

CASO DE ESTUDO

# **DS Smith – Estratégias de negócio inovadoras no setor das embalagens para e-commerce / entregas ao domicílio**

# ÍNDICE

FICHA TÉCNICA	3
SUMÁRIO	4
1. INTRODUÇÃO	5
2. DS SMITH	9
2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DO DESAFIO	9
2.2 SOLUÇÃO	13
2.3 RESULTADOS	18
3. CONCLUSÃO	19
4. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	19

## FICHA TÉCNICA

- **Projeto:** EMBALAGEM 4.0: Capacitação da Indústria do Papel e Cartão para a transformação digital e sustentabilidade do setor
- **Objeto:** Caso de Estudo - DS Smith – Estratégias de negócio inovadoras no setor das embalagens para e-commerce / entregas ao domicílio
- **Empresa Responsável:** INOVA+ Innovation Services S.A.
- **Distribuição Regional:** Norte e Centro
- **Metodologia:** Pesquisa Bibliográfica
- **Data de publicação:** Dezembro 2020

## SUMÁRIO

O Caso de Estudo “DS Smith – Estratégias de negócio inovadoras no setor das embalagens para e-commerce / entregas ao domicílio” aborda o desafio imposto pelo rápido crescimento do comércio eletrónico nos últimos anos e consequente aumento das solicitações ao setor das embalagens de cartão canelado.

Neste contexto, analisa-se como é que uma empresa multinacional de embalagens – a DS SMITH – se adaptou a esta nova realidade, tornando-se um *role model* para outras empresas do setor através da sua inovadora estratégia de negócio *Now and Next* bem como da sua – também inovadora – metodologia *Sweet Spot*. Com efeito, estas estratégias desenvolvidas pela empresa conferem-lhe vantagens competitivas significativas no mercado das embalagens de cartão canelado, principalmente sendo este um mercado cada vez mais orientado, por um lado, para a promoção da sustentabilidade ambiental e, por outro lado, para a personalização e para as embalagens *on demand*.

Assim, o presente Caso de Estudo apresenta as referidas estratégias / metodologias em detalhe, expondo também dois casos práticos de aplicação da metodologia *Sweet Spot*. Tendo em consideração o reconhecimento internacional que um desses casos práticos obteve é possível concluir que a estratégia adotada pela DS SMITH é vencedora e deveria ser adotada de forma transversal no setor por forma a promover a inovação para a melhoria da eficiência e da sustentabilidade dos processos logísticos das empresas que fazem entregas ao domicílio.

# 1. INTRODUÇÃO

O e-commerce (comércio eletrónico) tem vindo a crescer de uma forma exponencial nos últimos anos, assumindo, no atual contexto pandémico em que o mundo se encontra, um papel de suma importância para a manutenção da competitividade das empresas no mercado. O estudo *B2C E-commerce Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (B2C Retailers, Classifieds), By Application (Home Décor & Electronics, Clothing & Footwear), By Region, And Segment Forecasts, 2020 – 2027*<sup>1</sup>, realizado pela Grand View Research, Inc, indica que o mercado global de comércio eletrónico B2C (Business-to-consumer) deverá alcançar os 6,2 mil milhões de dólares em 2027, registando uma taxa de crescimento anual de 7,9% no período estudado.

A nível nacional, o CTT e-Commerce Report 2019<sup>2</sup>, divulgado durante o evento CTT e-Commerce Day realizado a 11 de novembro de 2020, refere como uma das suas principais conclusões que o e-commerce B2C em Portugal cresceu 20% em 2019 comparativamente a 2018. Apresentando também as expectativas para o final do ano de 2020, verifica-se que o crescimento do comércio eletrónico em Portugal poderá ascender a um máximo de 60% face ao ano transato – três vezes o ritmo de crescimento dos últimos 2 anos -, resultado, evidentemente, da situação de crise pandémica associada à Covid-19 e que potenciou alterações significativas nos hábitos dos consumidores. O mesmo estudo refere ainda que os atributos mais valorizados no âmbito do e-commerce são a entrega gratuita, a velocidade de entrega e a previsibilidade.

Tendo então em consideração, por um lado, o crescimento substancial do e-commerce (com particular enfoque no B2C, ou seja, aquele cujas encomendas são entregues diretamente ao consumidor final, maioritariamente no seu domicílio) e, por outro lado, o interesse estratégico em que as respetivas entregas sejam rápidas e tenham custos reduzidos, torna-se evidente que também o setor das embalagens foi impactado de forma muito significativa nos últimos anos, particularmente no segmento do cartão canelado (que representa cerca de 80% dos materiais utilizados no âmbito do e-commerce)<sup>3</sup>. Com efeito, o mercado das embalagens de cartão tem crescido a bom ritmo, auxiliado em grande medida pela enorme expansão do e-commerce e pelos desenvolvimentos nas tecnologias de impressão digital. O relatório *The Future of Global Corrugated Board Packaging to 2025*<sup>4</sup>, elaborado pela Smithers, demonstra um crescimento constante desde 2018, com uma taxa de cerca de 3,7% ao ano, e apresentando a previsão de o setor chegar a um valor de 300 mil milhões de dólares – a nível global – em 2023.

Como referido anteriormente, e apesar de não ser esse o foco do presente Caso de Estudo, não deixará de ser importante contextualizar o panorama atual em termos de e-commerce, tendo em consideração que o ano de 2020 foi verdadeiramente atípico em diversos sentidos. Efetivamente, um dos efeitos mais notórios - pelo menos a curto prazo - da crise pandémica foi a alteração dos padrões / modos de consumo dos indivíduos, a nível global, verificando-se uma enorme prevalência do comércio online em detrimento do comércio tradicional, com um aumento estimado na ordem dos 20% nas vendas em todo o mundo durante este ano. Explorando um pouco mais estes valores, verifica-se que um estudo realizado pelo IBM U.S. Retail Index afirma que a pandemia acelerou esta mudança de paradigma - da compra nas lojas físicas / tradicionais para as lojas online - em cerca de 5 anos<sup>5</sup>.

Existindo uma grande variedade nos tipos de produtos transacionados no âmbito do e-commerce, verifica-se que existe procura tanto de bens essenciais - tais como alimentos, bebidas, produtos de limpeza doméstica, produtos farmacêuticos - como de bens não essenciais - tais como utensílios domésticos, roupas, brinquedos e jogos -, tendo todos estes produtos a finalidade de conferir uma maior qualidade de vida às pessoas (sendo extremamente valorizados durante o período de confinamento implementado em muitos países do mundo, incluindo Portugal). Assim, tendo em consideração o aumento de compras online nos últimos anos e, sobretudo, o ocorrido durante o ano de 2020, é possível perceber a enorme capacidade de adaptação dos indivíduos às novas situações - sendo importante

<sup>1</sup> <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/b2c-e-commerce-market>

<sup>2</sup> <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/media/noticias/e-commerce-cresce-20-em-2019-para-5-9-mil-milhoes-de-euros>

<sup>3</sup> <https://www.smithers.com/resources/2019/jan/trends-changing-the-corrugated-packaging-market>

<sup>4</sup> <https://www.smithers.com/services/market-reports/packaging/corrugated-packaging-to-2025>

<sup>5</sup> <https://retailandhospitalityhub.com/retail/retail-industry-updates/coronavirus-has-sped-up-retail-e-commerce-about-five-years/>

salientar que esta adaptação tem que ser verificada tanto do lado dos consumidores, como do lado dos prestadores de bens e serviços por forma a existir um equilíbrio adequado entre a oferta e a procura. De igual modo, importará também compreender que as mudanças, tanto ao nível comportamental como ao nível das tendências de mercado, ocorridos durante esta situação extraordinária de pandemia vão, muito provavelmente, persistir ao longo dos próximos anos, podendo mesmo constituir uma mudança de paradigma permanente.

