

## ATUALIZAÇÃO DE EMBALAGEM

### Estratégias Operacionais para Navegar em Mercados Dinâmicos

Sete problemas e soluções que os fabricantes de embalagens precisarão priorizar conforme os mercados globais emergem da COVID-19.

#### Principais Aprendizados:

Neste artigo, exploramos os desafios enfrentados pelo mercado de fabricantes de embalagens europeus e oferecemos algumas soluções operacionais. Além de manter os funcionários seguros e engajados, isso inclui integração de automação e tecnologia de manufatura digital enquanto protege a qualidade e antecipa possíveis interrupções na cadeia de valor.

Os principais percepções e conclusões incluem:

- Exija eficiência quantificável e melhorias de lucratividade da nova automação e tecnologia digital
- Adote um processo de passagem de estágio para acelerar os processos de desenvolvimento de novos produtos
- Use líderes e gerentes provisórios para fornecer a capacidade energética ou mental para os desafios de integração de negócios
- Melhore a qualidade para manter as receitas e proteger as margens
- Aproveite um sistema de gestão disciplinado para ficar no topo das condições dinâmicas do mercado e implantar contramedidas

24/02/21 | John Wynne, Tony Fendyke, e David P. Hicks

A resposta global ao coronavírus e COVID-19, e as mudanças subsequentes no comportamento do consumidor, teve um grande impacto em nossos clientes da indústria de embalagens. A demanda por embalagens de papel e plástico destinadas a hotéis aeroportos, escolas e restaurantes evaporaram em março. Ela lentamente se recuperou durante o verão e sofreu outra queda no outono. É provável que esse ciclo se repita em algum grau em 2021.

Durante o mesmo período, a demanda por porções menores, comida para viagem e embalagens individuais explodiu. Por causa das linhas de produção dedicadas, os fabricantes de embalagens tiveram que deixar algumas linhas ociosas enquanto outras funcionavam sem parar, geralmente nas mesmas instalações.

À medida que o número de casos de COVID-19 aumenta e as taxas de hospitalização sobem, as restrições governamentais continuarão a prejudicar a atividade econômica. O mix de demanda de embalagens continuará a flutuar mais do que o normal ao longo do primeiro semestre de 2021. Neste artigo, examinamos as questões operacionais desencadeadas pela pandemia e respostas políticas, em seguida, oferece algumas sugestões para gerenciar com sucesso os desafios de crescimento imediatos e futuros.

## Sete Questões e Soluções Para Fabricantes de Embalagens Para o Futuro Previsível

1. Mantenha as pessoas seguras e produtivas
2. Prepare-se para o crescimento das interrupções na cadeia de valor
3. Busque com atenção a automação e a tecnologia de fabricação digital
4. Aproveite a qualidade para proteger as margens e fortalecer sua receita
5. Acelere a inovação
6. Fique por dentro da manutenção
7. Integre aquisições de forma eficaz

### 1. Mantenha as pessoas seguras e produtivas

Os requisitos das máscaras protetoras faciais e os frascos onipresentes de desinfetante para as mãos são lembretes diários de que vivemos tempos sem precedentes e perigosos. Até que as vacinas estejam amplamente disponíveis, nossas vidas serão preenchidas com um nível extra de ansiedade.

Com a maior demanda por comida para viagem de restaurantes e supermercados, os volumes de vendas para muitos setores de alimentos e embalagens de consumo têm funcionado bem antes do ano passado, e os equipamentos de produção estão funcionando a todo vapor. Correr com a capacidade máxima ou próxima dela é estressante em tempos normais. Adicione a isso os desafios de hoje de colocar todos no trabalho e mantê-los saudáveis.

Antes da pandemia, havia uma escassez geral de mão de obra. Isso facilitou um pouco, mas ainda é difícil encontrar e manter pessoas habilitadas e experientes. Proteger as pessoas e fazer com que se sintam seguras é um elemento-chave de qualquer estratégia de retenção. E a sua cultura de gestão também.

Uma operação de embalagem de plástico com a qual trabalhamos recentemente estava lutando contra uma rotatividade excepcionalmente alta. A gerência se orgulhava de suas habilidades como bombeiros, correndo para resolver quaisquer problemas que surgissem. O ponto fraco dessa abordagem é que ela prejudica a capacidade de resolução de problemas e o envolvimento das pessoas na fábrica.

Aumentando a padronização e a consistência, e

esclarecendo as expectativas, ajudamos os operadores a reconhecer muitos problemas e, então, tomar as medidas adequadas. Com o tempo, seus funcionários ficaram menos frustrados por não saber o que fazer. Eles também se tornaram mais envolvidos com os investimentos em treinamento da empresa e estão resolvendo seus próprios problemas, o que teve um impacto mensurável nas taxas de rotatividade.

