que conseguia ler todos os relatórios de um sistema e identificar padrões entre as ocorrências – o que ajudava a encontrar criminosos.

MAS O SALTO, NA VERDADE, COMEÇOU COM UM PULO NOS EUA, ONDE A POLÍCIA DE NOVA YORK REALIZAVA UM INTERCÂMBIO DE IDEIAS COM A DE SÃO PAULO.

O ano era 2002; Jaime e sua equipe receberam um convite para apresentar o investigador virtual no evento. E, como não é raro acontecer nestes casos, as conversas durante o cafezinho mudaram tudo.

Pois foi durante uma delas que ele travou contato com James Onalfo. Neste experiente exe-

cutivo da área de TI, Jaime descobriu afinidades que iam além do nome – Onalfo havia sido CIO da Kraft Foods, do mesmo ramo da Perdigão. E acabou por ouvir um desses conselhos inestimáveis, que podem revolucionar a vida de um empreendedor – desde que ele esteja com o radar ativado.

"Jaime, você quer crescer de verdade?", disse Onalfo, aproximando-se e baixando a voz. "Então saia da área de segurança. O Brasil é um país continental, e tem muita gente querendo investir lá. Mas vocês não têm uma base de informações como a que existe aqui nos EUA". Nem teria sido preciso concluir a frase; Jaime imediatamente identificou a oportunidade.

DESBRAVANDO O BIG DATA

De volta ao Brasil, resolveu arriscar. Reorientou a pesquisa de seu doutorado e, em consequência, a própria carreira, ao se aventurar por um novo oceano: o do Big Data. Passou a esquadrinhar todas as bases públicas existentes no país, de modo a dar uso inteligente aos milhões e milhões de dados disponibilizados diariamente.

"Onde existe mercado? Onde o mercado está crescendo, e onde está diminuindo? Quais são as variações?"; era a perguntas como essas, feitas por dez entre dez empresários, que Jaime queria responder com a plataforma que estava desenvolvendo – de forma mais ágil, barata e eficiente do que pesquisas e outros métodos de análise.

Era um tremendo desafio. Mas aí entra a disposição que é indispensável às grandes façanhas do empreendedorismo. Dedicando-se pessoal, profissional e academicamente ao trabalho, Jaime resolveu fazer disso um negócio. E acabou criando a Neoway, ainda em 2002. O propósito era claro: combinar inteligência tecnológica e inteligência de mercado em soluções que melhorassem o desempenho econômico e organizacional.

"TERRA À VISTA!"

O pitch da Neoway era inédito por estes trópicos e, por isso, logo chamou a atenção de grandes corporações. A primeira delas foi a maior empresa de cerâmica do país, a Portobello.

Em 2009, procuraram Jaime com uma demanda específica: realizar uma análise aprofundada do mercado de longo prazo. A partir de então, a Neoway passou a mapear obras pelo país para que a empresa pudesse planejar vendas com mais precisão. E os resultados foram incontestáveis: tanto a área de engenharia quanto a de varejo apresentaram crescimento expressivo (respectivamente, 40% e 30%). "Foi um passo muito importante para a consolidação da Neoway", afirma.

AS TEMPESTADES PELO CAMINHO

Não foi uma navegação tranquila. Jaime de Paula explorava novas regiões, onde nem tudo eram mar manso e céu de brigadeiro. Havia tormentas, ventanias, ondas gigantescas e outros perigos.

Um dos maiores era o recrutamento. Afinal, como costuma acontecer nessas jornadas rumo ao desconhecido, não é fácil encontrar quem esteja à altura da tarefa. Principalmente em meados de 2009, quando novos clientes passaram a bater na porta da Neoway em busca de soluções para melhorar a gestão de suas informações.

/
A PLATAFORMA FUNCIONAVA MARAVILHOSAMENTE, MAS NINGUÉM, OU QUASE NINGUÉM SABIA DISSO.

"Se nós precisássemos de um profissional sênior, não adiantava", revela Jaime, não sem alguma aflição, "Não encontrávamos. A saída era contratar um trainee e formá-lo". O empreendedor se lembra de como, na época, suava sangue para montar uma equipe de meia dúzia de pessoas – não haveria a menor possibilidade de encontrar um sétimo componente, caso necessário.

Outro desafio era o próprio perfil do capitão da Neoway. Engenheiro nato, Jaime sempre dedicou atenção total ao desenvolvimento das soluções da empresa, e nem tanto à forma como seriam vendidas.

A plataforma funcionava maravilhosamente, mas ninguém, ou quase ninguém sabia disso.

Ou seja, em dado momento, o empreendedor percebeu que precisava urgentemente de uma área comercial. E mais uma vez esbarrou na questão de gente. Era muito difícil encontrar não apenas profissionais preparados para vender as soluções da Neoway, mas dispostos a "entrar na esteira já a 15 quilômetros por hora", como Jaime define o ritmo da empresa. "Tem que pular e correr, se não vai cair."

O DESAFIO QUALIFICADO COMO MOTIVAÇÃO

A saída para compor o time passou por uma estratégia central: investir na formação de jovens talentos. Com um modelo de gestão inovador, baseado em meritocracia e remuneração variável, Jaime conseguiu formar uma tripulação com as qualidades que queria a bordo. Alguém aí pensou em disposição e superação? Pois é, tudo isso, combinado com obsessão por novidades e desafios.

