

# Internacionalização da MICROplásticos

---

CASO DE ESTUDO



**Realizado por:**

Gracielle Souza

Marta Carvalho

Rita Cativo

# Índice

Resumo.....	3
História.....	4
MICROplásticos .....	4
Estrutura Formal da MICROplásticos.....	5
Áreas de negócio.....	6
Princípios.....	7
Full Service Solutions .....	7
Estratégia de internacionalização .....	8
Polónia .....	9
Análise do setor automóvel na Europa .....	10
Análise de resultados .....	10
Concorrentes em Portugal.....	11
Questões para discussão .....	12
Referências Bibliográficas .....	12
Anexos .....	13

## Resumo

A MICROplásticos foi fundada em 1987, e foi vista como uma oportunidade para se dar a substituição de importações por produção nacional, uma vez que na altura era observada uma inexistência de oferta nacional, especializada, de qualidade e credível. Apontou como mercado alvo a indústria eletrónica, onde iria oferecer como produto peças técnicas de plástico.

A empresa foi caracterizada por 3 fases, onde numa primeira fase se deu a entrada na fileira da indústria eletrónica; na segunda, acesso a novos mercados; e já na terceira, evolução nos mercados e nos clientes.

Desde o início da organização, que foi decidido apostar na exportação, como forma de obter vantagem competitiva. Mais tarde, em 2017, a empresa optou por Investimento Direto no Estrangeiro (IDE), mais especificamente, na Polónia.

Podemos definir como fases do processo de produção: a engenharia, moldes, injeção, montagem e logística.

**Palavras-chave:** MICROplásticos, internacionalização, exportação, IDE, engenharia, moldes, injeção, montagem, logística, Polónia.

## **História**

A MICROplásticos foi fundada em 1987 por dois figueirenses amigos, Vítor Pais e António Cruz Marques, e a primeira fábrica da empresa foi construída em 1990.

Em 1996 criaram a primeira válvula de água produzida em substituição ao metal. Em 1997 fundaram a MICROtools – uma empresa que faz parte da MICROplásticos, e fabrica especificamente os moldes referidos no Full Service Solutions.

Em 2001 a faturação anual atingiu os 10.000.000 €, e passado 5 anos a empresa atingiu o dobro dessa faturação. Em 2012 adquiriram uma nova área para incorporação de uma nova unidade produtiva e em 2014 atingiram os 30.000.000 € em vendas anuais.

Em 2017 a MICROplásticos começou a expandir internacionalmente, inaugurando a primeira fábrica na Polónia, que começou a produzir em 2018.

## **MICROplásticos**

A MICROplásticos, que inicialmente se dedicava à fabricação de componentes plásticos para frigoríficos, foi crescendo e atualmente dedica-se à produção de componentes plásticos de alta precisão e elevado rigor dimensional, de acordo com as necessidades dos seus clientes, de diferentes indústrias.

Numa primeira fase, deu-se a entrada na fileira da indústria eletrónica, onde foi determinada uma evolução rápida em termos tecnológicos, na capacidade de desenvolvimento, e no Sistema de Garantia da Qualidade. Ainda nesta fase, surgiu a possibilidade de entrada em novas fileiras, pertencendo estas à indústria automóvel, elétrica, e de comunicações.

Na segunda fase, observou-se o acesso a novos mercados. O que impulsionou a procura de novos mercados foi a diminuição da dependência da atividade a um *cluster*. Este acesso

implicou um reajustamento estratégico tanto no mercado-alvo, como no posicionamento. Ao longo desta fase, ocorreu uma alteração substancial na lógica do negócio, devendo-se esta a uma nova Europa, à globalização da economia mundial, e a uma “nova economia”.