Tendo, assim, em consideração o crescimento - atual e futuro - do e-commerce, importa avaliar as respetivas consequências na restante cadeia de valor, nomeadamente no âmbito da cadeia logística para a entrega direta dos produtos ao consumidor final. Um dado amplamente conhecido no domínio do e-commerce é o facto de as suas encomendas terem um aumento da taxa de manuseamento de até 20 vezes mais do que na distribuição tradicional<sup>6</sup>, sendo, por isso, necessário ter especial atenção no que concerne às embalagens. Com efeito, verifica-se que é absolutamente essencial que a embalagem seja segura, tendo a capacidade de proteção necessária para que não ocorra qualquer dano ao produto durante o processo de entrega, sendo, atualmente, igualmente importante que a embalagem em si também não sofra qualquer dano. Neste contexto, importará realçar que, cada vez mais, as embalagens têm funções adicionais à logística, nomeadamente constituindo uma ferramenta de marketing para as empresas, sendo, por esse motivo, necessário apostar tanto na qualidade da sua constituição como no seu design. Não obstante, em qualquer das situações, importa reter que produtos danificados podem custar às empresas até 17 vezes o custo original de envio (tendo também, evidentemente, um impacto ambiental adicional)<sup>7</sup>, facto que, evidentemente, não se encontra alinhado com qualquer estratégia de negócio implementada numa empresa. Desse modo, mostra-se evidente a importância de se utilizar a embalagem adequada a cada produto / encomenda por forma a rentabilizar custos e aumentar a notoriedade das empresas no mercado através da otimização da qualidade nas entregas ao domicílio.

Perante o cenário exposto, coloca-se então como uma prioridade para qualquer empresa que opere no âmbito do e-commerce encontrar a embalagem com as características certas para os bens que se pretendem transacionar. Com efeito, quando a realidade do comércio eletrónico se começou a instalar na sociedade, verificava-se que as principais preocupações dos prestadores de bens consistiam apenas em expedir os produtos rapidamente e a um custo baixo. Atualmente, a concretização com sucesso destes dois objetivos não é, de todo, suficiente para assegurar o sucesso de uma entrega ao domicílio, dado que se mostra necessário proporcionar ao consumidor uma experiência comercial manifestamente positiva e, se possível, marcante. Obviamente que este é um desafio altamente complexo, estando esta complexidade ainda mais agravada quando se analisa a diversidade de produtos que podem ser transacionados por e-commerce - em resumo, qualquer tipo de bem desde brinquedos, a ferramentas de jardim, a eletrodomésticos e a equipamentos de ginásio, por exemplo. Desta análise surgem, logicamente, as perguntas que constituem o segredo para o sucesso na estratégia de negócio de uma empresa que atue na área do e-commerce: como encontrar a embalagem mais adequada para produtos com tamanhos, formatos e pesos tão diversos? Como assegurar a melhor relação custo / benefício? Como assegurar as condições de manuseamento particular das embalagens de produtos mais frágeis ou de grandes dimensões?

Todas estas questões são críticas, mas, muitas vezes, são também subvalorizadas no contexto do dia-a-dia das empresas. Motivadas por um sem número de razões, sobretudo relacionadas com o custo, as empresas que fornecem bens no comércio eletrónico acabam por optar pela utilização de embalagens standard, prontas para utilização e com pouca ou nenhuma personalização. Esta solução permite alguma poupança de custos, no entanto, devido às dimensões padronizadas destas embalagens, verifica-se a necessidade, muito frequente, da utilização de uma enorme quantidade de materiais de enchimento para um acondicionamento adequado do produto. Tal situação tem impacto, particularmente, ao nível da sustentabilidade ambiental dos processos logísticos bem como ao nível da perceção da encomenda por parte do consumidor final. Sendo este um tema abordado em detalhe mais à frente no presente Caso de Estudo, importará apenas referir que a crescente consciencialização social e ativismo em matérias ambientais levam a que uma embalagem que apresente, por exemplo, 70% do seu conteúdo ocupado por material de enchimento seja,

<sup>6</sup> <https://cdn.ymaws.com/www.ameripen.org/resource/resmgr/PDFs/White-Paper-Optimizing-Packa.pdf>

<sup>7</sup> <http://patternfoxconsulting.com/packaging-part-i-patternfox-problemkit/>

por norma, mal percebida pelo consumidor, podendo, no limite, até fazer com que o cliente não volte a repetir uma compra à empresa que enviou o produto.

Neste contexto – que consiste, de forma resumida, no grande desafio enfrentado atualmente pelas empresas que fazem entregas ao domicílio – surgiu o conceito de “Box on Demand”, ou seja, de embalagens customizadas à medida do produto a ser transportado. Com efeito, verifica-se que a implementação de um sistema Box on Demand numa empresa permite a redução de custos de envio - eliminando o excesso de peso dimensional bem como a utilização de materiais de enchimento de espaços vazios -, a otimização do tamanho da embalagem bem como a criação de diversos tipos de design únicos para um determinado conjunto de produtos que seguem numa mesma encomenda, e a produção de embalagens do tamanho certo para aplicações de devolução ou reembalagem, por exemplo<sup>8</sup>.

A utilização deste tipo de sistemas – Box on Demand ou Fit-to-product – encontra-se em crescimento, e está a tornar-se cada vez mais popular, em linha com o crescimento de grandes plataformas de e-commerce como a Amazon. Neste âmbito, importa ainda salientar que a utilização de métodos de embalagem mais otimizados e eficientes – como é o caso deste tipo de sistemas – reduz os custos de envio da encomenda bem como acarreta benefícios em termos de poupança de tempo de operação<sup>9</sup>. Assim, com o aumento da popularidade destes sistemas, espera-se também um aumento dos materiais e equipamentos necessários para a sua implementação eficaz e efetiva nas empresas, prevendo-se um aumento de solicitações no âmbito de materiais como o cartão canelado em contínuo que possa ser dobrado / cortado com as medidas necessárias (“on demand”), bem como no âmbito das respetivas máquinas para impressão e montagem das embalagens<sup>3</sup>.

Com efeito, a impressão digital é outra das grandes tendências atuais do setor das embalagens de cartão canelado. A flexibilidade das tiragens, a poupança nos custos de configuração, a capacidade de personalização (por exemplo, por marca) e o nível de qualidade disponibilizado através das tecnologias mais recentes permitem a obtenção da combinação perfeita de condições para a criação de oportunidades de crescimento para a indústria, tanto das embalagens de cartão como das próprias impressoras<sup>3</sup>. Tal como referido anteriormente, a embalagem é - cada vez mais - vista como um instrumento integrante da estratégia de marketing das empresas. Sendo o primeiro contacto físico entre o consumidor final e o produto que comprou através do e-commerce, a embalagem tem um papel importantíssimo na constituição da primeira impressão do cliente relativamente à empresa/ marca. Desse modo, é fundamental que a embalagem – no seu design, nos materiais que utiliza, no seu processo de descarte (reciclagem, reutilização ou na impossibilidade de fazer qualquer destes processos) - se encontre perfeitamente alinhada com a imagem que a marca quer projetar no mercado. Neste contexto, importa lembrar o mundo altamente tecnológico e conectado onde todos vivemos e no qual o poder das redes sociais para fazer publicidade às marcas / produtos é enorme. No entanto, sabendo que esta publicidade tem igual potencial de ser positiva ou negativa, é altamente recomendável que a estratégia de negócio das empresas passe por adotar embalagens que sejam “instantaneamente instagramáveis”<sup>9</sup>, característica esta que se encontra, claramente, associada à aposta das empresas na impressão digital do cartão canelado.