O desafio qualificado, aliás, é o que mantém a moçada na pilha – e o barco a todo vapor. "Aqui, ninguém pode reclamar de monotonia", diz, satisfeito. A psicologia reversa faz maravilhas na Neoway. "É só dizer: 'isso aqui ninguém vai conseguir fazer', que aparece sempre alguém para resolver. Pode ser que fique três finais de semana trancado numa sala, mas entrega pronto, todo feliz".

NA COMPANHIA DE QUEM CONHECE O MAR

Superados os gargalos iniciais, a Neoway passou a crescer exponencialmente. Em 2012, Jaime se tornou Empreendedor Endeavor – acontecimento que ele considera como outro importante passo em sua trajetória. Até pela forma como aconteceu: na hora de apresentar o projeto no processo de seleção, o empreendedor quebrou o protocolo – em vez de um arquivo em Powerpoint, apresentou o próprio software da empresa.

Os conselheiros presentes, então, encheram-no de perguntas sobre o funcionamento da solução. Logo ficou claro que eles queriam usá-la em suas próprias empresas e se tornarem clientes da Neoway. Até que Laércio Cosentino, da Totvs, parou, pensou e concluiu:

"Bom, parece que você está aprovado, não?"

O próprio Laércio foi o escolhido por Jaime como mentor, ao lado de Martin Escobari, executivo da Gerenal Atlantic LLC. Os dois se sentaram com o empreendedor durante longas reuniões – nove horas no total, ele calcula – para ajudá-lo a contornar outro obstáculo: o plano comercial. "Isso não tem preço. Como é que você vai contratar um mentor chamado Laércio Cosentino ou Martin Escobari?".

Hoje, a área comercial deixou de ser um problema para se transformar em propulsora do crescimento da empresa, com canais de venda pela internet, estratégias de upselling, e outras iniciativas.

A FROTA VIKING RUMO A NOVOS CONTINENTES

Por falar em crescimento, o mundo (não) é o limite. No comando de cerca de 300 funcionários e mais de 150 engenheiros de software, Jaime estruturou uma dinâmica interna baseada em sinergia e motivação. Com isso, pode sonhar, e sonhar grande. "Hoje, temos nove barcos vikings navegando em conjunto. Cada um com suas próprias missões, mas todos conectados, rumo aos mesmos objetivos".

Quais objetivos? "A América Latina. Temos cinco clientes, em cinco países, que viabilizaram esses planos. E abriu também uma janela nos Estados Unidos. Vamos desembarcar lá para ver o que acontece", diz, com o mesmo olhar que ia longe e atravessava as belezas de Floripa.

Mas isso é para agora. Porque, para o médio prazo, o sonho grande é um IPO – a abertura de capital da empresa por meio de ações negociadas na bolsa.

APOSENTADORIA RELÂMPAGO

Quando perguntado sobre eventuais planos para se aposentar, Jaime é categórico: "isso não é para mim. não tenho cabeça de aposentado".

E ele afirma com propriedade, já que, não faz muito tempo, constatou que a Neoway estava bem encaminhada e resolveu se retirar da cabine de comando: "Vou para Miami jogar golfe". Deixou um Chief Operating Officer no timão, e partiu.

VOLTOU DUAS SEMANAS DEPOIS, CANSADO DA APOSENTADORIA.

Pudera. Porque, embora responsável por um notável case de sucesso – ou talvez por isso mesmo – Jaime continua exatamente o mesmo. A disposição, a inquietação e a superação de anos atrás não retrocederam um milímetro sequer. Pelo contrário: cercado por uma tripulação incansável e estimulada (a média de idade na Neoway é de 26 anos), e sempre atento às oportunidades no horizonte, o empreendedor conduz a frota em um ritmo de crescimento médio de 50% ao ano.

Ou seja, segue firme na cabine de comando, rumo ao seu próprio destino. E não dá sinal algum de que vá baixar a âncora.

INOVAÇÃO SEGURA

Se empreender já é coisa de herói, quem dirá empreender combatendo o crime. Veja como Silvio Aragão e Eduardo Ferreira Lima estão usando inovação para encarar de frente o problema da segurança no Brasil.



Eduardo à esquerda e Silvio à direita, fundadores da Avantia

Pelas ruas escuras da cidade, um sujeito mal intencionado mira seu alvo. Ao mesmo tempo, a câmera da Avantia mira o sujeito. Do centro de controle, um especialista em monitoramento acompanha a movimentação e aciona a polícia, que chega ao local antes que algo mais grave aconteça e captura o meliante. Santa eficiência, Batman!

Poderia ser Gotham City, mas é Recife. Desde que o sistema de segurança da Avantia foi implementado por lá, a capital pernambucana observou uma queda de assassinatos de 60,8%, entre 04/2007 e 12/2013. E a solução serve não só para espaços públicos, como para estabelecimentos privados também.

Por trás desse negócio, estão dois amigos de infância que a vida reuniu no empreendedorismo. Conheça a história de Silvio Aragão e Eduardo Ferreira Lima.

SEM MEDO

Quem passa pela rua e vê um homem correndo não imagina que ele seja maratonista, muito menos o quanto ele já treinou nas correrias dessa vida. Também não pensa que possa ser um empreendedor que usa a corrida justamente para desacelerar. Irônico, né? Mas a paixão de Silvio Aragão pelo esporte começou cedo. A propensão ao risco também – vide as aventuras do jovem surfista no mar de

/
FOI O PRIMEIRO INCENTIVO DE SILVIO PARA SE TORNAR UM EMPREENDEDOR. AQUILO ALI FICOU REVERBERANDO EM SUA CABEÇA.