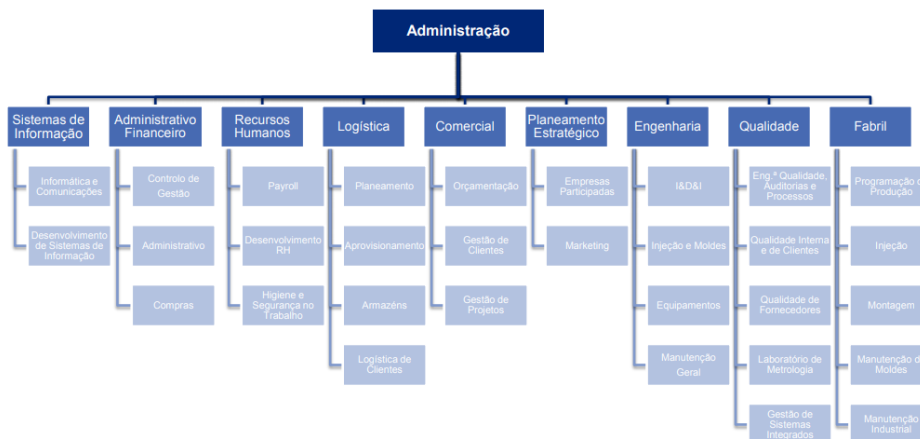
A terceira e última fase, é definida pela evolução nos mercados e clientes, devido a uma queda da indústria eletrónica na Europa e EU, tendo vindo esta ocorrência a determinar um novo ajustamento estratégico da organização. Nesta fase deu-se também a evolução do *core business* (Produção para as indústrias utilizadoras de microcomponentes de plástico, com grande rigor dimensional), passando a ser especialista em produção de componentes de elevado rigor dimensional, através de processos complexos de injeção – de materiais plásticos com introdução de materiais metálicos – e montagem.

Os principais clientes da organização procuram preços acessíveis, I&D, sistema de gestão da qualidade, tecnologia, capacidade de produção, prazos, logística, e acima de tudo, confiança. Na sua maioria, estes clientes são grandes empresas produtoras de equipamentos e/ou de componentes, que atuam no plano da economia mundial. A MICROplásticos foi considerada fornecedor preferencial da Philips em 1996 e da Robert Bosch GmbH em 2015, devido às suas competências e elevada performance.

### **Estrutura Formal da MICROplásticos**

A organização é constituída pela MICROplásticos, pela MICROtools e pela MICROplásticos Polska.

O organigrama da MICROplásticos mostra como estão dispostas as estruturas funcionais, hierarquia, e como funcionam as relações de comunicações existentes (figura 1). A MICROplásticos tem 9 departamentos: sistemas de informação; administrativo-financeiro; recursos humanos; logística; comercial; planeamento estratégico; engenharia; qualidade e fabril. Através desta representação da estrutura formal verificasse quais as unidades de cada departamento e quais as áreas específicas em que cada departamento trabalha.



**Figura 1.** Organograma da MICROplásticos  
 Fonte: MICROplásticos (2019)

## Áreas de negócio

A MICROplásticos utilizou como abordagem um modelo de diferenciação, identificando como áreas de atuação: a da tecnologia - suportada em soluções de novos equipamentos e materiais avançados; a inovação como um valor tangível; o serviço ao cliente além do produto - uma relação de proximidade e de cumplicidade para com o cliente; e a construção de “parcerias” para responder aos mercados.

O ramo automóvel é, atualmente, o principal mercado da MICROplásticos, representando 70% da faturação e tendo tomado especial relevância no decurso dos últimos 12 anos devido à sua experiência na produção de diferentes peças fundamentais em várias funções. Esta área divide-se em compartimentos motores, com mais de 14 produtos, interiores de automóveis com 8 produtos, e cerca de 6 produtos de portas.

Os outros 30% de faturação dividem-se entre o ramo elétrico e o ramo termotecnológico.

No ramo elétrico a MICROplásticos têm experiência de mais de 18 anos, e nesta área é potenciada a standardização dos processos de fabrico, com vista à otimização de toda a cadeia de valor, com uma produção vocacionada para equipamentos de segurança como disjuntores, interruptores e peças de ligação. Neste ramo são desenvolvidas peças técnicas de “high precision requirements” e peças estéticas de “high quality standars”.

No ramo termotecnológico a Mp construiu um *know-how* interno no desenvolvimento e produção de componentes ligados à indústria de “consumer”, maioritariamente para o ramo de sistemas de aquecimento de águas. Aqui são desenvolvidas peças técnicas de “Complex tools with multiple sliders, high precision requirements and innovative materials used in the injection”, e peças estéticas com “high quality standars and multiple complementary processes.”

