



SUPPLY CHAIN

REINHARD FROMM

## DESAFIOS QUE MARCARAM O DESENVOLVIMENTO E SUCESSO DA FROMM

Aproveitando a presença em Portugal de Reinhard Fromm, consideramos que seria interessante ter uma conversa com o filho do fundador de uma empresa que ainda hoje é uma empresa familiar, embora tenha uma dimensão multinacional. Falou-se um pouco de tudo para percebermos como a empresa começou, como se desenvolveu e transformou até aos dias de hoje.

Segundo Reinhard Fromm, o pai começou a empresa em 1947, em Zurique, um pequeno negócio com poucas pessoas. “O meu pai era um excelente vendedor e mais tarde, quando o meu irmão e eu tínhamos 20 / 21 anos depois de sairmos da escola, decidiu que tínhamos de trabalhar e foi assim que começamos os dois a trabalhar na empresa da família.

O irmão foi trabalhar para a produção e como o negócio era pequeno, Reinhard Fromm fazia um pouco de tudo, como trabalho de escritório, conduzir uma carrinha para fazer entregas de material, etc. Uma situação típica de uma pequena empresa, que tinha um capital de 20.000 francos Suíços, estávamos em 1961/1962.

Por volta de 1968 / 1970 os dois irmãos sucederam o pai no controlo e gestão da empresa. Foi aí que desenharam a primeira máquina de cintagem, com cintas de aço. A máquina não necessitava de selos, quando regra geral era necessário um selo. Nesse sentido era uma máquina inovadora. Mas as empresas não queriam vender a máquina, pois queriam vender também os selos. Isto colocou-os em desvantagem face à concorrência cujas máquinas usavam selos.

A solução foi agarrar numa das suas máquinas e ir vendê-la para os Estados Unidos da América, Canadá e Japão. “Foi com esta máquina que realizámos o capital inicial. Começámos a crescer e mudámos das instalações em Zurique, que eram muito pequenas, para outra localização próxima. Nas novas instalações passámos a ter um armazém e uma área de produção pequena. Começámos a tentar recrutar pessoas, o que estava a ser difícil, mas conseguimos recrutar três colaboradores Italianos. Foram estes que nos fizeram pensar na ida para Itália. Fomos a Verona, onde começámos um pequeno negócio com quatro pessoas. Tínhamos uma fresadora e uma máquina de tornear. Eu fazia a contabilidade e um pouco de tudo. Foi aí que começámos a crescer, crescer e crescer. Chegámos a um ponto em que tivemos de encontrar um novo edifício, fizemos mais e mais investimentos, e fomos acrescentando mais produtos ao nosso portefólio”, contou Reinhard Fromm.

Nessa altura a FROMM arrancou com a empresa na Alemanha, dedicada especificamente à investigação e desenvolvimento. “As pessoas que recrutamos eram ex-colaboradores de uma grande empresa no setor do aço e convenceram-nos a visitar a zona do Ruhr. Estabelecemo-nos nessa zona onde ainda estamos hoje e onde temos cerca de 40 colaboradores. Temos equipas de engenheiros e de outras valências e é onde desenvolvemos todos os novos produtos”.

A produção em Itália conta com cerca de 250 colaboradores. Atualmente, são produzidas

30.000 máquinas de cintagem: automáticas, pneumáticas e manuais.

“Somos uma das maiores empresas do mundo no nosso setor, o nosso principal concorrente é a Signode, uma empresa norte-americana, por sua vez detida pela Crown Holdings, Inc. com sede em Philadelphia, no Estado da Pennsylvania. Quando começámos éramos muito pequenos quando comparados com a Signode, mas com o tempo crescemos, hoje somos um player importante, eles continuam a ser maiores, mas a diferença já não é grande. A Signode está cotada em bolsa e nós continuamos a ser uma empresa privada.”

