JENNIFER LIEB

Subindo na Austrália: Como Freighter Group transforma uma forja em uma Smart Factory

Há apenas alguns anos, parecia que uma era na Freighter Group estava chegando ao fim. O fabricante australiano de reboques pesados considerou seriamente encerrar a produção. A Freighter Group construiu a produção ao longo de décadas, dependendo fortemente de processos manuais e trabalhadores qualificados. Os altos custos trabalhistas e os longos prazos de entrega reduziram os lucros e forçaram a Freighter Group a tomar uma decisão importante. A administração decidiu converter a antiga forja em uma fábrica inteligente, num ato hercúleo. Ela levou em consideração três anos difíceis e dolorosos e agora a empresa está para colher os primeiros sucessos.

Greg L'Estrange estava trabalhando na fábrica de Ballarat quando seu telefone tocou. Um motorista de empilhadeira da fábrica estava do outro lado da linha. "Ele me perguntou sobre uma parte específica. "Ele não tinha certeza qual era o lugar certo para ela, mas me disse de forma bem direta o que faria com ela", disse Greg L'Estrange, CEO da Freighter Group. A troca de mensagens informal entre trabalhadores e gestores de topo pode surpreender. Afinal, a Freighter Group não é uma empresa artesanal, mas sim o principal fabricante de semirreboques da Austrália.

L'Estrange e seu braço direito, o gerente de produção Brad Givvens, apostam em hierarquias planas. Maneirismos? Ambos os gestores desconhecem. Eles conversam com TRU diretamente no pavilhão da produção e usam jalecos de trabalho. Eles personificam o espírito da forja que a Freighter Group era quando tudo começou, embora o próprio L'Estrange esteja lá há apenas três anos. A antiga forja chegou longe. A empresa produtora emprega 700 funcionários e no ano passado teve vendas anuais de 400 milhões de dólares australianos.

Quando se trata de precisão e transparência, a produção na Freighter Group deu um grande passo em frente. Isso também agradou aos funcionários.

A Freighter Group não teve sorte com tentativas anteriores de automatizar processos. Isso deve mudar com os novos equipamentos. Isso inclui um sistema de armazenamento automatizado.

O controle de produção apoiado por software também é um dos pilares da automação da Freighter Group.

O CERNE ESTÁ À VENDA

Mas há alguns anos o ambiente ficou mais sombrio. A Freighter Group aderiu tempo demais à velha escola de fabricação. Métodos ineficazes fizeram os custos aumentar. As tentativas de digitalizar e automatizar processos falharam. Os concorrentes a alcançaram e a Freighter Group perdeu participação de mercado. Quando um grupo de investidores privados comprou a empresa há três anos, de repente, virou tudo ou nada. O cerne da Freighter Group, a produção, estava para acabar.

O pensamento dos novos proprietários, incluindo Greg L'Estrange, parecia lógico e racional. Toda a produção em dificuldades, incluindo a principal unidade de produção em Ballarat, 100 quilômetros a noroeste de Melbourne, deveria fechar. A nova estratégia previa importar reboques e concentrar-se inteiramente nas vendas. O dinheiro da venda da produção parecia tentador. Mas, tudo mudou. Os proprietários deram uma volta de 180 graus. Em vez de vender, decidiram desmembrar a empresa e investir pesadamente na produção.

> **O equipamento é a chave que abre o caminho. Mas, nós mesmos precisamos percorrê-lo.**
>
> Greg L'Estrange, Presidente da Diretoria da Freighter Group

"A estratégia previa que não haveria lucro durante três anos. "Todo o fluxo de caixa teve de voltar para a empresa", diz L'Estrange, que pressionou os investidores a favor desta opção. Sua abordagem: No longo prazo, o retorno seria maior do que em caso de venda. "Felizmente, decidimos não ganhar dinheiro rápido e optamos pela segunda opção", lembra Greg L'Estrange. A missão era agora transformar a antiga oficina de forjaria num centro de excelência de última geração em apenas alguns anos. O objetivo: reduzir custos operacionais, duplicar a produção e assim tornar-se rentável a longo prazo. Mas como a reviravolta poderia ser bem-sucedida? A Freighter Group tinha pouca experiência em tecnologia de produção moderna. As poucas tentativas feitas até agora falharam miseravelmente.

