

**Luís Miguel  
Domingues**

**Relatório do Estágio Curricular realizado na  
empresa Smartronic Unipessoal, Lda.**





**Luís Miguel  
Domingues**

**Relatório de Estágio em realizado na empresa  
Smartronic Unipessoal, Lda.**

Este Relatório do Estágio Curricular, realizado na empresa Smartronic Unipessoal, Lda., será apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais. O Relatório foi elaborado sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro, e com a supervisão de Luís Alexandre Almeida Ferreira, fundador e gerente da Empresa Smartronic Unipessoal Lda.

Dedico este trabalho a toda a minha família (mãe, tia e madrinha), amigos, colegas de curso e docentes que me ajudaram/apoiaram ao longo desta importante etapa da minha vida.

*Enquanto houver vontade de lutar haverá esperança de vencer.*

Santo gostinho

## **O júri**

Presidente

Prof. Doutor Reinaldo Francisco da Silva, Professor Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

Arguente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Orientadora

Prof<sup>a</sup>. Doutora Ana Maria Pinhão Ramalheira  
Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro (Orientadora Científica).

## **Agradecimentos**

Ao Sr. Alexandre Ferreira, agradeço o facto de me ter proporcionado esta oportunidade de estagiar na sua empresa, bem como toda a disponibilidade para esclarecer e auxiliar nas atividades desenvolvidas e a amabilidade com que sempre me tratou. Aos funcionários e estagiários da *Smartronic* estou igualmente grato pela forma solícita com que sempre comigo colaboraram e pela simpatia demonstrada ao longo deste Estágio.

À Professora Doutora Ana Maria Ramalheira, diretora do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais e minha Orientadora Científica agradeço a disponibilidade, a frontalidade e a exigência que sempre demonstrou e que muito me motivaram.

A todos os docentes do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais por todos os conhecimentos que transmitiram.

A todos os meus colegas/amigos do Mestrado de Línguas e Relações Empresarias, em especial à Nadine Ferreira, Filipa Faria, Ana Lourenço, Sofia Pinho e Márcia Silveira, estou muito reconhecido por todos os momentos de cumplicidade ao longo desta etapa da nossa vida.

À minha namorada, Sofia Telles Lima, por toda a paciência, apoio, incentivo e dedicação.

Por último, agradeço à minha família, Maria Benilde Domingues, Maria das Dores Castro e Maria Celeste F. Silva, pelas constantes palavras de apoio e incentivo, por acreditarem em mim e por estarem sempre disponíveis.

**Palavras-chave**

Mestrado Línguas e Relações Empresariais, Estágio Curricular; *Smartronic Unipessoal Lda.* Microempresa, Assessoria, Recursos Humanos, Marketing, Conteúdos Multimédia, Planeamento Estratégico

**Resumo**

Relatório resultante do Estágio Curricular realizado na empresa *Smartronic Unipessoal Lda.* no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais.

Num primeiro momento, procede-se a uma apresentação e descrição da entidade de acolhimento do Estágio em apreço, incluindo as referências à sua estrutura e localização. De seguida, descrevem-se detalhadamente as atividades desenvolvidas ao longo do tirocínio. Por último, apresenta-se um estudo de caso em que são analisadas as microempresas no distrito de Aveiro no âmbito do planeamento estratégico.

**Keywords**

Master in Languages and Business Relations Internship; *Smartronic Unipessoal Lda.* Microenterprise, Consulting, Human Resources, Marketing, Multimedia Content; Strategic Planning

**Abstract**

This report results from curriculum internship in the company Smartronic Unipessoal Lda. under the Master in Languages and Business Relations.

At first, it proceeds to a presentation and description of the organization hosting the internship in question, including references to its structure and location. Then it describes in detail the activities throughout the tirocinium. Finally, we present a case study that analyzes microenterprises in the district of Aveiro in the context of strategic planning.



## Índice Geral

Introdução .....	5
1. Apresentação da Smartronic Unipessoal Lda. ....	7
1.1. Estrutura e composição .....	8
1.2. Localização e composição da sede.....	9
1.3. Missão, Visão e Valores.....	10
1.4. Serviços .....	12
1.5. Situação Atual .....	13
2. Atividades desenvolvidas.....	14
2.1. Assessoria de Recursos Humanos.....	15
2.2. Apoio Administrativo .....	18
2.3. Comercial .....	20
2.4. Marketing .....	20
2.5. Outras tarefas .....	21
3. Estudo de caso: Planeamento Estratégico em Microempresas .....	22
3.1. Enquadramento geral .....	22
3.2. Alguns Conceitos .....	23
Missão .....	23
Visão .....	23
Estratégia.....	24
Objetivos .....	24
Planeamento Estratégico .....	25
3.3. Breve revisão de literatura Planeamento Estratégico em Microempresas .	27
3.4. Metodologia .....	30
3.5. Questionário/Inquérito realizado.....	31
3.6. Resultados obtidos .....	35
3.6.1. Tabela com percentagens .....	35
3.6.2. Resultados obtidos (gráficos).....	36

3.6.3. Análise dos resultados.....	37
Considerações Finais.....	43
Bibliografia .....	45
Legislação .....	48
Anexos .....	I
Anexo I - Cronograma Inicial do Plano de Estágio .....	II
Anexo II - Modelo de declaração de manutenção.....	III

## LISTA DAS FIGURAS E DOS GRÁFICOS

### Índice das Figuras

Figura 1 - Localização Smartronic (Fonte: <i>Google Maps</i> ) .....	9
Figura 2 - Escritório (Fonte Própria).....	10
Figura 3 - Área Técnica (Fonte Própria) .....	10
Figura 4 - Armazém (Fonte Própria).....	10
Figura 5 – <i>Website</i> da Smartronic .....	21
Figura 6 - Página de Facebook da Smartronic .....	21
Figura 7 - Empresas em Portugal 2012 (Fonte: adaptado do Anuário de Empresas em Portugal, 2012). .....	22

### Índice de tabelas

Tabela 1 - Resultados dos Inquéritos .....	35
Tabela 2 - Bloco I - Empreendedor/Empresário .....	36
Tabela 3 - Bloco II - Empresa .....	38
Tabela 4 - Bloco III - Planeamento Estratégico .....	40

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Inquérito Resposta 1 .....	36
Gráfico 2 - Inquérito Resposta 2 .....	36
Gráfico 3 - Inquérito Resposta 3 .....	36
Gráfico 4 - Inquérito Resposta 4 .....	36
Gráfico 5 - Inquérito Resposta 5 .....	36
Gráfico 6 - Inquérito Resposta 6 .....	38
Gráfico 7 - Inquérito Resposta 7 .....	38
Gráfico 8 - Inquérito Resposta 8 .....	38
Gráfico 9 - Inquérito Resposta 9 .....	38
Gráfico 10 - Inquérito Resposta 10 .....	38
Gráfico 1 - Inquérito Resposta 11 .....	40
Gráfico 2 - Inquérito Resposta 12 .....	40
Gráfico 3 - Inquérito Resposta 13 .....	40
Gráfico 4 - Inquérito Resposta 14 .....	40
Gráfico 15 - Inquérito Resposta 15 .....	40



## INTRODUÇÃO

O presente relatório foi elaborado no âmbito da Unidade Curricular Dissertação/Estágio/Projeto, componente letiva do segundo ano, segundo semestre do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais (MLRE) ministrado pelo Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

No âmbito da última unidade curricular (UC) do Plano de Estudos do MLRE podemos escolher uma de três diferentes opções: realizar um Estágio Curricular numa empresa ou em qualquer outra entidade; elaborar um Projeto de aplicação sobre uma das temáticas abordadas ao longo de curso; ou fazer uma Dissertação em torno de um tema igualmente afeto ao perfil formativo do Mestrado. Depois ter concluído a parte escolar do MLRE, e após ter ponderado todas as opções que nos eram oferecidas em reuniões realizadas entre a Diretora de Mestrado e os alunos deste curso, optei por fazer um Estágio Curricular. No decurso e no final do Estágio terá de ser elaborado um relatório, com uma apresentação crítica e teoricamente sustentada das diversas tarefas desenvolvidas. Escolhi realizar o Estágio Curricular numa pequena empresa, a Smartronic Unipessoal, Lda. Pareceu-me que esta opção poderia ser uma mais-valia ao nível pessoal e profissional, uma vez que o trabalho numa pequena empresa proporcionar-me-ia um contacto direto com a realidade empresarial no dia-a-dia, permitindo-me assim ganhar uma experiência que me poderia vir a ser muito útil em futuras funções no mercado de trabalho.

Assim, em conjunto com o gerente da empresa Smartronic elaborei um Plano de Estágio com um cronograma, necessariamente provisórios (vd. *infra* Anexo I). Após ter aprovação deste Plano pela Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Ramalheira, iniciei então o Estágio *in loco* na empresa Smartronic Unipessoal, Lda.

O Estágio Curricular teve a duração de cinco meses (de 21 de Janeiro a 23 de Junho de 2014), com um horário de trabalho semanal de segunda a quinta-feira, das 9 horas às 18 horas, tendo uma 1 hora para o almoço. O supervisor do Estágio Curricular na Smartronic foi o seu fundador e gerente Luís Alexandre Ferreira e a orientadora científica foi a Professora Doutora Ana Maria Ramalheira, diretora do MLRE da Universidade de Aveiro.

O presente Relatório, que tem por objetivo apresentar de forma crítica e teoricamente sustentada as diversas atividades desenvolvidas ao longo do Estágio, encontra-se dividido em três secções:

- A primeira prende-se com a apresentação da empresa de acolhimento, a Smartronic Unipessoal, Lda., referindo aspetos ligados à sua fundação, valores, missão, estratégia e forma como tem vindo a evoluir.

- A segunda parte prende-se com a descrição das diversas tarefas que tive oportunidade de desempenhar ao longo destes cinco meses;

- A terceira parte incide sobre um estudo de caso em torno de uma manifesta falta de planeamento estratégico nas microempresas, tentando compreender as razões dessa realidade.

Ao longo desta experiência profissional na Smartronic ambicionava obter competências que me permitissem aplicar muitos dos conhecimentos mais teóricos que obtive ao longo da minha formação académica, no âmbito quer do MLRE, quer da Licenciatura em Documentação e Arquivista, incluindo das várias formações e experiências que adquiri em estágios profissionais e no desempenho de outros trabalhos em outras organizações públicas e privadas.<sup>1</sup>

A formação académica, em muitos dos casos, é uma fonte de conhecimento teórico que acaba por se verificar, de certa forma utópica e desajustada perante a realidade prática no terreno, nas intuições. No entanto, as ferramentas, metodologias e muitos conhecimentos que nos são facultados no Ensino Superior acabam por revelar-se uma grande mais-valia para o nosso desempenho profissional.

Espero muito sinceramente que as atividades que vier a desenvolver sejam de facto muito úteis à Smartronic e que sirvam de algum modo para alavancar esta empresa no mundo dos negócios, tornando-a cada vez mais sólida, estável e rentável.

---

<sup>1</sup> Cargobel, Lda.; Martifer Inovação e Gestão e Direção Regional de Educação do Alentejo / Ministério da Educação

## 1. APRESENTAÇÃO DA SMARTRONIC UNIPESSOAL LDA.

A empresa Smartronic Unipessoal, Lda. - empresa especializada na instalação de equipamentos de segurança, incêndio, controlo de acessos e domótica - nasceu no ano de 2008, pela mão do seu fundador, o senhor Luís Alexandre Ferreira, com o propósito de explorar um nicho de mercado que, apesar de possuir numerosos *players*, não era ainda muito eficaz na resposta a determinados serviços, nomeadamente no que a sistemas de segurança diz respeito. Após algumas experiências como técnico de eletrónica em algumas empresas, o fundador e gerente da Smartronic, verificou que essas mesmas entidades não executavam os serviços que lhes eram solicitados da forma que ele considerava ser a mais correta. Estes oferecem aos seus clientes equipamentos *standard*, o que resulta um atendimento indiferenciado e desajustado das reais necessidades dos clientes, sendo que além da aquisição do equipamento, os clientes têm de pagar uma taxa mensal para que estes equipamentos funcionem devidamente. Decidiu assim criar a Smartronic Unipessoal Lda., tendo em conta a sua formação, designadamente o Curso Profissional de Eletrónica, Automação e Computadores (equivalência ao 12.º ano) e um Curso de Especialização Tecnológica (CET) de Instalações Elétricas e Automação Industrial, obtido na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda.

