

**Programa
empresas e
negócios
internacionais**

**Depoimento
Empresarial
Nº 9 –
Mangels S/A**

**Roberto
Mangels**

Mai de 1991

Coordenação, revisão e redação final:

- . Oroslinda Goulart
- . Mário C. de Carvalho Junior

DEPOIMENTOS EMPRESARIAIS Nº 9

Roberto Mangels

MANGELS S/A

Maio/1991

PROGRAMA: EMPRESAS E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

DEPOIMENTOS EMPRESARIAIS

Nº 9

Depoimento do Dr. Robert Mangels

Presidente da Mangels S/A

1991

APRESENTAÇÃO

Fundada em 1928 por dois imigrantes alemães que se associaram para produzir baldes galvanizados, a Mangels, uma das mais tradicionais empresas brasileiras, tem sua marca associada hoje a rodas esportivas de aço e, mais recentemente, de alumínio, a vasilhames para gás liquefeito de petróleo, a relaminados de aço a frio e a eletrônica industrial.

Para chegar a essa diversificação, a pequena fábrica criada por Max Mangels Junior e Henrique Kreutzberg, valeu-se da diretriz introduzida por seus fundadores, e seguida pelas gerações que os sucederam, de estar sempre atenta às oportunidades de desenvolvimento de novos negócios e a não temer desafios. Esse é, na opinião de Robert Mangels, presidente da holding que controla todos os negócios do Grupo Mangels, o segredo da evolução da empresa. Membro da terceira geração da família Mangels, o atual presidente comanda um grupo totalmente profissionalizado e que, ainda recentemente, venceu mais um desafio: em abril de 1990, a Mangels fez uma reforma radical em sua estrutura, reduzindo os níveis hierárquicos, eliminando funções e reorientando a condução de seus diversos negócios. O objetivo dessa reestruturação foi modernizar a empresa, colocando-a dentro de padrões internacionais de gerenciamento.

Presente no mercado internacional desde a década de 70, a Mangels exporta suas rodas esportivas de aço para os Estados

Unidos e Europa. Detendo a confortável fatia de 50% do mercado europeu e de 8% do mercado americano nesse segmento, ela exporta 70% da produção. Nos demais negócios, mantém um percentual expressivo de exportação, como o comprovam os 20% em relaminados de aço e 10% em vasilhame.

A vocação internacional, presente nas três gerações da família Mangels, também é lembrada por Robert Mangels para explicar as razões que levaram a empresa a exportar, considerando o mercado externo como estratégia de sobrevivência a longo prazo. Nessa direção, a empresa pensa também em se internacionalizar crescentemente. Possui subsidiária de marketing e depósito nos Estados Unidos e não descarta a hipótese de, se necessário para manter a competitividade dos negócios, implantar unidades de produção em outros países.

O depoimento de Robert Mangels revela os aspectos mais importantes da trajetória da Mangels. Merece destaque o processo de profissionalização de uma grande empresa familiar e os resultados que vêm sendo obtidos com as mudanças visando sua modernização.

DEPOIMENTO EMPRESARIAL

Robert Mangels - Mangels S/A.

Presidente

FUNCEX: Como foi criada a Mangels?

ROBERT MANGELS: A Mangels foi fundada por meu avô, Max Mangels Junior, e Henrique Kreutzberg, dois imigrantes alemães que se juntaram para investir na montagem de uma fábrica de baldes galvanizados. A nossa primeira instalação industrial foi construída na Mooca em São Paulo e a fábrica inaugurada em 1928, justamente na mesma época em que a economia mundial entrava numa fase de grande turbulência. Já em 1928 houve o crack da Bolsa de New York, depois veio a grande depressão dos anos 30, e em seguida a 2ª Guerra Mundial. Quer dizer, todo esse período após 1928 não foi dos mais fáceis para os nossos negócios mas, enfim, apesar de tudo isso a empresa se firmou e até cresceu.

FUNCEX: Por que eles escolheram como produto os baldes galvanizados?

ROBERT MANGELS: Meu avô veio para o Brasil por volta de 1920 e seu sócio também veio praticamente na mesma época.

A Primeira Guerra Mundial, recém determinada, havia deixado a Alemanha, em termos econômicos, muito debilitada e meu bisavô, então, sugeriu ao filho que viesse tentar a sorte no Brasil. Meu bisavô era um trader internacional — comprava café do Brasil e exportava muitos produtos diferentes para a Cia. Cervejaria Antártica. Ele fornecia os ingredientes e materiais para a empresa fazer cerveja aqui no Brasil e, por isso, tinha muitos contatos no país, atra-

vés da Antártica. Assim, ele achava que se meu avô viesse para o Brasil, esse pessoal poderia ajudá-lo a se estabelecer aqui.

Então, em 1920, meu avô veio para o Brasil e seu primeiro emprego foi como administrador das fazendas dos donos da Antártica. Depois de alguns anos trabalhando com esses amigos do pai, meu avô decidiu se estabelecer como industrial. Seu sócio no empreendimento era um técnico com bastante conhecimento de mecânica e cuidou de toda a parte fabril, ficando meu avô com a parte comercial, administrativa e financeira. Foi dessa maneira que começaram as atividades, justamente com a produção de baldes galvanizados, que eles identificaram como um produto com grande potencial de mercado.

FUNCEX: A fábrica era pequena? Como ela passou a fabricar botijões?

ROBERT MANGELS: Sim, era uma coisa muito simples, mas deu certo. Nos anos 30 o Sr. Ernesto Igel, fundador da Ultragás, procurou meu avô e disse: "Veja Max, você poderia fabricar botijões de gás e se tornar meu fornecedor, porque eu tenho que importar o produto e preciso muito de um fabricante aqui no Brasil que me forneça esses botijões".

Meu avô e seu sócio, baseados apenas no "feeling" — porque naquela época não se fazia nenhum estudo de viabilidade — acharam que dava para atender a demanda do Sr. Ernesto Igel e começaram a fabricar botijões de gás. Foi assim que nós entramos nesse negócio.

FUNCEX: E como eles aprenderam a fabricar botijões?

ROBERT MANGELS: O Sr. Henrique Kreutzberg era muito jeitoso na área técnica e, além disso, acredito que ele deva ter ido para a Alemanha conhecer me-

lhor o processo de estamparia e tudo o mais. Além do que naquela época o botijão era feito de uma forma relativamente simples: ele possuía 3 corpos - o de cima, o de baixo e o do meio. Hoje é que eles são feitos com apenas 2 corpos, mas antigamente eram 3 partes, soldadas. No fundo, era uma espécie de metalúrgica estampando peças de aço e soldando tudo, não envolvia tecnologia muito sofisticada e, provavelmente, eles importavam as válvulas.

A Mangels, então, até os anos 50, concentrou-se, basicamente, na fabricação de botijões de gás e, ainda, baldes galvanizados e outros vasilhames parecidos com baldes.

Durante a Segunda Guerra a Mangels enfrentou cutra grande dificuldade, tendo sido colocada numa lista negra que as autoridades criaram para enquadrar as empresas de origem alemã, italiana e japonesa, que eram consideradas "inimigas" e havia um boicote contra elas. Felizmente, através de algumas amizades, e com muito esforço, meu avô conseguiu retirar nossa empresa dessa lista, mas foi um período muito difícil, de muita tensão.

FUNCEX: Estar na lista negra dificultava profundamente a vida da empresa, não é?

ROBERT MANGELS: Sim, significava não poder vender nem comprar, não ter acesso a créditos, era uma coisa terrível, não sei nem como nós conseguimos sobreviver mas, enfim, meu avô e seu sócio conseguiram e os problemas foram superados.

FUNCEX: Como se deu o desenvolvimento gerencial e a integração da segunda geração Mangels?

ROBERT MANGELS: Meus avôs sempre valorizaram a formação dos filhos, a experiência de viagens internacionais,

enfim, procuraram expor os filhos a uma vida mais internacionalizada e deu-lhes a melhor educação possível.

Logo após a 2^a Guerra, esse mesmo amigo que ajudou a tirar a empresa da lista negra, recomendou a meu avô uma universidade nos Estados Unidos para meu pai e meu tio estudarem. Era o Laffayette College, na Pensilvânia; a minha tia também foi estudar numa outra universidade na Pensilvânia.

Os três foram enviados para fora do Brasil para estudar. Eu acredito que talvez eles tivessem ido estudar na Alemanha, mas ela estava vivendo de novo a crise de pós-guerra: a economia estava debilitada, a infraestrutura também. Eles foram então, para os Estados Unidos e, apesar da origem alemã, não houve maiores dificuldades em se adaptarem à vida americana e fazer seus estudos lá.

FUNCEX: E eles frequentaram que cursos?

ROBERT MANGELS: Meu pai se formou em engenharia mecânica, meu tio em engenharia industrial com um pouco de especialização em administração de empresas e minha tia em química.

FUNCEX: Os estudos foram direcionados para a atividade industrial da família?

ROBERT MANGELS: Meu avô tentou influenciar um pouco na formação dos filhos, dentro daquela idéia de que eles iriam tomar conta da empresa no futuro. Mas, apesar disso, tanto meu pai como meu tio tiveram uma experiência profissional fora do Brasil antes de ingressar na Mangels. Meu pai trabalhou na General Electric nos EUA como engenheiro e meu tio também fez algo semelhante. Em 1950 meu pai voltou para o Brasil e, por volta de 1954, meu tio também voltou. Dessa

forma, aos poucos os dois foram assumindo responsabilidades na empresa. O interessante é que meu pai seguir a área do Henrique Kreutzberg, a área técnica, ele estudou engenharia, gostava muito da fábrica e se concentrou bastante na atividade fabril. O meu tio, então, passou a trabalhar com meu avô na parte administrativa, comercial e financeira. Foi assim que eles dividiram as atividades, porque o outro sócio não tinha herdeiros; já no final da década de cinquenta ele vendeu sua parte na sociedade e voltou para a Alemanha, onde faleceu poucos anos depois.

Quando a empresa foi fundada, ela se chamava Mangels & Kreutzberg Ltda. e, a partir da compra da parte do Sr. Henrique, seu nome foi mudado para Mangels Industrial S/A.

FUNCEX: A formação internacional dos dois herdeiros ajudou no desenvolvimento dos negócios como, por exemplo, buscar aperfeiçoar os produtos, buscar novas tecnologias?

ROBERT MANGELS: Sem dúvida, eu até diria que justamente nos anos 50, que foi a época em que meu pai e meu tio entraram na empresa, o Brasil começou aquele grande movimento de modernização, industrialização. Ganhou impulso a implantação da indústria siderúrgica, da indústria automotiva, de toda a indústria de autopeças.

A Mangels entrou também nesse processo de desenvolvimento e, já nos anos 50, passou a fabricar as rodas para automóveis, fornecendo rodas para as montadoras. Meu pai e meu tio foram buscar a tecnologia para a fabricação de rodas na Alemanha, numa empresa chamada Kronprinz que era fabricante de rodas. Com essa tecnologia, compramos equipamentos também alemães implantamos uma fábrica de rodas para

automóveis.

FUNCEX: Por que eles escolheram esse produto?

ROBERT MANGELS: Eu acredito que, como eles faziam baldes galvanizados e vasilhames também de aço, buscaram um produto que pudesse se assemelhar um pouco à competência já existente na empresa. Era uma competência de transformação, de dobramento de chapa de aço e essa base permitiu uma diversificação muito natural, entrando na fabricação de rodas de aço, como também de vários tipos de autopeças. Eu gostaria apenas de acrescentar que, nos anos 30, houve um desenvolvimento da eletrificação aqui no Brasil. Redes de distribuição de energia elétrica foram instaladas, o que fez com que nosso serviço de galvanização crescesse muito, não só para a galvanização de baldes, como também galvanização de todas as torres de alta tensão; todas aquelas vigas, perfis, etc. foram galvanizadas pela Mangels. Nós também entramos na fabricação de componentes de postes, todo tipo de ferragem que pudesse ser utilizado nas redes elétricas e eram ferragens galvanizadas também. Então, surgiu primeiro o produto que era o balde galvanizado, daí surgiu o serviço de galvanização que foi expandido e aí surgiram novos produtos galvanizados que nós resolvemos fabricar, aproveitando a combinação de estamparia com galvanização.

FUNCEX: Seria possível dizer que a Mangels percebeu que, com a expansão da eletrificação no país, havia um nicho de mercado interessante e que, mais tarde, com a industrialização, ela percebeu um outro nicho, a indústria automobilística, um segmento que iria se expandir muito e,

portanto, valeria a pena investir na fabricação de componentes para esse segmento?

ROBERT MANGELS: Sem dúvida, é isso mesmo. Sempre utilizando uma competência já adquirida no ramo de transformação de chapas de aço.

FUNCEX: Quando a Mangels iniciou a fabricação de rodas para automóveis, como foi a negociação interna dos filhos com seu avô e o outro sócio, no sentido de ir buscar compras de tecnologia na Alemanha, coisa inédita na história da empresa?

