

UM RAIO X DA

ACESSO DIGITAL

EMPREENDEDORES: Diego Martins e Paulo Alencastro

ANO DE FUNDAÇÃO: 2007

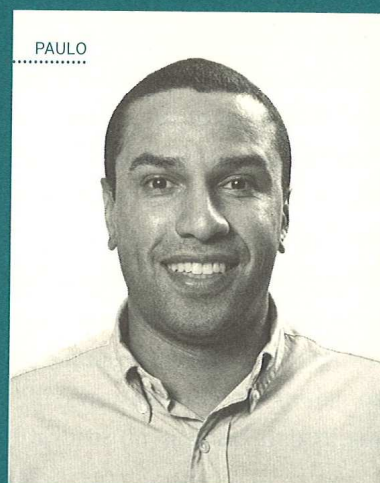
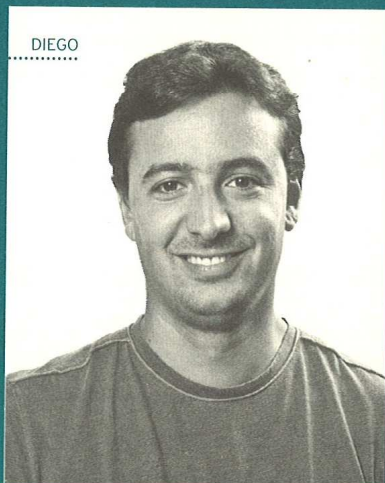
FUNCIONÁRIOS: 125

SEDE: São Paulo-sp

O QUE FAZ: Digitalização e gerenciamento eletrônico de documentos.

WEBSITE: www.acesodigital.com.br

SONHO GRANDE: Tornar-se uma das três maiores empresas de tecnologia do Brasil, mantendo como pilar principal a gestão de pessoas.



MESMO QUEM JÁ SE HABITUOU aos escritórios irreverentes de empresas de tecnologia como Google e Facebook pode se surpreender ao entrar na sede da Acesso Digital, na região da avenida Luiz Carlos Berrini, um dos principais corredores de edifícios comerciais de São Paulo. No amplo salão, com poucas paredes, entre longas bancadas dispostas em formato “espinha de peixe”, dois jovens disputam uma acirrada partida de pingue-pongue; aparelhos de tv transmitem partidas de futebol; ao lado de uma cadeira de balanço, há pufes em formato de dados; deitado num sofá, um sujeito ressona tranquilamente. Tudo isso no meio de uma tarde de quarta-feira.

Diego Torres Martins caminha tranquilamente pelo local sem demonstrar incômodo algum com o que, à primeira vista, parece ser uma turma de jovens cabulando o trabalho. Detalhe importante: Diego é fundador e maior acionista da Acesso Digital, líder na digitalização e gestão de documentos no Brasil. E aquele cenário é a parte mais visível de uma cultura peculiar, que, segundo ele, se constitui num dos principais fatores para a expansão acelerada da companhia. É um jogo de pesos e contrapesos, que equilibra um ambiente informal e motivador com uma política

de metas rígidas e forte cobrança de resultados, evitando que a liberdade gere um clima de acomodação. “As relações de trabalho tradicionais se baseiam na desconfiança entre empregado e empregador. Por isso, a empresa sente necessidade de controlar cada passo do funcionário: saber onde ele está, o que está fazendo, a que horas chega, a que horas sai etc.”, afirma ele. “Na Acesso, é diferente. Desde sua criação, confiamos inteiramente nas pessoas. E elas devem entregar os resultados combinados. As metas são nossa moeda de troca nessa relação.”

Trajando calça jeans, camisa e tênis, Diego fala com desenvoltura e orgulho sobre a cultura da empresa que fundou em 2007. O discurso articulado, claro e seguro pode sugerir excesso de autoconfiança, tão típico de jovens que rapidamente alcançaram sucesso em seu campo de atuação. Ele tem a seu favor os resultados conquistados até agora. Em 2013, com apenas seis anos de existência, o faturamento da Acesso Digital bateu os 40 milhões de reais. Sua carteira de oitocentos clientes ostenta marcas de ponta, como Marisa, TAM, Citibank, Cyrella e Itaú. Além disso, a empresa coleciona prêmios e títulos de reconhecimento público, tendo entrado na lista de Melhores Empresas para se Trabalhar, concedido pela revista *Época* e o Great Place to Work, e Empreendedor de Sucesso, da Editora Globo e da Fundação Getúlio Vargas. Há dois anos, recusaram uma oferta tentadora pela empresa.