Por fim, não se poderia deixar de abordar com um pouco mais de detalhe a temática da sustentabilidade, já mencionada pontualmente em alguns dos pontos elencados. Logicamente, a sustentabilidade é uma temática abrangente que, num setor como o das embalagens de cartão, mostra ser absolutamente transversal a toda a cadeia de valor. Como é amplamente reconhecido, o cartão canelado apresenta um conjunto de características que o tornam particularmente atrativo neste contexto, nomeadamente o ser facilmente reciclável e o facto de a indústria do papel e cartão estar já perfeitamente adaptada a esses mesmos processos de reciclagem que permitem a transformação de embalagens e a criação de várias gerações dessas embalagens utilizando o mesmo material primário. Estas características fomentaram, efetivamente, um aumento da popularidade destas embalagens em cartão comparativamente com outras alternativas feitas, por exemplo, com recurso a materiais poliméricos<sup>3</sup>. Adicionalmente, o facto de a regulamentação ambiental estar em franco crescimento, com a implementação de metas ambientais cada vez mais rigorosas, impulsiona cada vez mais as empresas – neste caso, do setor das embalagens de papel e cartão – a terem atitudes proactivas e inovadoras,

<sup>8</sup> <http://boxondemand.com/fulfillment/>

<sup>9</sup> Relatório sobre Tendências do Packaging: 2020 e anos seguintes – DS SMITH

procurando soluções, tanto ao nível das tecnologias de produção como dos materiais, que lhes permitam a manutenção da competitividade num contexto mais “verde” e *eco-friendly*.

Assim, e em virtude de todo o exposto, é preponderante que as empresas do setor das embalagens de cartão concebam, desenvolvam e implementem novas estratégias de negócio que, por um lado, se mostrem adequadas ao novo paradigma do e-commerce e que, por outro lado, se revelem eficientes e eficazes num mercado global altamente competitivo. Neste contexto, o presente Caso de Estudo explora a estratégia de negócio de uma empresa líder no setor das embalagens de cartão a nível internacional, e com presença também em Portugal: a DS SMITH. Sendo uma empresa que apresenta como principais bandeiras a sustentabilidade e a inovação, constitui o *role-model* perfeito para o setor em termos de adaptação / criação de novas estratégias de negócio e de desenvolvimento de produtos inovadores e de alto valor acrescentado – nomeadamente, no âmbito do conceito “Box-on-demand” -, devidamente reconhecidos no mercado internacional, e que se encontram totalmente alinhados com os requisitos da nova realidade do e-commerce e das entregas ao domicílio.



## 2. DS SMITH

### 2.1 Apresentação Da Empresa e do Desafio

#### » A EMPRESA

A DS SMITH é, atualmente, uma empresa líder na Europa na área do fabrico de embalagens por medida, sendo especializada em design de embalagens avançadas e primando por um serviço local próximo das instalações dos seus clientes. Com um vasto portefólio na área das embalagens de cartão (que inclui embalagens de transporte, embalagens de consumo, expositores, entre outras tipologias), a empresa apresenta uma atitude proativa e de alinhamento com as exigências e tendências do mercado no seu setor de atuação<sup>10</sup>.

Fundada pela família SMITH, na década de 1940, em Londres, a DS SMITH é uma empresa que tem crescido substancialmente ao longo dos últimos 80 anos devido, em grande medida, às aquisições que foi fazendo a outras empresas um pouco por todo o mundo. Atualmente, a DS SMITH é um fornecedor líder – a nível global - de soluções de embalagem em cartão canelado, operando em 34 países e empregando mais de 30.000 pessoas<sup>11</sup>.

Em Portugal, a implementação da empresa teve lugar no final do ano de 2016, através da aquisição da Gopaca e da P&I Displays, sendo que, ao longo dos últimos três anos ocorreu a expansão do negócio em território nacional, existindo, atualmente, seis unidades fabris e um centro logístico. Assim, o balanço após quase quatro anos de presença em território português não poderia ser mais positivo: a empresa é já líder nacional do setor em todos os produtos que comercializa, nomeadamente, packaging, displays, cartão canelado, fanfold e honeycomb<sup>12</sup>.

A forte aposta na inovação sustentável e no desenvolvimento de processos - que auxiliam os seus clientes a reduzir os desperdícios, os custos e a complexidade das suas cadeias de abastecimento - são os dois grandes pilares da estratégia de negócio da empresa. Fazendo uso da sua ampla experiência - que inclui o design das embalagens, a produção e o fornecimento de materiais reciclados -, a empresa tem capacidade de oferecer soluções inovadoras e *eco-friendly* de alta qualidade bem como um ótimo serviço de acompanhamento que responde a todas as necessidades dos clientes na área das embalagens<sup>13</sup>. Desse modo, a empresa aposta no “Pensamento do Ciclo de Abastecimento” (Supply Cycle Thinking) como uma abordagem integrada que diminui a complexidade e simplifica as cadeias de abastecimento dos clientes<sup>13</sup>.

Assim, e de forma geral, verifica-se que a empresa atua, maioritariamente em três domínios que se interrelacionam: desenvolvimento de soluções de embalagem em cartão canelado; produção de materiais de papel e cartão; serviços de reciclagem de embalagens de papel e cartão. Sustentando-se na oferta destes serviços, a DS SMITH apresenta uma estratégia de negócio diferenciadora no mercado ao identificar indubitavelmente o enorme potencial das embalagens de cartão na sociedade atual.

Com efeito, e primando por uma linha de pensamento que a distingue dos seus pares, a DS Smith adota abordagens flexíveis e holísticas nas soluções que concebe e desenvolve, atuando nas áreas em que identificam as maiores necessidades por parte dos clientes. Desse modo, o princípio pelo qual a empresa se rege consiste em encontrar formas inovadoras de ajudar os clientes a conseguir mais com menos, ou seja, vender mais, reduzir custos e gerir os riscos e a complexidade da sua cadeia de abastecimento<sup>14</sup>. Tendo então por base uma abordagem integrada, a DS SMITH pode apresentar aos seus clientes soluções que vão do design à produção, passando ainda pela reciclagem. Desse modo, é fácil concluir que a sustentabilidade está – de facto – no centro de ação da empresa, detendo a

<sup>10</sup> <https://www.dssmith.com/pt/packaging/sobre>

<sup>11</sup> <https://www.dssmith.com/company/our-company>

<sup>12</sup> <https://pontosdevista.pt/2019/12/16/na-ds-smith-colocamos-sustentabilidade-no-centro-tudo-fazemos/>

<sup>13</sup> <https://www.dssmith.com/uk/packaging/expertise/our-vision2/supply-cycle-thinking>

<sup>14</sup> <https://www.dssmith.com/company/who-we-are>

capacidade de produzir, usar, recolher e reciclar embalagens de cartão num período de até 14 dias<sup>15</sup>, fazendo uso das suas competências e know-how interno no âmbito da inovação para dar resposta aos desafios identificados pelo setor.

