

Cartona

Uma empresa que guarda emoções

Preparado por Marcia Portazio e Paulo Campos, da ESPM-SP¹.

Resumo

Este case relata o processo de sucessão da segunda para a terceira geração da empresa Cartona Cartão Photo Nacional Ltda. Relata os principais momentos da história da empresa e, mais especificamente, apresenta o contexto em que a empresa estava inserida na época da sucessão, no período de abertura do mercado, na década de 90, quando a empresa deixou de ser uma indústria orientada à produção, para se tornar uma empresa orientada ao cliente. Descreve também, o modelo de gestão adotado após a sucessão – a gestão compartilhada, discutindo aspectos importantes deste modelo de gestão. Aponta, ainda, os principais desafios que a empresa enfrenta no momento atual, dez anos após a sucessão, frente a uma nova mudança no mercado em que atua.

Palavras-chave

Sucessão. Empresa Familiar. Gestão Compartilhada. Liderança. Mudança.

2006.

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 à 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.

Introdução

A câmera fotográfica apontava diretamente para eles. Ela bem que podia estar ali para registrar o momento, afinal, podia-se dizer que aquele era um momento histórico. Mas não era uma câmera de verdade. Ao menos, não funci-onava mais como uma câmera de verdade. Esta-va ali artisticamente colocada naquele canto para decorar a sala de reuniões.

A câmera foi trazida para a empresa por Ricardo Augusto Monegaglia, em 1977. Ela havia pertencido a um fotógrafo “lambe-lambe” dos anos 50, que tirava fotos dos paulistanos na Praça da República. Ricardo resolveu trazê-la para a empresa porque, além de se tratar de uma peça de antiguidade com valor histórico, ela seria um excelente símbo-lo do que represen-tava sua empresa – um instrumento de “captura” das emoções. Isso mesmo, sua empresa, assim como aquela câmera, teria a missão de “guardar” emoções.

O que não se sabia ao certo é se quando Ricardo a colocou ali, escolheu sua posição com a intenção consciente de apontá-la para a mesa de reuniões, como que desejando que ela “capturasse” os episódios mais importantes da empresa, vividos ali naquela sala ou aquilo era uma simples coincidência. Esse detalhe jamais seria revelado, uma vez que não havia mais como perguntar isso a Ricardo. Infelizmente ele estava morto.

Ricardo Monegaglia que havia comandado a empresa ao longo de 30 anos, havia fale-cido repentinamente num acidente de carro. Agora, o que todos se perguntavam – funcioná-rios, fornecedores, clientes e concorrentes – era o que seria da empresa.

Naquela manhã, uma terça-feira de fevereiro de 1997, no dia seguinte ao enterro de seu pai, Ricardo Filho, de 28 anos, Rodolpho de 27 anos e Rodrigo de 26, estavam reunidos na sala de reuniões sob a mira daquela velha câmera fotográfica que, infelizmente, não poderia registrar aquele que era sim um momento histórico. Naquela reunião seria decidido o destino da Cartona.

Não foi difícil para os irmãos chegarem a um consenso. Nem chegou a passar pela cabeça de nenhum deles alguma dúvida quanto ao caminho que tomariam. A Cartona continu-aria sua missão. Continuaría a “guardar” emoções. Continuaría a “guardar” as emoções da família Monegaglia, sob a gestão da terceira geração, para que seus clientes pudessem continuar a “guardar” suas próprias emoções.

A história da Cartona

A história da empresa Cartona Cartão Photo Nacional Ltda. se confunde com a própria história da fotografia no Brasil.

Inventada na segunda metade do século 19, a pequena caixa de madeira, capaz de registrar e reproduzir imagens, permitiu que o homem conquistasse um novo passo rumo à eternidade, registrando de forma indelével e permanente tudo o que parecia ser importante no mundo: retrato de pessoas, paisagens, monumentos, sítios urbanos e acontecimentos, im-pondo uma nova visão de mundo, cujo conteúdo elevado de informações precisas e realistas possibilitou uma democratização do saber.

Foi em 19 de agosto de 1839 que o físico Arago deu a conhecer oficialmente, na Aca-demia das Ciências, em Paris, a invenção da fotografia, creditada aos franceses Nicéphore Niep-ce (1765-1844) e Louis Mande Daguerre (1781-1851). Vale destacar que alguns anos antes, em 1832, o francês radicado no Brasil, Hércules Romuald Florence (1804-1879) descobriu, no inte-rior de São Paulo, um processo de gravação através da luz, que batizou de Photographie, mas que só foi ofici-almente reconhecido 140 anos depois, a partir da publicação do livro do jornalista e professor Boris Kossoy, “1833: a Descoberta Isolada da Fotografia no Brasil”²

2 Kossoy, Boris. 1833: a Descoberta Isolada da Fotografia no Brasil. São Paulo: Duas Cidades, 1980.

Independentemente das controvérsias sobre a verdadeira autoria da invenção da máquina fotográfica, o fato é que ela foi oficialmente apresentada no Brasil em 1840, no Rio de Janeiro. Nessa época, o Brasil, afastado geograficamente das grandes metrópoles europeias, que passavam por profundas revoluções culturais e intelectuais, recebia as novidades de forma muito aberta, e a fotografia tornou-se moda num prazo bem curto de tempo. A sociedade brasileira do período do Império tratou de usufruir a nova técnica, passando a fotografar e registrar todas as imagens possíveis. Em especial, D Pedro II se interessou profundamente pela fotografia e tornou-se praticante e colecionador da nova arte, em função do que, trouxe para o Brasil os melhores fotógrafos da Europa, patrocinou grandes exposições, promovendo a arte fotográfica brasileira e difundindo a nova técnica por todo o Brasil.