Esta instituição está classificada, do ponto de vista jurídico, de acordo com o artigo 270 do Código das Sociedades Comerciais, alterado pelo Decreto de Lei n.º 257/96 de 31 de Dezembro, como uma sociedade unipessoal, que pode ser uma pessoa singular ou coletiva. Nesta situação, a responsabilidade do sócio encontra-se limitada ao capital social da empresa que é de 5000€. Do ponto de vista da sua dimensão, e de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, a Smartronic é considerada como uma Pequena e Média Empresa (PME)<sup>2</sup>, muito embora a sua subcategoria seja de Microempresa<sup>3</sup>, uma vez que possui um número de efetivos inferior a 10 e um volume de negócios inferior a 2 milhões de Euros anuais. (INE, 2014b: 47).

---

<sup>2</sup> «Micro Pequena e Média Empresa (PME) como sendo Empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros». (INE, 2014b: 47)

<sup>3</sup> Microempresa Empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros (INE, 2014b: 47)

## 1.1. Estrutura e composição

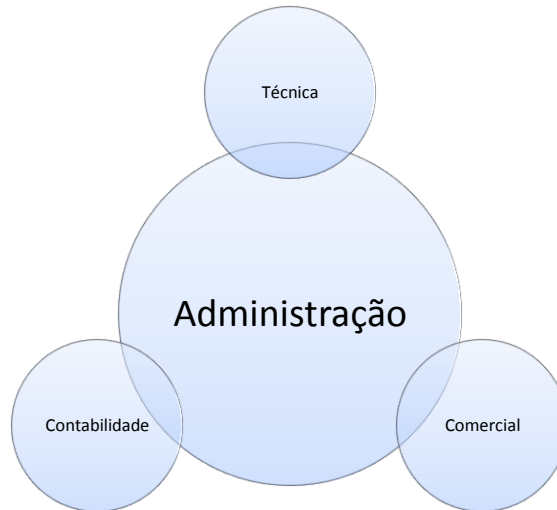
A Smartronic possui atualmente três colaboradores e um estagiário (no âmbito de estágios curriculares do ensino profissional que equivalem ao 12.º ano de escolaridade). O seu gerente é responsável por todas as áreas de negócio, desde a gestão empresarial, à parte técnica e comercial da empresa. Os outros dois colaboradores e o estagiário são os responsáveis pela execução de projetos (instalação e manutenção de equipamentos) no terreno. O sector da contabilidade é em regime de *outsourcing*,<sup>4</sup> da responsabilidade de um escritório de contabilidade organizada.

Oficialmente a Smartronic não possui qualquer documento que explicita a estrutura da empresa, pelo que apresento um organograma, com base na perceção que obtive ao longo do meu estágio curricular. Utilizei o organograma «Dial de Wyllie» (Wyllie, 1999) uma vez que, no meu entender, é aquele que mais se ajusta ao tipo de organização da empresa em apreço. Este tipo de organograma diferencia-se dos restantes, pois é composto por vários círculos que definem os diversos departamentos, consoante a sua hierarquia. O organograma Dial de Wyllie tem por objetivo representar organizações de hierarquia dinâmica, com vinculações variando conforme o desenvolvimento de novos projetos interdepartamentais. (Wyllie, 1999). O setor mais valorizado e com um maior peso na empresa é a administração uma vez que é nesta secção que se centra a tomada de decisões sobre o tipo de serviços afetos ou prestados pela Smartronic, nomeadamente equipamentos, compras, gestão de *stocks*, gestão de Recursos Humanos (RH), contacto com clientes e orçamentação de serviços. A componente técnica, embora não tão importante e relevante como a administração, é também de relevo, na medida em que permite escrutinar quais as melhores soluções, equipamentos e meios necessários para as necessidades de cada cliente. O setor comercial é o que menos relevo apresenta, uma vez que a maioria dos clientes surge da forma mais tradicional, isto é, através de outros clientes, ou seja, do chamado «passa palavra».

---

<sup>4</sup>«[...] o contrato que uma empresa realiza com outra para que esta realize determinadas tarefas que, de origem, tenham sido confiadas à primeira, [...] consiste em mobilizar recursos para uma empresa externa através de um contrato. Desta forma, a empresa subcontratada levará a cabo atividades em nome da primeira.» (Conceito de, 2014).





Organograma da empresa Smartronic Unipessoal, Lda.

## 1.2. Localização e composição da sede

A Smartronic Unipessoal Lda. tem o seu escritório sediado no edifício Gian, 2.º andar, na localidade de Vale do Grou, concelho de Águeda, distrito de Aveiro.



Figura 1 - Localização Smartronic (Fonte: *Google Maps*)

O escritório da empresa é composto por três secções:

- ❖ a secção de gestão, arquivo e receção de clientes;
- ❖ a secção técnica, onde se efetuam os testes, programação e reparação dos equipamentos;
- ❖ a secção de armazenamento e depósito, onde são guardados os equipamentos e ferramentaria necessários.

A Smartronic possui ainda duas viaturas: uma das quais com todos equipamentos e materiais necessários para a instalação e teste de funcionamento dos equipamentos utilizados no cliente final, e outra mais pequena para assistência técnica e manutenção destes mesmos equipamentos.



Figura 2 - Escritório (Fonte Própria)



Figura 3 - Área Técnica (Fonte Própria)



Figura 4 - Armazém (Fonte Própria)

### 1.3. Missão, Visão e Valores

O investimento constante no sentido de se obterem melhores resultados a todos os títulos é um fator muito importante para que as empresas se mantenham competitivas, tendo em conta que a globalização, nas últimas duas décadas, tem vindo a exigir ao mundo dos negócios um investimento tecnológico cada vez maior. As facilidades de comunicação e de movimentação, quer de pessoas, quer de bens e produtos, criaram uma nova realidade de aproximação dos povos e obviamente dos diversos mercados, quebrando assim barreiras e fronteiras. Perante esta realidade as empresas optam por um método de serviço mais *standard* (pacotes de soluções uniformes para todos os clientes) uma vez que os produtos e serviços são cada vez mais iguais e apresentam-se de maneira cada vez mais semelhantes. As empresas veem-se obrigadas a apostar num conjunto próprio de características que as distinguem das demais e que geralmente decorrem dos respetivos Missão, Visão e Valores, os únicos aspetos que lhes conferem uma identidade própria em relação aos seus concorrentes diretos. A Smartronic Unipessoal, Lda. não tinha definido oficialmente quais são a sua Missão, Visão e Valores e como tal, sugeri que fosse elaborado um texto que explicitasse estes aspetos e

que este fosse divulgado através de todos os canais de comunicação da empresa com os seus *stakeholders*<sup>5</sup>. Após ter uma percepção mais aprofundada da realidade da Smartronic, elaborei alguns textos, que posteriormente apresentei ao gerente da empresa. Esses textos foram posteriormente disponibilizados na página de internet da empresa.

A missão de uma empresa/instituição é entendida como sendo a razão de ser da instituição, o motivo da sua criação e da sua existência. Neste ponto deve estar presente a área de negócio em que atua e como prevê atingir os seus objetivos, bem como a forma como pretende ser reconhecida pelos seus *stakeholders*. A missão da Smartronic ficou definida do seguinte modo:

«A missão da Smartronic Unipessoal Lda. passa por oferecer aos seus clientes um pacote de soluções integradas que sirva os seus interesses e ofereça um elevado nível de satisfação. A empresa disponibiliza soluções com uma relação preço/qualidade otimizada, procurando assim fidelizar e conquistar novos clientes.» (Smartronic, 2014: Missão).

A visão de uma empresa reflete as suas ambições e quais os objetivos que pretende alcançar a médio e a longo prazo, um espaço temporal que poderá ser apenas indicativo tendo em conta o rumo que a instituição quer traçar. A visão da Smartronic ficou definida do seguinte modo:

«A visão da Smartronic Unipessoal, Lda. consiste na aposta numa empresa de referência no segmento de mercado de sistemas eletrónicos de segurança e conforto ao nível regional e nacional.» (Smartronic, 2014: Visão).

Os valores de uma empresa incidem sobre as convicções que a fundamentam, sobre a sua conduta individual e organizacional. Os valores podem ser definidos como princípios éticos e deontológicos que guiam a vida da organização no cumprimento dos

---

<sup>5</sup>*Stakeholders* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa mesma organização. Estão incluídos nos *stakeholders* os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a organização.» (Nunes, 2009).

seus objetivos e das necessidades de todos aqueles que nela trabalham. A Smartronic assenta a sua filosofia nos seguintes valores:

«Inovação - Apostamos sempre nas soluções mais criativas e nos equipamentos mais inovadores.

Integridade - Apostamos numa relação de confiança com os nossos *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros), pautando o nosso comportamento por uma transparência e honestidade irrepreensíveis.

Qualidade – Prestamos serviços com a mais elevada exigência de qualidade e trabalhamos com as marcas e produtos mais inovadores no setor, apostando fortemente numa relação de confiança com os nossos clientes» (Smartronic, 2014: Inovação).

#### **1.4. Serviços**

Há um número crescente de particulares e empresas que procuram soluções tendentes a aumentar as suas condições de segurança, recorrendo para tal a empresas especializadas.

A Smartronic Unipessoal Lda. é uma instituição que se especializou em equipamentos de segurança, procurando sempre os melhores equipamentos e métodos para a instalação dos mesmos. É a aposta na qualidade e na satisfação dos seus clientes que distingue esta empresa das suas concorrentes diretas. Os principais serviços que a Smartronic presta, e aqueles que, de facto, têm mais procura, são os serviços de instalação e manutenção de soluções, integradas ou separadas, de equipamentos de segurança, nomeadamente:

- alarmes sonoros e videovigilância em circuitos fechados ou abertos, ligados a uma central de segurança privado ou pública;
- soluções de prevenção de incêndio, (alarmes sonoros) e soluções de domótica;
- serviços de controlo de acessos (códigos numéricos, leitura de cartões, leitura facial, leitura ótica e leitura biométrica);
- centrais telefónicas e manutenção de todos os tipos de equipamentos eletrónicos, sendo que estes são menos comuns.

Por forma a garantir a total satisfação e manter uma boa imagem junto dos seus clientes, a Smartronic, além de apostar nos melhores métodos de montagem e nas instalações mais inovadoras, procura disponibilizar sempre as melhores marcas de equipamentos disponíveis no mercado, designadamente aquelas que lhe oferecem uma maior segurança e que são as mais modernas ao nível tecnológico.

Todos os serviços prestados pela Smartronic têm uma garantia de dois anos. Se os clientes optarem pela assinatura de um contrato de manutenção bianual (vd. *infra* Anexo II), a garantia oferecida é de três anos. Todos os serviços prestados pela empresa não implicam qualquer pagamento mensal para o cliente, o que constitui uma vantagem competitiva em relação às empresas congéneres, que usam equipamentos *standard* e que, apesar de praticarem preços inferiores, cobram um valor mensal aos seus clientes.

### **1.5. Situação Atual**

Atualmente, a Smartronic encontra-se em fase de crescimento sustentado, verificando-se um aumento da procura dos seus serviços, particularmente de sistemas de segurança (alarmes sonoros, videovigilância e sistemas de proteção de incêndio). O facto de os serviços da Smartronic estarem a ser procurados por clientes que foram mal servidos por outras empresas é um indício claro da boa imagem, da credibilidade e da confiança de que aquela já beneficia no seu segmento de mercado. Com efeito, a procura pelos serviços da Smartronic tem vindo a aumentar exponencialmente (cerca de 60%), uma circunstância que levou à necessidade de reforçar o número de colaboradores da empresa. Uma vez que não se sabe quanto tempo é que esta procura durará, este reforço foi feito com o recurso às medidas de apoio às PME, proporcionadas pelo Estado Português através do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), designadamente à medida Estágios-Emprego.

## 2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Nesta fase do Relatório irei descrever as atividades que desenvolvi ao longo dos cinco meses de Estágio na Smartronic.

As atividades que desempenhei encontram-se divididas por várias áreas, designadamente:

1. Assessoria de Recursos Humanos (RH), no esclarecimento sobre as condições necessárias para concorrer aos apoios proporcionados pelo Governo no âmbito das medidas Mais Emprego;
2. Apoio administrativo, na atualização de dados do antigo para o novo *software* de gestão, bem como, no desenvolvimento de modelos de documentos complementares necessários para orçamentação, definição de agenda e agendamento de reuniões com clientes e fornecedores;
3. Apoio comercial, sobretudo na criação de uma base de dados em Microsoft Excel com dados de potenciais clientes, aos quais será enviada divulgação dos serviços prestados pela empresa.
4. *Marketing*, no desenvolvimento de conteúdos para o *website* da empresa e para a rede social Facebook.