## **Princípios**

Os princípios da MICROplásticos são as pessoas, a inovação, o Full Service Solutions e a responsabilidade social. As pessoas são a chave do sucesso da empresa, passando pelo envolvimento e participação dos colaboradores nas soluções apresentadas, e no processo produtivo. A inovação é o pilar estratégico da existência da Mp como garantia do sucesso e da competitividade relativamente aos seus concorrentes. O Full Service Solutions é caracterizado pelo facto de estarem presentes em toda a cadeia de valor a partir do momento em que adquiriram conhecimento e competências que lhes permitem conquistar a confiança dos seus clientes. E por último, mas não menos importante, a responsabilidade social que faz com que a empresa mantenha uma postura transparente, responsável, e ética nas relações que desenvolvem com os stakeholders, e com o meio ambiente.

## **Full Service Solutions**

A MICROplásticos possui um serviço de Full Service Solutions, dispondo de uma equipa com conhecimentos e tecnologia orientados para oferecer as melhores alternativas aos seus clientes. Este serviço é composto por 5 passos: engenharia; moldes; injeção; montagem e logística.

Relativamente à **engenharia**, a MICROplásticos detém uma equipa diversificada e com metodologias específicas, apoiando os seus clientes através de desenho e simulações, de modo a avaliar o melhor processo de fabrico possível para a vida útil de cada produto. Assim, ajuda clientes tanto na fase inicial de projetos, no desenvolvimento de produtos e processos, e na fase de validação e aprovação dos mesmos.

A fábrica de **moldes** possibilita a que a empresa seja mais competitiva, valorize o conhecimento e garanta mais flexibilidade e suporte aos seus clientes. Os processos que oferecem são: CNC de alta velocidade; eletroerosão; fresadora convencional; microfuração; retificadora; torno convencional e erosão por fio. Para auxiliar este processo foi fundada a MICROtools, em 1997.

O processo de **injeção** é o *core business* da MICROplásticos sendo que a empresa possui as melhores tecnologias para responder aos constantes desafios dos clientes. O peso da injeção vai de 1 grama a 1300 gramas.

A **montagem** é o processo complementar ao *core business* da empresa e é o fator de diferenciação, dado que a MICROplásticos adquiriu conhecimentos em diversos processos que permitem fornecer solução mais competitivas. Os processos que oferece são: *Full automation processes, resistance welding, tampoprint, ultrasonic welding, press fit technology, potting e artificial vision control.*

A MICROplásticos possui uma **logística** aprofundada, com planos de entrega customizados, gestão de embalagens retornáveis, experiência com armazéns avançados e sistemas de informação integrados. A empresa conta com cerca de 143 milhões de peças entregues, 6 armazéns avançados, 91 clientes e 780 referências vendidas.

## **Estratégia de internacionalização**

Os responsáveis da Mp acreditam que o setor automóvel deve continuar a ser a grande aposta da empresa, devido ao seu elevado desenvolvimento tecnológico e pela tendência atual e futura de investimento nos veículos híbridos e elétricos. Estes automóveis, para terem a condução autónoma esperada, necessitam de mais componentes plásticos pela quantidade de sensores e alertas que os caracterizam, e pela redução do peso para o impacto nos consumos. A internacionalização e as vendas para países fora das fronteiras foram feitas desde sempre, através do envio de peças para multinacionais com fábricas na Polónia, Hungria, Eslováquia e Roménia. Esta empresa exportava, em 2011, 75% da produção e as suas peças equipavam 25 modelos diferentes de viaturas de marcas europeias.



Contudo, em 2017/2018 a MICROplásticos apostou na internacionalização através de IDE - Investimento Direto no Estrangeiro - com a implementação da primeira fábrica na Polónia. Esta expansão teve origem na necessidade de crescer para a Europa Central por questões logísticas, e no setor automóvel principalmente devido a questões que passaram por a empresa sentir que não tinha a rapidez necessária nas respostas a problemas como: avarias em linhas de produção no setor automóvel. Este tipo de problemas necessita de uma rapidez na resposta que não era possível obter por parte da empresa caso esta continuasse a existir apenas em Portugal. Por estas razões, e para manter a competitividade organizacional, a MICROplásticos decidiu fazer um investimento direto no estrangeiro (IDE) e internacionalizar a empresa para a Polónia.

Para terem capacidade financeira suficiente para tornarem essa expansão possível, a MICROplásticos candidatou-se a uma qualificação 2016-2018 ao Portugal 2020 como plano de capacitação da Empresa no mercado global. A empresa delineou um plano de investimentos, alinhado e estruturado, à volta de domínios imateriais de competitividade para a introdução de novos métodos organizacionais e de gestão. Estes seriam suportados por novos processos que permitam uma gestão efetiva de toda a atividade da empresa de acordo com as necessidades atuais, e futuras, da Mp.

