

4

Descrição do Caso: “Tex Mex *Mexican Food*”

4.1

História da Empresa

4.1.1

A criação da organização e o papel do fundador

O restaurante Tex Mex foi fruto de um sonho do casal Silva, nascido no Brasil, mas naturalizados como cidadãos norte americanos, e que viveram por muitos anos, em San Diego, California.

Em uma das férias que o casal passou no Brasil neste período, eles sentiam falta da comida mexicana, tão consumida e amplamente difundida nos estados da Costa Oeste americana (que formam o Tex Mex: California, Texas, Arizona e New Mexico). Esta lacuna, despertou uma curiosidade, que no futuro foi traduzida em uma oportunidade de negócios.

A partir desta percepção, eles começaram a sistematizar um levantamento de mercado para identificar restaurantes mexicanos no Rio de Janeiro.

Nesta época, no início dos anos 90, foram identificados o restaurante Charlie's na Lagoa, que já tinha um bom espaço no mercado, e o restaurante Pacifica Grill em Botafogo, criado pouco depois, que era bem pequeno e modesto.

Apesar da identificação desta carência no mercado, a fundação do Restaurante Tex Mex não foi imediata. Ela ocorreu apenas em 1996, quando já existiam dois concorrentes: o El Pallomar na Barra da Tijuca, e o Puebla Café em São Conrado.

O Sr. Silva quando retornou definitivamente ao Brasil (1992), deu continuidade a sua carreira Hoteleira, e logo depois ingressou no ramo de Restaurantes, tendo sido sócios de vários renomados Restaurantes do Rio de Janeiro, sempre atuando na área operacional desempenhando a criação do conceito, elaboração do cardápio, recrutamento, seleção e treinamento destas casas.

Sr. Silva, nestes empreendimentos realizou muitas novidades das quais vale destacar o lançamento da “*Frozen Margarita*”, pois a Tequila estava em um “boom” comercial nos E.U.A., que rapidamente chegou aqui no Brasil.

Este modismo das comidas/bebidas mexicanas foi incrementado com o lançamento de sucesso da Cerveja Sol no Brasil.

Aproveitando este momento, o Sr. Silva, viu que havia uma oportunidade no mercado por conta do cenário acima descrito e sua antiga idéia de abrir um Restaurante Mexicano no Brasil começou a ser concretizada.

A fundação da organização, portanto, foi feita com base na intuição do fundador, que baseado na sua experiência técnica no ramo, se identificou com o negócio.

Assim sendo, em 1996 quando surgiu a oportunidade de alocação de um charmoso ponto na zona sul do Rio, o Sr. Silva considerou viável a concretização do negócio. O grande obstáculo era a falta de capital.

Para solucionar este ponto, o Sr. Silva foi ao mercado, e tentou identificar através da sua rede de conhecimentos pessoais, potenciais sócios capitalistas.

Para a seleção destes sócios, o critério de identificação cultural foi predominante, independente da sua competência gerencial.

Ficou claro para estes sócios desde a formação da empresa que seu papel de acionista minoritário estava correlacionado a não participação no processo de gestão do Restaurante Tex Mex.

A primeira filial foi inaugurada em dezembro de 1996 depois de vários problemas, devido a falta de planejamento formal, tanto em termos financeiros, quanto de cronograma de construção civil. A obra demorou nove meses e o escritório de operações foi mantido durante mais de um ano na casa do fundador, Sr. Silva, que por diversas vezes, teve que reestruturar os montantes de recursos financeiros previstos e captar novas receitas.

Este processo de formação organizacional, é coerente com o estilo decisório do fundador Sr. Silva, caracterizado pelo empiricismo, e práticas constantes de tentativa e erro, conforme podemos observar no resumo da sua trajetória profissional descrito a seguir.

O fundador Sr. Silva já fez de tudo um pouco na vida. Nascido no Rio de Janeiro, viveu parte de sua infância em *Long Island*, Nova Iorque, onde começou

a trabalhar muito cedo, por volta dos sete anos de idade, para ajudar no sustento familiar como coroinha, entregador de jornais e “caddy” (catador de bolas e tacos) de *golf*.

No Rio de Janeiro, quando voltou aos 14 anos, já se destacava pelo espírito empreendedor e pelas demonstrações de iniciativa e valor ao trabalho, dedicando-se a atividades variadas como: consertar pranchas de surf, trabalhar como D.J. em festas de amigos, vender macacões (jardineiras) na época de seu modismo, etc.

Destas atividades, vale destacar a primeira “aventura empresarial” do fundador, quando por volta dos vinte anos, criou junto com seu irmão mais velho (único irmão que não é sócio do Tex Mex) uma fábrica de estopa, que na época se traduziu como um negócio lucrativo, mas, por problemas contextuais, faliu.