A execução destas tarefas contribuiu não só para facilitar e alavancar o trabalho do gestor da empresa, mas também facilitar a organização de orçamentos, os contatos mais diretos com possíveis clientes, o acompanhamento e supervisão dos colaboradores da empresa na execução de projetos, bem como a gestão da parte técnica. Fiquei assim com uma visão mais alargada da diversidade de atividades necessárias para a manutenção de uma empresa em funcionamento, tendo igualmente adquirido uma consciência mais profunda das dificuldades financeiras com que as microempresas se confrontam e a engenharia financeira que frequentemente necessitam de realizar para manter as portas abertas.

## 2.1. Assessoria de Recursos Humanos

Após uma fase inicial de ambientação e familiarização com a empresa, a primeira tarefa que me foi solicitada prendeu-se com a recolha de informação sobre os apoios que são dados pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e pela Segurança Social (SS), no sentido de aumentar a equipa de trabalho da empresa. A contratação de novos colaboradores era algo que o gerente havia ponderado anteriormente, uma vez que o volume de trabalho estava a aumentar consideravelmente e os colaboradores existentes eram insuficientes para responder cabalmente às solicitações. O gerente da Smartronic viu nos incentivos dados pelo atual Governo uma janela de oportunidade para colmatar esta lacuna e criar as condições necessárias para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Os incentivos (IEFP, 2014: Apoios e Incentivos), proporcionados pelo Governo Português, com recurso aos fundos comunitários do Plano Estratégico Europeu (PEP), constituem uma forma de auxiliar as empresas que atravessam dificuldades financeiras, na sequência da crise europeia desencadeada em 2008. O pedido de ajuda externa a que Portugal sujeitou desde maio de 2011 trouxe consigo um conjunto de medidas alegadamente reformistas e um brutal aumento de impostos, que teve como consequência uma forte quebra do poder de compra da população e a concomitante falência de um elevado número de empresas, que redundou num aumento da taxa de desemprego. Para combater a elevada taxa de desemprego, o governo traçou algumas medidas de auxílio tanto para os desempregados como para as entidades empregadoras. Destas medidas destaco as seguintes duas: a Medida Estímulo 2013 e a Medida Estágios Emprego. A primeira, segundo o IEFP, visa dar:

«Apoio financeiro às entidades empregadoras que celebrem contratos de trabalho a tempo completo ou a tempo parcial por prazo igual ou superior a 6 meses, com desempregados inscritos nos centros de emprego ou centros de emprego e formação profissional, com a obrigação de proporcionarem formação profissional aos trabalhadores contratados.» (IEFP, 2014: Apoios e Incentivos).

Esta Medida é destinada a

«Desempregados inscritos nos centros de emprego ou centros de emprego e formação profissional, numa das seguintes condições: Inscritos há pelo menos 6 meses consecutivos; Inscritos há pelo menos 3 meses consecutivos, desde que não tenham concluído o ensino básico ou que tenham 45 anos ou mais ou, ainda, que sejam responsáveis por família monoparental ou cujo cônjuge se encontre desempregado. Outros inscritos, desde que não tenham registos na segurança social como trabalhadores por conta de outrem ou como trabalhadores independentes nos últimos 12 meses que precedem a data da candidatura, nem tenham estado a estudar durante esse mesmo período.» (IEFP, 2014: Apoios e Incentivos).

A Medida em apreço possibilita o acesso por parte das entidades empregadoras aos seguintes apoios:

«50% da retribuição mensal do trabalhador por um período máximo de 6 meses, no caso de celebração de contrato a termo certo ou de 18 meses, no caso de celebração de contrato de trabalho sem termo. Majoração em 10% do apoio nos casos de celebração de contrato com desempregado que se encontre numa das seguintes situações: Inscrito há pelo menos 12 meses consecutivos; Beneficiário do rendimento social de inserção; Pessoa com deficiência e incapacidade; Idade igual ou inferior a 25 anos; Idade igual ou superior a 50 anos; Mulher detentora de um nível de habilitações inferior ao 3.º ciclo do ensino básico; Seja do sexo menos representado em setores de atividade que tradicionalmente empregam uma maioria de pessoas do mesmo sexo.» (IEFP, 2014: Apoios e Incentivos).

De acordo com a página do IEF, a Medida Estágios Emprego visa proporcionar

«Estágios com a duração de 12 meses, não prorrogáveis [...]. Não são abrangidos por esta Medida os estágios curriculares de quaisquer cursos ou estágios cujo plano requeira perfil de formação e competências nas áreas da medicina e da enfermagem.» (IEFP, 2014: Apoios e Incentivos).

Esta medida tem por objetivos:



«Complementar e desenvolver as competências dos jovens que procuram um primeiro ou um novo emprego, de forma a melhorar o seu perfil de empregabilidade; Promover a integração profissional de desempregados em situação mais desprotegida; Apoiar a transição entre o sistema de qualificações e o mercado de trabalho; Promover o conhecimento sobre novas formações e competências junto das empresas e promover a criação de emprego em novas áreas; Apoiar a melhoria das qualificações e a reconversão da estrutura produtiva.» (IEFP, 2014: Apoios e Incentivos).

Esta medida destina-se a:

«Desempregados inscritos nos serviços de emprego e que se encontrem numa das seguintes condições: Jovens com idade entre os 18 e os 30 anos, inclusive, e com uma qualificação de nível 2, 3, 4, 5, 6, 7 ou 8 do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ); Com idade superior a 30 anos, desde que tenham obtido há menos de três anos uma qualificação de nível 2 ou superior, estejam à procura de novo emprego e não tenham registos de remunerações na segurança social nos 12 meses anteriores à entrada da candidatura; Pessoas com deficiência e incapacidade; Integrem família monoparental ou cujos cônjuges ou pessoas com quem vivam em união de facto se encontrem igualmente desempregados, inscritos nos serviços de emprego; Vítimas de violência doméstica.» (IEFP, 2014: Apoios e Incentivos).

Após ter resumido ao gerente da Smartronic as informações recolhidas, procedi à candidatura a um Estágio Profissional de um Técnico de Eletricidade e Eletrónica (nível 4) e uma candidatura à Medida Estímulo 2013. Para a vaga que seria aberta no âmbito desta Medida, o gerente tinha um candidato em vista que preenchia os requisitos. No caso da Medida Estágio-Emprego, caberá ao IEFP apresentar candidatos para a vaga a aberta na Smartronic. Elaborei um texto com o enquadramento teórico e gizei um plano de estágio, preenchendo todos os formulários necessários à validação da candidatura. Devo contudo sublinhar pela negativa a morosidade de todo o processo de validação e aprovação/reprovação da candidatura. Só para a validação das candidaturas (pasmese!) foram necessários três meses, estando a Smartronic (e o desempregado/a que virá ocupar a vaga aberta) ainda à espera que o processo seja concluído.

## 2.2. Apoio Administrativo

Desde o princípio do Estágio Curricular soube que iria assessorar o gerente da empresa, auxiliando-o em todo o tipo de tarefas para as quais eu tivesse competência. Tinha também plena consciência de que todos os meus passos iriam ser dados com a sua orientação. Ao longo de todo o Estágio desenvolvi, em paralelo com outras atividades pré-definidas, tarefas simples de rotina inerentes ao funcionamento diário de qualquer empresa. Para o desempenho dessas tarefas não é necessário possuir qualquer competência ou experiência relevantes, embora requeiram alguma concentração e tempo para a sua execução. Embora sejam tarefas comuns a qualquer empresa, é importante referir que cada organização possui o seu método de trabalho, a forma de estruturar e priorizar as suas atividades e uma cultura corporativa própria.

Na primeira semana, beneficieei do acompanhamento do gerente da empresa, que me inteirou dos assuntos e dos processos em curso e me deu a conhecer os «cantos á casa». Aprendi igualmente a trabalhar com o *software* Moloni que permite, de acordo com o seu *website*:

«uma eficiência da gestão de clientes; fornecedores; stocks e encomendas; controlo da faturação e impostos (está integrado com a legislação em vigor), gestão documental; elaboração de propostas e orçamentos, entre muitas outras opções.» (Moloni, 2014: Sobre).

O desempenho deste conjunto de tarefas dão-nos uma perspetiva mais consistente daquele que é o trabalho administrativo no quotidiano de uma organização. Embora já tivesse tido experiências anteriores de funções administrativas (nomeadamente como assistente técnico de uma multinacional e técnico superior na Direção Regional de Educação do Alentejo / Ministério da Educação), na Smartronic fiquei com uma visão mais alargada das múltiplas atividades que constituem o dia-a-dia de uma empresa. Refiro-me, em particular, a tarefas específicas em áreas tão diversificadas como a de gestão, a económica, a financeira, a legal, a comercial, a de logística, entre outras.

Uma das primeiras tarefas integradas neste contexto prendeu-se com a atualização do *software* de gestão dos clientes da empresa. Uma vez que o *software* foi adquirido apenas em 2010, existiam clientes mais antigos que não constavam da atual base de

dados, pelo que foi necessário recorrer a uma antiga base de dados em *Excel* e inserir os dados em falta no novo programa de gestão. Em simultâneo procedi também à atualização das datas em que expiram as garantias dos equipamentos e serviços prestados. Esta atualização tem como objetivo principal criar alertas que indiquem quando é que a empresa deve contactar o cliente no sentido de o informar da data em que deverá efetuar a manutenção do equipamento e/ou substituir alguns componentes de desgaste, como é o caso das baterias que garantem a sustentabilidade e autonomia do material em caso de falhas de eletricidade.

Foi-me igualmente solicitado que desenvolvesse alguns mapas, com o propósito de obter um maior controlo mensal dos gastos com combustíveis e manutenção de viaturas. Elaborei assim um ficheiro em *Excel*, com várias folhas, uma que teria de ser preenchida sempre que houvesse um abastecimento, e outra em que deveriam ser anotadas as manutenções efetuadas.

Aquando da instalação de alarmes sonoros, nomeadamente, alarmes de intrusão, é necessário efetuar uma comunicação às entidades públicas de segurança, mais propriamente à Guarda Nacional República (GNR) ou Polícia de Segurança Pública (PSP). Esta comunicação é obrigatória por lei e está consagrada no Decreto-Lei 279/99 de 4 de agosto, que define o modelo a utilizar para a comunicação de instalação deste tipo de equipamentos. Ao longo do tempo em que tirocinei na Smartronic, um dos problemas com que a empresa se deparou prendia-se com a discrepância no que concerne aos documentos exigidos pelas duas as forças de segurança, a GNR e a PSP. Alguns quartéis das forças de segurança exigem também uma declaração de responsabilidade da empresa que instala este tipo de equipamentos, uma exigência que não é mencionada na legislação em vigor. Para esclarecer esta situação, procedi a uma troca de mensagens por via do correio eletrónico com o departamento jurídico do comando central da GNR por forma a obter uma resposta esclarecedora que fosse de encontro às indicações presentes na legislação em vigor. Atualmente, a Smartronic usa os procedimentos indicados pelo departamento jurídico do comando central da GNR e, quando surgem quaisquer dúvidas, utiliza os *e-mails* trocados como forma de esclarecimento perante as forças de autoridade que, perante o que se verificava, não atuavam consonantes com a legislação em vigor.

### 2.3. Comercial

Como mostrei na elaboração do organograma realizado para a Smartronic, a componente comercial não tem um grande peso na estrutura da empresa. Este acontecimento deve-se ao fato de o gerente não possuir muita disponibilidade de tempo para pensar, planear e executar os procedimentos necessários. Desde a constituição da empresa até ao presente, a Smartronic obtém os seus clientes sobretudo através de conhecimentos pessoais e do «passa palavra». Na sua maioria, trata-se de clientes insatisfeitos com a prestação de serviços de outras empresas.

Como forma de dar a conhecer a empresa e os seus serviços, procedi à recolha e compilação de informação para uma folha de *Excel* (nome da empresa, endereço, página *web*, *e-mail*, setor de atividade e um campo com observações) de diversas empresas e entidades não só do distrito de Aveiro, que é a área geográfica em que a Smartronic atua, mas também dos distritos de Viseu e Coimbra, com vista à expansão da sua área de atuação. O objetivo desta tarefa prende-se com a criação de uma carta comercial que seria distribuída por correio eletrónico a estas empresas e entidades a fim de dar a conhecer a Smartronic e os seus serviços.

Durante este período fui igualmente responsável por todo o atendimento telefónico efetuado para o escritório, pela receção e expedição de encomendas e pelo esclarecimento de dúvidas. Além de responsável pela atualização da página de Facebook, estava também encarregado de dar *feedback* dos contatos feitos através desta rede social.

