P-A-1623
0-07-20-0073-0

# Grupo Polisport – A eterna paixão pelas duas rodas

Em dezembro de 2019, Pedro Araújo, Presidente e CEO da Polisport, olhava para os indicadores mais recentes da empresa, não podendo deixar de sentir orgulho pelo longo caminho que tinha percorrido, mas estava consciente que os sucessos passados não eram garantia de futuro para o Grupo. Era impossível ficar indiferente às transformações que as novas tecnologias implicavam no seu negócio, tanto ao nível da eficiência como na tendência para a omnicanalidade. A decisão de avançar para o canal de vendas *online* estava tomada, mas sabia que isso iria provocar alterações significativas no seu modelo de negócio e processos operacionais. Como já tinha passado por outros processos de transformação com sucesso no passado, estava convencido que também conseguiria implementar as medidas necessárias para levar a bom porto este novo desafio.

## Evolução do grupo Polisport

O Grupo Polisport é fruto da paixão do seu CEO, Pedro Araújo, pelo mundo das duas rodas.

Tudo tinha começado em 1978, com apenas 19 anos e uma enorme paixão pelas motos. No Portugal dessa época, conseguir novas peças de substituição para as motos era um enorme desafio, dado que não havia nenhum fabricante em Portugal desse tipo de produtos e as dificuldades à importação eram imensas, o que provocava que a disponibilidade das peças demorava mais do que estava disposto a esperar. Apesar de não ter conhecimento do sector, a sua paixão por esta área permitia-lhe conhecer as necessidades do consumidor e concluir que havia uma janela de oportunidade.

Durante umas férias de verão, arranjou um trabalho em part-time para ganhar dinheiro suficiente para comprar um balde de resina poliéster que, à data, custava o equivalente a 90€. Assim que conseguiu juntar esse dinheiro, a escola tinha acabado de começar e a resina teria de esperar até às férias da Páscoa. Nessa altura, a resina não tinha qualquer valor, por isso, decidiu que a única coisa que podia fazer era arriscar na produção de guarda-lamas e, depois, tentar vendê-los.

> *"Imaginem 300 guarda-lamas espalhados pela minha garagem e pelo jardim. Uma memória valiosa."*

Entrou em contacto com as lojas onde costumava ir comprar as peças de plástico e elas mostraram-se muito interessadas nos produtos que lhes mostrou. Apareceram as primeiras encomendas. O negócio estava estabelecido! Focado nesta visão e na paixão pelas motos, começou a fabricar moldes em fibra de vidro. Em Espanha comprava as peças, em Portugal fazia réplicas com os moldes que fabricava.

---

Caso do Centro de Investigação da AESE Business School.
Preparado pelos professores António Manuel Vaz e Jorge Ribeirinho Machado, em junho de 2020, para servir de base de discussão académica e não como exemplo de gestão, adequada ou inadequada, de uma situação concreta. A redação do caso foi financiada pelo Compete 2020 - Portugal 2020.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização escrita.
Copyright © 2020 by AESE Business School.

Em 1982 foi constituída a sociedade por quotas "Pedro e Paulo Araújo Plásticos, Lda.", dando início à produção de guarda-lamas para motos em plástico. Nesta fase, a localização geográfica foi muito importante, dado o cluster de empresas do sector do plástico, moldes e injeção, que se concentravam em Oliveira de Azeméis, permitindo-lhe o acesso às capacidades necessárias ao desenvolvimento do seu negócio, sem uma necessidade elevada de investimento inicial. Aquilo que viria a ser o ADN da empresa – Inovação e aposta no Marketing – começou a desenhar-se logo na sua fundação. Em contraponto a outras empresas da mesma área geográfica que operavam no cluster do plástico, desde logo definiu que o propósito da empresa não era a "venda de plástico a quilo", numa ótica puramente industrial. Os segmentos de mercado alvo foram claramente definidos e houve uma aposta diferencial na imagem do produto, nomeadamente nas condições de *packaging*, desenvolvimento de uma marca e forte aposta na vertente comercial. Estas inovações foram diferenciais à época, o que levava a que os produtos fossem apresentados ao consumidor como produtos Italianos, que, na perceção do mercado, tinham este tipo de atributos. A aceitação dos produtos pelo mercado foi enorme e excedeu em muito as expectativas do jovem empreendedor, que se debatia com problemas em conseguir produzir as quantidades necessárias para satisfazer os pedidos.

O sucesso da nova empresa e o seu modelo de negócio não passaram despercebidos no mercado, surgindo concorrência por parte de um novo player, com larga experiência no sector e com uma capacidade de investimento muito superior. Perante esta inevitabilidade, a capacidade de adaptação à mudança, outro dos vetores que a empresa tem no seu ADN, levou a que o fundador percebesse que a sua inicial vocação para o mercado interno tinha rapidamente de evoluir para uma vocação exportadora e que a gama de produtos tinha de ser alargada, seja no segmento onde já actuava, off-road, bem como entrar no segmento das bicicletas.