Aos 22 anos o Sr. Silva voltou para os Estados Unidos (Nova Iorque e Nova Jersey) com sua família, e começou a trabalhar no ramo de alimentação e restaurantes, em apenas um ano teve uma ascensão profissional meteórica, desempenhando atividades como: lavador de pratos, cozinheiro assistente; cumin (assistente de garçon), garçom, *bartender* e assistente de gerência.

Esta “carreira” foi interrompida no ano seguinte quando o Sr. Silva, por razões pessoais mudou-se para San Diego, na Califórnia, em busca do sonho típico do carioca “de surfar a onda perfeita”.

Em paralelo, profissionalmente ele começou a trabalhar em hotéis, como funcionário do setor de banquetes (eventos) e mais uma vez cataliza suas promoções, passando por diferentes postos como: assistente da gerência de eventos, gerente de eventos; assistente do diretor de Alimentos e Bebidas; diretor de Alimentos e Bebidas; diretor do setor de Alimentos e bebidas de três dos melhores hotéis da cidade.

Conforme podemos observar na trajetória profissional do Sr. Silva, o seu comportamento foi sempre reflexo de valores como: importância do trabalho, dedicação e lealdade. Algumas de suas conquistas foram reconhecidas e ele ganhou alguns prêmios internacionais e americanos.

No que diz respeito a sua formação acadêmica, ela também é coerente com o seu perfil de “*self made man*”. Ela se direcionou para uma visão instrumental e técnica da área hoteleira através da diplomação de Bacharel do Americal Hotel & Motel Association.

4.1.2

A tradução do “sonho” da organização no simbólico do fundador

A descrição do sonho do Fundador Sr. Silva vem a seguir, apresentada pelo próprio, na capa dos cardápios do Tex Mex:

“COMO TUDO COMEÇOU...

Não sei exatamente como surgiu essa idéia, se quando comíamos "FISH TACOS" nas ruas de Ensenada ou quando jogávamos volleyball e bebíamos cerveja mexicana, com os amigos em Estero Beach.

Mas tenho esse sonho há muito tempo: um lugar bem especial e diferente, com um único propósito: diversão!

Um lugar transado para jantar, estando só ou acompanhado e gostoso também para reunir os amigos e quando der na cabeça, dançar a noite toda.

Um ambiente alegre, com ótimo som, excelente comida, cerveja e tequila, pessoas bonitas, loucos amigos e, é claro, nós, os "Tex Mexs", servindo e divertindo vocês!

Bom o sonho se realizou e se chama TEX MEX , o lindo louco ou o louco lindo, você escolhe!

Espero que vocês se divirtam tanto quanto eu me diverti criando o Tex Mex, com a ajudinha dos amigos, só para você.

Divirtam-se!

Salud Amigos!!!

Mi casa su casa.”

Conforme podemos observar, mais uma vez, esta narrativa nos reforça a cultura empreendedora empiricista, que prioriza a ação antes de qualquer estratégia ou planejamento ou reflexão, na qual o fundador tem um identidade com o negócio como cliente-usuário, e não como gerente-administrador-acionista.

4.1.3

A formação da sociedade

Para a criação do seu negócio, o Sr. Silva contou com a participação de outras tres pessoas, duas das quais ele denomina de “co-fundadores”, e a terceira, que é sua esposa, que tem uma situação ambígua e híbrida no organograma organizacional como veremos a seguir.

Um destes dois co-fundadores é irmão do fundador, e o outro, embora não seja irmão consanguínio, é considerado da família.

Ambos têm um perfil muito semelhante ao do fundador 1, embora não possuam a sua liderança carismática. Assim sendo, apesar de seu posicionamento como “co-fundador” em termos de discurso, na prática os dois vivenciam uma situação hierárquica inferior de subordinação que dificulta a descentralização do processo decisório.

Para ilustrarmos este diagnóstico, a seguir descreveremos a trajetória profissional destes dois co-fundadores, aos quais denominaremos: fundador 2 e fundador 3.

O Fundador 2 é o caçula da família Silva, sendo seis anos mais novo que o fundador 1, e teve uma trajetória internacional parecida, mas com uma intensidade diferente. Ele retornou ao Brasil no ano de 1986 com seus pais, tendo atuado aqui como sócio em um empreendimento de turismo receptivo, que foi fechado. A seguir ele trabalhou como vendedor de eventos para o Restaurante XYZ, foi sub-gerente do Mc Donald's da Barra da Tijuca, e, posteriormente, com seu irmão (fundador 1) trabalhou como gerente do *Fun Place* (nome fantasia), Restaurante e casa noturna no Shopping Rio Sul. Em 1996 foi chamado pelo irmão a ajudá-lo no restaurante Tex Mex.