Os profissionais liberais da época, grandes comerciantes e outras pessoas de uma situação financeira abastada, passaram a se dedicar à fotografia em suas horas vagas. Para essa nova classe urbana em ascensão, carente de símbolos que a identificassem socialmente, a fotografia veio bem a calhar criando-lhe uma forte identidade cultural.

O sucesso da fotografia no Brasil foi tão grande que, em menos de um século depois, em outubro de 1920, a Kodak³ instalou seu primeiro escritório no Brasil.

Apenas sete anos após a fundação da Kodak no Brasil, em 1927, foi fundada a empresa Cartona Cartão Photo Nacional Ltda. por João José Monegaglia, filho de imigrantes italianos. No início, aproveitando a grande demanda gerada pela abertura da Kodak e a facilitação do comércio de papéis fotográficos no Brasil, a empresa iniciou a produção de capas de cartão para fotografias de formaturas e casamentos. Com o decorrer do tempo e com a popularização da fotografia, as capas se transformaram em álbuns fotográficos.

Os primeiros modelos eram conhecidos como álbuns de cantoneira, onde as fotos eram fixadas com cantoneiras que permitiam a fixação de fotos de qualquer tamanho. A partir da década de 50, os fotógrafos profissionais, em grande maioria da colônia japonesa, começaram a migrar para o varejo dando origem às antigas “fotinhos”.

Percebendo o crescimento do mercado, em 1954 a Kodak iniciou a fabricação nacional de papéis fotográficos pre-to-e-branco e em 1958, a Fujifilm chegou ao Brasil, país escolhido para abrigar sua primeira filial fora do Japão. Com duas unidades fabris instaladas – uma em Caçapava (SP) e outra em Manaus (AM) – a empresa aqueceu o mercado de produtos fotográficos no Brasil e, com isso, houve um grande crescimento da demanda por álbuns para amadores, o que fez com que a Cartona aproveitasse esse momento iniciando um processo de expansão.

Durante a década de 70, a Cartona lançou no Brasil os Álbuns de Folhas Autocolantes que apresentam o mesmo conceito dos álbuns de cantoneira – armazenar fotos de qualquer tamanho em qualquer posição sem a necessidade de serem fixadas com as cantoneiras, trazendo, portanto, uma inovação para os consumidores.

Ao final da década de 80 com o advento dos Minilabs, as máquinas de revelação em 1 hora, criou-se um padrão de tamanho para as fotografias (10 x 15 cm) e, mais uma vez, a Cartona saiu na frente e lançou os Álbuns de Encaixe (Pocket). Nesse momento, ela consolidou definitivamente sua posição de líder de mercado no segmento Álbuns Fotográficos, posição que ela continua ocupando até os dias atuais.

3 A Kodak foi fundada em Rochester, Nova York, por George Eastman, um jovem bancário norte-americano, em 1880, com o nome de Eastman Dry Plate. Hoje é líder mundial no segmento de imagens, presente no mundo inteiro. Possui atualmente duas unidades industriais instaladas no Brasil, uma delas, o complexo industrial da Kodak instalado em São José dos Campos (SP) é considerado atualmente o maior complexo da América Latina na produção de itens fotossensíveis. (www.kodak.com.br)

A década de 90⁴

A década de 90 foi palco de mudanças significativas na política brasileira do comércio exterior, marcando a transição da indústria brasileira para um novo regime de comércio, deixando para trás pelo menos quatro décadas de forte proteção contra as importações.

Até o início da década de 90, todo o setor industrial no Brasil tinha seu foco principal na área da produção, pois não existia concorrência externa e os consumidores não tinham muitas opções na escolha de produtos ou serviços, o que permitia certa acomodação por parte das empresas brasileiras que não precisavam se preocupar com o que o consumidor queria. Assim como as demais empresas no Brasil, nessa época, a Cartona era uma empresa industrial que operava visando à produção e não ao mercado.

Tendo início no governo Collor e se estendendo até o governo Fernando Henrique, o processo de abertura e inte-gração comercial brasileira gerou uma liberalização financeira externa e a eliminação das barreiras protecionistas contra as importações. O programa de eliminação das barreiras consistiu, primeiramente, na eliminação ou redução da cobertura de barreiras não tarifárias, tais como reservas de mercado, quotas, proibições etc. e, também, na diminuição no nível médio das tarifas de importação e redução do grau de dispersão na estrutura tarifária.

Entre 1988 e 1989, a redundância tarifária média caiu de 41,2% para 17,8%, foram abolidos os regimes especiais de importação, unificaram-se os diversos tributos incidentes sobre as compras externas e reduziram-se levemente o nível e a variação do grau de proteção tarifária da indústria local, com a tarifa média passando de 51,3% para 37,4%, a modal de 30% para 20% e a amplitude de 0-105% para 0-85%.⁵

Com a liberalização financeira externa, a economia brasileira integrou-se ao cenário econômico mundial e, a partir daí, as empresas brasileiras foram obrigadas a mudar seu modo de trabalhar. A competitividade instalada favoreceu a multiplicidade de escolha para os consumidores, aumentou a qualidade dos produtos e a estabilidade dos preços, isso porque as taxas de juros impostas pelo Governo estimularam a entrada de capital estrangeiro, mantendo assim, o volume de moeda em circulação.