## **Polónia**

Os fundadores da MICROplásticos tiveram sempre como objetivo a expansão e internacionalização da empresa. Quando chegou a altura, escolheram fazê-lo na Polónia devido à sua localização geográfica centralizada, e também pela proximidade aos seus clientes. Desde Portugal, a Mp atinge com um raio de 1000km de distância o centro de França. A partir da Polónia, com um raio de 1000km alcançam todo o centro da Europa.

Outro fator importante nesta decisão foi o setor em que atuam. No setor automóvel, os principais fabricantes estão na Alemanha, no entanto a Polónia tem a centralidade geográfica necessária para atingir a Europa e ainda tem vantagens como os custos baixos e os recursos humanos e tecnológicos acessíveis. Além de que, são nos países mais a leste que a indústria automóvel tem investido mais, logo, a proximidade a estes países tem como vantagem a redução nos custos de transporte, tal como nos “lead times” de entrega, as reduções de *stock*

de segurança, o menor risco com potenciais reclamações/recalls, e também menor carga fiscal por incentivos de apoio ao investimento.

Não obstante, a MICROplásticos também teve dificuldades com a expansão relativamente a burocracias, ao idioma e à fiscalidade. Estas dificuldades foram ultrapassadas através do apoio de outras empresas e contactos que experienciaram o mesmo, o tradutor e preferência por colaboradores jovens que dominassem a língua fluente e o inglês, e o recurso a empresas multinacionais que tivessem presença na Polónia.

### **Análise do setor automóvel na Europa**

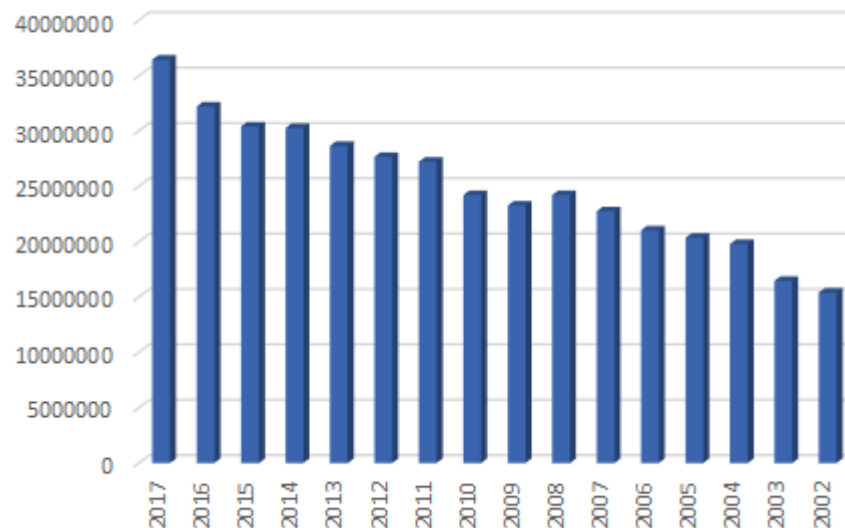
Após a análise de 57 mercados de automóvel, foi constatado que este cresceu 3,6%, de 2017 para 2018, totalizando nos primeiros meses mais de 44 milhões de viaturas. Este aumento é explicado pelas melhorias nos indicadores económicos europeus, resultando de 29 milhões de viaturas na UE. A China continua a ser o mercado mais importante para construtores, mas o domínio europeu tem vindo a crescer devido a marcas como o Renault Clio, Nissan Qashqai, e o Mercedes-Benz. Estas propostas não só lideram o mercado como os seus respetivos segmentos. Este setor sofreu na crise da zona Euro, e viu-se afetado pelos custos de produção elevados e a falta de procura.

Neste sentido, alguns mercados emergiram, através de investimentos nesta área, como a Rússia e a Turquia. A Turquia tem reexportado, enfrentando a concorrência de países de baixo custo porque o seu investimento em I&D ainda não é suficiente, mas é especialmente atrativo para quem pretende beneficiar de menos custos de produção. A Rússia é considerada muito atrativa para os fabricantes europeus e tem como grande vantagem possuir o maior mercado interno Europeu.