Com os constrangimentos de comunicação à época, iniciar um processo de internacionalização era complexo, pela falta de notoriedade de marcas portuguesas no segmento e a dificuldade em identificar e contactar com os retalhistas. O processo iniciou-se em 1982, através da presença em Feiras, inicialmente na IFMA na Alemanha. Este primeiro contacto, alavancado pela sua facilidade de comunicar em várias línguas, permitiu-lhe angariar uma grande rede de contactos e despoletou as primeiras vendas para o mercado externo, numa fase inicial para o mercado Espanhol. Começou desta forma a desenvolver-se a sua vocação exportadora.

O ano de 1998 foi um marco importante na sua história dado que, na área de negócio das bicicletas, iniciou-se a produção de porta-bebés. Este mercado era dominado por empresas do norte da europa com produtos relativamente rudimentares fabricados em arame. A empresa viu uma janela de oportunidade na possibilidade de iniciar a produção deste produto em plástico, inovando no design, qualidade e diversidade de modelos, permitindo-lhe atingir desta forma a liderança mundial neste segmento.

Por outro, também neste ano adquiriu competências internas na área da injeção de plásticos, através da aquisição de 50% do capital da "Oliveira e Silva, Lda.", que viria a designar-se Polinter.

Esta estratégia de segmentação de competências por empresa, com conta de resultados e *Balanced Scorecards* separados, foi um dos vetores estratégicos que se manteve ao longo da história do grupo. De igual forma, a integração vertical na cadeia de valor foi outro dos vetores estratégicos que o seu fundador entendia ser relevante, o que levou em 1989 ao início da conceção e produção interna de moldes de injeção, área de atuação que viria mais tarde a dar origem à Polisport Molds.

Nos anos seguintes, o portfolio de produtos para a área de negócio das motas e bicicletas foi sendo progressivamente aumentado, com a introdução de novos produtos e tecnologias. Em 2013 concretizou a aquisição do seu concorrente holandês Bobike, que operava no segmento *premium* do mercado de porta-bebés. Esta operação gerou um duplo efeito virtuoso. No plano produtivo, pelas sinergias técnicas e de investigação que as duas marcas potenciaram e, no plano comercial, pela forte exposição da Bobike em mercados cobiçados do Centro e Norte da Europa, em que o fator distintivo era a qualidade. Este movimento permitiu ao Grupo Polisport passar a marcar as tendências da indústria mundial neste segmento. Também em 2013 foi fundada a empresa Headgy Helmets, S.A., uma joint venture com a Strategic Sports (Holding) S.A., dedicada ao desenvolvimento, produção e comercialização de capacetes de proteção para desporto.

Em 2014 foi fundada a Polisport Brasil, uma joint-venture com um produtor local, para produtos para bicicletas destinados ao mercado sul-americano. Esta estratégia de deslocalização da produção endereçava as dificuldades associadas às elevadas taxas de importação aplicadas nesses mercados.

Em 2018 é criada a Polipromotion, empresa vocacionada para a produção de garrafas e produtos ligados ao consumo de água. Apesar de já ter disponíveis garrafas desportivas no seu portfolio, esta nova empresa introduziu a possibilidade de personalização da garrafa, que se pretende que no futuro próximo possa ser efetuada através do site com recurso a tecnologia de impressão digital, alargando o seu objetivo inicial para se posicionar no desenvolvimento de soluções reutilizáveis para promover o reconhecimento da marca e hábitos saudáveis. “Uma garrafa em cada lar, em cada escritório, em todos os desportos.”

Em novembro de 2019 a Polisport Plásticos adquiriu a marca, os modelos e produtos da italiana Dieffe para completar a estratégia de posicionamento na categoria de cadeiras para transporte de crianças em bicicletas, o principal produto e imagem da empresa, sendo líder em produção a nível mundial, com mais de meio milhão de unidades anuais.

Em todos estes processos de crescimento inorgânico, o grupo transferiu a sua produção para a unidade de Oliveira de Azeméis, sendo este o seu único centro de produção a nível mundial.

Fruto de todos estes movimentos de crescimento orgânico e inorgânico, o Grupo Polisport era, em dezembro de 2019, constituído por um universo de 5 empresas (Anexo 1 – Estrutura Empresarial), tinha como principais clientes marcas mundialmente reconhecidas tais como a KTM e BMW e exportava cerca de 97% da sua produção (Anexo 2 – Principais Indicadores).

## Áreas de Negócio

O Grupo Polisport atua em três áreas de negócio: Moto, Bicicleta e Automóvel.

