

“UMA BOA IDEIA”

“Porque é que este sonho absurdo
a que chamam realidade
não me obedece como os outros
que trago na cabeça?”

José Gomes Ferreira – Poesia II

Alcino Cardoso gostou imediatamente do local. Parecia o ideal para o seu novo projecto de investimento. O edifício era bonito e estava em estado razoável. Encontrava-se numa zona muito aprazível, bem cuidada e rodeada de verde por todos os lados. Tinha um amplo parque de estacionamento nas traseiras. Ficava numa zona de passagem, a um passo da zona histórica da bonita vila de Sintra e muito perto de, pelo menos, três modernos e sofisticados “business parks”. Era, claramente, uma zona a apostar.

Como seria de esperar, a aquisição do edifício não foi fácil e, muito menos, barata. Depois de longas negociações, Alcino adquiriu o edifício por cerca de 450 000€. O seu bom-nome na praça e o reconhecimento dos seus sucessos em investimentos do passado, ajudaram a entidade bancária a não levantar problemas à concessão do crédito.

Este seria o seu quinto restaurante e, sem dúvida, o mais arrojado e chique. Tinha tudo para ser o ex-libris da “Ti Alcina”, a sua cadeia de restaurantes de pratos tradicionais Portugueses. Se tudo corresse conforme estava planeado na sua cabeça, este restaurante poderia ser uma boa rampa de lançamento para a internacionalização da sua Empresa.

Alcino nasceu numa pequena aldeia rural, a cerca de vinte quilómetros de Penafiel. Embora demonstrando sempre um grande interesse e capacidade por aprender tudo o que podia, o seu Pai retirou-o cedo da escola, para o ajudar no café que possuía na aldeia. Com apenas dezoito anos, Alcino já sabia como tomar conta dum estabelecimento de venda ao público e conhecia todos os truques para ganhar dinheiro.

O seu primeiro restaurante surgiu quando ainda não tinha completado vinte e três anos. Soube, em conversa com um dos fornecedores do café do Pai, que o “Repasto Luso”, um dos mais conceituados restaurantes de Penafiel, estava “com a corda na garganta” e se preparava para fechar. Não foi difícil fazer o negócio e rapidamente ficou com o trespasse.

Aproveitou o que de melhor tinha o estabelecimento, nomeadamente, a decoração rústica e o pessoal da cozinha e melhorou o que lhe parecia não estar bem, em especial, o sistema de aprovisionamentos, a ementa oferecida e o serviço ao cliente. Decidiu também pôr em prática uma sua ideia arrojada: adaptar o sistema Brasileiro denominado

“rodízio” a pratos típicos Portugueses, de forma a poder oferecer aos seus clientes não um, mas todos os excelentes pratos que eram confeccionados na sua cozinha.

Em pouco mais de seis meses, o “Ti Alcina”, assim chamado em homenagem à sua Avó Materna, começou a ficar conhecido como o local onde se podia provar, duma acentada e até tarde, os mais saborosos “petiscos Portugueses” e passou a estar constantemente cheio e “com uma longa fila à porta”.

Penafiel foi apenas o primeiro êxito. A “sua ideia” tinha mostrado que “tinha pernas para andar” e que era muito rentável. Os últimos dez anos tinham sido de sucesso, atrás de sucesso, tendo aberto novos restaurantes no centro do Porto, em Viseu e, por último, em Aveiro. Cada novo restaurante servia como um laboratório, não só em termos gastronómicos, mas também em soluções de gestão. Em Penafiel a grande aposta foi na variedade da ementa e no sabor tradicional. No Porto, melhorou o sistema de “rodízio” aplicado a pratos tradicionais Portugueses, com ganhos significativos em termos de aceitação pelos clientes e de rentabilização do pessoal e da matéria-prima. Em Viseu, investiu na beleza e funcionalidade dos espaços, sem abandonar o aspecto de adega tradicional Portuguesa, que fazia os clientes recordar o passado. Em Aveiro, apostou na funcionalidade da cozinha e dos espaços de apoio, usando uma Empresa de jovens arquitectos, que desenharam os espaços em parceria com ele e com os gerentes. Cada uma destas melhorias ia sendo transmitida, dentro do possível, aos outros restaurantes.

