

5

Análise do Caso Restaurante Tex Mex

Esta análise complementa a descrição do Restaurante Tex Mex apresentada no Capítulo 4 adicionada a dados descritivos e baseada em observação participativa e fontes secundárias.

5.1

Descrição das Entrevistas com os familiares e gestores

Ela se baseia nas entrevistas em profundidade com base no roteiro apresentado no capítulo metodológico e corresponde ao seguinte grupo de entrevistados: os cinco membros da Família Silva, onde três deles são sócios (três irmãos) e o fundador 3, e duas funcionárias da empresa (a mãe e cunhada (esposa do irmão 3)).

Para a apresentação dos depoimentos, as perguntas foram agrupadas em cinco tópicos: Planejamento da Empresa, Visão, Mudança Organizacional, Barreiras de Profissionalização e Cultura e Comprometimento Organizacional.

No que diz respeito ao **Tópico Planejamento da empresa**, podemos ilustrar como o Restaurante Tex Mex era no início de suas atividades, e um pouco da experiência prévia de seus membros, em 1996, conforme os depoimentos selecionados a seguir:

- “Seria a montagem completa do restaurante, da operação, administração, cozinha, montagem, do pessoal. De fazer um negócio de juntar todas as partes para fazer a operação inteira funcionar, fazer com que a proposta fosse posto em prática” (fundador 1).
- “Eu no início do Tex Mex, logo na abertura, eu trabalhei muito diretamente no aspecto da operação porque a gente não tinha gerente. Nós estávamos montando a equipe e gerenciando o Tex Mex, tudo isso aconteceu durante seis, sete meses. Nós três estávamos gerenciando a casa...então repito nós não tínhamos gerência, não todos os aspectos, a parte de compra, operação e tudo mais que envolvia o Tex Mex era feito por nós três.” (fundador 2)
- “No começo, em mil novecentos e noventa e seis, dez anos atrás, o meu começo era na operação, até talvez mais na ativa ali no corpo a corpo...acho que cada um ainda esta tentando achar a sua área.” (fundador 3)

No que diz respeito ao **Tópico Visão**, questionamos os entrevistados sobre como eles enxergam a organização no seu estágio de crescimento, nos primeiros anos, no presente e no futuro.

- “...olha o Tex Mex cresceu, abriu franquias, uma delas não foi uma franquia de sucesso, infelizmente, que até encerrou as atividades. Hoje, eu me debato muito com o crescimento... eu sou muito preocupado com o crescimento desordenado, eu acho que as franquias em alguns momentos foram mal planejadas, faltou um planejamento melhor...e aí a gente perdeu um pouco do nosso objetivo por razões profissionais, razões de mercado, a gente desviou um pouco essa atenção...então dois mil e cinco foi um ano de aprendizado nesse aspecto.” (fundador 3)
- “...a franquias não passamos adiante porque não adianta crescer de uma forma desordenada...Então agora a gente estuda melhor...então acho que temos que buscar o crescimento da rede antes de buscar o crescimento de franquia.” (fundador 3)
- “Como é que era o Tex Mex, ele completamente diferente do que ele é hoje.” (fundador 2)
- “No aspecto de decoração, mudou um pouco e a proposta no decorrer dos anos, mas a identidade dele continua igual.” (fundador 2)
- “Quando o Tex Mex começou era uma grande novidade, dez anos atrás era uma grande atração, era realmente o “bicho”. (fundador 2)
- “...isso é até uma coisa que eu converso aqui com a galera, eu acho que eu mudo um pouco a teoria aqui, eu gostaria de mudar o Tex Mex no meu ponto de vista continua a mesma coisa. Não sei se é bom ou se é ruim, mas eu acredito que você para estar no mercado, você tem que estar sempre criando, evoluindo e profissionalizando.” (fundador 2)
- “...nós três exercíamos todas as atividades gerenciais, no que envolvia operação, cozinha, departamento pessoal. Todas as áreas eram administradas por nós, era muito confuso e muito desgastante. Foi um momento de abrir o Tex Mex, abria-se o restaurante às seis horas da tarde e nós saíamos de lá às seis horas da manhã sete horas da manhã, fazia-se fechamento de caixa, compras, etc...foi um período extremamente desgastante que com a evolução. Eu não saberia dizer logo no primeiro ano mas algo em torno do primeiro para o segundo ano, fomos dividindo essas tarefas e elas foram sendo acomodadas, os departamentos foram sendo criados, vamos dizer assim.” (fundador 3)
- “Ele era como eu imaginava. Um lugar descontraído, uma comida diferenciada, um serviço informal e o mais importante, um alto astral, uma alegria dentro do lugar que contaminava as pessoas”. (fundador 1)
- “..., eu não imaginava, não gosto muito dessa palavra, eu não imaginava o sucesso que o Tex Mex fez, principalmente no seu primeiro ano, foram sete ou oito meses de fila na porta, de segunda a domingo. Eu não tinha muita visão da parte, digamos, eu não vou dizer a palavra boate, dessa parte da noite, essa parte foi uma coisa assim excepcional. A comida também me surpreendeu porque eu tinha a idéia da receptividade da comida mexicana, mas eu não imaginei que ela