### ESTABILIDADE E QUALIDADE DOS RH

Para Reinhard Fromm, o crescimento da FROMM passa muito pelos seus recursos humanos. “Uma das nossas vantagens é que temos pessoas muito boas e capazes, como o Paulo Lima, responsável em Portugal, que está connosco há 28 anos. Temos orgulho das pessoas que temos um pouco por todo o mundo, Pessoas boas, capazes e que gostam de trabalhar na empresa, permitindo que ao nível da gestão e dos quadros superiores possamos ter uma base muito estável e confiável. Temos muitas pessoas que trabalham connosco há 30 anos, como em Espanha. Um colaborador nosso em França reformou-se com 30 anos de casa. As pessoas gostam do nosso estilo, nós somos muito corretos, acho que os tratamos bem, pagamos-lhes bem e eles retribuem.”

A FROMM considera verdadeiramente que o seu maior capital são as pessoas. Se forem boas e estáveis podem fazer muito pela empresa. “As pessoas que trabalham para a empresa têm de ser bem tratadas. Essa é a responsabilidade das chefias. Dessa forma as pessoas estão motivadas, tentam fazer um bom trabalho e no fim isto é que é o capital.” Por essa razão, as pessoas que gerem as diferentes empresas da FROMM em todo o mundo têm em regra geral muitos anos de casa. “Mesmo na fábrica em Itália temos muitos casos de filhos e netos de antigos trabalhadores que hoje trabalham na empresa. Uma empresa familiar deve ter valores. As empresas que estão cotadas em bolsa têm o problema de ter de estar sempre a apresentar bons números. As empresas nos EUA, por vezes despedem pessoas porque têm de reduzir custos, claro que se se despedir pessoas de topo, que ganham bem, poupa-se dinheiro no imediato, mas perde-se experiência e conhecimento.”

A importância de ter colaboradores experientes e de valor reflete-se no relacionamento com o cliente. “Por exemplo, temos um cliente nos EUA, a Morning Star, o maior

produtor de tomate destinado à indústria de Ketchup nos EUA, que tem cinco máquinas automáticas, pois utilizam uma quantidade elevada de cintas. Esta empresa é um bom cliente e nós na FROMM conseguimos fornecer-lhes um bom serviço, porque temos pessoas experientes e com know-how. Se algo correr menos bem, eles falam connosco e o problema resolve-se.”

### EMPRESA COM UMA PRESENÇA GLOBAL

A FROMM está espalhada um pouco por todo o mundo. Tem a produção de máquinas em Itália, na Eslováquia e na Finlândia. Tem empresas a produzir as cintas em poliéster a partir de garrafas recicladas na Alemanha, Tailândia, no Chile, na América do Sul e nos Estados Unidos da América. “Estamos sempre a aumentar a produção, trabalhamos muito bem na Tailândia, país que fornece as nossas empresas na Ásia, no Japão, na Coreia do Sul, na Austrália e até na costa ocidental dos EUA.”

Os maiores mercados da FROMM estão na Europa. A Alemanha e a França são mercados grandes. A Espanha é um bom mercado e Portugal está a crescer. Estamos também no Reino Unido, na Itália, na Suécia, nos Países Baixos, na Bélgica, na Polónia, etc.

No entanto o maior cliente de máquinas de cintagem são os Estados Unidos da América, nesse mercado a empresa vende cerca de 10.000 máquinas por ano, Reinhard Fromm, diz estarem convencidos que podem vender ainda mais, até porque “podemos contratar pessoas que saem do nosso maior concorrente e que são pessoas com know-how. Recentemente contratamos quatro dessas pessoas e ganhamos alguns clientes do setor florestal que necessitava de serviços de cintagem para troncos muito grandes de árvores.”

### DIFERENTES ÁREAS DE NEGÓCIO

A maior área de negócio da FROMM é a cintagem, tanto com as máquinas como os grandes sistemas automáticos de cintagem. Tem a área de estiramento e as máquinas envolvidoras. “Neste segmento comprámos um terço das ações de uma empresa em Itália, a Atlanta Stretch. Não produzimos o filme estirável, compramos na Europa e Médio Oriente. Temos as máquinas Airpad, para preenchimento de espaço vazio, com almofadas em plástico e agora também em papel. O Bioplástico embora seja uma opção muito interessante é cerca de três a quatro vezes mais caro do que o plástico normal. Nesta última área, a FROMM tem um grande cliente de embalagem de acondicionamento em Bioplástico em Portugal no setor livreiro. No caso das almofadas



Da esquerda para a direita: Paulo Lima e Reinhard Fromm

de Airpad, o plástico continua a vender mais que o papel por razões de custos o que também acontece com o Bioplástico.