Recife, cheio de tubarões. Ótimo ensaio para quem resolveu mergulhar de cabeça no mundo dos negócios.
Aos 14 anos, Silvio já era office-boy no Banco do Brasil. Não precisa nem falar, "trabalho" é uma palavra que não assustava o garoto. Só que um ano depois, o pai perguntou o que ele já tinha construído e a maior conquista era ter juntado dinheiro para um aparelho de som no quarto. Levou uma bronca:

"A essa altura, você já deveria ter um fiteiro para vender balas na porta do colégio, algum negócio seu."

Foi o primeiro incentivo de Silvio para se tornar um empreendedor. Aquilo ali ficou reverberando em sua cabeça.

O pai tinha emprego fixo, mas sempre foi comerciante. Silvio seguia o exemplo de casa, vendendo sanduíches e camisas no Colégio Marista, onde estudava.

Quando era criança e alguém perguntava "o que você vai ser quando crescer?", a resposta estava pronta: "Eu vou ser engenheiro!". Não deu outra. Já no científico (equivalente ao Ensino Médio), decidiu fazer Engenharia Elétrica.

Logo que entrou na faculdade, Silvio passou no concurso de escriturário do Banco do Brasil. Em seguida, foi promovido a assistente da gerência. Agora o turno era de 8 horas e, com a faculdade à noite e as práticas indispensáveis do tênis e do ciclismo, tinha acabado o tempo livre.

Deu certo por um tempo: era coerente com a personalidade inquieta e dedicada de Silvio. Mas quando o novo cargo começou a exigir que ele saísse cada vez mais tarde, foi preciso fazer uma escolha para não afetar a faculdade. Para espanto de todos, ele pediu para sair do cargo comissionado e voltou a ser escriturário, ganhando menos. O curso era puxado, afinal, e o foco nunca foi aprender a gerir um banco, e sim abrir uma empresa de engenharia.

FECHA NEGÓCIO, ABRE NEGÓCIO

Quase no fim da faculdade, o objetivo se realizou e Silvio abriu o primeiro negócio com um colega. Era bancário durante o dia, estudante à noite e empreendedor nas horas vagas. Às vezes, trabalhava até depois das aulas na empresa, que fazia instalações elétricas prediais e de pequenas subestações.

Quando concluiu a faculdade, passou a atuar no Departamento de Engenharia do banco, onde viu uma boa oportunidade de crescer dentro de sua área de atuação. Dessa vez, ele preferiu investir no conhecimento técnico e, para dar conta da responsabilidade, precisou dar um tempo da própria empresa. Não que o foco tivesse mudado: esses aprendizados, ele levaria para a próxima fase.

/
“MEU FILHO, VOCÊ É UM HOMEM TRABALHADOR, ESTUDIOSO. NÃO TEM COMO DAR ERRADO NÃO. SAIA E MONTE SEU NEGÓCIO, QUE VAI DAR CERTO”. SILVIO ESCUTOU.

Essa fase, no entanto, poderia ser antecipada pelo próprio banco. Quando lançaram um programa de demissão voluntária, a premiação para quem aderisse era bastante atraente. Claro que não era fácil aderir. Aos 25 anos, Silvio já tinha um cargo de gerência e havia construído uma carreira de onze anos lá dentro. Tinha o emprego dos sonhos de todas as famílias nessa época: bom salário, estabilidade e prestígio. Só que esse era o sonho dos outros, não o dele.

Silvio conversou com muitas pessoas, mas até seu pai, que sempre foi seu grande incentivo para empreender, ficou na dúvida. Era hora de buscar outras opiniões. “Fui conversar com meu avô, um homem muito sábio. Ele era escritor, historiador e jornalista. Contei meu dilema e meu sonho e ele não piscou duas vezes antes de responder:

“Meu filho, você é um homem trabalhador, estudioso. Não tem como dar errado não. Saia e monte seu negócio, que vai dar certo”. silvio escutou.

Quis aprender mais sobre gerir empresas e buscou uma bolsa de mestrado em administração. Foi selecionado na Universidade Federal de Pernambuco. Durante o curso, ainda fazia alguns trabalhos como autônomo. Quando concluiu, em 1998, abriu a Aragão Engenharia.

MÃO AMIGA PARA DAR EQUILÍBRIO

A Aragão começou pequena, com um eletricista e um ajudante. No início, fazia instalações de automação industrial e bancária e instalações elétricas industriais, áreas que Silvio dominava muito bem. Mas tinha que se virar onde não era tão bom também: como em qualquer empresa incipiente, o empreendedor cuidava de tudo, da compra de materiais à folha de pagamento, e acompanhava a equipe durante a noite e aos finais de semana.



Antiga fachada da Avantia

“Ralei e ralei muito – trabalhava de domingo a domingo. No ano em que casei, minha mulher falava: ‘eu acordo, você saiu; eu vou dormir, você não chegou’. Foi quando eu, de fato, comecei a dividir o tempo e a gestão da empresa com um sócio e a ter um cuidado maior com minha família”.

Silvio trouxe então o primeiro parceiro, o amigo Hamilton Valentim, que abraçou a causa e continua na empresa até hoje. Seis anos depois, veio o segundo sócio, Marcelo Poncel, e os negócios expandiram fortemente no mercado de infraestrutura de TI. Logo viria o terceiro sócio, o amigo de infância, Eduardo.

