



Arizona:

A evolução de um empreendimento

Preparado pelo Prof. Vicente Mastrocola, da ESPM-SP¹, com a colaboração do Prof. Frederico A. Turolla.

Recomendado para as disciplinas de Marketing e Planejamento Empresarial.

RESUMO

Em uma época de tantas transformações, revoluções e evoluções, muitas empresas estão tendo de se adaptar, se re-estruturar ou, muitas vezes, até mesmo mudar completamente. Vamos estudar nesse case a empresa Arizona, que iniciou suas atividades como gráfica de altíssima qualidade e desenvolveu novas tecnologias, inclusive uma unidade de negócios pioneira no fornecimento de produtos para gestão de marca e automatização dos processos de comunicação e marketing. Vamos analisar, por meio de sua história, todo esse processo e a partir disso propor uma análise de possíveis problemas e novas soluções.

PALAVRAS-CHAVE

Arizona, pré-impressão, gestão, tecnologia, marca, empreendedorismo, marketing, inovação, automação.

Agosto 2009

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da lei. Direitos Reservados ESPM.

A história da Arizona

A empresa Arizona iniciou suas atividades na cidade de São Paulo em meados de 1998 e possui uma história que é parecida com a de muitas empresas do mercado. Nessa época os dois irmãos, Marcus Hadade e Alexandre Hadade - administradores de empresa - montaram o negócio com foco de atuação em impressão. Era o início de um sonho para ambos, que há muito tempo já discutiam a possibilidade de criar um negócio próprio no qual pudessem exercer suas habilidades.

No ano de 1999, com a compra das primeiras máquinas, e implementação na empresa de um software de gestão para otimização dos processos de produção, a Arizona começou a ganhar corpo e a equipe a crescer. Naquele momento, com uma visão totalmente focada no mercado, os dois sócios perceberam uma área potencial a ser explorada: a de clientes que buscam excelentes impressões, mas em tiragens pequenas. À época, as grandes gráficas, com capacidade para oferecer um serviço premium, atendiam apenas grandes tiragens. Os irmãos Hadade, numa ousada empreitada, passaram a oferecer um serviço com excelência de qualidade gráfica para tiragens reduzidas, passando assim, a atender até então uma demanda reprimida. Ótimo para a Arizona, excelente para os clientes que tiveram sua demanda atendida.

Entre os anos de 2000 e 2003, foi uma época de dar passos em direção ao futuro: a empresa passou a trabalhar também com pré-impressão, preparando os arquivos que seriam impressos ou enviados para veículos de comunicação. Além disso, investiu em desenvolvimento tecnológico, começou a marcar presença em importantes feiras gráficas nacionais e internacionais, e iniciou um processo inovador para criação de tecnologias de apoio. Com foco em excelência, passou a ser reconhecida pela qualidade dos seus materiais e trouxe para o Brasil o conceito de gerenciamento de cores, no qual um material é preparado para sair com a cor correta em qualquer tipo de papel.

Neste período, já com a empresa consolidada, os dois sócios perceberam no setor gráfico uma peculiaridade marcante: a forte presença de empresas familiares. Os negócios, tradicionalmente passados de pai para filho, careciam de organização e gestão melhores. Neste momento, os irmãos Hadade tiveram um forte insight: a Arizona poderia desenvolver e oferecer ao mercado um software de gestão para a indústria gráfica. Os irmãos, porém, não queriam apenas oferecer mais um produto hermético e pouco customizável, queriam criar algo mais completo, que realmente pudesse causar uma revolução na área de atuação da Arizona.

Ainda em 2003, outro fato importante aconteceu na Arizona e movimentou as estruturas da empresa: a entrada da Natura para o portfólio de clientes. Graças ao conceito de gerenciamento de cores, a Natura contratou a empresa para cuidar de toda a pré-impressão de suas revistas de produtos. Nesse ponto da trajetória, os irmãos Hadade perceberam que a Arizona tinha potencial para se ampliar e criar novos caminhos para os tempos vindouros; perceberam que aquele sonho almejado no final dos anos 90 já era uma realidade muito maior do que eles haviam concebido inicialmente.

Buscando soluções inovadoras para seus clientes, a Arizona conheceu no ano de 2004, em uma feira de tecnologia no exterior, o conceito de "Digital Asset Management", um sistema de gerenciamento e localização de arquivos que gerava um ganho de tempo significativo para clientes com grande quantidade de informações em seus materiais. Este sistema permitia catalogar imagens, textos, vídeos, sons e qualquer outro formato de arquivo para internet.

A Arizona começava a entrar em um tempo de constante busca por tecnologia, desenvolvimento de novos produtos e tendências. Começava a alicerçar sua estrutura

para ser uma empresa modelo do século XXI, e nessa mesma época a empresa se mudou do Tatuapé para a Vila Olímpia, ficando mais próxima às agências de publicidade.