É evidente que não tinha conseguido tudo sozinho. Sempre acreditara que “os empregados é que fazem uma casa” e tinha tido a felicidade de poder contar sempre com excelentes colaboradores. Reconhecia que a sua ajuda e empenho em cada um dos projectos tinham sido fundamentais. Em Penafiel, o seu irmão João, com a experiência adquirida na Pousada onde trabalhara, foi decisivo na criatividade da ementa. No Porto aproveitou os conhecimentos e capacidade de organização do Jonas, chefe de sala de origem Brasileira, que foi buscar a um restaurante em Leça, onde o serviço era excelente, mas a comida nem por isso. Em todas as situações, ele apostou em gerentes com provas dadas e que se coadunassem com o seu “estilo de gestão” e ritmo de trabalho. Deu-lhes carta branca para lhe apresentarem quem gostariam de contratar para as suas equipas.

Nada mais errado que pensar que o seu sucesso se resumia apenas a uma “boa ideia” e uma elevada dose de “sorte”. Tinha corrido muitos riscos. Tinham sido dez anos sem férias e sem fins-de-semana. Tinha também tido a “arte” de encontrar os colaboradores certos. Mas, quando olhava para trás, concluía que as razões do sucesso estavam, essencialmente, na sua capacidade de gestão e de criar processos de trabalho muito eficientes.

Os seus restaurantes eram duma enorme eficácia. Desde a aquisição da matéria-prima, passando pela confecção dos pratos, até à forma como se despediam do cliente, tudo estava perfeitamente “definido” e todos os colaboradores devidamente formados. Dava muita importância à formação das suas pessoas. Mesmo aquilo que parecia simples, como, por exemplo, colocar a comida no prato do cliente, tinha os seus segredos e, com processos e formação adequada, podia ser uma fonte de lucro ou prejuízo para a Empresa.

Embora ele estivesse sempre muito próximo, a verdadeira gestão dos restaurantes era de cada um dos gerentes. Ele só intervinha a pedido deles ou quando os resultados não eram os esperados. Tinha com cada um deles uma relação de muita confiança. Investiu na sua formação profissional e criou um sistema de retribuição, onde eles tinham um prémio global pelos resultados líquidos do estabelecimento.

Cada um destes gerentes era responsável por um “budista” global e decidia a forma de o distribuir pelas diferentes rubricas. Dentro de certas directrizes, o gerente era o primeiro responsável pelo recrutamento e pela formação dos empregados. Cabia-lhes também gerir a retribuição da sua equipa, partilhando com ela os sucessos e insucessos do estabelecimento, através de um sistema remuneratório em que uma parte importante do salário global estava ligada a objectivos do estabelecimento e individuais.

Seis meses após a escritura de aquisição do imóvel, estava em condições de abrir o seu quinto restaurante.” Não olhara a meios”. Nesse período confirmou o enorme potencial da zona e compreendeu que a sofisticação dos clientes e a da concorrência (essencialmente numa cadeia espanhola situada num “Shopping” da região) era algo a que não estava habituado. Para bons clientes, a oferta era muita, variada e de qualidade. Por isso, aumentou o seu orçamento inicial para obras e equipamentos de 250 000€ para 500 000€.

Remodelou todo o espaço. Mandou vir “pipas” para decoração numa cave do Douro. Usou xisto especial no chão e nas paredes. Adquiriu em Itália as mais modernas e sofisticadas máquinas de cozinha. Enfim, gastou em obras mais ou menos o mesmo que tinha dado pelo edifício e muito mais do que tinha pensado inicialmente. De tal forma que teve que reforçar duas vezes o pedido de crédito e, mesmo assim, chegou ao fim sem dinheiro.

