

---

# Mangels: história de pioneirismo e determinação

---

**Max Ernst Mangels**  
**Membro do Conselho de Acionistas e do**  
**Conselho de Administração da Mangels**

Estou aqui em posição singular, porque não fui um dos fundadores da companhia e nem sou seu atual presidente. Estou na Mangels há 42 anos. Faço parte da segunda geração de gestores.

## A fundação da empresa

A empresa foi fundada em 1º de outubro de 1928, com o nome de Mangels & Kreutzberg Ltda. Seus fundadores foram Max Mangels Júnior, meu pai, e seu amigo Henrique Kreutzberg, ambos imigrantes alemães.

Minha mãe, Anita Minna Caroline Mangels, lembra-se ainda quando eles começaram a pensar no tipo de produto que fabricariam nessa nova empresa. Na realidade, o produto em si não era tão importante, pois para eles o maior objetivo era possuir uma indústria operando no Brasil. Pensaram em botões, fivelas, painéis para cozinha, mas escolheram a fabricação de baldes galvanizados, utilizados para retirada e transporte de água. Iniciaram a produção de baldes de ferro e, no mesmo ano, instalaram o setor de galvanização, ainda em funcionamento. Hoje não fabricamos produtos que necessitem desse processo, mas prestamos serviço para terceiros. No momento, esta-

mos galvanizando em torno de mil toneladas por mês.

Os primeiros desafios surgiram pouco tempo após a fundação da empresa. Em 1929 houve o *crash* da Bolsa de New York. Apesar de a recessão ter afetado inclusive o Brasil, os sócios conseguiram superar essa fase. Pouco depois ocorreu um sério acidente. A companhia localizava-se na Avenida Presidente Wilson, na Moóca. Do lado oposto da avenida, havia um estabelecimento onde tinham armazenado dinamite. Certa noite, essa dinamite explodiu destruindo todo o armazém e nossa empresa. Foi um episódio grave, pois Henrique Kreutzberg, que morava em um quarto na própria indústria, machucou-se muito, ficando hospitalizado durante três semanas. Meu pai viu-se, então, diante de uma fábrica destruída, cujo sócio estava impossibilitado de atuar. Contudo, essa fase foi também superada.

## O início da diversificação da produção

A década de 30 transcorreu com relativa tranquilidade. A empresa iniciou a diversificação de sua produção com a fabricação de tanques para postos de gasolina e, depois, a de ferragens para linhas de trans-

Depoimento

---

Depoimento realizado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em 29 de maio de 1991, ao Programa História Empresarial Viva, coordenado pelo Professor Cléber Aquino. À época, o depoente era Diretor Vice-Presidente da Mangels S.A.

missão e distribuição de energia elétrica, ou seja, todas as peças utilizadas na montagem de um poste de iluminação. Posteriormente, começou a fabricar torres de alta tensão.

À época, nesse ramo seus grandes clientes eram a Light, as Empresas Elétricas Brasileiras e a *Electric Bond and Share*, uma firma norte-americana. É interessante ressaltar que anteriormente essas companhias importavam todas as peças, mas naquele momento estavam procurando fabricantes locais. Certa vez, um engenheiro norte-americano foi ao escritório da empresa com uma peça na mão dizendo: "*Can you make this?*" (Vocês podem fabricar isto?). Essa situação foi se repetindo. Assim, mais peças foram sendo fabricadas, inclusive para companhias telefônicas.

Até 1938 havia entre a Alemanha e o Brasil um acordo referente aos dirigíveis *Zeppelin*, interrompido quando o *Hindenburg* explodiu, nos Estados Unidos, incendiando-se. Com o término dessa experiência alemã, ficou armazenado, em Recife e no Rio de Janeiro, elevado estoque de cilindros com GLP — gás liquefeito de petróleo —, antes usados para abastecer os dirigíveis. Então, Ernesto Igel, grande pioneiro, teve a idéia de vender esse gás no Brasil para uso doméstico. Comprou esses cilindros e deu início à companhia Ultragas. Curiosamente, Ernesto Igel havia chegado ao Brasil, vindo da Áustria, no mesmo navio que meu pai, em 1920, mas viajando em classes diferentes, ele na primeira e meu pai na segunda.

Começou, então, a era do botijão de gás. Ernesto Igel procurou nossa indústria para verificar a possibilidade dela fabricar esse tipo de botijão. Henrique Kreutzberg, então Diretor Industrial, aceitou o desafio e eles começaram a ser fabricados no Brasil, com método bas-

tante rudimentar. Hoje ainda existem alguns em uso, são os velhos botijões com três soldas. Com o passar do tempo ocorreu uma explosão exponencial da demanda de botijões. Nos anos 50 já havia meia dúzia de empresas fabricando botijões.

Marco importante para a empresa foi a Segunda Guerra Mundial. Durante esse período houve grande escassez. Não havia combustível suficiente no Brasil. Não havia aço, tubos de aço e assim por diante. A empresa decidiu, então, em pleno período de guerra, iniciar a fabricação de tubos de aço, também com sistema bastante rudimentar. Foi a pioneira na fabricação de tubos de aço no Brasil.