### 2.4. Marketing

Chegou-se à conclusão que seria muito útil criar um *website* da Smartronic e marcar presença nas redes sociais para que os clientes ou potenciais clientes pudessem obter informações mais detalhadas sobre a empresa. Assim, comecei por elaborar um *website* (Smartronic, 2014). Este foi desenvolvido a partir do *software WordPress* que «[...] é um sistema de gestão de conteúdo que lhe permite criar e manter, de maneira simples e robusta, todo o conteúdo de um *site*. Combina estética, standards da *Web* e usabilidade [...]». O Eng.º Gonçalo Duarte, amigo pessoal do gerente da Smartronic Unipessoal Lda., cuja formação é em tecnologias de informação, recomendou-me este

*software* e deu-me uma pequena formação sobre a forma de usar o mesmo. Trata-se de um programa de acesso livre de encargos financeiros e de utilização muito amigável.

Em simultâneo, criei uma página de Facebook com o objetivo de dar uma divulgação mais ampla à empresa e aos serviços que presta, mas também de proporcionar aos (potenciais) clientes, uma plataforma que permita um contato mais próximo e direto com a empresa (vd. Smartronic, 2014 a).



Figura 5 – Website da Smartronic



Figura 6 - Página de Facebook da Smartronic

## 2.5. Outras tarefas

Colaborei ainda esporadicamente na execução de projetos no terreno, em especial no âmbito da instalação e montagem de equipamentos. Apesar de não possuir conhecimentos técnicos para este efeito, pude ajudar no terreno nos variados procedimentos. Auxiliei na instalação e fixação de detetores de movimento ou de incêndio, na passagem de cabos entre os diversos equipamentos ou simplesmente no transporte de equipamentos.

Outra tarefa que efetuei pontualmente prende-se com a assistência informática, no campo de *software*, *hardware* e redes, solicitada por alguns clientes. Estas solicitações tinham a ver com pequenos erros informáticos decorrentes da utilização do Microsoft Office, Adobe Reader e alguns programas específicos de gestão. Ao nível de *hardware*, os problemas que surgiram prendiam-se mais com pequenos erros de instalação, cabos e fichas desligados. Os problemas com redes centrava-se sobre tudo na rede *Wi-fi*, na

configuração dos *routers* ou na desconfigurarão nos próprios computadores e equipamentos móveis.

### 3. ESTUDO DE CASO: PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EM MICROEMPRESAS

#### 3.1. Enquadramento geral

No âmbito do Estágio Curricular que realizei na Smartronic Unipessoal, Lda., resolvi levar a cabo um pequeno estudo de caso sobre Planeamento Estratégico em microempresas. Ao longo destes cinco meses, apercebi-me que esta microempresa não possuía um plano estratégico, isto é, não tinha ainda definido a sua missão, metas, objetivos a médio e longo prazo.

Num país em que as microempresas (vd. Figura 7) têm um peso gigantesco na Economia nacional, é importante tentar perceber quais as expectativas em relação ao futuro. De acordo com os dados do Instituto de Nacional de Estatística, no seu Anuário Empresas em Portugal «em 2012, 99,9% das empresas eram pequenas e médias empresas (PME), sendo que 95,9% microempresas» (INE, 2014b: 23).

		Empresas		Pessoal ao Serviço	
		Nº	% Total	Nº	% Total
<b>Total empresas não financeiras</b>		<b>1 062 782</b>		<b>3 511 666</b>	
Forma Jurídica	Empresas individuais	709 171	66,7	816 349	23,2
	Sociedades	353 611	33,3	2 695 317	76,8
Dimensão	PME	1 061 767	99,9	2 742 643	78,1
	Micro	1 019 494	95,9	1 574 424	44,8
	Pequenas	36 645	3,4	669 143	19,1
	Médias	5 628	0,5	499 076	14,2
	Grandes	1 015	0,1	769 023	21,9
Localização (NUTS II)	Norte	347 939	32,7	1 161 905	33,1
	Centro	230 274	21,7	653 964	18,6
	Lisboa	309 136	29,1	1 239 802	35,3
	Alentejo	75 540	7,1	189 033	5,4
	Algarve	54 808	5,2	135 025	3,8
	R.A. Açores	24 559	2,3	64 081	1,8
	R.A. Madeira	20 526	1,9	67 856	1,9

Figura 7 - Empresas em Portugal 2012 (Fonte: adaptado do Anuário de Empresas em Portugal, 2012).

O facto de não existir um planeamento estratégico que defina as metas e objetivos da empresa no curto, médio e longo prazo levou-me a tentar saber e compreender se o caso da Smartronic seria caso único ou se, pelo contrário, é algo recorrente nas empresas de dimensão igual ou semelhante.

## 3.2. Alguns Conceitos

### Missão

Mauro Calixta Tavares refere que a Missão de uma entidade empresarial corresponde à razão de existência de uma organização e à delimitação das atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócios. (Tavares, 2001) É ela quem define o motivo fundamental e único que a organização deve seguir para identificar os seus produtos e/ou serviços, assim como os seus clientes. (Cf. *ibidem*) A Missão define de uma forma geral onde é que a organização vai atuar e qual será o seu foco principal. (Cf. *ibidem*) As empresas devem possuir uma missão bem clara, pois caso contrário poderão ocorrer problemas de ordem interna, como confusão por parte da equipa por não saber se a organização está realmente a fazer o que perspetivou, e também de ordem externa, na medida em que os clientes não sabem ao certo qual o propósito da empresa. (Cf. *ibidem*)

### Visão

Peter Senge define que a Visão de uma empresa prende-se com o propósito da organização. (Senge, 1990) Reflete a situação pretendida pelos organismos no futuro, devendo ser uma meta realista e ambiciosa, e servir de orientação para a definição dos objetivos e realização da missão. (Cf. *ibidem*) As visões baseiam-se na realidade da empresa, mas visualizam uma realidade futura. (Cf. *ibidem*) Assim, elas tornam-se a estrutura para o que a empresa quer criar e o que as orienta para fazerem escolhas e compromissos de ação. (Cf. *ibidem*) Apesar do conceito seu conceito ser bem claro, não há uma fórmula pronta para encontrar a Visão de uma organização, visto que o seu processo de construção é muito particular de cada empresa. (Cf. *ibidem*)

James C. Collins e Jerry I. Porras entendem que a Visão deve ser algo a longo prazo, pois, num período de tempo mais longo, a empresa compromete-se com metas mais desafiadoras. (Collins/Porras, 1996) A Visão de uma empresa deve ser definida de forma clara. (Cf. *ibidem*) Assim, é importante que todos os colaboradores compreendam bem a Visão da sua empresa. (Cf. *ibidem*) O estabelecimento de uma Visão exige pensar além das capacidades atuais da organização e do seu ambiente competitivo. (Cf. *ibidem*)

Trata-se portanto de estabelecer um ponto de chegada, levando em consideração a situação presente. (Cf. *ibidem*) Deve-se perspetivar algo para o futuro, mas com realismo. (Cf. *ibidem*)

## **Estratégia**

Para Michael Porter ter uma estratégia significa ser diferente, quer dizer escolher um conjunto distinto de atividades que proporcione uma oferta de valor única. (Porter, 1996).

O autor acaba por definir estratégia como:

«[...] integrar um conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia diferenciadora nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam da eficiência operacional.» (Porter, 1996: 68).

*Rajiv Nag; Donald C. Hambrick e Ming-Jer Chen, etendem que a estratégia é :*

«O campo da gestão estratégica lida com as maiores iniciativas intencionais e as iniciativas emergentes tomadas por administradores, em nome dos acionistas, envolvendo a utilização dos recursos, para otimizar o desempenho das empresas no seu ambiente externo» (Nag / Hambrick / Chen, 2007: 944).

## **Objetivos**

Para George T. Doran os Objetivos são entendidos como os resultados quantitativos ou qualitativos que uma organização pretende alcançar num determinado espaço de tempo, devendo ser criados a partir da visão da empresa e funcionar como meio para alcançar a visão da organização. (Doran, 1981) Para que sejam cumpridos, os objetivos devem ser transformados em metas, que são entendidas como partes de um objetivo. (Cf. *ibidem*). Os objetivos devem ser definidos de uma forma SMART, isto é:



*Specific* (Específico) - claros em relação a que, quando e como a situação deverá mudar.

*Measurable* (Mensuráveis) - sendo os objetivos constituídos por desejos ou aspirações, devem ser passíveis de serem avaliados, através da definição de parâmetros (verificar se foram ou não atingidos).

*Attainable* (Alcançáveis) - os objetivos têm que ser alcançáveis, ou seja, propostos em consonância com todos os seus intervenientes, para que estejam motivados e compreenderem os objetivos, e como consequência, compreenderem as suas dificuldades. Devem ser definidos de modo congruente com o momento e os recursos disponíveis.

*Realistic or Relevante* (Realistas) - os objetivos devem ser tangíveis e realistas e relevantes para o cumprimento da Missão, Visão e Valores da empresa.

*Time Bound* (Tempo) - os objetivos devem ser estabelecidos com limites temporais bem definidos (incluindo fases) (Doran, 1981: 35-36).

A satisfação das características SMART, baseadas num compromisso que envolva a generalidade dos colaboradores da organização, pode contribuir significativamente para a criação de múltiplas vantagens: desde logo uma noção mais clara do caminho a percorrer e das metas a atingir; um incremento da pró-atividade dos colaboradores; uma melhoria da comunicação; uma maior coordenação das atividades da empresa e dos seus colaboradores, evitando eventuais conflitos de hierarquia e de articulação que possam existir entre departamentos ou pessoas; um maior desenvolvimento do mecanismo de controlo; um incremento da motivação; entre outras (*cf. ibidem*).

## **Planeamento Estratégico**

Os autores, Clara P. Mosimann e Sílvio Fisch, identificam o Planeamento Estratégico como um instrumento utilizado para definir os caminhos a perseguir para alcançar uma situação desejada através da implementação de determinadas estratégias, observando-se o relacionamento entre a organização e seu ambiente externo com o intuito de identificar as ameaças e oportunidades advindas desse ambiente e os reflexos que estes podem repercutir na própria organização em função de seus pontos fortes e fracos. (Mosimann/Fisch, 1999) Trata-se de um processo de elaboração e desenvolvimento da estratégia, no qual se define a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais com a definição de

estratégias alternativas (cf. *ibidem*). O Planeamento Estratégico prevê, a longo prazo, o futuro da organização (cf. *ibidem*). Genericamente, consiste em saber o quê e como deve ser executado e os meios e metodologias necessárias para alcançar os objetivos (cf. *ibidem*). É um processo crucial para a organização, e a responsabilidade pelo mesmo é atribuído aos gestores de topo, uma vez que são eles quem dispõem do poder de decisão (cf. *ibidem*). Acredita ser necessário não restringir a participação no processo de planeamento estratégico aos gestores; os demais colaboradores precisam de o conhecer, compreender de forma a se sentirem capazes de participar na sua elaboração e posterior execução (cf. *ibidem*).

O Planeamento Estratégico centra em si todas as premissas que a empresa deve respeitar para que o processo seja coerente e sustentável, identificando assim a gestão estratégica como um processo que envolve os administradores de toda estrutura da organização que formulam e implementam os objetivos estratégicos. (Bateman/Sell, 1998)

Para Adalberto A. Fischmann e Martinho Isnard R. de Almeida o Planeamento Estratégico apresenta muitas vantagens, pois proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar oportunidades e evitar riscos. (Fischmann/Almeida, 1991 :25)

Michael L. Policastro identifica seis motivos para criar, desenvolver e aplicar um Plano Estratégico (Policastro, 2000):

O avanço tecnológico e as constantes transformações nos mercados que dificultam cada vez mais a gestão empresarial, pelo que o planeamento estratégico pode auxiliar nas previsões de alterações agilizar a resposta a eventuais barreiras que surjam, identificando novas oportunidades e/ou áreas geográficas promissoras (cf. *ibidem*).

- O aumento da concorrência num mundo globalizado, faz com que as PME's tenham em muitas situações de concorrer com grandes empresas, pelo que um bom Planeamento Estratégico é fundamental para identificar as vantagens competitivas, pontos fracos e assim otimizar recursos e enfrentar os grande «tubarões» (cf. *ibidem*).

- O controlo financeiro não é suficiente para garantir o sucesso de uma empresa, no entanto o planeamento orçamental quando complementado com o planeamento estratégico, permite á empresa saber quais as metas e objetivos a médio/longo prazo, indicando assim o rumo da empresa (cf. *ibidem*).

- Pode ser visto também como uma forma de envolver todos os colaboradores e dar-lhes a conhecer que rumo e que futuro espera à empresa e por consequência eles mesmos. Pode ser visto como uma motivação para os RH (cf. *ibidem*).

