



# UM HOMEM E SUA MISSÃO



RAFAEL PEÑUELA TORRES

EM UMA ENTREVISTA EXCLUSIVA, O CEO RAFAEL PENUELA TORRES FALA FRANCAMENTE COM NICK COOMBES SOBRE A RESTAURAÇÃO DA MANROLAND SHEETFED APÓS CINCO ANOS.



**NC:** Já faz cinco anos desde os dias sombrios da insolvência – me fale sobre a sua trajetória na empresa.

**RPT:** Eu comecei como Diretor Financeiro na Espanha em 1992, naquela época, na maioria dos países, distribuidores independentes representavam a MAN Roland, assim éramos conhecidos no passado. Tudo isso mudou em 1999 quando a maioria dos distribuidores foi adquirida e me tornei um ‘Roländer’ e após várias mudanças, acabei me tornando Diretor de Vendas de Planas em nossa matriz em Offenbach. Lembre-se que nessa época planas e rotativas eram uma única empresa.

**NC:** Quanto envolvido você esteve nas negociações durante a insolvência?

**RPT:** O processo começou em novembro de 2011 e, sob a lei alemã, a empresa tinha três meses para achar um investidor para que fosse permitido continuar a comercializar. Tivemos mais de uma dúzia de empresas que mostraram interesse, desde concorrentes até empresas não ligadas ao ramo gráfico – parecia um concurso de beleza no qual tínhamos que mostrar nossas melhores qualidades! Na verdade parecia como se tivéssemos que lutar para achar uma resolução satisfatória dentro do prazo disponível, mas Tony Langley estava aguardando nos bastidores e se apresentou no final de janeiro, quando estava claro que as outras empresas, por qualquer razão, não poderiam prosseguir dentro do prazo. Em 09 de fevereiro de 2012, ele se tornou o novo proprietário da Manroland Sheetfed – a divisão de rotativas já tinha sido vendida naquela época.

**NC:** Então o que o Langley realmente comprou?

**RPT:** Todos os ativos da divisão de planas da antiga Manroland AG – prédios, ações, mutuários, plantas, maquinários – tudo, incluindo as ações de 40 ou mais subsidiárias ao redor do mundo – e claro, ele se responsabilizou também pelos funcionários. Foi a sua maior aquisição naquela época e o maior comprometimento financeiro. Também foi um grande estímulo para nossa autoestima e confiança por alguém de fora da indústria gráfica enxergar a Manroland como um negócio viável no futuro.

**NC:** A transição foi difícil?

**RPT:** A insolvência foi a parte difícil, a partir do momento que Langley entreviu, estávamos erguidos. Assim que tudo se acalmou, estávamos com aproximadamente 1000 funcionários em Offenbach e mais aproximadamente 1000 ao redor do mundo e fomos capazes de prosseguir com o negócio normalmente – para finalizar as impressoras que já estavam em construção e atender aos pedidos que já estavam no pipeline. Mas você deve lembrar que o mercado ainda estava lutando contra os efeitos da crise financeira global e as condições comerciais estavam bem difíceis. Tudo estava incerto, mas tínhamos uma base instalada de aproximadamente 10.000 impressoras para dar suporte globalmente e muitos clientes fiéis que confiavam em nossas impressoras para administrar seus negócios. Isso representou tanto obrigação como oportunidade. Também nos preocupamos em manter a maioria das pessoas talentosas de P&D e produção, já que eram vitais em nossos esforços para fazer uma transição perfeita sob o novo comando.

**NC:** Imagino que houve uma grande mudança no estilo de administração, correto?

**RPT:** Com certeza! Crescemos com a mentalidade de uma grande empresa, assim como muitas empresas de nosso tamanho e complexidade, com diversos estágios de gerenciamento e protocolos que precisavam ser observados. Tudo isso mudou – e francamente, era necessário. Tivemos que nos tornar ágeis e reativos e isso envolvia adotar a mentalidade que os alemães chamam de ‘Mittelstand’. O princípio é administração ‘prática’ com o critério de ‘você gastaria seu próprio dinheiro dessa forma?’. O objetivo era (e ainda é) viver com nossos próprios recursos e não gastar o que não temos. Com certeza foi um choque cultural para muitos de nossos funcionários, mas a maioria se adaptou. Os que não se adaptaram, não trabalham mais aqui.