### *Moto*

Nesta área de negócio, o enfoque é no segmento das motas de todo o terreno (*off-road*), onde desenvolveu uma elevada notoriedade da sua marca própria Polisport, com principal destaque para as peças plásticas de substituição. Na sua gama *off-road*, um dos produtos principais são os kits de plástico, que permitem que uma mota mais antiga possa efetuar um *restyling* para, esteticamente, se aproximar de um modelo mais recente. No entanto, a gama de produtos disponibilizados é bastante mais alargada, oferecendo também protetores de mão, proteções corporais, proteções para a mota entre outros acessórios de desempenho e de performance, que auxiliam desde a manutenção da moto à sua utilização.

Um dos grandes fatores de competitividade do grupo neste segmento é o facto de oferecer peças para um elevado número de marcas. Sendo a indústria dos plásticos uma indústria tipicamente vocacionada para a produção em volume e com um custo de entrada elevado, fruto da necessidade de investimento em moldes, o facto de dispor de um elevado número de moldes que abarcam uma quantidade significativo de peças e marcas, cria uma barreira importante à entrada de novos *players*. Em finais de 2019, disponibilizavam cerca de 3500 SKUs[1], sendo líderes de mercado nas peças de substituição para motas *off-road*. Dado este posicionamento, o potencial de crescimento era limitado, sendo o principal desafio o de inovar em produtos atualmente não disponíveis no mercado, gerando a necessidade no consumidor.

Para além de atuar no mercado de peças de substituição com a sua marca própria, Polisport, também era fornecedora de OEM[2], tendo na sua base de clientes marcas de referência, tais como a KTM e BMW.

Adicionalmente, o potencial do segmento de motas *on-road*, onde a marca estava presente de forma residual, era bastante mais significativo, sendo um dos eixos estratégicos da empresa a entrada neste novo segmento, replicando as vantagens competitivas que permitiram atingir a liderança no *off-road*.

## *Bicicleta*

Nesta área de negócio, o grupo é líder de mercado na produção de cadeiras de criança para bicicletas, principal produto e imagem da marca, disponibilizando 250 versões a partir de 35 modelos base e vendendo mais de meio milhão de unidades por ano. A gama de bicicleta inclui ainda guarda-lamas, bidons, capacetes e outros acessórios, num total de cerca de 1.370 SKUs activas.

A utilização da bicicleta como meio de locomoção, no seu modelo mais tradicional ou *e-Bike*, tem vindo a ser cada vez mais alvo de atenção, como forma de combater as alterações climáticas e os problemas de mobilidade urbana, promovendo ao mesmo tempo um estilo de vida mais saudável. Investimentos significativos têm vindo a ser efetuados em diversas cidades para promover a utilização deste meio de transporte, seja através da criação de espaços de circulação reservados seja pelo aparecimento de redes de utilização partilhada. Adicionalmente, estudos demonstram que os capacetes de bicicleta podem reduzir o risco de lesões na cabeça e no cérebro entre 63% e 88%. A legislação que exige o uso de capacete de bicicleta foi já introduzida em vários países, incluindo Austrália, Nova Zelândia, Suécia e Estados Unidos. Nos países que não exigem o uso de capacete por lei, a taxa de utilização é normalmente inferior a 10%, mas é cada vez maior a consciencialização global para a importância da utilização dos elementos de segurança. Se até à data os mercados mais relevantes são o mercado Europeu, EUA e Japão, esta crescente preocupação com a segurança abre uma janela de oportunidade para outros mercados emergentes.

Todos estes fatores alavancam o crescimento do mercado potencial para as marcas Polisport, que se posicionam como produtos de segurança. Complementarmente, Portugal tem vindo a emergir como um *player* importante neste sector, sendo em 2017 o maior exportador da união europeia de bicicletas, com aproximadamente 15% do total de exportações.

Para endereçar esta área de negócio, o grupo Polisport posiciona-se no mercado com várias marcas próprias, cada uma vocacionada para diferentes públicos alvo: Bobike e Catlike, esta

1 Stock Keeping Units

2 Original Equipment Manufacturers

última em fase final de aquisição, para o segmento premium, Polisport para o segmento médio e Dieffe, a aquisição mais recente, para o segmento de entrada. Para além das suas marcas próprias, também é fornecedor de OEM e MDD[3] como é o caso dos produtos para a Decathlon e Sport Zone.

### *Automóvel*

Uma terceira área de negócio, que mantém ativa com um único cliente, são as cadeiras para transporte de bebés em automóveis. Envolve a produção de peças plásticas, a montagem da cadeira e a gestão logística em mais de 30 países, para uma marca norueguesa. Nesta área de negócio, a Polisport aporta as suas competências de produção e industrialização, mas não atua como parceiro ativo no processo de venda.