Apesar do fundador 2 dispor de experiência técnica no ramo de restaurantes, sempre ficou implícita a autoridade inquestionável do seu irmão, o fundador 1.

O Fundador 3 é um amigo de infância do fundador 1, que entrou como sócio e trabalha na operação do restaurante desde o princípio e também ingressou como sócio capitalista nessa primeira loja.

Nesses últimos anos este fundador 3 passou a fazer parte da família, principalmente após a perda de seus pais legítimos.

Ele se formou como advogado Cível, chegando a advogar durante um curto período. Ele também viveu nos Estados Unidos, em Riverside, Califórnia nos anos noventa. E em 1996 juntou-se aos fundadores 1 e 2 para abrirem o Restaurante Tex Mex.

Quanto a esposa do fundador, a sua trajetória pessoal e profissional é completamente diferente das três anteriores. A sua formação acadêmica inclui uma

Pós Graduação em Gestão que reflete no seu processo decisório, que não se restringe ao fazer/agir, alternando momentos intermitentes de reflexão e planejamento, nem sempre alinhados e aceitos pela cultura dominante.

Estes conflitos culturais são percebidos pelo grupo, mas não são gerenciados ao longo do processo de criação e formação da organização, conforme percebe-se em diferentes ocasiões descritas a seguir:

A esposa do fundador 1, é a única acionista mulher da empresa. Está casada com o Sr. Silva há 25 anos, tendo conhecido seu marido em Nova Iorque em 1980, e vem acompanhando todo o crescimento organizacional desde a fundação do Restaurante Tex Mex.

O papel da esposa do fundador 1, Sr. Silva na empresa de 1996 à 1999, foi totalmente informal, dando opiniões, ajuda e sugestões, principalmente na sua área de especialidade (Marketing, Vendas e Serviços), mas, sempre mantendo-se nos bastidores do negócio. Em 1999, ela acreditou no potencial da locação de uma loja no balneário da Armação dos Búzios, e para efetivar o negócio exigiu como condição que ela fosse acionista da mesma.

Pela primeira vez ela ocupou uma posição formal no organograma. Foi então inaugurada a primeira filial do Restaurante Tex Mex em dezembro de 1999, e ela começou a trabalhar como gerente da mesma, e aos poucos foi galgando cargos na empresa tais como gerente de Marketing da filial de Búzios.

Somente após legitimar a sua competência com resultados positivos nesta filial, que o seu papel foi expandido e formalizado no restante do negócio, e até 2005, atuou como Diretora de Marketing da rede, Diretora de Franquias, e finalmente como Diretora de Recursos Humanos.

Existem outros membros da família que iniciaram suas atividades após a fundação da empresa, são eles: o irmão 3, que veio de Miami, E.U.A. para ser sócio na Babel Mexicana em 1999, que apesar de ter trabalhado ocasionalmente como *cumin* nos E.U.A., sua experiência profissional passada foi inteiramente em trabalhar na área financeira e em casas de câmbio.

A mãe dos irmãos Silva, que começou a trabalhar na empresa em 2001, sendo responsável pelo setor de reservas no escritório central, e a cunhada dos fundadores (esposa do irmão 3), que iniciou suas atividades na empresa em 2002, primeiramente como gerente da filial Rio Sul e conseqüentemente como Gerente

de Alimentos e Bebidas do grupo. A mãe já havia trabalhado em diversos escritórios, mas nunca em setores de reservas, nem tampouco em restaurantes.

A cunhada, já havia trabalhado em alguns restaurantes “*fast food*” nos E.U.A., mas nunca havia exercido cargos de chefia.

4.1.4

Os primeiros anos

Os fundadores imaginavam que a casa seria um sucesso, mas ninguém poderia imaginar que no primeiro ano e meio a fila de espera fosse diária. Com uma decoração descontraída, assinada pelo artista plástico George Monteiro, cheia de objetos e pinturas de inspiração mexicana nas paredes, o primeiro Tex Mex abre também como “*fun bar*”, onde é possível dançar, ainda que a casa não tenha uma pista de dança. Além da música, a festa é animada pelas famosas tequileiras, garotas que servem tequila direto na boca dos voluntários, com direito a chacoalhada na cabeça. A programação diferenciada da semana segue a filosofia de diversão pura ditada pela casa adequando a mesma com o perfil da clientela. A casa também tem música típica, ao vivo, Mariachis, os violeiros típicos do México, que animam o ambiente nos finais de semana para o almoço, e na segunda-feira a noite, que acompanham o serviço de buffet “self-service - all you can eat” (“coma a vontade”) por um preço fixo por pessoa. O restaurante também faz bufês especiais, com opção de serviços extras como DJ, tequileiras e “barman” na casa do cliente.