Existia nessa época uma lista negra de empresas que mantinham algum tipo de relação com Alemanha, Itália ou Japão. As componentes dessa lista ficavam completamente ilhadas. Ninguém podia lhes fornecer qualquer tipo de material, assim como ninguém podia comprar delas.

Em 1943, a Mangels & Kreutzberg Ltda. foi colocada injustamente nessa lista negra. Foram dois os motivos alegados para a inclusão. Primeiro, a empresa era sócia da companhia Ultragas e esta tinha como sócio, em Santos, o cônsul alemão. O outro motivo foi o fato de Henrique Kreutzberg ainda ter o passaporte alemão, embora fosse de origem judaica. A situação foi superada graças ao relacionamento de meu pai com Mariano Ferraz e outros membros do *Rotary*, que auxiliaram na retirada do nome da empresa dessa lista, ainda durante a guerra.

Retomando os comentários sobre a falta de combustível, naquela época o governo não permitia que carros particulares, movidos a gasolina, rodassem pelas ruas. A única maneira de utilizar um carro era instalar nele um gasogênio, apare-

lho produtor de gás combustível, o chamado gás pobre. Nossa empresa foi também afetada. Para a fabricação de tachos de zinco, um de nossos produtos, o zinco líquido tem de ser aquecido, o que era feito com óleo combustível. No entanto, para que esse produto continuasse a ser produzido era necessário encontrar um substituto para esse óleo. Henrique Kreutzberg construiu, então, um gasogênio enorme. Foi um desenvolvimento completamente novo, pois no Brasil não havia pessoa alguma com experiência nessa área. Apesar das inúmeras dificuldades, conseguiu vencer o desafio.

Outro marco para a empresa foi a Revolução de 32. Nessa época ela foi forçada a fabricar peças para granadas, produzidas na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e no Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT).

### A segunda geração na liderança

Ingressi na empresa em 1949 como assistente de Henrique Kreutzberg, pois havia estudado Engenharia Mecânica. Meu irmão Peter Mangels entrou em 1951, auxiliando meu pai na área comercial.

Em 1956, Henrique Kreutzberg aposentou-se e vendeu sua parte na sociedade para meu pai. Assumi, então, toda a área técnica. Mais ou menos em 1958, meu irmão assumiu a responsabilidade pela área comercial, porque meu pai pretendia se aposentar.

Foi muito importante a confiança em nós depositada por meu pai e Henrique Kreutzberg. Havíamos chegado dos Estados Unidos dispostos a aplicar na empresa os conhecimentos adquiridos. No exterior operavam-se inovações administrativas e tecnológicas decorrentes da Segunda Guerra Mundial. Já no início deram-nos liberdade para

agir, para tomar decisões. Naturalmente, meu pai queria ser sempre informado sobre as nossas decisões e os resultados alcançados. Foi uma experiência muito boa. Evidentemente, cometemos também muitos erros, mas tínhamos a confiança de ambos. Em muitas empresas familiares o processo de sucessão nem sempre ocorre com essa tranquilidade. Geralmente, a geração anterior tem muita dificuldade para se afastar dos negócios, não permitindo que seus sucessores trabalhem livremente.

Em 1953, a empresa já havia se tornado uma sociedade anônima e, em 1962, mudou sua razão social para Mangels Industrial S.A.

### A expansão dos negócios

No final dos anos 50, incentivada pelo então Presidente da República Juscelino Kubitschek, teve início a implementação da indústria automobilística no Brasil. Nossa empresa participou ativamente nesse novo desenvolvimento. A partir de 1956 passamos a fabricar autopeças estampadas, em especial para a Vemag, a Volkswagen e a Willys.

Posteriormente, em 1959, tendo sido aprovado o projeto da Mangels pelo Grupo Executivo da Indústria Automobilística, iniciamos a produção de rodas de aço para veículos. Para tanto, firmamos um contrato de licença de tecnologia com a firma *Kronprinz* da Alemanha, da qual até adquirimos algumas máquinas. Uma corrida de automóveis nacionais realizada em Interlagos ajudou-nos a consolidar esse produto no mercado. Durante o evento, houve quebra das rodas dos carros da Vemag, forçando-a a retirá-los da competição. Essas rodas não eram de nossa fabricação, mas de um concorrente. Passamos, então, a suprir a demanda total da Vemag. Por muitos anos fornecemos para as montadoras. Fizemos,

inclusive, rodas para tratores. Em 1975, iniciamos a exportação de aros para rodas para os Estados Unidos.

Contudo, nossos outros negócios, como o de botijões, eram mais rentáveis do que o das rodas, pois as montadoras pressionavam-nos para reduzir os preços. Com o tempo deixamos de fornecer para as montadoras, mas continuamos fabricando rodas esportivas, de aço, cromadas, pintadas, embelezadas. Hoje suprimos, no Brasil, 100% do mercado de rodas esportivas de aço. Estamos exportando em torno de 70% desse produto para os Estados Unidos e a Europa.