fosse tão boa. Então saiu mais ou menos dentro daquilo que eu imaginava até o que digamos um aumento das minhas expectativas.” (irmão 3)

- “Eu imaginava sim, como ía ser a noite eu me baseava muito com o Fun Place, eu esperava menos do jantar e o jantar foi mais bem sucedido do que a gente imaginava, com todas surras que levamos com a adaptação do cardápio, eu acho que a gente arrebitou, a expectativa foi melhor do que eu imaginava.” (fundador 1)
- “...era mais ou menos como eu imaginava, eu não esperava tanto sucesso como a gente teve no começo, esperava até que seria uma coisa um pouco difícil, porque já existia outros competidores no ramo tão bons quanto nós. Nós estávamos muito próximos dos competidores, então eu fiquei muito assustado. Mas vendo como o resultado foi outro e foi uma explosão. Administrar essa explosão foi muito legal.” (fundador 2)
- “Eu visualizo, é difícil, hoje em dia eu visualizo o o Tex Mex no meu ponto de vista, com várias lojinhas de fast food.” (fundador 2)
- “Bem lá se vão dez anos, nós aprendemos muitas coisas, cometemos alguns equívocos, eu acho que o Tex Mex hoje, está passando por uma fase de renovação, sob vários aspectos. O mercado hoje, principalmente na cidade do Rio de Janeiro, por conta de uma série de fatores, maior número de concorrentes, eventos, falta de dinheiro e insegurança. Essa questão da segurança pública nos afeta diretamente. A gente vive de entretenimento então o Tex Mex está passando por um processo de renovação, entre elas as divisões de responsabilidades minhas e de meus sócios. Elas são mais equacionadas, diferenciadas, cada um trata mais fixamente de sua área. Eu cuido da parte de operação, da parte legal e jurídica, e estou também ligado ao departamento pessoal. Eu não me envolvo muito na parte administrativa, que os fundadores 1 e 2 se envolvem.... mas nós trocamos idéias, dando sugestões em uma ou outra área, mas cada um tenta cuidar um pouco mais da sua área, que era uma coisa que eu achava muito necessário”. (fundador 3)
- “Devido aos anos que se passaram, a concorrência, a evolução da proposta, ele continua sendo o que era....uma das identidades que ele se manteve é a comida dele, mas ao mesmo lado, ele passou pra um lado mais de dança isso talvez tenha afastado uma grande clientela de consumidores potenciais que seria para a parte de restaurante, essa parte de dança atrai a garotada, ela tira a clientela do jantar do local.” (cunhada)
- “...eu acho que é uma assim é uma empresa que tem um grande potencial, eu acredito muito na marca, acredito na comida, mas gostaria que mudasse um pouco a direção, que focasse mais na comida, organizasse um pouco melhor a empresa... às vezes eu vejo ela como uma empresa assim doente, entre aspas, que tem um monte de coisas para serem consertadas e por milhões de dificuldades e empecilhos, a gente sai assim consertando, mas muito devagar...eu acho que tem tudo para vamos dizer ser um *fast food*... de ir pra frente, enfim acredito no produto.” (cunhada)