ROBERT MANGELS: Eu diria que tudo isso aconteceu na fase final da gestão do Sr. Henrique, o que significa que a influência maior na empresa já era do meu avô. Ele, por seu lado, era uma pessoa sempre muito aberta a escutar os filhos e dar-lhes bastante liberdade para que criassem e colocassem suas idéias em ação. Ele sempre estimulou os filhos a isso e ficava satisfeito em passar os poderes, a autoridade, a responsabilidade - para os filhos.

Meu avô mandou os filhos estudarem fora do país porque queria que eles tivessem uma experiência no exterior, para poder trazer alguma coisa de novo e, no mínimo, uma visão mais internacional, uma visão diferente daquela que seria apenas a visão dentro do Brasil.

FUNCEX: Qual era a sua formação?

ROBERT MANGELS: Ele não tinha formação universitária, era uma formação colegial. Por outro lado, o pai dele era um trader internacional, olhava o mundo ao redor, tanto é que ele sugeriu ao filho que fosse fazer a vida em outro país. Quer dizer, isso forma um outro tipo de mentalidade de olhar o mundo e não só olhar o próprio país.

Contam que, quando os filhos contemplavam uma

decisão e iam falar com ele, ele questionava, perguntava, fazia alguns testes enfim, checava se a decisão era razoável e, se lhe parecia razoável ele dizia - "Vocês é que mandam, façam como quiserem". Mas ele se reservava o direito de, após a decisão tomada e após as cabeçadas que por acaso ocorressem, dizia: "Vamos nos sentar de novo e ver o que aconteceu aí; vamos tentar aprender um pouco com nossos erros e acertos".

Então, ele gostava muito de refletir depois sobre tudo o que aconteceu e até para que o aprendizado acontecesse. Realmente, ele foi uma pessoa muito sábia no sentido de, pedagogicamente, treinar os filhos de forma que eles pudessem assumir por conta própria as responsabilidades, refletir sobre os erros e assumi-los, no sentido de caminhar para a frente.

No final dos anos cinquenta, meu avô sofreu um enfarto e desde então passou a trabalhar apenas meio turno, o que fez com que meu pai e meu tio praticamente assumissem os negócios sozinhos.

FUNCEX: Voltando à evolução dos negócios, foi fácil fornecer para a indústria automobilística?

ROBERT MANGELS: Não, não foi fácil. Nós tínhamos concorrentes, eu me lembro que meu pai reclamava muito que os preços eram extremamente apertados nas montadoras, a negociação era muito difícil, o pessoal pressionava, foi sempre muito complicada a relação entre a Mangels e as montadoras. Tanto é que, na década de setenta, saímos do setor de autopeças e mantivemos apenas as rodas para o mercado de reposição. Abandonamos, também, a linha de ferragens".

FUNCEX Essas outras autopeças começaram a ser fabricadas na mesma época das rodas?

ROBERT MANGELS: Sim, junto com o desenvolvimento da indústria automobilística nós entramos na fabricação de peças para automóveis e caminhões, ou seja, aquilo que podia ser estampado da mesma forma que as outras peças que já produziamos na época.

Como a rentabilidade não estava boa, abandonamos essa área. Também a linha de baldes galvanizados foi abandonada no final da década de sessenta.

Os baldes galvanizados foram sendo substituídos pelos baldes de plástico e, apesar de eles durarem muito mais tempo, chegou uma hora em que a concorrência dos baldes de plástico tornou-se muito forte. Enfim, são coisas que acontecem, isso faz parte do processo.

Outro marco na história da Mangels foi quando, na primeira metade dos anos 60, resolvemos contemplar uma joint venture em Fortaleza. Nós construímos naquela cidade, junto com o Grupo Queiroz, uma fábrica de botijões - uma empresa chamada Tecnomecânica Esmaltel. A família Queiroz era grande distribuidora de gás - GLP - no Norte e no Nordeste e queria fazer uma fábrica de botijões.

Resolvemos, então, nos associar ao Grupo Queiroz, numa sociedade mais ou menos meio a meio e começamos a fabricar botijões lá no Nordeste. Isso durou poucos anos, porque tudo indicava que, se a gente se mantivesse nesse negócio, alguém da família Mangels teria que se mudar para Fortaleza. E meu avô não queria que nenhum dos filhos saísse de São Paulo, os filhos também não queriam se mudar, as famílias também não queriam, enfim, depois de grandes reuniões familiares para decidir a questão, resolveu-se que a família Mangels se retiraria da sociedade, o que aconteceu por volta de 1966/67, quan

do vendemos nossa participação para o Grupo Queiroz, que mantém a fábrica até hoje. Decidimos investir o dinheiro no planejamento de uma nova fábrica de botijões em São Bernardo.

FUNCEX: Qual foi o saldo dessa experiência de associação, principalmente levando-se em conta o fato de ser a Mangels uma empresa familiar?

ROBERT MANGELS: Eu acho que qualquer experiência de joint venture, qualquer associação, qualquer aliança estratégica, para usar o novo termo muito empregado hoje em dia, traz frutos até intangíveis. Eu diria que, em primeiro lugar, do ponto de vista financeiro, houve um final feliz, até com lucro, tanto é que os recursos provenientes da venda de nossa parte foram suficientes para a construção da fábrica em São Bernardo. Do ponto de vista de experiência, a equipe da Mangels saiu com novas visões sobre o que significa uma associação, o que significa dividir com um parceiro uma tecnologia, uma nova fábrica, um processo de fabricação. Eu tenho certeza que meu tio e meu pai se perguntaram se não teriam criado um monstro lá no Norte e se aquele pessoal não viria a ser concorrente nosso no futuro.

FUNCEX: E não são?

ROBERT MANGELS: De certa forma sim, mas na verdade não têm sido fortes concorrentes, porque eles têm como filosofia a produção de botijões muito mais para consumo próprio do que para efetivamente comercializá-los no mercado. Eu acho que isso faz parte da lição - nós criamos uma nova fábrica de botijões, criamos um concorrente, cedemos nossa tecnologia, embora muito provavelmente o Grupo Queiroz fizesse isso de qualquer jeito, teria arrumado essa tec

nologia de algum outro, enfim, é para se refletir!

Felizmente, não nos trouxe grandes problemas no tempo, embora eu tenha certeza de que essa equipe da Mangels daí para a frente ponderou bastante quanto a associações futuras, com relação à cessão de tecnologia.

FUNCEX: Como a Mangels identificou o fornecedor de tecnologia para rodas?

ROBERT MANGELS: Eu acredito que meu pai e meu tio, em suas diversas viagens aos Estados Unidos e Europa, foram conhecendo de onde vinham determinados tipos de tecnologia. Provavelmente consultaram empresas americanas e européias sobre fabricação de rodas, descobriram uma que estava disposta a ceder sua tecnologia e fecharam o negócio. Foi iniciativa deles buscar essa tecnologia, comprá-la e trazê-la para o Brasil.

FUNCEX: E foi fácil a negociação?

ROBERT MANGELS: Eu não diria que tenha sido fácil, mas, também não foi tão difícil, pelo menos nunca ouvi comentários deles de que essa tecnologia tenha sido de difícil absorção ou de dificuldades para trazê-la para o Brasil. Aparentemente foi uma iniciativa que teve bastante sucesso, foi muito tranquila. O que não foi tão tranquilo foi a negociação depois com as montadoras dentro da concorrência de grandes volumes e preços baixos.

Mas, enfim, não deixou de ser uma experiência muito importante essa fase de comprar tecnologia lá fora e a implantação de um produto novo no Brasil com tecnologia estrangeira.

FUNCEX: Quando a Mangels identificou a oportunidade de fabricação de rodas, houve alguma promessa de

compra do produto pela indústria automobilística?

ROBERT MANGELS: Sem dúvida. Inclusive, uma das histórias que eu ouço é sobre um dirigente da Volkswagen que implantou a empresa no Brasil, chamado Robert Schulz Wenk.

Ele era uma pessoa extremamente agressiva comercialmente e contatava todos os empresários que conhecia, convocando-os a fazer autopeças para os "fuscas" que iam ser produzidos no Brasil.

Ele, então, foi atrás dos possíveis fornecedores, os empresários da época; era uma pessoa muito entusiasmada e entusiasmante e veio bater na Mangels.

Meu pai e meu tio também eram pessoas entusiasmadas com inovação, novos produtos, novas idéias e então a iniciativa do Sr. Robert Schulz Wenk foi recebido com bons olhos. Eu diria que esse homem, que implantou a Volkswagen do Brasil, foi um dos grandes impulsionadores da nossa indústria de autopeças.

FUNCEX: E a Mangels vendeu inicialmente só para a Volkswagen?

ROBERT MANGELS: Provavelmente sim. Eu acho que o primeiro carro brasileiro foi o Jeep da Willys. Depois veio acho que a Vemag, fabricando o DKW e logo depois veio a Volkswagen, que produziu inicialmente a Kombi e mais tarde, passou a produzir também o Fusca.

FUNCEX: Retomando o seu relato, vocês decidiram montar uma outra fábrica de botijões em São Bernardo?

ROBERT MANGELS: O plano era construir em São Bernardo para produzir botijões. Só que aí aconteceu um outro fato interessante: surgiu a oportunidade de

comprar uma empresa chamada Bratal Ferro e Aço, que era basicamente uma distribuidora de ferro e aço. Coincidentemente com isso, nós também compramos os equipamentos de laminação de aço de uma outra empresa, a Panambra. Então, nós compramos esses equipamentos, juntamos tudo e começamos a fazer fitas de embalagem de aço para algodão, caixote etc e, entramos no ramo de relaminação de aço. Na época o processo era bastante simples e rudimentar e foi aí que meu pai e meu tio resolveram destinar a fábrica de São Bernardo para esse novo negócio de laminação de aço. Eles, inclusive, investiram num equipamento enorme de laminação comprado na Alemanha e que passou a ser o carro chefe da Mangels na área de laminação. Mais tarde, nos anos setenta, nós investimos em um segundo grande equipamento, e ainda hoje esses dois são o carro chefe da nossa empresa de laminação de aço.

FUNCEX: Porque vocês decidiram partir para a laminação?

ROBERT MANGELS: Quando surgiu a oportunidade das compras mencionadas, e que apareceram casualmente, os diretores pensaram num novo negócio chamado laminação. Era uma diversificação de nossas atividades porque, ainda que na área do aço, era muito diferente da estamparia. A laminação é um processo bem mais sofisticado, porque envolve passar o aço entre dois rolos compressores a frio, espremê-lo para que ele se torne uma chapa mais fina, a frio, sem esquentá-lo. Com a laminação a frio, consegue-se características mecânicas e de superfície bastante diferentes e distintas daquelas que se consegue com a laminação a quente. Consegue-se aços mais duros, para molas, por exemplo, e com propriedades para estamparias muito especiais, que permitem

uma estampagem profunda.

FUNCEX: Do ponto de vista tecnológico, esse novo negócio era mais sofisticado do que os outros negócios da Mangels?

ROBERT MANGELS: Sim, é mais sofisticado. Para desenvolvê-lo, além da compra do equipamento alemão, nós também fizemos um contrato de tecnologia com a Hoesch, uma siderúrgica alemã que também faz relaminação de aço e nos ensinou muito sobre esse processo. Com nosso desenvolvimento nessa área, fizemos uma diversificação dentro da relaminação — isso por volta de 1974 — quando compramos a Laminação Baukus, uma empresa nacional de laminação, porém, de alto teor de carbono. Até então, nós fazíamos relaminação de aço de baixo teor de carbono, que é mais mole e menos especial. A re-laminação de aço de alto carbono é mais sofisticada, é o top desse processo.

FUNCEX: Vocês desativaram essa fábrica?

ROBERT MANGELS: A Baukus ficava em Santo André e a mantivemos em operação até 1979, quando transferimos suas atividades para São Bernardo, onde fizemos uma expansão.

FUNCEX: Foi difícil para a Mangels administrar esse novo negócio, tão diferente daquilo que a empresa fazia até então?

ROBERT MANGELS: Digamos que meu pai e meu tio gostam muito de desafios. Meu tio, principalmente, adora um novo produto, uma nova diversificação, ele sempre buscou novidades, e até se sentia frustrado, porque sempre tinha mais idéias do que a empresa era capaz de absorver. Meu pai também sempre topou a parada. Ele é

uma pessoa muito prática, organizada e de pé no chão. Mantinha tudo sob controle, sempre muito dedicado e fazendo as coisas acontecer. Eles faziam uma boa parceria, meu pai e meu tio e os novos desafios eram um fator de motivação para eles. A entrada, no negócio de laminação poderia ser entendida nesse contexto.

FUNCEX: E a Bratal Ferro e Aço?

ROBERT MANGELS: No final dos anos sessenta nós entramos no ramo de distribuição de aço e a Bratal era a nossa distribuidora. Abrimos filiais no Brasil inteiro e entramos pesado na distribuição de aço no começo dos anos setenta. Gradativamente a relaminação também começou a crescer muito em relação aos nossos outros produtos.