No cardápio, o chef Sr. Silva faz questão de manter a autenticidade do sabor. A pimenta utilizada no Tex Mex é importada do México e as tortillas, nos primeiros oito anos importadas dos Estados Unidos e nos últimos dois anos são produzidas localmente. No bar, o ponto forte são as “frozen margaritas” feitas na hora com receita autêntica, e as cervejas importadas. Algumas sobremesas também são bem exóticas. Um dos diferenciais da casa é o famoso “fun bar” onde não existe propriamente uma pista de dança, mas sim um ambiente onde, mais tarde, quando a casa começa a encher, gradualmente as luzes vão sendo diminuídas e o som aumentado para que as pessoas comecem a dançar. O grande sucesso se dá por conta desse diferencial e de vários fatores juntos: o alto padrão

de qualidade, rapidez na comida/atendimento, bom preço, boa localização, projeto arquitetônico arrojado, decoração autêntica, boa música e frequência de pessoas. Logo nos primeiros anos o restaurante fez um sucesso estrondoso, e o Tex Mex se tornou a referência em comida mexicana no Rio de Janeiro.

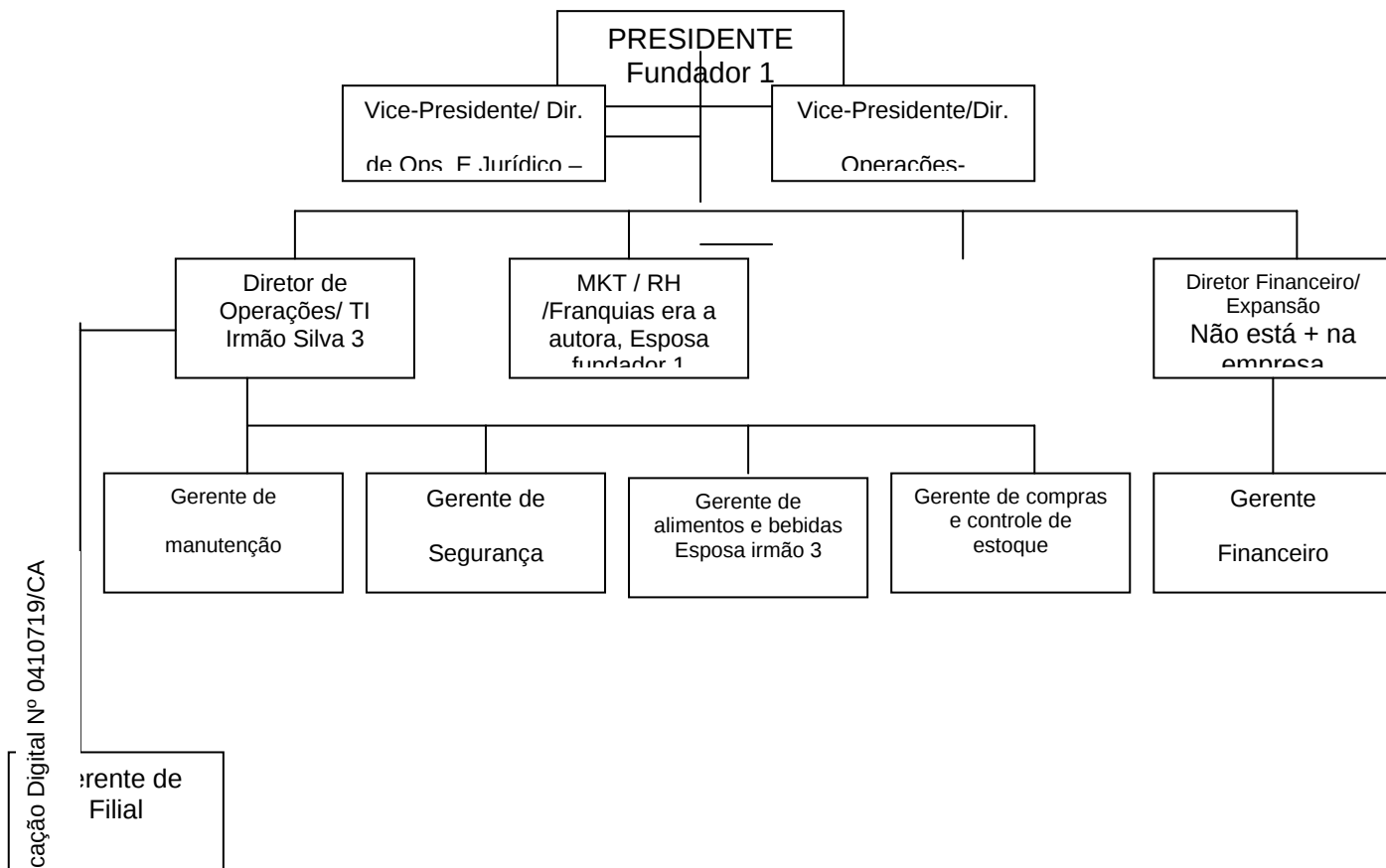
A intuição e oportunismo são características do Sr. Silva, estão presentes em todo o grupo empresarial. Aproveitando o sucesso da matriz, surgiu a oportunidade de locação de um outro ponto comercial, também na Zona Sul que o Sr. Silva já desejava, e queria aproveitar o “momentum” do grande sucesso de sua primeira loja. Ele desejava abrir a primeira filial do Tex Mex, mas ficou receoso da proximidade afetar o movimento da matriz. Resolveu então mudar um pouco o conceito, continuar com o “fun bar” mas com um pouco mais de sofisticação (mantendo o preço no mesmo patamar) e com o cardápio ainda mais focado na gastronomia Tex Mex. Essa *Babel Mexicana* inaugurou em fevereiro de 1999. Essa casa também foi um sucesso, apesar de ter se estabelecido mais como uma casa noturna, o “fun bar” do que pela gastronomia em si.