Em 1966, entramos no ramo de fitas relaminadas de aço e, em 1969, criamos o primeiro Centro de Serviços de Aço da América Latina. Adquirimos, em 1966, a Bratal Ferro e Aço S.A., companhia dedicada à laminação de aço a frio e ao comércio de ferro, à época nossa fornecedora. Nosso raio de ação passou a atingir vários estados brasileiros. Depois, em 1967, compramos o setor de laminação de aço da Panambra S.A. e, em 1974, a Laminação Baukus S.A., detentora de significativo *know-how* na laminação de fitas de aço temperado, de alto teor de carbono. Com esta incorporação, concentramos esforços no desenvolvimento de novas tecnologias visando, basicamente, a produção de laminados planos de alto valor agregado. Firmamos contratos de assistência técnica com a *Hoesch*, firma de aço alemã, e com a *Sandvik*, empresa de aço sueca.

Em 1969, construímos e inauguramos uma nova fábrica, a número dois, em São Bernardo do Campo, no estado de São Paulo, para a qual transferimos as instalações da Bratal Ferro e Aço S.A. e da Panambra S.A. Mais tarde, a Laminação Baukus S.A. foi instalada nesse mesmo local.

Em 1977, adquirimos, também, a Metalúrgica Arte Tarumã, fabricante de estruturas metálicas e perfis para a construção civil, logo depois incorporada à Bratal Ferro e Aço S.A.

Em 1974, decidimos transferir a produção de botijões e de tanques para a cidade de Três Corações, no estado de Minas Gerais, iniciando as operações da Mangels Minas Industrial S.A. Foi uma experiência desagradável, mas interessante. Foi como se no trajeto entre São Paulo e Minas Gerais tivéssemos perdido a receita de fabricação. O botijão não saía perfeito, tínhamos muitas dificuldades na sua fabricação, muitos problemas de qualidade. As razões eram simples: novo ambiente, nova fábrica, novo equipamento, nova gente. Muitos dos empregados dessa fábrica nunca tinham trabalhado em uma indústria. Eles vinham do campo, trabalhavam em fazendas. Muitas vezes, seu trabalho no campo era mais importante do que o realizado na fábrica e, simplesmente, não apareciam. Assim, no início o absenteísmo era da ordem de 25%.

Tudo foi superado. Hoje temos em Três Corações essa fábrica, uma produção, uma ferramentaria, além de um centro de computação. Atualmente, essa fábrica pode ser comparada facilmente a qualquer outra de São Paulo. Em 1984, transferimos para lá a fabricação de rodas de aço, aumentando a capacidade de produção necessária para atender às crescentes exportações. Em 1989, compramos as instalações completas de uma fábrica para a produção de rodas de alumínio, a qual também foi montada na unidade industrial de Três Corações.

Em 1978, compramos a Cryo-metal S.A., fabricante de produtos criogênicos e metais especiais, dando início ao nosso primeiro Centro de Pesquisas. Esta empresa fica em

Minas Gerais e fabrica, principalmente, vasilhames criogênicos usados para preservar o sêmen bovino, à temperatura de mais ou menos 180 graus negativos. Isto é feito com a adição de nitrogênio líquido. O vasilhame por nós fabricado é tão vedado que garantimos sua carga de nitrogênio por 90 dias.

A bem-sucedida Mangels Tratamento de Superfícies S.A., responsável pela galvanização, continua instalada na Avenida Presidente Wilson.

Temos, também, uma fábrica de máquinas e ferramentas para tornos e fresas, de equipamentos para o processamento contínuo de metais, de geradores eletrotérmicos indutivos e geradores de ar quente. Trata-se da Mangels Engenharia e Equipamentos Ltda., que nos proporcionou experiência importante. No início tentamos construir aqui as máquinas usadas em nosso Centro de Serviços de Aço. Como nossas fitas de aço relaminado vêm em bobinas, são necessárias máquinas para as desenrolar. Precisa-se de uma endireitadeira de rolos e, depois, uma tesoura para cortar as fitas de aço. Conseguimos assinar contratos de licenciamento com algumas empresas alemãs e italianas para fabricar esse equipamento no Brasil. Assim, o projeto de engenharia passou a ser feito no exterior e a fabricação aqui. Inclusive já produzimos e vendemos linhas automáticas para a fabricação de geladeiras. A chapa entra na máquina e do outro lado sai o corpo externo de uma geladeira.

A Maxitec S.A., fundada em 1981, é outra das empresas do Grupo. Inicialmente, era ela quem fabricava esses equipamentos mecânicos. Em 1982, entrou na área da eletrônica industrial, passando a produzir, também, com tecnologia Siemens, Comandos Numéricos Computadorizados para máquinas operatrizes e Controladores Pro-

gramáveis para automação de processos industriais. Em 1987, houve o desmembramento das áreas, ficando a de equipamentos mecânicos sob a responsabilidade da Mangels Engenharia e Equipamentos Ltda. e a de equipamentos eletrônicos com a Maxitec S.A.

Possuímos, também, uma empresa especializada em *software* para indústrias químicas. Trata-se da Symnetics S.A. Atualmente, está desenvolvendo um *software* para a automatização da produção de sorvetes da Kibon.

Outra de nossas firmas é a Agrosystem Ltda., igualmente ligada à área eletrônica. Estamos automatizando a irrigação. Fabricamos sensores para medir a umidade do solo, possibilitando que a plantação somente seja irrigada quando realmente necessário, evitando desperdício de água. Nesta empresa é também fabricada a eletrônica embarcada para tratores, equipamento que controla automaticamente a quantidade de sementes ou de adubo a ser colocada no solo.

