

Universidade da Maia
Departamento de Ciências Empresariais




Reestruturação do negócio face a crise financeira e
pandemia

Elisangela Toniana Gonçalves Cruz Massamba

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador Institucional

Doutor Pedro Miguel Araújo Rodrigues

Outubro 2021 

Instituto Universitário da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

Reestruturação do negócio face a crise financeira e pandemia

Nome: Elisangela Toniana Gonçalves Cruz Massamba

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Doutor Pedro Miguel Araújo Rodrigues

Outubro 2021

Elisangela Toniana Gonçalves Cruz Massamba

A036119

Reestruturação do negócio face a crise financeira e pandemia

Trabalho de Projeto do Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do
Doutor Pedro Miguel Rodrigues
Instituto Universitário da Maia

Outubro 2021

Dedicatória

Dedico este mestrado a minha família, em especial aos meus filhos, são eles a minha maior fonte de energia e motivação. Ao meu marido, meu parceiro da vida que esta sempre ao meu lado a incentivar-me a ir em busca do melhor. E por fim, mas não menos importante os meus maravilhosos pais e sogros que perto ou distante estão sempre presentes, a ajudar-me a trilhar o caminho para que minha caminhada seja mais leve.

Agradecimentos:

Devo agradecer a Deus por me ter dado a vida e por toda a bênção que me tem concedido.

Reestruturação do negócio face a crise financeira e pandemia

RESUMO

A gestão estratégica, como o próprio nome sugere, é o processo de desenvolvimento de planos que incluem ações específicas destinadas a conduzir uma empresa financeira ao sucesso, utilizando informações recolhidas de análises, para aumentar as hipóteses gerais de sucesso. Tal processo inclui o uso de informações analíticas, priorizando situações relevantes e tomando decisões de acordo, em que um dos aspetos mais importantes desse processo é a análise da concorrência. Neste trabalho pretende-se desenvolver um plano de gestão estratégica e recuperação de um restaurante cujo negócio tem sentido grandes dificuldades, em primeiro lugar, devido à crise económica que Angola tem vindo a sentir desde 2015, originado pela sua dependência do petróleo, e, em segundo lugar, devido à crise económica e sanitária derivada da pandemia do Covid-19, que teve um impacto profundo nas atividades da restauração, originado pelas medidas de confinamento e de distanciamento social, essenciais para ao controlo desta doença. Para tal recorreu-se a um trabalho de metodologia qualitativa, onde se destacam as entrevistas a colaboradores e responsáveis do restaurante assim como à análise documental de informação relevante para o estudo. Desta forma, pretende-se a implementação e monitorização de uma estratégia para a gestão global, de modo que sejam cumpridas as metas organizacionais e estabelecidos planos, recorrendo-se às estratégias mais adequadas tendo em conta o contexto atual da empresa e do mercado onde ela se encontra inserido. O cronograma para a realização do projeto teve uma durabilidade de 12 meses.

Palavras chave: Restauração; Angola; Covid-19; Planeamento Estratégico; Reestruturação.

Business restructuring in the face of the financial crisis and the pandemic

ABSTRACT

Strategic management, as the name suggests, is the process of developing plans that include specific actions designed to lead a financial company to success, using information gathered from analysis, to increase the overall chances of success. Such a process includes the use of analytical information, prioritizing relevant situations and making decisions accordingly, where one of the most important aspects of this process is the analysis of the competition. In this work it is intended to develop a strategic management and recovery plan for a restaurant whose business has experienced great difficulties, firstly due to the economic crisis that Angola has been experiencing since 2015, due to its dependence on oil, and secondly due to the economic and health crisis derived from the Covid-19 pandemic, which had a profound impact on restaurant activities, due to the measures of confinement and social distancing, essential for the control of this disease. To this end, a qualitative methodology work was used, where we highlight the interviews with employees and managers of the restaurant as well as the documentary analysis of relevant information for the study. This way, the implementation and monitoring of a global management strategy is intended, so that organizational goals are met, and plans are established, using the most appropriate strategies taking into account the current context of the company and the market where it operates.

Keywords: Catering; Angola; Covid-19; Strategic Planning; Restructuring.

Índice

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
Índice	vi
Índice de tabelas	viii
Índice de figuras	ix
INTRODUÇÃO	10
REVISÃO DA LITERATURA	12
1. A Gestão estratégica	12
1.1. A importância da gestão estratégica nas organizações	12
1.2. O planeamento estratégico nas pequenas e microempresas	21
1.3. Gestão estratégica do ponto de vista financeiro	26
2. Angola: uma contextualização	29
2.1. Apresentação da República de Angola	29
2.2. Angola na Atualidade	31
3. A Pandemia do COVID-19 e a restauração em Angola	33
ESTUDO DE CASO – O RESTAURANTE KINTANA.....	35
1. Metodologia	35
2. O Restaurante Kintana	38
2.1. Informações sobre o Restaurante.....	38
2.2. Evolução e Caracterização do Restaurante	41
PLANO ESTRATÉGICO DE RECUPERAÇÃO DO RESTAURANTE KINTANA	47
CONCLUSÕES.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
ANEXOS 1	58

Entrevista 1	58
Entrevista 2	64
Entrevista 3	69
ANEXO 2	72
Relatório de desvinculação de funcionários	
Relatório de contas 2019.....	
Relatório de contas 2020.....	

Índice de tabelas

Tabela 1 - Etapas para preparação do Planeamento Estratégico	18
Tabela 2: Mapa de Desvinculação de Colaboradores do Restaurante Kintana	42
Tabela 3: Comparação dos resultados líquidos do exercício do Restaurante Kintana entre 2018 á 2020.....	44
Tabela 4: Análise SWOT do Restaurante Kintana.....	46

Índice de figuras

Figura 1: Interior do Restaurante Kintana (fonte: própria).....	38
Figura 2: Interior do Restaurante Kintana (fonte: própria).....	39
Figura 3: Evolução da taxa de desemprego em Angola (fonte: tradingeconomics.com).....	42
Figura 4: Variação real anual do PIB%, Angola (fonte: Jornal Mercado)	43
Figura 5: Ascensão e queda de Angola (fonte: Jornal Mercado).....	43
Figura 6: Evolução do PIB per capita (fonte: The Global Economy.com).....	44

INTRODUÇÃO

O ano de 2020 ficará para sempre marcado na história como o ano da grande pandemia de Covid 19, sendo uma doença respiratória aguda com origem no Coronavírus.

Com um grande potencial de contágio e mortal para um grande número de pessoas, cedo se percebeu que teriam de ser tomadas medidas drásticas para conter a epidemia. Entre estas medidas, destacam-se o confinamento obrigatório e a paralisação de várias atividades económicas, mantendo-se a funcionar apenas os serviços ditos essenciais, como supermercados, farmácias e, naturalmente, os hospitais. No entanto, as medidas de distanciamento social, apesar de, sanitariamente, parecerem dar resultado, é responsável por uma enorme crise económica, que, apesar das suas especificidades, atinge especialmente os sectores mais vulneráveis da população. Neste sentido, a restauração foi um dos setores mais afetados, uma vez que tiveram de encerrar portas, funcionando, os que podiam, em regime de takeaway.

Angola não foi exceção, e a restauração, como todo o setor do turismo, sofreu duro golpe, ainda para mais quando estavam a ser afetados por outra crise, local, devido à oscilação dos preços do petróleo de quem a economia angolana depende quase na sua totalidade. Os restaurantes mostram-se, então, vulneráveis face às dificuldades, com quebras de negócio, poucos clientes, não conseguindo fazer face às suas obrigações. Os despedimentos de pessoal são uma constante, e cada vez mais se observam o encerramento de estabelecimentos.

O presente trabalho é um estudo de caso que visa o desenvolvimento de um plano estratégico de recuperação de um restaurante que se encontra em dificuldades devido às sucessivas crises, mas, especialmente, devido às medidas de confinamento e controlo do coronavírus. É neste sentido que surge a gestão estratégica, considerada uma questão fundamental, que explica o sucesso ou o fracasso das empresas, o que envolve compreender por que determinadas empresas são bem-sucedidas e outras não, ou seja, identificar os fatores de sucesso.

O objetivo deste trabalho é, então, desenvolver um plano estratégico de recuperação, tendo como base os preceitos da gestão estratégica. A gestão estratégica é um dos

aspectos mais importantes da gestão de uma organização, em que as táticas de gestão estratégica adequadas são vitais para o sucesso de qualquer entidade no mercado, sendo que as observações e pesquisas de tendências e condições de mercado indicam claramente que a maioria das empresas de sucesso empregam táticas adequadas relacionadas à gestão estratégica, sendo que o respetivo impacto afeta todos os níveis da hierarquia organizacional.

Este trabalho vai-se, então, dividir em duas grandes partes, o Enquadramento Teórico e o Estudo de Caso. A primeira parte faz a fundamentação teórica para todo o trabalho, baseada numa pesquisa bibliográfica. Já o Estudo de Caso, será a parte empírica do presente trabalho, onde se recorre à análise documental assim como a entrevistas a responsáveis do restaurante em causa, de forma que seja possível a elaboração de um plano estratégico de recuperação.

REVISÃO DA LITERATURA

1. A Gestão estratégica

1.1. A importância da gestão estratégica nas organizações

É visível nos dias de hoje, a rapidez à escala planetária, como acontecem as transformações que estabelecem o desenvolvimento, o progresso e novos estilos de vida, obrigando-nos a estarmos atentos a essas mudanças e acompanhá-las, e participar, ou, então, corremos o risco de estarmos sempre na periferia do desenvolvimento e da modernização, deste mundo cada vez mais globalizado, onde as novas tecnologias de informação parecem dirigir o domínio do saber e toda a esfera da vida do Homem. Atualmente, não conseguimos atingir níveis de eficácia, de solidez e de celeridade dos processos organizacionais e funcionais das organizações, sem o recurso a um planeamento estratégico eficiente (Montgomery & Porter, 1998).

Tendo em conta o alto grau de competitividade nos mais variados mercados, torna-se indispensável a implementação de um sistema de gestão estratégico convincente nas empresas, para que desta forma, estejam prevenidas para a concorrência do mercado (Herrera, 2012).

É indispensável para os gestores, instrumentos que possam demonstrar o posicionamento das suas organizações quanto aos concorrentes, no que se refere à capacidade de responder e se moldar ao ambiente em mudança. Assume-se que o líder é um construtor de ambientes organizacionais e a condução da mudança pode passar pela criação de novos contextos, assim forcem novos comportamentos nos seus colaboradores. Estes novos comportamentos podem suscitar uma correspondente mudança de atitude. Para a renovação organizacional devem basear-se numa lógica de empenhamento e não de controlo de trabalho, isto implica a existência de capacidade empresarial, colaboração e aprendizagem (Herrera, 2012).

A grande concorrência, consequência da globalização e da abertura de mercado, ampliou o desafio das organizações em se eternizarem com lucratividade, ou seja, uma

gestão bem organizada e um bom planejamento estratégico tornam-se instrumentos fundamentais no alcance do sucesso (Kaplan & Norton, 2004).

A missão é a primeira etapa no processo, simultaneamente com os valores e com a visão, servindo como guia no estabelecimento das metas numa empresa. Neste âmbito, é essencial alcançar opções para a melhoria do processo decisório estratégico, baseando-se no conjunto de ações e agentes dinâmicos que se inicia com o reconhecimento de um estímulo que requer ação e termina com uma decisão (Cardoso, 2003).

A grande parte das organizações gera valor sustentável e distinto alavancando os seus ativos intangíveis, onde se podem incluir os seus recursos de dados, as suas bases de dados e informação, processo caracterizados pela alta qualidade, o relacionamento com os clientes, a inovação e a cultura organizacional e a boa gestão da marca, entre outros (Kaplan & Norton, 2004). Verifica-se há algumas décadas a substituição gradual da economia impulsionada por produtos e assente em ativos tangíveis pela economia impulsionada pelo conhecimento e serviços, apoiada em ativos intangíveis.

Markides (1999) descreve a estratégia como um processo para produzir questões, conceber opções e fazer seleções que podem tanto estar corretas, como estar comprovadamente erradas, isto é, a sua essência resume-se em eleger uma posição que a organização possa apoiar como própria.

Por outro lado, Aaker (2001), na busca por estratégias que proporcionem melhor desempenho para as organizações, diz que se concentrar na melhoria do desempenho através do downsizing, reestruturação, redistribuição de ativos e redução de custos, não é o suficiente. Nesse sentido, Aaker (2001) sugere que o caminho para manter e melhorar o desempenho passa pelo crescimento. Como refere Cardoso (2005, p.76) “o crescimento não proporciona apenas o potencial para ampliar a lucratividade, mas também introduz vitalidade na organização, gerando mudanças e recompensas. Focar o crescimento, lembra o autor, não significa que seja ignorada a eficiência operacional, mas apenas que ela não será dominante”.

Segundo Kaplan e Norton (2001) a estratégia não é (ou não deve ser) um procedimento de gestão isolada, ou seja, trata-se de uma parte de um método contínuo que tem início

na missão da organização, tendo posterior tradução em ações individuais, através do desempenho do trabalho pelos funcionários na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios. O espírito da estratégia não se resume apenas em eleger o que fazer, mas também em explicar o que não deve ser feito.

Importa abordar a concorrência que num determinado setor industrial tem como base a sua estrutura económica, ultrapassando o comportamento das empresas nele incluídas (Porter, 2008). Segundo o modelo de Porter, a intensidade concorrencial de um sector depende de cinco forças básicas:

1. O número de concorrentes e a sua rivalidade em determinado momento
2. A entrada de novos concorrentes
3. O poder de negociação dos clientes
4. O poder de negociação dos fornecedores
5. O aparecimento de produtos substitutos (Porter, 2008).