**NC:** Quais foram as prioridades quando se iniciou a restauração e como você tem trabalhado nesses cinco anos?

**RPT:** A prioridade era mudança de mentalidade e continuidade das operações.

A antiga cultura da empresa desapareceu de um dia para o outro – foi difícil, mas era a única forma para seguir em frente. E tínhamos um compromisso com nossos clientes que precisávamos cumprir, e por isso, não tínhamos tempo a perder. Promovemos vários gerentes novos, os quais trouxeram novas ideias, e removemos as antigas atividades de responsabilidade diluída das reuniões de conselho, comitês e outras parafernálias que existem em uma grande organização. Não há mais um nível tão alto de responsabilidade e responsabilização pessoal, porque operamos a empresa com poucas pessoas com poder de tomada de decisões. Fisicamente concentramos todas as nossas fábricas em um único local e financeiramente, aprendemos rápido como viver somente com nossos próprios recursos. Para os nossos clientes isso demonstrou a continuidade que lhes dá segurança – e internamente, criou um clima de otimismo e desafio que antes estava perdido. Em termos práticos, desenvolvemos e lançamos uma nova plataforma de impressora, a Roland Evolution 700, em um cronograma de dois anos. Isso seria considerado impossível anteriormente. A Evolution foi bem aceita pelo mercado e já entregamos mais de 500 unidades até agora. Em termos financeiros, acredito que fizemos tudo certo. Langley não precisou injetar nenhum capital adicional em nosso negócio e reportamos números positivos em cada um dos últimos cinco anos. Além disso, em termos de capital, retornamos o investimento do Langley por completo. Então sim, eu diria que fizemos tudo certo.

**NC:** Como você avalia o mercado para impressoras offset planas?

**RPT:** Eu acredito que o futuro da offset plana é promissora a curto e longo prazos, apesar das mudanças que estão ocorrendo na indústria. Mas os fabricantes que não se adaptarem, como a Manroland fez, também têm risco de falhar. Se a Manroland não era ‘tão grande para cometer falhas’, então as outras também não são. Nos enxergamos como uma das cinco maiores fabricantes – três alemãs e duas japonesas – nos setores de mercado que atendemos, especificamente formatos a partir de B2. Mesmo com a China, por exemplo, tendo vários fabricantes de impressoras, as mesmas ainda são principalmente para uso doméstico e não vemos a situação mudar significativamente em um futuro próximo. Em particular, na Alemanha, onde a impressão nasceu,

FOI UM GRANDE ESTÍMULO PARA NOSSA AUTOESTIMA E CONFIANÇA POR ALGUÉM DE FORA DA INDÚSTRIA GRÁFICA ENXERGAR A MANROLAND COMO UM NEGÓCIO VIÁVEL NO FUTURO

## EM CONVERSAÇÃO

a tecnologia vem evoluindo há muitas décadas e Manroland sempre está na vanguarda da invenção e inovação em impressão. Há dois vetores – embalagem e comercial. Pessoalmente acredito que a impressão offset tem um futuro mais promissor nos setores promocional e editorial do que muitos outros pressupõem. Isso virá das nações emergentes, nas quais os altos níveis de analfabetismo serão superados com a palavra impressa e não com ‘tablets’. Você apenas precisa ver como há muitos programas promovidos pelos governos na África e América Latina para aumentar o acesso a livros escolares e

E CLARO QUE HÁ O AUMENTO CRESCENTE DE EMBALAGENS IMPRESSAS MUNDIALMENTE, A MEDIDA QUE A DEMANDA DE CONSUMO AUMENTA PARA PRODUTOS DE MARCA. ESTE É O PILAR DO NOSSO NEGÓCIO

apreciar as oportunidades de negócio para os gráficos offset. Índia, Sudeste da Ásia e a já mencionada China têm questões similares. E claro que há o aumento crescente de embalagens impressas mundialmente, a medida que a demanda

de consumo aumenta para produtos de marca. Este é o pilar do nosso negócio.

**NC:** O que a Manroland tem hoje para oferecer às gráficas?

**RPT:** Desde o começo, decidimos manter todo o nosso portfólio de impressoras. Então ainda ofereceremos uma linha B2, embora não tenhamos entrado nesse segmento de mercado muito depois de nossos concorrentes – mas tradicionalmente, a Manroland é conhecida por suas impressoras folha inteira e de grande formato, conhecidas como as máquinas das séries 700 e 900. Claro que lançamos muitas das características que hoje estão presentes. Nossa mais recente oferta

é a série Evolution 700, que é sem dúvidas a impressora tecnologicamente mais avançada disponível atualmente. Manroland ainda permanece, como sempre foi, sendo a líder tecnológica e é conhecida pela engenharia alemã extremamente bem projetada e construída – com toda a confiabilidade e desempenho que implicam.