## Modelo de Distribuição

No caso da produção para OEMs e MDDs, a relação comercial é efetuada diretamente com o cliente, o qual tem alocado um gestor comercial próprio, sendo a produção MTO[4]. Este modelo não inviabiliza que, em determinadas circunstâncias e fruto da necessidade de gerar eficiências operativas na produção, haja também uma componente de MTS[5] , mas garantindo que as quantidades produzidas estão dentro dos parâmetros de compromisso de compra assumido pelos clientes.

No que diz respeito às marcas próprias, o modelo de distribuição está assente numa rede de distribuidores exclusivos, por país, área de negócio e segmento de mercado, que mantêm a relação e abastecem os pontos de venda ao consumidor final. Em final de 2019, as marcas estavam presentes em cerca de 68 países com 222 distribuidores (Anexo 4). Tinham vindo a ser estudadas medidas para passar a ter uma relação direta com os pontos de venda em algumas geografias, mas em finais de 2019 esse modelo apenas estava implementado em Portugal e com previsão de extensão para o mercado Espanhol no curto prazo.

No entanto, como se verificava de uma forma generalizada em maior ou menor grau, o crescimento do canal e-commerce começava a ameaçar as vendas dos canais tradicionais. O aparecimento de portais de vendas online, especializados e generalistas, eram uma tendência crescente. No segmento das peças de substituição para motos já estavam presentes na Amazon, mas no modelo de negócio FBA[6], e no site de vendas 24MX.com que já era o maior cliente deste segmento. A relação com estes clientes era, no entanto, tradicional, sendo do ponto de vista operacional e logístico tratados como um revendedor, não havendo um controlo de preço ao consumidor final. O orçamento de vendas é efetuado por referência, sendo a estratégia de produção de marcas próprias MTS. (Anexo 5)

## Modelo operacional

Ao longo do tempo, a aposta do grupo foi caminhar para uma crescente integração vertical da sua atividade, concentrando, no entanto, a relação com o cliente na empresa Polisport. Esta estratégia

3 Marca De Distribuição

4 Make to Order

5 Make to Stock

6 Fulfilled by Amazon

não teve como objetivo garantir o controlo integral de toda a cadeira de valor, mas sim que as competências chave para a produção de elementos críticos ou com recurso a tecnologias exclusivas estavam disponíveis *in house*. Além disso, a gestão integrada do processo de produção permite a implementação de métodos de trabalho inovadores, o que nem sempre tinha sido possível com os fornecedores e parceiros no passado.

Para enfatizar as suas capacidades e garantir um maior enfoque dos recursos humanos, há igualmente uma divisão clara entre as áreas de negócio de bicicleta e moto, e dentro de cada uma destas nos diferentes segmentos de mercado, que se traduz na prática em áreas de marketing, produção, vendas, logística e I&D distintos. As potenciais quebras de sinergias, que se mitigam com a partilha de conhecimento potenciada com espaços comuns de trabalho, são compensadas pela especialização inerente a esta separação de funções.

## *Centro de Design e Prototipagem*

O desenvolvimento de produto inicia-se com a fase de design e prototipagem. No caso dos OEMs, as especificações de produção são normalmente bem definidas, sendo o input o desenho em CAD das peças a produzir. O desafio nesta fase é o da industrialização do produto, sendo que a Polisport, fruto das suas competências e tecnologias distintivas, pode apoiar o cliente numa logica de cocriação.

No que diz respeito às marcas próprias, o desenvolvimento do produto é da integralmente da responsabilidade da empresa. As ideias surgem de *input´s* do mercado, sendo inicialmente sujeitas um briefing prévio. Nesta fase são definidas as características base do produto, preços de venda alvo e estimativa de vendas, o que permite obter um pré-estudo de viabilidade. Dependendo da natureza do produto, disruptivo ou evolutivo, o processo passa para o departamento de inovação ou diretamente para a fase de desenvolvimento. O *design* pode ser efetuado com recursos internos ou recorrendo a designers externos com *know-how* específico dos mercados a que este se destina.

As competências internas de modelagem 3D, juntamente com as instalações de prototipagem, permitem que novas ideias possam ser investigadas e testadas de um modo simplificado, reduzindo desta forma o risco associado. A integração vertical, neste caso, é um catalisador importante na redução do *time to market*.

Fruto destas competências, a Polinter foi reconhecida com vários prémios internacionais, nomeadamente com dois prémios no *Taipei Cycle Award*, uma das mais conceituadas competições de design da indústria internacional de ciclismo, que premeia a excelência no design e inovação (Anexo 3).

## *Produção e desenvolvimento de moldes*

Após a fase de conceção do produto, é necessário desenvolver o projeto e produção do molde para a injeção do plástico. O facto de deter esta competência no Grupo, na Polisport Molds, permite um trabalho próximo com as equipas de design de produto, garantindo processos de iteração mais céleres, reduzindo o tempo de resposta a alterações e maior qualidade do produto final.