Neste contexto, mostra-se evidente a tendência da empresa para o fornecimento de soluções personalizadas e perfeitamente alinhadas tanto com as necessidades dos seus clientes, como com as exigências do mercado e da sociedade em geral. Consequentemente, a DS SMITH constitui, claramente, um parceiro de negócios estratégico para qualquer empresa que necessite de embalagens de cartão canelado para o seu negócio<sup>16</sup>, sendo o seu principal objetivo tornar-se o fornecedor líder a nível global de soluções de embalagem sustentáveis<sup>17</sup>.

Assim, de forma geral, verifica-se que a empresa aposta na inovação no âmbito da conceção e desenvolvimento das embalagens ideais para as cadeias de abastecimento dos seus clientes e, posteriormente, fabrica essas mesmas embalagens seguindo os mais elevados padrões de qualidade<sup>18</sup>. Para tal, e como brevemente referido anteriormente, a empresa fabrica papel e tem ainda um departamento de reciclagem para obter as fibras necessárias para essa mesma atividade, assegurando desse modo uma produção de embalagens de cartão canelado de alta qualidade, *eco-friendly* e com uma relação de custo-benefício otimizada. Importa igualmente referir que a DS SMITH aposta também na conceção e fabrico de cartão mais leve do que o normal por forma a produzir embalagens de melhor desempenho com a menor quantidade de fibra possível.

Neste âmbito a DS SMITH é também uma empresa altamente inovadora, tendo desenvolvido um programa designado por PACE (*Performance, Assurance, Consistency, and Environment* – Performance, Garantia, Consistência e Ambiente)<sup>19</sup>. A empresa detém, assim, uma tecnologia que testa a capacidade de resistência do cartão canelado fabricado à medida sendo, desse modo, possível definir o peso de papel / cartão necessário para o fim pretendido. Paralelamente, a empresa encontra-se atualmente a desenvolver soluções inovadoras no que diz respeito a máquinas que constroem caixas à medida com o tamanho correto para pedidos de e-commerce de alta velocidade, o que pode reduzir de forma bastante significativa os custos de logística e melhorar a sustentabilidade dos clientes da empresa.

A grande variedade existente no portefólio de produtos e serviços da DS SMITH só se tornou uma realidade através da vasta rede de relações comerciais estabelecida pela empresa ao longo dos anos. Trabalhando com uma enorme quantidade de marcas FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*), grandes retalhistas e grandes indústrias, a DS SMITH adquiriu amplo conhecimento relativamente às dinâmicas do setor e às tendências dos consumidores que, por sua vez, são fatores que influenciam sobremaneira a aplicação e utilização das embalagens<sup>18</sup>. Assim, no sentido de capitalizar todo este conhecimento adquirido e aplicá-lo como mais-valias para os seus clientes, a DS SMITH tem uma rede de sete Centros de Impacto nos quais trabalham especialistas em embalagem capazes de auxiliar os clientes que os procuram a perceber como é que a utilização da embalagem certa poderá impactar o aumento das vendas, reduzir custos e gerir riscos<sup>20</sup>.

Paralelamente, e fazendo uso da sua rede de 36 Centros de PackRight<sup>21</sup>, a DS SMITH concebe e desenvolve embalagens que visam responder às necessidades apresentadas pelos clientes em todas as etapas da sua cadeia de abastecimento, incluindo o processo de fabrico, de logística e de marketing. Para tal, os designers e engenheiros especializados e altamente experientes da DS SMITH desenvolvem esforços de forma colaborativa e multidisciplinar com os seus clientes por forma a encontrar a solução ideal para o desafio proposto.

Por fim, e no que diz respeito ao processo de produção em si mesmo, e como referido anteriormente, verifica-se que a DS SMITH fabrica embalagens de alta qualidade tanto de cartão canelado como de papel. No caso das embalagens de cartão canelado, a DS SMITH tem ainda capacidade para proceder também à impressão, corte e colagem das caixas que são posteriormente enviadas na forma plana em paletes, prontas para montagem e enchimento nas fábricas dos clientes<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> <https://www.dssmith.com/sustainability/circular-economy/our-business/box-to-box-in-14-days>

<sup>16</sup> <https://www.dssmith.com/packaging/offering>

<sup>17</sup> <https://www.dssmith.com/company/strategy>

<sup>18</sup> <https://www.dssmith.com/company/strategy/business-model>

<sup>19</sup> <https://www.dssmith.com/us/packaging/solutions/pace>

<sup>20</sup> <https://www.dssmith.com/uk/packaging/expertise/collaborative-approach/impact-centre/what-is-an-impact-centre->

<sup>21</sup> <https://www.dssmith.com/pt/packaging/especialistas/abordagem-colaborativa/packright-centre>

De forma geral, e analisando os últimos anos, verifica-se que a DS SMITH tem vindo a crescer, pretendendo continuar a inovar com novos clientes em novos mercados. Por esse motivo o foco do negócio da empresa encontra-se simultaneamente na produção de embalagens e na sua reciclagem, reduzindo, por conseguinte, a sua exposição à produção de papel não integrada<sup>22</sup>. Neste âmbito, e fruto do aumento da consciencialização global em matéria ambiental bem como de um aumento da pressão governamental no sentido de se concretizarem as metas ambientais definidas para 2030, importará referir que a empresa identifica um enorme potencial de crescimento sustentável no setor do cartão canelado por toda a Europa.

Em suma, é possível constatar que a DS SMITH oferece soluções com base na sua visão, inovação, experiência em design e experiência em fabrico. Desse modo, a empresa pretende continuar a investir em prazos de entrega curtos e na conceção, desenvolvimento e fabrico de produtos de elevada qualidade utilizando, para tal, a sua rede de Centros de Impacto e PackRight.

## » O DESAFIO

Como é amplamente patente através da apresentação da empresa, uma das suas grandes preocupações consiste na sustentabilidade ambiental, tanto na cadeia de valor da própria DS SMITH como na dos seus clientes. Com efeito, o aumento das solicitações no setor das embalagens de cartão canelado – fruto do aumento do e-commerce – tem contribuído sobremaneira para estimular a DS SMITH a desenvolver soluções cada vez mais otimizadas, eficientes e *eco-friendly* para os seus clientes. No entanto, na base deste estímulo à empresa encontra-se uma estratégia de negócio, devidamente concebida e implementada por forma a possibilitar um total alinhamento entre a política da empresa e a sua atuação no mercado. Neste contexto surgiu a estratégia “*Now and Next*”, apresentada em 2020, na qual a empresa estabelece compromissos e objetivos para a próxima década<sup>23</sup>.