As empresas brasileiras precisaram se adaptar rapidamente a esta nova realidade ajustando-se às necessidades e expectativas do mercado. As importações, submetendo as indústrias locais a uma nova concorrência, começaram a incitar as empresas nacionais a um constante esforço de modernização e de dinamização a fim de conservar ou melhorar sua posição no mercado nacional.

Em 1995, o mercado de Álbuns e Fotografias começou a ser atingido pela abertura comercial brasileira. Iniciaram-se as importações de Álbuns Fotográficos e a Cartona que tinha, até o início dos anos 90, dois concorrentes no Brasil, passou a ter mais de 300 concorrentes no mundo, a maioria chineses, europeus e americanos. de uma hora para outra, depois de 70 anos praticamente sem concorrentes, a CARTONA passou a ter 300 concorrentes da noite para o dia.

Um termômetro disso, é que a Photobrasil, uma das feiras mais importantes do ramo, em 1994, tinha apenas três ou quatro expositores de álbuns e na edição de 1995 já se apresentavam mais de 25 estandes que vendiam entre outras coisas, álbuns, a maioria importados.

Graças à visão estratégica de seus dirigentes, a Cartona conseguiu acompanhar essas mudanças significativas e se modernizou, passando a ser não mais uma indústria orientada à produção, mas sim uma empresa orientada ao cliente.

4 Fundada em 1934, com sede na cidade de Tóquio, no Japão, a Fuji Photo Film Co. Ltd. é uma das maiores multinacionais do mundo nos segmentos de imagem e informação. Atualmente está presente em 25 países, como Estados Unidos, Alemanha, Holanda, Inglaterra, Indonésia, China, Coreia e Brasil, somando 12 unidades fabris. (www.fujifilm.com.br)

5 Kossoy, Boris. 1833: a Descoberta Isolada da Fotografia no Brasil. São Paulo: Duas Cidades, 1980.

Conforme conta Rodolpho Monegaglia, a Cartona teve que tomar decisões estratégicas, fazendo o que ele chama de “trocar o espelho pela janela”. “Em vez, de ficar olhando só para dentro, para a produção, nós começamos a avaliar o que o mercado queria. Efetivamente, trocamos o espelho pela janela. E, nesse sentido, começamos a ver que nós tínhamos os clientes e que o que eles queriam naquele momento, eram produtos importados”, esclarece Rodolfo.

Nessa época a Cartona tinha produtos com uma qualidade muito superior aos produtos que estavam sendo importados, basicamente álbuns chineses, porque os europeus e os americanos estavam sendo importados em pequena quantidade. Então, a empresa decidiu buscar produtos fora do Brasil, principalmente do Canadá e da China, para poder competir e não perder o mercado. Isso porque, nessa época, com o câmbio favorável, os clientes (varejistas) se encantaram com a possibilidade de poder ofertar aos consumidores produtos com preços reduzidos. Esta possibilidade de comprar com preços baixos também agradava os consumidores e, na verdade, nesse momento, nem os varejistas nem os consumidores se preocupavam muito com o aspecto da qualidade. Só depois, em um segundo momento é que a qualidade passou a ser exigida e, mais uma vez, a Cartona se antecipou e iniciou a importação de produtos com maior valor agregado.

Nesse momento em que houve mudança de foco, com a estratégia de “trocar o espelho pela janela”, a Cartona, que tinha um foco industrial, passou a investir, num primeiro momento, em desenvolvimento de produtos e distribuição. “O que importava para nós é que já tínhamos o cliente. A gente tinha que vender e começamos a colocar nosso foco no que o cliente queria. A gente produzindo ou trazendo da China ou do Canadá, o importante é o cliente estar comprando na nossa mão.”, acrescenta Rodrigo. Implementando este novo foco, no primeiro semestre 1996 a Cartona começou a importar e distribuir os produtos da China e do Canadá. E foi nesse contexto que o inesperado acidente do Sr. Ricardo Monegaglia surpreendeu a todos em fevereiro de 1997, principalmente, os três jovens Ricardo, Rodolpho e Rodrigo Monegaglia, que tiveram de assumir a direção da Cartona Cartão Photo Nacional Ltda. numa época de mudanças, instabilidades e incertezas, para dar continuidade à história da empresa que estava sob o comando de sua família há 70 anos.

Fevereiro de 1997

Logo após a primeira reunião depois do falecimento do Sr. Ricardo Monegaglia, a primeira providência que os irmãos Ricardo, Rodolpho e Rodrigo tomaram foi reunir todos os profissionais que trabalhavam na Cartona naquela época, mais ou menos 170 pessoas, e garantir-lhes que a empresa continuaria funcionando normalmente, que estavam assumindo a direção e que lutariam para dar continuidade ao trabalho que o pai vinha desenvolvendo e, que para que isso acontecesse, precisariam muito da ajuda de todos eles.

Nas semanas que se seguiram, trataram de acalmar o mercado repetindo a mesma coisa que disseram aos funcionários a seus clientes, fornecedores e concorrentes.