FUNCEX: Então, a unidade de São Bernardo virou uma laminação? E os botijões?

ROBERT MANGELS: É verdade. Nós não fizemos nenhum botijão em São Bernardo, essa idéia foi abandonada e vimos que era preciso achar outro lugar para fabricá-los, porque a fábrica da Mooca já não comportava mais a nossa produção. Lá se fazia botijão de gás, rodas, autopeças, tinha a galvanização, era uma confusão geral. Então, no início dos anos setenta, os acionistas resolveram abrir o capital da Mangels para obter novos recursos no mercado. Começamos também a tratar com o BNDES que, a partir daquela época, tornou-se nosso grande parceiro em investimento. Na época, fomos contemplados com recursos do BNDES para a construção de uma nova fábrica em Minas Gerais.

FUNCEX: Por que foi tomada a decisão de se construir u má fábrica em Minas Gerais?

ROBERT MANGELS: O que aconteceu foi que, com o apoio do BNDES, procuramos uma nova localização para a fábrica de botijões de gás. Nós optamos por Três Corações, Minas Gerais, porque prefeitura nos deu o terreno, o Estado nos deu vários incentivos, como o ICM, e o Governo Federal, através do BNDES, nos deu um grande empréstimo para financiar a construção da fábrica.

FUNCEX: Do ponto de vista logístico e gerencial não ficaria mais difícil fazer uma fábrica em Minas, longe das outras unidades da Mangels?

ROBERT MANGELS: Sem dúvida, aliás, foi muito difícil. Nós logo percebemos que a mão de obra em Três Corações não era bem o que tínhamos à nossa disposição, em São Paulo.

Ela era totalmente voltada para a agricultura, sem nenhum hábito de trabalhar dentro de uma fábrica e, por isso, teve muita dificuldade de se adaptar ao ambiente fabril. Era muito barulho, muita graxa, muita máquina pesada, enfim, um ambiente muito diferente do agrícola, que é mais tranquilo. Isso nos criou muitas dificuldades na época. Houve muita dificuldade tanto da Mangels quanto da região de se adaptarem uma à outra.

FUNCEX: Vocês levaram para a Mangels Minas muitos empregados de São Paulo?

ROBERT MANGELS: Levamos bastante gente que trabalhava na Mooca, aqueles que quiseram ir nós levamos e procuramos montar esquemas em Três Corações para facilitar a vida daqueles que se transferiram. Levamos muitos gerentes também e, assim, a fábrica foi montada e começou a funcionar.

- FUNCEX: Além da mão-de-obra, vocês também devem ter tido problemas com o transporte dos botijões, porque seus grandes clientes estavam em São Paulo. Sendo assim, os incentivos recebidos da prefeitura local e do governo estadual compensaram todos esses problemas?
- ROBERT MANGELS: No final compensou sim. Hoje, que está tudo terminado, eu diria que deu certo. Se tivesse que fazer algum comentário, eu diria que a gestão daquela fábrica não é fácil. Estando distante de São Paulo, todos nós tivemos que nos deslocar até Minas Gerais para acompanhar os negócios. E aquela fábrica hoje tem 2.000 empregados. Além dos botijões, as rodas também passaram - a partir de 1985 - a ser fabricadas lá.
- FUNCEX: Com isso a fábrica da Mooca foi desativada?
- ROBERT MANGELS: Não. Na Mooca nós continuamos a galvanização e ainda temos um prédio administrativo, que abriga aquelas áreas administrativas da Mangels Minas que precisam trabalhar em São Paulo. A área comercial, principalmente.
- FUNCEX: A produção de vasilhames e rodas é muito diferente, exigindo linhas de separadas?
- ROBERT MANGELS: Sim; nós temos até fábricas separadas. Hoje nós, inclusive, temos até empresas separadas lá. Temos uma fábrica de rodas de alumínio, outra de rodas de aço e uma terceira, que é a maior, produz botijões e tanques.
- FUNCEX: Atualmente a Mangels continua mantendo todos os negócios mencionados?
- ROBERT MANGELS: Bem, desativamos a distribuição de aço, como era feita antes, porque tivemos um problema mui

to grande; quando terminou o milagre brasileiro também terminou a nossa distribuição de aço saímos desse ramo, porque percebemos que essa atividade não fazia parte de nossa vocação. Quer dizer, nós somos industriais e não comerciantes.

Mantivemos fundamentalmente a relaminação de aço e temos, ainda, um Centro de Serviços de Aço, que serve até de escoamento, de regulação de estoques de aço.

FUNCEX: Como funciona esse Centro?

ROBERT MANGELS: É um Centro de Serviços de Aço que pega a bobina da usina e corta-a em pedaços, chapas ou em tiras, conforme o cliente pede. Mas sem maiores transformações, não há laminação nem tratamento térmico, nada disso. É muito mais abrir a bobina, aplainar o aço, cortar e mandar para o cliente em fardos. É um serviço para clientes. Inclusive, muito aço que transita em São Bernardo é de terceiros.

FUNCEX: A Mangels atua também na eletrônica, não é?

MANGELS: Nos anos oitenta entramos na área de eletrônica industrial e possuímos hoje uma empresa chamada Maxitec, que fabrica controles numéricos por computador, para automação industrial e também controles lógicos programáveis para processos industriais em geral. O CNC, que é o primeiro produto, é específico para máquinas operatrizes, ao passo que o CP — controlador programado — é para uma série de processos industriais diferentes: processo térmico, químico etc. Isso foi feito com tecnologia da Siemens.

FUNCEX: E por que esse outro grande passo no sentido da diversificação?

ROBERT MANGELS: Porque, de novo, a Mangels, nos anos oitenta, percebeu que o grande item do futuro da indústria seria a automação industrial. Nós queríamos fazer parte disso, não só implantando a produção mais automatizada dentro das empresas, também, participando diretamente do negócio. A Siemens, que estava nesse negócio, foi atingida pela Lei de Informática e teria que abandonar-lo. Sua direção, então, procurou a Mangels e sugeriu que nós o assumíssemos, cedendo, para isso, sua tecnologia. Com isso essa atividade não morreria, nem se perderiam os esforços, o pessoal qualificado e o mercado já conquistado.

Ao receber essa oferta, meu tio, com sua característica pessoal de buscar a inovação, produtos mais sofisticados e fazer diversificações, não teve dúvidas em aceitar a proposta da Siemens. O resultado é que estamos nisso até hoje.

FUNCEX: A negociação com a SEI foi difícil?

ROBERT MANGELS: Bom, como a Mangels é uma empresa nacional, não houve problemas.

FUNCEX: Como vocês vêm a situação futura, com a flexibilização da Lei de Informática e o fim da reserva de mercados em 1992? Vocês acham que estão num grau de desenvolvimento tecnológico e com competitividade para se situarem bem nesse novo quadro?

ROBERT MANGELS: Desde que tenhamos à nossa disposição a tecnologia da Siemens, não vejo problemas. Ela é líder mundial na área de automação industrial e coloca à nossa disposição todas as novidades que cria lá na Alemanha e nós temos liberdade para utilizá-las aqui no Brasil.

- FUNCEX: Vocês têm algum tipo de intercâmbio com a Siemens para qualificar seus recursos humanos?
- ROBERT MANGELS: Sim; nós temos um intercâmbio muito grande com a Siemens. Nosso pessoal vai para a Alemanha, faz estágios, conhece os produtos, faz acordos visando utilizar aqueles que mais se adaptam ao Brasil. Aliás, há toda uma negociação, precedida de uma pesquisa de mercados para saber o que se adapta melhor às nossas necessidades. Depois disso, vem a outra etapa da negociação para ver como se pegará aquela tecnologia: o que vamos importar, o que vamos fazer aqui mesmo, enfim, todo um trabalho logístico para produzir e para importar os componentes.
- FUNCEX: Vocês fugiram um pouco do padrão médio da indústria brasileira de automação?
- ROBERT MANGELS: Algumas indústrias brasileiras de informática não dependeram tanto de tecnologia de fora, optando por fazer sua própria tecnologia. O problema é que, no movimento de abertura de mercado, essas que não têm vínculo mais forte com empresas de fora, terão mais dificuldades para sobreviver ou de crescimento.
- FUNCEX: O senhor acredita que seu parceiro poderia querer romper esse contrato de cessão de tecnologia e partir para produção própria depois do fim da reserva de mercado de informática?
- ROBERT MANGELS: Isso é possível porque, como eu disse, eles dominam totalmente a tecnologia e não teríamos a menor possibilidade de nos manter sem ela. A questão é a Siemens avaliar o que a Mangels significa como um parceiro interessante.

Nós criamos um nome aqui no Brasil - Maxitec - que é da Mangels. É o nosso nome que está no produto. Criamos reputação, tradição, temos um leque de clientes, temos presença no mercado brasileiro, que é de muita valia.

Eu acredito que, com a abertura do mercado e a possibilidade de se constituir joint ventures, a Siemens possa querer participação no negócio que, afinal, já foi dela. Eu veria isso como uma coisa natural.

Mesmo que resolva não trabalhar mais com a Mangels, a Siemens também reconhece que, como já temos uma presença no mercado brasileiro, provavelmente conseguiríamos obter um novo parceiro, que nos ceda uma tecnologia equivalente. Isso quer dizer que uma decisão eventual de não mais nos fornecer tecnologia não é sinônimo de nosso desaparecimento. Certamente outros nos veriam como parceiros interessantes, até porque não se deve dar como conclusão automática que, só pelo fato de o mercado estar se abrindo, os estrangeiros vão entrar sozinhos, ignorando os parceiros nacionais. Existe o valor já conseguido pela nossa equipe, a presença comercial, imagem, tudo isso é muito valioso.

Além da Maxitec, nós temos mais duas empresas na área eletrônica, que não têm nada a ver com a Siemens. Uma é a Agrosistem, que está fazendo acordo tecnológico com outras empresas, no ramo da automação na agricultura. Utilizamos tecnologia de Israel para irrigação automatizada por computador, tecnologia dos Estados Unidos para automação de tratores, fora outras que ainda estamos pesquisando. Estamos começando a vender sistemas de controle para os produtores de laranja, que usam irrigação por goteja-

mento. Esse mercado tem grande potencial de crescimento e a automação agrícola é muito pouco utilizada. Há ainda como grande mercado o setor pecuário - produção do leite, indústria de laticínios, ordenamento de vacas.

FUNCEX: Como surgiram esses projetos?

ROBERT MANGELS: Nosso pessoal da área eletrônica também é muito criativo. O diretor superintendente da Maxitec - Mathias Mangels, filho do Peter Mangels - tem tido muita iniciativa para desenvolver novos produtos e tem trazido muitas idéias novas nesse ramo de eletrônica.

FUNCEX: Qual é a terceira empresa da área eletrônica?

ROBERT MANGELS: É a Symnetics, uma empresa de integração de sistemas. Por exemplo, você tem uma fábrica de botões e quer automatizá-la. A Symnetics estuda essa fábrica e propõe o tipo de equipamento necessário e adequado para aquele projeto. Ela monta uma espécie de engenharia de sistemas, integrando a fábrica para o cliente e definindo como ele deve fazer essa integração. Além disso, a Symnetics providencia todos os diferentes equipamentos que precisam ser comprados, testados e integrados e coloca tudo isso para funcionar. Resumindo, é uma empresa especializada em serviços de engenharia em integração de sistemas e depois compra e venda dos sistemas propriamente ditos. Para isso temos uma associação comercial com a IBM, especificamente para a distribuição e instalação de computadores pessoais fabris. Temos acordos semelhantes com outras empresas para formar essa integração dos vários sistemas.

FUNCEX: Qual o peso da eletrônica no conjunto de negócios da Mangels?

ROBERT MANGELS: Ainda é pequeno, se compararmos com o tamanho da Mangels.

Nosso maior negócio é relaminação, que representa metade da Mangels, aproximadamente US\$ 100 milhões de faturamento anual. O segundo maior negócio é o de vasilhames e tanques, que está na faixa de US\$ 50 milhões de faturamento/ano. O terceiro é o de rodas esportivas, com faturamento aproximado de US\$ 22 milhões.

Depois das rodas temos a eletrônica, que fatura hoje por volta de US\$ 10 milhões. Temos, ainda, o tratamento de superfície, que é a galvanização, com mais ou menos US\$ 10 milhões de faturamento. Temos, ainda, a Mangels Engenharia e Equipamentos com faturamento de US\$ 5 milhões.

Aliás, gostaria de fazer uma complementação sobre o que produzimos atualmente. No final dos anos setenta nós resolvemos acabar com as vendas de rodas para as montadoras, pelas dificuldades de negociação e de obtenção de preços e mudamos de nicho de mercado.