Com base nesta conjugação do impacto relativo de cada uma destas forças pode determinar-se a rentabilidade potencial do sector.

Após entendermos as características e importância de cada uma das forças competitivas, o autor sugere então o conceito de “estratégias competitivas genéricas”.

De acordo com Porter (1991), estratégia competitiva “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.” (p.1)

Assim, para Porter (1991), a estratégia competitiva está diretamente relacionada com decisões, sendo que estas podem ter um cariz ofensivo ou defensivo tendo como objetivo máximo conseguir uma posição que permita à empresa se defender dentro do seu setor de atividades.

Desta forma, importa compreender que existem diferentes maneiras de a empresa se posicionar estrategicamente sendo que o setor em que se atua, a capacidade e

características da empresa têm uma influência significativa neste aspeto. No entanto, o autor delinea que há três grandes pilares estratégicos, ou seja, três grandes estratégias que irão atuar diretamente no âmbito da criação da vantagem competitiva, sendo elas:

i) *Liderança Geral de Custos*

Esta estratégia visa baixar o custo de produção, redução e controlo dos custos totais, permitindo assumir uma postura defensiva perante as cinco forças competitivas.

A posição a nível dos custos permite à empresa defender-se contra os rivais (concorrentes) já que ter custos de produção baixos permite à empresa ter um retorno melhor, enquanto os concorrentes investiram em combater os rivais.

Para além disto, os custos baixos permitem à empresa dar resposta aos compradores que normalmente exercem o seu poder para reduzir preço até o conseguirem melhor no concorrente mais próximo. O mesmo se aplica aos fornecedores, porque os custos baixos permitem uma melhor gestão dos eventuais aumentos de preço por parte dos fornecedores.

A par disto, uma posição de baixos custo cria barreiras à entrada a nível das economias de escala ou vantagens de custo. Por fim, uma posição caracterizada por um baixo custo geralmente faz com que a empresa se situe numa posição confortável relativamente aos seus concorrentes dentro do setor de atuação.

Entende-se assim que uma posição de baixo custo protege a empresa no que diz respeito às cinco forças competitivas (Porter, 1991). Desta forma, para se escolher a melhor estratégia de liderança de custos, será fundamental analisar qual delas será a mais adequada à realidade da empresa.

As desvantagens de se trabalhar a linha estratégica de liderança de custos, passa pela empresa se tornar mais sensível às variações económicas, ter uma maior necessidade de valorização constante dos ativos e investir em tecnologia.

ii) *Diferenciação*

A estratégia de diferenciação é apresentada como uma alternativa interessante à de liderança de custos, pois a empresa preocupa-se menos com os números e mais com a forma como é vista, com as suas singularidades e ofertas diferenciais.

Assim, se na liderança de custos vamos ter apenas um grande líder do setor, com a estratégia de diferenciação podemos ter vários diferenciadores num mesmo setor, cada um dando relevância a diferentes atributos comparativamente com os seus concorrentes.

Uma empresa que opte por esta estratégia terá obrigatoriamente de investir mais em pesquisa que aquela que opte por uma estratégia de líder de custos, possuindo, no entanto, melhores projetos e produtos, o que pressupõe a aquisição de matéria-prima de maior qualidade, logo mais cara e também, um maior investimento no serviço aos clientes.

Para que a estratégia tenha sucesso importa fazer uma boa segmentação dos mercados e dos clientes em que a empresa irá atuar, sendo necessário terem a capacidade de abrirem mão de parte da participação de mercado uma vez que se vão centrar em segmentos com características mais específicas, que se afastam normalmente das massas.

Esta estratégia é de facto uma estratégia viável por permitir uma maior lealdade ao produto e à marca, criando assim uma defesa contra os rivais e a para além disto, a empresa defende-se também contra a entrada de novos concorrentes uma vez que coloca a fasquia mais elevada, sendo mais difícil de ser equiparada.

Apesar disto, é certo que esta estratégia apresenta riscos como por exemplo, a diferença muito grande de preço pode levar a que o nosso produto por ser mais caro seja colocado de parte.

Outra questão prende-se com a necessidade de a diferenciação ser clara e perceptível ao cliente, sendo necessário que essa diferenciação se atualize à medida que as necessidades dos clientes se vão alterando, que como sabemos ocorre com cada vez mais frequência.

iii) Foco

Por último, Porter apresenta a estratégia que denomina de estratégia de foco, ou seja, esta direciona os seus esforços para um nicho bem mais específico de atuação, oferecendo produtos e serviços estritamente destinados àqueles clientes incluídos nesse nicho de atuação, não procurando atingir outros nichos, mas sim especializar-se, provando a sua superioridade em relação às outras empresas que optam por estratégia de custos ou diferenciação.

A grande diferença desta estratégia face às restantes prende-se com o facto de ao optarmos por ela, estamos a competir num segmento de mercado mais pequeno e específico, sendo possível trabalhar em certa medida com os aspetos das outras duas estratégias, pois ao direcionar os produtos/serviços, pode conseguir trabalhar melhores preços com fornecedores, bem como diferenciar os produtos e serviços à medida dos seus clientes.

O planeamento estratégico tem a responsabilidade de suportar as deliberações sobre o futuro da organização, como (Maleka, 2014):

- Objetivos organizacionais a longo prazo representados em objetivos departamentais pormenorizados;
- As tarefas selecionadas, isto é, os produtos (bens ou serviços) que a organização ambiciona lançar;
- O mercado afetado pela organização, ou seja, os consumidores ou clientes que ela ambicione abranger com seus produtos;
- Os lucros previstos para cada uma das suas tarefas;
- Opções estratégicas quanto às suas tarefas (manter o produto atual, maior perspicácia no mercado atual, alargar a novos mercados);
- Distintos investimentos em recursos para a inovação ou para crescimento.

Analisa-se na Tabela 1 as etapas para preparação do planeamento estratégico de forma resumida:

Tabela 1 - Etapas para preparação do Planeamento Estratégico

Desenvolver os objetivos organizacionais	A organização decide os objetivos globais que ambiciona conseguir a longo prazo e determina a ordem de importância e prioridade numa hierarquia de objetivos.
Pesquisa interna	<p>Após a decisão dos objetivos, desenvolve-se uma observação das condições internas da organização para possibilitar a avaliação dos principais pontos fortes (forças que permitem à organização auxiliar a possibilidade dos objetivos organizacionais) e dos pontos fracos (limitações que impedem o seu alcance, e que devem ser superados).</p> <p>A pesquisa interna abrange:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa dos recursos; • Pesquisa da estrutura organizacional da organização.
Pesquisa externa	<p>Pesquisa ao ambiente externo da organização, ou seja, das circunstâncias externas que atingem a mesma e que lhe conferem desafios e oportunidades.</p> <p>A pesquisa externa abrange:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercados abrangidos pela organização; • Concorrência; • Conjuntura económica.
Desenvolver as opções Estratégicas	<p>São enunciadas as opções que a uma empresa pode adotar para conseguir os objetivos organizacionais desejados, tendo em conta as condições internas e externas da empresa, ou seja, deste modo a forma do planeamento estratégico da organização reporta-se ao produto (bens que a organização produz ou serviços que presta à Sociedade) ou ao mercado (onde a organização coloca seus produtos e bens ou onde presta seus serviços).</p>

Adaptado de Maleka (2014).

Como tem sido abordado, a gestão estratégica é essencial para o sucesso de organização e a avaliação de desempenho complementa este primeiro conceito.

De um modo geral a avaliação do desempenho, contrariamente ao que as pessoas pensam, segundo Martins (2004) não visa julgar as pessoas ou dar opiniões sobre elas, mas visa, de acordo com o autor mencionado melhorar a sua produtividade, melhorando os resultados destas, permitindo assim que estas alcancem patamares de desempenho mais elevados.

Atualmente esta polémica não pauta de consenso no que respeita à sua prática nas organizações, uma vez que está prática se encontra intimamente ligada com a diferenciação de funções e com a respetiva diferenciação salarial.

Na tentativa de se encontrar um conceito para a prática, de acordo com Farinha e Jacinto (2007, p. 36), podemos citar que:

A avaliação do desempenho constitui uma apreciação sistemática (uma vez que envolve técnicas de observação), periódica, estandardizada e qualificada (porque está directamente associada a critérios e procedimentos) do valor (em termos de eficácia e eficiência) demonstrado pelo indivíduo na sua função, do ponto de vista da organização onde trabalha – é pois reactiva.

A falar de avaliação na sua generalidade, implica também falar da Avaliação do Potencial (dos recursos Humanos), que Farinha e Jacinto (2007, p. 3) citam que:

“A Avaliação do Potencial – pró-activa – determina as aptidões, motivações e os objectivos de carreira que cada trabalhador, consciente ou inconscientemente revela”.

Assim os autores enumeram que a avaliação do desempenho se debruça sobre a análise de três fatores: a capacidade, o conhecimento e a motivação.

No que respeita à responsabilidade para avaliar o desempenho dos colaboradores nas organizações, Martins (2004), nomeia:

- O gerente;
- O colaborador;
- A equipa de trabalho;
- Colaborador afeto ao Departamento de Recursos Humanos;
- Comissão de avaliação.

Como tem a vir sendo referido, a avaliação do desempenho terá como objetivo generalista a orientação e a responsabilização dos colaboradores da organização.

Servirá para os orientar e avaliar para avaliar os resultados da função que executam dentro da organização, autenticando-se o desempenho realmente demonstrado.

Os objetivos da realização da avaliação do desempenho deverão ser definidos pela organização, considerando prazos para a sua execução, determinando indicadores e objetivos específicos a atingir. Como objetivos específicos a atingir, Martins (2004) nomeia:

- Uma melhoria do desempenho dos Recursos Humanos;
- Uma melhor adequação dos indivíduos aos cargos que executam;
- Reduz significativamente o número de conflitos organizacionais;
- Detetar necessidades de formação;
- Promover os Recursos Humanos de função ou tarefa como recompensa pelo esforço demonstrado;
- Concessão de incentivos salariais como recompensa pelo desempenho demonstrado;
- Promover uma melhoria no que respeita às relações humanas entre cargos superiores e colaboradores;
- Permite um aperfeiçoamento contínuo do trabalhador;
- Eleva os níveis de motivação organizacional;
- Estimula o aumento da produtividade;
- Permite obter (ao individuo avaliado) um feedback da sua performance.

A Avaliação de desempenho terá de ser Sistemática, Periódica, estandardizada e Qualificada (Chiavenato, 2003).

Deverá ser Sistemática, uma vez que deverá ser feita uma observação devidamente orientada e contínua do desempenho profissional dos colaboradores da organização. Deverá ser Periódica, pois deverá implicar a definição de períodos regulares de

observação. Por fim deverá ser Estandarizada e qualificada, pois deverá obedecer a um conjunto específico de critérios e procedimentos.

Os critérios e os procedimentos deverão ser estabelecidos tecnicamente e materializados através de uma ficha e de um manual de avaliação.

1.2. O planeamento estratégico nas pequenas e microempresas

Num mundo onde a competitividade é a “palavra de ordem” e as investigações na área da tecnologia são cada vez mais e melhores, no sentido de proporcionarem estratégias mais eficazes no combate à concorrência de novas potências comerciais, surgiu a necessidade de “fazer bem”, não apenas uma vez, mas sempre, para cativar os clientes e ao mesmo tempo mantê-los por um longo período de tempo (Maxwell, 2007). Num ambiente caracterizado pela grande competição, a mudança contextual deve ser uma constante, de forma a permitir que as organizações se adaptam ao meio envolvente e assim consigam sobreviver. Entre as mais importantes forças de mudança encontram-se as novas disposições legais, o constante surgimento de novos produtos, o aumento da competição, os desenvolvimentos tecnológicos e as mudanças das características da força de trabalho. Se conjuntamente com isto tivermos ainda em consideração que (Maxwell, 2007):

1. Há insatisfação com o Status Quo;
2. Há alternativas de atuação;
3. Há capacidade interna (meios, competências etc.) para mudar;
4. Há a percepção de que os resultados da mudança superarão o esforço necessário para mudar.

É muito importante, na última condição, que se vá premiando as pessoas envolvidas na mudança para que esta condição ocorra.

A mudança é sempre algo inevitável e, geralmente, as pessoas resistem bastante à mudança. A mudança intencional pode ser vista como uma intervenção levada a cabo com o propósito explícito de mover a organização de um estado inferior para um estado superior. Os critérios de avaliação do sucesso da mudança podem ser: desempenho

organizacional e desenvolvimento humano. Podem ser seguidos vários caminhos para alcançar o estado desejado (Hernandez & Caldas, 2001).

No que diz respeito à mudança, Cunha (2002) afirma existirem os seguintes tipos de mudança:

- Mudança organizacional planeada refere-se à introdução de diferenças da configuração organizacional;
- Mudança estratégica afeta a organização como um todo (tem implicações profundas);
- A Mudança emergente surge em resposta a problemas concretos não antecipáveis (realização de acomodações, adaptações e alterações podem conduzir a uma mudança profunda, mas não intencional);
- A Mudança Organizacional improvisada, que não é planeada.

O objetivo da mudança organizacional é conduzir a organização para uma situação de superioridade em relação ao estado anterior, mas tal não ocorre necessariamente. É aqui que se pode adquirir valor para a organização.

Nos últimos anos, muitos autores, fazem abordagens e desenvolvem estudos sobre esta temática, na ânsia de encontrar um tipo de liderança capaz de lidar com os problemas decorrentes do atual contexto em que se vive. Como resultado disto, é natural que as organizações se voltem para a liderança e para o papel do líder, como forma de encontrarem, não só o que em cima está dito, bem como o otimismo desejado no contexto organizacional (Luthans & Avolio, 2003). Porém, não é só as organizações, que se encontram a deriva e procuram na liderança e no líder, uma solução para os seus problemas, sendo que também os liderados, sentem necessidade de encontrarem uma referência no contexto organizacional, que os guie e dê algum sentido à sua vida (Gardner, et al. 2005).