Mas estava certo que aquele seria o ex-libris da cadeia “Tia Alcina”. Seria o salto para a “outra divisão”. Para o mundo das grandes cadeias internacionais de Restauração, provavelmente, através do “franchising”.

A inauguração estava marcada para daí a duas semanas e todos lhe diziam que o tempo era demasiadamente curto. Diga-se, aliás, que, por discordar do plano e, principalmente, dos honorários elevadíssimos que lhe pediam, decidiu, após quatro semanas de acesas “negociações” com a Eventex, contratar uma outra agência de relações públicas, com sede em Viseu, com a qual tinha trabalhado muito bem, na abertura dos dois últimos restaurantes.

Mas, o mais difícil foi mesmo a contratação de pessoal. Como sempre, quis fazê-lo pessoalmente, até porque ele, melhor que ninguém, sabia a importância de bons colaboradores e conhecia o “perfil” que era necessário para cada uma das funções. Tinha aprendido no passado que, nestas coisas de escolha de pessoas, a “química” pessoal é muito importante.

A dificuldade começou logo pelo gerente. Apesar dos contactos por si efectuados e dos anúncios (coisa que nunca tinha necessitado antes) não apareceu nenhum que “lhe enchesse as medidas” e, mesmo assim, pediam valores assustadores. Acabou por se decidir por um jovem, recém-saído da escola de hotelaria, com pouca experiência, mas que tinha mostrado qualidades para se tornar num bom profissional.

Continuou com os cozinheiros. Ou não tinham experiência ou eram caríssimos. Como o investimento já estava muito elevado, acabou por optar por ter uma equipa composta maioritariamente por jovens, liderados, temporariamente, por um cozinheiro chefe vindo do Porto.

Para a sala, também não teve grande sorte. Apareceram poucos candidatos e sem as qualidades pessoais e a formação adequada. Os mais qualificados recusaram em face das condições salariais oferecidas. Teve de admitir os melhores.... dos que restavam.

Todo este processo acabou por ser muito desgastante e mais demorado do que esperava. Só no dia anterior ao da inauguração teve toda a equipa seleccionada. Não houve tempo para estabelecer objectivos e muito menos para criar um plano de incentivos. A formação, quer sobre o processo de funcionamento, quer sobre o equipamento, teve de ser dada em menos de meio-dia. Enfim, não eram as condições ideais de abertura, mas, em todas as suas “inaugurações” do passado, também tinha havido sempre pequenos problemas por resolver. Isso, no entanto, não tinha sido impeditivo do sucesso.

No dia “D”, tudo estava a postos para receber os convidados.

O dia da Inauguração foi.....um desastre. Grande parte dos convidados não apareceu. Pelo menos, aqueles que ele estava a contar para chamarem os media. Estes optaram por cobrir o lançamento (organizado pela Eventex) duma prestigiada marca de perfumes, óculos e outros artigos de luxo, que organizou um passeio no Tejo num bonito veleiro e na qual compareceram os “VIPes” que ele gostaria de ter consigo.

Mas isso nem foi o pior. No restaurante, os “sofisticados” aparelhos italianos de cozinha (alguns dos quais de elevada complexidade de uso) decidiram não funcionar adequadamente. Os cozinheiros faziam o melhor que podiam e sabiam, mas, perante tantos problemas para os quais não tinham preparação, entraram em “tarantulação”. Ele necessitou de dar atenção aos convidados e o gerente ficou a controlar o serviço. No princípio conseguiu-o, mas, quando a situação se complicou, acabou por perder o controlo da ordem de saída dos diversos pratos. Os empregados da sala, pouco treinados e conhecedores da técnica de rodízio, sentiram-se perdidos e começaram a servir “à sua maneira” e, passado algum tempo, pela ordem do cliente que mais reclamava.

Muitos convidados, entre os quais alguns jornalistas, abandonaram o restaurante ao fim duma longa hora e meia de espera, sem terem provado os afamados petiscos. Enfim, uma noite para esquecer.

Foi, assim, o princípio do fim duma boa ideia e dum excelente negócio.