Nesta última área, a FROMM tem a vantagem de as máquinas trocando os rolos podem produzir diferentes tipos e tamanhos de almofadas. Tem também a vantagem de ter no seu portefólio máquinas de grandes dimensões destinadas a grandes linhas de produção, com soluções automatizadas e robotizadas. Mas é na cintagem que a FROMM tem uma posição de liderança, “temos um serviço de excelência, temos máquinas automatizadas de grandes dimensões, uma oferta muito diversificada.”

## INOVAÇÃO

O departamento de Investigação e desenvolvimento, que como já foi referido está situado na Alemanha, está sempre a desenhar novos produtos. Por exemplo, nas máquinas com baterias, “estamos a trabalhar numa nova linha que deve estar disponível dentro de aproximadamente um ano. A máquina vai ser mais leve, estar mais equilibrada, para além de outros melhoramentos. Estamos também a trabalhar nas ferramentas a bateria para cinta de aço bem como na nova cabeça de cintar MH540 para polipropileno, mais rápida a aquecer e soldar. A regra na empresa é melhorar continuamente os produtos. “Se um negócio dá dinheiro tem de se reinvestir no negócio, adquirir novos equipamentos e máquinas, etc.”.

A Suíça é conhecida por ter empresas sérias

e com uma boa reputação, nomeadamente nos setores industrial e de maquinaria.

## SUSTENTABILIDADE

O plástico que a FROMM usa nas cintas é 96% obtido a partir de garrafas de plástico da Coca-Cola ou outras, o resto é tinta e aditivos. No caso das máquinas, estas duram 20 anos e podem ser reparadas, pois há peças sobresselentes. “Há empresas em todo o mundo que têm máquinas com 20 anos que ainda estão em uso”. Neste caso são máquinas de cintar, “mas as outras máquinas que produzimos são também muito fiáveis. Com um programa de manutenção todas as máquinas podem ter essa durabilidade. Por exemplo, os chineses fazem cópias das nossas máquinas, que são mais baratas, mas mesmo assim conseguimos vender as nossas máquinas no mercado chinês mais caras porque sabem que as nossas são muito mais fiáveis”, disse o responsável.

A FROMM utiliza papel 100% reciclado nos seus produtos, apostando no bioplástico. “Mas não nos ficámos por aqui. Na Alemanha tínhamos uma empresa que reciclava 50.000 toneladas de garrafas de plástico por ano. Na Alemanha todas as casas têm de ter um saco amarelo e todos os resíduos de plástico têm de ser colocados dentro desses sacos para serem reciclados. Na fábrica já referida, criámos uma linha para tratar os sacos amarelos, conseguíamos separar todos os resíduos, extraíamos todo o poliéster (garrafas, etc.) que depois reciclávamos, éramos os únicos e

fomos os primeiros na Alemanha.”

Entretanto, porque a nova legislação obrigou as garrafas a conterem uma certa percentagem de material reciclado, “uma empresa na Áustria, que produzia garrafas, comprou-nos a empresa por um preço muito bom. Mas continuamos a reciclar garrafas. Tivemos foi de passar a comprar as garrafas para reciclar em Itália, França, Portugal e Roménia e levá-las de camião para a Alemanha”, rematou Reinhard Fromm.

## QUANTO AO FUTURO?

Em termos de futuro, as perspetivas são positivas. “As pessoas continuam e vão continuar a expedir mercadorias, o comércio internacional continua a expandir-se e todos esses produtos necessitam de ser embalados de forma segura e esse é o nosso ponto forte. Hoje com empresas como a Amazon pode comprar-se quase tudo na internet, as coisas têm de ser expedidas, são necessários milhões de embalagens todos os dias. A Amazon, por exemplo, utiliza uma quantidade incrível de papel”, adiantou Reinhard Fromm. Já em relação à conjuntura geopolítica, o responsável mostra-se menos otimista com todos os vários conflitos existentes, nomeadamente na Ucrânia e no Médio Oriente, mas também a tensão entre as grandes potências.

Em relação ao futuro da FROMM enquanto empresa familiar, a gestão e a sucessão dentro da empresa já está acautelada, com o atual CEO. ■