CANDIDATO A EMPREENDEDOR

Nascido em uma família de políticos, o menino Eduardo Ferreira Lima sempre soube o que não queria fazer: política. Seu pai, deputado federal perseguido pela ditadura, se mudou para a Argélia, onde já estava o amigo Miguel Arraes, três vezes governador de Pernambuco. A mãe, arquiteta, conseguiu trabalho na equipe de Oscar Niemeyer, figura que também morou por lá, durante o regime militar.

A família viveu onze anos no exílio, onde Eduardo nasceu. Voltou para o Brasil com oito anos de idade. Com doze, conheceu o amigo Silvio Aragão, mas seus caminhos demorariam a se cruzar novamente. Desde muito jovem, Eduardo vinha se preparando para empreender, mas não tinha nem capital nem uma empresa para herdar. Como gostava muito de estudar, fez mestrado, fez curso fora, aprendeu várias línguas e se qualificou para entrar no mercado de trabalho e conquistar o máximo de experiência que pudesse. Tudo era parte de um plano.

Quando terminou a faculdade, Eduardo começou a trabalhar no Lloyds Bank. Aos 24 anos, surpreendido pelo fechamento do banco, teve a primeira iniciativa empreendedora. Com o começo do plano real, o mercado oferecia uma boa oportunidade: "tinha inflação de primeiro mundo com juros de terceiro mundo e não havia cultura de banco dar crédito para pequena e média empresa. Abri uma factoring voltada para esse nicho".

Para viabilizar o negócio, Eduardo precisava de um capital de R$ 400 mil. Como já tinha os R$ 30 mil da rescisão, foi buscar um sócio para completar "só a pequena parte que faltava, os R$ 370 mil", ele diz brincando. Procurou um grupo que foi cliente no banco e mostrou os planos. "Eles acreditaram em mim e começamos juntos o negócio. Essa empresa existe até hoje."

Eduardo começou a investir em atividades bastante ecléticas, entre elas concessionárias de motocicletas,





Da direita para a esquerda: Marcelo, Silvio e Hamilton em comemoração dos 10 anos. Ao lado, Eduardo na escola, quando morava na Argélia



Primeira Fachada Aragão Engenharia. Abaixo, Eduardo em Harvard, em 2016



loteamento de casas populares e plantação de grãos no centro-oeste. Como ele não pode ser especialista em tudo, ressalta que, para garantir o sucesso, é importante ter alguém no negócio que já entenda do mercado.

O reencontro com Silvio foi acontecer quando ambos faziam MBA. O amigo já empreendia e Eduardo agora possuía capital suficiente para apostar em boas ideias. Foi quando, juntamente com sua esposa, Maria, fez a proposta de comprar 40% da Aragão Engenharia e impulsionar o crescimento da empresa. Como parte do acordo, ele assumiria a área comercial.

Nesse processo de expansão, também rebatizaram o negócio: Avantia, um nome marcante, que dá ideia de avanço e que teria um melhor encaixe com o setor de tecnologia.

AMIGOS, AMIGOS, NEGÓCIOS À PARTE

A famosa frase acima não encontra eco na vida de Eduardo. As pessoas costumam brincar que, nas suas festas de aniversário, tem mais sócio que parente. O segredo, diz, é saber escolher. Para Eduardo, sociedade é como um casamento. E ele recomenda para todo mundo, não só para contribuir na captação, mas para ter alguém que ajude a tomar decisões:

"É melhor ser uma parte de um negócio maior do que ser sozinho num negócio menor"

Seus grandes aprendizados estão na construção de consensos, no respeito à posição e à ideia do outro. "Quando entrei na Avantia, era o quarto sócio. Se todo mundo está cacarejando, você não pode chegar latindo. Tem que chegar com humildade, respeitando o que foi feito. Se você achou interessante entrar, é porque a empresa teve sucesso e você deve agregar no que pode trazer de novo".

COMEÇAR PEQUENO E INOVAR SEMPRE

Em 2002, Silvio e Eduardo vislumbraram novas oportunidades quando o mercado de segurança começou a migrar do mundo analógico para um mais tecnológico. Silvio fez um curso de segurança digital, comprou algumas câmeras IPs, montou um kit de demonstração e foi oferecer ao mercado o novo modelo baseado em uma tecnologia inovadora.

A iniciativa de empreender dentro da própria empresa teve sucesso e eles foram convidados para participar do primeiro projeto de videomonitoramento público de Recife. Com a melhor solução, a Avantia executou toda a parte de fibra ótica e instalação de equipamentos e ganhou

/
“É MELHOR SER UMA PARTE DE UM NEGÓCIO MAIOR DO QUE SER SOZINHO NUM NEGÓCIO MENOR”

uma grande credibilidade. Melhor ainda, iniciou uma nova fase de crescimento no setor de tecnologia de segurança.

Não pararam de se reinventar desde então. Hoje, a Avantia aposta em desenvolver soluções inovadoras que levem seus clientes a reduzir custos. Para isso, tem analistas de sistemas para desenvolver aplicativos e é uma das poucas empresas desse mercado com uma área de P&D dentro da companhia.

A busca por novas tecnologias também levou a Avantia a participar do Porto Digital de Recife, o que energiza a equipe para uma cultura de inovação. A adoção de uma filosofia de “corporate garage” é a mais recente delas. Um bom exemplo foi a compra de 50% de uma startup do Porto Digital, que desenvolveu uma solução de detecção de áudio, com sensores em postes acoplados a uma câmera. Com a aquisição, eles levaram a startup para dentro da Avantia e pretendem repetir a experiência.