Tendo por base esta abordagem de sustentabilidade – dividida em duas grandes fases: hoje e o futuro – a DS SMITH pretende continuar a envidar esforços na promoção da economia circular, na redução das emissões de CO<sub>2</sub>, na proteção da biodiversidade e na redução do consumo de água. A estratégia *Now and Next* estabelece quatro áreas-chave que incluem os seguintes princípios:

- > Fechar o ciclo através de um design otimizado: pretende-se, até 2023, a produção embalagens 100% recicláveis ou reutilizáveis e fazer com que todas as embalagens sejam também recicladas ou reutilizadas.
- > Proteger os recursos naturais, aproveitando ao máximo cada fibra utilizada: pretende-se, até 2025, que a utilização de fibras para cada cadeia de abastecimento seja otimizada em 100% no âmbito das novas soluções de packaging e, até 2030, otimizar cada fibra para cada cadeia de abastecimento.
- > Reduzir a produção de resíduos e de poluição através de soluções circulares: pretende-se, até 2025, remover mil milhões de artigos de plástico problemático das prateleiras dos supermercados, bem como remover 250 mil camiões das estradas e trabalhar com parceiros no sentido encontrar soluções para o packaging “difícil de reciclar”.
- > Capacitar as pessoas para liderar a transição para uma economia circular: em 2025 a empresa pretende ter 100% da sua “população” envolvida na economia circular e, em 2030, ter 5 milhões de pessoas envolvidas em estilos de vida circulares.

**Tendo por base esta nova estratégia de negócio da DS SMITH, onde se coloca então o grande desafio que constitui a base do presente Caso de Estudo? Precisamente na aplicação desta filosofia de atuação sustentável num setor como o das embalagens para entregas ao domicílio que, atualmente, se encontra em grande crescimento e cujo impacto ambiental e económico necessita de ser endereçado com urgência.** Com efeito, as empresas começam já a aperceber-se de que a sustentabilidade ambiental é uma questão com cada vez mais impacto nas escolhas dos

<sup>22</sup> <https://www.dssmith.com/company/strategy/markets>

<sup>23</sup> <https://www.dssmith.com/us/packaging/about/media/news-press-releases/2020/9/ds-smith-announces-new-sustainability-strategy-now-and-next>

consumidores, sendo que estudos demonstram que 75% da Geração dos Millennials está disposta a pagar mais por produtos sustentáveis<sup>24</sup>. Neste contexto, e tendo em consideração o facto de que “sustentabilidade” é um conceito muito vasto, sendo difícil acompanhar as melhores prática num mundo em constante mudança, para um produtor de embalagens deverá ser necessário tornar prioritárias as seguintes questões<sup>25</sup>: de que material são feitas as embalagens (plástico, cartão, outro material)?; Como são produzidas as embalagens (utiliza-se material reciclado no fabrico)?; Como se vai processar o envio de produtos nessas embalagens (é necessário material de enchimento para espaços vazios ou o tamanho está otimizado)?; Como é que os consumidores finais vão descartar as embalagens (é possível optar pela reciclagem ou reutilização)?

Evidentemente, as respostas a cada uma destas questões ditam o nível de sustentabilidade ambiental presente na solução de embalagem para entrega ao domicílio disponibilizada pelas empresas. Não será difícil encontrar as respostas teoricamente mais adequadas a cada uma destas questões, no entanto, o mesmo não se poderá dizer relativamente à sua aplicação prática. Adicionalmente, é necessário conjugar toda a vertente da sustentabilidade ambiental com a componente estética, sendo igualmente necessário – como já referido anteriormente – criar embalagens atrativas e que funcionem como ferramentas de marketing. É precisamente neste processo que as empresas fornecedoras de soluções de embalagem têm que atuar, auxiliando os seus clientes a tomarem as decisões mais adequadas face às suas necessidades e às exigências dos seus clientes. Este é, obviamente, um processo altamente complexo, sendo necessário que as empresas fornecedoras das soluções detenham uma elevada diversidade de competências, experiência e know-how para o poderem colocar em prática. Nesse sentido, apresenta-se de seguida a metodologia – e respetiva aplicação prática – desenvolvida pela DS SMITH para dar resposta às solicitações dos seus clientes dedicados ao e-commerce no âmbito do desenvolvimento da solução de embalagem mais adequada às suas necessidades de entregas ao domicílio e, simultaneamente, encontrando-se perfeitamente alinhada quer com a sua estratégia de negócio “*Now and Next*”, quer com as tendências de mercado e dos consumidores finais.

<sup>24</sup> <https://environmentjournal.online/articles/generation-green-how-millennials-will-shape-the-circular-economy/>

<sup>25</sup> <https://www.dssmithepack.co.uk/blog/sustainable-packaging/sustainable-packaging-millennial-consumer/>

## 2.2 Solução

### » Metodologia *Sweet Spot*

A base da metodologia encontrada pela DS SMITH para desenvolver as soluções de embalagem mais adequadas às necessidades e requisitos dos seus clientes teve por base uma questão central: como será possível encontrar o *Sweet Spot*, ou seja, as características ideais para a embalagem de e-commerce de uma empresa?<sup>26</sup> Esta é, efetivamente, uma questão complexa, para a qual é necessário ter em consideração um conjunto de variáveis - que serão descritas de seguida -, no entanto, importará já mencionar que, com as ferramentas, conhecimento, experiência e métodos de inovação adequados, a embalagem *Sweet Spot* pode, sim, ser alcançada.

O cartão canelado é um material de embalagem usado para essa mesma finalidade pelas lojas tradicionais há mais de uma centena de anos. No entanto, a realidade do e-commerce e das entregas ao domicílio é bastante mais recente, sendo necessário ter algum cuidado na transposição dos conhecimentos adquiridos no contexto do ciclo de fornecimento do comércio tradicional / físico para o contexto do comércio eletrónico. Paralelamente, a evolução dos dois segmentos de comércio não ocorreu à mesma velocidade, tendo o e-commerce evoluído de forma muito mais célere (como explicitado na secção introdutória do presente Caso de Estudo). Desse modo, verifica-se que, atualmente, os consumidores esperam poder comprar onde, quando e como quiserem, sendo premente que as empresas fornecedoras de embalagens acompanhem este nível de solicitação.

Com efeito, e também como já referido anteriormente, quando o e-commerce “nasceu”, as marcas preocupavam-se, maioritariamente, em fornecer a proteção adequada aos seus produtos bem como em entregar as encomendas dentro do prazo estabelecido. No entanto, cedo se aperceberam que seria necessário evoluir neste campo, tendo aparecido então a impressão interna nas embalagens, rapidamente seguida pela introdução da experiência de *unboxing*. Atualmente, verifica-se que os interesses encontram-se direcionados para a conectividade, sustentabilidade e design inclusivo. Tendo então em consideração estas solicitações do mercado, a DS SMITH começou a focar a sua atenção, precisamente, no desempenho das suas embalagens no processo de entregas ao domicílio. Por exemplo, a empresa pretendia perceber não só em que pontos de contacto tinham, eventualmente, ocorrido problemas, mas também porque é que embalagens iguais apresentavam tipos e graus de danos diferentes. Neste contexto, a DS SMITH desenvolveu um conjunto de ferramentas para e-commerce bem como material de apoio e uma metodologia de workshops, além de investir também em dois laboratórios de teste DISCS™ - *Drop, Impact, Shock, Crush and Shake*, ou seja, testes de avaliação relativamente a queda, impacto, choque, esmagamento e agitação das embalagens - para adquirir a capacidade de fornecer soluções integrais, cobrindo todas as exigências atuais (e em evolução) dos clientes<sup>26</sup>.