Face ao referido anteriormente, Markides (1999) descreve a estratégia como um processo para produzir questões, conceber opções e fazer seleções que podem tanto

estar corretas, como estar comprovadamente erradas, isto é, a sua essência resume-se em eleger uma posição que a organização possa apoiar como própria.

A estratégia empresarial reporta-se ao modelo ou plano de decisões tomadas numa organização onde são estabelecidos os objetivos, metas num conjunto, ajustado para a execução das principais políticas e planos de forma a analisar a obtenção de tais metas e a definição de escala de negócios, em que a empresa se possa envolver (Cândido, 2013). Outra definição possível passa pelo rumo dos principais objetivos, termos, políticas e planos fundamentais para atingir as metas estabelecidas, de tal modo que se possa explicar em que grupo de negócio a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser (Gardner, et al. 2005).

A estratégia real numa empresa pode ser constituída conscientemente de antemão ou em resultado de um acordo mútuo proveniente de um fluxo de decisões, ou seja, oriundo de situações que abrangem a própria organização, isto é, insere-se no meio empresarial como uma noção competitiva, como o progresso de uma forma ampla de como a organização irá competir no mercado, e define quais deveriam ser as metas e políticas fundamentais para atingir os objetivos delineamentos pela empresa. (Cândido, 2013). Como refere Cardoso (2005):

Aaker (2001), na busca por estratégias que proporcionem melhor desempenho para as organizações, diz que se concentrar na melhoria do desempenho através do downsizing, reestruturação, redistribuição de ativos e redução de custos, não é o suficiente. Nesse sentido, Aaker (2001) sugere que o caminho para manter e melhorar o desempenho passa pelo crescimento. O crescimento não proporciona apenas o potencial para ampliar a lucratividade, mas também introduz vitalidade na organização, gerando mudanças e recompensas. Focar o crescimento, lembra o autor, não significa que seja ignorada a eficiência operacional, mas apenas que ela não será dominante (Cardoso, 2005, p.76).

Segundo Kaplan e Norton (2001) a estratégia não é (ou não deve ser) um procedimento de gestão isolada, ou seja, trata-se de uma parte de um método contínuo que tem início

na missão da organização, tendo posterior tradução em ações individuais, através do desempenho do trabalho pelos funcionários na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios. O espírito da estratégia não se resume apenas em eleger o que fazer, mas também em explicar o que não deve ser feito.

O essencial objetivo na explicação da estratégia de uma organização é criar valor para seus acionistas, contudo cada empresa tem uma estratégia distinta das outras e revelam a sua estratégia de acordo com a sua visão de mercado, missão, suas óticas e objetivos, de acordo com os recursos e meios disponíveis, devendo abranger toda a organização, as suas diversas unidades, subunidades e cada indivíduo, associando um conjunto visivelmente definido de objetivos e metas adequadas para manter a empresa em atividade, numa direção propositadamente eleita e que a impeça de se desviar por direções indesejadas.

A delineação estratégica é um processo desenvolvido da seleção dos objetivos de uma empresa, ou seja, é a determinação das políticas e dos programas estratégicos imprescindíveis para se atingir objetivos exclusivos rumo ao alcance das metas, assim como o determinar dos métodos essenciais para se afirmar a realização das políticas e dos programas estratégicos (Cardoso, 2005).

Por conseguinte, o método de planeamento estratégico é adequado para ajudar na tomada de decisão com base no futuro e possibilitar desta forma uma maior interação entre a empresa e o ambiente, de modo a centrar-se nas necessidades a serem seguidas, quais os objetivos a serem alcançados, quais estratégias a serem adotadas e que ações e projetos devem ser conduzidos.

Kaplan e Norton (1997) determinam que o procedimento que abrange o planeamento estratégico, deve ser percebido como uma explicação de planos, metas e ações estratégicas a longo prazo, que se movem como um ciclo anual e enfatizam que a posição que a organização espera ocupar ou ambiciona ocupar em três, cinco ou dez anos é compilada em documentos que ficam disponíveis aos gestores durante os 12 meses seguintes à sua preparação.

O planeamento estratégico tem a responsabilidade de suportar as deliberações sobre o futuro da organização, como (Kaplan & Norton, 1997):

- Objetivos organizacionais a longo prazo representados em objetivos departamentais pormenorizados;
- As tarefas selecionadas, isto é, os produtos (bens ou serviços) que a organização ambiciona lançar;
- O mercado afetado pela organização, ou seja, os consumidores ou clientes que ela ambicione abranger com seus produtos;
- Os lucros previstos para cada uma das suas tarefas;
- Opções estratégicas quanto às suas tarefas (manter o produto atual, maior perspicácia no mercado atual, alargar a novos mercados);
- Distintos investimentos em recursos para a inovação ou para crescimento.

No universo das pequenas e microempresas, o planeamento estratégico começa a dar os seus primeiros passos, sendo realizado como um processo contínuo de interceção entre as empresas e o ambiente onde se encontram inseridos, justificando esta preocupação com a complexidade, abrangência e qualificação que são exigidos aos empresários (Souza & Qualharini, 2007).

O planeamento estratégico é um processo de gestão que possibilita definir e direcionar através da formulação de objetivos, uma seleção de programas de ação e execução para a empresa, considerando as condições internas e externas, com vistas para o longo prazo, visando sucesso económico e social.

Num ambiente de incertezas e turbulências, beirando muitas vezes a imprevisibilidade, é de fundamental importância que, na alta administração das organizações, esteja incorporada a capacidade de antecipação de fatos futuros. É preciso que se considere a estruturação das incertezas em um Planeamento Estratégico.

Para Kotler e Armstrong (2003), planeamento estratégico é um processo que tem, como propósito, desenvolver e manter objetivos da empresa, assim como também, das mudanças frente às oportunidades de mercado.

O planeamento estratégico vai permitir o desenvolvimento de um sistema facilitador para a tomada de decisões e para a resolução de problemas, tendo como objetivo garantir o sucesso da organização, tanto no momento presente, como no futuro. É um processo dinâmico, através do qual são definidos os caminhos que a organização deverá trilhar por meio de um comportamento pró-ativo, levando em conta a análise do ambiente, em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado (Porter, 2008).

O planeamento estratégico é, portanto, um instrumento para ajudar a organização a ter uma visão do futuro, aumentando, assim, a probabilidade da empresa maximizar os seus recursos, explorar os seus pontos fortes, corrigir os seus pontos fracos e aproveitar as oportunidades que vão surgindo. É, portanto, uma ferramenta de gestão utilizada com sucesso por organizações pois é uma visão particular de futuro, que contempla conceitos comuns, numa arquitetura destinada a criar condições para viabilizar objetivos e adequar a direção estratégica aos ambientes de mudança.

Na formulação da estratégia das empresas é fundamental que se entenda a relação entre a empresa e o seu contexto ou ambiente. Este é um cenário vasto onde diversas forças se conjugam desde as de natureza económica, social, tecnológica, política e legal, o aspeto determinante desse contexto é o conjunto das características mais relevantes do sector ou sectores, também chamados de indústrias, nas quais a empresa desenvolve as suas atividades (Porter, 2008).

1.3. Gestão estratégica do ponto de vista financeiro

Como já se viu anteriormente, a gestão estratégica de uma empresa constitui-se como uma ferramenta essencial para o sucesso da mesma. Desta gestão fazem parte a gestão financeira e a gestão fiscal que passamos a apresentar já de seguida.

1.3.1. Gestão Financeira

As empresas não trabalham no vácuo, isoladas de tudo o resto. Pelo contrário, interagem e transacionam com as outras entidades presentes no ambiente económico. Estas entidades incluem Governo, Fornecedores, Mutuantes, Bancos, Clientes, Acionistas, etc., que lidam com a organização de várias maneiras. A maioria destas

transações resulta em dinheiro a entrar ou a sair da empresa. Estes fluxos de dinheiro têm de ser gerido de modo a resultar em ganhos máximos para a empresa (Costa, Aquino & Demarchi, 2018).

Uma boa gestão dos recursos financeiros de uma empresa é responsável pela redução substancial das despesas financeiras, sendo cada vez mais uma preocupação estratégica da empresa. Deste modo, a gestão financeira constitui-se como fundamental para que as empresas sejam bem-sucedidas e sustentáveis a longo prazo. A gestão financeira vai, então, concentrar-se nas decisões financeiras tomadas na empresa (Bitterncourt & Palmeira, 2012).

A gestão financeira pode, então, ser definida como sendo um conjunto de atividades administrativas que incluem as bases para a administração, planeamento, análise e controlo, tendo como principal objetivo a maximização dos resultados económicos e financeiros resultantes das operações empresariais (Costa, Aquino & Demarchi, 2018) .

De acordo com Bitterncourt & Palmeira (2012, p.4) “a integração das ações de obtenção, operação e controle dos recursos financeiros; determinação das necessidades dos recursos financeiros; planeamento e inventário dos recursos disponíveis; captação de recursos externos de forma eficiente (em relação aos custos, prazos, condições fiscais e demais condições); e aplicação e equilíbrio adequados na perspetiva da eficiência e rentabilidade”

1.3.2. Gestão Fiscal

O atual contexto económico caracteriza-se pela globalização e pela redução das margens de comercialização, aliada a uma cada vez mais crescente competitividade, as empresas, com o intuito de melhorar a sua rentabilidade, recorrem cada vez mais à gestão fiscal, sendo que esta prática está a ganhar cada vez mais um lugar de destaque no âmbito da gestão das empresas, recorrendo a medidas de planeamento fiscal que a lei permite através de incentivos e benefícios fiscais (Borges, 2011).

A gestão fiscal constitui-se, assim, como uma importante ferramenta para que as empresas, especialmente as pequenas e microempresas, possam encontrar, legalmente, forma de pagar menos impostos, recorrendo a medidas, mas adequadas à

situação real fiscal da empresa, devendo estas estar disponíveis no quadro jurídico vigente. Deste modo, não se pode nunca pensar em gestão fiscal associada a evasão e a fraude final (Antunes, 2006). Para Costa (2007) os gestores e empresários querem que a empresa não pague mais do que lhe é devido, aproveitando, deste modo, ao máximo:

- Todos os benefícios fiscais;
- Todas as não sujeições;
- Todas as deduções previstas nos vários códigos;
- Todas as isenções;
- Todos os abatimentos à coleta.

Gomes (2005) define gestão fiscal como sendo o estudo e planeamento do acesso a benefícios fiscais e incentivos financeiros e no uso de alternativas fiscais, permitidas pela lei, de modo que sejam prosseguidos os objetivos da empresa. Neste sentido, um plano de estudo realizado pela INDEG Business School, Borges (2011) refere que

“a gestão e o planeamento fiscais têm vindo a revelar-se como elementos essenciais na gestão global das empresas, sendo reconhecidamente uma fonte de geração de valor. A performance empresarial passa, cada vez mais, também, pela eficácia e eficiência da Gestão Fiscal. Trata-se de uma área de grande interesse e atualidade...”

Mallard, Mazas e Selles (1994) referem que a fiscalidade e a gestão fiscal têm, numa última instância, uma função social, sendo que “Gerir a fiscalidade, é intervir nas escolhas fiscais que se oferecem à empresa, mas é igualmente um estado de espírito.” (Mallard et al.,1994, p. 17).

Todas as empresas, independentemente da sua dimensão, têm como principal finalidade a obtenção de lucros, devendo tomar logo à partida, medidas para a diminuição dos custos. A gestão fiscal estratégica é, portanto, o primeiro passo para escolher a tributação ideal para a empresa, após comparação dos vários tipos de tributação. Deste modo, vai ser escolhida a tributação menos onerosa, de acordo com o perfil e natureza da empresa em questão (Lima & Duarte, 2007).

2. Angola: uma contextualização

2.1. Apresentação da República de Angola

A República de Angola está localizada na costa ocidental do continente africano.

De acordo com Queza (2010, p. 13), “a população angolana é estimada em 16.500.000 habitantes, distribuída em 18 Províncias (Distritos).

As principais cidades são Cabinda, Benguela, Lobito, Lubango e Namíbe. (MINSA, 2008; USAID, 2009 cit. por David, 2014). A densidade populacional é de aproximadamente 13,2 habitantes por km²”.

Os recursos mais conhecidos e explorados são os minerais, com preponderância para os hidrocarbonetos, mas o país possui também diamantes e, menos conhecidos e explorados, ferro, cobre, manganês, volfrâmio, estanho e molibdênio, entre outros (Moura Roque *et al*, 1991 cit in Rosinha, 2009).

Angola foi colónia portuguesa entre finais do século XV e 11 de novembro de 1975, dia em que se tornou independente. (Rosinha, 2009) A Angola passou por um período de intenso conflito armado após o período de domínio português. Foram longos anos de conflito Milhares de pessoas morreram vítimas do conflito, e de suas consequências aos serviços de péssima qualidade prestados à população durante esse período (Billon, 2001).

O produto real do PIB (Produto Interno Bruto), entre 2003 e 2012, foi de 11,6% em média por ano e em 2012, o PIB por habitante chegou aos 5.702 \$US, colocando Angola no grupo dos países de rendimento intermédio, fração superior (UNESCO, 2014). No entanto, é de referir que aproximadamente 7 em cada 10 angolanos vivem abaixo do limiar da pobreza, e 50 % dos que não vivem encontram-se no desemprego ou subempregados (UNESCO, 2014). Queza (2010) apresenta dados mais específicos, acrescentando que a taxa de dependência é de 92,3 em cada 100 pessoas em idade produtiva dos 15 aos 64 anos, refletindo o elevado índice de desemprego (Queza, 2010).