Para que esse objetivo pudesse ser cumprido, os três irmãos se organizaram quanto às áreas de atuação que cada um deveria abraçar.

Pensando em prepará-los para assumir futuramente os destinos da empresa que tanto lutara para desenvolver, Ricardo Monegaglia fez questão que os filhos trabalhassem fora, em outras empresas e que, quer fosse na Cartona ou em um estágio em outra empresa, comessem a trabalhar em um cargo como subordinados, não como diretor ou chefe. Acreditava ser fundamental para a preparação dos filhos que vivenciassem primeiramente a experiência de ser comandado para depois comandar.

Em função disso, Rodrigo que havia feito sua formação em Marketing na ESPM e em Administração na FAAP e, ainda, havia se especializado em finanças, trabalhou primeiramente,

por oito meses na área de Controladoria da Autolatina e depois no Banco Safra, na área de Investimentos, onde teve contato com todos os produtos bancários e iniciou seu aprendizado em finanças. Já identificado com a área e interessado em aprimorar-se, partiu em 1995 para os Estados Unidos, onde participou do Programa de Especialização na Miami University, de Ohio, com um ano de duração.

Quando voltou ao Brasil, em agosto de 1996, encontrou a empresa nessa fase de início das importações, que havi-am começado no primeiro semestre de 1996. Começou trabalhando como auxiliar do Controller, executando um trabalho mais operacional. Mal havia se adaptado a seu cargo recente na empresa quando, em virtude do falecimento de seu pai, teve que assumir a rápida transição, passando de assessor do controller para o cargo de diretor financeiro-administrativo, aos 26 anos de idade.

Rodolpho, formado em Administração pelo PUC, começou a trabalhar na Cartona em 1990 na área de Compras. Na época, havia dois cargos de compradores, o júnior, que comprava materiais de escritório, e o sênior, que comprava matéria-prima. Rodolfo começou sua carreira como assessor do comprador júnior e, depois de seis meses, passou para o cargo de assessor do comprador sênior que, na verdade, naquela época era o gerente de produção.

Depois de um ano, passou para o cargo de gerente de produção, onde ficou por um ano até passá-lo para o irmão Ricardo. Em meados 1992, saiu da Cartona e passou dois anos fora, comandando outra empresa, a Cugini que, além de comercializar alguns produtos da área de papelaria e brindes, também prestava serviços para a Cartona.

Rodolpho retornou para a Cartona em 1994 com a missão de desenvolver a área de Marketing que não existia na Cartona nessa época. Recomeçou com o cargo de supervisor de vendas, abaixo do diretor comercial e, entre 1994 e 1997, apesar de atuar como supervisor de vendas, estava muito mais voltado para desenvolver a gerência de produtos e a área de Marketing.

Com o falecimento do pai, tornou-se, efetivamente diretor de Marketing, uma vez que na época havia uma pessoa, Sr. Rubens Conforto, que era o diretor comercial. O Sr. Rubens, que teve um papel fundamental nesse período de transição, estava na Cartona há 34 anos e deixou a empresa no final de 1998, quando Rodolpho assumiu, finalmente, a diretoria de marketing comercial.

Ricardo, formado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas, chegou a trabalhar na Cartona por um ano, em 1988, como auxiliar contábil. Após esse período, saiu da empresa e ficou um ano em estágio na Shell, na área de Planejamento Estratégico, mais especificamente, na área de mercado consumidor, onde desenvolveu uma vivência, não só na área industrial, como também na área estratégica dando suporte para equipe de vendas (números, estatísticas).

Em 1991 voltou para a Cartona e, na época, o irmão Rodolpho que estava na área de produção tinha maior interesse pela área comercial. Ricardo, então, assumiu a área industrial e, mesmo não tendo feito uma faculdade de Engenharia, identificou-se com a área de produção e de compras. Em 1997 quando seu pai sofreu o acidente, Ricardo era gerente de produção e neste novo contexto, passou a ser diretor industrial e de compras da Cartona.

Os irmãos Monegaglia contam que logo no primeiro momento perceberam que com essa ruptura na Gestão Ricardo Monegaglia, o sentimento que imperava em todos era de dúvida e medo. Portanto, logo na primeira reunião, após decidirem que a primeira providência que tomariam seria tranquilizar a equipe de profissionais da Cartona e o mercado, perceberam que precisavam tomar outra providência importante – encontrar uma maneira de assumir conjuntamente e de forma coesa o papel de co-responsáveis pela administração da empresa.

Já na primeira reunião houve um momento em que se deram conta de que, a partir da-

quele momento, a empresa seria gerida pelos três, que teriam que administrar a empresa sozinhos. Rodrigo lembra que disseram: “Somos os diretores, gestores, não tem ninguém acima da gente e devemos atuar de forma a nos respeitarem.” A verdade é que até então, a decisão final, era sempre do Sr. Ricardo. Mesmo com a contribuição dos três filhos e demais pro-fissionais da empresa, o Sr. Ricardo era muito centralizador, portanto, todas as decisões passavam por ele, ou seja, até então os três não haviam sentido uma responsabilidade tão grande. Mas a partir desse momento não havia mais ninguém para defender a empresa de possíveis erros. Isso significava que, a partir desse momento, cada um era um diretor e deveria assumir e gerenciar a sua área. Para tanto, eles deveriam se respeitar.