Ainda nesses primeiros anos, vale citar a expansão da marca Tex Mex no ano de 1999, em dezembro, com a abertura da 1ª. filial em Armação dos Búzios, um balneário na Costa Verde do Rio de Janeiro, que foi efetivada pelos irmãos Silva, a esposa do fundador 1, e o fundador 3. Localizado em um dos pontos mais movimentados da cidade, na Rua das Pedras, o Tex Mex Búzios manteve a mesma linha da casa do zona sul do Rio tanto na decoração e o cardápio típico. O diferencial da casa se concentrou na pista de dança. Ao ar livre e à beira-mar onde pode-se escutar e dançar muito rock nacional e internacional até o nascer do dia.

Essa casa novamente foi muito bem sucedida, apesar de ser uma operação sazonal, devido a localização balneária. Essa expansão forçou o grupo a se estruturar, pois havia a necessidade de ter funcionários locais, e estabelecer critérios para a manutenção do padrão de qualidade, bem como uma logística complicada para o suprimento de matérias-primas.

4.1.5

Estrutura Atual



4.2

O Planejamento Empresarial

Os objetivos do Tex Mex foram sempre os mesmos ao longo dos anos, e, conforme podemos observar, não caracterizam um processo de planejamento estruturado.

São eles:

- Crescimento de no mínimo 15% ao ano sobre receita Lucratividade de 10-15% ao ano
- Abrir novas lojas sem metas específicas de quantidade, localidades, etc.

Conforme podemos observar, o restaurante Tex Mex, não tem um planejamento organizado, refletindo a dificuldade do seu fundador de implementar a sua visão de futuro.

Apesar do carisma do fundador, o seu perfil “self made man” e seu estilo de liderança transacional, não lhe dão espaço para se posicionar como uma liderança visionária capaz de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização, que tem como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria.

Na medida que o fundador não consegue traduzir o seu sonho para criar possibilidades inspiradoras e únicas e oferecer uma nova ordem que possa produzir uma diferença para a organização, o seu grupo diretor e os outros membros da empresa não conseguem ter uma imagem clara e melhor do futuro, e portanto, não acreditam que este futuro é factível, desafiador e possível, independente da explicitação do seu planejamento empresarial.

4.3

Alternativas de Expansão e Profissionalização

O restaurante Tex Mex basicamente teria três formas de formalizar o seu processo de expansão: a horizontalização de novas filiais através da promoção da “prata da casa”; a busca de sócios capitalistas com experiência de gestão para abrir novas filiais e/ou a expansão via franquias, conforme listadas e comentadas a seguir:

a) A primeira opção seria através da profissionalização dos funcionários “prata da casa” que poderiam através de treinamento, se unirem na gestão e na sociedade.

b) A segunda opção através da captação de sócios capitalistas e/ou experientes em gestão para nesse momento, utilizando sua experiência gerencial aliada à experiência técnica do fundador 1, poder atingir a profissionalização necessária para o crescimento e expansão da organização.

c) A Expansão através do sistema de franquias poderia ser bem sucedida também, se o perfil dos franqueados fossem selecionados com o requisito de

experiência em gestão, e que esse objetivo fosse claramente compreendido para que os franqueados fossem devidamente ouvidos e incluídos na gestão.

4.3.1

Expansão e Profissionalização

Mais uma vez, a escolha da estratégia foi embasada em intuição, oportunismo, e casuísmo.

Em 2003, o Tex Mex, começou a expandir através de franquias. A primeira franquia foi aberta em novembro de 2003, a segunda em maio de 2005 e ambas seguem o modelo “Fun Bar”.