A produção de petróleo é muito importante para este país, e este passou a ser o seu motor de desenvolvimento socioeconómico e segundo a página oficial da ERAACE, em 2003, Angola “apresentou uma capacidade extrativa de 90 mil barris por dia, superou, em 2005, o teto de 1 milhão de barris por dia. Os hidrocarbonetos, que representam 95% das exportações angolanas e cerca de 90% das receitas do estado, incidem na formação de mais de 60% do PIB do país”¹. Na mesma linha de pensamento, Connor, Averbug e Miralles (2010) referem que este país produz cerca 2 milhões de barris por dia, com tendência para aumentar, sendo uma indústria que contribui para, aproximadamente, 85% do PIB e para 75% da receita do governo.

Além do petróleo e com o fim da guerra civil, Angola investiu na atividade mineira, nomeadamente na extração do diamante, sem deixar de produzir outros minerais como o ouro, fosfatos, urânio, ferro, cobre, mercúrio vermelho, bauxite, etc².

Os principais setores angolanos e os que estão a crescer correspondem à indústria petrolífera, dos diamantes, da agricultura, da pesca, indústria e obras públicas³.

Mas apesar do grande crescimento económico verificado nos últimos anos e de todas as estratégias contra a pobreza, nomeadamente na época da crise económica, em que Angola seguiu um caminho inverso do mundo, grande parte de Angola continua a viver na pobreza. O nível de pobreza da população reflete-se na insegurança alimentar, na escassez de água potável, no pobre saneamento, educação, saúde, energia elétrica e outros bens básicos para a sobrevivência humana. Assim o estado de saúde é caracterizado por uma reduzida esperança de vida neonatal, assim como referente ao índice de mortalidade materna e infantil, acrescendo um índice elevado de doenças transmissíveis e crónicas (Pacheco, Costa & Tavares, 2018).

¹Informação disponível em: <http://www.embangola.at/dados.php?ref=economia>.

²Informação disponível em: <http://www.embangola.at/dados.php?ref=economia>.

³Informação disponível em: <http://www.embangola.at/dados.php?ref=economia>.

2.2. Angola na Atualidade

Atualmente Angola encontra-se numa situação de crise económica, devido à redução dos preços do petróleo, de quem o país depende quase totalmente assim como, mais recentemente, à crise provocada pela pandemia do Covid-19. Vai-se então fazer a contextualização da situação de crise de Angola.

2.2.1. Problematização e contextualização da crise em Angola

Após anos de fulgor económico, Angola entrou numa situação grave de crise económica, crise esta que se encontra profundamente ligada ao problema da dependência que o país tem e que se acostou durante anos em relação ao petróleo (Santos, 2017).

De facto, a economia caracteriza-se pela grande dependência do petróleo, correspondendo, a cerca de 70% do total das exportações nacionais, é a principal fonte de entrada de dólares no país, sendo estas divisas utilizadas para a importação de bens estrangeiros, visto que a produção nacional é ainda insuficiente para que possa satisfazer o mercado interno (Beny, 2007).

Como se pode observar pelas atuais dificuldades que Angola atravessa, as consequências das oscilações do preço do petróleo, especialmente no que concerne à diminuição do preço de barril devido à Covid-19, são visíveis em todas as esferas do país: nomeadamente nas empresas, nas famílias, no aumento do desemprego, no impacto negativo do desempenho macroeconómico do país, nas políticas públicas assim como na produção interna, na inflação, no poder de compra, como na eficiência das políticas cambiais e monetárias, política fiscal e de renda. Ainda com a crise, viu-se crescer, o crédito malparado, traduzido no incumprimento das prestações pelos devedores para com as entidades credoras (Nunes, 2018).

O petróleo tem sem sombras de dúvidas uma importância capital para a economia angolana, sendo urgente que se encontre alternativas para diminuir esta dependência, colocando uma menor pressão sobre as receitas petrolíferas (Santos, 2017).

2.2.2. A Covid-19 e a Crise Sanitária

O COVID-19 é o nome oficial, atribuído pela Organização Mundial da Saúde (OMS), à doença provocada por um novo coronavírus, o SARS-COV-2, que pode causar infeção respiratória grave como a pneumonia. Segundo a OMS, o COVID-19 foi descoberto no fim do ano 2019 na localidade de Wuhan, China. e O seu nome significa “síndrome respiratória aguda grave – coronavírus 2” (OMS, 2020).

A OMS decidiu atribuir à doença causada pelo SARS-COV-2 um nome que fosse fácil de transmitir e que não indicasse nenhuma localização geográfica, um animal ou grupo de pessoas. O nome, COVID-19, resulta das palavras “corona”, “vírus” e “doença” com indicação do ano em que surgiu, 2019. (OMS, 2020).

De acordo com a OMS, os sinais mais comuns de COVID-19, a doença causada pelo novo coronavírus, são semelhantes aos de uma gripe:

- Febre
- Cansaço
- Tosse seca
- Falta de ar (dificuldade respiratória).

Segundo o CDC (Centers for Disease Control and Prevention) e a OMS, a pandemia causada pelo COVID-19 trouxe alterações ao funcionamento das organizações e à forma como o trabalho passou a ser desenvolvido, causando medo e ansiedade que podem levar a *stress* profissional e ao *burnout*.

Em termos locais a pandemia encontra-se a afetar Angola diretamente, mas também tem um grave impacto indireto na economia do país através do seu impacto no mercado mundial do petróleo, agravando a dinâmica recessiva que a economia angolana está a viver desde o final de 2015. De facto, o principal impacto da crise pandémica tem sido via indireta, via setor do petróleo, uma vez que a transmissão em si tem sido relativamente limitada. No entanto, a queda do preço do petróleo tem sido muito afetada pela Covid, sendo que os preços deste produto começaram a cair logo no final

de janeiro devido às preocupações da disseminação da doença. Este declínio acelerou à medida que a doença se espalhava pelo mundo. (Kamanha, Lourenço & João, 2020).

3. A Pandemia do COVID-19 e a restauração em Angola

Como é sabido, a pandemia do Covid-19 fez com que a economia global parasse completamente, provocando uma queda nunca antes vista no preço do petróleo durante o primeiro trimestre de 2020. A produção nacional caracterizava-se como moderada, prejudicando as exportações angolanas. A inflação subiu em flecha e o investimento diminuiu drasticamente. Ao mesmo tempo tinham que ser tomadas medidas de contenção do Covid-19, sendo que, após a declaração do estado de emergência declarado a 27 de março, foram aplicadas medidas estritas de contenção, o que agravaram ainda mais a situação económica angolana (Kamanha, Lourenço & João, 2020).

De acordo com José Severino, o Presidente da Associação Industrial de Angola, as consequências do confinamento e da crise pandémica nas empresas angolanas são bastante visíveis. A declaração do estado de emergência, teve como consequência imediata a suspensão de vários direitos dos cidadãos: o direito de residência, circulação e emigração para qualquer parte do território nacional; direito de circulação internacional; direitos de propriedade e iniciativa económica privada; direito de liberdade de culto, na sua dimensão coletiva. A suspensão destes direitos, teve como resultado o encerramento de lojas, igrejas, escolas, restaurantes, bares, cantinas, roulettes, etc. e a implementação da cerca sanitária em Luanda a capital política e económica de Angola teve uma forte pressão socioeconómica (Kamanha, Lourenço & João, 2020).

Com impactos diretos e indiretos na economia, as consequências da pandemia em Angola, de acordo com Instituto de Fomento do Turismo (INFOTUR) causaram prejuízos económicos avultados no que concerne ao turismo, com 90% das empresas ligadas ao setor a terem de fechar portas.

Os dados apresentados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2020) sobre os preços dos diversos produtos, indicam que a taxa de inflação registada no período de março à

abril de 2020, foi de 2,00%, cerca de 0,30 pontos percentuais superiores a registada no período anterior. A classe de Alimentação e Bebidas não Alcoólicas foi a que mais contribuiu para a taxa de inflação do mês, com 1,30 pontos percentuais, apresentando também consequências para a própria restauração (Kamanha, Lourenço & João, 2020).

A primeira situação de calamidade pública devido ao Covid-19 abrangeu todo o território e vigorou até 7 de novembro de 2020. As medidas para a restauração, de acordo com o Governo de Angola (2020) foram as seguintes:

- Os restaurantes e similares mantiveram-se em funcionamento, para atendimento no local, entre as 6 horas e as 22 horas, sob os seguintes termos:

- a) A ocupação os estabelecimentos não deveriam exceder os 50% da sua capacidade;
- b) Os serviços de takeaway e de entregas ao domicílio funcionam todos os dias entre as 6 hora e as 23 horas.

Este funcionamento tinha que seguir as seguintes condições:

- i. Obrigação de asseguramento das regras de biossegurança e de distanciamento físico entre os clientes, sendo permitido apenas serviços de atendimento à mesa;
- ii. Proibição de serviços de alimentação e regime self-service e de atendimento ao balcão;
- iii. Recomendação, aos cidadãos e aos restaurantes, para a priorização da opção de serviço takeaway.

No entanto, e com o desenrolar e agravamento da pandemia, tiveram que se tomar novas medidas, nomeadamente, que implicassem o encerramento dos restaurantes. Só a 8 de julho de 2021, os restaurantes e similares voltaram a reabrir portas, com os mesmos tramites da primeira situação de calamidade, sendo apenas permitido um máximo de quatro pessoas à mesa.

Como é obvio estas regras e restrições trouxeram várias consequências negativas a todo o setor da restauração, sendo que, não existe um plano de recuperação oficial por parte do governo para a ajudar estas empresas.

ESTUDO DE CASO – O RESTAURANTE KINTANA

1. Metodologia

A metodologia deve ser considerada como o caminho do pensamento e o método escolhido na abordagem da realidade. Neste sentido, segundo Minayo (2013) a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas. Cabe destacar que um dos maiores problemas da pesquisa nas ciências humanas e sociais não é o método, compreendido como o processo de desenvolvimento de um determinado trabalho científico, mas a interpretação da realidade.

1.2. Caracterização Metodológica

A natureza do objeto de estudo, das questões de investigação e a própria escassez de estudos nesta área levou-nos a optar pela realização de um estudo de natureza qualitativa.

O investigador qualitativo vai estudar os fenómenos no seu contexto natural com o intuito de interpretá-los, tendo em conta os diferentes significados atribuídos pelas pessoas. Para tal é necessário que sejam recolhidos materiais que descrevam certos momentos da vida dos indivíduos que irão ser interpretados na tentativa de aumentar a compreensão sobre o alvo de estudo (Denzin & Lincoln, 2006).

É importante salientar que essa pesquisa se situou num contexto de descoberta e não de prova, tratando-se de uma abordagem de carácter indutiva exploratória descritiva, ou seja, o objetivo dessa tese não tem como proposta confirmar ou inferir hipóteses construídas previamente. Seguimos, neste sentido, a proposta de Bogdan & Blikien (2003, p. 16) quando afirmam que “ainda que se possam vir a selecionar questões específicas à medida que se recolhem os dados, a abordagem à investigação não é feita com o objetivo (...) de testar hipóteses”. Na visão dos autores “não se trata de montar um quebra-cabeça cuja forma final conhecemos de antemão. Está-se a construir um quadro que vai ganhando forma à medida que se recolhem e examinam as partes” (Bogdan & Blikien, 2003, p. 50).

Esta tese caracteriza-se por ter um carácter exploratório-descritivo. Gil (2011) considera que uma pesquisa exploratória tem por finalidade possibilitar melhor familiarização sobre um assunto envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas, aplicação de questionários ou a realização de um estudo de caso. É precisamente isso que nos propomos fazer ao longo deste trabalho que assumirá, também, uma vertente descritiva, na medida em que nos podemos identificar características de determinada população ou fenómeno.

1.3. Técnicas e Instrumentos de Recolha e Análise de Dados

Para o presente estudo, recorreu-se à aplicação de entrevistas assim como à pesquisa e análise documental.

Bogdan e Biklen (2003, p.134) referem que a entrevista pode ser definida como “conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas, dirigida por uma das pessoas, com o objetivo de obter informações sobre a outra”. Assim, para o presente trabalho optou-se pela entrevista semidiretiva como estratégia dominante de recolha de dados, com o objetivo de recolher dados baseados na perspetiva dos sujeitos entrevistados. A entrevista possibilita que vários sujeitos respondam às mesmas questões, permitindo, deste modo, realizar-se a comparação entre as respostas dadas.

Além das entrevistas recorreremos à análise documental, como uma abordagem complementar, que será bastante útil no processo de triangulação que será apresentado já de seguida. De acordo com Carmo e Ferreira (1998), a análise documental define-se como sendo um processo que envolve a seleção, tratamento e interpretação da informação existente em documentos, de forma a retirar alguma informação relevante para o tema em investigação. Trata-se, portanto, de estudar o que se tem produzido sobre uma determinada área para poder “introduzir algum valor acrescido à produção científica sem correr o risco de estudar o que já está estudado tomando como original o que já outros descobriram.” (Carmo & Ferreira, 1998, p.59). Para este trabalho vai-se recorrer, então, à análise de alguns documentos, como é o caso da legislação, relatório

de contas do restaurante, documentos estatísticos, entre outros documentos que se considere relevante para o presente caso.