### 2. Prepare-se para o crescimento das interrupções na cadeia de valor

Com o aumento da incerteza e da volatilidade, muitos fabricantes aumentaram sua resiliência na cadeia de suprimentos acumulando estoque. Essa mentalidade de “atender a qualquer custo” não é sustentável a longo prazo. Os líderes de negócios precisam preservar o dinheiro e querem evitar empatar capital de giro em seu depósito. Os fabricantes de embalagens precisam ser cautelosos com o fornecimento e o impacto da demanda de estoque de proteção tanto do lado da matéria-prima quanto com os clientes que podem ter aumentado os estoques.

Adicione a isso o fato de que alguns fornecedores estão lutando para manter as operações e a viabilidade financeira com volumes de vendas e fluxos de caixa reduzidos. Tudo isso o torna um momento especialmente adequado para realizar uma avaliação de risco na cadeia de abastecimento, identifique possíveis problemas e trate de quaisquer preocupações.

De volta ao lado da demanda, as principais empresas de alimentos reduziram seu mix de produtos durante os estágios iniciais da pandemia para atender aos picos de vendas de seus mais vendidos. Muitos estão tornando essas mudanças permanentes. [A Coca-Cola, por exemplo, anunciou que descontinuará 200 de suas marcas de bebidas, cerca de metade de seu portfólio.](#) A desativação de algumas linhas de produtos reduziu a fabricação e a complexidade da distribuição e proporcionou um impulso bem-vindo às margens. Isso também mudará seus requisitos de embalagem.

A contração da demanda, as interrupções na [cadeia de suprimentos e a incerteza econômica reduzirão o volume global do transporte marítimo em 4,1% em 2020, de acordo com a Conferência da ONU sobre Comércio e Desenvolvimento.](#) A fraca demanda global de petróleo e as guerras tarifárias fizeram com que as companhias marítimas parassem os navios e reduzissem a capacidade, o que continuará a limitar as opções para os transportadores e levar a atrasos.



A posição dos fornecedores de embalagens na cadeia de suprimentos os torna suscetíveis ao efeito chicote. Gerenciar a volatilidade da demanda requer um processo robusto de planejamento de vendas e operações (S&OP). Uma demanda mais estável no passado fez com que algumas empresas perdessem alguma disciplina de S&OP. Com a situação de mercado mais dinâmica de hoje, os fabricantes foram forçados a reiniciar seus programas S&OP ou, no mínimo, aumentar a frequência das reuniões de planejamento.



Leia como um fabricante de embalagens atualizou sua cadeia de valor. [E veja as 4 Etapas para Equilibrar a Eficiência e a Resiliência na Cadeia de Suprimentos.](#)

### 3. Busque com atenção a automação e a tecnologia de fabricação digital

Oportunidades de automação em fábricas de embalagens tendem a girar em torno de tarefas sem valor agregado, como mover produtos de caixas ou mesas para esteiras, paletes ou caixas. Os gerentes de operações e engenheiros precisam perguntar continuamente: "Como essa linha pode ser operada com menos pessoas?" e, pelo menos no futuro próximo, "Como podemos reduzir o contato entre as pessoas?".

Ainda assim, os fabricantes precisam agir com cautela. Muitos líderes de negócios se apaixonaram pelo impulso

para "entrar na era digital". Eles estão avançando precipitadamente no caminho digital sem uma compreensão robusta do valor de negócios subjacente.

Qualquer investimento em automação ou tecnologia de manufatura digital deve ser prático e projetado para entregar rapidamente melhorias quantificáveis de eficiência e lucratividade nos resultados financeiros. Se a tecnologia avançada promete mais recursos, mas um tanto vagos, ou dados adicionais que a operação não precisa para otimizar processos, é improvável que entregue um ROI real. Os benefícios financeiros de melhores informações e tomada de decisão mais rápida e baseada em dados precisam ser claramente demonstrados.

Como tende a ser uma área de trabalho intensivo, as unidades de empacotamento de fim de linha são um alvo frequente da automação. Como acontece com qualquer tipo de nova automação, o treinamento de supervisores e gerentes de chão de fábrica costuma ser negligenciado em tais instalações. Após a inicialização, as pessoas que ainda estão na linha não têm um bom entendimento das novas máquinas, e muitas vezes têm problemas para fazer com que funcionem conforme planejado. Em pouco tempo, eles geralmente voltam aos métodos de manuseio manual de materiais.



[Fabricação Digital: Faça Investimentos em Automação mais Inteligentes, para orientação sobre uma estratégia de implementação](#)

"provar e mover" para capitalizar totalmente os investimentos em automação.

