

## **A NEXO I – Estudo de Caso: Restaurante La Casa**

- Para ler, desenvolver trabalho e debate em sala de aula -

### **O ambiente**

Muito agradável.

A atmosfera de harmonia e tranqüilidade não é ameaçada pela grande quantidade de clientes.

Durante o almoço, constantemente J. Agostine e sua esposa, Samantha – nutricionista do restaurante – são abordados por clientes que mais parecem amigos. Os garçons extremamente educados e prestativos oferecem um “caldinho” antes do almoço: “cortesia da casa”, esclarece J. Agostine. Mais adiante, conta: “Um dos nossos garçons se casou e tivemos que alugar uma minivan para levar oito casais de clientes que foram ao casamento”.

Fatos assim, dentre outros, provam ser o La Casa um lugar diferente. A conversa de mais de uma hora produz informação e a intenção de escrever mais de um estudo de caso sobre o restaurante. J. Agostine entusiasma-se com a idéia: “podemos aprender muito com alunos nos estudando e dividir um pouco de nossa história”.

### **A concorrência**

A concorrência é ampla. Diversos restaurantes reconhecidos na cidade oferecem aos clientes as mais diversas opções em gastronomia e em qualidade de serviço. O Shopping com seus vários e variados restaurantes está a poucas quadras.

### **Empresa familiar, gestão participativa**

O La Casa tem 83 funcionários e a família divide a direção. Samantha Maria, nutricionista, supervisiona o cardápio e o atendimento. A mãe e sócia, Helena, ajuda a cuidar da parte financeira e do atendimento. Adepto da gestão participativa, J. Agostine promove reuniões com os funcionários para discutir o andamento dos negócios.

O catarinense J. Agostine Peccinini, 59 anos, tem uma rotina invejável: passa grande parte do tempo entre viagens internacionais, leituras sobre negócios e visitas a sites sobre administração na internet. Quando não está participando de feiras de alimentação pelo mundo afora, fica em casa, entretido com livros sobre Marketing e Gestão de Pessoas. Gasta suas horas buscando idéias que possam ser aplicadas na administração do restaurante.

Pesquisa de marketing, gestão com pessoas e bom atendimento: ingredientes obrigatórios. Há alguns anos ele resolveu dividir a gestão com seus 83 funcionários. Para isso, criou um comitê que discute em reuniões quinzenais tudo o que acontece no restaurante. Nas reuniões, os empregados também opinam sobre contratações e podem sugerir que alguém seja mandado embora por falha grave. E todos têm um bom motivo para se preocupar com o dia a dia do La Casa: Quanto maior o desempenho do grupo maior a distribuição dos ganhos entre eles, o que garante bom atendimento ao cliente.

A preocupação em se manter empático com a clientela vai mais além. Pelo menos duas vezes por ano, J. Agostine faz uma pesquisa com dois mil clientes do La Casa.

### **Missão, valores e visão**

**MISSÃO:** Satisfação dos clientes internos e externos, oferecendo um atendimento personalizado, uma equipe permanentemente treinada, com comida saborosa e saudável oferecida a preço justo num ambiente limpo e familiar.

**VALORES:** Acreditamos na conduta empresarial baseada em padrões éticos de integridade e transparência.

**VISÃO:** Acreditamos no atendimento diferenciado e personalizado consolidando-se como uma empresa de qualidade, que tem como objetivo reter e permitir que cresçam os colaboradores, oferecer um preço justo aos clientes e manter a empresa profícua.

**FILOSOFIA DA EMPRESA:** Por ter conquistado com muito trabalho no decorrer dos 17 anos de existência uma sólida imagem entre os melhores restaurantes de Florianópolis, essa liderança nos inspira a fazer melhor ainda o que foi feito no dia anterior.

### **Recrutamento e seleção**

Quando é percebida a necessidade de um novo colaborador para o quadro, mais uma vez os funcionários são ouvidos: “Normalmente o recrutamento é feito primeiro com uma comunicação verbal a todos da equipe sobre a necessidade da empresa. Vemos sempre se alguém tem um parente ou alguma pessoa para indicar. Quando não há alguém por esse meio, vamos ao tradicional anúncio em jornais, e hoje, em sites de anúncios de emprego sempre colocando nossos diferenciais, que são os nossos benefícios”, destaca J. Agostine. Mais adiante, conclui: “O restaurante incentiva o primeiro emprego através da indicação dos próprios colaboradores, que devido ao excelente ambiente proporcionado, trazem irmãos, primos ou sobrinhos que ainda não trabalharam.

“Sugerimos a estes candidatos, que busquem começar sua vida profissional em funções mais simples, para adquirir experiência profissional e ter a chance de mostrar seu valor e potencial para, depois, aspirar a cargos de maior desafio.

Após a indicação, o candidato submete-se a uma ficha de solicitação de emprego, em que é avaliado se o candidato possui uma segunda aptidão, quais os seus critérios sobre o que seja uma boa empresa, como se constrói um bom ambiente de trabalho, quais fatores o levarão ao sucesso, se o candidato já conhecia a empresa e, finalmente, qual sonho o candidato propõe-se a realizar.

Durante o processo de seleção, ocorrem duas entrevistas: a primeira com membros da área onde foi aberta a vaga e outra com a gerência. Logo após, são tomadas referências a partir de informações fornecidas pelo candidato.