1.4. Amostra

Para Fortin (2009), a população é “uma coleção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns definidas por um conjunto de critérios” e amostra é “um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população” (p. 202). De acordo com Almeida & Freire (2010), as amostras são grupos de sujeitos, juntos dos quais se vai concretizar a investigação ou então correspondem ao conjunto de ocorrências ou comportamentos que são registados. A amostragem vai ter um impacto muito importante na qualidade dos resultados devendo ter o máximo de representatividade possível em relação à população.

Os participantes neste estudo foram prévia e cautelosamente escolhidos, e dizem respeito a trabalhadores do restaurante Kintana, nomeadamente os seus principais responsáveis.

1.5. Análise dos Dados

Para a análise dos dados recolhidos nas entrevistas semidiretivas recorreu-se à análise de conteúdo, pois esta permitiu a sistematização e explicitação da informação contida nas entrevistas, com a intenção de elaborar categorias e classificações pertinentes para a construção e interpretação de seus dados. A análise de conteúdo ofereceu a possibilidade de tratar, de forma metódica, informação e testemunhos que apresentam certo grau de profundidade e complexidade, fato muito comum em entrevistas semiestruturadas.

A técnica da análise de conteúdo caracteriza-se pela procura de explicação e compreensão, permitindo fazer inferências, que de forma sistemática e objetiva, identifica características singulares e implícitas do discurso, já que “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça (...) é a busca de outras realidades através das mensagens” (Bardin, 2009, p. 45).

Na perspetiva deste autor, “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (Bardin, 2009, p.33). As entrevistas podem ser analisadas no Anexo I.

2. O Restaurante Kintana

2.1. Informações sobre o Restaurante

O restaurante Kintana situa-se no bairro de Talatona, um dos melhores e mais vibrantes bairros da cidade de Luanda e tem as suas portas abertas desde 2010. Esta é uma sociedade comercial por quota de responsabilidade limitada. Nas figuras seguintes é possível observar o aspeto do restaurante, no do seu interior, mais precisamente, dos jardins e piscina que circundam o salão do restaurante (figura e figura 2):



Figura 1: Interior do Restaurante Kintana (fonte: própria)



Figura 2: Interior do Restaurante Kintana (fonte: própria)

De acordo com informações recolhidas junto de um dos colaboradores do restaurante Kintana, o processo de trabalho inicia-se às 5 da manhã com a recolha dos bolos e pão na pastelaria. O mesmo colaborador responsável por esta tarefa é também responsável por recolher o restante pessoal e pontos pré-definidos, chegando ao restaurante entre as 6:00 e 6:30 da manhã, para que seja possível abrir as portas às 7 da manhã. O restaurante organiza-se do seguinte modo:

1) Sala:

N sala trabalham quatro funcionários. A primeira tarefa a executar é receber e conferir os produtos de pastelaria, montando de seguida a vitrine com os doces, salgados e as sandwiches. De seguida é feita a organização e limpeza da sala e das casas de banho. Depois de realizadas estas tarefas é feito um levantamento das necessidades e produtos em falta, levando essa informação ao economato para que os pedidos sejam suprimidos. As portas são abertas às 7 da manhã para se servirem os pequenos-almoços, sendo fechadas às 16 horas. Os horários de maior pressão são entre as 7 e 10 horas, onde são servidos os pequenos-almoços e as 12 e as 14, quando são servidos os almoços. Quando existe menos movimento, os colaboradores conferem a limpeza do espaço e fazem reposição de bebidas. No horário do almoço um dos colaboradores fica a servir às mesas, outro a servir as bebidas, um no caixa a receber os pagamentos e mais uma pessoa em

sala para dar apoio, sendo que nos horários de maior movimento, um ou dois colaboradores da cozinha dão apoio na sala.

2) Copa:

Existe um colaborador destinado para o cuidado e manuseamento da máquina da louça, da sua manutenção e limpeza de todo o espaço. Sempre que é necessário, esta pessoa conta sempre com a ajuda de um colega.

3) Cozinha:

Na cozinha trabalham três funcionários, começando as suas tarefas por volta das 7 da manhã. Dois deles são os responsáveis pelos pratos principais do almoço, sendo que o terceiro é responsável pelas guarnições por dar o suporte na sala dos pequenos-almoços (omeletes, sandwiches) ou em pratos que são pedidos, mas que não constam no menu do dia.

Para iniciar as tarefas na cozinha é, primeiramente, realizada uma lista de necessidades para o dia de trabalho e, também, uma lista de frescos para o dia seguinte. Estas listas são entregues ao armazenista que recolhe e entrega o que foi solicitado.

De seguida começa-se a confeccionar os pratos até ao 12:00, altura em que é servido o buffet. Uma das funcionárias da cozinha vai dar o suporte na sala. Por volta das 14:00, inicia-se o processo de confeção dos pratos para o dia seguinte e a limpeza do espaço.

4) Escritório:

Atualmente, e fruto da diminuição do fluxo de caixa, resultado da diminuição do poder de compra da população e, conseqüentemente, dos clientes, apenas trabalham dois colaboradores no escritório. O escritório administrativo é considerado o backstage de toda a atividade, responsável por esta. A informação é trabalhada em redem através da utilização do aplicativo Dropbox. O sistema operativo utilizado é o XD, permitindo fazer a gestão diária em caixa, controlar as vendas diárias e, também, as entradas das bebidas em armazém e sala. Diariamente é feita a folha de caixa referente aos gastos realizados. Além destas tarefas, o escritório é ainda responsável pela execução da folha de salário, pelo controlo das entradas e saídas das contas bancárias e, também, pelo pagamento

dos impostos. Por fim, têm a tarefa de preparar todo o material e enviar para a contabilidade, uma empresa externa.

5) Economato:

No momento atual é este departamento que mais preocupa a organização do Kintana, uma vez que é difícil encontrar alguém de confiança que possa ficar nesse departamento a tempo inteiro. Atualmente a pessoa que trabalha no economato tem que sair muitas vezes do seu posto para fazer tarefas de motorista, sendo substituída pela dona do restaurante. Esta é uma área que requer organização extra. O responsável do economato tem como tarefas receber os pedidos da cozinha e da sala e fazer a respetiva entrega, pondo um visto no produto que foi entregue. Relativamente ao menu da semana seguinte é feita uma lista de compras que vai para a análise e avaliação da gerente e, mediante aprovação desta, é realizado o pedido do dinheiro no escritório. Devido à escassez de pessoal nesta área, o controlo de mercadoria que entra e sai encontra-se dificultado.

6) Compras:

As compras são realizadas pelo subgerente, uma vez por semana, fazendo-se as compras a grosso. Quando há necessidades de última hora, é o subgerente que recorre às lojas.

2.2. Evolução e Caracterização do Restaurante

De acordo com a entrevista realizada à sócia gerente do restaurante Kintana, este começou funções durante o ano de 2010. Durante oito anos a Kintana era uma sólida empresa de restauração, contando com dois restaurantes de porte médio e um salão de festas, como capacidade de até 300 pessoas, contando com cerca de 50 colaboradores, fazendo, em média, uma festa por mês. Com a crise económica esse panorama mudou, sendo que hoje em dia, a Kintana resume-se a um restaurante onde trabalham 10 pessoas. Na tabela seguinte é possível ver a evolução da desvinculação de trabalhadores da empresa desde 2019:

Tabela 2: Mapa de Desvinculação de Colaboradores do Restaurante Kintana

2019	2020	2021
6	11	1

Verifica-se, assim, que nos últimos três anos houve a desvinculação de 17 colaboradores, num total de 23, tendo a empresa ficado com menos de metade dos seus quadros habituais. Esta realidade acompanha a tendência de desemprego do país, sendo que a taxa de desemprego atingiu o seu máximo em 2020, em plena pandemia do Covid 19, que teve um grande impacto na restauração, como se pode observar no gráfico seguinte:

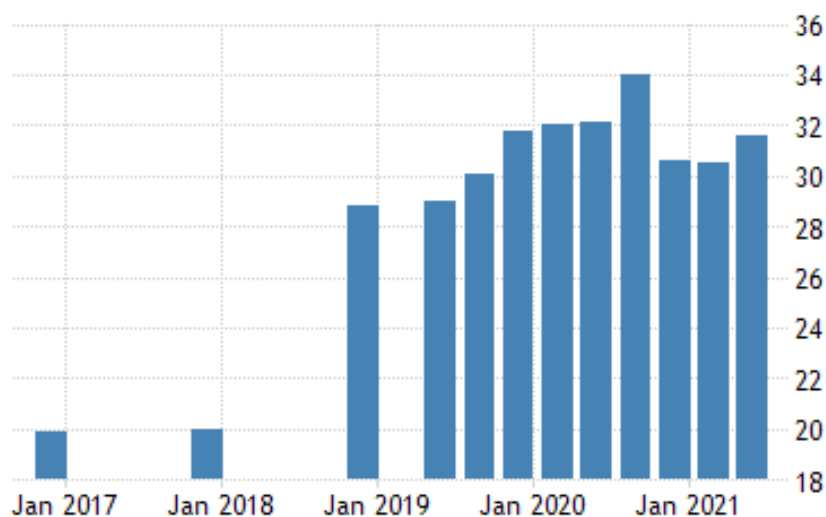


Figura 3: Evolução da taxa de desemprego em Angola (fonte: tradingeconomics.com)

Atualmente, o restaurante encontra-se numa fase de regressão, acompanhando a atual conjuntura de Angola, que não tem facilitado em nada o crescimento da economia. Na figura 4 pode-se observar a variação real anual do PIB desde 2016 até 2020:



Figura 4: Variação real anual do PIB%, Angola (fonte: Jornal Mercado)

Verifica-se que desde 2016 que o crescimento do PIB angolano tem sido negativo, sendo que, em 2020, a economia afundou 5,1%, tendo sido o pior ano desde a independência do país. De facto, a crise económica em Angola tem sido tão grave que, em 2018, Angola caiu de terceira economia da África Subsariana para 5ªa, em 2019, 7ªa em 2020 e 8ªa em 2021 (figura 4).

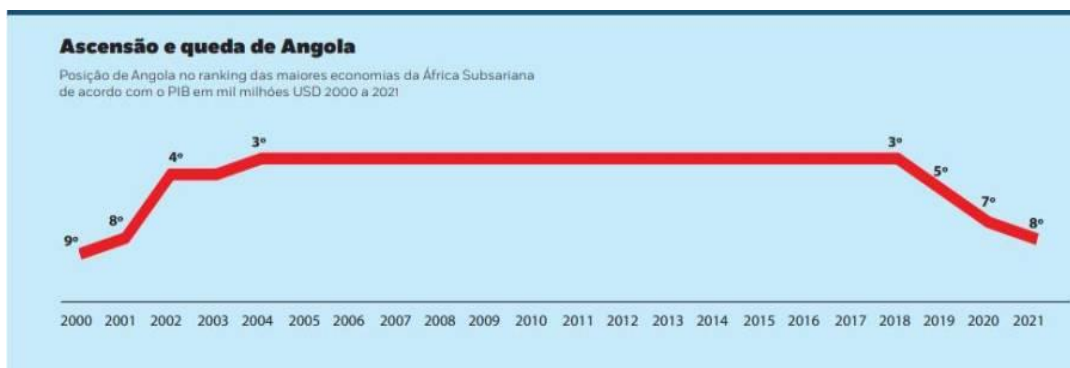


Figura 5: Ascensão e queda de Angola (fonte: Jornal Mercado)

A perda de faturação começa a dar-se pelo ano de 2016, coincidindo com o início do crescimento económico negativo de Angola (figura 3). Desde o ano de 2016, e de acordo com a subgerente, o restaurante não tem conseguindo angariar novos colaboradores ou fazer novos contratos, sendo que os eventos se tornaram cada vez mais escassos visto

que o poder de compra da população angolana diminuiu consideravelmente, como pode ser comprovado pelos valores do PIB per capita dos últimos anos, observando-se uma diminuição drástica desde 2016, até 2020:

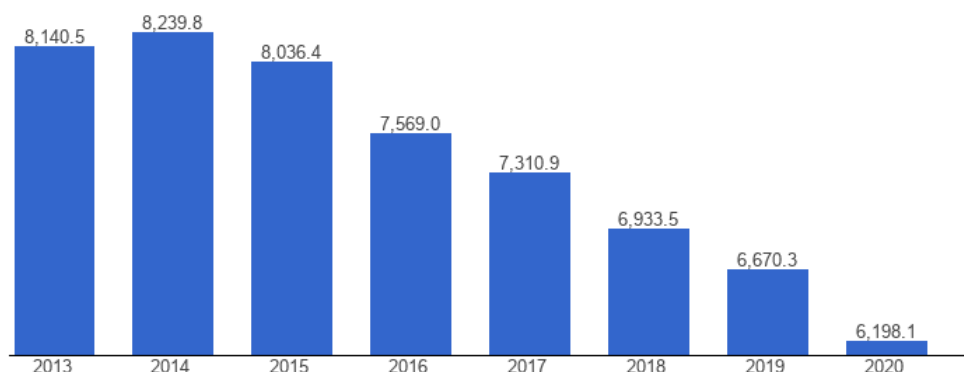


Figura 6: Evolução do PIB per capita (fonte: The Global Economy.com)

Esta realidade refletiu-se, naturalmente, nas contas do restaurante, se não se veja a comparação entre os resultados líquidos do exercício dos anos de 2018 e 2019 (antes da pandemia) com os resultados do ano de 2020 (em plena pandemia):

Tabela 3: Comparação dos resultados líquidos do exercício do Restaurante Kintana entre 2018 e 2020

	2018	2019	2020
Resultados Líquidos do Exercício	1.000.000,00	7.457.884,68 AKZ	2.067.660,96 AKZ

O resultado líquido em exercício corresponde a performance económico-financeira de uma empresa durante um determinado período de tempo. Como se pode observar houve uma grande diferença entre os três anos, sem esquecer que em 2018 e 2019 Angola já se encontrava numa situação de crise. Porém, a pandemia do Covid-19 trouxe ainda mais consequências para a economia angolana, refletindo-se nos negócios como o restaurante Kintana.