A Mangels transformou-se em Sociedade Anônima de Capital Aberto em 1972, lançando no mercado de capitais 12 milhões de ações ordinárias. Desde 1980 a Mangels Industrial S.A. passou a operar como *holding* do grupo, mas desta não fazem parte a Maxitec S.A., a Symnetics S.A. e a Agrosystem Ltda.

Falei brevemente sobre cada uma de nossas empresas. Resumindo, fazem parte da estrutura atual da Mangels S.A. a Mangels São Bernardo S.A., empresa de relaminação; a Mangels Minas Industrial S.A., indústria de vasilhames e tanques; a Mangels Rodas Esportivas S.A., também instalada em Minas Gerais; a Mangels Tratamento de Superfícies, empresa de galvanização; a Mangels Engenharia e Equipamentos Ltda., produtora de equipamentos mecânicos; a Maxitec

S.A., que cuida da área eletrônica; a Symnetics S.A.; a Agrosystem Ltda.; e a Cryometal S.A.

### A terceira geração no controle dos negócios

Em 1989, a terceira geração assumiu a direção da Mangels, realizando profunda reestruturação da empresa, dinamizando e modernizando o sistema de gestão dos negócios.

Robert Mangels, meu filho, é hoje o seu Presidente-Executivo. Na superintendência da Maxitec S.A. está Matias Mangels, meu sobrinho. Temos um escritório em New York sob a responsabilidade de outro sobrinho, Karsten Mangels, que cuida também da venda de rodas e de aço nos Estados Unidos. Meu filho Mark Mangels está na gerência das vendas de rodas nos mercados interno e externo.

Já no início da gestão houve grandes mudanças, especialmente em 1990, em parte aceleradas pelo Plano Collor. No dia 16 de março, quando foram implantadas as mudanças governamentais, sequer dispunhamos de um cruzeiro para gastar. Foi uma situação bastante difícil. Foi necessário fazer um plano de emergência e nos primeiros dois meses usou-se apenas o fluxo de caixa. A empresa empreendeu muitos esforços, tendo como principal objetivo pagar os salários de seus colaboradores. Deixamos de fazer muitas coisas, mas conseguimos pagar os salários sem atraso. A crise prolongou-se por quase um ano e a recessão ainda continua.

Desde meados de 1989 estavam sendo planejadas por Robert e sua equipe mudanças na empresa, visando enxugar sua estrutura com a eliminação de níveis de comando. Essa reestruturação foi implantada durante 1990, elevando extraordinariamente a produtividade.

## O perfil dos gestores

Gostaria, agora, de falar um pouco sobre os dirigentes da Mangels, começando pelos pioneiros. Meu pai, Max Mangels Júnior, foi soldado na Primeira Guerra Mundial. Quando a guerra terminou, resolveu deixar a Alemanha. Como meu avô já possuía boas relações com o Brasil, decidiu vir para cá. Aportou em Santos em 1920. Trabalhou até 1928 na empresa importadora e exportadora Zerano Agrino, à época dona da Antártica paulista. Chegou a ocupar o cargo de secretário particular do próprio Zerano Agrino. No entanto, sabia que a partir daí para ele não mais existia possibilidade de ascensão profissional nessa empresa. Sabia, também, que as importações estavam diminuindo cada vez mais. Quando começou a trabalhar, ainda eram importados cimento, garrafas para cerveja e até as tampinhas das garrafas. Importava-se quase tudo, mas com o passar do tempo os produtos foram sendo nacionalizados e fabricados no Brasil. Decidiu, então, montar uma indústria e, assim, associando-se a Henrique Kreutzberg, surgiu a Mangels & Kreutzberg Ltda. em 1928.

Seu sócio, Henrique Kreutzberg, era especialista em perfuração de poços de petróleo e, também, na fabricação de tambores. Na Alemanha, trabalhou na fábrica de tambores da *Mauser* e depois, no Brasil, na Ibesa, indústria brasileira de embalagens. Durante muitos anos foi diretor técnico dessa empresa. Ele era o sócio ideal para meu pai. Os dois entendiam-se muito bem, nunca houve atritos entre eles. Foi um **casamento** ideal, perfeito.

Como disse anteriormente, ingressei na empresa em 1949. No entanto, no início dos anos 40, fui o primeiro motorista da firma, quando ela só tinha um carro, movido a gasogênio. Permaneci nessa

função por aproximadamente quatro meses. Depois, trabalhei como empregado durante dois anos na Fábrica de Aço Paulista, em todos os seus setores: laboratório, carpintaria, fabricação de modelos para fundição, fundição propriamente dita, rebarbação, área mecânica. Especializei-me na fundição de aço. Após esse período fui para os Estados Unidos onde me formei em Engenharia Mecânica e Administração de Empresas no *Lafayette College*, em Easton, Pennsylvania. Havia estudado aqui no colégio Visconde de Porto Seguro. Depois de concluir meus estudos, trabalhei por algum tempo como Engenheiro Mecânico na *General Electric*, nos Estados Unidos. Retornei ao Brasil em 1949.