Entramos somente em rodas esportivas para revenda. São rodas para embelezar o carro - cromadas, de alumínio, especiais, tala larga. Há dois anos atrás começamos a fazer essas rodas usando, além do aço, o alumínio.

FUNCEX: A galvanização ainda tem um peso razoável no conjunto dos negócios, não é?

ROBERT MANGELS: Sim, mas nós achamos que ainda pode aumentar. Sentimos que há um mercado ainda não muito desenvolvido em tratamento de superfície. Ou seja, a maioria das pessoas não sabe que a galva

nização a fogo protege uma peça de ferro e aço por 15, 20 anos, sem qualquer tipo de corrosão. Então, se os consumidores começassem a exigir essa proteção, certamente o mercado de galvanização iria crescer.

FUNCEX: Cada produto da Mangels tem uma estratégia de comercialização diferente?

ROBERT MANGELS: A Mangels, a partir de 1989, sofreu uma reestruturação, buscando focalizar as atividades por negócios. Cada negócio tem uma estrutura organizacional bastante individualizada, bastante independente. Cada negócio tem seu diretor superintendente e uma estrutura para atender às suas atividades. Isso quer dizer que cada um tem sua equipe de vendas e seu método de distribuição. São estratégias distintas de produto para produto, de negócio para negócio. Por exemplo, botijão de gás é um mercado de poucos clientes, temos, no máximo, de 30 a 40 clientes e, com isso, não há necessidade de uma estrutura grande de vendas. Poucas pessoas atendem todo o mercado, o que torna a administração das vendas de botijões mais simples.

FUNCEX: O que levou a Mangels a implementar essa rees

truturação?

ROBERT MANGELS: Essa é uma estratégia de modernização da empresa que começamos a implantar em 1990. Nós desenvolvemos uma nova visão da empresa - o que esperamos da nova Mangels no futuro. Ela precisa ser absolutamente competitiva internacionalmente, com padrões de Primeiro Mundo, enxuta, competente, com qualidade e rentável. E isso tem que acontecer rapidamente. Então, partimos, primeiro, para a focalização por negócio, segundo, para a redução dos níveis hierárquicos de empresa: quanto menor é o número de nível hierárquico, mais simples será a administração. Achatando a empresa você consegue simplificar a gestão e fazer com que a cúpula esteja mais próxima da operação, do que acontece efetivamente no campo de batalha, que são a venda e a fabricação do produto. Tudo isso implica na modernização da empresa e um de seus aspectos é que só queremos pessoas que estejam efetivamente dedicadas ao negócio. Se o trabalho não é estrategicamente importante, que exija sigilo industrial, ou que torne necessário ter a pessoa junto de nós como funcionário, então preferimos comprar esse serviço de terceiros. Os exemplos mais óbvios seriam limpeza, segurança, refeitório, assessoria jurídica, enfim, tudo que não faça parte diretamente da produção e comercialização.

FUNCEX: Como o Senhor, que está conduzindo o processo, negociou com os acionistas essa reestruturação?

ROBERT MANGELS: Nós fomos apresentando as propostas. O grande impulso começou em abril do ano passado, depois do Plano Collor. Antes disso, já sabíamos que

a Mangels precisava mudar, se modernizar, enxu-
gar sua estrutura. Mas, quando a empresa está
dando lucro fica difícil mexer em muita coisa,
querer mudar muito rapidamente.

Quando veio o Plano Collor foi aquele choque
generalizado, todos se perguntando como iria -
mos enfrentar a situação.

Essa foi a hora certa para introduzir a rees-
truturação, quando todo mundo ansiava por mu-
danças. Foi um momento muito importante para
nós e aproveitamos essa onda para fazer logo o
que pensávamos fazer em três anos. E provoca-
mos um grande choque dentro de casa também.

FUNCEX: Como se processou a reestruturação?

ROBERT MANGELS: A primeira coisa que fizemos foi eliminar todo
um nível hierárquico na cúpula. Eliminamos uma
série de diretores e gerências de cúpula da em-
presa, aproximando-a desse modo, das operações.
De saída percebemos que corríamos um grande ris-
co, porque se os novos superintendentes não
gostassem da forma como estávamos implementan-
do as fortes mudanças, eles poderiam "pular do
barco", sair da empresa. Felizmente, eles não
apenas entenderam o significado daquilo, mas
abraçaram a idéia e nos apoiaram. O grande ris-
co era esse, era o pessoal não ficar conosco e
o plano todo poderia sofrer sérios problemas.

FUNCEX: Como o Senhor lidou com a extinção desse nível
hierárquico?

ROBERT MANGELS: Aconteceu num dia só. Comecei a conversar com
todo mundo de manhã e, depois de umas vinte
reuniões, terminei o dia. Nem almoçei. E já
fui explicando o plano também para os que fica-
ram e eram subordinados daqueles que estavam
saindo.

FUNCEX: Que critérios foram utilizados para essas demissões, porque supõe-se que elas atingiram pessoas que, por sua posição na empresa, eram experientes e qualificadas?

ROBERT MANGELS: O plano estava sendo montado há algum tempo e houve a preocupação de se preservar a empresa. Nós já sabíamos quais eram as áreas problema, foi tudo discutido com os acionistas, que estão acompanhando todo o processo. Aliás, quando expusemos nossos planos pela primeira vez, tivemos a sensação de que muito daquilo que estávamos promovendo era alguma coisa que até eles queriam ter feito há algum tempo. Talvez não tivesse havido o momento certo ou as circunstâncias propícias para isso. Confesso que eu assumi o processo, porque estava colocando minha reputação e meu cargo em jogo. Se aquilo não desse certo eu estaria fora da Mangels hoje. Foi uma cirurgia radical no topo da empresa, onde pode haver maior risco. Foi arriscado, felizmente conseguimos convencer os que ficaram de que aquela era uma mudança para melhor. Pela comunicação informal nós já sabíamos que havia uma certa insatisfação pela morosidade das decisões, pelo excesso das despesas administrativas.

Assim, com as mudanças já estaríamos começando a resolver uma série de problemas e, por isso, apostávamos que o plano seria visto com bons olhos. Para se ter uma idéia, tudo isso gerou uma redução de efetivo da empresa no ano passado de 3.800 para 3.000 pessoas, sem mexer na capacidade produtiva. Nós implantamos algumas medidas de produtividade industrial, que até provocaram a saída de algumas pessoas na área de operação, porém, a maioria das demissões atingiu a área dos indiretos.

FUNCEX: Que indicadores o Senhor, como presidente, procurava para justificar que estava fazendo coisa certa. Era só o indicador de redução de custos, de pessoal?

ROBERT MANGELS: Não. Era a agilidade das decisões, nossa empresa não era ágil na tomada de decisões; tínhamos uma despesa administrativa excessiva em relação ao nosso porte; sentíamos que, às vezes, dispersávamos nossas atenções em produtos e negócios que talvez não valessem a pena, enfim, havia uma série de problemas internos que precisávamos resolver. Problemas já comentados e discutidos dentro da empresa, não era nenhuma novidade e, ao longo do tempo, houve um amadurecimento no sentido da necessidade de resolvê-los. O que fizemos, como eu disse aproveitando o Plano Collor, foi processar as mudanças de uma só vez. Foi aí que consolidamos a focalização por negócios e simplificamos a estrutura. Para cada negócio há um diretor superintendente e na holding temos o presidente, o diretor financeiro, o diretor de planejamento e organização e suas equipes. Para se ter uma idéia, a estrutura de holding em abril, tinha mais de 100 pessoas e hoje cerca de 45 e eu gostaria de chegar a 30. Enfim, foi uma coisa muito difícil, mas que está trazendo os dividendos.

FUNCEX: E como se estrutura cada negócio?

ROBERT MANGELS: Além do Diretor Superintendente cada empresa tem sua própria estrutura administrativa, fabril, comercial e financeira. A única coisa que a holding centraliza é a aplicação de sobras de caixa ou eventuais captações por falta de caixa. Mas a decisão que gera caixa ou que

tira caixa não é da holding, é uma decisão operacional da unidade. Nós sabemos exatamente - quem está gerando ou absorvendo caixa, o que faz com que o diretor financeiro saiba claramente como está sua posição e o que ele precisa fazer para mudar. Tudo se tornou mais simples de administrar.

Definimos com cada superintendente as metas a serem atingidas - desempenho financeiro, mercado a ser atingido e assim por diante.

FUNCEX: Há algum tipo de interligação entre as empresas?

ROBERT MANGELS: Elas são independentes, cabendo à holding desempenhar um papel estratégico financeiro, que define políticas, algumas delas rigorosas em termos de atuação dentro das empresas, principalmente aquelas referentes a recursos humanos, estratégias de empresas, prioridades de investimento. Ou seja, o uso dos recursos da empresa é prerrogativa da holding, de acordo com suas prioridades.

O Superintendente tem autonomia para gerir o negócio, mas precisa seguir determinadas regras estabelecidas, atuar de acordo com elas, porque os fins não justificam os meios. Não é permitido que cada um faça de um jeito. O que mais nos preocupa é, principalmente, a estratégia de recursos humanos e a estratégia organizacional. Nisso nós, enquanto holding, nos reservamos o direito de fazer fortes recomendações.

FUNCEX: Por que a ênfase nesses dois pontos?

ROBERT MANGELS: Os recursos humanos são o que há de mais importante na nossa empresa. O sucesso ou fracasso giram em torno da qualidade de nossos recur

so humanos.

Para nós o recurso humano é, de longe, o mais importante bem da empresa e, provavelmente, o mais difícil de administrar. É o que mais nos preocupa, de longe.

FUNCEX:

Como se traduz na prática essa política de valorização de recursos humanos?

ROBERT MANGELS: A holding acompanha todo o plano de carreira de cada executivo, porque isso é nossa apólice de seguro. Temos que saber quem é o nosso executivo, o que ele faz, como ele está, se está sendo competente e tendo um plano de carreira condizente com essa competência. Tudo isso é importante para preservar os valores dentro da empresa. Nós também nos reservamos o direito de recomendar às unidades, até a demissão de alguém e a contratação de novos recursos humanos, ou o treinamento e a transferência de uma unidade para outra. Esse acompanhamento dos recursos humanos absorve um tempo muito grande nosso.

FUNCEX:

Vocês investem muito em treinamento?

ROBERT MANGELS: A Mangels, tradicionalmente, tem investido pouco. Gostaríamos de investir muito mais, de fazer um trabalho de treinamento em todos os níveis.

A holding gostaria muito de coordenar o treinamento dos executivos e de acompanhar de perto o que está sendo feito.

O treinamento para os supervisores e o pessoal operacional fica sob a responsabilidade da unidade mas, no nível executivo, nós queremos acompanhar mais de perto.

Quanto à organização, é importante acompanhã-

la, porque ela é a estrutura na qual ficam esses recursos humanos. E como nós estamos perseguindo uma política de achatamento da organização e eliminação de níveis hierárquicos, tudo isso implica num forte acompanhamento por parte da holding, para nos certificarmos que cada superintendente está seguindo essa linha. Essa é uma das políticas fortes da holding — achatamento, eliminação de níveis hierárquicos, compra de serviços de terceiros — tudo isso estamos incentivando de maneira pedagógica e participativa com cada superintendente, mas de uma forma muito intensa e rápida.

FUNCEX: Qual o papel do diretor de planejamento nesse processo?

ROBERT MANGELS: Seu papel tem sido preponderante e eu posso afirmar que ele tem sido meu braço direito em tudo isso. Ele era gerente da Arthur Andersen e ajudou a Mangels no processo de sucessão que aconteceu em 1989, assim como na definição de focalização por negócio e, finalmente, em fevereiro de 1989 eu consegui convencê-lo a vir trabalhar aqui.

Ele é diretor de planejamento e organização, o que significa que ele mesmo estará sempre dosando qual o aspecto em que deverá concentrar mais atenção. Por exemplo, se é preciso gastar mais tempo para preparar a estrutura para as novas idéias ou gerar novas idéias para a estrutura. Porque o planejamento é planejamento estratégico, novos negócios, novos investimentos, novos desafios. Mas ele tem, também, a organização na cabeça: as pessoas, as carreiras, a equipe. Então, se ele sente que a equipe ainda não está preparada para tudo isso, ele direciona menos recursos para o planejamento e

mais para os recursos humanos. Se, ao contrário, ele sente que a equipe está preparada, então, aí os recursos são investidos. Isso resulta numa combinação a meu ver muito feliz.

Ou seja, é preciso, primeiro, ter uma equipe forte. Em segundo lugar, o lucro e a geração do lucro, que a gente sabe que uma equipe forte vai gerar, o que vai permitir o recurso financeiro para fazer investimentos que, por sua vez, significarão expansão, novos negócios, novas idéias. É uma sequência que estamos seguindo - fortalecer a empresa, para permitir uma expansão natural, tranquila e sólida, para não precisarmos retroceder.