O bom desempenho foi alimentado por pelo menos dois outros fatores, avalia Arthur Valadão, gestor da Endeavor responsável pelo acompanhamento da Acesso Digital. Um deles é Paulo Alencastro, ex-executivo da Vivo que se integrou à empresa em 2009. Com experiência em finanças e planejamento, é o sujeito que coloca “ordem na casa”, avalia Arthur. Forte nas áreas de controle e orçamento, funciona como contraponto ao jeito mais arrojado de Diego. Os estilos são diferentes e complementares, e a visão é idêntica. “Num rally, o Diego seria o piloto e o Paulo, o copiloto”, afirma Arthur. O segundo fator, segundo Arthur, é o modelo de negócios. “A Acesso não chega ao cliente para ven-

der um pacote de serviços pronto. Primeiro, a empresa entende exatamente qual é a necessidade do cliente, a seguir, apresenta uma solução completa, que inclui equipamentos de digitalização e softwares para a gestão da documentação.” Mais: essa “solução completa” serve não apenas para uma empresa específica, mas para todo o setor, o que garante escala e, assim, preços competitivos no mercado. Hoje, a Acesso tem presença forte em atividades como varejo, concessionárias de veículos, bancos e imobiliárias.

Sem gente “com faca nos dentes”, como diz Arthur, disposta a mergulhar na realidade do cliente, não é possível percorrer o caminho que começa no problema e chega à solução. Por isso, o modelo de valorização de pessoal na Acesso não é apenas desejável — é mandatório, ou, utilizando uma expressão do mundo corporativo, estratégico. A origem da companhia está ligada umbilicalmente a essa questão. Em 2006, aos 22 anos, o paulistano Diego trabalhava como consultor comercial e atendia dois clientes. Ele ganhava bem mais do que a média de um recém-formado em marketing, e sua carreira se mostrava promissora, mas Diego convivia com um incômodo. O ambiente de trabalho nas organizações era hostil, baseado numa concorrência permanente. As áreas de cafezinho pareciam consultórios comunitários de psicologia, com os funcionários se queixando dos chefes e dos colegas. A estrutura de poder acentuava a insatisfação. “Havia executivos que, tão logo eram promovidos a diretor, paravam de cumprimentar funcionários”, relembra. Em sua visão, os feudos internos afastavam as pessoas e desviavam a atenção daquilo que deveria unir todos ali: atingir as metas e promover o crescimento da empresa. Era um contrassenso: as pessoas passavam a maior parte da vida em um local onde não se sentiam bem. “Seria possível fazer de outra forma?”, perguntava-se Diego.

A resposta estava a 10 mil quilômetros de São Paulo, mais precisamente em Mountain View, Califórnia, onde se localiza a sede do Google. Diego só conhecia o Googleplex através de reportagens e conversas com executivos do setor. Para quem não

conhece, o QG da empresa é um edifício de linhas arrojadas, com decoração colorida, lúdica e surpreendente, onde estações de trabalho dividem espaço com mesas de sinuca, cafés, pianos, bicicletas, equipamentos de ginástica e até um tobogã, que une o primeiro andar ao térreo — enfim, uma tradução arquitetônica da cultura de informalidade. Em 2009, Diego visitou o Google e conferiu de perto o modelo que lhe serviu de inspiração.

“Por que não fazer isso no Brasil?”, refletia ele. O modelo de gestão estava desenhado, pelo menos em suas linhas gerais — faltava o negócio, como se o carro tivesse sido colocado à frente dos bois. Essa, porém, é a ordem natural das coisas, de acordo com o conceito de Diego. “Antes da empresa, deve nascer a causa, o propósito”, afirma. Depois vem o negócio e, se ele parece muito sonhador, distante da realidade, procure outro.

“Pense grande”, diz Diego. A Acesso pretende chegar em 2020 com um faturamento de 1 bilhão de reais e ser reconhecida por promover experiências inovadoras para quem trabalha ali. “Mesmo que a empresa seja pequena, é necessário ter um orçamento, metas claras e ambiciosas e o modelo de negócios bem definido para atingi-las”, continua ele

Em outras palavras, sonhe com os pés no chão. Diego escolheu um terreno bem conhecido, o de gestão de documentos para empresas, área em que já atuava como consultor. Num país marcado pela burocracia, essa questão mobiliza o universo corporativo. Há um trânsito contínuo e intenso de papéis, o que consome custos e energia, afetando diretamente a competitividade e a produtividade das companhias. A digitalização de documentos ameniza o problema e o mercado já oferecia produtos para esse fim, como escâneres, copiadoras, servidores, serviços de hospedagem, entre outros — enfim, todos os equipamentos necessários para o cliente cuidar desse assunto. A proposta de Diego previa algo mais, ou seja, agregar valor à simples comercialização de produtos. “Eu não queria vender tecnologia, queria oferecer soluções”, diz ele.