No que diz respeito ao **Tópico Mudança Organizacional**, podemos ilustrar como os gestores avaliam a operação atual e a necessidade de mudança.

- “Mudar a operação, talvez o amadorismo, acho que estamos mais profissionais, mas a gente ainda talvez não tenha conseguido mudar o negócio. Pensamos muito em “não vamos mexer naquilo que está ganhando”, eu já tenho a minha teoria, que é diferente...(fundador 2)
- “Hoje nós estamos trabalhando para re-posicionar essa parte da alimentação, é o que temos hoje não vai ser mexido, vai continuar sendo o que é, porque já é uma referência para o público... por exemplo a Barra e o Leblon: o Leblon ainda tem uma parte de restaurante que é muito forte. Na zona sul a gente consegue ter essa diferença, de ter o jantar na hora do jantar e a dança na hora da dança, mas na Barra por ser zona oeste, existe um jantar sim, mas não tão forte quanto na zona sul... é a dança que predomina mais, a parte de entretenimento mesmo.” (fundador 1)
- “De continuar investindo nisso porque realmente é o que está dando dinheiro, a gente não tem o fôlego pra tentar mudar aquilo só pra comida, porque devido à competição e tudo isso, hoje a nossa margem de lucro é bem menor do que era a dez anos atrás, então a gente não tem esse para poder fazer essa transição... a gente tem sim a idéia de abrir daqui pra frente e de concentrar mais na alimentação e não puxar muito pra esse lugar de dança.” (fundador 2)
- Eu acho que tem que primeiro fazer uma estrutura muito melhor, acho que o presidente teria que se desvencilhar de certas funções que cabe a outras pessoas, pois ele que é o empreendedor, ele que criou... acho que ele tinha que estar focado mais ali outras linhas, até sair da casa noturna, porque eles (os fundadores) estão ficando velhos, não tem mais tanto cliente, de repente fazer uma coisa mais para o povo mesmo, mais barato, divulgar mesmo a comida mexicana assim no Brasil todo... se desse, mas numa coisa mais simples entendeu? Mas numa empresa que gastasse menos, continuando colorido do jeito que é, mas com tudo mais em conta. Ele, o presidente acho que fica preso em coisas burocráticas, às vezes eu até acho que a gente fica porque tem uma mão de obra péssima, que trabalha com a gente e nos acabamos fazendo além do que a gente deveria fazer. Nós fazemos o trabalho deles toda hora, eu acho que é isso.” (cunhada)

Sobre a existência de **Barreiras de Profissionalização**, as entrevistas demonstraram que alguns membros da família reconhecem que ela existe, outros não, ou que ela é apenas uma “característica cultural” do grupo, ou que ela se realiza apenas pela falta atual de fluxo de caixa.

- “Existe. Acho que falta talvez até no segundo escalão falta um pouco de profissionalismo sim, porque eu acho que falta conhecimento, atualização...” (cunhada)