E a Mangels, algumas vezes, teve que retroceder nos seus passos de crescimento por falta de uma força maior interna. Não queremos cometer esse erro de novo. Queremos solidificar a equipe para que o crescimento venha até mesmo sozinho. Na verdade, isso é o desejo de todos, o que mais motiva o recurso humano é ter a liberdade de tomar decisões, fazer aquilo que gosta e saber fazer. Quando se trabalha numa empresa que cresce, a possibilidade de permanência e crescimento nessa empresa tende a ser maior. Por isso, estamos primeiro solidificando essa equipe e criando as condições para que esse crescimento aconteça.

FUNCEX:

Esse processo se deu praticamente na mesma época da sucessão dentro da empresa. Que relação existe entre os dois fatos?

ROBERT MANGELS: Eu diria que o processo de sucessão começou primeiro mas, coincidentemente, surgiu ao mesmo tempo a preocupação sobre qual seria o papel da holding nos negócios. A Arthur Anderson começou a analisar ao mesmo tempo três pro

blemas: a sucessão, o papel da holding e a estrutura dos negócios. Eles, então, recomendaram o encaminhamento mais ou menos global para esse processo.

FUNCEX: E como se deu essa sucessão? Que cargo o senhor ocupava na época?

ROBERT MANGELS: Eu estava na empresa há 11 anos e era o diretor financeiro da holding há uns 3 ou 4 anos, depois de haver passado por vários cargos. Havia dois candidatos ao posto. Um profissional executivo e eu. Lembro-me que os acionistas — meu pai e meu tio — até achavam, num primeiro momento, que ele deveria ser escolhido. Depois houve toda uma análise sobre a estrutura, a cabeça de cada um, estilo, enfim, uma série de características que acabaram apontando meu nome como o mais adequado.

FUNCEX: E o sobrenome pesou nessa decisão?

ROBERT MANGELS: Possivelmente. Um pouco na medida em que criamos uma holding estratégica financeira, que representava os interesses dos acionistas — a família — e também pelo fato de eu ter uma forte experiência na área financeira.

Haveria, ainda, um executivo presidente da Mangels Industrial S/A., que se reportaria a mim. Foi escolhido para o cargo justamente aquele profissional que também era candidato à sucessão.

Mas a holding queria enxergar negócios e, como os negócios estavam subordinados a ele, houve uma certa duplicidade de comando, o que dificultava a gestão da empresa. Assim, em abril, nós fizemos a reestruturação e eliminamos esse cargo.

- FUNCEX: Quando os acionistas deflagaram o processo de sucessão?
- ROBERT MANGELS: Eles começaram a falar nisso em 1988, e até um pouco antes, porque queriam que a sucessão ocorresse quando ainda estivessem na ativa. Com isso poderiam participar do processo, dar sua contribuição, transmitir sua experiência. Eles ainda estão muito ligados à empresa, acompanham, cobram, dão conselhos. E eu acho que está bom assim, porque para os meus primeiros anos de gestão, é uma experiência muito valiosa. Isso permite uma transição tranquila.
- FUNCEX: Há muitos membros da terceira geração da família ocupando cargos na empresa?
- ROBERT MANGELS: Nós somos sete na terceira geração, dos quais quatro trabalham na empresa. Cada um de nós tem um cargo assumido como profissional. Tivemos formação universitária, alguns com pós-graduação e todos trabalharam em outros lugares antes de vir para a empresa.
- FUNCEX: Manteve-se a decisão do fundador, Max Mangels; de mandar os filhos estudar no exterior e adquirir uma vivência e visão internacionais?
- ROBERT MANGELS: Sim. Eu estudei nos Estados Unidos durante 9 anos. Fiz a faculdade, o MBA e ainda trabalhei na Xerox durante três anos. Voltei para o Brasil para trabalhar na Mangels; meu irmão estudou no Brasil, mas já trabalhou nos Estados Unidos em duas empresas diferentes e, ainda, na Mangels naquele país. Agora ele está de volta, ocupando um cargo na empresa aqui no Brasil. Meu primo, Mathias, estudou no Brasil, fez MBA

na França, trabalhou numa empresa de consultoria na área eletrônica na Suíça e só então voltou para o Brasil. Hoje ele é o diretor superintendente da Maxitec. Outro primo, Karsten, trabalhou na Caterpillar e agora acabou de assumir a distribuição de rodas nos Estados Unidos. Ele está adquirindo experiência internacional conosco.

Enfim, só entra na empresa quem é competente e, para ficar é preciso trabalhar duro e mostrar que não está aqui apenas por causa do nome.

É claro que não podemos dizer que o nome Mangels não tem qualquer tipo de influência. É lógico que tem e não é por acaso que nos interessamos em trabalhar na Mangels, mas a permanência na empresa e o plano de carreira dependem sobretudo da capacidade, do desempenho, dos aspectos profissionais. Isso é muito valorizado, até para que a família garanta credibilidade junto aos outros executivos. De outro modo, os outros executivos perderiam a motivação e acabaríamos por ter o perfil de uma empresa familiar mais típica, paternalista e não tão profissional.

FUNCEX:

Nessa reformulação, foi concedida maior autonomia a cada unidade. Mas, em contrapartida, houve um fortalecimento muito grande de autoridade e do poder do presidente da holding. Não há conflito entre a centralização da holding e a autonomia das unidades?

ROBERT MANGELS: É um equilíbrio que a gente tem que buscar, temos que fazer com que, de um lado, o diretor superintendente sinta-se responsável pela condução da operação de sua unidade - fazer a máquina funcionar bem, produzindo bem, vendendo

bem, buscando a satisfação do cliente. Tudo isso é atribuição do superintendente. Eu não posso dizer que prazo de vendas ele deve ter, que preço deve cobrar. Ele tem autonomia total para isso. Ele pode até comentar comigo as grandes linhas do que se quer fazer mas, basicamente, as decisões operacionais são 100% dele. Eu não interfiro.

Se ele resolve dar férias coletivas, ou aumentar o preço, ou reduzir o volume de produção de um determinado tipo de produto, enfim, são decisões dele. A estratégia de venda, de fabricação, implantação de melhoria de produtividade, tudo isso ele é que tem que fazer.

O que eu quero dele? Quero uma empresa competente, rentabilidade, competitividade internacional, quero que exporte no mínimo 20% da produção e uma empresa que esteja viva daqui a 10 anos. Então, o segredo é equilibrar o desempenho operacional com as regras do jogo na holding. Ele precisa se sentir suficientemente autônomo para tomar as decisões, porém deve respeitar as regras do jogo.

E elas são muito claras, muito fortes, vindas da holding e ele sabe que precisa segui-las. Isso tudo é muito conversado. É uma troca de idéias constantes, a gente sempre busca e alcança o consenso. Procuramos marcar os limites da atuação do superintendente e da holding, até para evitar que ele não assuma responsabilidades pelas suas decisões, alegando que estava seguindo as ordens da holding.

É um equilíbrio dinâmico e delicado. Como adotamos uma postura transparente, dando aos superintendentes a oportunidade de reclamar, de questionar as coisas, de divergir, de dar sugestões, esse equilíbrio funciona e enriquece a empresa. Aliás, se não damos essa abertura,

sem querer podemos acabar tomando decisões erradas mesmo.

FUNCEX: Já é possível avaliar os resultados dessa reestruturação?

ROBERT MANGELS: Falamos sobre isso recentemente. O que aconteceu foi que tivemos uma queda de vendas, o que impediu que tivéssemos um aumento da rentabilidade. Mas não podemos nos esquecer, por outro lado, dessa fase difícil da economia que estamos vivendo. Meus colaboradores costumam dizer que pior seria enfrentar essa situação se não tivéssemos feito as mudanças. Fizemos um cálculo superficial e concluímos que os cortes feitos representam cerca de 500 mil dólares de redução nos custos, o que, no ano todo, significam 3% sobre o faturamento. É muita coisa! Isso nos deixa tranquilos de que estamos na linha certa.

FUNCEX: Passando às atividades de comércio exterior, gostaríamos de saber o que levou a Mangels a exportar?

ROBERT MANGELS: Em primeiro lugar, se formos analisar os acionistas da Mangels, que também eram os principais executivos — começando com meu avô e depois meu pai e meu tio — eles foram criados num ambiente internacional. Meu avô imigrou da Alemanha, então, já era um estrangeiro e filho de um trader internacional. Meu pai e meu tio, embora nascidos no Brasil, foram sempre expostos às culturas de outros países. Começando pela cultura alemã, com a qual tiveram grande contato em função da origem dos

pais, foram, mais tarde, fazer a faculdade nos Estados Unidos e, naturalmente, tomaram contato com a cultura americana. De qualquer forma, desde criança eles tiveram essa exposição ao ambiente internacional em constantes viagens ao exterior que fizeram com meus avós, por exemplo.

Eu diria que, trabalhando dentro da empresa, e depois de haver passado aquele "boom" da indústria automobilística e da industrialização do Brasil — anos 50 e 60 — eles sabiam que a Mangels, para sobreviver a longo prazo, tinha que enfrentar o mercado externo, saber o que é vender o produto nesse mercado, ter um intercâmbio cada vez maior no ambiente internacional. Assim, a vontade de vender o produto lá fora passou a ser quase uma obsessão, porque era quase uma prova de competência, uma espécie de desafio.

Essa fase começou no final dos anos setenta, exportando rodas de aço para os Estados Unidos.

FUNCEX: A primeira experiência da Mangels na exportação foi para o mercado americano?

ROBERT MANGELS: Sim, foi o primeiro mercado. Eram rodas comuns para reposição e foram vendidas para a linha Volkswagen, para a qual já fornecíamos rodas aqui no Brasil. Nos Estados Unidos, elas foram usadas, entre outras coisas, para montar os pneus de inverno. Isso porque, por causa da neve, a maioria das pessoas equipa seus carros no inverno com pneus especiais, com tração. E, para não ter que ficar transferindo pneus de uma roda para outra, elas aproveitam e compram rodas extras para esses pneus de neve, que são usadas durante o inverno. Começamos a vender para a Volkswagen e, mais

tarde, fomos fornecendo também para as outras marcas.

FUNCEX: Essas rodas eram diferentes daquelas já fabricadas pela Mangels para o mercado interno?

ROBERT MANGELS: Não. São rodas comuns, originais, de aço. Tivemos que fazer algumas modificações, porque o Volkswagen que circulava nos Estados Unidos era importado da Alemanha e tinha algumas pequenas diferenças na tração da roda ou no tamanho, mas era uma coisa insignificante. Na verdade, as rodas que vendemos para os Estados Unidos eram praticamente iguais àquelas fabricadas para o mercado brasileiro.

FUNCEX: Essas primeiras exportações foram feitas diretamente ou via trading?

ROBERT MANGELS: Foi, basicamente, uma exportação direta. Nós tínhamos na área comercial pessoas com experiência internacional e foram elas que começaram a tratar desse assunto. O que montamos na Mangels foi um departamento de exportação, que foi evoluindo na medida em que a empresa aumentava sua participação no mercado externo.

FUNCEX: E como se deu essa evolução?

ROBERT MANGELS: Nós tivemos uma transformação em nosso negócio de rodas aqui no Brasil na primeira metade da década de setenta, saindo do mercado de monta-

doras. Isso porque a Mangels começou fabricando rodas basicamente para as montadoras, mas esse era um mercado muito difícil, muito concorrido, o aperto nos preços era muito grande e sentimos que o esforço na busca de uma boa rentabilidade na venda para as montadoras estava ficando cada vez mais difícil. Assim, durante os anos setenta, resolvemos enveredar para o caminho de rodas esportivas de aço. Começamos a fabricar esse tipo de rodas para o mercado interno e, aos poucos, passamos a exportá-las também. No final da década de setenta e início da década de oitenta, já estávamos com uma linha de rodas esportivas de aço bastante interessante no mercado norte-americano. Nessa mesma época começamos a desenvolver o mercado europeu.

FUNCEX:

Quando a Mangels começou a exportar para os Estados Unidos, ela montou uma rede de representantes naquele mercado. Essa mesma rede foi usada para vender as rodas esportivas?

ROBERT MANGELS: Sim. Eles, inclusive, nos ajudaram a identificar as oportunidades para colocar as novas rodas. Nós entramos nesse campo porque a roda esportiva de aço, tanto aqui como no exterior, tem o preço melhor e, portanto, melhor rentabilidade que a roda original. Resolvemos, então, fazer rodas cromadas, rodas pintadas a epoxi, sempre buscando modelos que eram os mais procurados nos Estados Unidos. Assim, pegávamos uma roda americana, que tivesse sucesso naquele mercado e fabricávamos um modelo semelhante para exportação. Percebemos, também que, à medida em que desenvolvíamos esses modelos e os lançávamos no mercado brasileiro, eles obtinham grande sucesso,

porque a roda que tem semelhança com a usada nos Estados Unidos e na Europa, tende a ter sucesso no Brasil também.

FUNCEX: Isso quer dizer que vocês desenvolveram essas rodas esportivas especialmente para o mercado externo?