Todo este “kit” criado pela DS SMITH para encontrar a embalagem ideal para os seus clientes evidencia a complexidade deste processo. Obviamente que todos os designs terão algum tipo de limitação - seja ao nível das matérias-primas, do tamanho ou do processo de fabrico, por exemplo -, no entanto, uma abordagem holística e integrada como a da metodologia *Sweet Spot* permitirá perceber o impacto de determinadas escolhas numa área relativamente à restante cadeia de valor inerente à embalagem. Assim, verifica-se que, para a criação de um novo design de embalagem de e-commerce capaz de alcançar o *Sweet Spot*, é necessário ter em consideração o equilíbrio de seis pontos críticos principais, nomeadamente:

- **Sustentabilidade** - Pretende-se que a embalagem seja reciclável e que se utilize o mínimo de material possível;
- **Proteção** - Pretende-se que a embalagem proteja os produtos ao longo do ciclo de fornecimento;
- **Alinhamento da marca** - Pretende-se que a embalagem permita ao cliente experienciar em casa sensações semelhantes às que experienciaria numa compra em loja;
- **Experiência do cliente** - Pretende-se que a embalagem proporcione uma experiência envolvente ou única;
- **Design Inclusivo** - Pretende-se que o design e as características de impressão da embalagem sejam não discriminatórias;
- **Eficiência da inovação** - Pretende-se que todos os custos, velocidades de embalamento e capacidades de fabrico da embalagem estejam dentro do intervalo solicitado pelo cliente.

<sup>26</sup> <https://www.dssmith.com/pt/packaging/sobre/meios-de-comunicacao-social/noticias-e-comunicados-de-imprensa/2020/3/como-encontrar-o-sweet-spot-para-o-seu-packaging-de-e-commerce>

Em termos gráficos, a metodologia *Sweet Spot* é representada pela DS SMITH da seguinte forma:



Figura 1 – Metodologia *Sweet Spot* do e-commerce da DS SMITH<sup>26</sup>

A aplicação da metodologia *Sweet Spot* é, evidentemente, aplicada caso a caso, sendo uma abordagem personalizada aos recursos, necessidades e expectativas de cada cliente. Além disso, a importância conferida a cada um dos pontos em análise também irá diferir dependendo, precisamente, do contexto em causa. Desse modo, a DS SMITH pretende que esta metodologia promova a inovação no setor das embalagens, primando pela busca do melhor equilíbrio – e, por conseguinte, do melhor nível de compromisso possível – entre as seis áreas-chave referidas.

#### » *Box on demand* - Fanfold

Com efeito, só se torna possível à DS SMITH aplicar esta metodologia personalizada às solicitações que recebe por parte dos clientes devido ao facto de a empresa ter já na sua base uma particular abertura para o conceito de *Box on Demand*. Desse modo, a empresa não apresenta apenas as soluções à medida devidamente concebidas e desenvolvidas pelos seus especialistas, mas sim apresenta também materiais de embalagem mais adequados para que os seus clientes possam conceber as suas próprias embalagens (podendo estas ser produzidas pelo cliente ou pela própria DS SMITH). Neste contexto, importará apresentar um produto “standard” comercializado pela DS SMITH para que os seus clientes possam produzir as suas próprias embalagens *on demand*: o Fanfold.

O Fanfold (figura 2) é uma placa contínua de cartão canelado, vincada e dobrada como um acordeão<sup>27</sup>. Este material de embalagem é extremamente versátil, constituindo uma solução perfeitamente adequada para empresas que pretendem embalar diversos tipos de produtos com diferentes formatos, tamanhos e quantidades. Assim, é possível apresentar como principais vantagens da sua utilização a elevada flexibilidade do seu processo de produção (devido à disponibilidade de embalagens no momento certo, sem quebras de produção), o facto de substituir referências de

<sup>27</sup> <https://www.dssmith.com/pt/packaging/sobre/meios-de-comunicacao-social/noticias-e-comunicados-de-imprensa/2020/2/fanfold>



embalagens individuais, o facto de simplificar - de forma significativa - o armazenamento, a gestão de stocks e a gestão de encomendas e, desse modo, melhorar os respetivos prazos de entrega. Adicionalmente, a utilização deste material de embalagem permite ainda a redução do desperdício de material (uma vez que é possível obter embalagens perfeitamente ajustadas aos produtos pretendidos), a redução dos custos de transporte (através da otimização das cargas a transportar), a melhoria da qualidade da embalagem e, por fim, a redução do impacto ambiental (uma vez que é um material totalmente reciclável).

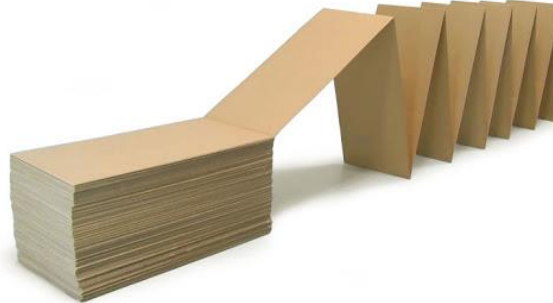


Figura 2 – Fanfold

Sendo um material de embalagem totalmente multifuncional – como explicitado previamente – verifica-se que a utilização deste modelo de produção (que inclui as soluções de maquinaria direcionadas para este material) pode reduzir os custos de embalagem até 30%<sup>28</sup>. Neste âmbito importará ainda referir que os equipamentos de *Box on Demand* – necessários para efetuar todas as operações para fabrico das embalagens - encontram-se instalados nas fábricas ou unidades logísticas dos clientes da DS SMITH, possibilitando a criação de caixas com o tamanho correto para cada encomenda<sup>28</sup>.

Em Portugal, a DS SMITH é, atualmente, líder no fabrico de Fanfold<sup>29</sup>. Tratando-se de uma tecnologia de fabrico que apresenta a possibilidade de pré-impressão, constitui uma solução complementar e diferenciadora na área de embalagem, disponível no mercado do cartão canelado.

Assim, tendo em consideração todo o exposto, é possível compreender que, no âmbito das embalagens de e-commerce para entrega ao domicílio, a DS SMITH se encontra dotada, por um lado, de uma metodologia de negócio diferenciadora, consistente e inovadora e, por outro lado, da matéria-prima e da tecnologia necessária para colocar em prática essa mesma metodologia. Tendo então por base o enquadramento dado à metodologia *Sweet Spot* e a um dos tipos de materiais de embalagem comercializados pela DS SMITH no contexto de *Box on demand*, importará agora perceber qual é a sua aplicação prática, ou seja, analisar casos práticos no âmbito dos quais a empresa deu origem a embalagens de e-commerce para entrega ao domicílio inovadoras e desenhadas à medida das necessidades dos clientes.

<sup>28</sup> <https://fanfold.dssmith.es/pt/>

<sup>29</sup> <https://www.dssmith.com/pt/packaging/oferta/produtos/fanfold>

## » APLICAÇÃO PRÁTICA DA METODOLOGIA *SWEET SPOTE* DO CONCEITO *BOX ON DEMAND*

Relativamente à aplicação prática da metodologia *Sweet Spot*, apresentam-se de seguida dois exemplos de embalagens concebidas de forma personalizada pela equipa de especialistas da DS SMITH: *Laithwaite's Wine* e *Morroco Gold*.