- “...isso requer *money*, investimento pessoal e como no momento a gente não está podendo, estamos com investimento ZERO, ZERO de investimento.” (fundador 2)
- “... Acho que tinha que profissionalizar bastante gente...gerente, ter treinamento...eu acho.” (mãe)
- “...porque falta mão de obra não sei talvez até gente que não tenha qualificada, acho que até nós mesmos... teria que ter alguém só pra acompanhar isso pra cobrar isso, falta de gerente qualificados.” (fundador 1)
- “ ...por que envolve toda a estrutura da empresa, envolve salário, enfim a mão de obra que geralmente, se é de fora com nível bom, acaba não ficando porque o salário atrasa, ou então porque às vezes vem com um monte de idéias novas e vê que não adianta, acaba desanimando, que foi o caso da gerente da filial da Barra. Ela tinha uma qualificação, tinha um pouco mais de experiência, teve idéias, tentava fazer dar certo, por uma lado mas não dava do outro, entendeu?...” (cunhada)
- “Não colocaria uma barreira, colocaria uma dificuldade muito mais pelo tipo de formação nossa, aí vem por exemplo do Fundador 1 puxar muitas coisas pra ele, eu diria não só que ele seria centralizador mas acaba que todos nós eu (fundador 3), o fundador 2 e o irmão 3, todo o Tex Mex acaba muitas vezes buscando uma última resposta da parte dele (do fundador 1). Isso é uma coisa que eu acho que tem que mudar, que eu estou tentando mudar aos poucos. Antigamente até eu mesmo mandava um e-mail ou qualquer coisa para o fundador 1, para ele dar uma olhada, hoje em dia eu não eu mando e assumo a responsabilidade, depois em uma reunião posterior você conversa, você troca informações mesmo porque é muito difícil você neste tipo de atividade centralizar tudo.” (fundador 3)

Sobre como implementar este processo e o seu grau de dificuldade, podemos listar alguns depoimentos que ilustram a percepção dos entrevistados.

- “Fixar metas... eu poderia falar agora no objetivos ou no planejamento. Mas eu acho que essa divisão de tarefas, descrição de cargos,... de cada um cuidar da sua área...principalmente no que diz respeito a diretoria.” (cunhada)
- “Eu não vou dizer que eu tenho certeza absoluta mas eu estou quase certo disso. Você poderia até dizer que talvez os insucessos e problemas com a franquias de Fortaleza, com a franquias de Niterói que talvez pudessem ser evitados...ou talvez, não digo causados mas influenciados por essa falta de profissionalização...que o insucesso da franquias de Fortaleza se deveu à uma falta de profissionalismo da nossa parte mas se deveu principalmente à uma falta de profissionalismo do franqueado.” (fundador 3)

Para compreendermos o tipo de comprometimento dos entrevistados, a primeira questão se relaciona aos valores familiares e afetivos que caracterizam a relação indivíduo – organização. Podemos destacar o clima familiar, a alegria e

identidade com o negócio como variáveis que alimentam esta relação, conforme depoimentos a seguir.

5.2

Análise das entrevistas com familiares e gestores

Apesar de a continuidade do negócio, que ora enfrenta um ambiente altamente competitivo e de incerteza, não ser possível sem uma mudança cultural, a adoção de algumas atitudes modernas na gestão da empresa e da organização permitiria ao Tex Mex atender outras exigências da estrutura competitiva em que se insere.

De acordo com relatos das entrevistas realizadas a maioria da família acha que:

- a paixão de todos pela empresa, sua comida, seu conceito, e a área de atuação do Tex Mex;
- a empresa não anda tão bem como poderia, que várias políticas e procedimentos precisam ser melhorados, e que existe um enorme potencial de crescimento;
- a empresa deve ser profissionalizada, e que já está focada nesse processo;
- existe uma barreira de profissionalização;
- o crescimento só será possível através da profissionalização;
- a profissionalização ainda não foi realizada por conta de dificuldades financeiras atuais (ano de 2005 e 2006), mas que a empresa e todos estão se organizando para isso;
- todos os membros da família mencionaram a situação atual de recuo da empresa (número de lojas) e uma dificuldade financeira;
- não existe uma clareza de percepção que essa crise financeira poderia ter sido evitada e/ou causada justamente pela falta de profissionalização (controle de custos) e planejamento, para poder ter melhor preparo em circunstâncias adversas.