Meu irmão, Peter Mangels, também trabalhou na Fábrica de Aço Paulista. Estudou, igualmente, no colégio Visconde de Porto Seguro e, depois, no Mackenzie. Formou-se em Administração de Empresas também no *Lafayette College*.

No início eram meu pai e seu sócio, cuidando respectivamente da parte comercial e da parte técnica. Posteriormente, Peter assumiu a área comercial e eu a técnica. Sempre houve grande respeito mútuo. Trabalhamos juntos durante 40 anos, situação interrompida devido ao seu falecimento ocorrido em 11 de maio. Peter era o grande empreendedor. Viajava pelo mundo trazendo sempre idéias novas. Possuía bons relacionamentos não só em São Paulo, mas também em Brasília, nos Estados Unidos, na Alemanha, na França. Foi uma grande perda, tanto para a família como para a empresa.

Hoje a terceira geração está à frente dos negócios. Peter e eu havíamos combinado que se algum de nossos filhos quisesse trabalhar na empresa não o impediríamos. A condição para tanto seria que ele tivesse curso universitário, além de

ter trabalhado em outra firma. Só então poderia entrar em nossa empresa, no mesmo nível alcançado na outra. É dessa maneira que vem ocorrendo. Os direitos e as regras são válidos tanto para os descendentes masculinos como para os femininos, apesar de hoje somente os quatro homens trabalharem na Mangels.

Robert estudou engenharia no *PennState*. Fez em *Wharton* o *master* em Administração de Empresas. Após esse período, trabalhou durante seis anos na *Xerox* dos Estados Unidos antes de ingressar na Mangels.

Meu segundo filho, Mark, estudou na Faculdade de Engenharia Industrial de São Bernardo do Campo e na Fundação Getúlio Vargas. Trabalhou, primeiramente, na *Coldex Trane* e, em seguida, na *Caterpillar*. Fez estágios no exterior e só depois veio para nossa empresa.

Meu sobrinho Matias estudou no Mackenzie e fez o *master* em *Fountainbleu*, na França. Trabalhou durante muitos anos no *Batelle Institute*, em Genebra, ingressando depois na Mangels.

Karsten, meu outro sobrinho, estudou, também, no Mackenzie e na Fundação Getúlio Vargas. Trabalhou na *Caterpillar* e só depois veio para nossa empresa.

## Estilo de gerenciamento

A administração empreendida pelos fundadores foi pioneira, simples, talvez um pouco autocrática, paternalista e bem próxima dos acontecimentos, do mercado externo e da fábrica. Ambos sentavam-se em uma sala que tinha uma grande janela. Daquele local podiam observar tudo, o que entrava e saía. Assim, sabiam sempre, exatamente, o que estava acontecendo.

A gestão da segunda geração tornou-se mais complexa, devido

ao grande desenvolvimento, ao grande crescimento da empresa. Em 1949, tínhamos 200 colaboradores e hoje três mil. Houve relevante evolução. Quando ocorre crescimento desse porte, é natural que uma empresa passe por várias crises. Tem, então, de se estruturar, tem de contratar profissionais, engenheiros, economistas, administradores. Obviamente, o relacionamento e a estrutura ficam muito mais complicados.

Em 1975, contratamos duas assessorias externas que permaneceram na empresa por aproximadamente um ano com o intuito de analisar sua estrutura. Uma delas era do *Stanford Research Institute*. Sua sugestão foi a descentralização da empresa, o que foi feito. Determinaram, também, os cargos que deveríamos ter em cada nova unidade. A outra assessoria era a NPI, de origem holandesa, mais direcionada para o aspecto humano, para o relacionamento interno. Com sua ajuda estabelecemos a missão e a filosofia da empresa. O trabalho desenvolvido foi longo, árduo e feito junto com nossos colaboradores. É, ainda, nossa linha mestra.

A missão da Mangels é, atualmente, desenvolver um modelo novo de empresa privada brasileira, independente, humana e criativa, dando continuidade à obra iniciada com grande idealismo e fé no Brasil. Para corresponder à sua missão, a empresa consolidou a seguinte filosofia:

- Adotar e desenvolver estilo de liderança que motive a criatividade, aja cooperativamente e desenvolva as potencialidades humanas, fazendo do trabalho um fator dignificante do homem.
- Criar uma organização em contínuo desenvolvimento, de cunho transnacional, suficientemente flexível para antecipar-se a novas situações.

- Prover a empresa de pessoal capacitado, responsável e motivado para contribuir à consecução dos objetivos da companhia, promovendo contínuo aprimoramento profissional e cultural, bem como proporcionando ambiente saudável de trabalho e qualidade de vida.
- Desenvolver formas de comunicação que apóiem e enriqueçam as informações, transmitam sentimentos, busquem a mesma percepção da realidade, favoreçam o diálogo franco, estimulem a integração e utilizem linguagem comum.
- No processo de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento, a empresa assumirá sua responsabilidade na prevenção e na solução de problemas de ordem social e de proteção ecológica.
- Assumir atitudes antecipadas que melhor posicionem a participação da empresa nos mercados internos e externos, satisfazendo as necessidades dos consumidores com produtos e serviços de qualidade, garantindo a rentabilidade, a continuidade e a inovação dos negócios.
- Manter o controle acionário da empresa, conservando-a sob controle privado do atual grupo de acionistas, com maioria de capital brasileiro.
- Gerar recursos para remunerar adequadamente o capital da empresa, para garantir o seu crescimento e para limitar o endividamento a nível coerente com o patrimônio líquido.
- Solucionar problemas de abastecimento de matéria-prima, componentes, produtos e serviços, sob garantia de segurança e qualidade, buscando seu enobrecimento.
- Criar e desenvolver a mentalidade de produzir qualidade, antes de controlá-la, visando à maior eficácia operacional e à preservação da boa imagem da empresa.
- Manter os clientes informados sobre o provável desempenho dos produtos adquiridos, independentemente dos padrões especificados, e promover atitude análoga dos nossos fornecedores.