A proposta era criar um “pacote” composto por escâner e softwares para organização e gestão de documentos. Além disso, a Acesso Digital ofereceria um portal na internet, que permitiria o acesso à “papelada digital” de qualquer local e, caso o cliente quisesse, por um amplo número de usuários simultaneamente. A infraestrutura de armazenamento também ficaria a cargo da Acesso. Tudo isso estaria debaixo de um mesmo guarda-chuva, numa embalagem única (que depois receberia o nome comercial de Safe-Doc).

Para levar seus planos adiante, Diego identificou dois caminhos. Primeiro, tornar-se presidente de uma companhia já existente e nela implantar uma nova cultura empresarial. Isso levaria de vinte a trinta anos, e ele tinha pressa. Segundo: criar seu próprio negócio e começar de um jeito inovador.

As ideias, conceitos, modelos de gestão e planos de negócios foram consolidadas numa apresentação. Com ela debaixo do braço, Diego procurou um dos seus clientes, a OR Info, apresentou os cinquenta slides e propôs a criação do novo negócio, comandado por ele. Os questionamentos vieram. Não era demais para um jovem de 22 anos? Não era cedo para liderar uma companhia? Não faltava experiência? Ele não estava queimando etapas? Na opinião de Diego, nada disso era realmente impeditivo para colocar os planos em prática. “Empreender é acreditar que não existe limitador para fazer aquilo que se quer. Se surgir algum, ele está em sua cabeça”, diz. Era um discurso forte, bem articulado e motivador, mas que parece não ter convencido o conjunto de acionistas da OR Info. Um deles, porém, se sensibilizou. Rui Jordão, um português radicado no Brasil e sócio de diversas companhias.

Mais do que um sócio, Diego ganhou ali um mentor. “Ele tinha a experiência que me faltava”, comenta. Juntos, definiram o posicionamento da empresa recém-criada no mercado. O objetivo era de que no futuro o Safe-Doc não fosse visto como mais um produto, e sim como uma solução. “A abordagem comercial teria que falar dos problemas do cliente, não do produto”, afirma. Era

como transportar a acupuntura para o mundo dos negócios: localizar o ponto nevrálgico que gera o problema do cliente, atacá-lo e, assim, fazer cessar a dor. Em resumo: escolher setores específicos da economia e, dentro deles, eleger os processos mais complexos, em que a solução da Acesso Digital trouxesse ganhos de produtividade e economia nos custos. Qual seria o primeiro alvo? O setor de contabilidade, porque movimenta montanhas de papel. Qual seria o problema a ser resolvido? A organização do tráfego desse material e o acesso dos clientes à documentação. Com o Safe-Doc e um portal na internet, a comunicação se tornou mais ágil e simples. Outro alvo imediato foram as concessionárias de veículos. Na abordagem, a equipe da Acesso não oferecia um produto ou um serviço. Em vez disso, o representante propunha reduzir pela metade o tempo de venda dos automóveis, ao agilizar o tráfego de documentos necessários entre a loja e a sede da empresa ou a montadora. Argumento semelhante foi utilizado ao apresentar a solução para o setor financeiro. O trânsito de documentos em papel entre as agências bancárias e as centrais de análise tornava moroso o processo de concessão de crédito em suas diversas modalidades, além de dificultar a detecção de fraudes.

Em maio de 2007, o desenho da nova empresa estava concluído. Para montar a estrutura, a ordem era buscar recursos já existentes no mercado, de preferência à base de parcerias. Até na hora do batismo da companhia o princípio foi seguido. Acesso Digital era o nome da consultoria de Diego. O time inicial foi formado numa espécie de voluntariado. Alguns profissionais mantinham seus empregos e, ao final do expediente, rumavam para o escritório da Acesso e ali trabalhavam sem remuneração — era um investimento, pois o retorno viria com o crescimento da empresa na forma de participação acionária ou na contratação. Alguns fornecedores importantes enveredaram pelo mesmo caminho. Os servidores foram emprestados por uma companhia na qual Jordão possuía uma participação — e nada custaram. Com a LWM, fornecedora de softwares, o acordo era de que só cobrasse

pelos serviços quando a carteira da Acesso somasse cinquenta clientes. A meta foi atingida menos de um ano após o início das operações. A Acesso, então, incorporou a antiga fornecedora e dois de seus sócios, Leandro Ramalho e Luciano Medeiros, receberam, em troca, uma parcela do capital.