Adicionalmente, todo o design do molde é efetuado tendo em vista a sua padronização, com o objetivo de garantir o mínimo tempo de *setup* possível no processo de produção das peças. No

entanto, o facto de dispor da capacidade interna de produção de moldes não significa que toda a produção seja efetuada internamente. De uma forma genérica, o recurso à Polisport Molds para a produção do molde é efetuado quando se trata de peças com elevados ciclos de produção ou com recurso a tecnologia proprietária, onde a qualidade e a propriedade intelectual são fatores críticos. O posicionamento geográfico num cluster de empresas do sector dos moldes permite que, em cada momento, sejam tomadas as decisões de *Make or Buy* de acordo com critérios financeiros, capacidade, qualidade e proteção de propriedade intelectual.

## *Fábrica de Injeção*

Após a produção do molde, inicia-se a fase de produção das peças injetadas. O driver para as necessidades de produção são as previsões de vendas, elaboradas por referência, calibradas em função das ordens firmes e comprometidas pelos clientes, sejam estes diretos ou revendedores. Sendo esta uma indústria eminentemente vocacionada para a produção em volume, fruto dos elevados tempo de *setup* do equipamento, apesar de todas as medidas implementadas para o reduzir ao máximo, a lógica de produção é MTS. A elevada sazonalidade de vendas (Anexo 5) também obriga a que seja esta a lógica de produção dado que, em momentos de maior procura, esta excede a capacidade produtiva.

A Polinter é a empresa do Grupo dedicada à injeção de plástico, sendo a unidade produtiva utilizada para peças com tecnologia proprietária, produtos OEM e peças de segurança. A opção pela produção interna está orientada a critérios de qualidade, proteção da propriedade intelectual e criticidade da peça. De forma análoga aos moldes, também o cluster de injeção de plástica na zona geográfica de Oliveira de Azeméis permite que as restantes peças possam ser produzidas com recurso à subcontratação, competindo a Polinter em igualdade com outras empresas do sector.

Dispõe de uma área produtiva de 5.700 $m_2$, com um conjunto de máquinas de injeção integralmente equipadas com robots cartesianos “SEPRO” ou de 6 eixos “KUKA”. Recentemente foi completada a modernização dos equipamentos de injeção, que passaram a estar equipado com tecnologia que permite compilar todos os parâmetros de produção por peça.

## *Centro de Testes de Qualidade*

O controlo de qualidade, análise de desempenho e testes de segurança são fatores muito importantes para o desenvolvimento do produto e consolidação da marca, principalmente em produtos de segurança onde as marcas da área de negócio de bicicleta do grupo se estão a posicionar. Por esta razão, foi criado um centro próprio de controlo da qualidade, com toda a tecnologia necessária para garantir que os produtos cumprem as normas impostas pelas entidades reguladoras.

## *Montagem Final*

A montagem do produto final e embalamento, quando necessário, é efetuado pela Polisport, tendo por base as peças produzidas internamente ou obtidas através de subcontratação. Esta empresa atua como o núcleo central do negócio, integrando com as restantes empresas do grupo numa lógica de cliente-fornecedor. O processo está implementado com base em linhas de montagem, gerindo-se a alocação de recursos com base numa matriz de competências por trabalhador.

### *Logística*

Fruto do seu crescimento, bem como das elevadas necessidades de armazenagem inerentes à política MTS, lotes mínimos de produção e sazonalidade de alguns produtos, a Polisport utiliza vários centros logísticos. Dispõe de um armazém próprio de cerca de 15.000 $m_2$, anexo à unidade produtiva, que é utilizado para armazenagem e expedição de produto acabado da área de negócio de bicicletas. Os restantes armazéns de produto acabado, um para a unidade de negócio de Moto e outro para contingência e armazenagem de grandes encomendas, estão localizados nas proximidades da unidade fabril. Adicionalmente, é utilizada uma quarta instalação para armazenagem de componentes para abastecimento à linha de montagem. O número de linhas por encomenda varia entre 600 a 1.500, sendo que 87% das encomendas são recebidas por via eletrónica.

Dependendo do tipo de cliente, a responsabilidade do transporte poderá ser da Polisport ou do cliente. Tipicamente, nas marcas próprias, a venda é em *EXW*[7] e no OEM a responsabilidade varia de acordo com o cliente, sendo, no entanto, o preço de venda em regime *EXW* com o custo de transporte faturado de forma separada.

Atendendo ao tipo de peças produzidas, elevada volumetria e baixo peso, os custos de transporte têm um peso significativo, de aproximadamente 10%, no custo total do produto.

