6

Conclusão

A resposta ao principal objetivo deste trabalho, analisar o impacto da cultura no desenvolvimento de uma pequena empresa familiar foi alcançada observando-se a empresa analisada: “Tex Mex”.

Não seria possível atingir novas estratégias impostas pelo ambiente competitivo sem alterações na cultura organizacional e a adoção de novas atitudes na gestão do negócio.

No processo de redefinição estratégica, o alinhamento da cultura a novos objetivos será muito importante. A sua implementação deve ocorrer por meio de diferentes políticas de gestão, como acima sugeridas, tais como a adoção de ferramentas de planejamento estratégico, reorganização dos processos de gestão e mudanças na política de Recursos Humanos.

Neste estudo foi possível identificar a variável cultural que deve ser alterada significativamente e a necessidade de se alinhar estratégias organizacionais para garantir um maior desempenho ao longo do processo de expansão.

Esta pesquisa busca servir de fundamento teórico para enfatizar a importância da cultura organizacional para o desenvolvimento da empresa e como um repositório para novos modelos de gestão. Para as empresas, o estudo pode indicar diferentes caminhos para a gestão da cultura e auxiliar na identificação de ameaças ao sucesso de novas estratégias.

Para enfrentar o ambiente competitivo e altamente instável do segmento de bares e restaurantes da cidade do Rio de Janeiro, o Tex Mex deve abandonar sua atual cultura, de abordagem paternalista e extremamente centralizada na figura do presidente, em que decisões são tomadas da mesma forma que há dez anos, quando a empresa só possuía um estabelecimento. Analisando as dimensões da empresa em 1996, é possível perceber que a cultura desse período não permitia o desenvolvimento, ou mesmo o processo de crescimento. A falta de preocupação sobre o desempenho a longo prazo pode ter efeitos nocivos. Pela análise da matriz BCG (*Boston Consulting Group*), a empresa que nos anos 90 era uma “estrela”,

com taxas de crescimento elevadas e pequena participação no Mercado, passou a ser um “ponto de interrogação”: a empresa precisa se posicionar para continuar. Analisando-se as etapas de crescimento de Schein (1988), é possível perceber que, ao início do processo de franquia, no ano 2003, a empresa começava a entrar em uma fase de maturidade, com alguma estabilidade interna e pequena motivação para mudanças.

Com os problemas atuais, e a falta de crescimento (a não abertura de novas lojas) demonstra que o Tex Mex ainda está na fase de Domínio Familiar, e é uma Cultura Macho, que ainda não despessoalizou o poder e não se profissionalizou para atingir a maturidade.

Segundo os conceitos de Schein, o Tex Mex precisa de uma mudança de cultura para reverter essa situação.

Algumas características que afetam fortemente a cultura da empresa devem ser analisadas, para que se elabore um painel abrangente da situação atual.

As entrevistas com os principais executivos deixaram claro que a maioria das decisões importantes sobre a empresa são tomadas relegando-se as posições e atribuições estabelecidas no organograma da empresa.

Da mesma forma, os executivos também confirmaram que o cargo de principal executivo prevalece.

Outra característica cultural que vem dificultando o processo de profissionalização é o uso excessivo da intuição e a ausência de procedimentos padronizados na gestão da empresa. Por terem muita experiência neste ramo de negócios, os proprietários negligenciaram a formalização da estrutura e dos processos. Entretanto, investidores interessados em abrir uma filial franqueada via de regra buscam começar um negócio novo para eles, algo em que eles não têm experiência. Dessa forma, eles podem desejar uma empresa mais profissional e estruturada, que possa ser gerida independente de se ter ou não experiência prévia no ramo de restaurantes.

Por serem fortemente adeptos do empirismo, os principais executivos não consideram um alto perfil acadêmico ao selecionar novos funcionários e parceiros. Associado a esse comportamento, eles não gostam de considerar a opinião de especialistas que não são membros da família.

Após o processo de franquia ter começado, os líderes perceberam, com efeito, que não seria possível a expansão bem sucedida sem que se atendessem alguns requisitos relacionados à profissionalização e à formalização de processos e da estrutura. Contudo, o que pode não estar claro para eles ainda é o quanto de mudança da cultura da empresa é necessário.

O presente estudo defende a premissa de que sem mudança cultural, o desenvolvimento da empresa está fadado ao insucesso. Com a adoção do modelo de mudança a seguir, baseados no estudo de Pettigrew (1979) algumas melhorias podem ser conseguidas para se alcançar o fim desejado:

- a) A necessidade de mudança cultural deve ser aceita como fundamental pela direção, que também devem se empenhar nela com maior vigor;
- b) Novas arenas de discussão devem ser criadas, e o processo de tomada de decisão deve ser partilhado com gestores de fora do círculo familiar;
- c) Reforço das mudanças culturais embrionárias, por meio de estratégias de treinamento e desenvolvimento, para que as mudanças culturais sejam aceitas como naturais. A transmissão de novas crenças e valores pode ser desenvolvida por um processo de re-socialização, e pelo desenvolvimento de uma capacidade de comunicação efetiva. Os líderes devem ter em mente que essas ações vão exigir um maior desenvolvimento da função de gestão de RH;
- d) A busca e utilização de modelos de desempenho que revelem as principais características da nova cultura;
- e) Tentar associar experiência com conhecimento acadêmico e melhores práticas de maneira equilibrada;
- f) Definir um Planejamento Estratégico, para que o futuro esperado do negócio fique claro para os executivos;
- g) Manter-se no rumo, mesmo quando as mudanças parecerem lentas e ineficazes.