Uma das grandes dificuldades que encontraram é que algumas pessoas do mercado e, também, algumas poucas pessoas da empresa não acreditavam que aqueles três jovens inexperientes poderiam administrar a empresa e conseguir bons resultados. Ainda nos primeiros seis meses após a sucessão, os gerentes financeiro e de produção se demitiram porque não acreditavam nos três irmãos. Apenas o diretor comercial permaneceu no cargo. Os ir-mãos Monegaglia lembram que, inclusive, algumas pessoas pensavam que eles iriam dar um golpe no mercado ou iriam usufruir o poder que conquistaram de forma arbitrária e irresponsável. Rodolpho lembra que chegaram a dizer “os meninos herdaram uma empresa de 70 anos... daqui a pouco vão estar andando de Mercedes e a empre-sa que se lixe.”

Foi um período difícil, tanto do ponto de vista pessoal como profissional. Praticamente do dia para a noite passa-ram a ter que tomar decisões importantes, das quais dependiam inúmeras pessoas. Na família, passaram a ser responsáveis pela mãe e por dois irmãos mais novos que agora dependiam deles. Na empresa, havia os funcioná-rios, fornecedores e clientes pelos quais também eram responsáveis. Tinham que enfrentar situações que exigiam uma experiência que ainda não possuíam. Contavam com menos de 10 anos de experiência na empresa, enquanto que o pai baseava suas tomadas de decisões em uma experiência de 30 anos de mercado. Era difícil ter que tomar decisões sem muitas referências.

Reconhecendo essa deficiência, os três tiveram a humildade de buscar ajuda de pessoas mais experientes que funcionaram como consultores. Duas pessoas tiveram um papel fundamental neste processo.

Um deles foi o Sr. Rubens Conforto, que estava na empresa há 34 anos e, na época da sucessão era diretor comer-cial. Rubens tinha muita experiência em relação ao mercado, clientes e produtos. A outra pessoa foi o Sr. Marco Antônio Rugiero, que era um grande amigo do Sr. Ricardo Monegaglia e um profissional com 30 anos de experiên-cia na área financeira e de controladoria. Sabendo da confiança que o pai depositava no amigo, os irmãos Monega-glia resolveram contratá-lo para assessorar a área financeira. Marco Antônio ficou na empresa por dezoito meses e o Sr. Rubens Conforto, passou a integrar o conselho administrativo, em que atuou por mais dois anos, quando en-tão, montou sua própria distribuidora e tornou-se representante comercial da Cartona.

Ambos trouxeram uma grande contribuição disponibilizando à empresa, de forma muito generosa e fraternal, sua experiência profissional e oferecendo segurança psicológica aos jovens diretores que sempre tiveram grande re-conhecimento e gratidão pelo papel que ambos desempenharam nessa fase de transição.

Se por um lado havia dificuldades a serem enfrentadas neste primeiro momento da sucessão, havia, também, a facilidade de uma tomada de decisões mais rápida, uma vez que tinham mais liberdade, sem precisar do aval de outra pessoa. Isto foi fundamental porque nesse momento muitas coisas precisavam acontecer rapidamente. Além disso, se alguns profissionais da empresa não acreditaram na jovem diretoria e saíram da empresa, a grande maioria dos colaboradores acreditava no talento dos mesmos e lhes deram um voto de confiança. Eram

pessoas que trabalhavam na Cartona há muito tempo, que estavam abertas às mudanças e se empenharam junto com a nova diretoria, buscando agilidade da implementação das decisões.

De um lado a equipe de profissionais da Cartona teve uma postura de lealdade e “garra”, assumindo os riscos e batalhando junto com a diretoria. “Eles se empenhavam junto conosco”, conta Rodrigo. Do outro lado, a jovem diretoria assumiu uma postura de autoconfiança e responsabilidade, mostrando muita consciência de seu novo papel dentro da empresa. “O que foi interessante é que neste momento eu senti um pouco ‘eu posso, eu dou conta’. Eu me sentia forte... Cada um pegou um celular e eram 24 horas. Qualquer um que precisasse ligava no celular e estávamos disponíveis 24 horas”, relembra Rodrigo.

Ambos os lados demonstraram um comprometimento que foi fundamental para o sucesso dessa nova diretoria.

Ao longo dos anos de 1997 e 1998, os três diretores implementaram várias ações de investimento que foram essenciais para o sucesso desta nova gestão, destacando ações de marketing que fizeram com que a CARTONA aparecesse muito na mídia, ações de relacionamento com balconistas (Clube do Álbum) e campanhas de incentivo com os representantes.

O tempo foi mostrando que eles estavam no caminho certo – os números revelaram que eles estavam crescendo. Entre 1998 e 2001, as receitas tiveram um aumento da ordem de 53%.

Todo esse sucesso pode ser creditado ao modelo de gestão escolhido pela nova diretoria da Cartona, a gestão compartilhada.

Gestão Compartilhada

Embora a liderança compartilhada seja considerada hoje um dos modelos de gestão mais modernos que existe, na prática, a tarefa de gerir uma empresa dentro desses moldes não é uma tarefa fácil.

Talvez um dos fatores que tenham contribuído para o sucesso da atual gestão da Cartona tenha sido justamente o fato de que a distribuição das áreas de atuação não foi imposta a nenhum dos três, uma vez que eles tiveram a oportunidade de assumir as áreas com as quais se identificavam mais.