## Inovação

Na história da Polisport a inovação tem sido um valor essencial, seja ao nível do modelo de gestão, dos produtos, dos processos de trabalho e das tecnologias de produção. A empresa tem um departamento de inovação, que reporta diretamente ao CEO e fundador, Pedro Araújo. A natureza inovadora reflete-se nos materiais ecológicos utilizados, nas tecnologias patenteadas para produção de plásticos, no design dos produtos e nos métodos de trabalho interno.

### *Modelo de Gestão*

Em 2000, um dos fundadores da Polisport, irmão do atual acionista único, optou por sair da estrutura acionista da empresa, passando esta a ser detida a 100% por Pedro Araújo. Este considera que esta fase foi um momento de viragem na vida da empresa. A necessidade de preencher esta lacuna levou-o a selecionar alguém que aportasse ao grupo experiência de metodologias e processos, oriundo de ambiente empresarial de multinacional, que entendia que naquela fase da vida da empresa era fundamental. O único que pediu ao novo colaborador foi que não fizesse nada durante umas semanas e apenas observasse. No final, apresentaria um conjunto de sugestões de melhoria. Os resultados desta experiência foram de tal forma impactantes, que moldaram a forma de gestão do fundador e a sua forma de ver os negócios, que replicou esta estratégia até aos dias de hoje. A capacidade de identificar as áreas onde pode aportar valor e as suas debilidades, a colmatar com competências distintivas recrutadas externamente são, nas suas palavras, um dos grandes fatores de sucesso da sua empresa.

A interiorização por parte da organização de uma cultura de inovação é, nas palavras do fundador, um dos seus maiores motivos de orgulho. Um dos indicadores que apresenta como mais relevante é que cada vez a sua participação no processo é menor e o ritmo de inovação na empresa não é impactado por esse facto.

7 A mercadoria está disponível nas instalações do vendedor cabendo ao comprador organizar e pagar o transporte, assumindo todos os riscos até o destino final das mercadorias. Formalidades de exportação e importação, taxas, despesas e impostos relacionados com essas operações são da responsabilidade do comprador.

## *Produto*

No setor OEM, fatores como a distância ao consumidor final e consequentes custos de transporte, são vistos como uma desvantagem. Neste contexto é necessário desenvolver vantagens competitivas que sejam relevantes na decisão final de compra, para além da componente preço.

Na área de negócio das motos, a alavanca que ainda hoje é muito relevante na competitividade neste sector foi o desenvolvimento e aperfeiçoamento interno da tecnologia IPD[8]. No segmento *off-road*, a decoração exterior das motas é, tipicamente, efetuada com recurso a autocolantes. A tarefa de colagem, para além de introduzir um passo adicional no processo produtivo, é um processo moroso e sujeito a problemas recorrentes de qualidade, com taxas de rejeição elevadas. Adicionalmente, na utilização corrente da mota, estes autocolantes têm tendência a desgastar-se ou danificar-se em quedas, que são comuns neste segmento. A tecnologia IPD permite fundir gráficos com peças plásticas, no processo produtivo da peça, eliminado todos os constrangimentos anteriores. Adicionalmente, as peças produzidas com recurso a esta tecnologia são mais leves que as decoradas com autocolantes sendo igualmente uma opção tecnológica mais ecológica, dado que se evita o desperdício contínuo de adesivos. O desenvolvimento desta tecnologia foi fruto do enfoque da empresa na área de I&D, alinhada com a estratégia de diferenciação pela inovação no produto, quando era quase consensual, ao nível dos fabricantes de máquinas de injeção, que a sua materialização era uma tarefa quase impossível. A determinação do fundador materializou-se na alocação de uma equipa dedicada, génese do departamento de inovação, alicerçado na sua perceção de que tentar desenvolver uma tecnologia disruptiva no contexto do ciclo normal de desenvolvimento não permitiria o enfoque necessário. Esta equipa trabalhou durante dois anos no desenvolvimento e aperfeiçoamento da tecnologia, em parceria com universidades e fabricantes de equipamentos, até atingir resultados.

O desafio que a empresa endereça neste momento é a aplicação desta tecnologia para o segmento de motos *on-road*. Tipicamente neste segmento não há aplicação de autocolantes, mas sim a pintura integral da peça. Caso esta tecnologia se venha a mostrar viável, permitirá substituir o processo de pintura das peças, com a consequente redução de custos para o fabricante e melhoria da qualidade estética da peça.

Fruto da sua aposta forte aposta na área de I&D, foram desenvolvidas outras tecnologias proprietárias, nomeadamente:

a) Dual Injection (DI) – injeção em simultâneo do polipropileno e borracha, proporcionando às peças produzidas uma combinação de flexibilidade, leveza e resistência ao impacto;
b) Plastic Decor Plus (PD+) – aperfeiçoamento da tecnologia IPD, permitindo revestir integralmente com grafismos peças de plástico;
c) Bidões Sleeve (SB) – Decoração em 360° com definição fotográfica de bidões.