- a empresa nesses últimos anos aprendeu muito com seus erros, e que se sentem mais maduros em relação a gestão;
- algumas áreas tiveram seus processos padronizados;
- que todos desejam o desenvolvimento de um departamento formal de Recursos Humanos que implemente políticas e procedimentos com funções e descrições de cargos e tarefas claramente definidas, inclusive para os membros da família.
- a gestão administrativa, hoje realizada pelo Presidente, deve ser profissionalizada, descentralizada para que ele volte a ter tempo para suas áreas de expertise tais como: concepção, marketing, criação (inclusive da gastronomia, cardápios, pratos novos, etc.), “networking”, expansão, novas oportunidades, como era nos primeiros anos do Tex Mex, que apesar de realizar todas as funções acima, também realizava a administração do negócio, devido ao maior tempo de dedicação por ter menos lojas.

5.3

Gestão e Cultura Organizacional do Tex Mex Segundo Modelos e Tipologias Culturais

Este capítulo está subdividido em duas partes: a primeira busca diagnosticar a Restaurante Tex Mex segundo seus aspectos gerenciais e a segunda seguindo seus aspectos culturais, a partir de tipologias apresentadas no referencial teórico.

Para melhor se entender o processo de gestão do Tex Mex, no quadro a seguir resumimos as suas principais características.

5.3.1

Diagnóstico da Gestão Organizacional do Tex Mex

Característica	Tex Mex
Sistema de comunicação	Pode ser considerado formal, com algumas informações relevantes documentadas, mas a comunicação informal é a maneira mais eficiente de se estar bem informado.
Relações com funcionários	Paternalismo extremo.
Estrutura organizacional	Não está bem definida. Cargos, funções e responsabilidades também estão indefinidos.
Nível de formalidade	Como os líderes são irmãos ou membros da mesma família, as relações interpessoais são absolutamente informais.
Liderança	Vista pelos empregados como a alma do negócio. Os líderes demonstram muito entusiasmo, dinamismo e capacidade de improvisação.
Sistema de recompensas	Existe, mas não está definido institucionalmente.
Processo decisório	Totalmente centralizado. Os funcionários têm muito pouco poder ou autonomia.
Valores	Lealdade e compromisso com a empresa, entre empregadores e empregados, em uma atmosfera boa, satisfatória.
Integração do grupo	Reforçada por encontros informais, como um jogo de futebol ou festa de natal. Os empregados se sentem orgulhosos de pertencer à família Tex Mex.

Modelos e Tipologias Culturais do Restaurante Tex Mex

Modelo	Tipos de Cultura do Tex Mex
Sethia & Von Glinow	Cuidadosa Cuida bem-estar dos seus membros sem impor um padrão de alto desempenho. A empresa adota uma posição paternalista. Entretanto, por causa da relativa estabilidade do mercado, a empresa tem problemas com a perspectiva de longo prazo.
Charles Handy	Poder / Tarefas Apesar de o processo de decisão ser parcialmente descentralizado, o poder central exerce grande influência, e a presença do líder é muito importante. A empresa valoriza o conhecimento técnico e o trabalho em equipe
Deal & Kennedy	O Durão/Macho Há várias pessoas na empresa que recebem opinião sobre as suas ações. A cultura tende a ser jovem, com enfoque na velocidade das decisões e nos riscos assumidos. Há uma competição interna ferrenha. Reuniões tornam-se campos de batalha onde as estrelas da empresa lutarão por seus ideais.

Na metodologia de Schein (1988) para decifrar a cultura de uma empresa, é necessário ampliar seus pressupostos básicos ou, em outras palavras, seu paradigma cultural.