Silvio afirma que o melhor conceito de inovação é ter uma solução para um problema real da sociedade: “Um país com uma diversidade de problemas é um verdadeiro mar de oportunidades para quem quer empreender”.

AVANTIA, DE AVANTE

Eduardo fala que, na indústria de tecnologia, as pessoas têm que estar sempre antecipando tendências. “Quando o cara diz ‘to correndo atrás’ eu digo: ‘está atrasado, tem que correr na frente’”.

O investimento em novos setores foi um passo decisivo para o sucesso da Avantia. Hoje, o negócio conta com 400 funcionários, mas ainda é pouco, para o sonho e o impacto que pretendem alcançar. Silvio diz querer transformar a Avantia numa empresa de bilhão, empregar de 3 a 4 vezes mais pessoas e ajudar o país a desenvolver mais empreendedores.



Eduardo conhecendo soluções de segurança em Israel

Planos arrojados sempre fizeram parte da trajetória desses dois nordestinos determinados, que começaram suas jornadas muito cedo, investiram continuamente no aprendizado e trabalham duro. O valor disso tudo a gente não vê só nos números, mas na esperança de uma melhor qualidade de vida para todos.

Num país onde heróis às vezes fazem falta, Silvio e Eduardo fazem a diferença.



DAY 1

LOUCA É ELOGIO

Cofundadora da Endeavor, Linda Rottenberg teve o seu momento "a-ha" como o mais comum dos seres: em uma corrida de táxi. A partir da história do motorista argentino, um engenheiro que não atuava na área e também não sabia o que era empreendedorismo, ela teve a ideia de encontrar e apoiar empreendedores nos mercados emergentes e contar as suas histórias para inspirar e motivar os outros.



DAY 1

EMPREENDER É CONSTRUIR

Alguns eventos podem causar mudanças de rumo importantes na trajetória de um empreendedor. Mas sempre há aquele dia, memorável e determinante, o que parece ser o primeiro do resto da sua vida. Alexandre Ostrowiecki, dono da Multilaser, achou que seu Day 1 seria o dia em que voltou da Costa Rica, depois de passar 10 dias participando das buscas por seu pai, que desapareceu em uma atividade de mergulho.

Israel Ostrowiecki era fundador da Multilaser e Alexandre precisou assumir o controle: em um gesto simbólico, trocou a mesa do escritório do pai pela sua, reuniu os funcionários e explicou a transição. Foi um momento significativo, mas Alexandre descobriria que seu Day 1 ainda estava por vir, em forma de uma sociedade. Entendeu que seria difícil segurar a barra sozinho e convidou Renato Feder, amigo de infância, para tocar com ele a empresa, que na época fazia apenas reciclagem de cartuchos de impressora. Juntos, os dois fizeram a empresa decolar e realizaram outros diversos projetos de cunho político e social.



Roberto Alcântara, fundador da Angelus

A CORAGEM DE FAZER O SONHO ACONTECER

Uma vantagem sobre empreender no setor odontológico: ser dentista. Uma desvantagem: ser dentista. Veja como Roberto e Sonia correram atrás de capacitação e parcerias para criar a Angelus e fazer o sonho acontecer.

IN-VI-Á-VEL. Foram essas as sílabas que formaram o primeiro feedback sobre o negócio de Roberto Alcântara. Ainda em 1994, um software analisou seus números comparado ao seu segmento e logo deu o duro veredito. Encarando as letrinhas no monitor azul que queria destruir seu sonho, o empreendedor ficou bravo. Afinal, sua ideia era genial.

Não deixa de ser verdade, a ideia era mesmo muito boa: fabricar e

/
“EU SONHAVA TODOS OS DIAS QUE EU PODERIA AMANHECER QUEBRADO”, CONTA ROBERTO.

vender produtos odontológicos –como pinos e coronárias pré-fabricados– em alta escala e com preço mais baixo que a média do mercado. Tanto Roberto quanto Sonia, sua esposa, eram dentistas e conheciam bem os desafios da profissão. Mas enquanto tinham a vantagem técnica de resolver problemas conhecidos, tinham a desvantagem de não entender praticamente nada de negócios.

Por conta disso, por alguns anos, a Angelus caminhou a passos lentos. Ainda que vendessem bastante, com baixo valor agregado aos seus produtos, também tinham baixo faturamento. Na época, os empreendedores não dividiam as finanças pessoais do caixa, e o dia em que daria tudo errado poderia vir sem aviso prévio.

“Eu sonhava todos os dias que eu poderia amanhecer quebrado”, conta Roberto.

TUDO SOB CONTROLE

O casal resolveu então que não deixaria a sorte tomar decisões por eles. Sonia, que inclusive já havia passado por um episódio de falência na família, sabia da importância de estarem bem preparados. Quando iniciaram o negócio, dado o trauma de infância, ela foi contra: “Roberto, eu conheço essa história, eu vivi essa história. Me deixe fora dessa”.

Não é para menos: Eles tinham, na odontologia, uma segurança excelente, com clientela formada. “Não tinha por que inventar nada, até que surgiu a oportunidade”, conta Roberto. Com o tempo –e por conta do sangue árabe, ele brinca–, a esposa entrou de cabeça. E quando chegou o momento de fazer aquela ideia ganhar força, ela deixou seu consultório e investiu em capacitação empreendedora.

Sonia passou por Sebrae, Fundação Dom Cabral, Fundação Getulio Vargas... os sócios passaram a se complementar ainda mais. Ela, com toda a habilidade administrativa; ele, buscando inovação. Sim, porque com a implantação de processos e inteligência de gestão, o desafio deixou de ser o faturamento.