Outro fator importante foi a confiança que depositavam uns nos outros. Rodolfo reconhece que o sentimento de força que sentiam vinha desta confiança. Relembra que “meu sentimento era de força porque eu tinha mais duas pessoas ao meu lado em quem eu confiava. Eu pensava ‘eu sei que posso tocar o meu lado porque eu sei que eles estão tocando os deles’. Porque se eu tivesse que fazer tudo, acho que eu não conseguiria. Esse sentido compartilhado é importante”.

Desde o começo não havia grandes conflitos entre eles porque sempre buscaram o caminho da compreensão e da construção conjunta, da cooperação mútua. “A gente sempre se uniu, sempre teve uma união. E isso foi importante, porque uma família unida passa por um período desse muito mais facilmente.”, explicam.

Grande parte dessa postura se deve aos valores familiares cultivados pelo Sr. Ricardo e D. Maria Aparecida, sua esposa que, primeiramente, nunca fizeram distinção ou demonstraram qualquer preferência entre os filhos, sempre respeitaram a individualidade de cada um, reconhecendo a importância de todos eles e colocando a união, o respeito e a humildade como base de sustentação de sua família. Esses valores familiares foram determinantes e essenciais para que os três irmãos conseguissem construir esse modelo de gestão compartilhada.

Segundo Rodolfo, “em nosso caso, a relação familiar foi determinante pela educação que nós tivemos, pela harmonia que era antes. O meu pai encorajava os irmãos a serem unidos. A figura dele era e é importante e a gente tem sempre essa coisa de família. Assim, de respeito

e de 'olha, vamos evoluir juntos'. Eu acho que essa herança que tivemos da união, da figura de nosso pai, realmente uniu mesmo. Foi determinante, porque no momento de estresse ou solidão, você tem esse apoio”.

Por isso, desde o começo, os irmãos Monegaglia decidiram batalhar pela preservação do relacionamento entre eles.

Hoje os irmãos Monegaglia continuam baseando seu relacionamento na união, no respeito e na humildade. As grandes decisões estratégicas da empresa – para onde ir, o que lançar, o que cortar ou o que não cortar, a abertura de novos mercados – são tomadas de forma compartilhada, geralmente em consenso, embora cada um seja responsável pelas decisões mais específicas de sua área.

“A gente nunca tem posições fechadas, pois cada um tem suas ideias, se os sócios têm uma opinião diferente da sua, você tenta argumentar para mostrar seu ponto de vista. Na maioria das vezes, a decisão é unânime. Quando não, a democracia deve ser preservada. No voto, a maioria vence.”, explicam os irmãos, deixando claro que a flexibilidade e a comunicação são pontos-chaves desse processo.

Aliás, flexibilidade e comunicação são dois aspectos que os irmãos Monegaglia consideram fundamentais não apenas na relação entre eles, mas, também, no que se refere à liderança. Na opinião deles um bom líder é aquele que tem como meta principal agregar. Consideram importante desenvolver um senso de unidade na equipe fazendo com que todos percebam que devem caminhar para uma meta comum, buscando alcançar os mesmos objetivos. E, para tanto, é importante que todo o time esteja empenhado em colocar os interesses individuais em segundo plano, estabelecendo como prioridade os interesses coletivos e desenvolvendo uma relação de confiança e comprometimento entre as pessoas envolvidas.

Segundo eles, para que esta confiança e comprometimento aconteçam é preciso permitir que o outro participe e se expresse, dando espaço para que as pessoas colaborem trazendo seus conhecimentos e experiências para a equipe. Acreditam que liderar implica orientar e não impor e, ainda segundo eles, a orientação pressupõe a explicação. O líder precisa saber como fazer, ter iniciativa, proatividade e ser capaz de dar o exemplo, mas, também, precisa estar aberto para o aprendizado, não temer que o subordinado saiba mais do que ele. É preciso saber ouvir e respeitar a opinião do outro.

Nas palavras de Rodrigo Monegaglia, “uma coisa importante é dar espaço, uma segunda coisa é dar o exemplo, principalmente nas ações. Por exemplo, se precisar pegar a vassoura para limpar, limpe. Se precisa ajudar alguém a carregar caixas, ajude. Eles vão perceber que, se precisar colocar a mão na massa, você coloca”.

Seu irmão Rodolpho complementa, “outro ponto importante é orientar e não mandar só porque é subordinado. Você tem que orientá-lo, buscar um caminho conjuntamente e não impor ‘faça isso’. Quando você orienta, você explica, ‘vamos fazer dessa maneira para você chegar aqui’. Desta forma, a pessoa sente que está participando da realização do projeto ou da solução do problema. Devo dizer ‘nosso objetivo é chegar ali’. Mostrando sempre aonde quer chegar, o colaborador pode ter uma ideia melhor do que você. Assim, você abre espaço para o colaborador, permitindo que a pessoa sinta que quem deu a ideia foi ela”.

Obviamente, todo esse processo de liderança não pode perder de vista a busca pelos resultados e métodos que possam medir e avaliar tais resultados.

O desafio para os próximos cinco anos

Hoje a Cartona é uma empresa com 79 anos e uma história de sucesso – está sob o comando da terceira geração dos Monegaglia e é líder no mercado de Álbuns Fotográficos.