### **Análise de resultados**

O volume de negócios da MICROplásticos, de 2002 para 2017 aumentou de 15.000.000€ para cerca de 36.000.000€. A empresa tem evoluído de forma constante e alcançado bons resultados, sendo que nos últimos anos o seu crescimento tem-se manifestado positivo,

destacando-se o maior aumento do volume de negócios de 2016 para 2017 (gráfico 1). A MICROplásticos possui sede em Brenha, Cova da Serpe, desde da sua fundação, no entanto os resultados elevados que a empresa tem obtido e o aumento da procura levaram-na à criação de uma nova sede na zona industrial da Gala, localizada também na Figueira da Foz.



**Gráfico 1.** Volume de Negócios da MICROplásticos

Fonte: sabi (2019)

## Concorrentes em Portugal

Existem em Portugal diversas empresas que produzem artigos em plástico e que concorrem com a MICROplásticos.

Os principais concorrentes da Mp são:

- Novares Portugal
- Inplás – indústrias de plásticos
- Plastaze – plásticos de Azeméis
- Iber-oleff – componentes técnicos em plástico
- ACI – Automative Compounding industry
- Plasfil – plásticos da figueira
- Bourbon Automotive Plastics Marinha Grande

Estas empresas destacam-se como principais concorrentes devido a terem obtido em 2017 um proveito operacional superior ou idêntico à MICROplásticos, e a possuírem as suas sedes nas regiões Centro, tal como a Mp, e Norte, continuando a existir proximidade geográfica.

### **Questões para discussão**

1. Como deverá a MICROplásticos reagir ao aquecimento global, visto que tem como principal responsável os plásticos?
2. Quais as principais vantagens que a empresa poderá obter através da estratégia adotada?
3. Na sua opinião, para onde deveria a MICROplásticos expandir futuramente? Explique.
4. Como acha que o volume de negócios poderá ser afetado com a internacionalização para a Polónia através de IDE?

### **Referências Bibliográficas**

Couto, J. (2005). MICROplásticos, S.A. Acedido em 5 de junho de 2019, em: [http://www.crp.pt/docs/A18S105-7\\_4\\_JoseCouto.pdf](http://www.crp.pt/docs/A18S105-7_4_JoseCouto.pdf)

MICROplásticos. *Full Service Solution*. Acedido em 3 de junho de 2019, em: <http://www.microplasticos.pt>

MICROplásticos. *Quem somos*. Acedido em 3 de junho de 2019, em: <http://www.microplasticos.pt>

MICROplásticos: 30 anos de sucesso na indústria nacional. *Revista Business Portugal*. Acedido em: 3 de junho de 2019, em: <http://revistabusinessportugal.pt/microplasticos-30-anos-de-sucesso-na-industria-nacional/>

## Anexos

<b>Balço</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2012</b>
Imobilizado	14 084 235	11 328 729	9 744 875	8 257 865	6 180 598	5 294 796
Imobilizado Incorpóreo	578 849	329 908	163 652	133 793	68 760	21 200
Imobilizado corpóreo	12 641 957	10 187 031	8 899 827	7 446 861	5 482 058	4 642 588
Outros activos fixos	863 429	811 790	681 396	677 211	629 779	631 008
Activo Circulante	17 073 164	12 214 934	11 146 113	9 252 480	9 219 163	9 804 774
Existências	5 178 139	3 282 724	3 102 478	2 770 537	2 990 794	2 620 617
Dívidas de Terceiros	8 862 028	6 735 946	5 408 742	4 302 030	4 820 945	4 741 111
Outro activo circulante	3 032 997	2 196 264	2 634 893	2 179 914	1 407 424	2 443 047
Depósitos bancários e Caixa	86 130	83 045	189 499	410 537	178 519	164 013
Total do activo	31 157 398	23 543 664	20 890 988	17 510 346	15 399 761	15 099 570
Capital Próprio	10 106 816	8 105 909	6 945 192	6 237 783	3 702 759	3 108 692
Capital	777 200	777 200	777 200	777 200	750 000	750 000
Outros capitais próprios	9 329 616	7 328 709	6 167 992	5 460 583	2 952 759	2 358 692
Passivo-MLP	7 236 728	4 521 935	3 909 649	3 776 945	2 153 236	2 698 064
Dívidas a Terceiros-MLP	7 068 760	4 380 834	3 762 551	3 673 698	2 049 879	2 644 534
Outro passivo-MLP	167 968	141 101	147 098	103 246	103 357	53 530
Provisões	99 877	99 877	99 877	99 877	99 877	49 938
Passivo-CP	13 813 855	10 915 819	10 036 146	7 495 619	9 543 766	9 292 814
Dívidas financeiras-CP	2 367 649	1 888 933	2 134 414	406 403	2 787 812	2 204 747
Outras dívidas a terceiros-CP	7 447 517	6 101 494	4 809 935	3 677 288	4 062 339	4 277 256
Outro passivo-CP	3 998 689	2 925 392	3 091 797	3 411 927	2 693 615	2 810 811
Total do capital próprio e do passivo	31 157 398	23 543 664	20 890 988	17 510 346	15 399 761	15 099 570