A idéia de abrir franquias foi considerada desde o começo da trajetória do Tex Mex, até sugerida pelos próprios clientes, mas o grupo decidiu ter cautela nesse projeto, prevendo que, para poder expandir suas unidades, era necessário, primeiro, operar outras lojas e padronizar políticas e procedimentos para a devida manutenção de qualidade, e não colocando o reconhecimento da marca em risco, que em pouco tempo de existência foi estabelecida no mercado.

Para a seleção dos potenciais franqueados, o perfil cultural ou o grau de profissionalização gerencial não foram considerados.

Mais uma vez, a intuição e oportunismo foram decisivos para o processo decisório. Através da home page do restaurante, um candidato se mostrou interessado em abrir uma franquia no Nordeste. O diretores da organização, motivados pela curiosidade de testar o produto em “águas diferentes” (mercado, público alvo, etc.), se entusiasmaram pela proposta, deixando que a incerteza do novo negócio fosse “minimizada” por algumas analogias do modelo carioca tais como: cidade praiana, população jovem, vida noturna intensa, etc..

Portanto, na avaliação do risco do negócio não foi ponderado o perfil do novo sócio, assim como não foi planejado e definido o seu papel no processo de gestão e profissionalização organizacional. Este processo de expansão sem planejamento foi absorvido por completo pelos três fundadores, que não eram sensíveis a qualquer tipo de divergência cultural colocadas pela a esposa do fundador 1. Esta, por várias tentativas, tentou mobilizar o seu marido no sentido da necessidade da prática da implementação de processos, padrões e políticas,

através de um manual escrito, para ter um registro formal das condutas da operação. Mas, mesmo que os argumentos técnicos tivessem fundamentação, já que eles permitiriam um melhor desempenho na operação, no padrão de qualidade, e no trabalho do grupo; eles não tiveram ressonância cultural.

Mesmo assim, algumas atividades isoladas caracterizaram o início de uma tentativa de um processo de profissionalização.

Destas atividades, convém mencionar (a) a padronização do recrutamento, seleção e treinamento para abertura das filiais, (b) a contratação de um consultor para a empresa fazer a formatação de franquias através do Projeto Franqueador, do Sebrae, (c) elaboração de Manuais Operacionais de Restaurante e Bar e um Manual Administrativo (contendo departamentos financeiros, reservas, serviços de buffets, compras e almoxarifado, informática, etc.).

Na segunda franquia, mais uma vez, o perfil do franqueado foi obtido por conveniência e acesso. A possibilidade de uma segunda unidade franqueada começou a ser discutida no ano de 2003 com uma antiga funcionária do grupo (que exercia o cargo de compradora) que havia se mudado para Niterói e reconheceu naquela cidade uma oportunidade. O grupo se entusiasmou, principalmente pelo perfil da franqueada ser uma profissional da área conhecendo a operação em si. O problema era que a franqueada não dispunha o capital inicial de investimento, nem tampouco experiência administrativa e financeira para operar o negócio. O grupo começou a assisti-la na captação dessa pessoa.

Encontrou-se então um sócio capitalista que, apesar de ter um perfil gerencial, não foi ouvido pela diretoria do grupo nem tampouco por sua sócia, não conseguindo associar seu conhecimento com a competência dos fundadores no ramo.

A composição societária então foi formada por um sócio capitalista que iria desempenhar a função da administração financeira do negócio, dando suporte inicial também com a obra, etc. Em 2004 iniciou-se a obra. Devido a situação alheia ao controle empresarial, por razões políticas locais, a obra foi embargada durante um ano, causando grandes prejuízos e desgaste tanto para os franqueados quanto para o franqueador. Finalmente em Junho de 2005 esta segunda franquia do grupo foi inaugurada, mas apesar do grande sucesso de público, não se concretizou o retorno do investimento por problemas gerenciais.

As outras duas formas de expansão e profissionalização serão discutidas no próximo tópico como possíveis cenários de gerenciamento cultural do Restaurante Tex Mex.

4.4

Papel do Líder no Gerenciamento Cultural

O fundador 1, pode ser descrito como um líder carismático, que tem um sonho e está disposto a correr riscos para operacionalizá-las. É sensível tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibe comportamento diferente dos comuns. Por outro lado, a característica transacional, onde ele conduz seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio de esclarecimento de papéis e das exigências das tarefas.

Ele tem um perfil e um passado de “self made man” ele não se utiliza sua visão de ter um sonho para um planejamento, para poder transformar seu negócio já que as limitações de seu perfil transacional, dificultam a tradução desse sonho em uma visão, e a incorporação desta liderança visionária na relação com seus seguidores. Assim sendo, ele não consegue enxergar que precisa gerenciar uma mudança cultural para poder projetar o futuro e integrar sua equipe e nesse momento não lida bem com a ambigüidade e a incerteza, não conseguindo aprender a aprender, repetindo comportamentos Tayloristas. Esta dificuldade de abstração e da passagem de um posicionamento técnico para o gerencial, acabam sendo barreiras no processo de aprendizagem do fundador que não consegue se profissionalizar e se distanciar para planejar o futuro do negócio.