## 4. Aproveite a qualidade para proteger as margens e fortalecer sua receita

As margens estão sendo comprimidas em muitos setores e mercados. Os clientes de embalagens estão reduzindo com zelo os problemas de qualidade em seus processos e aumentando os parâmetros de qualidade que estão dispostos a aceitar dos fornecedores. Eles esperam menos variação e são menos tolerantes a congestionamentos de equipamentos, paradas de linha e desperdício causado por material de embalagem fora das especificações.

Além de erodir as margens, as falhas de qualidade podem ter um grande impacto na receita. Muitos fabricantes ficam indiferentes quanto à qualidade e consideram os clientes existentes como garantidos, mesmo em tempos econômicos difíceis. É muito mais fácil e menos caro manter os clientes atuais do que substituir um cliente perdido após um grande problema de qualidade, especialmente considerando o fato de que um contrato típico de fornecedor de embalagens dura de 12 a 24 meses. Se você perder um cliente, demorará muito até que possa conquistá-lo.

Como então os fabricantes de embalagens reduzem a variação e garantem a qualidade? Isso remonta à fabricação digital e à obtenção dos dados corretos com rapidez suficiente para identificar a raiz das causas de quaisquer problemas e, em seguida, implementar contramedidas robustas. Além de dados oportunos e precisos, isso requer fortes capacidades de resolução de problemas impulsionadas pelo envolvimento eficaz dos funcionários no chão de fábrica.

Recentemente, ajudamos um fornecedor de papel revestido a adotar esse tipo de solução para seus problemas de qualidade. Contaminações, especificações mais rígidas do cliente e danos na remessa estavam causando um aumento nas reclamações de qualidade. Nós os ajudamos a identificar os contribuidores e eliminar a contaminação, apertar os controles em sistemas de inspeção visual automatizados e modificar as práticas de carregamento para eliminar danos de transporte.

## 5. Acelere a inovação

Os consumidores finais não pararam de pressionar as empresas de quem compram e seus fornecedores de embalagens para reduzir o uso de materiais, especialmente embalagens de matérias-primas à base de petróleo. Não é nenhuma surpresa, então, que a

inovação em embalagens hoje em dia gira em torno da sustentabilidade ambiental, além de melhorar o desempenho e adicionar recursos comercializáveis.

Infelizmente, o processo de desenvolvimento de novos produtos de muitos fabricantes carece de disciplina e as empresas de embalagem não são exceção. Muitas vezes há falta de visibilidade para desvios de planejamento e programação que se propagam ao longo do processo, levando a atrasos repetidos e prazos perdidos. Só porque cada novo produto é único (até certo ponto) não significa que o processo de desenvolvimento não possa seguir uma estrutura robusta e repetível que segue um processo de gerenciamento de projeto rigoroso.

A adoção de uma abordagem de passagem de estágio pode melhorar drasticamente a eficiência e eficácia do desenvolvimento de novos produtos, ao mesmo tempo que reduz o tempo de lançamento no mercado. Nenhuma empresa quer avançar com um projeto de P&D e descobrir que a demanda do mercado é baixa ou que a fabricação ou qualidade não pode lidar com o novo design. Além de um processo de concepção totalmente verificado, os elementos de uma abordagem de passagem de estágio incluem:

- Fluxo detalhado e estimativas de tempo com KPIs, incluindo requisitos de carga de trabalho funcional, prazos e horas planejadas vs. reais
- Um processo disciplinado de planejamento e gerenciamento de desempenho para monitorar o status da tarefa com reuniões semanais de escalonamento para abordar falhas e lançar contramedidas
- Revisões periódicas da nova série de produtos para gerenciar ativamente o portfólio e alinhar os recursos de acordo

## 6. Fique por dentro da manutenção

Com as linhas orientadas pelo consumidor funcionando sem parar, os pontos fracos de uma estratégia de manutenção de equipamentos, funcione até que quebre, eventualmente sejam revelados. Para linhas que as empresas não podem fechar, certifique-se de não negligenciar nenhuma tarefa essencial de inspeção ou lubrificação. Recentemente, ajudamos clientes a instalar sensores de temperatura adicionais, substituir as proteções por tampas de acrílico e análise de vibração sem desligá-los.

Antes que qualquer linha ociosa volte a reiniciar, é um bom momento para realizar qualquer trabalho importante de manutenção preventiva (MP). Um ativo que muitas vezes é negligenciado é o equipamento comparativamente barato no final das linhas de produção. Os fabricantes de embalagens investem em linhas de produção e extrusão enormes e de alto volume, de vários milhões de euros. Então, no final da linha, há uma ensacadeira ou máquina de gravação de € 15.000 que é ignorada e executada até que falhe, o que fecha toda a linha.