A aceitação no mercado foi imediata. Aí veio um duro golpe para a recém-criada empresa. Um infarto fulminante matou Jordão, aos cinquenta anos. “Foi um baque pessoal e profissional”, recorda Diego. Heloísa, esposa de Jordão, permaneceu como sócia na Acesso. No mesmo período, a jovem equipe fez uma constatação: na mesma intensidade com que chegavam, os clientes saíam. Sim, o modelo de abordagem era inovador, mas não estabelecia um relacionamento permanente. Até ali, o trabalho da Acesso se encerrava após a instalação do sistema e o treinamento dos funcionários. Novos contatos só ocorriam se o cliente necessitasse de assistência técnica ou de outro serviço. Mais: sem um esforço de conscientização constante, vários deles deixavam de utilizar o sistema. O problema foi o estopim para um processo de mudança no modelo de negócios, que se concretizaria em 2011. “Não bastava entregar a solução. Tínhamos que ajudá-los a migrar da cultura do papel para a cultura digital”, diz Diego. A partir daí, a Acesso desenvolveu programas de conscientização para clientes e potenciais clientes, com palestras e informativos, entre outros instrumentos. Uma área de pós-venda foi montada, com a missão de acompanhar o nível de utilização dos sistemas já entregues.

Diego e os sócios perceberam, assim, que os negócios são como seres vivos — precisam mudar constantemente para se adaptar aos desafios impostos por novas demandas do mercado ou da conjuntura. Outro alerta nesse sentido ocorreu em 2010, quando uma intimação chegou ao escritório da Acesso. Convocava um representante da empresa a prestar depoimento em um inquérito policial que investigava o uso de documentos falsos em fraudes bancárias. A Acesso não foi acusada de nada e o assunto não avançou, mas o sinal amarelo piscou. Pelos servidores da empresa,

transitam documentos de vários graus de importância e, por conta disso, os mecanismos de segurança deveriam ser reforçados. Sistemas semelhantes aos dos bancos passaram a ser adotados. Auditorias externas foram incorporadas aos processos da empresa. E o acesso a áreas mais sensíveis se tornaram restritos. Foi um teste de resistência para a cultura da empresa, baseada na ampla liberdade de movimentos e no compartilhamento constante de informações. “Perguntávamos como seria a reação interna”, diz Diego. O resultado apareceu no final daquele ano. Em votação interna, o líder da área levou o prêmio de destaque do ano por sua contribuição à melhoria dos negócios. “Diante de um desafio, é a força do sonho que conecta as pessoas, desde que ele seja factível. Essa é a base para a formação de um time”, afirma Diego.

Ele próprio pondera que esse sonho deve ser traduzido em sistemas e políticas internas. Hoje são 23 programas voltados para motivação, desenvolvimento de pessoal e difusão da cultura organizacional. Cada um deles é coordenado por um líder da companhia — na Acesso não se usa a terminologia clássica de “diretores” e “gerentes”. Nem as vagas no estacionamento têm dono. De tempos em tempos, um sorteio define os sortudos que vão parar o veículo na garagem do edifício. No mais recente, a sorte não sorriu para Diego e ele saiu em busca de outro local para estacionar o carro. A ênfase é evitar a formação de feudos e de uma estrutura organizacional cristalizada, sem mobilidade ou com funções estanques. No escritório, não há salas individuais. Assim como todos os funcionários, Diego e os demais sócios possuem apenas mesas nas estações de trabalho. Dois deles, aliás, têm chefe — ao contrário do que normalmente ocorre em outras companhias, o que demonstra, segundo Diego, que na Acesso as habilidades e competências são fatores predominantes e a humildade é um traço da cultura empresarial. “Os sócios sabem que agregam mais valor atuando em funções nas quais têm conhecimento, e não assumindo posições mais altas na hierarquia”, explica.

Outro programa, batizado de Ser Mais, identifica dez funcio-

nários de grande potencial ou que necessitam de acompanhamento profissional mais próximo. Cada um deles é acompanhado por um líder de outra área da companhia. Os dois agendam conversas periódicas, nas quais qualquer assunto pode ser abordado, referente ou não ao ambiente de trabalho. Alguns programas visam a realização de sonhos dos funcionários ou de seus parentes. É o caso do Grande Família. Graças a ele, um motoboy e sua esposa puderam, enfim, fazer um álbum de casamento, um desejo que a falta de dinheiro não permitira concretizar na ocasião — a Acesso contratou um estúdio fotográfico e até alugou um vestido de noiva. “Olhamos o indivíduo sob os vários ângulos da vida dele. Se atingir o equilíbrio, será mais feliz e, por tabela, vai trabalhar mais motivado e estabelecer uma relação de lealdade com a empresa”, diz Diego.