- É também uma ferramenta para atrair investimento. Identificar o trajeto que a empresa tem definido no seu negócio é uma forte arma negocial com os credores e um atrativo para possíveis *shareholders* (cf. *ibidem*).

- Poderá ser útil na hora de negociar com os *stakeholders* (fornecedores, clientes, investidores, RH, entidades governamentais...) no incremento do volume de negócios (cf. *ibidem*).

O Planeamento Estratégico constitui um processo de gestão relacionado com a formulação de objetivos e planeamento das ações necessárias para atingir objetivos previamente definidos, tendo em consideração o ambiente interno e externo da empresa (Bateman/Sell, 1998).

Oliveira refere que um dos resultados finais do planeamento estratégico deve ser a consolidação do entendimento da missão e dos propósitos da empresa por todos os funcionários bem como se existe a possibilidade de resistência à sua implementação (Oliveira, 2001).

### **3.3. Breve revisão de literatura Planeamento Estratégico em Microempresas**

O Estágio Curricular numa microempresa suscitou a dúvida relativa ao universo deste tipo de entidades e à forma como estas planeavam o seu presente e projetavam o seu futuro. Tornava-se assim é importante compreender o que dizem os diversos autores sobre o Planeamento Estratégico nas microempresas.

De acordo com Adelino de Bortoli Neto, as microempresas têm um grande peso tanto nas economias desenvolvidas quanto nas em desenvolvimento (Bortoli Neto, 1980). No entanto, as microempresas apresentam muitas dificuldades para sobreviverem e tornarem-se competitivas (cf. *ibidem*). As microempresas são eficientes no seu dia a dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas (cf. *ibidem*).

Segundo Bortoli Neto, 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da falta de recursos, pelo que se torna evidente que a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas se encontra relacionada com a falta de estratégia (Bortoli Neto, 1997).

Este pouco caso em relação ao planeamento é devido ao fato da gestão concentrar as suas atividades em questões mais urgentes de produção e vendas, por conseguinte, o adiamento começa a virar rotina e compromete toda a organização (cf. *ibidem*).

A microempresa é o segmento que mais precisa de planeamento estratégico, uma vez que os recursos são limitados e um simples erro pode ditar o fracasso do negócio. O planeamento estratégico ajuda o micro empresário a concentrar-se nos fatores-chave do sucesso da empresa, nas prioridades e nas oportunidades de médio e longo prazo. (Tiffany & Peterson, 1998).

Ainda assim, a tendência da microempresa é esquivar-se do planeamento, pois para esta, o planeamento implica a manipulação de incertezas sobre as quais o micro empresário possui pouco ou nenhum controle (Golde, 1986).

Geralmente, o tempo do micro empresário é direcionado às tarefas do dia a dia, O que leva a que o processo de planeamento se arrasta para a próxima semana, o próximo mês, o próximo ano e assim por diante. No entanto, o micro empresário não se pode dar ao luxo de não planear, uma vez que o planeamento estratégico pode elucidar o micro empresário sobre muitos dos riscos e obstáculos que se lhe apresentam. (Tiffany & Peterson, 1998).

De forma geral, o micro empresário é relutante em se dedicar à elaboração de um planeamento estratégico, pois considera que o assunto é demasiadamente técnico e de poucos resultados práticos e, ainda que, a tarefa de elaborá-lo e utilizá-lo como ferramenta de gestão exige muito tempo.

O tempo que os micro empresários possuem é muito escasso e a probabilidade destes terem pouca formação para elaborar um planeamento estratégico é elevada. (Gold, 1986) Assim, a falta de tempo e o desconhecimento desta técnica inibem o desenvolvimento do processo de planeamento estratégico na microempresa (cf. *ibidem*). No entanto, o processo de definição da estratégia da pequena empresa demonstra a complexidade do processo, que, por sua vez, exige compromisso por parte do empreendedor, para dedicar tempo e energia ao processo (cf. *ibidem*).

O planeamento estratégico aplicado às microempresas necessita de um grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário desenvolva tarefas que não fazem parte da sua rotina, sendo necessário criar um espírito de compromisso com a sua equipa (Almeida, 2001).

Os autores Tiffany & Peterson apontam dez motivos para o fracasso do planeamento estratégico nas PME's: ausência de uma visão a longo prazo; incapacidade de definir metas e objetivos claros; compreensão distorcida do que é que os clientes querem e/ou procuram; desconhecimento e desinformação relativa aos concorrentes; planeamento financeiro inadequado; falta de uma liderança forte; procedimentos, metodologias e sistemas ineficazes; ausência de capacidade crítica; aversão à mudança e incapacidade de comunicar junto dos restantes membros o plano estratégico (Tiffany & Peterson, 1998).

Entre os motivos que levam o pequeno empresário a não planear, está o receio de conhecer os pontos fracos e os problemas da sua empresa, a falta de conhecimento do processo e o sentimento que as mudanças futuras não podem ser previstas através deste meio. O planeamento é um processo que requer criatividade, tempo e conhecimento, mas que realmente auxilia o pequeno empresário a detetar os problemas potenciais e a antecipá-los (Megginson *apud* Sauer & Colossi, 1997).

### 3.4. Metodologia

Para desenvolver este estudo sobre Planeamento Estratégico em microempresas, comecei por pesquisar bibliografia sobre o tema em apreço com o objetivo balizar bem o conceito. Desenvolvi depois um questionário, que posteriormente apresentei a algumas microempresas, com o intuito de perceber em que situação se encontram as microempresas no concelho de Águeda, afeto ao distrito de Aveiro. A escolha desta região prendeu-se como facto de esta ser, como acima referi, a zona de ação da empresa Smartronic. No processo de elaboração do questionário, centrei-me em três componentes primordiais: o primeiro prende-se com os empreendedores, a sua formação e os motivos que estiveram na sua motivação para constituírem a sua própria empresa. O segundo encontra-se relacionado com a empresa, o setor de atividade e o estado atual da mesma. O terceiro centra-se no Planeamento Estratégico e nas projeções para o futuro isto é, naquelas que são as expectativas que os empreendedores têm para as suas empresas no curto/médio/longo prazo.

Como forma de esclarecer as dúvidas, que surgiram ao longo do estágio, relativas à situação das microempresas, o meio como surgiram respostas procedi a uma procura e compilação de informações em alguns diretórios de empresas *online*. Inicialmente tinha previsto realizar este inquérito presencialmente, mas o fato de ainda me encontrar a fazer o Estágio (o que não me deixa muito tempo livre), o facto de os prazos para entrega deste Relatório final serem cada vez mais curtos e ainda o facto de os custos de deslocação serem consideráveis levaram-me a contactar as empresas por via do telefone.

O questionário que elaborei é composto por três blocos de cinco perguntas, num total de quinze questões fechadas e de respostas pré-definidas, a fim de facilitar o processamento e tratamento dos dados. Todos os resultados foram tratados de forma anónima. Este foi um requisito solicitado pelas primeiras microempresas contactadas, pelo que, após ter efetuado uma dezena de questionários, optei por mencionar o carácter anónimo do questionário logo de início dos contactos.

O contacto telefónico com as empresas ocorreu entre o dia 15 de Maio de 2014 e o dia 23 de Maio do mesmo ano. Logrei realizar um total de 112 contactos, tendo tido um *feedback* positivo de 87, (77,6%) microempresas. As restantes recusaram-se a responder ao questionário, alegando motivos de falta de tempo ou falta de interesse em participar neste estudo. Cada telefonema teve a duração média de oito minutos.

Comecei por me apresentar, fazendo o enquadramento do contacto telefónico e explicando os seus objetivos. De seguida, pedia para me responderem ao questionário propriamente dito. Por fim, tentei obter a opinião dos entrevistados sobre o questionário, designadamente se sentiu alguma dificuldade nas respostas ou na linguagem utilizada. O contacto terminava obviamente com os meus agradecimentos pela colaboração.

Os resultados obtidos são apresentados, numa primeira fase, numa tabela com o resultado numérico das respostas e a devida percentagem (vd. *infra* 3.6.). Apresento de seguida os gráficos elaborados, que refletem as percentagens obtidas para cada pergunta. Faço depois uma descrição e teço comentários no âmbito de cada um dos três blocos de perguntas apresentados. Numa última parte faço um comentário geral aos resultados obtidos e comparo-os com a realidade da microempresa Smartronic Unipessoal, Lda., na qual efetuei o Estágio Curricular.

### **3.5. Questionário/Inquérito realizado**

Nos contactos telefónicos que efetuei, apresentava-me da seguinte forma:

«Bom dia/ Boa tarde

Chamo-me Luís Miguel Domingues e sou aluno do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro. Estou a realizar um estudo sobre o Planeamento Estratégico nas PME's, mas especificamente nas microempresas do distrito de Aveiro. Nesse sentido, agradecia desde já a sua ajuda para a elaboração deste estudo. Para tal, basta que me responda a um pequeno questionário. O seu contributo, enquanto empresário e fundador de uma microempresa, é fundamental.

O questionário é totalmente anónimo e é composto de 15 perguntas de resposta direta, não havendo assim respostas corretas ou incorretas. Os dados referidos serão única e exclusivamente utilizados neste estudo, pelo que agradeço a sua total sinceridade.

Vamos então começar?

## **BLOCO 1: O EMPREENDEDOR/EMPRESÁRIO**

Questão 1 - *Qual é a sua idade?*

- R1: < 20
- R2: 20-30
- R3: 30-40
- R4: > 40

Questão 2 - *Qual é a sua formação profissional/académica?*

- R1: Ensino Básico
- R2: Ensino Secundário (12ºano)
- R3: Ensino Profissional (12ªano)
- R4: Ensino Superior

Questão 3 - *Experiência profissional anterior relacionada com área de atividade da sua empresa?*

- R1: Estudante
- R2: Nenhuma ou pouca (< de 1 ano)
- R3: Desempregado
- R4: Trabalhador por conta de outrem.

Questão 4 - *Qual foi o principal motivo que o levou a constituir a sua empresa?*

- R1: Desempregado (aproveitamento das ajudas do Governo para a criação do próprio emprego)
- R2: Desejo de possuir o seu próprio negócio?
- R3: Oportunidade de aproveitamento de um nicho de mercado?
- R4: Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Questão 5 - *Qual a principal dificuldade que sentiu para iniciar o seu negócio/empresa?*

- R1: Falta de apoios/desconhecimento da existência
- R2: Acesso ao financiamento
- R3: Burocracia
- R4: Outro. Qual? \_\_\_\_\_

## **BLOCO 2: A EMPRESA**

Questão 6 - *Em que setor se inclui a sua empresa?*

- R1: Vendas a retalho
- R2: Indústria/Manufatura
- R3: Serviços Diversos (segurança, seguros, eletricidade, construção...)
- R4: Agrícola e florestal



Questão 7 - *De que forma foram garantidos os recursos financeiros necessários para o início da empresa?*

- R1: Capitais Próprios
- R2: Financiamento Bancário
- R3: Apoios Governamentais
- R4: Outro financiamento privado (amigos, familiares...)

Questão 8 - *Quais são os problemas que, no seu entender, se tornam entraves ao desenvolvimento e crescimento da sua empresa?*

- R1: Financeiro (acesso ao financiamento, tempos de pagamento dos serviços efetuados ...)
- R2: A questão comercial
- R3: Carga fiscal e burocrática
- R4: Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Questão 9 - *Qual é o setor que para si é mais importante na sua empresa?*

- R1: Financeiro
- R2: Técnico
- R3: Comercial / Marketing
- R4: Recursos Humanos

Questão 10 - *Os negócios da sua empresa encontram-se limitados em termos geográficos?*

- R1: Não
- R2: Sim, Concelho
- R3: Sim, Distrito
- R4: Sim, Região Centro

### **BLOCO 3: PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

Questão 11- *Antes da constituição da empresa procedeu a algum tipo de estudo ou elaboração de um planeamento estratégico?*

- R1: Não
- R2: Sim, plano estratégico
- R3: Sim, estudo de mercado (concorrentes, fornecedores, previsões económicas)
- R4: Sim, definição parcial de uma estratégia a curto/médio/longo para a minha empresa.

Questão 12 - *Quais é a situação atual da sua empresa?*

- R: A atravessar dificuldades
- R: Situação estável
- R: Em crescimento
- R: Em fase de internacionalização

Questão 13 - *Quais são as ambições de futuro que tem para a sua empresa?*

- R: Manutenção
- R: Crescimento (estrutura)
- R: Crescimento (expansão geográfica)
- R: Crescimento (volume de negócios)

Questão 14 - *Qual o principal meio de comunicação que utiliza para divulgar o seu serviço/produto?*

- R: Passa palavra
- R: Marketing tradicional (folhetos, *flyers*, *outdoors*)
- R: Marketing digital (*e-mails*, *website*, redes sociais)
- R: Todos os anteriores

Questão 15 - *A sua empresa possui pagina de internet e/ou redes sociais atualizados?*

- R: Não, nenhum dos 2
- R: Sim, *website* (desatualizado)
- R: Sim, *website* (atualizado)
- R: Sim, *website* e redes sociais atualizados.