Para o caso do Tex Mex, caracterizamos esse paradigma cultural:

- No ambiente de trabalho físico, que promove a informalidade, com muitas cores e adornos com objetos típicos do México, e uma roupa de trabalho informal, que é como o restaurante deseja que seus clientes se sintam.
- Nos rituais organizacionais, onde há pouquíssimas ou nenhuma ação degradante, evita-se ao máximo as dispensas e torna tais processos o mais suave, respeitoso e o menos traumático possível. As ações de confirmação

(ou reforço) são as mais praticadas, principalmente pela promoção de funcionários considerados leais e comprometidos com o negócio. Os ritos de passagem e de renovação são constantes. Em geral, realizam-se em programas de treinamento. São sempre realizadas quando da admissão de funcionários, mudança de gerência e/ou renovação da equipe (montagem da equipe fora do ambiente de trabalho). Outros eventos importantes, são os ritos de integração conduzidos pelo escritório central para promover a integração entre as filiais, através de intercâmbio entre os funcionários do Rio no verão para a filial de Búzios, onde integrações com os donos são realizadas tais como churrascos e jogos de futebol, e a festa anual de Natal além da realização de campeonatos de futebol no resto do ano, etc.

A estória que mais caracteriza a cultura organizacional é a que conta a saga do presidente da empresa, que começou a vida fazendo o trabalho que seus funcionários fazem hoje, enfatizando os valores da ousadia, do trabalho duro, da inovação, do espírito empresarial, considerados pelos fundadores como fundamentais ao negócio.

Em relação às características distintivas de uma empresa familiar, pode-se dizer, em suma, que o Tex Mex não começou a gerir possíveis problemas de maneira positiva, apresentando, na maioria das vezes, poucos resultados administrativos positivos voltados para esse objetivo.

Algumas empresas familiares nascem dessa Visão do fundador, às vezes começam em suas próprias casas, ou em um “fundo de garagem” e acabam dando certo, sem planejamento, plano de negócios, atingindo sucesso e lucratividade e muitas vezes o fundador e/ou suas famílias começam a sonhar mais alto, vislumbrando crescimento e expansão.

A figura abaixo, baseada no modelo de Schein (1988) que alinha cultura organizacional com etapas de crescimento, mostra que o Tex Mex ainda está na de Domínio Familiar, e é uma Cultura Macho, que ainda não despersonalizou o poder, não se profissionalizou e não começou ainda a pensar em Sucessão.

As franquias, que foi a estratégia escolhida para o crescimento da empresa, da maneira em que a mesma está sendo implementada, a transformaria em uma

Estrela dentro de uma cultura “Bet your Company” mas não está funcionando como esperado.

A empresa está no ponto em que a direção da cultura pode ser modificada e controlada. A cultura da empresa, agora, restringe a inovação e preserva glórias passadas, aumentando-as como fonte de auto-estima e defesa. As restrições impostas a inovações, devido a barreiras culturais, podem agir como uma “miopia” da liderança da empresa quanto à necessidade inerente de gestão de cultura, no momento.