### ➤ *Laithwaite's Wine*

A empresa Laithwaite – uma plataforma de compra de vinho online com sede no Reino Unido<sup>30</sup> – apresentou um desafio à DS SMITH: pretendia melhorar o desempenho das suas embalagens de garrafas de vinho em termos de proteção e, simultaneamente, eliminar a utilização de plástico nessas mesmas embalagens. Partindo destes requisitos, a DS SMITH concebeu uma embalagem em cartão com desempenho avançado que conferiria uma maior proteção aos produtos em caso de solavancos e impactos durante o processo de entrega das encomendas. O equilíbrio entre a sustentabilidade, a necessidade de proteção e a componente estética da embalagem foi algo que teve que ser constantemente tido em consideração uma vez que era necessário criar uma experiência de *unboxing* agradável para o consumidor final.

No sentido de testar a eficácia a solução desenvolvida antes de esta ser utilizada na cadeia de abastecimento, a Laithwaite fez uso da tecnologia de teste DISCS da DS SMITH<sup>31</sup>. Esta tecnologia, pioneira no setor, permite verificar se uma embalagem tem a resistência necessária para ultrapassar a cadeia de abastecimento sem danos provocados por queda, impacto, choque, esmagamento e agitação (DISCS – *Drop, Impact, Shock, Crush, Shake*).

Adicionalmente, ainda no âmbito deste projeto da Laithwaite, a DS SMITH – através dos seus departamentos de Embalagem, Reciclagem e Papel – desenvolveu um sistema de reciclagem de ciclo fechado designado por “Box to Box em 14 dias” para a embalagem concebida. Este sistema permite que o cartão canelado recolhido dos clientes possa ser reciclado e convertido em novas embalagens de cartão canelado num prazo de 14 dias promovendo, de forma evidente, a economia circular no setor e a sustentabilidade do negócio da empresa<sup>32</sup>.

Esta parceria entre a DS SMITH e a Laithwaite permitiu então o desenvolvimento de uma nova embalagem (Figura 3), totalmente personalizada de acordo com as necessidades e requisitos expressos pelo cliente. Como é possível verificar pela observação da imagem, esta nova embalagem confere proteção adicional aos produtos, mantendo um *design* apelativo e de fácil acesso ao consumidor final.



Figura 3 – Embalagem de Vinho Laithwaite

<sup>30</sup> <https://www.packaginginsights.com/news/ds-smith-and-laithwaites-partner-on-traceable-recyclable-wine-packaging-for-e-commerce.html>

<sup>31</sup> <https://www.packaginginsights.com/news/the-sweet-spot-a-journey-inside-ds-smiths-e-commerce-design-methodology.html>

<sup>32</sup> <https://packagingeurope.com/collaboration-between-ds-smith-and-laithwaites-wine-closed-loop-system/>



➤ **Morroco Gold**

Morocco Gold é uma marca premium de azeite extra virgem, cuja garrafa, rotulagem e apresentação refletem precisamente a sua qualidade superior relativamente aos seus pares no mercado<sup>33</sup>. Neste contexto, a empresa procurava uma embalagem destinada ao e-commerce que refletisse, igualmente, esse estatuto superior da marca, sem comprometer a sua proteção e funcionalidade. Nesse sentido, recorreram à DS SMITH para que, através da sua metodologia *Sweet Spot*, conseguissem conceber uma embalagem perfeitamente ajustada aos requisitos apresentados.

Com efeito, a Morocco Gold trabalhou em conjunto com a DS SMITH durante 5 meses tendo como objetivo a obtenção de uma solução de embalagem robusta (garantindo, desse modo, que as garrafas de azeite chegam em perfeitas condições ao cliente final), anónima do lado de fora (ou seja, ninguém consegue perceber que o produto que se encontra dentro da embalagem tem um grande valor), fácil de abrir e sem desperdícios (uma vez que não tem material de embalagem/ enchimento em excesso). Embora, como referido, a embalagem seja perfeitamente anónima do lado fora, o mesmo não se pode dizer do seu interior que, efetivamente, transmite o valor premium do produto através de uma impressão de alta qualidade, quer na embalagem em si como no acessório que protege a garrafa Morocco Gold<sup>34</sup>.

Esta embalagem – Figura 4 -, com uma estética altamente diferenciadora, venceu o prémio Starpack Gold em 2019, tendo sido dado particular destaque ao seu impacto visual, à sua simplicidade na abertura, à sua facilidade de armazenamento e montagem e, por fim, à sua conceção sustentável (sem material de enchimento, como referido anteriormente, e composta por cartão canelado fácil de reciclar)<sup>34</sup>. Tendo em consideração a relevância do prémio obtido torna-se evidente que a parceria entre a DS SMITH e a Morocco Gold é um exemplo do sucesso da aplicação da metodologia *Sweet Spot*.

No contexto da conceção e desenvolvimento da embalagem para a Morocco Gold, importará salientar que um dos pontos críticos consistia, precisamente, na experiência de “unboxing”, particularmente valorizada em marcas premium. Efetivamente, para que uma embalagem de e-commerce alcance o “Sweet Spot” é extremamente importante que se verifique um total alinhamento com a marca, sendo esse um desafio particularmente complexo em casos de produtos considerados como tendo uma “qualidade superior”. Desse modo, a DS SMITH encontra-se atualmente a apostar em tecnologias que confirmam valor acrescentado às embalagens e que, por conseguinte, as tornem adequadas para os fins pretendidos. Exemplos destas tecnologias são a Impressão Interna de Alta qualidade e a Realidade Aumentada<sup>31</sup>.



Figura 4 – Embalagem de Marroco Gold

<sup>33</sup> <https://morocco-gold.com/premium-packaging-embracing-the-rise-in-e-commerce/>

<sup>34</sup> <https://www.dssmith.com/packaging/about/media/news-press-releases/2019/6/starpack-gold-award-pour-le-packaging-e-commerce-morocco-gold>

## 2.3 Resultados

A DS SMITH conta com cerca de 80 anos de história, tendo vindo a crescer progressivamente ao longo dos anos. Observando-se a receita dos últimos três anos, verifica-se que a empresa faturou cerca de 5.518 milhões de libras em 2018, 6.171 milhões de libras em 2019 e 6.043 milhões de libras em 2020<sup>35</sup>. Verifica-se, assim, que a empresa se manteve relativamente estável num ano particularmente desafiante – 2020 – o que demonstra a consistência e sustentabilidade do seu modelo de negócio, assente, entre outros aspetos, na investigação e no desenvolvimento realizados para os seus clientes no âmbito das embalagens para e-commerce.

Analisando outros indicadores da atividade da empresa nos últimos anos verifica-se que nos anos de 2018/2019<sup>36</sup>, a DS SMITH apresentou um crescimento do volume de negócios superior ao crescimento médio do mercado do setor. Adicionalmente, procedeu ainda à abertura de cinco centros PackRight e à renovação do contrato de exclusividade com a Mondelez para todas as suas embalagens de cartão canelado destinadas ao mercado europeu.

Com efeito, no que diz respeito à rentabilidade do negócio<sup>36</sup>, a DS SMITH apresentou – no período de 2018/ 2019 – um crescimento de 2,4% no segmento de embalagens de cartão canelado, um crescimento de 12% na receita, 28% de crescimento do lucro operacional ajustado e 35% de aumento no lucro antes de dedução de impostos. Também nesse período foi reforçada a operação europeia da empresa com a aquisição da Europac, empresa de embalagens e papel em Portugal, Espanha e França.