Para ter sucesso na mudança organizacional e no processo de profissionalização seria necessário que o fundador 1 tivesse um perfil de liderança transformacional, que é construída “em cima” da liderança transacional, que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados. O líder transformacional produz nos liderados, níveis de esforços e desempenho que vão além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional pois a mesma é mais do que carisma. O líder puramente carismático pode querer

que seus liderados adotem a visão de mundo carismática, mas acabam parando por aí.

Evidências demonstram a superioridade da liderança transformacional sobre a transacional, que a mesma está mais fortemente correlacionada com índices mais baixos de rotatividade, produtividade maior e maior satisfação dos funcionários.

Por conta da visão do sonho não estar amplamente explícita para seus sócios e funcionários, seria necessário também, que o fundador 1 adicionasse ao seu estilo carismático e transacional, o estilo visionário de liderança, onde teria a capacidade de criar e articular sua visão de um futuro realista, atrativa e acreditável para a organização que é iniciada com a situação presente e a busca de sua melhoria. Essa visão, se implementada corretamente é energética e dá início ao futuro, despertando as habilidades, os talentos e os recursos para que ele aconteça.

4.5

Missão do Tex Mex

Embora possamos caracterizar a Missão do Tex Mex como:

“ Ser o melhor restaurante de comida mexicana do R.J. e do Brasil.
Ser um Restaurante de gastronomia autenticamente mexicana com alto padrão de qualidade, em um local divertido e com preço justo.”

Podemos observar que essa missão alimenta o processo decisório, mas não ajuda no processo de internalização da identidade organizacional, na medida que ela não ajuda a fazer o “*link*” entre os objetivos estratégicos, a missão, os valores e princípios da organização.

4.5.1

Valores do Tex Mex

Trabalho duro, lealdade, dedicação e compromisso. O famoso vestir a camisa, dar tudo de si: estar disposto a trabalhar horários extras, feriados, dobrar turnos, ir trabalhar em outras filiais, fazer eventos, etc. Comprometimento essencialmente afetivo, com vínculo duradouro e clima estimulante. Alto grau de identificação e lealdade com a organização. Orgulho explicitado pela publicidade gratuita demonstrada pelo uso do uniforme socialmente.

Indivíduos preocupados com o futuro da organização, pois desejam permanecer na empresa enquanto permanecerem os líderes que eles conhecem e se indentificam. Os funcionarios se sentem com parte da Familia.

4.6

Recursos Humanos no Tex Mex

Até recentemente não houve a vontade nem tampouco a implementação de um departamento formal de R.H. No ano de 2006, foi contratado uma pessoa específica, sem acúmulo de outras funções. Atualmente essa pessoa cuida do Departamento Pessoal, e aos poucos está implementado políticas e procedimentos de R.H. Sua gestão do D.P. já compreende maior controle de custos, de demissões, ações jurídicas (que são muito comum nesse ramo de negócio), etc.

Antes, só existia uma pessoa que acumulava a função de D.P. com outras funções administrativas ou financeiras.

Em 2004, foi iniciado o processo de profissionalização, que teve como incentivo, e que foi propiciado pelas franquias, e pela abertura de novas lojas. Então, junto com a implementação dos Manuais Operacionais, foi realizado um trabalho inicial de descrição de cargos e de hierarquia, com planos de no futuro implementar avaliações de desempenho. Esse projeto não teve continuação, talvez por conta do mesmo ter sido realizado pela esposa do fundador 1 (que tem um vínculo familiar) e não um agente externo.

4.6.1

Remuneração

A política de remuneração para o pessoal do salão (recepcionistas, garçons, barmen, ajudantes de bar e cumins) é composta pelo pagamento do salário fixo determinado pelo Sindicato de Bar e Restaurantes, na carteira de trabalho, e os 10% de gorjeta, ganho diariamente, dividido em sistema de “pool” acordado e gerenciado pela própria brigada, desde a implementação da nova lei referente a esse assunto.

Para o pessoal de cozinha e escritório, o salário é fixo, sem o variável.

Atualmente não existe um plano de carreira, nem avaliação de desempenho onde a remuneração poderia ser modificada, conforme o crescimento do funcionário, anos de casa, lucro sobre venda, etc.

O que existe é uma gerência do salário variável, que pode ser diminuído ou aumentado de acordo com aumento de atribuições, responsabilidades e tempo de casa, e ou punições esporádicas e temporárias para alguma conduta inapropriada.