ROBERT MANGELS: Não. Na verdade, já fabricávamos rodas esportivas para o mercado nacional, mas percebemos que os modelos de rodas esportivas, fabricadas para esse mercado, não atendiam muito bem ao mercado internacional. Fomos, então, obrigados a jogar modelos novos de rodas dos Estados Unidos e da Europa, para poder exportá-las para lá. E, aí, percebemos que esses modelos novos serviam também como novos lançamentos para o mercado nacional. Isso foi se somando e, então, percebemos que estávamos com uma galinha de pequenos ovos de ouro, que começaram a pingar todo mês.

A coisa passou a funcionar muito bem e, aos poucos, passamos a nos destacar, não só no mercado americano mas, principalmente no europeu, como um fornecedor que aceita mandar para o cliente container com vários modelos diferentes de rodas. Ou seja, o cliente pode fazer pedidos de vários modelos e tipos em pequenas quantidades, o que lhe permite oferecer uma grande variedade para sua clientela, que é o varejo.

FUNCEX: Mas isso não seria anti-econômico para a Mangels?

ROBERT MANGELS: Aos poucos fomos desenvolvendo esquemas inteiros de fabricação, de planejamento da produção e de vendas, que permitiam esse tipo de serviço. E, assim, começamos a nos diferenciar dos

outros concorrentes pela nossa disposição de atender as necessidades dos clientes. Mas, na verdade, nem nós sabíamos, quando começamos a vender nesses mercados, que teríamos que fazer isso. Aos poucos, fomos percebendo que, ou adotávamos esse sistema, ou não teríamos fator algum de diferenciação em relação aos nossos concorrentes. E estávamos concorrendo com grandes empresas, principalmente norte-americanas, muito fortes, com grandes volumes e produtos já consolidados no mercado. Nosso nome era praticamente desconhecido e, por isso mesmo tínhamos que encontrar uma forma de atender os clientes de uma maneira mais personalizada. A unidade de rodas acabou aprendendo como fazer isso, como montar um esquema de produção e estocagem que permitisse esse atendimento. E, aí, aconteceu um fato interessante na nossa estratégia de vendas no mercado internacional. No começo da década de oitenta, percebemos, que, para atender bem o mercado norte-americano, não só precisávamos atender os clientes no que diz respeito à variedade de modelos, como também tínhamos que ter uma disponibilidade de rodas para pronta entrega, por um prazo, digamos, de uma semana. Isso não tínhamos, porque nosso estoque ficava no Brasil. Então, resolvemos montar um depósito de rodas nos Estados Unidos, e, assim, não perder os clientes que, embora gostando de nossos produtos, não tinham acesso ao estoque de pronta entrega. Dessa maneira, combinávamos: cerca de 70% das rodas exportadas iam direto para o cliente, através de containers e 30% iam para o nosso depósito para, em seguida, serem vendidas, em volumes menores para aqueles clientes que queriam completar determinados estoques, de acordo com suas necessidades específicas.

FUNCEX: Onde fica esse depósito? Sua localização geográfica foi definida em função de maior concentração de clientes?

ROBERT MANGELS: Em New Jersey. E, ao mesmo tempo que abrimos esse depósito, montamos um escritório em New York para trabalhar em trading, não só com as rodas, mas, também, com aço e outros produtos. Assim, a concepção de trading acabou influenciando a localização do depósito de rodas, que ficou meio atrelada à localização do escritório de trading. Quando, no fundo, é preciso operacionalizar seu estoque, suas vendas, de acordo com o mercado. É preciso analisar onde há maior venda de volumes e montar o depósito de estoques ali. Vamos vivendo e aprendendo, mas, na época, entendíamos que o escritório de trading precisava ficar em New York e, então, abrimos o estoque em New Jersey. E então, como estávamos criando o depósito de estoques nos Estados Unidos, pensamos que poderíamos ser também nosso próprio representante, passando a vender diretamente para as lojas de acessórios. Com isso, conseguíamos um preço maior do que aquele praticado para o representante ou para um grande atacadista. Como tudo tem seu custo, aprendemos, rapidamente, que o preço era maior justamente porque a pulverização da clientela também era maior, o que encarecia a administração e o gerenciamento do negócio. Assim, abrimos mão desse "preço maior" e voltamos ao sistema anterior, de vender para o representante e o grande atacadista.

FUNCEX: Esse sistema que vocês tentaram adotar não contrariava a vocação da Mangels, que é eminentemente industrial?

ROBERT MANGELS: Sem dúvida. Ainda hoje somos uma empresa fundamentalmente industrial e, realmente, se meter no varejão é muito difícil. Requer todo um estilo, cultura e organização que não tínhamos. Se não tínhamos essa experiência aqui no Brasil, como tentar esse negócio nos Estados Unidos?

Atualmente a distribuição fica por conta do atacadista. Hoje, 70% de nossas vendas estão concentradas em 10 ou 15 clientes apenas. Com isso, temos nosso gerente de vendas nos Estados Unidos, que visita esses clientes e procura abrir novas oportunidades, e uma estrutura pequena, bastante enxuta, que cuida desse mercado. Acho que acertamos, finalmente, temos um mecanismo que funciona bem e de forma bastante tranquila. Temos clientes muito leais e uma posição já sedimentada nesse mercado.

FUNCEX: Vocês não se queimaram com esses clientes, quando decidiram trocá-los pelo varejo?

ROBERT MANGELS: É que, na verdade, ainda não tínhamos uma clientela muito bem definida. Tínhamos representantes, tínhamos clientes que eram atacadistas, havia uma certa mistura e não havíamos focalizado perfeitamente o que queríamos. Hoje, nós não temos mais representantes nos Estados Unidos, porque desenvolvemos clientes atacadistas e que são, geralmente, também donos de lojas.

FUNCEX: Como a Mangels evoluiu para essa focalização e percebeu que essa era melhor forma de vender rodadas no mercado americano?

ROBERT MANGELS: Talvez até pelo fato de estarmos vendendo para vários tipos de cliente, deu para perceber qual seria a melhor alternativa. E começamos, tam-

bém, a avaliar mais fortemente o valor agregado que o representante, o atacadista ou o varejo traziam para nós. Quais eram as vantagens relativas que cada um deles possuía e qual era a combinação de vantagens e desvantagens que mais nos favorecia.

E começamos a aprender com nossa própria experiência quem realmente era nosso melhor parceiro, diante de nossa vocação, nossas competências e em relação ao próprio mercado.

FUNCEX: E a estrutura da Mangels em New Jersey contribuiu para definir essa estratégia?

ROBERT MANGELS: Sem dúvida. Quem abriu nosso depósito foi um profissional da Mangels, que foi para os Estados Unidos em 1981 e passou a ser o gerente em New York e New Jersey. Ele cuidava do depósito de rodas e das atividades de trading até 1987, quando voltou para o Brasil. Seu substituto foi meu irmão Mark Mangels que dirigiu nossos negócios no mercado americano no durante quatro anos. Ele acaba de retornar ao Brasil, para assumir o cargo de gerente de vendas de rodas para todo o mercado internacional.

Quem passou a dirigir o escritório americano, a partir de janeiro, foi meu primo, Karsten Mangels, estava em outro negócio na Mangels.

FUNCEX: A Mangels continua mantendo o depósito em New Jersey e o escritório de vendas em New York?

ROBERT MANGELS: Ao longo da década de oitenta, acompanhamos a evolução da exportação de rodas e analisamos que valor agregado estávamos tendo com o escritório de New York. Chegamos à conclusão que,

pelo volume de comércio que gerava, ele não estava se pagando. Resolvemos, então, fechá-lo e, a partir de 1987, temos apenas o depósito em New Jersey.

Nosso gerente desse depósito é também o gerente comercial para a América do Norte. É ele quem cuida das vendas, da busca de clientes novos, de toda a estratégia de vendas para os Estados Unidos e Canadá. Ele acompanha atentamente o mercado e, em permanente contato conosco, diz o que precisa para atender melhor, que produtos novos precisamos desenvolver, ele é o responsável pelo nosso marketing na América do Norte e também pela assistência técnica.

FUNCEX: Os pedidos de compra são feitos diretamente a esse escritório?

ROBERT MANGELS: Sim, e ele os repassa para nós aqui no Brasil. Todo o planejamento de estoques é feito lá, assim como a entrada dos pedidos, seu envio ao Brasil, o tempo de transporte das rodas do Brasil para a América do Norte. Enfim, funciona como uma subsidiária de vendas, ele evoluiu de um simples depósito para ser o braço comercial da Mangels no mercado americano.

FUNCEX: Antes de a Mangels possuir essa estrutura nos Estados Unidos, como ela fazia a identificação das tendências de gosto do consumidor, para definir os tipos de rodas que seriam fabricadas e exportadas para lá?

ROBERT MANGELS: A roda esportiva de aço não tem número muito grande de modelos, até porque o aço é um material de difícil conformação para fins estéticos. A chapa de aço permite um número limitado de modelos e, por isso, havia no máximo 8,

10 modelos utilizados no mercado americano. Além disso, esses modelos são lançados a cada ano e meio. O número de modelos é pequeno e os lançamentos não são frequentes. É bem diferente do mercado de rodas de alumínio.

Nós viajavamos muito para lá, víamos o que estava sendo oferecido nas lojas pelos concorrentes, trazendo amostras.

Nossos representantes também nos ajudavam nessa identificação, davam sugestões, vinham ao Brasil conversar conosco, traziam amostras de rodas que poderíamos fabricar, havia um grande diálogo entre nós.

FUNCEX: Quando a Mangels passou a produzir também rodas de alumínio?

ROBERT MANGELS: Foi a partir de 1989 e estamos começando, inclusive, a exportar essas rodas. Aliás, se olharmos para o mercado mundial de rodas esportivas, vamos perceber que as rodas esportivas de alumínio têm uma demanda quatro vezes maior que as rodas esportivas de aço. Isso porque, por ser fundida, a roda de alumínio pode ter uma variedade de desenhos e modelos muito maior. O que vai nortear o seu desenho é a moda, como no caso da indústria de roupas.

Então, procuramos identificar a tendência de modelos de rodas que estão sendo fabricadas principalmente na Europa, porque o gosto do consumidor brasileiro se assemelha ao do europeu. Os automóveis no Brasil tendem a ser de tamanho médio para pequeno, como na Europa. Com isso, lançamos esses modelos no mercado nacional e passamos a exportá-los para o mercado europeu e o americano.

FUNCEX: Vocês desenvolveram essas rodas de alumínio

pensando no mercado interno ou no externo?

ROBERT MANGELS: Nos dois. Sabíamos que havia um mercado enorme que não estávamos aproveitando e tínhamos um canal de vendas tanto no Brasil quanto no exterior invejável. Então, colocar esse outro produto que não exigiria um dólar de investimento adicional, fazia muito sentido para nós. O desafio não foi em termos comerciais, mas um desafio industrial, porque o processo de fabricação da roda de alumínio não tem nada a ver com o processo de fabricação da roda de aço.

FUNCEX: E como vocês resolveram isso?

ROBERT MANGELS: Tivemos que fazer uma segunda fábrica, porque não dá para aproveitar nada, os processos de fabricação são completamente diferentes. Essa nova fábrica fica em Três Corações, do lado daquela que fez as rodas de aço e botijões. Como os recursos para investir eram escassos, nós importamos uma fábrica inteira de rodas de alumínio da Alemanha. Achamos um fabricante alemão que estava saindo do mercado e queria vender a fábrica. Então, por uma fração do preço de uma fábrica nova, nós importamos todo o equipamento e montamos a fábrica aqui.

FUNCEX: E foi fácil importar?

ROBERT MANGELS: Não foi fácil porque, como era equipamento usado, não foi fácil convencer as autoridades. Eles prefeririam que importássemos equipamento novo ou então, que fosse fabricado no Brasil. Foi preciso, através de uma série de negociações, convencer as autoridades de que era um bom negócio para a Mangels e para o país trazer essa fábrica usada para cá.

FUNCEX: A tecnologia era moderna?

ROBERT MANGELS: Era uma tecnologia consolidada, não era a mais sofisticada e avançada que havia no mundo mas, por outro lado, permitia fabricar uma roda perfeitamente competitiva em relação a qualquer roda fabricada nos outros países.

FUNCEX: E foi mais econômico importar essa fábrica que montar uma nova?

ROBERT MANGELS: Sem dúvida. Montar uma fábrica nova custaria cerca de US\$ 5 milhões. Nós montamos essa fábrica por US\$ 1 milhão.

FUNCEX: A produção da roda de alumínio já se equipara em volume e valor à da roda de aço?