## *Processo*

A indústria da injeção de plásticos está, na sua génese, vocacionada para a produção de grandes volumes, fruto dos elevados tempos de *setup*. A título de exemplo, uma cadeira de segurança pode ter uma cadência de produção de 70 peças por hora máquina, sendo o lote mínimo económico de produção de 1.000 peças. Sendo um dos fatores de competitividade da Polisport a capacidade de ter uma gama muito alargada de produtos, o desafio da eficiência operacional na produção de

8 Inmold Plastic Decals

lotes de menor dimensão torna-se critico para a manutenção das suas taxas de rentabilidade. A utilização de metodologias *Lean* é uma prática corrente no Grupo, tendo-lhe permitido obter níveis de eficiência elevados. Neste estágio de maturidade, a gestão da informação e a automatização de processos, com recurso ao potencial das novas tecnologias, são os novos desafios, sendo estas as duas grandes áreas de atuação estratégica.

Os processos de negócio são suportados por um ERP[9], complementado por um MES[10] para a gestão do *Shop Floor*, adotando o grupo a política de utilização da Cloud para efetuar o alojamento de todos os seus sistemas informáticos. A complementaridade destes dois sistemas permite dispor de um conjunto vasto de informação, para uma tomada de decisão baseada em dados determinísticos. A informação obtida através da ligação do MES aos equipamentos de injeção, embora nesta fase ainda de uma forma discreta sem ligação direta à peça produzida, permitiu obter dados que fundamentaram a decisão de implementar um novo paradigma de produção, baseado no planeamento em função da cor do produto em detrimento do molde. Sendo os tempos de *setup* e as taxas de desperdício um fator critico do processo, esta mudança de paradigma permitiu que os tempos de *setup*, normalmente na ordem das 3 horas, fossem reduzidos para 10 minutos, mantendo a mesma cor e alterando apenas o molde. Para estes ganhos, também a componente de projeto do molde tem uma importância relevante e as competências internas do grupo nessa matéria foram cruciais para atingir esse objetivo. Com o investimento em novos equipamentos de injeção, já equipados com o *standard* de comunicação Euromap[11], passará a ser possível efetuar uma ligação entre os parâmetros de funcionamento do equipamento, os dados de qualidade da peça, medidos por sensores à saída do equipamento e sensores de medição de ambiente externo (temperatura, humidade, nível de poeiras). Este volume de informação permitirá um controlo muito mais apertado do processo produtivo e a deteção de padrões que potenciem atuações preventivas.

A digitalização dos processos não é só orientada ao processo produtivo, mas transversal a toda a organização, nomeadamente na relação com os diferentes *stakeholders*. Os processos de *Procurement* e Compras estão desmaterializados, sendo a relação entre o Grupo e os seus fornecedores suportado em portais web, integrados com o ERP. Através do portal *e-quotations* são efetuados os processos de consulta ao mercado e os fluxos de aprovação interna, que culminam com a criação de um acordo de compra no sistema. Com base neste acordo, podem ser emitidas as ordens de compra, cuja tramitação decorre de forma desmaterializado através do portal *e-procurement*.

A informação compilada é disponibilizada de forma massificada aos diferentes níveis da organização, o que permite que os recursos estejam enfocados na deteção de tendências e implementação de medidas corretivas, e não na procura e tratamento de informação.

## *Serviço*

No relacionamento com os seus clientes, o Grupo também está a apostar na desmaterialização, através do lançamento de um portal B2B para disponibilizar à sua rede de distribuidores. Este portal, para além de permitir o registo de encomendas, complementando os canais eletrónicos já disponíveis para suportar esta atividade, permitirá efetuar o acompanhamento e gestão de todas

9 Enterprise Resource Planning - O grupo utiliza o sistema M3 da Infor

10 Manufacturing Execution System - O grupo utiliza o EPICOR MATTEC

11 O EUROMAP é uma organização criada em 1964 e que agrega os principais produtores de equipamentos para a indústria europeia de equipamentos para a indústria dos plásticos e borracha. Representa cerca de 1.000 empresas e os seus associados são responsáveis por cerca de 40% da produção mundial.

as interações, nomeadamente prioridades de encomenda, gestão de transportes, analise de histórico e faturação. Para além da componente transacional, pretende-se que este portal, no futuro, disponibilize um conjunto de funcionalidade de suporte à venda, nomeadamente recomendação de produtos.

## Desafios

O grupo Polisport atingiu a liderança nos segmentos onde opera, o que coloca desafios futuros para manter os mesmos ritmos de crescimento que obteve no passado.