Só que se, como empreendedor, você não tem a experiência com tecnologia para desenvolver seu produto, o que você faz?

INDO ATRÁS DE QUEM SABE

Na época com um Fiat Mille, Roberto rodou mais de 100 mil km visitando universidades pelo país, que pudessem realizar estudos e agregar conhecimento ao portfólio da empresa. O ano era 1998 e não era comum a mentalidade de que instituições de ensino e negócios pudessem caminhar juntos.

O resultado? Muita porta na cara. De mais de 100 universidades, apenas três fecharam parceria com a Angelus. Mas tudo bem, porque era o que precisavam. Do lado deles, estavam o Centro Tecnológico da Aeronáutica (CTA), a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT).

De braços dados com a tecnologia, a empresa pôde dar um grande salto de performance e atrelar esse crescimento a uma maior maturidade na gestão. Em 2004, a casa estava em ordem para que pudessem aproveitar a Lei da Inovação brasileira, que facilitou as negociações com centros tecnológicos e permitiu acesso a recursos para investimento em P&D.

HOJE, A ANGELUS TEM PATENTES PRÓPRIAS, EQUIPE DE PESQUISADORES, UM PORTFÓLIO ROBUSTO E CERCA DE 100 FUNCIONÁRIOS.

Como a odontologia no Brasil é bastante dependente da fabricação estrangeira, o sonho de Roberto é substituir importados e se solidificar também em mercados externos, tornando-se uma referência global. Já são mais de 100 países em 5 continentes consumindo seus produtos.

SEM MOLEZA

Parece até que agora está tudo encaminhado, não? Longe disso. Além do desafio de se tornar uma empresa de grande porte, o futuro também traz algumas dores pessoais. Por exemplo, o momento de deixar de ser empreendedor:

"Jamais vou ser feliz em uma aposentadoria. Mas um dia vou morrer e vou deixar um projeto inacabado. Essa é minha maior dor."

Não quer dizer, claro, que Roberto e Sonia não deixarão um legado. No fim das contas, se capacitaram, redimiram o veredito daquele software 12 anos atrás e estão trabalhando duro para ressignificar negócios brasileiros mundo afora: não apenas viáveis, como inovadores.

ASSISTA À HISTÓRIA



2 IRMÃOS E 1 SONHO

Os irmãos que abriram mão de um negócio de sucesso para começar tudo de novo e ir mais longe



Da esquerda para direita- Marcus e Alexandre Abdo Hadadde, fundadores da Arizona

Atingida por um tiro em guerra na região da Síria no início do século passado, com apenas uma perna, pegou o filho nos braços e embarcou em um navio rumo aos EUA. Como não puderam entrar no país, a embarcação teve de desviar a rota e acabou vindo para o Brasil. Aqui, ela precisou pavimentar seu próprio caminho para garantir o sustento da família.

A mulher era a bisavó de Marcus e Alexandre Hadade, que herdaram características comuns a muitas famílias de imigrantes, como coragem, ousadia e determinação. Não por acaso, as mesmas que impulsionam os empreendedores — afinal, dos dois lados, desbravar e construir faz parte da essência.

Gerações depois, Marcus e Alexandre seguiam os passos corajosos de seus ancestrais. Juntos desde o início do negócio, quando era apenas uma gráfica muito simples, eles transformaram a Arizona em uma empresa de tecnologia integrada para gestão de comunicação e marketing entre agências e anunciantes, com mais de 300 colaboradores e atuação internacional.

EXEMPLOS EM CASA

Quando o avô de Marcus e Alexandre (aquele, que também estava no navio) se mudou para São Paulo, ele tinha 17 anos e nada no bolso. Até então só havia trabalhado na roça e começou uma vida empreendedora como mascate, indo vender produ-

tos no interior. Todo dia guardava dinheiro para fazer um curso de eletrônica. O curso era por correspondência e em alemão, mas ele não falava nem o português direito. Conseguiu estudar com a ajuda de um amigo e montou a primeira lojinha de consertos de vitrola.

Depois de casado, foi morar com a esposa nos fundos da loja. Em vez de fogão, usava uma lata de tinta para cozinhar. Em vez de berço, pregou uma prateleira de madeira e colocou um colchãozinho para o filho, Abdo Antonio Hadade, dormir.

Com 9 anos, Abdo começou a buscar os rádios e entregar os produtos de bicicleta para ajudar o pai. Com 18 anos, a veia empreendedora se manifestou e ele assumiu a pequena oficina. Transformou-a na loja de eletrônicos Cineral e começou a crescer. Abriu outro negócio de consórcios para a venda de carros e eletrônicos.

Marcus e Alexandre ainda eram pequenos, mas participavam de tudo e trabalhavam como vendedores porta a porta. Assim que Marcus saiu do Exército, seu pai lhe disse: "A partir de segunda, você vai abrir a filial de vendas de consórcio". Foi o que ele fez.

Mesmo tendo tido oportunidade de concluir uma faculdade de administração e de fazer cursos nos EUA e na Suíça, o que Marcus mais valoriza como sua verdadeira formação é a escola da família, com o exemplo do avô e do pai, e as experiências da vida real: "Toda decisão importante que meu pai ia tomar, ele sempre me chamava na sala. Sempre chamava para escutar a negociação. Eu escutava, anotava tudo e depois ele ia me explicando a estratégia de negociação, porque ele tomou tal decisão. Foi um aprendizado muito valioso."