Em 1972, quando a Mangels tornou-se Sociedade Anônima de Capital Aberto, foi necessário constituir um Conselho de Administração. Um dos membros presentes em sua primeira formação ainda hoje faz parte dele, trata-se do advogado Augusto Esteves de Lima. O Conselho contou, por determinado período, com Dilson Funaro e Fernão Bracher. Hoje ele conta, também, com Nestor Jost, que foi presidente do Banco do Brasil, Júlio Babero e Pedro Grossi. Nosso Conselho de Administração não é *pro forma*, é atuante, trabalha realmente. Reúne-se uma vez por mês e cada membro tem suas obrigações.

O período de gestão da segunda geração foi de muita expansão. Naquele tempo falava-se do milagre brasileiro, quando o PIB aumentou para 12% ao ano, e talvez por isso não tenha sido dada a atenção devida ao aumento demasiado do custo fixo. A constatação de tal fato ocorreu em 1990, levando-nos a enxugar nossa estrutura. Por outro lado, muito foi feito durante esses anos: fabricação de grande número de novos produtos, instalação da fábrica de rodas de alumínio, desenvolvimento da área de eletrônica, implementação da fábrica de equipamentos, mudança de algumas instalações para Minas Gerais. Foi, portanto, período muito importante.

A gestão da terceira geração está imprimindo novo ritmo ao desenvolvimento do Grupo. Com a implantação de estratégia de focalização por Unidade de Negócio, nossas empresas estão passando por profundas mudanças visando

atingir níveis de qualidade e produtividade dentro de padrões internacionais. No entanto, quero acrescentar que ela está mantendo, fortemente, a administração participativa, na qual acreditamos.

Há alguns anos fiz um curso no Japão sobre produtividade, sobre o Círculo de Controle de Qualidade (CCQ). Retornando, fiz uma apresentação para nosso pessoal e todos ficaram muito entusiasmados. Hoje temos em nossas unidades de negócios os CCQs, aos quais chamamos de Círculos Mangels de Qualidade (CMQs), especialmente nas fábricas de São Bernardo do Campo e de Minas Gerais.

Através dos CMQs há o envolvimento dos operários, que participam no processo de decisão e propõem melhorias nos equipamentos. Os que trabalham dentro da fábrica, diretamente com as máquinas, sabem melhor o que não funciona e o que deve ser modificado. Foi para nós uma grande experiência ouvir suas opiniões e deixá-los tomar decisões. Nossos ganhos têm sido grandes. Todos os anos é organizada uma convenção na qual os operários fazem a apresentação de seus trabalhos. São impressionantes o entusiasmo e a maneira como demonstram seus conhecimentos e defendem suas opiniões.

Desde o final de 1990, estão sendo desenvolvidos e implantados em todas as unidades de negócios extensos programas de capacitação, principalmente nas áreas de recursos humanos, produtividade e qualidade. Os principais programas são: Administração Estratégica, Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Produtividade Administrativa e Qualidade Total.

Temos hoje uma *holding* bem mais enxuta. Houve época em que ela contava com 120 colaboradores. Hoje são menos de 50. É uma *holding* estratégica, financeira. Em

termos hierárquicos, está abaixo de seu Presidente o Diretor Financeiro e, deste, o Diretor de Planejamento e Recursos Humanos.

Estão sendo empreendidos esforços intensivos, em especial quanto ao planejamento estratégico. Este não é imposto de cima para baixo, mas decidido em cada unidade estratégica de negócio, com autonomia na escolha e na priorização dos programas. Cada unidade tem seu superintendente. Cada superintendente é responsável pelo desempenho de sua unidade. Assim, o planejamento estratégico da unidade de negócio é elaborado por ele e sua equipe. Disparamos de consultoria externa que auxilia nesse trabalho. Esse processo começou em dezembro de 1990, estando ainda em desenvolvimento. As diversas unidades estão planejando suas estratégias para os próximos cinco anos.

Estamos agora em um novo Brasil. Na década de 80 o governo reforçava a substituição de importações. Tudo tinha de ser fabricado aqui, a qualquer custo. Naturalmente, seguimos essa orientação, tentando nacionalizar o maior número de produtos. No entanto, com o passar do tempo, eles foram se tornando mais sofisticados e mais difíceis de serem nacionalizados.