Sobreviveu a um momento histórico da economia nacional na década de 90, passando por uma grande transição durante o período de abertura do mercado nacional, deixando de ser uma empresa puramente industrial e mudando seu foco de produção para distribuição e marketing. Para se ter uma ideia dessa transformação, em 1997, quando os irmãos Monegaglia assumiram, a Cartona contava com uma equipe de 35 vendedores e 160 colaboradores de outras áreas. Em 2001, este quadro havia mudado e a empresa possuía mais de 100 vendedores e 93 colaboradores de outras áreas. Paralelamente, a área de produção intensificou a terceirização de muitos processos, o que possibilitou a redução do quadro fabril. Esse movimento expansionista foi a estratégia que os irmãos Monegaglia adotaram para que a empresa mantivesse sua posição e visibilidade no mercado.

A partir de 2002, detentora de 55% do mercado, a Cartona começou a mudar de foco novamente e passou a adotar uma estratégia que visa manter sua posição atual no mercado e aumentar sua rentabilidade.

Atualmente, além de produzir e distribuir álbuns fotográficos, a Cartona trabalha com mais três linhas de produtos, Cartona digital (cases para proteção de câmeras e outros materiais de fotografia), Cartologic (porta CD e DVD) e Scrapbooks (cartelas adesivas e folhas decoradas).

No momento, a Cartona tem dois grandes desafios: o primeiro é crescer como um todo como empresa e o segundo é enfrentar uma nova fase de transição, buscando adaptar-se a um novo momento do mercado fotográfico, marcado pelas inovações tecnológicas que impactaram profundamente esta área.

Com o avanço da fotografia digital, todo o cenário do mercado fotográfico está se modificando. As vendas de máquinas fotográficas, acessórios e serviços correlatos como filmes, revelação, cópias e foto acabamento em geral estão sofrendo uma grande mudança, fazendo com que fabricantes e distribuidores de impressoras especiais e de softwares destinados a edição das fotografias e organização de álbuns e arquivos sofram um enorme impacto.

Segundo Phil Faraci, Presidente do Consumer Digital Imaging Group da Kodak, em Palestra na PMA 2006,⁶ sob a perspectiva da Kodak, a empresa enfrenta uma acentuada queda nos negócios de filmes tradicionais e, em contrapartida, enormes oportunidades de crescimento no mercado digital. Informa que em 2005, a Kodak teve um crescimento total de 6% e que, “pela primeira vez na história da nossa empresa, as vendas digitais ultrapassaram de fato as vendas tradicionais. Nossa receita digital foi maior que a metade do total de vendas da empresa. Considerando-se o quarto trimestre de 2005, ou os últimos quatro meses do ano, obtivemos aproximadamente 40% dessa receita digital, um imenso crescimento ao longo do ano no espaço digital. Por outro lado, tivemos 18% de queda, ano após ano, na receita dos produtos tradicionais. Estamos combatendo essa situação com todas as nossas forças. Uma vez mais, estamos passando por reestruturação maciça, redução de tamanho, alterações nos catálogos de produtos, agilização em função da eficiência nos negócios, ao mesmo tempo em que desenvolvemos um ambiente inteiro de novas tecnologias em áreas comerciais em que estamos focados”.

Este cenário implica que, no varejo, as vendas de filmes e as cópias a partir de filmes estão em queda. Implica, também, que os acessórios ligados ao filme também estão em queda acentuada. Por outro lado, as vendas de memória e outros acessórios ligados às câmeras digitais estão em alta, assim como o volume de cópias a partir de fontes digitais.

6 Faraci, Phil. O Próximo Capítulo da Era Digital. Transcrição de Palestra realizada na PMA 2006 (Photo Marketing Association) em Orlando, Flórida, EUA, em 26 de fevereiro de 2006. (www.kodak.com/eknec/PageQuerier)

Essas informações são de importância fundamental para o destino da Cartona, já que seu mercado sempre foi o de acessório ao das grandes empresas como a Fuji e a Kodak. Segundo Rodrigo Monegaglia, “o mercado mundial de álbuns, de fotografias, nos últimos anos, teve uma redução significativa. O grande negócio da fotografia era o filme. Tudo da fotografia girava em torno do filme. Foi uma invenção feita há mais de um século e há mais de um século o mercado ganha dinheiro com isso. A câmera para usar a filme, a loja de fotografia para revelá-lo, enfim, e o álbum era para colocar o que impresso a partir do filme. Com a vinda do digital, o filme sofreu uma queda muito grande. Por isso, das quatro empresas que fabricavam filmes fotográficos, duas já deixaram o mercado. A Konica não existe mais como empresa fabricante de filmes fotográficos, só na área de copiadoras. E a Agfa fechou as portas. Então, hoje em dia, o mercado só tem duas empresas, a Fuji e a Kodak. A Cartona vive da impressão da fotografia. Desde 2003, com o digital, as pessoas estão fotografando mais, só que imprimindo menos fotos. Porque elas estão guardando as fotos no HD. Com isso, o mercado mundial de álbuns de fotografia caiu da ordem de 15 a 20%”.

Para enfrentar esses novos desafios, a Fuji e a Kodak, líderes e precursoras do mercado fotográfico, estão passando por uma enorme reformulação, e a Cartona também precisa passar por uma reformulação.