Veja o artigo recente, [Lidando com a Manutenção na Era da COVID - Fique no Caminho Certo com uma Estratégia Provisória](#), para nossa estratégia de manutenção de fabricação da era COVID-19 de quatro passos para organizações que não podem executar um programa de manutenção completo durante o pico de produção ou quando os recursos são limitados, ou quando os recursos são limitados.

## 7. Integre aquisições de forma eficaz

A pandemia expôs riscos estruturais não reconhecidos em muitos setores, incluindo aviação, turismo, serviços de alimentação, restaurantes, hospitalidade, saúde e varejo. Os problemas contínuos das empresas nesses setores estão tendo um grande impacto sobre os fornecedores materiais e embalagens de todos os tipos.

Convulsões econômicas são sempre os principais motores das atividades de fusão e aquisição. A turbulência pandêmica só aumentará a onda de atividades de aquisição entre os fabricantes de embalagens nos últimos anos. Alcançar o objetivo financeiro de uma fusão ou aquisição requer uma estratégia de integração bem-sucedida. Muitas empresas perdem o foco e não concluem totalmente o processo de integração depois que um negócio é finalizado.

Integrações oportunas e eficazes que atinjam os objetivos da tese do negócio requerem supervisão e recursos suficientes. As revisões regulares da alta administração devem manter o alinhamento com a estratégia de aquisição e contramedidas imediatas quando o progresso não está indo de acordo com o planejado.

Hoje, as equipes de liderança da maioria dos fabricantes de embalagens são muito simplificadas. Ninguém tem muita capacidade ociosa. Além da alta administração, vemos muitas empresas lutando para alocar gerentes de projeto para concluir as iniciativas de fusão dentro do cronograma. Isso diminui a probabilidade de atingirem as metas financeiras projetadas.

Os líderes e gerentes provisórios são uma solução potencial para essa deficiência. Pessoas com a experiência específica necessária para integrar com sucesso uma aquisição podem ser contratadas muito mais rápido do que uma contratação permanente. Especialistas em gestão de mudanças, líderes de operações provisórios sabem como implementar novos processos ou procedimentos rapidamente e eles estão fortemente motivados para atingir as metas de integração dentro de um período de tempo específico.

## Resiliência e Flexibilidade serão as Palavras de Ordem para o Futuro previsível

Conforme finalizamos este artigo, os casos de COVID-19 estão aumentando drasticamente, as hospitalizações estão subindo e os governos estão fechando as portas novamente, limitando as viagens e complicando o comércio. As empresas estão fortalecendo a proteção dos colaboradores e limitando alguns serviços, enquanto as aprovações e distribuição de vacinas estão cada vez mais próximas.

Em um nível fundamental, a sobrevivência e o sucesso durante tempos incertos significam proteger os fluxos de caixa e minimizar os riscos, mantendo a resiliência e a flexibilidade. Em uma situação dinâmica como essa, os líderes precisam de uma melhor compreensão de como os negócios estão indo diariamente.

Com a mudança na dinâmica do mercado, os líderes empresariais precisarão tomar decisões rápidas e aproveitar as oportunidades que ainda estão surgindo. Isso requer inteligência (dados significativos) e percepções de gerentes em todos os níveis. Aproveitando análises e painéis operacionais, um sistema disciplinado de gestão de negócios pode acelerar esse ciclo de coleta de conhecimento e tomada de decisão.

Um sistema de gestão disciplinado também é essencial para manter seu pessoal seguro, ficando por dentro da manutenção, investindo em automação, acelerando a inovação, integrando aquisições, mantendo a qualidade e mitigando a demanda e interrupções na cadeia de suprimentos. Construir essas capacidades e permanecer flexível durante esses tempos fortalecerá a posição dos fabricantes de embalagens no mercado, resiliência e margens quando voltamos a tempos mais normais.

#### Conheça os Especialistas da TBM




**JOHN WYNNE**

*Diretor, Europa*



**DANIEL ANELL**

*Diretor de  
Desenvolvimento de  
Negócios, América Latina*

Saiba mais sobre nossos  
serviços para fabricantes  
de embalagem. 

## O MAIS RÁPIDO SEMPRE GANHA

Na TBM, nos especializamos em consultoria de cadeia de suprimentos e operações para fabricantes, construtores e distribuidores. Ajudamos as empresas a serem mais ágeis e rápidas e a ter um desempenho de 3 a 5 vezes melhor do que seus concorrentes.



| [tbmcg.com.br](http://tbmcg.com.br)