Conforme identificamos no item 4.3 Alternativas Expansão e Profissionalização, no Capítulo 4, o Restaurante Tex Mex teria três alternativas de

mudança cultural que poderiam ser caminhos no seu processo de desenvolvimento, reproduzidas a seguir:

- a) A primeira opção seria através da profissionalização dos funcionários “prata da casa” que poderiam, através de treinamento, serem utilizados como gestores 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.

O trabalho mais árduo de um administrador é, na opinião de muitos gerentes, o de liderar uma mudança, reestruturação ou reengenharia.

Podemos fazer uso de duas linhas de análise. A primeira delas, a linha comportamental, onde as ações a serem tomadas pela diretoria são aquelas mais óbvias. Referem-se basicamente a treinamento, comunicação e motivação. O treinamento tem por objetivo indicar aos funcionários e membros da família qual é o seu papel dentro da empresa, como contribuir melhor para o processo de profissionalização através de definições e cumprimento de metas e objetivos. A comunicação objetiva melhorar o fluxo de informações dentro da organização, possibilitando que todos compreendam e colaborem para o atingimento das metas. Ensina Handy, (p. 247, 1976) que “pressupostos diversos acerca das metas podem confundir a questão. Conjuntos diferentes de informação podem levar a diferentes percepções do problema.”

Com os gestores e demais membros da família, o trabalho de comunicação teria duplo intuito: (a) reforçar a mensagem de que o processo de mudança é importante e necessário e de que todos sairão beneficiados após a mudança e (b)

instrumentalizar os familiares para melhorar a comunicação entre eles mesmos e com os funcionários.

A motivação tem por objetivo melhorar o desempenho das pessoas, despertando-as para suas potencialidades de contribuição a empresa. Parte-se, nesse caso, do pressuposto de que objetivos individuais podem ser alinhados com objetivos organizacionais. Os conflitos entre objetivos empresariais e pessoais são ignorados nessa linha de interpretação. A premiação pelo desempenho no trabalho é um reforço habitualmente utilizado.

No caso em questão, seria mostrado aos familiares e seus funcionários como sua tarefa é importante para o sucesso do grupo Tex Mex. Além disso, seriam estabelecidas metas, de forma que todos se sentissem motivados a atingi-las.

A segunda linha de análise, mais reflexiva, pauta-se em estudos mais críticos de análise do simbólico, com considerações sobre a importância dos relacionamentos pessoais e poder nas organizações. Teias de relacionamentos familiares, considerações de poder e motivação, emergem de forma distinta da análise anterior. “Qualquer livro de teoria das organizações que negligenciasse ou se desviasse da realidade política das organizações seria enganoso, cego ou ambas as coisas, dado que todas as organizações, seja qual for seu tamanho, são sistemas políticos”, alerta Handy (p. 242, 1976).

Dentro dessa linha, deve-se considerar como efetivar alterações nas estruturas de poder do grupo Tex Mex.

Outro ponto a ser considerado refere-se ao relacionamento familiar estabelecida entre a própria família Silva e seus funcionários há longos anos na empresa.

Assim, não se pode esquecer que as práticas gerenciais e administrativas passam sempre pelo filtro da cultura. Em um país como o Brasil os relacionamentos, muitas vezes, se sobrepõem às questões de ordem puramente técnicas. As amizades e as famílias são coisas tão ou mais importantes que a excelência empresarial. “Vivemos numa sociedade em que existe uma espécie de combate entre o mundo público das leis universais e do mercado e o universo privado da família, dos compadres, parentes e amigos.” (DaMatta, 1991).

Por fim, algumas sugestões operacionais podem ser seguidas em conjunto com uma mudança cultural, para que o Tex Mex que foi um dia considerado uma pequena empresa familiar se firme como uma empresa consolidada e profissional, pronta para se expandir:

- a) o desenvolvimento de um departamento formal de Recursos Humanos que pratique a adoção de um organograma público a todos os funcionários, com funções, descrições de cargos e tarefas claramente definidas e delimitadas para todos, a família, gestores e funcionários bem como avaliações periódicas para todos, com a apresentação de um sistema de recompensas que seja adequado aos novos valores da empresa;
- b) deve ser viabilizado um conselho da família (comitê de administração), pois ele permite uma visão mais isenta do processo de gestão;
- c) deve ser criado um sistema de comunicação que possa integrar e ajudar a mediação de eventuais divergências entre parentes, evitando impactos no desenvolvimento do negócio e afetar o relacionamento familiar, já que ficou claro que para todos isso é fundamental e para alguns significa a permanência na empresa;
- d) o planejamento detalhado do processo administrativo e do societário;
- e) deve-se elaborar um plano de negócios criterioso e detalhado, com visão de longo prazo, e definição das tarefas dos administradores e da família no negócio. A boa condução da transição é fundamental para a empresa familiar;
- f) a perpetuação dos valores do fundador;
- g) o Presidente deve também passar a delegar tarefas não inerentes ao negócio fundamental do Tex Mex, já que sua presença parece ser mais importante próximo aos funcionários, pois ele é uma figura que lhes serve de exemplo e inspiração – o “*self-made man*”, que começou como eles e se tornou um empresário de sucesso;
- h) uma explicação clara dos objetivos, missão e resultados esperados da empresa, para que todos possam batalhar pelo objetivo comum, com comprometimento.

Sob o ponto de vista cultural, para que esta transição possa ser feita de maneira positiva para o grupo, é necessário não mudar as regras do jogo, mas se aproveitar do momento para fazer as mudanças estratégicas necessárias para o negócio.