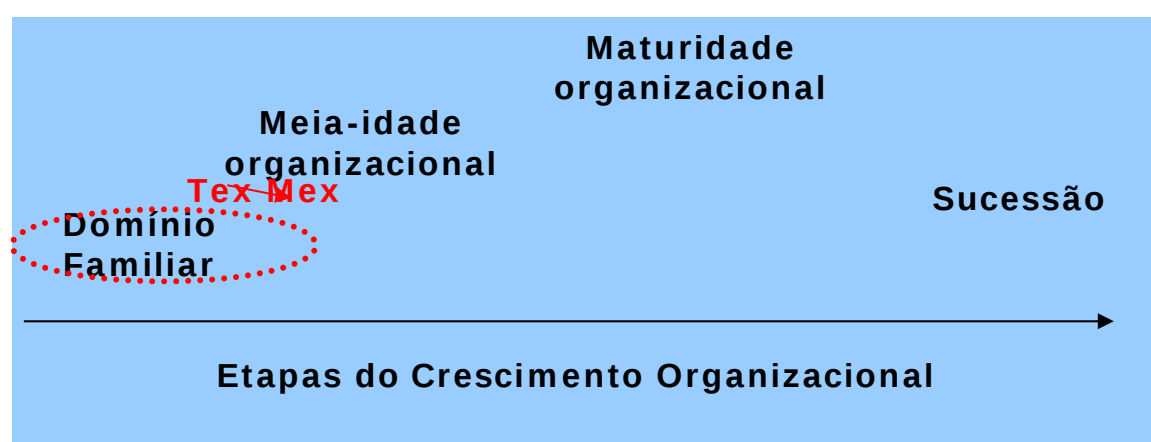
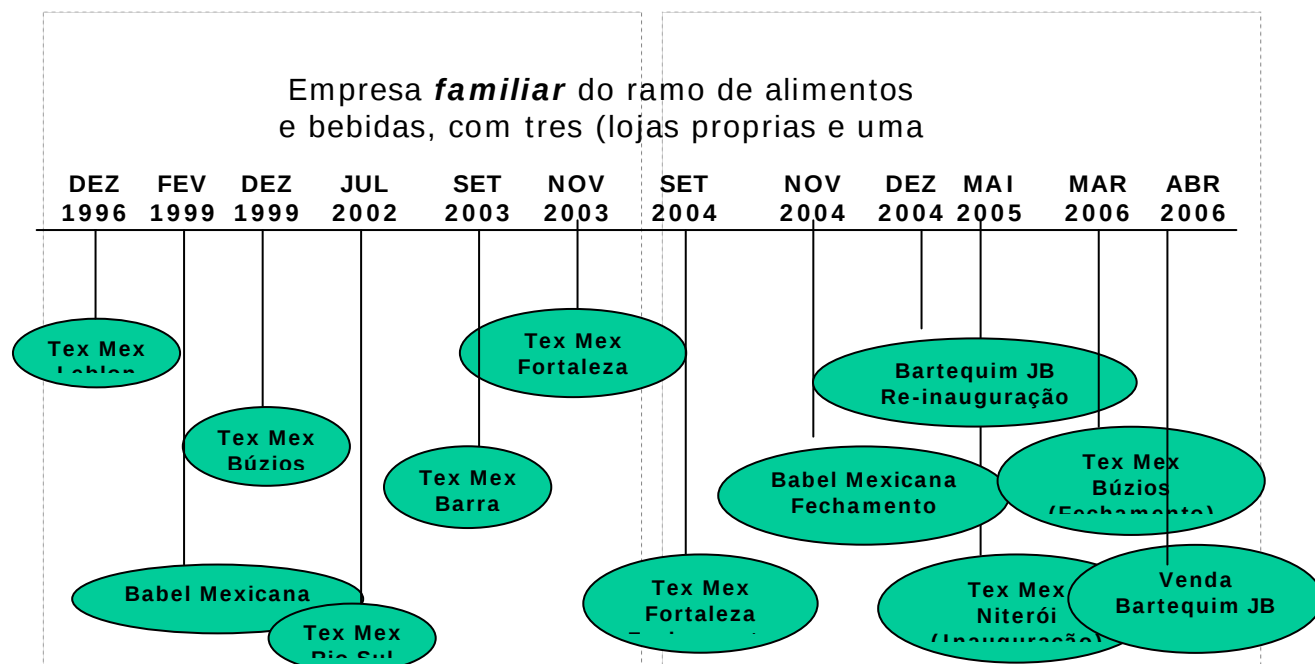


Figura 7: Etapas do Crescimento Organizacional.

A pesquisa de campo, especialmente as entrevistas com os executivos, mostrou haver uma relação entre cultura e desenvolvimento. Algumas características importantes podem parecer problemas com os quais a empresa terá que lidar, para conduzir a profissionalização necessária à expansão do negócio por meio de franquias.

O TIMELINE DA EMPRESA segue abaixo para demonstrar o crescimento da mesma, a rapidez da abertura e fechamento das filiais.

Timeline Tex Mex



O recuo da empresa (a diminuição do número de lojas e a não abertura de novas), é uma nítida demonstração que para conduzir à expansão do negócio a profissionalização é totalmente necessária.