OUTRA SAGA SE APRESENTA: A GRÁFICA

Havia grande expectativa da família de que Marcus e Alexandre assumissem os negócios, até então focados no setor de eletroeletrônicos. Mas o sangue empreendedor ansiava por novos horizontes e, depois de trabalharem na empresa da família, eles tomaram a decisão de construir a própria história.

Em 1998, seu Abdo havia comprado duas máquinas gráficas usadas, por meio de um anúncio nos classificados, para imprimir os carnês do consórcio e os manuais da Cineral. Era um volume grande de impressos, mas faltava mão de obra especializada, e as máquinas estavam entrando em desuso.

Para evitar que Abdo se desfizesse delas, Alexandre e sua mãe, Jaqueline, as puseram para funcionar em uma pequena gráfica. Marcus entrou logo depois como reforço comercial.

"Quando começou, a gráfica era super tosca", conta Alexandre. Ela tinha 4 colaboradores e assumia pedidos que não tinha nem condição de imprimir, porque as máquinas eram velhas demais: "A gente mandava imprimir fora, fazia o acabamento e entregava."

Só que os três foram tomando gosto pelo trabalho. A Arizona era uma folha em branco e eles podiam pintar ali o que quisessem.

Tudo começou a mudar quando eles fizeram um plano de negócios e detectaram um nicho de mercado no qual faltavam gráficas para impressão de alta qualidade. Havia apenas um obstáculo óbvio para conquistar esses clientes: equipamento, já que máquinas novas custariam quase 1 milhão de euros. O patrimônio dos irmãos era de um carro cada um.

Eles começaram a visitar fabricantes de equipamentos importados para correr atrás de uma solução. E encontraram.

EM DÍVIDA

Conversando com os grandes fabricantes, Marcus e Alexandre descobriram que eles não tinham um lugar para mostrar a qualidade dos seus produtos. Os irmãos, por outro lado, não tinham capacidade de comprar os materiais de todos esses fornecedores para atingir a qualidade esperada.

Foi quando a ousadia e criatividade dos irmãos definiu os rumos da empresa. Convidaram todos os caras dessas indústrias — que ia do papel e da tinta às máquinas de acabamento — para almoçar num restaurante bom. Lá, apresentaram o projeto Soma, que sugeria uma parceria entre todos e a Arizona e que poderia servir como um showroom para eles, já que teriam a oportunidade de expor a eficiência de seus produtos e máquinas por meio das peças de comunicação de grandes anunciantes.

"Pedimos subsídios, treinamento, crédito e facilidade, porque a gente não tinha condição de comprar as máquinas. Conseguimos o ok de todos e eles entraram no projeto", conta Marcus. Com um financiamento de cinco anos mais um de carência, Marcus e Alexandre montaram a indústria gráfica que foi referência no setor, com uma proposta "premium price" para um trabalho super sofisticado.

Os irmãos pagavam a semestralidade da dívida em euro, enquanto a receita da produção era em reais. Estava indo bem, até que o real sofreu uma maxidesvalorização e o euro triplicou de valor. "De repente a receita continuou a mesma e a dívida ficou estratosférica. A gente falou: 'Ferrou, não tem como pagar'. Daí a gente perdeu o sono", diz Alexandre.

Por sorte, o fabricante alemão que fez o financiamento flexibilizou os prazos. Foi empurrando para frente e, no fim, deu tudo certo. "Mas a gente passou um período bem tenso", complementa Marcus. "Dificuldade a gente tem um milhão aqui, mas essa foi a mais importante e a mais difícil de vencer. Para quem teve uma criação muito rígida, ver que você não vai conseguir honrar uma dívida é muito forte."

NOVOS CENÁRIOS PEDEM MUDANÇAS DE RUMO

Como o trabalho que faziam era de excelência em todo o processo, algum tempo depois ou-

tras gráficas começaram a contratar a Arizona para fazer também a preparação de arquivos, o trabalho de pré-impressão. Foi quando perceberam novas oportunidades no mercado, que já passava por grandes alterações.

Até então, a Arizona produzia trabalhos muito qualificados de baixa tiragem. Os clientes, da área de marketing e agências, pagavam mais caro para ter um produto melhor com um nível de exigência maior. Quando a tomada de decisão dos grandes anunciantes sobre a contratação de material gráfico começou a migrar da área de marketing para a área de compras, eles perceberam que estavam migrando de um cliente que priorizava qualidade para outro que priorizava preço.

Para atender às novas demandas, teriam que ter volume. A gráfica era uma butique e eles precisariam investir um valor absurdo para crescer. Havia dois caminhos: ou se transformavam numa grande indústria ou mudavam o modelo de negócio. "Obviamente, o que nos desafiava era mudar de negócio", conta Alexandre.

Mas para enxergar o contexto de mudanças que se apresentava, era preciso desenhar cenários. Marcus resgatou sua experiência no Exército:

"Se vier de um lado o inimigo e do outro encontro um rio, ou uma ponte quebrada, o que eu faço? Você não espera as coisas acontecerem para pensar o que vai fazer, você traça cenários para estar preparado para realizar), já pensando nos desdobramentos conforme as coisas vão acontecendo. No mundo dos negócios, na realidade do Brasil, é muito difícil fazer um planejamento de dois ou três anos, então você começa a traçar cenários que o ajudem a ter agilidade na tomada de decisão."