Hoje, no governo Collor, essa situação está mudando. Havia, ao redor do Brasil, um **muro** nos protegendo contra a concorrência internacional. A maioria das indústrias não era obrigada a considerar o custo, o preço do produto. De repente, esse muro está desaparecendo e é permitido ao Brasil importar cada vez mais, com o intuito de que passe a fazer parte do mercado internacional, de que seja transnacional. Obviamente, esta situação é perigosa para muitas empresas.

Esse risco foi sentido pela Mangels, logo após o Plano Collor,

quando o dólar apresentava baixa cotação. Às vezes, era menos dispendioso para nosso cliente importar um de nossos produtos ao invés de comprá-lo de nós. Isso foi resolvido, mas muitas indústrias terão dificuldades por causa da liberação da importação. Terão de se racionalizar, aumentar a produtividade e reduzir os custos ou, talvez, encerrar suas atividades.

Visando nos preparar para competitividade cada vez maior, temos como algumas de nossas metas o *Total Quality Control* (TCQ) e o Controle Estatístico de Processo.

Há dois anos, ocorreu um fato que pode servir de exemplo. Mandamos um lote de aço relaminado para um cliente nos Estados Unidos. À época, ele já exigia estatística sobre a produção, sobre o processo. Limitou-se a ler os papéis mandados por nós junto com o material e disse: "Isto não me satisfaz. Este controle que vocês fizeram não me satisfaz". Rejeitou nosso material, mesmo sem o experimentar. Esses sistemas de controle são, hoje, muito importantes, porque o cliente do exterior está cada vez mais sofisticado, mais exigente. Não quer fazer experiências, mas quer ter a certeza de estar recebendo material de primeira qualidade, perfeitamente adaptável à sua máquina.

## A sucessão e o sucesso

Gostaria de retomar o assunto do processo sucessório na Mangels. A primeira sucessão foi simples e tranqüila. Henrique Kreutzberg não tinha filhos. O processo envolveu somente meu pai, meu irmão Peter e eu. Agora está ocorrendo nova sucessão, da segunda para a terceira geração.

A expectativa de meu pai era que Peter e eu fossemos trabalhar na empresa. Para ele as dúvidas eram poucas. Isso realmente acon-

teceu. No entanto, a situação agora é diferente, pois são quatro os que entraram na Mangels. Evidentemente, surgiram problemas, porque somente um pôde ocupar o cargo de presidente.

Motivados por essa situação, desenvolvemos trabalho intensivo visando ensinar à terceira geração a diferença existente entre os papéis de acionista e gestor.

Meus filhos, por sua vez, pretendem não incentivar seus filhos a trabalhar em nossa empresa.

Contudo, se houver interesse real de qualquer membro da quarta geração, e a empresa concordar, ele poderá entrar na Mangels.

Finalizando, quero destacar que a origem do sucesso da Mangels está no trabalho árduo empreendido pelos pioneiros, na maneira criativa como conseguiram superar as adversidades, vencer os inúmeros desafios.

Durante a gestão da segunda geração houve grande crescimento, sempre com muito trabalho, muito

empenho. No entanto, o realmente importante foi podermos contribuir para o desenvolvimento brasileiro, através dos produtos fabricados, dos empregos criados e do treinamento oferecido. Em termos de treinamento de pessoal, destaco o CMQ como um ponto bastante positivo.

Poderia falar sobre o volume produzido, sobre o faturamento, mas não os considero tão relevantes. Prefiro salientar o lado humano, o desempenho significativo de nossos colaboradores. ♦

## Situação Atual da Empresa

Do relatório da Administração da Mangels, enviado aos seus acionistas em março de 1994, é possível discernir a situação atual da empresa, como pode ser constatado a seguir.

### Contexto empresarial

O exercício findo em 1993 revelou-se como o ano em que a empresa começou a colher os resultados do contínuo processo de reestruturação que vem desenvolvendo a partir de 1990. Desde então iniciamos, dentro de nova visão corporativa, a focalizar os negócios dentro da real vocação e da reconhecida competência empresarial do grupo de empresas Mangels. Desmobilizamos segmentos de negócios, fechamos alguns e reduzimos o nível de atividades de outros, focalizando todo o esforço nas três unidades de negócios que, segundo o planejamento estratégico, deveriam receber toda a atenção da Administração, ou seja, as unidades de Relaminação de Aço, de Rodas Esportivas e de Vasilhames.

Racionalizando custos administrativos, financeiros e tributários, no início de 1994 procedemos à incorporação da Mangels São Bernardo S.A. pela Mangels Minas Industrial S.A., que passou a se denominar Mangels Indústria e Comércio Ltda.

Dentro do processo da Nova Visão, uma das metas, a da competitividade internacional, gerou o primeiro grande sucesso do enfoque, que se revestiu na obtenção da certificação da nossa maior unidade de negócio, a Relaminação de Aço, junto à *International Standardization Organization*, na norma ISO 9002. Note-se que esta certificação foi solicitada e obtida em 1993, após a primeira auditoria realizada pelo *American Bureau of Shipment*.

As outras duas unidades de negócio entram em 1994 no mesmo processo, em busca da qualidade total.

Também dentro do enfoque da Nova Visão, a empresa passa a estender o processo de gratificação pela obtenção de resultados a todos os níveis hierárquicos.