Para apontarmos algumas das transformações do mercado que estão sendo alvo da reestruturação pela qual passam as grandes empresas do setor e que impactam diretamente os negócios da Cartona, podemos citar que Faraci acredita que a partir de 2006 as cópias no setor varejista voltarão a crescer, uma vez que o número de fontes para cópias digitais é hoje muito mais numeroso que as fontes tradicionais. Segundo ele, “o crescimento contínuo do universo digital e a virada que já está acontecendo no ponto 50/50, o que vocês agora começarão a ver é que o crescimento do volume de cópias está novamente ligado ao digital. E isso é verdade, quer o fenômeno seja observado do ponto de vista do minilaboratório, no qual vocês têm um front-end para o processamento do tipo de mini-laboratório, quer vocês estejam utilizando cópias de quiosque”⁷.

Desta forma, tornou-se necessário fazer um acompanhamento das cópias digitais em relação às cópias tradicionais. Isso significa que as grandes empresas como a Fuji e a Kodak devem começar a buscar outras opções de impressão para as cópias digitais no varejo, sejam elas, cópias de quiosques, cópias domésticas ou cópias online.

Além disso, o mercado de celulares-câmeras ou fonecam ultrapassou o de câmeras digitais em 2005 e os fabricantes de celulares-câmeras enfrentam diversos problemas no desenvolvimento de dispositivos de captura e compartilhamento. Isso significa que o setor fotográfico tende a formar uma parceria com os fabricantes de telefonia celular para aprimorar a captura de imagens e estabelecer um conjunto de padrões para que essas imagens possam ser usadas fora dos celulares-câmeras.

Em todos os casos, os números das cópias digitais estão crescendo. Somado a isso, quando se considera simplesmente o número absoluto de imagens digitais capturadas, a taxa de crescimento é impressionante.

As questões que estão sendo discutidas no mercado fotográfico podem ser resumidas nas indagações de Faraci. “Penso que a pergunta-chave para nós, como setor, é de que modo podemos ajudar o consumidor em relação a todas essas imagens que estão sendo capturadas? Como ajudamos o consumidor a compartilhá-las? Como ajudamos o consumidor a armazená-las? Como ajudamos o consumidor a preservá-las? Como ajudamos o consumidor a imprimi-las?”⁸.

7 Idem, ibidem.

8 Idem, ibidem.

Podemos resumir os desafios do setor fotográfico da seguinte maneira: por ter à sua disposição cada vez mais es-colhas, o consumidor passará a exigir cada vez mais produtos e serviços que lhe permitam desfrutar da capacidade de fazer cada vez mais coisas, com mais rapidez e facilidade. Será preciso oferecer aos clientes a propriedade com-pleta das imagens, com a capacidade de arquivá-las, transferi-las, migrá-las e compartilhá-las.

Dessa forma, podemos reconhecer que, com as diferentes transições e mudanças que estão ocorrendo no setor, o grande desafio da Cartona neste momento é encontrar novos caminhos para que possa continuar sendo a empre-sa de sucesso que marcou três gerações da família Monegaglia. Com toda essa inovação e mudanças em andamen-to – novas tecnologias, novos serviços, internet – existem inúmeras novas oportunidades para crescer. Quais são elas? Como a Cartona deve se posicionar frente a elas? O que fazer para sobreviver no novo mundo digital? Como a empresa deve encarar esta transição? Deve a Cartona expandir as oportuni-dades de negócios digitais? Deve con-tinuar focada no modo como atendia o mercado até agora? Deve realizar um estudo do comportamento do con-sumidor? Deve planejar um remaneja-mento dos sistemas de vendas? Quais as estratégias que deve adotar? Quais as mudanças e ações que deve implementar?

Existem tantas opções... O que todos se perguntam – funcionários, fornecedores, clien-tes e concorrentes – é o que será da Cartona? Deve continuar sua missão de “guardar” emo-ções? O que você proporia se fosse um dos membros da diretoria da Cartona?

Questões para discussão

1. O que você faria de diferente na transição da segunda para a terceira geração da família Monegaglia? Quais as oportunidades e riscos que você identificou nesse momento da his-tória da Cartona?
2. Discuta o papel que a equipe de colaboradores teve para o sucesso do processo de su-cessão da Cartona.
3. Em relação à liderança compartilhada, por que você acha que deu certo esse tipo de gestão na Cartona?
4. Quais os valores que foram fundamentais para que os irmãos Monegaglia pudessem exercer a gestão comparti-lhada? Explique de que forma cada um deles impactou a gestão compartilhada.

Referências

Averbug, André. Abertura e integração comercial brasileira na década de 90. in Giambiagi, Fábio e Moreira, Maurício Mesquita (org.). A economia Brasileira dos Anos 90. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

Faraci, Phil. O Próximo Capítulo da Era Digital. Transcrição de Palestra realizada na PMA 2006 (Photo Marketing Association) em Orlando, Flórida, EUA, em 26 de fevereiro de 2006. (www.kodak.com/eknec/PageQuerier.jhtml?ncc=br&lcc=&pqpath=2/8/8853&pq-locale=pt_BR)

Katzenbach, Jon R., Smith, Douglas K. Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Robbins, Stephen P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

Robbins, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Kossoy, Boris. 1833: A descoberta isolada da fotografia no Brasil. São Paulo: Duas Cidades, 1980.

Sister, Sérgio. Foto digital tenta entrar em foco. 06/02/2004. (www.ofoco.natalrn.net/Digital1.htm)

Sites consultados: www.Cartona.com.br | www.kodak.com.br | www.fujifilm.com.br