Como primeiro negócio dos irmãos Hadade, a gráfica foi um mega sucesso, com prêmios e crescimento a todo vapor. Parecia loucura, então, vendê-la — 99% das pessoas que eles consultaram os desaconselharam. Até clientes prometiam: "Não saiam do negócio, a gente vai por mais trabalho aí".

A exceção foi um mentor da dupla, especialista em private equity e bastante experiente: "Não sei o que vocês estão esperando". Foi a gota d'água, mas uma gota d'água do bem. A virada de chave que faltava. Cha-ching! A gráfica foi adquirida por um dos maiores grupos do setor no mundo.

PACOTE COMPLETO

Com os recursos da venda, os irmãos passaram a investir em tecnologia para melhorar ainda mais as entregas de produção. Era o momento da transição do mundo analógico para o digital, então os anunciantes e as agências precisavam se organizar para armazenar, preparar e enviar arquivos também para anúncios online, redes sociais e e-commerce.

Para um de seus maiores (e primeiros) clien-

tes, a Natura, por exemplo, a Arizona conseguiu garantir a unidade da marca nos milhões de catálogos impressos todo mês em diferentes países. Com isso, 30% menos clientes devolveram produtos por conta de disparidade na cor do produto real em relação à foto,, fora a economia de gastos.

Observando mais essa tendência, eles se posicionaram num ponto estratégico, entre a criação e a entrega da peça para cada tipo de mídia, desonerando as agências de publicidade deste trabalho operacional e aumentando a qualidade final percebida pelo cliente. Mais do que isso, desenvolveram uma plataforma de tecnologia que permitia o armazenamento e reaproveitamento de ativos (como fotos, vídeos e informações sobre produtos) e seu posterior envio para veiculação nas mídias.

Essa tecnologia, pensada inicialmente para resolver os problemas internos da empresa, começou a chamar atenção dos clientes, que viam grande benefício em ter seus ativos digitais organizados.

Atentos a isso, os irmãos estudaram como eram os processos de marketing nas empresas e que tecnologias suportavam isso. Perceberam um gap, e portanto uma grande oportunidade, e se focaram em desenvolver uma plataforma responsável por gerenciar todo o processo de produção de conteúdos de produto e de campanhas de marketing. Era mais uma disrupção no negócio.

INOVANDO O TEMPO TODO.

Internamente, Marcus e Alexandre também reconhecem o valor da equipe e investem em um time com talentos diversos para criar um caldo de cultura propício à a inovação.

"Você não escolhe o dia. Você não fala 'vou ter a grande idéia' e tem. Só existe inovação em um ambiente que não seja hostil à falha, para que as pessoas tragam ideias novas. A gente está sempre discutindo para onde está indo, qual é o novo oeste a conquistar", diz Alexandre.

Por isso, a Arizona está constantemente se reinventando. Além da produtora multicanal e da plataforma de tecnologia para gestão de processos de marketing, eles agora também têm usado big data para traçar perfis de público para anúncios e se propõem a ser a única fonte da verdade dos conteúdos de produtos e marcas. Abrem, assim, um nicho de mercado até então inexplorado, onde a Arizona gerencia todo o ecossistema de conteúdos de produtos, desde a produção de fotos e vídeos até a entrega destas informações ao consumidor final.

MEDITAÇÃO E EQUILÍBRIO NA VIDA PESSOAL

Se você pensa que Marcus e Alexandre trabalham muito, você está certo(a). Mas para Marcus, essa vida louca de ficar "morando no escritório", virando a noite e os fins de semana, ficou no passado. Ele começou a sentir a

diferença depois que casou e teve filhos:

"Quando você não tem mais 20 anos, tem uma preocupação maior com sua saúde e bem-estar. Eu procuro ter uma convivência de qualidade com os filhos, do tipo que faz a diferença: conversar, participar da vida, das reuniões da escola, fazer junto o material que será vendido no bazar de natal."

A rotina saudável inclui exercícios diários, yoga e meditação. Com Alexandre não é diferente: ele também pratica esportes diariamente e já correu corridas de aventuras e ultramaratonas. Hoje, mantém a saúde jogando tênis e meditando. Animado com a prática, Alexandre montou um grupo na empresa que, toda semana, se reúne com um monge para meditar e discutir espiritualidade.

O grande benefício, segundo ele, é acalmar a mente, que vive ligada nos 220 v, e estabelecer uma relação melhor com as pessoas, a partir do aprendizado de se conectar consigo mesmo: "Em nenhum lugar do mundo você aprende a lidar com pessoas —, nem em casa nem na faculdade —, mas estamos o tempo todo lidando com elas. A meditação ajuda muito a desenvolver nossas habilidades de lidar conosco e com os outros – isso é auto-conhecimento".

ARIZONA HOJE

Making Marketing Flow. Making Content flow. Making...flow. O slogan dinâmico, que altera palavras, mostra bem a fluidez que a empresa pretende oferecer e que adota na forma de conduzir mudanças.

Hoje a Arizona funciona como um hub que armazena e distribui conteúdos de marcas e produtos, utilizando tecnologia e processos próprios, que garantem agilidade e controle das ações de marketing. A Arizona atende grandes agências e 70 dos 300 maiores anunciantes do país.

Com mais de 300 funcionários e sede em São Paulo, tem filiais no Rio de Janeiro e em Buenos Aires e atende clientes no Chile, Bélgica e Inglaterra. Mas enquanto você estiver lendo isso, pode ser que novas parcerias estejam acontecendo. Afinal, estamos todos em permanente evolução.