Muito obrigado pela colaboração.

Luís Miguel Domingues

### 3.6. Resultados obtidos

#### 3.6.1. Tabela com percentagens

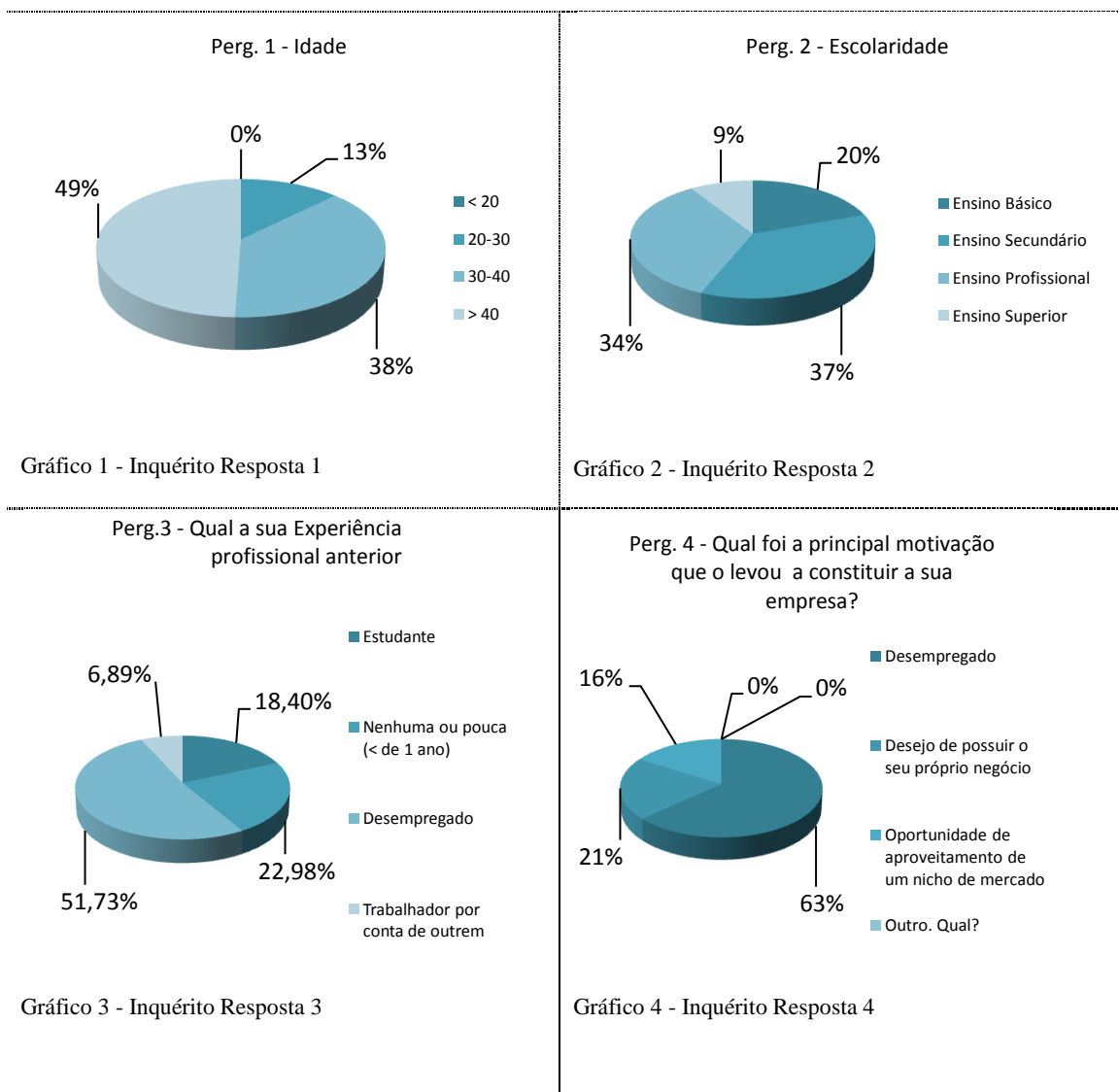
Tabela 1 - Resultados dos Inquéritos<sup>6</sup>

<u>Questões/Respostas</u>	<u>Resp. 1 (%)</u>	<u>Resp. 2 (%)</u>	<u>Resp. 3 (%)</u>	<u>Resp. 4 (%)</u>
<u>Questão 1</u>	0% (0)	12,64%(11)	37,93%(33)	<b>49,43(43)</b>
<u>Questão 2</u>	19,54%(17)	<b>36,78%(32)</b>	<b>34,48%(30)</b>	9,2%(8)
<u>Questão 3</u>	18,40%(16)	22,98%(20)	<b>51,72%(45)</b>	6,89%(6)
<u>Questão 4</u>	<b>63,21%(55)</b>	20,68%(18)	16,09%(14)	0%(0)
<u>Questão 5</u>	3,45%(3)	16,09%(14)	<b>80,45%(70)</b>	0%(0)
<u>Questão 6</u>	17,24%(15)	10,34%(9)	<b>55,17%(48)</b>	17,24%(15)
<u>Questão 7</u>	<b>63,21%(55)</b>	5,74%(5)	26,43%(23)	4,59%(4)
<u>Questão 8</u>	5,74%(5)	3,44%(3)	<b>90,80%(79)</b>	0%(0)
<u>Questão 9</u>	2,29%(2)	<b>90,80%(79)</b>	1,14%(1)	5,74%(5)
<u>Questão 10</u>	<b>80,46%(70)</b>	5,74%(5)	2,29%(2)	11,49(10)
<u>Questão 11</u>	<b>72,41%(63)</b>	4,59%(4)	9,19%(8)	13,79%(12)
<u>Questão 12</u>	10,34%(9)	<b>74,71%(65)</b>	12,64%(11)	2,29%(2)
<u>Questão 13</u>	<b>62,06%(54)</b>	10,34%(9)	9,19%(8)	18,39%(16)
<u>Questão 14</u>	<b>51,72%(45)</b>	33,33%(29)	9,19%(9)	5,74%(5)
<u>Questão 15</u>	<b>63,21%(55)</b>	14,94%(13)	10,34%(9)	11,49%(10)

<sup>6</sup> Os valores mais representativos e repetidos pelos inquiridos encontram-se destacados dos restantes a negrito.

### 3.6.2. Resultados obtidos (gráficos)

Tabela 2 - Bloco I - Empreendedor/Empresário



Perg. 5 - Qual a principal dificuldade que sentiu ao iniciar a sua empresa?

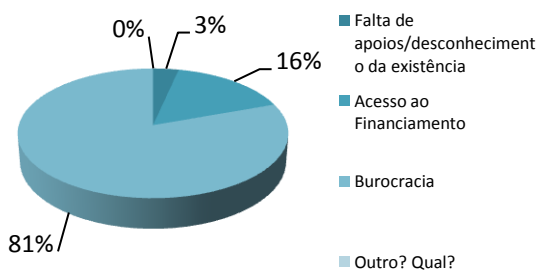


Gráfico 5 - Inquérito Resposta 5

### 3.6.3. Análise dos resultados

O Bloco I de perguntas, centrado no empreendedor/ empresário, pretende dar a compreender os aspetos e motivações pessoais que possam influenciar a criação de uma microempresa. As respostas à pergunta n.º 1 levaram à conclusão que 38% dos gerentes comerciais se encontra entre os 30-40 e 40% tem mais de 40 anos de idade. Só uma minoria de 13% é que se encontra na faixa etária dos 20-30.

A formação escolar é também um fator importante, uma vez que é através desta formação que se adquirem conhecimentos e competências pessoais e profissionais que servem de base à gestão de uma organização. De acordo com este estudo, a maioria dos indivíduos (71%) tem formação a nível do secundário (37%) e formação profissional (34%). A restante percentagem da amostra divide-se entre o Ensino Básico (9%) e o Ensino Superior (20%).

A grande maioria dos gestores inquiridos encontrava-se numa situação de desemprego antes de constituir a microempresa (63%), pelo que viu no empreendedorismo e nos apoios do Estado uma oportunidade de criar o seu posto de trabalho. Verifica-se igualmente que 18,40% sentiam vontade de criar o seu próprio negócio e apenas 16% sentiram que tinham um nicho de mercado que poderiam explorar, sendo que os dois fatores podem se conjugar.

A esmagadora maioria dos inquiridos apontou a burocracia como principal entrave à criação da empresa (81%). Apenas 16% referiram que o acesso a financiamentos proporcionados pelo governo, fora o obstáculo mais difícil de transpor. Os restantes 3% apontam a falta de apoios e/ou o desconhecimento da existência destes como uma dificuldade para avançarem no sentido da criação do seu posto de trabalho.

Tabela 3 - Bloco II - Empresa

Perg. 6 - Em que setor se inclui a sua empresa?

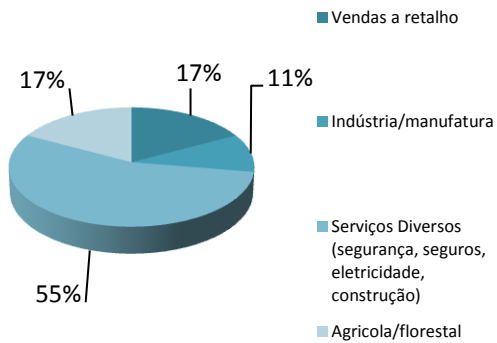


Gráfico 6 - Inquérito Resposta 6

Perg. 7 - De que forma foram garantidos os recursos financeiros necessários para o início da empresa?

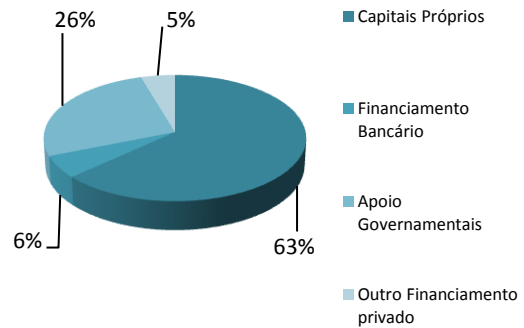


Gráfico 7 - Inquérito Resposta 7

Perg.8 - Quais são os problemas, que no seu entender, se tornam entraves ao desenvolvimento da sua empresa?

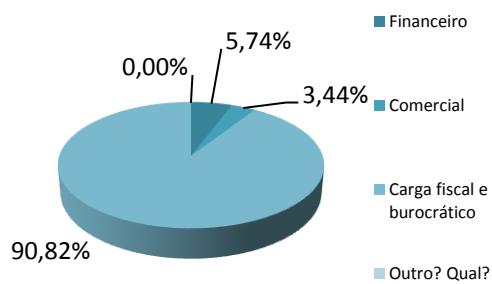


Gráfico 8 - Inquérito Resposta 8

Perg. 9 - Qual é o setor que para si é mais importante na sua empresa?

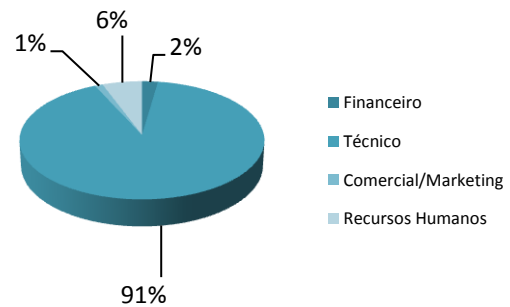


Gráfico 9 - Inquérito Resposta 9

Perg. 10 -Os negócios da sua empresa encontram-se limitados em termos geográficos?

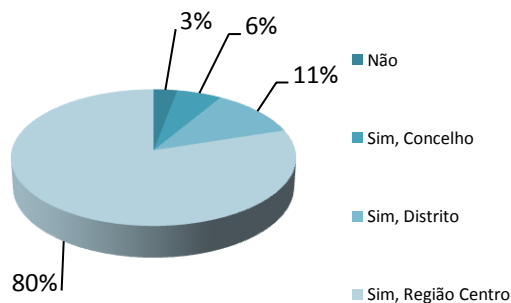


Gráfico 10 - Inquérito Resposta 10

O Bloco II é direcionado para a empresa em si, para alguns dos setores que a compõem e para a sua abrangência geográfica. A maioria opera no setor dos serviços (55%), direcionados para maioritariamente para o setor da construção civil, assistência técnica informática, instalação de equipamentos para o domicílio, eletrónica, e seguros. Os restantes inquiridos dividem-se entre os setores do pequeno comércio e vendas a retalho e setor agrícola (17%). Apenas 11% dedicam-se à indústria e à manufatura, nomeadamente à transformação do ferro e ao fabrico de mobiliário.