**NC:** Tudo se trata de tecnologia?

**RPT:** Não. Há o elemento essencial do atendimento técnico. Não se trata apenas de vender a melhor impressora do mundo, trata-se de dar suporte a esta impressora por toda sua vida útil

EVOLUTION 700



ROLAND 900

para garantir que sempre trabalhe com perfeição, dia após dia. Isso vai muito além de apenas substituir as peças quando desgastam. Significa desenvolver um relacionamento comercial bem próximo de nossos clientes, entendendo seus negócios e trabalhando com eles para alcançar máxima eficiência, não apenas de suas impressoras, mas também de seus processos. Chamamos isso de TOP – Tecnologia – Organização – Pessoas. No final do dia temos um objetivo com o TOP: tornar nossos clientes os mais eficientes possíveis. Proporcionamos esse suporte para a maioria dos clientes através de nossas mais de quarenta subsidiárias. Nos lugares onde não temos tais operações, usamos Parceiros de

## EM CONVERSAÇÃO

Vendas e Serviços bem consagrados e conceituados, claro com total apoio de nossos profissionais experientes aqui da Alemanha. Essencialmente estamos trabalhando para tornar nossos clientes competitivos e rentáveis em uma indústria altamente competitiva e consideramos qualquer usuário de nossas impressoras como um potencial parceiro para a vida inteira.

**NC:** Onde a Manroland fica no mercado digital?

**RPT:** Em termos de onde o offset está hoje, não vejo o digital como uma grande ameaça em nossos principais mercados de embalagens e impressos promocionais de alta qualidade. Apenas uma pequena porcentagem de todos os impressos é produzida em impressoras digitais hoje em dia, seja jato de tinta ou toner, e o custo por folha para a maioria das tiragens coloca o offset bem à frente. Com os avanços que fizemos para acelerar o tempo de acerto e as trocas de trabalho, mesmo em tiragens tão baixas quanto 1.000 folhas, nós conseguimos competir com o digital. Claro que o digital pode fazer algo que o offset não consegue, personalização – então para versionamento do mesmo produto para várias tiragens pequenas, está claro que o digital é o caminho a ser escolhido. Entretanto, acreditamos que há potencial para casar digital com offset e temos um interesse declarado na tecnologia nano da Landa, mas essencialmente vemos o digital mais como complementar do que um concorrente direto.

**NC:** Quais são os seus objetivos a médio e longo prazos na Manroland Sheetfed?

**RPT:** Com a velocidade na qual as coisas mudam hoje em dia, é difícil definir médio e longo prazos. Em geral, buscamos desenvolver o que alcançamos

nos últimos cinco anos. Nós conseguimos fazer negócios em um período bem difícil e agora temos uma compreensão clara de que a demanda nunca vai voltar aos dias anteriores a 2007 e sabemos que agora estamos corretamente estruturados para os atuais níveis da indústria. Com nossa nova eficiência operacional, a empresa é viável para trabalhar com menos de 500 unidades de impressão por ano, mas mantivemos capacidade para mais do que o dobro disso com custos bem baixos de extrapolação. Claro que vamos continuar a desenvolver nosso portfólio de impressoras e serviços para oferecer o melhor que podemos aos nossos clientes, de forma que consigam aumentar seus negócios. Atualmente estamos trabalhando em mais retroajustes de diversas características diferentes para automação e mais a longo prazo, temos planos de uma versão Evolution da série Roland 900. Uma coisa que não mudou é que a Manroland Sheetfed continua a moldar o futuro da impressão offset através da tecnologia.

**NC:** Então onde Langley Holdings e Tony Langley se encaixam hoje em dia?

**RPT:** Totalmente comprometidos é a melhor resposta que eu posso dar. Desfrutamos da segurança de fazer parte da família de negócios da Langley Holdings, mas temos um alto nível de autonomia e sabemos que Sr. Langley faz uma perspectiva a longo prazo de seus investimentos. Até onde eu sei, em 40 anos ele nunca vendeu nenhum de seus negócios que adquiriu e não tem essa intenção. Ele orgulhosamente se intitula de 'Roländer' e tem um grande interesse no que fazemos – mas ele não se envolve no dia a dia da empresa, porque já adotamos a cultura Langley de gestão comercial. O Grupo é bem sucedido, apesar de diferentes elementos estarem em diferentes estágios do ciclo de seu mercado. Ele tem um profundo conhecimento do negócio

e uma forte crença de que estamos no caminho certo.

**NC:** Você ficou satisfeito por ser responsável pela restauração da empresa?

**RPT:** Absolutamente! Tem sido muito gratificante saber que salvamos não apenas uma bela e antiga instituição, mas que também a colocamos no século 21, sem mencionar que preservamos diversas centenas de trabalhos e continuamos a dar suporte a diversos milhares de gráficas ao redor do mundo. Não consigo imaginar como muitas dessas gráficas teriam sofrido se a empresa tivesse desaparecido. Com certeza o mundo gráfico como um todo ficaria desfavorecido se não tivéssemos tido sucesso. Agora estamos confiantes quanto o caminho a ser seguido – pensando no futuro.

# manroland

## sheetfed