Baseada nesse conceito, surgiu a oportunidade de se criar para a Natura, um sistema de gestão de arquivos e imagens para organização e reaproveitamento de conteúdo. Nesse mesmo ano, a empresa passou a investir no desenvolvimento do Visto, uma plataforma de armazenamento e localização de arquivos. Com isso, a Arizona passou a ser a responsável pela organização de todos os ativos da Revista Natura e, ao mesmo tempo, adentrou no segmento de desenvolvimento de tecnologia.

Com o Visto em funcionamento na Natura, a Arizona percebeu que essa ferramenta poderia ser vendida para qualquer segmento. Havia uma forte demanda por organização de ativos digitais nas agências e áreas e marketing das empresas. Deflagrou-se aí uma verdadeira transformação na empresa e em seus clientes (e consequentemente no mercado), afinal de contas, a gestão de ativos digitais permitiu que todo material criado ganhasse uma versão eletrônica e categorizada em detalhes, armazenada em um banco de busca inteligente.

Todas as imagens, textos ou até mesmo vídeos ficavam armazenados e estruturados de maneira a permitir fácil acesso a qualquer informação para correção de trabalhos, reaproveitamento de imagens ou meramente para consulta de trabalhos anteriores. Além disso, por ser on-line, todos os fornecedores envolvidos no processo podem utilizá-lo sem precisar se deslocar ou gravar CDs. Na Natura, por exemplo, esse sistema gerou um ganho de 20% de tempo na produção de seus catálogos e revistas.

Em seguida, a empresa passou a desenvolver novas ferramentas para atender às demandas de seus clientes e, aos poucos, se transformou em uma empresa de tecnologia, com uma plataforma de gestão de conteúdo e de processos e projetos de marketing para seus clientes com ganhos de tempo, qualidade e produtividade. Dentro desse período, a empresa ganhou o prêmio “Empreendedores do novo Brasil” - da revista Você S/A e Endeavor e o prêmio “Empreendedor de Sucesso”, da FGV/revista PEGN, dentre outros. Os sócios ainda foram selecionados como empreendedores Endeavor Brasil e internacional. Os irmãos Hadade, juntamente com a equipe Arizona e os novos sócios, começavam a dar grandes passos rumo a um novocaminho no mercado em que atuavam, e a Arizona se estabelecia plenamente como uma empresa totalmente voltada para o futuro.

Seguindo nesse ritmo de grandes conquistas, em 2007 a Arizona ganhou a concorrência do Banco Real, do Carrefour e da Natura América Latina, dentre outros. A carteira de grandes clientes aumentou e, consequentemente, a empresa passou a crescer de forma mais acelerada, o que a levou, em 2008, ao próximo passo: a internacionalização. Galgar mercados estrangeiros era um grande salto para a empresa. O sonho dos irmãos Hadade mais uma vez alcançava novos patamares e re-configurava a empresa para algo maior ainda.

Na sequência desses fatos, em 2008, as contas da Citroën e da Kia começaram a figurar no portfólio de clientes. Para consolidar mais um patamar na estrada da internacionalização, foi criado em janeiro de 2008 um projeto em parceria com o MIT (Massachusetts Institute of Technology), visando trocar experiências com outras culturas e divulgar mundialmente o sistema de Digital Brand Management. Além disso, passou a terceirizar seu serviço de gráfica para se dedicar às áreas de tecnologia e Premedia, nas quais hoje é líder absoluta de mercado, com 214 colaboradores e mais de 100 clientes, como Natura, Carrefour, Banco Real, Jequití, Mitsubishi, NET, Kia, Citroën, TAM, LewLara, Almap, F/Nazca, Borghierh/Lowe, McCann, Taterka, Talent e QG.

Produtos e Serviços

É imprescindível, para analisar melhor a Arizona, ir além de seu histórico. Vamos observar quais são os produtos e serviços oferecidos pela companhia atualmente. Vamos também fazer uma análise cuidadosa de como o fator Globalização impacta em seus produtos e serviços e a diferencia no mercado. Inicialmente vamos ver as três unidades de negócio da empresa:

1. Premedia: responsável pela preparação e finalização dos materiais de comunicação e marketing das empresas.

2. Digital Brand Management: abrange a automação de processos de comunicação e marketing para garantir integridade das marcas, segurança na troca de informações e economia.

3. Output: unidade de produção e entrega de materiais de comunicação on-line e off-line. Essa unidade é responsável por soluções em impressão digital e offset.

Com a leitura prévia da primeira parte desse case, fica claro que a Arizona – dentre os muitos desafios que passou – também teve de superar os desafios da Globalização. A busca por tecnologias estrangeiras e a adaptação das mesmas para uma linguagem tupiniquim são os maiores exemplos disso, afinal de contas, a empresa teve de entender de muitas especialidades que não eram necessariamente aquelas em que tinha maior expertise para dar uma grande virada no mercado.