**Tabela 1.** Balço da MICROplásticos

Fonte: sabi (2019)

<b>Demonstração de resultados</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2012</b>
Proveitos Operacionais	37 662 592	32 755 490	31 164 863	31 087 757	29 786 851	29 110 480
Volume de Negócios	36 452 328	32 202 049	30 399 468	30 259 043	28 644 728	27 658 561
Custo de Matérias	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Margem bruta	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Outros custos operacionais	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Resultados Operacionais	2 393 258	1 860 919	1 424 250	2 094 295	1 351 783	921 271
Proveitos e Ganhos Financeiros	0	0	0	0	0	0
Custos e Perdas Financeiras	110 138	103 880	121 870	219 666	346 887	330 125
Resultados Financeiros	-110 138	-103 880	-121 870	-219 666	-346 887	-330 125
Resultados correntes	2 283 120	1 757 039	1 302 380	1 874 630	1 004 896	591 146
Imposto s/ o Rendimento do Exercício	369 373	286 159	228 537	309 606	360 829	202 079
Resultados Correntes Líquidos de Impostos	1 913 747	1 470 880	1 073 843	1 565 024	644 067	389 067
Proveitos e Ganhos Extraordinários	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Custos e Perdas Extraordinárias	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Resultados Extraordinários	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Resultado Líquido do Exercício	1 913 747	1 470 880	1 073 843	1 565 024	644 067	389 067
CMVMC	19 744 469	17 341 670	17 237 244	17 491 708	17 194 250	16 890 840
Custos com o Pessoal	5 430 693	5 011 774	4 800 695	4 685 930	4 616 575	4 656 321
Amortizações do Exercício	1 352 032	1 196 162	1 119 234	1 028 640	771 501	708 028
Other operating items	8 740 967	7 323 364	6 562 200	5 781 039	5 849 398	5 934 020
Juros suportados	125 497	n.a.	142 676	0	346 887	345 422
Fluxos de caixa	3 265 779	2 667 042	2 193 077	2 593 664	1 415 568	1 097 096
Valor acrescentado bruto	9 191 342	7 964 975	7 364 985	7 589 199	6 739 859	6 300 918
EBIT	2 393 258	1 860 919	1 424 250	2 094 295	1 351 783	921 271
EBITDA	3 745 290	3 057 081	2 543 484	3 122 935	2 123 284	1 629 299

**Tabela 2.** Demonstração de Resultados da MICROplásticos  
Fonte: sabi (2019)

Nome	Proveitos Operacionais th EUR Último ano disp.	Localidade
<u>NOVARES PORTUGAL, S.A.</u>	50.946	Vale Arieira
<u>INPLÁS - INDÚSTRIAS DE PLÁSTICOS, S.A.</u>	45.526	Alto da Fábrica
<u>PLASTAZE - PLÁSTICOS DE AZEMÉIS, S.A.</u>	44.062	Cucujães
<u>IBER-OLEFF - COMPONENTES TÉCNICOS EM PLÁSTICO, S.A.</u>	40.618	Pombal
<u>MICROPLÁSTICOS, S.A.</u>	37.663	Cova da Serpe
<u>ACI - AUTOMOTIVE COMPOUNDING INDUSTRY, LDA</u>	37.442	Guarda
<u>PLASFIL - PLÁSTICOS DA FIGUEIRA, S.A.</u>	37.102	Zona Industrial da Figueira da ...
<u>BOURBON AUTOMOTIVE PLASTICS MARINHA GRANDE, S.A.</u>	32.406	Amieirinha

**Figura 2.** Proveito operacional dos concorrentes da MICROplásticos

Fonte: sabi (2019)