ROBERT MANGELS: Não. Nós hoje temos capacidade para fabricação de mais ou menos 60.000 rodas de aço/mês. Quanto às de alumínio, estamos agora chegando a um volume de 20.000 rodas/mês. Quando consolidarmos o investimento nessa fábrica e colocarmos alguns equipamentos periféricos para completá-la, alcançaremos a produção de 40.000 rodas/mês. Se quisermos comparar seu tamanho com o mercado mundial, ele teria que ser 5 vezes maior que a fábrica de rodas de aço, mantidas as proporções do tamanho desses mercados. Então, nesse sentido, a nossa fábrica de rodas de alumínio é muito menor que a de aço, mesmo atingindo a mesma produção, porque o mercado para as rodas de alumínio é muito maior.

FUNCEX: E qual é a exportação de rodas de alumínio?

ROBERT MANGELS: Nós ainda exportamos muito pouco, porque estamos procurando atender prioritariamente o mer

cado interno. Entramos fortemente na concorrência dentro do mercado brasileiro nesse curto espaço de tempo conseguimos de 15 a 20% de participação. Nosso nome está ajudando bastante, porque como já se conhece bem a Mangels pela roda de aço, os clientes querem experimentar a roda Mangels de alumínio.

FUNCEX: É estratégia da Mangels buscar primeiro a consolidação do negócio no mercado interno?

ROBERT MANGELS: Quando se está no começo de fabricação de um produto, sempre pode surgir um problema, uma reclamação.

Se isso acontece no mercado nacional, fica fácil substituir o produto, consertar, atender o cliente. Agora, a 10.000 quilômetros de distância é tudo mais complicado. A nossa experiência com o produto não é suficientemente grande para nos dar a tranquilidade de exportar essa roda para longe e saber que ela não vai retornar tão fácil, ou que a proporção de devolução será pequena o suficiente para que a gente não precise se preocupar.

FUNCEX: Vocês pretendem aumentar as exportações quando adquirirem mais experiência?

ROBERT MANGELS: Exato. No caso das rodas de alumínio, considerando que seu mercado é muito maior que o de roda de aço, é certo que suas exportações vão ser menores. Só para exemplificar, a capacidade de absorção do mercado interno de rodas esportivas de aço gira em torno de 10.000 a 20.000 unidades por mês. Nós exportamos 70% de nossa produção. No caso de roda de alumínio, deveremos exportar no máximo 50% da produção. Como eu disse, o mercado para esse pro

duto é quatro vezes maior.

FUNCEX: Isso se aplica também ao mercado mundial?

ROBERT MANGELS: Sim. Mas o ponto é que queremos avançar no mercado nacional até o limite e temos que consolidar ainda nossa posição. Se esse mercado não fosse tão grande, direcionaríamos uma produção maior para a exportação, mas não é esse caso. O mercado nacional de rodas de alumínio se compõe não só da reposição através de casas de acessórios e magazines, mas também das montadoras. Elas também compram muita roda de alumínio. Hoje, qualquer carro mais sofisticado de uma montadora já tem sua roda de alumínio de fábrica. Então, nós queremos fornecer essas rodas também para as fábricas.

FUNCEX: Mas vocês não tiveram problemas com as montadoras no passado, o que fez até com que deixassem de vender rodas de aço para elas?

ROBERT MANGELS: Com as rodas de alumínio é diferente, não sei porque. A roda de alumínio, ao contrário da de aço, tem um preço melhor na montadora do que na reposição. Então, queremos efetivamente vender para ela, mas sem ficar na sua dependência e, para isso, não pretendemos direcionar mais de 30% da produção para esse segmento. Nós achamos que, no futuro, vamos crescer mais na produção de rodas de alumínio. Entendemos que essa não será a tendência no negócio de rodas de aço, porque o mercado mundial do produto, embora seja ainda enorme, é declinante. O que está crescendo muito é o mercado de rodas de alumínio.

FUNCEX: A Mangels não entrou tarde no negócio de rodas de alumínio?

ROBERT MANGELS: Do ponto de vista mercadológico, realmente demoramos muito para entrar. Por outro lado, representava um certo risco: processo novo, material novo, fábrica nova, investimento novo e mercado razoavelmente concorrido, com quase 20 fabricantes no Brasil.

O mercado é concorrido, mas conseguimos uma participação respeitável e em muito pouco tempo.

FUNCEX: Voltando à exportação, que outros mercados a Mangels conquistou depois dos Estados Unidos?

ROBERT MANGELS: Nós entramos na Europa, no final da década de setenta, início de oitenta. Queríamos expandir nossas vendas para aquela região, por se tratar de um grande mercado automobilístico e achávamos que, para complementar nossa linha teríamos que atingir a Europa.

Tendo aprendido como funcionava o mercado americano, começamos a tomar um cuidado maior no desenvolvimento do mercado europeu.

Como a Europa são vários países, começamos por nomear um representante exclusivo para cada país e hoje estamos em praticamente todos eles.

FUNCEX: Vocês escolheram algum país especificamente para começar?

ROBERT MANGELS: Nós fomos visitando cada país, avaliando, procurando quem poderia nos representar e aí aos poucos começamos a escolher os representantes. Acontecia de um representante não funcionar muito bem, ele era substituído e assim os negócios foram se desenvolvendo.

Além disso, desde o início da década de oitenta a Mangels participa da Feira de Frankfurt. Ela é uma super-feira e, a cada ano, alterna a mostra de automóveis e autopeças. Nós mostra-

mos nossas rodas todo ano. Nessa feira todos aparecem - os concorrentes todos estão lá, os clientes também, todo mundo interessado em apresentar todos os produtos. Então, grande parte dos representantes da Mangels foi desenvolvido através da Feira de Frankfurt. Ela, também, ajudou muito a consolidar nossa participação no mercado europeu e hoje temos a maior fatia do mercado europeu de rodas esportivas de aço, somos os líderes.

FUNCEX: Vocês enfrentam uma concorrência grande nesse segmento na Europa?

ROBERT MANGELS: Não. O mercado europeu de rodas esportivas de aço é muito menor que o americano. Os americanos ainda gostam muito do produto, o europeu nem tanto, mas existe todo ano aquele mercado garantido, vende-se por exemplo, para os Jeeps, Pick-Ups, Furgões, para aquele pessoal que utiliza os veículos chamados "off road", mais pesados para lama, terra, areia, enfim, são nichos de mercado ainda bastante bons para rodas esportivas de aço. E a Mangels, através desse trabalho de estar presente todo ano na Feira de Frankfurt, de seleção e trabalho com os representantes, foi adquirindo um espaço cada vez maior no mercado europeu.

FUNCEX: Qual é o grande fator de competitividade das rodas Mangels?

ROBERT MANGELS: Eu diria que a Mangels tem desenvolvido ao longo dos anos uma qualidade muito boa. Desenvolvemos processos inteiros de cromeação, totalmente controlados por nós e que dá uma qualidade de muito boa para a roda. Nosso processo de pintura também é muito bom e, no tempo, fomos

adquirindo uma qualidade que tem se destacado em relação às outras rodas.

Além da qualidade, eu diria que nossa disposição em atender aos clientes com variedade de modelos também tem ajudado bastante na colocação de nossos produtos.

FUNCEX: A tendência de a roda de aço ter uma posição de clinante no mercado não preocupa a Mangels?

ROBERT MANGELS: Não, de forma alguma, porque essa é uma tendência de longo prazo. Não pretendemos investir em volumes e capacidade de fabricação de rodas de aço, mas manter a produção em 60.000 unidades/mês e, eventualmente, através de ganhos de produtividade isso pode subir um pouco para 70.000 ou 80.000 - mas essa é uma meta a médio e longo prazos. Fundamentalmente, vamos investir na capacidade de rodas de alumínio. Para se ter uma idéia, nossa participação hoje no mercado norte-americano é de apenas entre 5% a 10% de rodas esportivas de aço. Então, o mercado é tão grande que, mesmo sendo um produto declinante, ainda há muito espaço a ocupar; ainda podemos crescer num mercado declinante.

FUNCEX: Qual é a diferença entre as estratégias de atuação no mercado americano e no mercado europeu?

ROBERT MANGELS: Uma das coisas que o mercado europeu não exige é o depósito local; ele é talvez um pouco menos exigente quanto à velocidade de entrega. Eu diria, ainda, que o mercado americano é também mais exigente no preço. Ele é mais difícil, mais concorrido, os fornecedores do Oriente têm presença forte, o que nos faz concorrer, por exemplo, com os coreanos.

- FUNCEX: Eles são os maiores concorrentes da Mangels nos Estados Unidos?
- ROBERT MANGELS: Não. Nossos maiores concorrentes são os próprios fabricantes americanos, que vendem a preços muito baixos, mas os orientais que também incomodam.
- FUNCEX: A qualidade das rodas do Oriente é boa?
- ROBERT MANGELS: Por enquanto não é tão boa, o que nos permite vender nossas rodas a um preço maior.
- FUNCEX: Sendo a comercialização das rodas na Europa feita basicamente através de representantes, que tipo de colaboração eles dão à Mangels? Eles identificam tendências de mercado, dão assistência técnica?
- ROBERT MANGELS: Nós mantemos um diálogo constante com nossos representantes. Na ocasião da Feira de Frankfurt promovemos um grande encontro, até mesmo social, embora o contato seja permanente o ano inteiro. Muitas vezes eles vêm ao Brasil, outras vezes mandamos nossa equipe de vendas para fazer um giro pela Europa e, assim, para conversar e manter um contato pessoal e, é claro, telex, fax e telefone funcionando o tempo todo.
- FUNCEX: Quais são os principais mercados da Mangels na Europa?
- ROBERT MANGELS: Alemanha é nosso maior mercado. Temos, ainda, a Holanda, a Inglaterra, a Dinamarca, a Finlândia, a França, Espanha, Portugal, Itália, Áustria; nós cobrimos, praticamente, todo o mercado europeu.
- FUNCEX: A Europa-92 pode afetar esses negócios?

ROBERT MANGELS: Talvez um pouco, no caso de alguma tarifa de importação. Mas a estrutura de fornecimento desse mercado nos favorece. Nossa participação é de 50% e o restante é preenchido por fornecedores de outros países. Então, isso nos torna menos vulneráveis e não creio que a CEE se feche para nós, porque eles não têm empresas européias nesse setor a ser protegida.

FUNCEX: Vocês sofreram alguma barreira protecionista - nos mercados onde atuam?

ROBERT MANGELS: A única barreira que temos tido é alguma taxa de importação pequena - de 5 a 10% - nos Estados Unidos, mas eu acho que hoje ela nem existe mais. Já houve movimentos anti-dumping nos Estados Unidos, mas conseguimos mostrar que não fazemos dumping, tanto é que concorremos com preços muito próximos aos de nossos concorrentes e saímos fora do processo. Isso poderia ter sido um obstáculo muito grande, caso eles tivessem constatado que estávamos praticando dumping.

FUNCEX: Internamente, que entraves burocráticos vocês têm enfrentado na exportação?

ROBERT MANGELS: Todo o processo no Brasil - tanto na exportação como na importação - é burocrático por excelência, exigindo uma série de documentações, de tramitações. Isso acarreta uma despesa administrativa um pouco maior. Mas eu diria que essa burocracia não tem sido um fator impeditivo para nossa exportação. Os incentivos à exportação que existiram até alguns anos atrás foram muito importantes para a Mangels quando começamos a exportar e ajudaram muito na nossa estratégia.

FUNCEX: Os incentivos foram fundamentais para vocês começarem a exportar?

ROBERT MANGELS: No começo sim. Hoje em dia, não, mas, durante os dez primeiros anos foram muito importantes e nos ajudaram a ficar rapidamente competitivos. Mas eu gostaria de enfatizar que eles não foram fundamentais para alcançarmos nossa atual posição no mercado êterno. O incentivo, na verdade, é uma faca de dois gumes, porque o esforço de competitividade, de redução de custos, de produtividade, quando se tem o incentivo é um e, quando não se tem, é outro. Se o desejo e a convicção de vender um produto no mercado internacional forem muito fortes, ela vai acabar sendo mais produtiva sem o incentivo. É claro que uma empresa que não tem essa convicção, não participaria do mercado internacional se não houvesse incentivo. Eu diria que a vontade da Mangels de participar do mercado internacional teve sempre muito a ver com a vontade de ser competitiva internacionalmente e não apenas se aproveitar do incentivo. Eu volto a insistir que ele ajudou muito, ele era uma receita importante, é um fator redutor de custos. Com isso ele ajudou a talvez reduzir o risco da exportação, a facilitar as negociações com os clientes.

FUNCEX: A ausência desses incentivos, principalmente de linhas de financiamento, não colocaria o Brasil em desvantagem com seus concorrentes que, geralmente, incentivam as exportações?

ROBERT MANGELS: É verdade. Para o Brasil ser competitivo internacionalmente, é claro que seus exportadores precisam ser empresas competitivas, com filosofia de competitividade, de produtividade,

de qualidade. Mas isso não basta. A longo prazo, na medida em que a maioria dos países oferece incentivos especiais para seus exportadores, por mais competitivo que seja o produtor brasileiro, se o governo não puser à sua disposição algum tipo de incentivo, ele acaba ficando em desvantagem em relação aos concorrentes no mercado internacional.