Tendo em conta o que se foi analisado, apresenta-se a análise SWOT do restaurante Kintana. A realização da análise SWOT tem como objetivo a identificação dos principais pontos fortes e fracos de uma determinada situação em estudo assim como as tendências do contexto em que esta se encontra inserida, nomeadamente as oportunidades e as principais ameaças relacionadas com essa situação ou contexto (Ommani, 2011). Esta análise permite:

- Realizar uma síntese das análises internas e externas;
- Identificar os elementos-chave para a gestão da situação, permitindo assim estabelecer prioridades de atuação;
- Identificar quais os são os riscos a ter em conta e quais os problemas que podem aparecer, assim como as vantagens e as oportunidades que devem ser explorados;

A análise SWOT é, então, uma ferramenta utilizada para fazer a análise de um ou mais cenários, sendo usada como base para planeamento estratégico do desenvolvimento de um projeto de intervenção um. SWOT deriva das letras iniciais das seguintes palavras (Ommani, 2011):

- Strengths – Forças, são fatores positivos internos na empresa, aqueles que se relacionam com as capacidades da empresa.
- Weaknesses – Fraquezas, são fatores negativos internos na empresa, os problemas dentro da empresa que dificultam as atividades da própria empresa.
- Opportunities – Oportunidades, são fatores positivos externos à própria empresa, condições que facilitam a organização da empresa.
- Threats – Ameaças são fatores negativos externos à própria empresa, que limitam a sua ação e que devem ser contornados, para atingir os objetivos definidos.

A análise SWOT do restaurante Kintana apresenta-se na tabela seguinte:

Tabela 4: Análise SWOT do Restaurante Kintana

ANÁLISE INTERNA	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Presença ativa e regular da direção • Comprometimento dos colaboradores • Fidelização dos clientes • Comida Caseira • Aumento no reconhecimento da marca no mercado. • Estacionamento • Relação com o Cliente • Espaço exterior com piscina 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco investimento em marketing • Uso reduzido das redes sociais • Baixo investimento nos últimos anos • Capacitação dos funcionários • Baixa formação • Horário de atendimento • Horário de abertura com atrasos frequentes • Salários baixos • Baixo Capital de giro
ANÁLISE EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Preços atrativos e estáveis • Procura por uma alimentação mais saudável • Cliente com mais hábito de comer fora de casa • Boa localização • Parcerias com empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Falhas regulares no abastecimento de água e luz • Oscilação no preço da matéria-prima • Poder de compra do cliente diminuiu • Concorrentes com espaços maiores e mais modernos • Impostos mais altos

PLANO ESTRATÉGICO DE RECUPERAÇÃO DO RESTAURANTE KINTANA

Para reverter o cenário de crise atual e alcançar o facturamento necessário para a manutenção das atividades, devem ser promovidas diversas ações estruturais, especialmente no que concerne à redução de despesas fixas, reestruturando, assim, a empresa para se manter no mercado.

Desta forma pretende-se a recuperação do restaurante Kintana tendo em vista a preservação da atividade económica e dos postos de trabalho, assim como a geração de novos postos de trabalho, num ambiente de grande desemprego que se caracteriza a atualidade angolana.

Apresentamos de seguida a sua missão, visão e valores desenvolvida dentro do plano de reestruturação:

MISSÃO: Oferecer produtos e serviço na área da restauração enfatizando a qualidade, sabor tradicional com um sistema de atendimento diferenciado, focando-se na satisfação e fidelização do cliente.

VISÃO: Ser uma empresa com reconhecimento nacional na área da restauração, valorizando o bom relacionamento com clientes, trabalhadores e fornecedores em um ambiente acolhedor e familiar e assim contribuir significativamente para a melhoria da estrutura gastronómica do país.

VALORES:

- ✓ Comida caseira e de qualidade;
- ✓ Serviço rápido e pratico adequando ao estilo de vida atual;
- ✓ Proporcionar o prazer de comer bem;
- ✓ Atendimento diferenciado;
- ✓ Ambiente familiar.

O sucesso da empresa representa uma garantia na geração de rendimento e de tributação para o Estado e que, especialmente, o futuro não seja interrompido por uma situação de falência.

1) Fontes de Recursos:

O restaurante Kintana obtém os seus recursos destinados à continuidade das suas atividades através do aumento das suas vendas e conseqüente incremento da sua margem de lucro, devendo apostar noutros nichos de clientes de modo a ter várias fontes de rendimento.

Há que referir também a importância dos recursos humanos como sendo uma mais-valia para a diferenciação competitiva. Deste modo, a aposta na formação constitui-se de uma grande importância. Esta deve ser contínua e frequente. Os recursos humanos são, sem sombra de dúvida, os ativos mais importantes que uma empresa tem, especialmente numa época de globalização tecnológica.

2) Público-alvo:

O público-alvo do Restaurante Kintana, deve, então, ser diversificado. Ao mesmo tempo, e tendo em conta a zona, pode-se apostar num serviço de catering exterior:

- Jovens adultos e adultos;
- Classe média-alta a alta;
- Empresas do ramo da restauração e turismo, ou mesmo de outras áreas que pretendam o fornecimento de comida de qualidade.

É fundamental que o restaurante Kintana diversifique o seu leque de públicos de forma a não ser tão dependente de um único público. Devem então ser realizadas ações nesse sentido uma vez que a diversificação garante uma menor dependência de possíveis flutuações de mercado.

3) Posicionamento:

O posicionamento diz respeito à forma como queremos que os nossos públicos-alvo nos vejam. Assim, o posicionamento do restaurante Kintana é a forma como se faz a junção

entre a identidade da marca e a sua diferenciação. Este posicionamento é fundamental para se fazer a distinção da concorrência sendo que este pode ser feito com base no preço, na qualidade e em muitos outros atributos que contribuam para a criação da imagem na mente dos consumidores.

Assim, o posicionamento do restaurante Kintana pretende que este esteja associado à tradição de uma empresa com 10 anos que trabalha com comida e organização de eventos, que já tem o devido reconhecimento dentro do seu setor, mas também à modernidade e alta tecnologia, aliada a um estilo de vida de qualidade, de forma a criar uma base identitária forte.

Assim, o princípio de identificação do posicionamento da Kintana deve centrar-se nos públicos de jovens adultos e adultos que procuram passar bons momentos em família ou entre amigos, auxiliados pela facilidade da organização de eventos e da oferta do melhor serviço, por exemplo, jantares temáticos.

4) Restruturação Administrativa:

A empresa deve promover uma ampla restruturação administrativa e organizacional com a profissionalização da gestão com objetivo de reduzir custos, otimizar processos de controle, elaboração de informação de qualidade para tomada de decisões assertivas e estratégicas. A digitalização dos processos deve ser um objetivo estratégico primário.

4) Reestruturação de Atividades

Medidas como a ampliação dos serviços e a diversificação de itens com maior valor agregado devem ser avaliadas e aplicadas mediante a análise dos processos de produção tendo como objetivo a mitigação de desperdícios com insumos, otimização do tempo e qualidade aos produtos. Serviços/Itens com baixo valor agregado ou que não produzam margem mínima desejável serão reavaliados e possivelmente descontinuados. Maior presença em feiras de alimentação.

5) Plano de Marketing:

Os objetivos estratégicos de marketing deste plano são:

1. Aumentar o reconhecimento da marca Kintana;

2. Aumentar a rentabilidade da marca Kintana;
3. Melhorar a presença da marca Kintana no ambiente digital e mobile.

Marketing-mix da Kintana:

Produto

No contexto digital, o acesso ao website da Kintana, assim como às suas redes sociais pretende ser uma experiência dinâmica e apelativa, onde o utilizador terá acesso a uma vasta informação acerca da organização de eventos, dos menus, dos vinhos com quem trabalha, assim como acesso a promoções e outros tipos de regalias que apenas terá via digital.

O público-alvo do website corresponde ao público que mais consome informação neste tipo de ambiente e de experiências a que lhe estão associadas, pelo que a informação contida no site deve ser útil, educativa, interessante e factual.

Pretende-se, ainda, a criação de um blog integrado no website, onde o utilizador terá acesso a conteúdos enriquecedoras, podendo os utilizadores deixar os seus comentários e interagir com o restaurante Kintana.

Preço:

Os preços irão depender, claro está, do que o cliente pretende consumir, sendo que se vão desenvolver menus executivos, assim como menus de degustação. Ao mesmo tempo será desenvolvido o cartão Cliente Premium. Os Clientes Premium irão pagar um valor que pode ser mensal ou anual, sendo que se for anual obtêm o desconto de uma mensalidade. Estes clientes obtêm o acesso a várias experiências gastronómicas organizadas pela Kintana.

Promoção:

Tendo em conta que o público-alvo está direccionado para jovens adultos e adultos, que são grandes utilizadores da internet, e seguindo a tendência das tecnologias de comunicação e informação, serão criadas:

- Páginas nas redes sociais Facebook e Instagram para a divulgação de promoções, de novos produtos, atividades promovidas pelo site e partilha de fotos e experiências por parte dos clientes;
- Criação de banners publicitários e outras formas de publicidade online;

Distribuição:

A distribuição será efetuada essencialmente através da Word Wide Web. Simultaneamente serão efetuadas divulgações através de revistas, *newsletters* com a divulgação de atividades, jantares temáticos promovidos pela Kintana.

Disponibilizar informação atualizada através do site, e redes sociais, dando maior poder de decisão ao consumidor, através do fornecimento direcionado dos produtos que vão ao encontro das suas necessidades.

CONCLUSÕES

Com o estudo de caso apresentado foi possível analisar a dinâmica de trabalho do restaurante e fazer uma análise swot permitindo compreender que as fraquezas e ameaças apresentadas são resultantes da falta de direcionamento, lacuna, que a gestão estratégica tem capacidade de suprir, proporcionando aos gestores do restaurante maior coerência entre as pequenas ações e os objetivos organizacionais através do planeamento estratégico, permitindo desta forma ter uma visão de futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar da melhor forma as oportunidades e explorar suas potencialidades identificadas com grande potencial.

Por outro lado e de acordo, aos dados obtidos a gestão do restaurante tem tomado as decisões com base no imediatismo sem nenhum plano de ação o que tem vindo a prejudicar o crescimento da empresa demonstrando-se pouco preparada para a mudança. Ou seja, o restaurante tem optado pela mudança organizacional improvisada ao invés de uma mudança estratégica ou planeada.

Conclui-se que o plano de reestruturação para o restaurante, é indispensável na ajuda da tomada de decisão com base no futuro e possibilitar desta forma uma maior interação entre a empresa e o ambiente envolvente, de modo a centrar-se nas necessidades a serem seguidas, quais os objetivos a serem alcançados, quais estratégias a serem adotadas e que ações e projetos devem ser conduzidos. Com a implementação do plano apresentado o restaurante Kintana tem as ferramentas necessárias para uma mudança de paradigma e obtenção de bons resultados futuramente.

Como limitações, encontra-se o fraco histórico de informação documentada que a empresa possui, as restrições impostas pela pandemia, que impossibilitou o uso da observação como uma das técnicas de recolha de dados limitando assim o enriquecimento dos dados obtidos, sendo a plataforma online a base do desenvolvimento do projeto. Outra grande limitação foi ausência de informação sobre o setor da restauração em Angola, uma vez que o governo angolano poucos dados publica e o acesso à informação é muito difícil ou quase inexistente.

Em futuros estudos, esta linha de investigação deveria continuar, de forma a perceber, por exemplo, quais as principais mudanças ocorridas nos restaurantes após a implementação de um plano de estruturação, ou seja, quais são, efetivamente, os resultados obtidos e se houve um melhoramento efetivo no negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (2001). *Strategic market management*. New York: John Wiley.
- Antunes, F. (2006). Teixeira G. coordenação Estudos de Direito - Fiscal A evasão Fiscal e o Crime de Fraude no Sistema Legal Português. Faculdade de Direito da Universidade do Porto – CIJE.
- Almeida, L. & Freire, T. (2010). *Metodologias da investigação em psicologia e educação*. Braga: Psiquilíbrios.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beny, E. (2007). *A nova geopolítica do petróleo: do Golfo Pérsico ao Golfo da Guiné*. Lisboa: Imbondeiro.
- Billon, P. (2001). Angola's Political Economy of War: The Role of Oil and Diamonds, 1975-2000. *African Affairs*, 100 (398), 55-80.
- Bittencourt, M. & Palmeira, E. (2012). *Gestão Financeira*. Disponível em: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/bmp.html>.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative Research of Education: An Introductory to Theories and Methods* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Cândido, C. (2013). *Estratégia Empresarial - Conceitos, Processos e Instrumentos*. Faro: Sílabas e Desafios.
- Cardoso, L. (2003). *Gestão estratégica das organizações*. Lisboa: Editora Verbo.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: um guia para a autoaprendizagem*. Lisboa. Universidade Aberta.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª Ed. Rio Janeiro: Elsevier.
- Connor, C., Averbug, D. & Miralles, M. (2010). *Angola health system assessment 2010*. Bethesda: Health Systems 20/20, Abt Associates Inc.
- Costa, A. F. (2007). O ROC e o planeamento fiscal das empresas, Revisores auditores. *Fiscalidade*, 50 - 61.

Costa, É., Aquino, L. & Dermachi, L. (2018). *Gestão Financeira*. [em linha]. Disponível em: http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1497/Gestao_Financeira_ADMINISTRACAO-IFSP.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Cunha, M. (2002). *All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional*. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3). ISSN 0034-7590.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (2006). *Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.