Após essa etapa é feita uma entrevista pelos proprietários da casa, uma vez aprovado no exame médico, o candidato recebe no primeiro dia o código de conduta para que conheça regras da boa convivência com todos.

## **A NEXO I – Estudo de Caso: Restaurante La Casa**

- Para ler, desenvolver trabalho e debate em sala de aula -

### **Programa de integração (ambientação) de novos empregados**

Após receber o código de conduta, o novo colaborador é levado pela gerência a conhecer as instalações e ser apresentada a toda a equipe. Segundo J. Agostine, o procedimento ocorre da seguinte forma: “Designamos um colaborador mais antigo, de preferência da mesma área, para que seja seu “padrinho”, procurando ajudá-lo a se entregar o mais rápido possível. Também para algumas áreas é ministrado treinamento semanal”.

Além da atividade básica para a qual o empregado é contratado, estimula-se um programa chamado “segunda aptidão”, na qual se aprende algo novo relacionado ao negócio, como fazer brigadeiros, doces e pratos diversos.

### **Remuneração e benefícios**

Na empresa existem diversas formas de reconhecimento, sendo a principal o elogio e o agradecimento verbal, que de acordo com pesquisa interna foi eleito o item mais importante.

É oferecida premiação em dinheiro para elogios vindos dos clientes e da gerência (R\$ 80,00 por elogio formal). Também premiamos as equipes de venda por produtividade (R\$ 360,00) e Copa/Cozinha por economia nas utilidades (luz, gás e água) bem como premiamos os campeões de conformidades exigidas pela ANVISA (R\$ 75,00/pessoa), eleição e premiação dos funcionários do mês (R\$ 80,00) e agradecimento com foto e histórico no jornal mensal, distribuído aos clientes.

A empresa também oferece esporadicamente para seus destaques prêmios como: viagens nacionais e internacionais, computadores, eletroeletrônicos, empréstimos subsidiados, premiação na data do aniversário (R\$ 260,00 a 1.260,00), Vale-Fraldas (R\$ 200,00) e Vale-Casamento (R\$ 750,00). Tal política proporciona uma rotatividade mínima de pessoal.

### **Qualidade de vida**

A empresa, preocupada com a saúde de sua equipe, oferece uma alimentação saudável e balanceada. Os funcionários usufruem do mesmo cardápio oferecido aos clientes e contam com o apoio de nutricionista para orientá-los. Anualmente, os colaboradores tomam vacinas antigripais e recebem gratuitamente remédios. O próprio plano de saúde oferecido tem aspecto preventivo, com foco em prevenir doenças comuns e de fácil controle.

Há incentivos à prática de esportes por meio de patrocínio do time de futebol do restaurante que é formado principalmente pela equipe do salão e da cozinha. Também para promover o bem-estar físico e emocional da equipe, há uma verba para incentivo cultural (teatro, cinema, museus, esportes, turismo), observando que a programação que é feita pela própria equipe.

### **Comunicação interna**

Para inovar na gestão do restaurante e conquistar a fidelidade de seus clientes, o La Casa compartilha a gestão com seus 83 funcionários. Para isso foi criado um comitê que discute em reuniões quinzenais tudo o que acontece no restaurante. Os integrantes do comitê opinam sobre contratações e podem sugerir que alguém seja demitido por alguma falha grave. Por se tratar de uma empresa familiar, onde os donos participam diariamente da gestão, a comunicação é fácil e fluída.

### **Considerações finais**

O diferencial do Restaurante La Casa dá-se em função da sua gestão em busca da excelência de produtos e processos, ressaltando que nesse segmento e para o porte do restaurante essas práticas são inéditas. La Casa é uma empresa que alcança o paradigma da administração “win, win, win”, **vence** o cliente, que tem uma excelente relação custo-benefício, **vence** o colaborador que trabalha motivado e comprometido e **vence** a empresa que se mantém profícua através dos anos, ou seja, uma operação em que todos são vencedores.

Os treinamentos, voltados para as equipes, priorizam pontos como gestão da fala, linguagem corporal, desenvoltura e articulação das palavras, capacidade de improvisação diante de situações inusitadas, capacidade de liderança e de trabalho em equipe. Estimulam-se esses pontos para se ter uma equipe espontânea: os clientes têm que se sentir em casa e ter uma relação amigável com a equipe. “Assim conseguimos clientes fiéis”, destaca J. Agostine. “É preciso saber lidar com a necessidade de cada cliente para manter a imagem da empresa”, conclui.

### **Preocupação constante...**

J. Agostine, embora feliz com o restaurante e o reconhecimento da mídia, precisa de ajuda para perpetuar e sempre reinventar seu negócio. Um turbilhão de questionamentos passa pela sua cabeça.

Você é o foi contratado por J. Agostine e sua família.

Ajude-o, com um parecer técnico respondendo e comentando os pontos a seguir:

1. Como reduzir gradativamente a dependência de Agostine, Samantha e Helena, sem perder em qualidade?

Agora faça uma avaliação das Práticas de RH:

2. Descreva como é o processo de recrutamento adotado pelo restaurante.
3. Quais as vantagens e desvantagens desse processo de recrutamento?
4. O que você faria de diferente? Explique a sua resposta.