Vale a pena salientar que, como se trata de um negócio razoavelmente sazonal (época de férias, feriados e finais de semana), o salário variável aumenta e diminui conforme a época do ano.

4.6.2

Recrutamento e Seleção

Desde a abertura da casa de Búzios em 1999, o processo de Recrutamento e Seleção foi razoavelmente padronizado. O Recrutamento é feito através de cartazes afixados nas lojas ainda durante a obra, é feita uma solicitação aos funcionários existentes indicações de colegas, amigos (e antigamente até familiares), que preenchem “Fichas de Emprego”. Somente na falta de um número adequado de pretendentes, a colocação de anúncio em jornal é feita, bem como solicitação de candidatos ao Senac, CIEE, etc.

Uma seleção dessa fichas é feita pela gerente de Alimentos e Bebidas (principalmente para o pessoal da cozinha) e a esposa do fundador 1, que foi a

responsável pela padronização desse processo. Para seleção desses pretendentes, é priorizado experiência prévia, de preferência em estabelecimentos conhecidos, e/ou a feitura de cursos de treinamento no Senac. Também é analisado, a distância do local de residência do funcionário, para cálculo de gastos com vale transporte. Nesses estágio os pretendentes são selecionados para uma entrevista. As entrevistas são realizadas por três sócios (fundador 2 e 3 e irmão 3), a gerente de Alimentos e Bebidas (principalmente para o pessoal da cozinha) e a esposa do fundador 1. (Todos os pretendentes são entrevistados por pelo menos duas pessoas, e em caso de dúvida, mais de 1 sócio ou diretoria entrevistam para chegarem a um desempate.)

As fichas dos candidatos selecionados retornam para o escritório central para que referências sejam checadas.

São selecionados então os candidatos para o treinamento.

4.6.3

Treinamento

O Treinamento também foi padronizado a partir da inauguração da filial de Búzios, em 1999. Um treinamento inicial é realizado para todos os novos funcionários, incluindo políticas e procedimentos, aspectos operacionais diferenciado para cada área de atuação, juntamente com um treinamento prático, já “trabalhando” nas casas.

É feito também um treinamento com pares mais antigos, durante as primeiras semanas dos novos funcionários.

A equipe das novas lojas sempre é compostas por alguns funcionários mais antigos e experientes (coringas), mesmo que em caráter temporário, para ajudar na operação ideal da casa.

Em 2003 e 2004 foram realizados algumas sessões pontuais de treinamento de Atendimento ao Cliente para o pessoal de salão, em todas as filiais.

Em 2004 também foi iniciado um trabalho de treinamento de Gestão e Liderança para a diretoria, a média gerência, os gerentes, sub-gerentes e chefias de filiais. Nesta ocasião deu-se início a uma tentativa pela esposa do fundador 1, a

elaboração de descrição de cargos e avaliação de desempenho, realizando também a revisão e atualização do Manual Operacional. O processo da criação e implementação não teve continuidade por conta de barreiras de implementação e legitimidade da tomada de decisão causado pelo vínculo família da esposa do fundador 1, já que sabemos que “santo de casa não faz milagres”, em outras palavras o vínculo familiar influenciou o processo.

4.7

Comunicação

A Comunicação no Tex Mex, é bastante informal, sem horários fixos e freqüentes de reuniões. Avisos são afixados nas cozinhas, e memorandos são enviados para as gerências. Os gerentes de filiais realizam esporadicamente reuniões com seus funcionários, para abordarem assuntos novos e corretivos, e antes de épocas de grande movimento. A diretoria no escritório central, também realiza reuniões esporádicas com os mesmos objetivos descritos acima.

O **Ambiente Físico** sempre foi uma das características mais evidentes do Tex Mex, pois é parte fundamental do seu conceito. A própria logomarca colorida e alegre, o projeto arquitetônico diferenciado, torto e também colorido, sua decoração autêntica e colorida, ate com itens de cabeca para baixo, pinturas artísticas de estilo grafitado, mosaicos com a logomarca, etc. influenciam diretamente no **comportamento e clima organizacional**. Os funcionários se inspiram nesse jeito alegre, divertido e informal de ser, demonstrando essa imagem para os clientes. É incentivado um atendimento ao cliente com qualidade mas mantendo esse espírito alegre da empresa. Esse comportamento tem sido uma dos diferenciais de sucesso do Tex Mex, pois seus clientes vão lá para se divertir.

Isso influencia o **relacionamento interpessoal** dos funcionários, pois esse espírito acaba sendo transferido para eles.

A **integração do grupo** é reforçada por encontros informais, como jogos de futebol ou festa de natal. Os empregados se sentem orgulhosos de pertencer à família Tex Mex.

Seus **valores** mais evidentes são lealdade e compromisso com a empresa, entre empregadores e empregados, em uma atmosfera boa, satisfatória.