Apesar de todas as dificuldades de um planejamento a mais longo prazo, em função da fase de transição que o país atravessa, continuamos na busca de novos negócios que agreguem rentabilidade aos hoje existentes, inclusive no exterior, no processo de globalização e aumento de competitividade dos nossos empreendimentos.

### Resultados consolidados

Os negócios em 1993 alcançaram lucros consolidados de US\$ 4,4 milhões, revertendo a posição de prejuízos de US\$ 9,7 milhões em 1992.

Esse resultado significativamente melhor é conseqüência de conjunto de fatores que enumeramos a seguir:

- a receita operacional bruta, que atingiu US\$ 143,6 milhões, foi superior à do exercício anterior em 7,2%;
- o lucro bruto (margem) cresceu 36,4%;
- as despesas operacionais caíram 11,8%;
- a geração operacional de caixa alcançou US\$ 13,2 milhões;
- as exportações no exercício alcançaram a cifra de US\$ 44,5 milhões, contra US\$ 40,0 milhões no exercício anterior, tendo crescido 11,3%. Destaca-se a participação da Unidade de Vasilhames que obteve acréscimo de US\$ 5,4 milhões com relação ao exercício anterior.

### Investimentos

Os investimentos em 1993 atingiram US\$ 7,1 milhões, superiores aos de 1992 em 18,9%. Destinaram-se, principalmente,

ao aumento de capacidade de produção de rodas esportivas de liga leve, às reestruturações de *layout* das plantas e à modernização das unidades de Relaminação e Vasilhames.

### Desempenho das unidades de negócio

#### Unidade Relaminação

Esta unidade, que representa 50% do faturamento, apresentou excelente *performance* no exercício, revertendo, significativamente, os resultados anteriores. Este desempenho é decorrente da forte reestruturação implantada nos últimos 15 meses, que resultou na fusão das duas plantas produtivas, na adequação da linha de produtos/mercados, priorizando a rentabilidade, e no aumento da produtividade (faturamento/homem) em 40% no período. Além desta *performance*, tivemos sucesso na obtenção da certificação na norma ISO 9002. Somos, até o momento, a única empresa do setor a detê-la.

#### Unidade Vasilhames

Esta unidade, que detém 24% do faturamento, apresentou resultado negativo em decorrência da forte retração da demanda no mercado interno. Esta retração verificou-se em razão da queda de rentabilidade do setor de distribuição de gás de cozinha (GLP). Como alternativa, a Unidade conseguiu desenvolver, rapidamente, clientes no mercado externo, embora com lucratividade baixa em função do alto nível de competitividade internacional.

#### Unidade Rodas

Esta unidade foi responsável por 22% do faturamento, dos quais aproximadamente 85% voltados ao mercado externo. Vem crescendo a taxas de cerca de 20% ao ano. É, sem dúvida, a unidade em que depositamos nossa maior expectativa de crescimento nos próximos anos, tendo sido, em razão deste fato, a única a ter recebido investimentos para aumento de capacidade produtiva na linha de rodas de alumínio. Na área de produtos destaca-se a redução do prazo de concepção e lançamento de uma roda, de doze para dois meses, o que nos tornou um dos líderes mundiais em *design* e qualidade.

### Mercado de capitais

Verificou-se significativa valorização de nossas ações em Bolsa, no ano de 1993 (149,89% acima da variação do dólar e 16,39% acima do índice Bovespa), e os dividendos voltaram a ser distribuídos após longa interrupção.

O lema atual da Mangels é **Ser Forte para Crescer** e seu maior objetivo é estar entre os principais produtores mundiais em cada um de seus segmentos de atuação. Para conseguir estes resultados, Robert Mangels, seu Presidente, indica os recursos humanos da empresa como seu principal instrumento.

A visão internacional do grupo dirigente, a ampla experiência de seus técnicos, o preparo da mão-de-obra, aliados à gestão de uma tecnologia metalúrgica de vanguarda, constituem as premissas para a obtenção de novos e mais significativos resultados.

### Memória Mangels Centro de Documentação Histórica

Empresa pioneira em seu setor e tradicionalmente reconhecida, a Mangels acumulou, ao longo de seus 65 anos, sólido e singular patrimônio documental que reflete a memória e a história da empresa e, sobretudo, de importante segmento da industrialização em São Paulo e no Brasil.

Para evitar a perda desse patrimônio e torná-lo acessível às comunidades interna e externa, a empresa deu início, em fevereiro de 1992, à implementação do Projeto Memória que resultou na criação de Memória Mangels: Centro de Documentação Histórica.

Desenvolvendo atividades de resgate, identificação e organização de documentos e produzindo fontes documentais e de pesquisa, Memória Mangels vem, desde então, constituindo significativo acervo histórico. São documentos textuais, fotográficos, audiovisuais e museológicos que refletem a história da empresa, suas relações com a evolução industrial brasileira, a trajetória da Família Mangels e a atuação de pessoas que colaboraram para o crescimento e a modernização do empreendimento.

Como suporte para pesquisa, o acervo do Centro de Documentação Histórica engloba os seguintes conjuntos documentais:

- Arquivo Histórico Mangels;
- Coleções;
- Banco de Depoimentos;
- Museu.