A Arizona aplicou à risca o conceito de que para entender e evoluir na Globalização é necessário ir além no campo do conhecimento, apenas as ciências sociais não bastam para estudar este fenômeno. Precisamos recorrer a muitas outras áreas do saber e da tecnologia para tal. (IANNI, 1994)

Sem dúvida cabe aqui algumas reflexões do autor Stuart Hall (1999) sobre o tema que impacta tanto negócios como a Arizona:

1. Globalização tem a ver com conexão: de fronteiras, culturas, conteúdos, comunidades, organizações etc. Para a empresa em análise, isso quer dizer estar conectada com o mundo e com tudo que acontece nele e pode ser relevante para que seja possível dar um passo maior.

2. As identidades nacionais estão se desintegrando, como resultado do crescimento da homogeneização cultural. A Arizona enxergou isso e luta para trazer o melhor que há de tecnologia no exterior para juntar com a própria tecnologia que produz aqui em bases nacionais.

3. As identidades nacionais estão em declínio, mas novas identidades – híbridas – estão tomando seu lugar. Certamente é nesse ponto que a Arizona está conseguindo vislumbrar novos mercados (que alguns estão desprezando) para atender e crescer mais.

Clientes

Conforme pudemos ver durante a análise do histórico da empresa, a Arizona possui um portfólio de clientes variado. O esforço de anos dos irmãos Hadade e da equipe Arizona permitiram que hoje a companhia atenda empresas e agências de comunicação. Alguns players que fazem parte do portfólio são: QG, Carrefour, Banco Real, Jequití, Mitsubishi, NET, Kia, Citroën, Fast Shop, Natura, Coca-Cola, Suzuki, LewLara, Almap, F/Nazca, Borghierh/Lowe, McCann, Taterka, Talent, Dia% e TAM.

Comunicação

A Arizona faz sua comunicação por meio de alguns canais importantes: a empresa participa dos principais eventos nacionais e internacionais da área, possui um investimento forte em assessoria de imprensa e tem um site completo com informações sobre a empresa e seus serviços. Como pudemos ver em sua trajetória corporativa, parte do sucesso de várias ações da Arizona veio da comunicação positiva feita para elas. Para a marca, estar presente em feiras, eventos, materiais impressos e releases de assessoria foi essencial para estabelecer uma presença no mercado e consequentemente constituir um forte nome.

Os próximos passos

Sem dúvida há dois pontos-chave para analisarmos nesse case e que impactam diretamente o negócio da Arizona: tecnologia e globalização.

Com o crescimento da empresa, vem também o grande desafio de não parar de evoluir no mercado, de não ficar desatento em relação a qualquer novidade tecnológica que possa incrementar os serviços oferecidos e, sobretudo, nos desafios que um mundo globalizado oferece.

Questões para discussão

1. Faça uma análise da trajetória da empresa e identifique:
 - a) Quais os riscos envolvidos nesse processo de mudança?
 - b) Qual(is) vantagem(ns) não explorada(s) você identifica nesse processo e como ela(s) poderia(m) ser implementada(s)?
 - c) Como os demais processos da empresa podem ser afetados nesse processo de transformação?
2. Observando a comunicação da Arizona, que outros canais para publicidade a empresa poderia utilizar para divulgar sua marca, seus serviços e diferenciais?
3. Softwares de gestão de informação e conteúdo são ferramentas essenciais para grandes empresas e agências. Com base no que você conhece sobre o software de gestão da Arizona pense em três novas funcionalidades que essa plataforma poderia oferecer em termos de serviço para os clientes.
4. A Arizona está passando por um processo de internacionalização. Como visto em seu histórico, um primeiro passo para esse fato foi um projeto feito em parceria com o MIT (Massachusetts Institute of Technology) iniciado em janeiro de 2008. O objetivo dessa parceria é trocar experiências com outras culturas e divulgar mundialmente o sistema de Digital Brand Management. Baseado nisso, responda:
 - a) Como essas parcerias internacionais podem colaborar para enriquecer e tornar a marca conhecida?
 - b) Quais as ferramentas de comunicação mais adequadas para divulgar essa parceria?
 - c) Você vê algum risco dentro desse processo? Comente.
5. As decisões na área de comunicação de marketing e desenvolvimento de novos produtos inevitavelmente acabam afetando outras facetas da gestão da Arizona. Identifique que aspectos de gestão administrativa podem ser impactados por esse processo de transformação pelo qual passou a Arizona.
6. Com um olhar no mundo globalizado responda: como uma crise internacional pode afetar o negócio da Arizona? Enumere pelo menos outros três desafios que a globalização traz para uma empresa desse porte.

Referências

Entrevista cedida por Marcus Hadade em março/2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

HALL, Stuart. A identidade cultural na Pós-Modernidade. Rio de Janeiro: DP&A, 1999

IANNI, Octavio. Globalização: novo paradigma das Ciências Sociais. Estudos Avançados, São Paulo: USP/IEA, vol.8, 21, 1994