O próprio sistema coloca essa lealdade em teste. Volta e meia, a empresa organiza eventos, como a prática de esportes radicais, durante o expediente. Vai quem quer, ou melhor quem pode — e essa é uma decisão exclusiva do funcionário. As teorias clássicas (e as práticas) de administração pregam outros valores, como hierarquia bem definida, controle de horários e divisão entre carreira e vida pessoal. Num universo em que essas são as regras, empresas como a Acesso Digital não se tornam corpos estranhos? Não há risco de descontrole, desorganização e acomodação? Não, afirma Diego, pois o sistema tem mecanismos de defesa contra essas situações. Na Acesso, os funcionários têm metas objetivas a serem cumpridas. Vale para todos, da função mais operacional aos líderes máximos da companhia. Quem não atingir os objetivos se explicará numa reunião trimestral exclusiva para esse fim, marcada sempre às sete e meia. Se ficar aquém da meta por três meses consecutivos, o funcionário é automaticamente desligado do quadro de pessoal. Ao chegar nesse estágio, não há segunda chance. “Somos humanos com as pessoas e duros com os resultados ruins”, afirma Diego.

Mesmo assim, no final do primeiro semestre de 2012, a amea-

ça da acomodação rondou o ambiente de trabalho. A empresa viu de um período de crescimento acelerado. A motivação estava em alta — até o balanço revelar que o crescimento da empresa no período havia sido zero. Uma reunião com todos os funcionários foi convocada e a mensagem transmitida foi dura, assim como as medidas tomadas. O relatório de vendas, até então semanal, passou a ser diário. Criou-se também o Três em Um — tarefas que normalmente consumiam três dias de trabalho deveriam ser realizadas em um. Depois do susto, a empresa retomou a fase de expansão. O faturamento saltou de 22 milhões para 40 milhões de reais entre 2012 e 2013. O número de funcionários subiu de 86 para 125 no mesmo período.

“Um dos grandes desafios para a Acesso sempre foi, e será, manter presentes os princípios dessa cultura peculiar e transferi-los para todos os funcionários”, explica Arthur, da Endeavor. “À medida que a empresa cresce, essa questão se torna mais crítica.” Mesmo porque, em algum momento, novos sócios deverão ser aceitos, com perfil diferente daquele dos atuais controladores. Nos primórdios, a Acesso financiou sua expansão com créditos bancários, e a seguir com recursos gerados pelos resultados positivos. Na visão da empresa, essas fontes não são suficientes para sustentar os ambiciosos planos de expansão. Resta então um caminho: abrir espaço para o ingresso de um novo acionista, provavelmente um fundo de investimento. “Somos muito procurados”, admite Diego. “É um sinal de nosso sucesso e do reconhecimento público, mas temos que liderar esse processo, e não ser liderados.” Por isso, algumas regras já foram estabelecidas. Primeira: os atuais sócios não abrirão mão do controle. Segunda: é mandatório que haja um alinhamento de filosofia, ou seja, que os novos acionistas também tenham os mesmos princípios de valorização dos funcionários. Terceira: além de recursos, os novos acionistas devem fazer um aporte de conhecimento, sobretudo para a gestão dos negócios.

Trata-se de uma preocupação constante na empresa. Um dos

vários programas de desenvolvimento pessoal, chamado Voz da Experiência, convida palestrantes que sirvam como fonte de inspiração para os funcionários. Diego, por exemplo, se mira em empresários e executivos reconhecidos por sua liderança. Com Fábio Barbosa, presidente do Grupo Abril, mantém encontros trimestrais para conversar sobre cultura empresarial. Outros interlocutores são Pedro Passos, um dos três controladores da Natura, e Marcel Telles, que, com Jorge Paulo Lemann e Beto Sicupira, forma o badalado trio que controla Anheuser-Busch InBev, Burger King e Heinz. Mas um desenho numa das paredes da sede da Acesso, entre bicicletas, mesas de pingue-pongue e sofás coloridos, não deixa dúvidas sobre quem continua sendo a fonte de motivação para a empresa: Rui Jordão. Junto a uma ilustração com seu rosto está a frase: “Continue sendo nossa inspiração”.