63% das empresas foram criadas com capitais próprios, 26% resultaram de apoios governamentais, 6% recorreu à banca e apenas uma minoria de 5% beneficiou de empréstimos privados (amigos ou familiares).

No que diz respeito a entraves e problemas no quotidiano das empresas, os inquiridos apontam a burocracia e a carga fiscal (91%), como aquela que mais que mais dificuldades traz a manutenção, crescimento e sustentabilidade das suas organizações. Os restantes inquiridos mencionam as partes financeira (6%) e comercial (4%) como setores particularmente problemáticos.

A componente técnica, e aqui referimo-nos o *know-how*, é a mais referida como sendo a fundamental para o sucesso (91%). Para os inquiridos o «saber fazer» é entendido como uma garantia de qualidade e de retorno de investimento, pois, na sua opinião, este aspeto é considerado uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Uma pequena parte (6%) indicou como fundamental o setor Comercial e de Marketing, uma vez que acreditam que a forma como se dão a conhecer ao mercado e a forma como se interessam pelos seus *stakeholders* é muito importante para cimentar uma relação de proximidade e confiança. O setor financeiro (2%) é o menos mencionado pelos inquiridos no entanto, para estes, é um setor muito importante e que permite à empresa uma melhor sustentabilidade e alavancagem para mais e melhores negócios.

A área geográfica de atuação da maioria dos participantes circunscreve-se à região centro do país (80%), englobando os distritos de Aveiro, Coimbra, Leiria e Porto. 11% limitam-se ao distrito de Aveiro, 6% ao mesmo concelho e apenas outros 6% têm todo o mercado português e os mercados internacionais como alvo.

Tabela 4 - Bloco III - Planeamento Estratégico

Perg. 11 - Antes da constituição da empresa procedeu a algum tipo de estudo ou elaboração de planeamento estratégico?

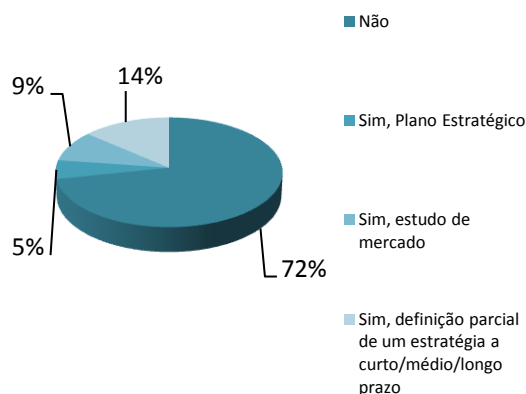


Gráfico 1 - Inquérito Resposta 11

Perg. 12 - Qual é a situação atual da sua empresa?

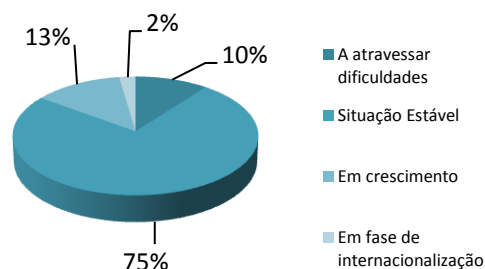


Gráfico 2 - Inquérito Resposta 12

Perg. 13 - Quais são as ambições de futuro que tem para a sua empresa?

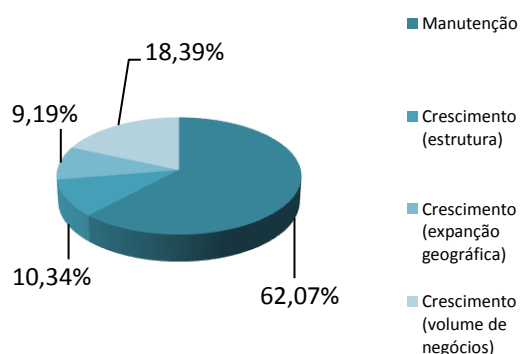


Gráfico 3 - Inquérito Resposta 13

Perg. 14 - Qual o principal canal de comunicação que utiliza para divulgar o seu serviço/produto?

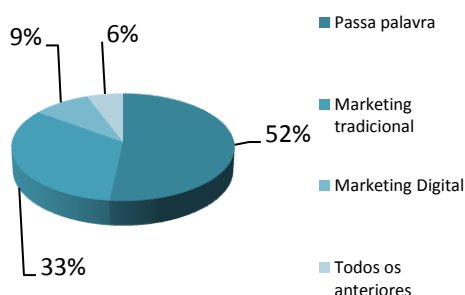


Gráfico 4 - Inquérito Resposta 14

Perg. 15 - A sua empresa possui página de internet e/ou redes sociais atualizados?

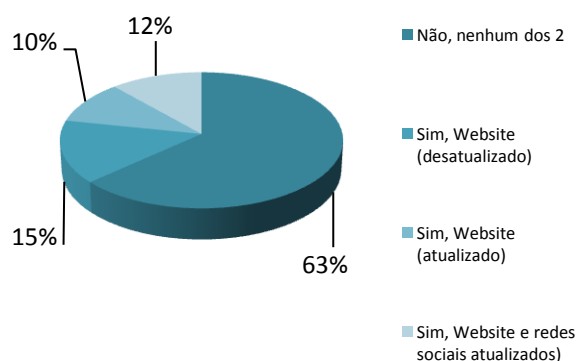


Gráfico 15 - Inquérito Resposta 15



O Bloco III pretende aferir se existe, nas microempresas, uma estratégia delineada para o presente e para o futuro, saber quais as suas ambições e saber que meios/canais usam para comunicar com os seus *stakeholders*.

Pode constatar-se através deste inquérito que a maioria das empresas (64%) não efetua, ou efetuou, qualquer tipo de estudo de prospeção e/ou análise de mercado, nem define, ou definiu, uma estratégia para o seu funcionamento, desenvolvimento e crescimento. Dos inquiridos, 14% elaboraram uma estratégia simples e parcial para a sua empresa, 9% um estudo de mercado e apenas 5% definiram um Plano Estratégico.

No que diz respeito à situação presente, 10% dizem que se encontram a atravessar dificuldades, que se centram nas quebras de procura dos seus produtos e, conseqüentemente, na sua faturação. 75% indicaram que estão numa situação estável; 13% afirmam estar em fase de crescimento moderado e 2% encontram-se em processo de internacionalização.

No que toca ao futuro, a maioria (62%) ambiciona a manutenção da sua situação atual, enquanto 38% desejam um crescimento da sua estrutura e do seu volume de negócios, bem como uma expansão geográfica.

O método de divulgação dos produtos/serviços pelas microempresas passa, na sua maioria (52%) pelo tradicional «passa palavra», enquanto 33% investem no marketing tradicional através de folhetos, *flyers* informativos, campanhas, *outdoors* e patrocínios de festas tradicionais. 9% utilizam o marketing digital e as novas tecnologias de informação como canais de comunicação e 6% recorrem a todos os canais mencionados anteriormente.

63% dos inquiridos não utilizam qualquer canal digital como meio de divulgação dos seus serviços ou produtos, 15% têm uma página de internet, mas desatualizada, sem qualquer tipo de manutenção. 10% possuem apenas uma página *web* atualizada e 17,5% utilizam ativamente os canais *online*, designadamente *sites* e redes sociais.

Após a elaboração deste pequeno estudo pude verificar que a realidade que se vive na Smartronic não é única, sendo bastante frequente no universo das microempresas participantes. Verifiquei que a falta de Planeamento Estratégico, a definição dos propósitos das microempresas, a definição de um caminho a ser percorrido e as estratégias necessárias para que estes sejam caminhos de sucesso, são matérias que não tem qualquer tipo de desenvolvimento na esmagadora maioria das microempresas participantes neste estudo.

Este estudo permitiu-me constatar que a origem destas pequenas empresas, tem a sua gênese, maioritariamente centrada no facto de os seus fundadores estarem em situação de desemprego e, sem poder dissociar o facto de alguns destes ter também a ambição de ser patrão de si próprio. Muitos destes microempresários iniciaram o seu negócio com recursos a capitais próprios e recorrendo a alguns apoios concedidos pelo Estado para incentivo e dinamização da economia.

A baixa escolaridade que estes apresentam, a nível do ensino secundário corrente ou profissional, (equivalência ao 12.ºano), e uma das justificações possíveis para que as suas empresas não tenham uma base sólida, uma otimização dos recursos existentes e a da sua correta aplicação e um rumo definido para o futuro. A falta de formação e de *know-how*, relativa aos diversos setores da gestão e da importância que cada um deles possui para o bom funcionamento das empresas, torna-se limitador, deixando que estes não possuam uma visão mais alargada sobre processos como o Planeamento Estratégico, ou a utilização de canais de comunicação e marketing digitais. Verifica-se por tanto a falta de uma consciência real para a importância que todos estes processos, que requerem *know-how*, tempo e alguma criatividade.

Neste estudo, os empresários referem que o setor da sua empresa que mais valorizam é o setor técnico, isto é, a componente de *know-how* relativa a sua atividade, como por exemplo, no caso da Smartronic, o conhecimento relativo aos equipamentos, eletrónicos/eléctricos e seu funcionamento, com que operam no dia a dia e o melhor meio destes servirem os interesses dos seus clientes. Os restantes setores como a componente estratégica, gestão, comercial, marketing, (...), acabam por ser abordados de uma forma muito superficial.

É de salientar que, apesar da falta de um Planeamento Estratégico, grande parte das microempresas encontra-se numa situação estável, embora sem grandes ambições a nível de futuro, projetando apenas uma manutenção da sua situação atual.

Considero portanto que as dúvidas que me surgiram ao longo do período que passei na Smartronic ficaram esclarecidas com este pequeno estudo de caso que desenvolvi.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do estágio procurei sempre manter um espírito aberto para, com autonomia, pesquisar e desenvolver as tarefas que foram solicitadas. Apesar de ter sentido algumas dificuldades na execução de algumas atividades, especialmente na interpretação de legislação e utilização de algum *software* que até então me era desconhecido. O facto de ter sido colocado perante novos desafios foi também motivador e fez com que eu adquirisse competências que me irão ser muito úteis no futuro. O Estágio Curricular na Smartronic proporcionou-me um conjunto de experiências deveras enriquecedoras tanto no plano profissional como no pessoal.

Tentei ser rigoroso na realização de todas as tarefas de que fui incumbido, cumpri horários, fui assíduo e tentei relacionar-me de forma amigável com todos os colegas da empresa, bem como com os seus clientes e fornecedores. Embora já tenha tido anteriormente outras experiências de trabalho, esta proporcionou-me uma visão mais profunda e abrangente do «mundo dos negócios», dando uma perceção mais objetiva das dificuldades por que atravessam as microempresas, a «ginástica» financeira que têm de fazer diariamente para a manutenção/crescimento da empresa.

Apesar de não me ter sido possível contactar e aprofundar conhecimentos mais específicos relacionados com a internacionalização, exportação ou relacionamento direto com mercados de outras culturas, que é uma das «bandeiras» do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, foi muito produtivo para mim ter tido a oportunidade de conhecer de perto o trabalho árduo e a resiliência de um jovem empreendedor, que teve a coragem de «arregaçar as mangas» e enfrentar o desafio de iniciar o seu próprio negócio, criar assim também o seu próprio emprego. Mesmo não possuindo uma formação superior na sua área de negócios, o gerente da Smartronic é um empreendedor com tem «garra», força e muita motivação para enfrentar desafios e superá-los um a um, por mais complicados que estes possam ser e/ou parecer.

Ao longo do Estágio Curricular adquiri igualmente novos conhecimentos em áreas que, até então, me eram desconhecidas, como é o caso da Eletrónica e dos equipamentos de segurança e de tudo o que a estes está associado.

Algumas das tarefas que realizei exigira uma pesquisa aprofundada principalmente no que diz respeito à legislação reguladora dos sistemas de segurança, incêndio e videovigilância; instalação deste tipo de equipamentos e formas de obter

recursos financeiros. As limitações financeiras aguçam o «engenho e a arte», obrigando os empreendedores a apostar na inovação e a procurar constantemente soluções para colmatar necessidades e quebrar barreiras que vão surgindo no dia a dia.