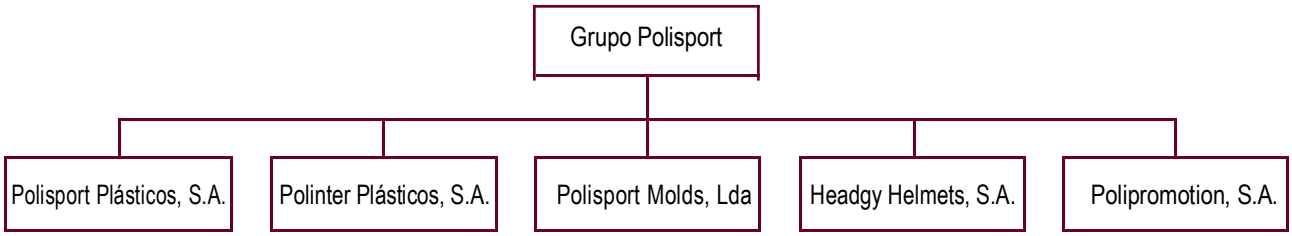
Na área de negócio de motos, o segmento *off-road* tenderá a manter-se estável em termos de volume, estando o potencial de crescimento associado a novos produtos que criem a necessidade no consumidor. Sendo esta uma alavanca de crescimento, dificilmente poderá potencial níveis de crescimento elevados, pelo que o seu principal desafio está em conseguir transitar a sua tecnologia IPD para o segmento *on-road*.

Na área de negócio de bicicleta, o mercado potencial está em crescimento, fruto dos incentivos à utilização deste meio de transporte, pelo que haverá um crescimento natural. Por outro lado, uma visão de transição de um fabricante de acessórios para um *player* na área de *e-mobility* abre um vasto leque de oportunidades de desenvolvimento.

O Grupo enfrenta, no entanto, um momento de transição, em que os paradigmas tradicionais de distribuição dos seus produtos, baseados na lógica de distribuidores, estão a ser abalados pela crescente importância do canal *online*. É importante conseguir ter um maior controlo sobre o preço de venda dos seus produtos de marca própria e conhecer melhor o consumidor final, e estes objetivos apenas são conseguidos no seu pleno com uma relação direta. Esta estratégia não significa abandonar por completo os modelos tradicionais, mas sim adotar, no longo prazo, uma estratégia omnicanal. Todo o modelo operacional tinha de ser revisto e adaptado a esta nova realidade.

# Anexo 1

*Estrutura Empresarial*




# Anexo 2

*Principais Indicadores*

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|
| Turnover [k€] | 22 980 | 25 300 | 28 650 | 30 800 |
| Headcount | 155 | 189 | 205 | 212 |
| Turnover per employee [€] | 148,3 | 133,9 | 139,8 | 145,3 |
| Fixed Costs [k€] | 5 898 | 7 598 | 7 454 | 7 466 |
| Fixed Costs / Sales [%] | 25,7% | 30,0% | 26,0% | 24,2% |
| Earnings Before Tax [k€] | 1 869 | 2 004 | 1 561 | 2 490 |
| EBITDA [k€] | 4 358 | 4 399 | 4 152 | 5 300 |
| EBITDA % | 19,0% | 17,4% | 14,5% | 17,2% |
| Net Profit | 8,1% | 7,9% | 5,4% | 7,0% |
| Operating Cashflow [k€] | 3 879 | 4 278 | 3 945 | 5 187 |
| Debt [k€] | 5 349 | 4 014 | 5 311 | 4 825 |
| Equity/Assets ratio | 0,57 | 0,64 | 0,63 | 0,63 |
| Working capital [k€] | 4 864 | 6 594 | 8 227 | 8 745 |

# Anexo 3

*Prémios e Distinções*




PRODUCT EXCELLENCE IS **OUR GOAL**

We are fully committed to making each product the best one for the client.













PME INNOVATIVE **AWARD**

Polisport was recognized as one of the most Innovative PME Portuguese company by COTEC (Portuguese Innovative PME Association).

# Anexo 4

*Rede de Distribuidores por Zona e Segmento*

| Zona | Bicicleta Bobike | Bicicleta Polisport | Moto Polisport | Total |
|---|---|---|---|---|
| Europa | 49 | 70 | 31 | 150 |
| Oceania | 1 | 3 | 2 | 6 |
| América Norte | 2 | 1 | 5 | 8 |
| América Sul | 4 | 8 | 10 | 22 |
| Ásia | 9 | 7 | 15 | 31 |
| África | 0 | 3 | 2 | 5 |
| **Total** | **65** | **92** | **65** | **222** |

# Anexo 5

*Sazonalidade de Vendas*

| Area de Negócio | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bicicleta | 8% | 15% | 14% | 11% | 10% | 8% | 10% | 3% | 6% | 5% | 5% | 5% |
| Moto | 9% | 9% | 9% | 10% | 11% | 7% | 9% | 3% | 8% | 8% | 9% | 8% |
| Automóvel | 9% | 10% | 8% | 8% | 8% | 10% | 12% | 4% | 9% | 11% | 8% | 3% |