É uma questão de avaliar o que o mercado faz, o que a concorrência faz. Qualquer empresário que quer ser competitivo avalia a concorrência, para fazer melhor tudo o que seu concorrente faz. Mas chega uma hora que a empresa se depara com algumas coisas que não dependem só do concorrente e do fabricante. Depende do país onde ele se situa e do governo que ele tem, que dá algo mais para que ele possa ter ainda mais competitividade. É importante o governo brasileiro avaliar o que os outros países estão oferecendo. É claro que não é preciso oferecer tudo, já que somos um país em dificuldades.

Acho que o Brasil deveria ficar no meio termo, dar alguma coisa e permitir aumentar nossa competitividade. Não quero dizer com isso que o exportador brasileiro não é competente para exportar, faço mais uma comparação com a realidade do mercado internacional, que é uma combinação de postura de empresas e dos governos.

FUNCEX:

Como a Mangels se estruturou — em termos gerenciais, organizacionais e comerciais — para atender seus mercados?

ROBERT MANGELS: Eu gostaria de falar um pouco da nossa trading, porque foi uma experiência muito interessante para nós. Nos anos setenta tivemos uma estratégia de exportação bastante centrada no departamento de exportação da empresa.

A exportação de qualquer produto era feita através desse departamento. No início dos anos oitenta, considerando que o governo havia criado incentivos para abrir trading e que a Mangels queria participar mais do mercado internacional, resolvemos transformar nosso Departamento de Exportação em uma Trading Company. Ou seja, praticamente um novo negócio.

Todos os nossos produtos passaram, então, a ser exportados pela Maxitrade — esse era o nome da trading — e ela começou definir, inclusive, as estratégias de exportação desses produtos. Então, enquanto a trading centralizava as operações e estratégias de exportação, o resto das atividades dos negócios estava nas respectivas unidades.

Nós decidimos, ainda que, além de comercializar os produtos da Mangels, a Maxitrade deveria, também, tentar desenvolver outros produtos de terceiros para outros mercados. Contratamos vários profissionais para viabilizar essa diversificação e passamos a tentar vender madeira, cerâmica, mármore, produtos elétricos vergalhões, sacos de jutas, navios.

Ou seja, todo tipo de produto era válido para a Trading, não havia uma definição clara dos negócios, qual era nosso planejamento estratégico, que linhas de produtos iríamos desenvolver. Não havia uma visão clara disso. Subordinados à Maxitrade havia o escritório de Nova Iorque, o depósito de New Jersey e, ainda, o escritório que havíamos aberto em Paris para funcionar como elo de ligação da nossa trading com a Europa.

Então, ao longo de sete anos — de 1980 a 1987 — tivemos uma experiência interessante. Na medida em que a Trading desenvolvia estratégias de produtos de exportação, a decisão de estra-

têgia de negócios ficava dispersa em relação ao produto. Havia um grupo que fabricava rodas e exportava 70% da produção, mas aquele superintendente, que cuidava daquele negócio, não era responsável pela sua maior venda. A exportação estava subordinada a uma trading, que era um outro negócio, que era com um outro grupo de pessoas e lhe prestava um serviço.

E mais, a comunicação entre negócio, trading e cliente lá fora passou a colocar muitos ruídos na nossa comercialização. Isso aconteceu com rodas, com aço e com botijões, quer dizer, a trading passou a ser vista em todos os negócios como algo que atrapalhava muito a comunicação. Os responsáveis pelas unidades viam a trading como algo distante, que não vivia diretamente os negócios, não se identificava com eles e, portanto, não sabia como se devia fazer.

A trading, do outro lado, reclamava da unidade de negócios, que não atendia às necessidades do mercado internacional e argumentava que o pessoal da fábrica não era muito internacional. Era uma briga constante entre a fábrica e a trading. Por mais bem intencionadas que fossem as pessoas, por mais competentes que fosse o pessoal, o esquema de ter esse elo adicional na sequência de comunicação com o cliente não funcionou. Assim, em 1987 nós desistimos da idéia, fechamos a trading, transferimos os profissionais individualmente para os negócios e, desde então, a responsabilidade pela exportação daqueles produtos tem sido exclusivamente do superintendente de cada negócio. É ponto final.

FUNCEX:

Então cada negócio tem sua própria estrutura de exportação?

ROBERT MANGELS: Sim. É uma estrutura própria para aquele tipo de negócio.

FUNCEX: O principal negócio da Maxitrade era a exportação dos produtos da Mangels?

ROBERT MANGELS: Sim, sempre foi. Ela sempre teve muita vontade de fazer com que seus principais produtos fossem de terceiros, até para que pudesse ser efetivamente considerada pela Mangels como um negócio diferente, um negócio novo e não apenas um departamento atrelado aos outros negócios do grupo.

A idéia era que ela começaria vendendo os produtos Mangels mas que esse seria apenas o ponto de partida para que desenvolvesse outros de terceiros e assim se constituísse efetivamente numa trading, um outro negócio da Mangels. Mas, infelizmente, isso não deu certo.

FUNCEX: Novamente se manifestaria o conflito entre a vocação industrial e a tentativa de se envolver na atividade comercial?

ROBERT MANGELS: De novo. Área comercial, marketing. Realmente somos uma empresa industrial e não uma empresa de comércio. É uma coisa curiosa, mas é uma questão de vocação da empresa.

FUNCEX: Além de rodas, que outros produtos a Mangels exporta e qual sua participação no total das exportações?

ROBERT MANGELS: Os produtos são: rodas esportivas de aço, botijões de gás e aços relaminados. Por essa tabela, é possível acompanhar a evolução de nossas exportações no período 1987-1990.

Em média aço tem exportado 20% da produção, vasilhames 10% e rodas 70%.

Faturamento de Exportações
(US\$ Milhões)

Ano	Aços	Vasilhames	Rodas
1987	11	05	15
1988	24	04	16
1989	24	05	16
1990	12	04	15

É bom lembrar que a diferença para menos de 1989 para 1990 nas exportações, principalmente de rodas, está muito ligada à taxa de câmbio que vigorou no ano passado.

FUNCEX: Qual a participação percentual de cada negócio na exportação?

ROBERT MANGELS: O total Mangels, e não por produto, foi:
Em 1987 - 23%; em 1988 - 30%; em 1989: 18% e em 1990 - 15%.

A queda das exportações em 1990 deveu-se à taxa de câmbio; nós evitamos exportar por causa disso. Mas, eu diria que a meta mínima para todo o grupo seria, em média, 20% da produção. Em média temos tido 20% em aço, cerca de 10% em vasilhames e, aproximadamente 70% em rodas.

FUNCEX: A Mangels exporta aço para que mercados?

ROBERT MANGELS: Já exportamos muito para os Estados Unidos, inclusive aproveitando a estrutura, ou melhor, uma sala e telefone de nosso depósito em New

Jersey. Temos uma senhora que é nossa vendedora de aços para todo o país; ela conhece muito aço e vende bem nosso produto.

Além dos Estados Unidos, temos vendido para a América Latina, alguma coisa para a Europa e, também, para a China e o Japão.

Quanto a vasilhames, nossos grandes anos de exportação aconteceram entre 1978 e 1985. Nesse período exportamos cerca de 50% da capacidade. A exportação caiu porque alguns clientes passaram a fabricar seus próprios botijões. Foi o caso da Nigéria, Arábia Saudita, Iraque.

Além disso, o botijão está se tornando um produto difícil de exportar desde que foram eliminados os subsídios e alguma outra ajuda do governo. Isso porque o frete custa 15% do preço final, o que acaba inviabilizando a exportação para muitos mercados.

Hoje o vasilhame é exportado, fundamentalmente, para a América Latina, para a África e esporadicamente para o Paquistão, para o Iemen e a Índia. Estávamos até com um pedido entabulado para o Iraque mas, depois, veio a invasão do Kwait. O Iraque, aliás, foi nosso primeiro cliente, em 1978. Já exportamos para a Argélia e Inglaterra, mas, hoje, nossos mercados estão restritos aos países que mencionei.

FUNCEX: Mesmo assim, a participação dos vasilhames nas exportações da Mangels - 10% - não é desprezível?

ROBERT MANGELS: Não, realmente não é. Eu diria que é pequena hoje em relação ao que já foi, quando atingiu 50%.

FUNCEX: Vocês usam a mesma estrutura para exportar os diferentes produtos Mangels?

- 153 *O comércio exterior brasileiro de bens de capital: desempenho e indicadores por grupos de produtos.*
Fernando J. Ribeiro e Henry Pourchet. Jul/2000.
- 152 *O comércio exterior brasileiro de calçados e têxteis: desempenho e indicadores por grupos de produtos.*
Fernando J. Ribeiro e Henry Pourchet. Jul/2000.
- 151 *Diretrizes de promoção comercial para as exportações do Rio Grande do Sul.*
Pedro da Motta Veiga, Mário C. de Carvalho Júnior, Leda Hahn e Galeno Tinoco Ferraz Filho. Jun/2000.
- 150 *Desempenho exportador do Rio Grande do Sul.*
Pedro da Motta Veiga e Mário C. de Carvalho Júnior. Jun/2000.
- 149 *Impacto del proceso de integracion del Mercosur sobre el sector calzado.*
Marta Bekerman, Paulo Guilherme Corrêa e Laens S. Nov/99.
- 148 *Impacto del proceso de integracion del Mercosur sobre el sector farmaceutico.*
Marta Bekerman, Paulo Guilherme Corrêa e Laens S. Nov/99.
- 147 *Barreiras às importações nos Estados Unidos da América, Japão e União Européia: estimativas do impacto sobre as exportações brasileiras.* Honório Kume e Guida Piani. Out/99.
- 146 *Barreiras externas às exportações brasileiras: 1999.*
Renato Fonseca, Mário C. de Carvalho Jr., Galeno T. Ferraz Filho, Henry Pourchet, Ricardo Markwald e Fernando C. da Silva. Out/99.
- 145 *Uma estratégia para a promoção comercial das exportações nordestinas.*
Ricardo Andrés Markwald e Pedro da Motta Veiga. Out/99.
- 144 *Indústrias de plásticos: desenvolvimento do potencial exportador das empresas de 3ª geração.*
João Bosco M. Machado e Galeno Tinoco Ferraz Filho. Jul/99.
- 143 *Subsídios ao milho e aos derivados do milho nos mercados dos Estados Unidos e da União Européia.*
Aluísio G. de Lima Campos. Jul/99.
- 142 *Diretrizes para o desenvolvimento do potencial exportador das MPÉs paulistas.*
Pedro da Motta Veiga, João Bosco M. Machado e Mário C. de Carvalho Jr. Nov/98.
- 141 *Padrões de comércio intra e extra-Mercosul: alvos para uma política industrial do Mercosul.*
Ricardo A. Markwald e João Bosco M. Machado. Nov/98.
- 140 *Desempenho e potencial exportador das micro e pequenas empresas paulistas.*
Pedro da Motta Veiga, João Bosco M. Machado e Mário C. de Carvalho Jr. Nov/98.
- 139 *Pequenos lotes na exportação: estrutura de custos e estratégias de distribuição física internacional.*
Mário C. de Carvalho Jr., Miguel Ferreira Lima e Ricardo A. Markwald. Nov/98.
- 138 *Especificidades do padrão de comércio Brasil-União Européia e Brasil-Estados Unidos.*
Ricardo A. Markwald e João Bosco M. Machado. Nov/98.
- 137 *A experiência exportadora do setor de software brasileiro: o caso da Softex.*
Galeno Tinoco Ferraz Filho, Sílvia Frick, Virgínia Duarte, José E. Roselino, Ana Paula Matusita, Norton de Almeida, Lucia Beatriz Alves, Vera Mittermayr. Jun/98.
- 136 *Micro, pequenas e médias empresas na exportação: desempenho no Brasil e lições da experiência internacional.*
Pedro da Motta Veiga, Ricardo A. Markwald. Jun/98.
- 135 *A orientação externa da indústria de transformação brasileira após a liberalização comercial.*
Renato Fonseca, Mário C. de Carvalho e Henry Pourchet. Abr/98.
- 134 *Índices de preço e quantum do comércio exterior.*
Ricardo A. Markwald, Armando Castelar Pinheiro, Carmen Falcão e Henry Pourchet. Mar/98.
- 133 *Índices de preço e quantum das importações brasileiras.*
Ricardo A. Markwald, Armando Castelar Pinheiro, Carmen Falcão e Henry Pourchet. Mar/98.
- 132 *União Européia: o novo Sistema Geral de Preferências (SGP) e os impactos sobre as exportações brasileiras de produtos agrícolas.*
João Bosco Machado e Ricardo A. Markwald. Nov/97.
- 131 *Estimativas do valor da produção industrial e elaboração de coeficientes de exportação e importação da indústria brasileira (1985-1997).*
Lia Haguenaer, Ricardo A. Markwald e Henry Pourchet. Jun/98.