Rapidamente ficou claro: eram necessários parceiros experientes. A TRUMPF, juntamente com o parceiro local Headland Technology, provou ser a melhor escolha. A Freighter Group aposta em máquinas e software da empresa familiar de Ditzingen em seu caminho rumo à "Forja 4.0". Apenas nas novas instalações do principal centro de produção em Ballarat, a Freighter Group investiu 50 milhões de dólares australianos, o equivalente a mais de 30 milhões de euros. Na TRUMPF eles adquiriram a TruLaser 5040, a TruLaser Tube 7000, duas TruBend 5000 e o sistema de armazenamento grande STOPA. A solução de software Oseon integra a empresa em uma nova arquitetura de TI moldada pela SAP. A direção da empresa está

trabalhando arduamente para incorporar as novas máquinas aos processos. L'Estrange diz que levará até o início de 2026 para que a transição para uma fábrica inteligente seja concluída.

Os gerentes querem se envolver e não apenas ficar sentados no escritório.

Brad Givvens, Gerente de Produção da Freighter Group

A TRANSPARÊNCIA É FUNDAMENTAL

O novo nível de precisão é um grande passo em frente para L'Estrange. As máquinas TRUMPF produzem peças com muito mais precisão do que as máquinas antigas. Tolerâncias baixas são o requisito básico para processos automatizados. L'Estrange fala de experiência própria. No passado, as tentativas de introduzir a soldagem robótica falharam miseravelmente por esse motivo. A lição que ele tira disso: "Se você não consegue fabricar seus componentes com precisão desde o início, nem comece com a automação."

Além das máquinas precisas, a Freighter Group conta com o Oseon, software de controle de produção e fluxo de materiais. Através do Oseon, todos os envolvidos obtêm todas as informações relevantes no lugar certo, na hora certa. L'Estrange descreve esta transparência como "fundamental". Permite verificar se os processos estão funcionando ou não.

L'Estrange e Givvens estão convencidos de que uma mudança radical só terá sucesso se a força de trabalho seguir o exemplo. Isto, por sua vez, só acontece se a gestão da empresa liderar o caminho. "Os gerentes querem se envolver e não apenas ficar sentados no escritório. Tomamos decisões rapidamente e a nossa tolerância à burocracia é baixa", afirma Givvens. Ele explica que ele e Greg L'Estrange são encontrados com mais frequência na produção do que no escritório.

Vamos em frente: O futuro da Freighter Group como produtora de reboques de alta qualidade está garantido.

Em poucos anos, a Freighter Group transformou a oficina de forjaria em um centro de excelência de última geração.

A Freighter Group pretende completar a transição à Smart Factory até início de 2026.

OS FUNCIONÁRIOS PRECISAM APOIAR A TRANSFORMAÇÃO

A mudança lhe agrada pessoalmente, mas não é o caso de todos. Alguns funcionários trabalham na empresa há décadas e querem apenas produzir as coisas à moda antiga. Eles acompanham de modo relutante a mudança da forja para a fábrica inteligente. Por isso, os chefes estão adotando uma abordagem dupla. A empresa treina funcionários que estão dispostos a

mudar. Ao mesmo tempo, L'Estrange e Givvens contrataram novos funcionários. Procuravam pessoas jovens e apaixonadas por tecnologia. Eles queriam funcionários que entendessem por que a mudança era necessária. "Greg deixou claro para a força de trabalho o que aconteceria se não mudássemos", disse Givvens.

Muitos funcionários entenderam do que se tratava pela primeira vez quando viram a nova máquina de corte de tubos a laser da TRUMPF. "Quando mostramos aos funcionários do que ela era capaz de fazer, eles ficaram surpresos. "Isso mudou completamente a atitude deles", diz Givvens. Do ponto de vista de Greg L'Estrange e Brad Givvens, a importância destes momentos-chave não pode ser subestimada. Eles são marcos no processo de mudança. Do seu ponto de vista, em última análise, não são as máquinas nem o software que determinam o sucesso ou o fracasso, mas sim os próprios funcionários. L'Estrange: "O equipamento é a chave que abre o caminho. Mas, nós mesmos precisamos percorrê-lo.

JENNIFER LIEB

COMUNICAÇÕES DO GRUPO TRUMPF