Farinha, P., & Jacinto, P. (2007). *Avaliação de Desempenho - Módulo Consultoria em Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: ISLA - Pós-Graduação de Consultoria Empresarial.

Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: Da conceção à realização*. Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumba, F. O. (2005). *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development*. *The Leadership Quarterly*.

Gil, A. (2011). *Metodologia do ensino superior*. São Paulo: Atlas.

Gomes, R., (2005). *Reorganização empresarial – a empresa familiar (um modelo)*. Pós-graduação de Direito fiscal. Centro investigação Jurídico Económica, Faculdade de Direito da Universidade do Porto.

Herrera, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (4ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Hernandez, J. & Caldas, M. (2001). Resistência à Mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45.

Instituto Nacional de Estatística. (2020). *IPCN – índice de Preços no Consumidor Nacional – Dezembro de 2020*. Luanda: INE.

Kamanha, P., Lourenço, Ó. & João, P. (2020). O Impacto Socioeconómico da Covid-19 em Angola. *Congresso Internacional Virtual Sobre Covid-19 - Consecuencias Psicológicas, Sociales, Políticas Y Económicas*, 224 – 238.

Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall

Lima, F. B., & Duarte, A. N. (2007). Planejamento Tributário: instrumento empresarial de estratégia. *QUALIT@S Revista Eletrônica*, 6(1).

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.

Mallard J., Mazas B. & Selles M. (1994) *Fiscalité des entreprises: Vers une stratégie d'optimisation fiscale*. Grenoble ; Paris Société d'édition et de diffusion pour la formation.

Maleka, S. (2014). Strategic Management and Strategic Planning Process. *DTPS Strategic Planning & Monitoring*, 1, 1-26.

Markides, C. (1999). A Dynamic View of Strategy. *Sloan Management Review*, 55-63.

Martins, D. (2004). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão*. Porto: Universidade do Porto.

Maxwell, J. (2007). *Dia a dia com Maxwell*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira Participações S.A.

Médicos do Mundo (2020). *COVID 19 Guia – Português / Portuguese*. Disponível em: <https://www.acm.gov.pt/documents/10181/759579/COVID19+PT.pdf/1722166f-a73e-438a-be1d-214243b48fa7>.

Minayo, M.C.S. (2013). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (13ª Ed). São Paulo, SP: Editora Hucitec.

Montgomery, C., & Porter, M. (1998). *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Nunes, L. (2018). *A Importância da Queda do Preço do Petróleo na Crise Económica em Angola - Perceções dos Empresários Angolanos*. Dissertação de Mestrado, Lisbon School of Economics & Management.

Ommani, A. (2011). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9448-9454.

Pacheco, L., Costa, P. & Tavares, F. (2018). História económico-social de Angola: do período pré-colonial à independência. *População e Sociedade*, 29, 82-98.

Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Porter, M.E. (1991). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86, 79-93.

Queza, A. (2010). *Sistema de Saúde em Angola: uma proposta a luz da reforma do serviço nacional de saúde em Portugal*. Porto: FMUP.

Rosinha, M. (2009). *A China em África: parceria igual ou desigual (Os casos de Angola e Moçambique)*. Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Lisboa.

Santos, A. (2017). Angola – Um Estudo de Caso[em linha]. Disponível: <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/3370/1/EPM%20Economia%20Angolana%202017%202018.pdf>

Souza, W. & Qualharini, E. (2007). *O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas*. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios, São Paulo, 25 e 26 de Maio de 2007, 1-12.

Tiffany, P. & Peterson, S. D. (1998). *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus.

ANEXOS 1

Entrevista 1

Entrevista a Socia gerente do restaurante Kintana

Podemos começar falando de forma resumida da história do restaurante?

A restauração sempre foi uma grande paixão da fundadora que já exercia funções na área da restauração á vários anos trabalhou nesta área como gerente e em janeiro de 2010 finalmente constituiu a sua própria empresa direcionada no ramo da restauração. A oito anos a Kintana tinha dois restaurantes de porte medio, e um salão de festas com capacidade de até 300 pessoas e contava com aproximadamente de 50 trabalhadores. Fazia em média uma festa por mês. Hoje, somos 10 colaboradores e temos apenas um restaurante para gerir.

Pode descrever-nos a Kintana?

A Kintana é de origem familiar com características de uma microempresa e encontra-se situado na cidade de Luanda em Angola. Está há 10 anos no mercado e conta com uma equipe de atualmente 10 colaboradores divididos em 6 setores: Cozinha, sala, copa, armazém, compras e escritório. Sendo que por vezes a mesma pessoa trabalha em diferentes áreas, consequência do número reduzido de colaboradores que temos hoje.

Temos as portas abertas de segunda a sábado das 6 as 16H, com um publico alvo essencialmente os colaboradores de empresas ao nosso redor. Por possuir boa localização na cidade (zona essencialmente de serviços) e onde os nossos clientes são maioritariamente funcionários com pouco tempo para almoçar e precisão ter comida pronta a servir e com preços convidativos temos uma dinâmica de trabalho onde o foco principal é servir comida caseira e de qualidade sem que o cliente tenha que esperar além do estritamente necessário, oferecemos 6 opções de pratos previamente confeccionados, servidos em uma vitrine de cubas, o cliente escolhe e lhe é servido na hora. Isto faz com que exista um grande fluxo de clientes principalmente a hora do pequeno-almoço e almoço.

Por uma questão de gestão interna o restaurante tem um menu pré-definido com uma periodicidade quinzenal, ou seja, diariamente são produzidos 6 pratos que se repetem de 15 em 15 dias.

Antes da pandemia fechávamos as 22:00H e também servíamos jantares (embora em quantidades muito inferiores ao almoço), com as novas leis governamentais impostas somos forçados a fechar mais cedo.

Qual é o cenário atual da sua empresa?

Encontrasse numa fase de regressão, considera-se esta uma problemática a nível nacional, porque a conjuntura atual em Angola não tem facilitado em nada o crescimento da economia mais especificamente dos serviços que é onde se insere a Kintana. Com a chegada da pandemia agudizou ainda mais uma situação que já não estava boa

Em que momento a Kintana começou a sofrer baixas nos seus rendimentos?

A perda de faturação começou a se fazer sentir desde 2016, desde esta altura não temos conseguido atrair novos colaboradores ou angariar novos contratos, os eventos tornaram-se cada vez mais escassos, o poder de consumo do cliente diminuiu.

Acredita que o momento de crise económica que o país esta a atravessar pode ser uma oportunidade para inovar ou potencializar o seu negócio?

A empresa nunca foi muito focada para uma vertente de inovação, quero com isto dizer que não somos muito de seguir tendência. Temos uma identidade e procuramos ser fiel a ela e fidelizar os nossos clientes. Confesso que hoje não sei até que ponto posso considerar um ponto forte ou fraco. A concorrência esta cada vez mais agressiva e o cliente mais exigente. Mas se me falar e potencializar o negócio eu penso que sim, ou pelo menos espero que sim, por vezes é a necessidade que nos direciona para algum caminho, por exemplo, quando nos vimos obrigados a fechar as portas devido a pandemia, vimos necessidade de trabalhar com take aways e entrega ao domicílio. É uma vertente que nunca nos atraiu muito, mas foi a única forma que tivemos de conseguir pagar os salários dos poucos funcionários que ficamos connosco.

Uma outra saída encontrada, foi conseguir o contrato com duas empresas do ramo de seguradora e farmacêutica, servimos em take away 60 almoços todos os dias da semana.

Desde 2016 qual é o número que colaboradores a empresa teve que dispensar?

Os nossos colaboradores foram saindo faseadamente. Neste ano perdemos o contrato de servir o refeitório de uma empresa onde tínhamos uma média de 120 almoços diários e ainda pequenos almoços, perdendo este cliente automaticamente tivemos que dispensar 10 funcionários no universo de 30.

Desde então não voltamos a recrutar e fomos dispensando com o passar do tempo. Tivemos que reestruturar postos de trabalho para termos uma dinâmica de serviço capaz de responderas necessidades diárias.

Com o surgimento da pandemia redizimo-nos a 10 colaboradores apenas.

Qual é o perfil de colaboradores da Kintana?

A nossa empresa tem bons colaboradores, temos uma equipa muito comprometida, com a satisfação do cliente e o bem-estar da empresa. Os nossos funcionários apesar de muito jovens ficam connosco durante anos.

Os colaboradores fazem alguma formação? Se sim, com que frequência?

Eles são formados quando entram. O chefe da respetiva área forma o recém recrutado. Infelizmente depois disto nunca tivemos capacidade financeira de dar formações aos nossos colaboradores.

Aos olhos de quem diariamente enfrenta os desafios impostos que departamentos considera ser chave para que a Kintana consiga ter sucesso?

Não posso de maneira nenhuma tirar a importância de nenhum dos nossos departamentos, mais confesso que sentimos uma grande necessidade de estar mais centrados na área de armazém e compras. Estamos numa fase em que o maior ganho é não ter desperdício e todos os dias a mercadoria, a nossa matéria prima esta mais cara, quase que diariamente precisamos procurar o lugar mais em conta para fazer as compras.

Alguma vez chegou a ser uma empresa Lucrativa?

Sim. Em 2012 e 2013 tivemos a oportunidade de sentir algum fruto do nosso trabalho, tanto que foi assim que conseguimos investir na área de eventos e salão de festas.

Que oportunidades acredita que a Kintana possa ter?

A Kintana presta serviços na área da restauração, comer é uma necessidade vital o que para nós é uma vantagem pois, todo o ano podemos ter clientes. Penso que se haver maior apoio do governo em nos garantir os serviços básicos e mudar o paradigma que atualmente vivemos não tenho qualquer dúvida que a Kintana consegue superar todas as dificuldades.

Quais são os pontos fortes da Kintana?

A nossa relação com o Cliente. A nossa política de fidelização funciona muito na relação próxima que temos com o cliente. O nosso cliente sente-se a vontade de expressar o que gosta, o que espera dos nossos serviços e o que gostaria de ver diferente. Sabem que pratos vai encontrar em determinados dias da semana e com a mesma qualidade de sempre.

Dentro da conjuntura atual quais são as maiores ameaças para a sustentabilidade do vosso negócio? Ou seja, quais as maiores limitações existentes?

Limitações é o que o empresário Angolano mais tem. Como empresária de restauração vou lhe focar precisamente dois pontos. Apesar de ter o espaço no talatona (considerada zona nobre em Luanda) tenho sérios problemas de fornecimento de energia e água. Preciso trabalhar com fonte alternativa de energia (gerador) e recorre a cisternas de água para encher o nosso tanque com frequência o que torna tudo muito mais dispendioso. Como acha que um restaurante trabalha sem água e energia? Os impostos subiram muito, as alterações no IRT, a implementação do IVA na minha opinião implementada na pior fase veio agudizar seriamente a nossa capacidade nos mantermos no mercado. É muito assustador ver o número de empresas de fecham. Hoje o nosso principal objetivo é mantermos as portas abertas esperançosos que

futuramente todo este turbilhão de condicionantes negativas vai fazer parte de um aprendizado.

O restaurante usa as redes sociais com frequência para propagar o seu serviço?

Nós temos pagina no Facebook, Instagram e whatsapp, mas na verdade usamos pouco. Diariamente publicamos o nosso menu no whatsapp. É a única rede que fizemos uso mais frequente.

Como define a relação da Kintana com seus stakeholders?

Temos uma relação de comprometimento. A vantagem de ser pequeno é sermos muito próximos não só aos clientes como aos fornecedores e um espírito de equipa entre colaboradores muito vincado.

Na sua perspectiva o restaurante apresentará melhores resultados se passar a trabalhar com um plano estruturado e por objetivos?

Temos muita esperança e consciência que precisamos nos formalizar e organizar mais. Sim acredito e queremos muito apostar num negócio mais bem estruturado e visionário.

A Kintana sente-se preparada para as mudanças inerentes a implementação de um planeamento estratégico na dinâmica de trabalho?

Não sei se estamos preparados, mas estamos numa situação que temos que nos preparar para a mudança. Como estamos não vamos conseguir avançar e até podemos vir a fechar portas. Nesta perspectiva estamos dispostos a nos preparar para trabalhar de forma diferente.

Que características tem o restaurante que lhe permite manter-se no mercado e fidelizar os seus clientes?

A Kintana tem personalidade, somos fiéis a nossa essência, já vimos nascer e por vezes falir vários concorrentes a nosso redor com grandes investimentos e perspectivas e até levavam muitos dos nossos clientes que com o passar do tempo, voltavam a frequentar a nossa casa. Em nenhum lado encontraram a comida caseira, a proximidade com quem o atende e o preço atrativo que procuramos manter.

Que perspectiva tem para a Kintana daqui á 10 anos?

Queremos diversificar a nossa área de trabalho. Com a pandemia vimos que a restauração simplesmente pode vir a comprometer o negócio. Não sabemos como ao certo, mas perspetivamos explorar novos mercados.

Entrevista 2

Entrevista Semi- estruturada ao subgerente do restaurante Kintana

Podemos começar por dizer-nos o seu trajeto dentro desta empresa e a quanto tempo trabalha para a kintana?

Bom dia. Sou João Martins e trabalho na kintana a sete anos. Entrei como copeiro e posteriormente comecei a atender as mesas, com o tempo fui dando o suporte a gerente em pequenos trabalhos. Em certa altura me foi entregue um carro e fiquei responsável pela área de compras. Hoje além disto tenho a função de subgerente.

Pode descrever a sua função ou atividades diárias dentro do restaurante?

Tenho a função de supervisionar a sala, estou desde o momento de abertura até o fecho. Em horários de pico que são a hora do pequeno almoço e Almoço procuro estar sempre na sala para dar o devido suporte. Posteriormente, reúno com o pessoal de cozinha e armazém para analisarmos as necessidades e ir as compras.