O balanço final que faço do Estágio que realizei na empresa Smartronic é francamente positivo, não só ao nível profissional, mas também ao nível pessoal e social, uma vez que o relacionamento com pessoas/públicos dos mais diversos quadrantes sociais e profissionais revelaram-se um desafio de adaptabilidade, integração e compreensão. O ambiente descontraído e informal que se vive nesta empresa é também um facilitador para a execução de tarefas. Os trabalhadores desta empresa beneficiam de uma grande autonomia na realização das tarefas que lhes são confiadas, podendo explorar outros meios e recursos para alcançar os objetivos traçados.

O pequeno estudo que realizei sobre Planeamento Estratégico em microempresas constituiu também uma mais-valia, dando uma perspetiva mais clara deste realidade, com tanta importância na área dos negócios num pequeno país como Portugal. O estudo baseia-se numa pequena amostra, no entanto deu para tirar noções relativas aos perfis dos empreendedores, as motivações, dificuldade e o processo que estes adotam para a criação do seu próprio posto de trabalho.

## BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, M.I.R. (2009). *Manual de Planejamento Estratégico*. São Paulo: Editora Atlas.
- ALMEIDA, M.I.R. (1994). *Desenvolvimento de um Modelo de Planejamento Estratégico para Grupos de Pequenas Empresas*. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA-USP.
- ALMEIDA, M.I.R. (2001). *Manual de Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill
- Anuário de Empresas em Portugal 2012 (2012). URL: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOEspub\\_boui=210758098&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEspub_boui=210758098&PUBLICACOESmodo=2) (Consultado em 17 de maio de 2014).
- BATEMAN, Thomas S. / SNELL, Scott A. (2008). *Management - Leading and Collaborating in the Competitive World*. New York: McGraw-Hill.
- BATEMAN, Thomas S. / SNELL, Scott A. (1998). *Management: Building Competitive Advantage: Businessweek Edition*. New York: McGraw-Hill.
- BORTOLI NETO, A. (1980). *Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA-USP.
- BORTOLI NETO, A. (1997). «A Virada dos Pequenos», *PEGN*, n.º 100, p. 37.
- CARDOSO, Luís (1998). *Gestão Estratégica das Organizações: Como Vencer os Desafios do Século XXI*. Lisboa: Editora Verbo.
- COLLINS, J. C. / PORRAS, J. I. (1996). «Building your Company's Vision», *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, n. 5, p.65-77
- Conceito de (2014). *Conceito de outsourcing*. Disponível em URL: <http://conceito.de/outsourcing>. (Consultado em 08 de junho de 2014).
- Doran, G. T. (1981). «There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives», *Management Review*, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), p. 35-36.
- FISCHMANN, A. A. / ALMEIDA, M. I. R. (1991). *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo: Atlas.
- FREIRE, A. (1997). *Estratégia, Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

- GOLDE, R. A. (1986). *Planejamento Prático para Pequenas Empresas*. São Paulo, Nova Cultural (Coleção Harvard de Administração, vol. 9).
- HORTINHA, J. (2002). *X-marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- IEFP. Instituto de Emprego e Formação Profissional (2014). *Apoios*. <https://www.iefp.pt/apoios> (consultado em 2 de fevereiro de 2014)
- IEFP. Instituto de Emprego e Formação Profissional (2014). *Apoios à contratação*. <https://www.iefp.pt/apoios-a-contratacao> (consultado em 2 de fevereiro de 2014).
- IEFP. Instituto de Emprego e Formação Profissional (2014). *Estágios*. <https://www.iefp.pt/estagios> (consultado em 2 de fevereiro de 2014)
- INE. Instituto Nacional de Estatística (2014). *Anuário Estatístico de Portugal 2012*. URL: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUE\\_Sdest\\_boui=212468395&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUE_Sdest_boui=212468395&DESTAQUESmodo=2) (Consultado em 17 de maio de 2014).
- INE. Instituto Nacional de Estatística (2014a). *Destaque. Informação à Comunicação Social: Empresas em Portugal 2012*. URL: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUE\\_Sdest\\_boui=184368467&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUE_Sdest_boui=184368467&DESTAQUESmodo=2) (Consultado em 12 de maio de 2014).
- INE. Instituto Nacional de Estatística (2014b). *Empresas em Portugal 2012*. URL: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=210758098&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=210758098&PUBLICACOESmodo=2) (Consultado em 17 de maio de 2014).)
- JAUCH, L.R. / W.F GLUECK (1980). *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- KOTLER, P. (2000). *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milénio*. São Paulo: Prentice Hall.
- LONGENECKER, J. G. / MOORE, C. W. / PETTY, J. W. (1997). *Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- MARTINET, A. C. (1984). *Management Stratégique, Organisation et Politique*. Paris: McGraw Hill.
- MOSLEY, D. C. / PIETRI JUNIOR, H. P. (1986), *Administração: Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Harbra Lda.

- Moloni (2014), *Moloni Cloud Business Tools*, URL: <https://www.moloni.com> (Consultado em 23 de fevereiro de 2014).
- MOSIMANN, Clara P. / FISCH, Sílvio (1999). *Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas*. São Paulo: Atlas.
- NAG, R. / HAMBRICK, D. / CHEN, M-J. (2007). «What is strategic management, really?: Inductive derivation of a consensus in the Field», *Strategic Management Journal*, vol. 28, p. 935-955.
- NUNES, Paulo (2009). «Conceito de Stakeholder», *Know.net: Enciclopédia Temática*, URL: <http://www.knoow.net/cienceconemp/gestao/stakeholder.htm> (Consultado em 08 de junho de 2014).
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de (2001). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo: Atlas.
- POLICASTRO, M. L. (2000). *Introduction to Strategic Planning. Small Business - Management and Planning Series*, URL: [http://archive.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba\\_homepage/pub\\_mp21.pdf](http://archive.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/pub_mp21.pdf) (Consultado em 13 de junho de 2014).
- PORTER, Michael E. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Casa Editora, 13.<sup>a</sup> ed.
- PORTER, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- PORTER, Michael E. (1996). «What's strategy?», *Harvard Business Review*, November–December, p. 61-78.
- PORTO, C. (1998). *Introdução ao Planejamento Estratégico Corporativo*. Brasília: Macroplan Prospectiva & Estratégia. (Consultado em 09 de julho de 2014).
- RAMOS, Rogério [s.d.]. «Missão, Visão e Valores: Os Princípios Essenciais», *InfoEscola*. URL: [http://www.infoescola.com/administracao/\\_missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/](http://www.infoescola.com/administracao/_missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/) (Consultado em 9 de abril de 2014).
- RIGBY, D. (2001). «Management Tools and Techniques: A Survey». *California Management Review*, Winter, vol. 43, p. 139-160.
- SENGE, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Smartronic Unipessoal Lda. (2014). URL: <https://www.facebook.com/pages/Smartronic-Lda/252396814839528?fref=ts> (Consultado em 13 de março de 2014).

- Smartronic Unipessoal Lda. (2014). URL: [www.smartronic.pt](http://www.smartronic.pt). (Consultado em 5 de março de 2014).
- TAVARES, Mauro Calixta (2001). *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- TIFFANY, P. / PETERSON, S. D. (1998). *Planejamento Estratégico: O Melhor Roteiro para um Planejamento Estratégico Eficaz*. Rio de Janeiro: Campus.
- WordPress [s.d.]. URL: <http://pt.wordpress.org/> (Consultado em 3 de março de 2014).
- WYLLIE, Eduardo (1999). *Economia da Internet*. Rio de Janeiro: Axcel Books.

## LEGISLAÇÃO

- Ministério da Administração Interna (2013). *Lei 34/2013 de 16 de Agosto* (Estabelece o regime de atividade de segurança privada e procede à primeira alteração à Lei 49/2008 de 27 de Agosto). URL: [http://www.cnpd.pt/bin/legis/nacional/Lei\\_34\\_2013\\_Seguranca\\_privada.pdf](http://www.cnpd.pt/bin/legis/nacional/Lei_34_2013_Seguranca_privada.pdf)
- Ministério da Administração Interna (2013). *Portaria 273/2013 de 20 de Agosto* (Procede a uma importante revisão global do regime jurídico que regulava o exercício da atividade de segurança privada). URL: [http://www.cnpd.pt/bin/legis/nacional/Portaria\\_273\\_2013\\_Seguranca\\_privada.pdf](http://www.cnpd.pt/bin/legis/nacional/Portaria_273_2013_Seguranca_privada.pdf)
- Ministério da Administração Interna (2014). *Lei n.º 23/2014 de 28 de Abril* (Regula a base de dados e os dados pessoais registados objeto de tratamento informático no âmbito do regime de exercício da atividade de segurança privada, aprovado pela Lei n.º 34/2013, de 16 de maio). URL: [http://www.psp.pt/SP\\_Legislacao/Lei%2023%202004%20base%20de%20dados%20SP.pdf](http://www.psp.pt/SP_Legislacao/Lei%2023%202004%20base%20de%20dados%20SP.pdf) (Consultado em 15 de março de 2014).
- Ministério da Economia e Inovação (2007). *Decreto-Lei n.º 372/2007 de 6 de Novembro*. URL: <http://dre.pt/pdf1s/2007/11/21300/0808008084.pdf> (Consultado em 15 de março de 2014).
- Ministério da Justiça (1996). *Decreto-Lei n.º 257/96 de 31 de Dezembro* (Altera o Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de Setembro, que aprova o Código das Sociedades Comerciais). URL: <http://www.dre.pt/cgi/dr1s.exe?t=dr&cap=1-1200&doc=19963662%20&v02=&v01=2&v03=1900-01-01&v04=3000-12-21&v05=&v06=&v07=&v08=&v09=&v10=&v11=%27Decreto->



Lei%27&v12=&v13=&v14=&v15=&sort=0&submit=Pesquisar (Consultado a 3 de fevereiro de 2014).

Ministério das Finanças e Administração Pública e da Justiça (2006). *Decreto-Lei n.º76-A/2006 de 29 de Março*. URL:

<http://www.dre.pt/pdf1s/2006/03/063A01/00020190.pdf> (Consultado em 15 de março de 2014).



## ANEXOS

## ANEXO I - CRONOGRAMA INICIAL DO PLANO DE ESTÁGIO

Atividades   Datas	Fev/ 14	Mar /14	Abr/ 14	Mai/ 14	Jun/ 14	Jul/ 14
Apresentação e Caracterização da Entidade de Acolhimento; Integração e início das atividades de assessoria na Instituição de Acolhimento.						
Uniformização de processos de imagem da empresa através da criação de documentos administrativos (papel timbrado, faturas, recibos...) e documentos de marketing (cartão de visita, flyers...)						
Desenvolvimento e aplicação das estratégias delineadas no âmbito de processos de funcionamento e organização do espaço físico (oficina, armazém,) nomeadamente no que se refere á organização estrutural da empresa de acolhimento						
Definição do modelo de Website e redes sociais a utilizar como forma de difusão comercial da área de atividade. Desenvolvimento das mesmas						
Descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio; Assessoria na seleção e contratação de dois novos colaboradores no âmbito do programa Impulso Jovem.						
Revisão final de relatório						
Entrega do relatório final do estágio						

### A Smartronic agradece a sua preferência

Caro Cliente,

Desde logo agradecemos a preferência pela nossa empresa. A Smartronic, orgulha-se de constatar a satisfação dos seus clientes nos equipamentos e serviços prestados.

A Smartronic garante os seus equipamentos por um período de dois anos, findo os quais sugerimos que seja efetuada uma revisão e manutenção de alguns equipamentos.

Com o intuito de garantir uma melhor qualidade dos equipamentos e serviços, fornecemos aos nossos clientes algumas recomendações de utilização e manutenção. Neste sentido, relevamos a importância de manter os equipamentos em bom funcionamento, pois só assim será possível que estes atuem e cumpram os propósitos que levaram vossas excelências a adquiri-los.

Por forma a garantir a eficácia dos seus produtos/serviços a Smartronic, possui uma campanha para os clientes que acordem um contrato de manutenção bianual<sup>1</sup>. Na adesão a esta campanha, o cliente garante três anos de garantia e não dois como é estabelecido por lei.

Findo o tempo de garantia, a Smartronic compromete-se a contactar os seus clientes, e efetuar as manutenções recomendadas nomeadamente:

- Atualização do software e manutenção das centrais de alarme;
- Troca das baterias. (Este ponto é fundamental, dado que ao longo do tempo estes equipamentos perdem autonomia e tornam-se assim uma lacuna em todo o sistema de segurança, facilitando assim a tarefa dos invasores).
- Teste de pleno funcionamento.

A gerência

---

(Alexandre Ferreira)

<sup>1</sup> Este serviço tem um custo de 30€ +/iva (referente à taxa legal em vigor)