No âmbito da sustentabilidade, a DS SMITH apresentou - também em 2018 e 2019<sup>36</sup> - indicadores muito positivos, com 97% do papel utilizado no seu negócio a ser reciclado ou Certificado pela Cadeia de Custódia e 6,1% de redução – igual para igual – em CO<sub>2</sub> por tonelada de produção.

Tendo em consideração todos estes dados – e não obstante o facto de a empresa operar noutros segmentos para além do e-commerce – é possível constatar que a estratégia de negócio *Now and Next* juntamente com a Metodologia *Sweet Spot* da DS SMITH estão, efetivamente, a dar frutos, tanto ao nível da promoção da sustentabilidade do setor (através da implementação de políticas de economia circular) como também ao nível da rentabilidade do negócio. Neste contexto, importará também mencionar que, para além do impacto financeiro destas abordagens de negócio realizadas pela DS SMITH, existe também um impacto significativo ao nível da sua notoriedade no setor. Desse modo, verifica-se que a DS SMITH é uma referência global na área das embalagens de cartão canelado sustentáveis, tendo já obtido prémios nesta área – Prémio Liderpack em 2020<sup>37</sup>, 3 Prémios 2020 WorldStar Packaging Award<sup>38</sup>, Gold Award da agência EcoVadis, também em 2020.

<sup>35</sup> <https://www.dssmith.com/investors/financial-information/summary-income-statement>

<sup>36</sup> <https://www.dssmith.com/company/strategy>

<sup>37</sup> <https://www.dssmith.com/pt/tecnicarton/quem-somos/noticias/2020/10/ds-smith-tecnicarton-recebe-o-premio-liderpack-por-melhor-embalagem-logistica-e-distribuicao>

<sup>38</sup> <https://www.dssmith.com/packaging/about/media/news-press-releases/2020/1/ds-smith-recognised-with-three-awards-at-2020-worldstar-awards>

### 3. CONCLUSÃO

Atualmente, o e-commerce encontra-se em franco crescimento dando origem a uma grande procura de embalagens de cartão canelado que, para além de assegurarem uma distribuição eficiente dos produtos, mantenham também a sua integridade (e, por conseguinte, dos produtos que se encontram embalados), promovam a sustentabilidade ambiental e executem ainda uma função de marketing e promoção das respetivas marcas. Neste contexto altamente desafiante, a DS SMITH desenvolveu e implementou uma abordagem holística para conceção e fabrico de embalagens de e-commerce perfeitamente alinhadas com as necessidades e requisitos dos seus clientes – a Metodologia *Sweet Spot*.

A metodologia *Sweet Spot* encontra-se focada na análise de seis pontos críticos do processo de criação da embalagem: a sustentabilidade, a proteção, o alinhamento da marca, a experiência do cliente, o design inclusivo e a eficiência da inovação. Com efeito, se todos estes pontos forem devidamente acautelados - sendo necessário um trabalho conjunto entre a DS SMITH e o cliente para avaliação dos pontos que merecem ter prioridade em cada caso - é possível obter a referida “embalagem ideal” e personalizada - *on demand* - que apresentará o desempenho adequado bem como um bom equilíbrio entre os vários pontos-chave para a finalidade pretendida. Como evidência do sucesso da aplicação desta metodologia identificam-se os casos da *Laithwaite's Wine* e do *Morocco Gold*. Relativamente à *Laithwaite's Wine*, foi possível conceber e desenvolver uma embalagem avançada em termos de proteção do produto (garrafas de vinho) que, simultaneamente, é sustentável e apresenta um *design* apelativo bem como facilidade de acesso ao consumidor final; no caso do *Morocco Gold*, a DS SMITH desenvolveu uma embalagem sustentável com uma componente estética interior diferenciadora - refletindo o valor premium do produto em causa (azeite extra virgem) - que se mostra, simultaneamente, anónima no seu exterior, bem como robusta e fácil de abrir, tendo esta solução sido distinguida com o prémio Starpack Gold em 2019.

Assim, através da análise do Caso de Estudo apresentado, é possível concluir que a DS SMITH respondeu com sucesso aos desafios impostos pelo mercado, implementando modelos de negócio e metodologia de trabalho inovadores, tornando-se numa referência global no setor das embalagens de cartão canelado sustentáveis.

### 4. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA

# CASO DE ESTUDO: DS SMITH

## ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO INOVADORAS NO SETOR DAS EMBALAGENS PARA E-COMMERCE / ENTREGAS AO DOMICÍLIO

### 1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Crescimento exponencial do e-commerce nos últimos anos (a nível global)

Impacto da COVID-19 nos padrões / modos de consumo dos indivíduos – **prevalência do e-commerce** (tendência a longo prazo)

Embalagem adquire nova importância para distribuidores e clientes

Taxa de manuseamento da embalagem de e-commerce pode ser até 20 vezes mais do que na distribuição tradicional

Valor da embalagem ultrapassa a funcionalidade logística e passa a ser ferramenta de marketing

Maior exigência relativamente ao desempenho da embalagem – preferência pela elevada qualidade e segurança

Valorização da experiência do consumidor (**unboxing**)

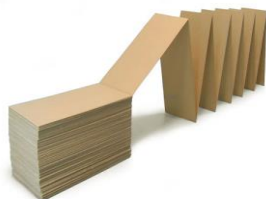
Standard vs Personalização – desafio de Sustentabilidade e de Rentabilidade

### 3. SOLUÇÃO

6 Pontos-chave Metodologia Sweet Spot <sup>a</sup>

Conceito **Box on Demand**

DS Smith  
Sweet Spot do e-commerce  
6 PONTOS-CHAVE DA INOVAÇÃO



Casos de sucesso da aplicação da metodologia <sup>b</sup>



Embalagem de Vinho Laithwaite



Embalagem de Azeite Marroco Gold\*

\*Vencedora do Prémio Starpack Gold em 2019.

### 2. DESAFIO

Crescimento do e-commerce

Aumento da procura de soluções de embalagem



Mais otimizadas  
Mais eficientes  
Mais eco-friendly

Estratégia **Now and Next** da DS SMITH, focada em:

Fechar o ciclo através de um design otimizado.

Proteger os recursos naturais, aproveitando ao máximo cada fibra utilizada.

Reduzir a produção de resíduos e de poluição através de soluções circulares.

Capacitar as pessoas para liderar a transição para uma economia circular.

Aplicação prática da Estratégia **Now and Next** no setor das embalagens para entregas ao domicílio.

### 4. RESULTADO

Modelo de negócio consistente e sustentável.

Crescimento do volume de negócios superior ao crescimento médio do mercado do setor.\*\*

Crescimento de 2,4% no segmento de embalagens de cartão canelado.\*\*

97% do papel utilizado é reciclado ou Certificado pela Cadeia de Custódia e 6,1% de redução em CO<sub>2</sub> por tonelada de produção.\*\*

\*\* Dados de 2018/2019

<sup>a</sup> <https://www.dsmith.com/pt/packaging/sobre/meios-de-comunicacao-social/noticias-e-comunicados-de-imprensa/2020/3/como-encontrar-o-sweet-spot-para-o-seu-packaging-de-e-commerce>

<sup>b</sup> <https://www.packaginginsights.com/news/the-sweet-spot-a-journey-inside-ds-smiths-e-commerce-design-methodology.html>