Como começa o processo de compras?

Este processo começa com a elaboração de um menu quinzenal. De acordo ao menu é feita uma lista de necessidades feita pelas cozinheiras que posteriormente vai para o armazém onde identificam o que está em falta para a semana. Esta lista me é entregue onde insiro os preços previstos, é analisada e reavaliado pela gerente o dinheiro é disponibilizado pelo escritório e finalmente vou as compras.

Você é o único responsável pelas compras? Vai sozinho as compras? Com que frequência?

Procuramos ir uma vez na semana, mas as vezes temos que ir mais do que isto. A algum tempo atrás tínhamos mais pessoal e conseguíamos ir duas pessoas as compras, hoje sou o único responsável pelas compras, salvo raras vezes que a sra. Ana (gerente) vai comigo ou mesmo sozinha, nos últimos anos temos reduzido significativamente o número de pessoas e estamos a nos readaptar a uma realidade onde precisamos fazer várias funções no mesmo dia.

E porque não optam por trabalhar com fornecedores?

A alguns anos trabalhávamos assim, depois começamos a ver que ficava mais caro, víamo-nos com contas altas para pagar, a faturação não aumentava e tínhamos mais dificuldades em ter o controlo da mercadoria porque vinha em quantidades maiores. Enfim, os tempos são outros, esta ainda mais difícil trabalhar devido a várias condicionantes e precisamos nos readaptar e reinventar. Os custos da mercadoria estão elevadíssimos (há produtos que estão 4 vezes mais caros que à 2 anos) e muitas vezes não encontramos, ou giramos de loja em loja ou alteramos o menu e readaptamos aos produtos que encontramos no mercado.

Depois de feitas as compras como é feito o controlo da entrada de mercadoria e gastos feito?

Depois das compras feitas é entregue ao armazém, ou quando não tem ninguém eu mesmo as ponho. As faturas são entregues a gerente que as analisa, dá a aprovação e são entregues ao escritório para entrar para contabilidade. O escritório depois da entrada no sistema da quantidade de bebida em armazém.

Pode nos dizer como estão divididos os departamentos no restaurante?

Nos estamos divididos em: Sala, Copa, cozinha, compras, economato e escritório e claro a Sra. Ana que anda por todos os departamentos a dar o seu suporte.

Para cada uma destas áreas há um responsável?

Isto seria o ideal, mas na prática não é bem assim que tem funcionado, estamos todos um pouco responsável pelas nossas tarefas, mas existe gerente e subgerente e também as duas pessoas da área administrativa que dão a devida orientação.

Foca várias vezes a presença da Gerente nas atividades diárias. Considera fundamental a sua presença?

Sim. A sra. Ana é a alma deste restaurante. Com ela tudo flui e se resolve melhor. Precisamos muito da sua capacidade de solucionar os problemas em pouco tempo. Sem falar de que quando esta presente há um maior controlo no consumo não só dos produtos, mas também vimos que muitas vezes não há necessidade de comprar mais.

Como subgerente e pelos anos de casa que já tem consegue nos dizer que departamento deve ser mais trabalhado ou sofrer uma reestruturação para que se possa apresentar melhores resultados?

Todos os departamentos são importantes. Mas devo focar mais o armazém e a parte administrativa. Falando primeiro do armazém infelizmente não conseguimos ter um controlo sério e minucioso da mercadoria que entra e sai, nem ter alguém permanente no armazém. É nítido que quando há menos controlo o consumo da cozinha e sala vai para o dobro. Aquela mercadoria é como se fosse o caixa da empresa, é dinheiro em forma de produto, e devido as necessidades financeiras que todos temos vivido nos últimos tempos infelizmente é tendencioso o colaborador pedir mais do que precisa para que possa sobrar e manobrar de tal forma que o remanescente não volta para o armazém. Infelizmente já nos deparamos com muitas situações embaraçosas e constrangedoras de funcionários a roubar comida. São situações bastante complicadas de gerir, mas infelizmente é uma realidade, não só aqui como em quase todos os restaurantes do país.

Vocês têm segurança ou camaras a porta do restaurante a fazer algum controlo durante a saída dos funcionários?

Sempre tivemos segurança e camaras de vigilância nas nossas portas. Com a contenção de custos que temos vindo a fazer vimo-nos obrigados a dispensar a empresa de segurança, optamos por pessoas individuais a assegurar o restaurante, hoje nem isto conseguimos manter. Continuamos apenas com as camaras de vigilância que dão para o escritório.

Como vê a Kintana comparativamente a concorrência nos arredores?

Nos últimos anos abriram vários restaurantes aqui na zona do Talatona, alguns em certo período até atraíram muitos dos nossos clientes, pelo facto de ser novidade e ter preços atrativo, outros nem por isto porque ofereciam serviços diferentes, mas na verdade com a rápida mudança económica que temos vivido a maior parte deles fechou.

Falando da kintana especificamente penso que perde perante os outros em termos de investimento do espaço físico, na apresentação de novas ideias e ar fresco que a

concorrência apresenta, por outro lado a kintana é um restaurante com carisma, é mais consistente na sua apresentação, as pessoas sabem o que vão encontrar, falta-nos investir mais na formação do pessoal e no espaço físico para que possamos atrair mais clientes.

Na sua perspetiva o que aponta como fatores decisivos para que a kintana não consiga crescer mais?

A situação económica de Angola é o nosso maior obstáculo, não temos apoio governamental, este mesmo governo esta cada vez mais exigente, existe muita dificuldade de acesso a luz e água, são falhas constantes, o poder de compra dos nossos clientes diminuiu muito. Também acho importante focar a parte administrativa que penso eu, faria uma diferença significativa se o lado familiar não se misturasse tanto ao profissional.

Quando fala em mistura do lado profissional com o pessoal a que se esta a referir?

Como sabe a kintana é gerida por 3 elementos da mesma família, um que é a senhora Ana e dois são as pessoas responsáveis pela parte administrativa. Apesar de haver um excelente ambiente de trabalho há comportamentos dos donos da empresa que de certa forma prejudica a própria empresa. Por exemplo várias vezes somos forçados a estar mais tempo a atender no restaurante porque há um grupo de pessoas a consumir e no final 90% deste grupo diz que vai pagar num outro dia e como são familiares dos donos temos que aceitar e muitas vezes este pagamento nunca vem. É muito desmotivante até porque não vemos incentivos em estar a trabalhar até mais tarde.

Para finalizarmos, o que sugere que pode ser feito como melhoria para a empresa?

Não é muito fácil falar sobre isto porque sabemos que há condicionantes alheias a gestão que dificulta o crescimento da empresa. De qualquer modo penso que certos hábitos podem e devem ser mudados para que haja um casamento mais harmonioso entre os vários intervenientes, por exemplo no cumprimento de horários, maiores incentivos aos colaboradores, formação etc.

Se falar numa perspetiva dos gestores da empresa:

- 1- Também devo salientar que as vezes somos repreendidos perante outros colaboradores o que penso não ser de toda a conduta mais correta;
- 2- Muitas vezes temos que trabalhar até mais tarde, mas não recebemos incentivos para tal;
- 3- Devia haver formação adequada aos colaboradores pelo menos uma vez no ano;
- 4- Tem havido atrasos nos subsídios e ate mesmo salário, situação que nunca aconteceu antes;

Na perspetiva dos colaboradores:

- 1- Deve haver mais responsabilidade no cumprimento de horários. Muitas vezes a casa abre tarde por atrasos frequentes dos funcionários;
- 2- O colaborador deve se auto responsabilizar mais pelo seu trabalho e não depender de diretrizes diárias para as executar. Parece que sem o chefe direto há um bloqueio.

Entrevista 3

Entrevista. Semiestruturada ao responsável administrativo do restaurante Kintana

Qual é a sua função dentro da Kintana e a quanto tempo trabalha na empresa?

Trabalho para a Kintana desde o momento da sua criação, junto da proprietária fiz parte do projeto e criação do negócio. Posso dizer que conheço bem a casa. Sou responsável pela área administrativa.

Pode descrever-nos com algum detalhe o funcionamento de cada um dos departamentos?

Começamos o nosso processo de trabalho as 5 da manhã quando um dos nossos colaboradores (o mesmo que controla o armazém) apanha os bolos e pão na pastelaria, este mesmo funcionário começa a recolher o pessoal em pontos pré-definidos e chegam no restaurante por volta das 6:00 e 6:30 da manhã. Dai cada um começa a preparar as suas atividades para que as 7 da manhã possamos abrir a porta.

A sala é composta por quatro funcionários que começam por receber e conferir os produtos da pastelaria, montam a vitrine com os doces, salgados e sandwiches, confirmam a organização e limpeza da sala e casas de banho. Depois vão para o economato fazer o pedido das necessidades para o dia. As 7 horas abrimos as portas aos clientes que são fechadas por volta das 16 horas. Temos dois horários de maior pressão que é a hora que são servidos pequenos-almoços das 7 as 10 horas da manhã e as 12 até as 14 horas. Nos períodos de menos movimento é feita a reposição das bebidas, manutenção e limpeza do espaço. No horário do almoço um fica a servir as mesas, um no caixa, um a servir as bebidas e no buffet fica uma pessoa da sala e mais um ou dois da cozinha que vêm dar o suporte na hora de pico.

A Copa temos apenas uma pessoa que cuida do manuseamento da máquina da louça e manutenção e limpeza de todo o espaço. Esta pessoa conta sempre com o suporte de um colega quando há necessidade e disponibilidade de qualquer um deles.

Cozinha esta composta por 3 funcionários que dão início ao processo de trabalho por volta das 7 da manhã. Dois ficam responsáveis pelos pratos principais do almoço e um

terceiro responsabiliza-se pelas guarnições e dar o suporte a sala nos pequenos-almoços (omeletes, sandwiches etc.), ou pratos pedidos que não consta do menu do dia. Para dar início as tarefas é feita uma lista de necessidades para aquele dia de trabalho e os frescos necessários para o dia seguinte. Este papel é levado por um dos cozinheiros ao armazenista que lhes entrega o solicitado. De seguida, começa o processo de confeccionamento dos pratos até as 12:00H, hora que é servido o buffet. Uma das funcionárias da cozinha fica na sala a dar o suporte ao buffet. Por volta das 14 horas começa o processo de preparação dos pratos para o dia seguinte e limpeza do espaço.

O escritório já teve mais colaboradores quando o fluxo de caixa e clientes era maior, hoje somos apenas dois. Aqui estão os bastidores para que a atividade não pare. Com ajuda do aplicativo Dropbox trabalhamos com a nossa informação em rede. Usamos o sistema operativo XD onde fazemos a gestão diária do caixa, conseguimos ter algum controlo das vendas diárias e também as entradas das bebidas em armazém e sala. Diariamente é feita a folha de caixa referente aos gastos efetuados. É feito a folha de salário, controlamos as entradas e saídas das contas bancárias e também são pagos os impostos. Preparamos todo o material para enviar informação mensal ao contabilista.

O economato é a área que mais nos preocupa. É muito difícil encontrar alguém para estar á tempo integral, neste momento temos uma pessoa que fica grande parte do tempo, mas muitas vezes precisa sair para fazer trabalho de motorista e é substituída pela sra. Ana. É uma área que requer pessoas de muita confiança e organização. Cabe ao responsável do economato receber os pedidos da cozinha e sala e fazer a respetiva entrega pondo um visto no produto entregue. De acordo ao menu para a semana seguinte é feita uma lista de necessidades de compras que vai para análise e avaliação da gerente e mediante aprovação desta é feito o pedido do dinheiro no escritório. Nesta área sentimos muito défice no controlo de mercadoria que entra e saí. Com a ferramenta XD damos entrada de toda a bebida que entra em armazém, assim como a saída da mercadoria, infelizmente ainda só conseguimos ter mais controlo das bebidas, mas precisamos de mais rigor e disciplina no controlo de entrada e saída. Infelizmente com tão pouco pessoal não temos encontrado uma forma de suprir esta situação.

As Compras são feitas pelo nosso subgerente, uma vez por semana faz-se as compras a grosso para uma semana. Quando há necessidades de última hora recorremos novamente as lojas.

Vocês trabalham com o sistema operativo XD com que funcionalidades exatamente?

Esta ferramenta nos ajuda no movimento diário do caixa e entrada (na sala) e saída das bebidas (no caixa). Com ele conseguimos ter uma percepção da nossa evolução ou retrocesso nas vendas.

Quando fala das listas de necessidades que as diferentes áreas fazem, são listas em papel? Como é feito o arquivo desta informação?

Sim, são listas em papel. Na Verdade, estas listas não são arquivadas por muito tempo. São feitas em blocos e, portanto, duram por uma ou duas semanas depois vão para o lixo.

Têm turnos de trabalho ou é o mesmo grupo com um único horário?

Trabalhamos com dois turnos, abríamos as 6:30 e fechávamos por volta as 21 horas com exceção de sexta-feira que se estendia sempre um pouco mais, mas com a pandemia na reabertura dos restaurantes fomos obrigados a fechar as 16 horas e dispensar um significativo número de colaboradores, e até a data temos nos desdobrado em várias funções e mantemos o horário pós pandemia uma vez que ainda lutamos por reconquistar a confiança dos clientes.

Quanto a limpeza do restaurante, como é feita?

A Limpeza dos espaços é responsabilidade de cada área. Uma vez no mês é feita uma limpeza mais profunda, mas diariamente cada área sabe que precisa deixar o seu espaço de trabalho devidamente limpo.

ANEXO 2

Relatório de desvinculação de funcionários

Relatório de contas 2019

Relatório de contas 2020