



ALIMENTANDO UM SONHO

Área de concentração: Planejamento estratégico

Luciana Moulin de Souza. MBA em Gestão Gastronômica e Hoteleira pelo Senac Minas – Unidade Barbacena. Gastrônoma pela PUC-MG/Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF – PUC/MG. Atualmente exerce o cargo de Gerente e Chefe Executiva no Restaurante Vila La Legna em São Lourenço/MG. lu_moulin@hotmail.com

Patrícia Andrade Diniz. Mestrado Profissional em Administração, com ênfase em Organizações, Gestão e Mudanças. Bacharel em Administração de Empresas Instituto Metodista Izabela Hendrix. Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas pela Newton Paiva. Atualmente presta Consultoria Consultiva no Senac em Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). patriciadiniz2100@gmail.com

Introdução

Lucas era especialista em telecomunicações; viveu por cerca de 20 anos viajando a trabalho por todo o Brasil. Em abril de 2011, perdeu um contrato de prestação de serviços que representava todo o seu planejamento financeiro para aquele ano. Longe de casa, na Bahia, procurou um amigo, dono de uma churrascaria, para conversar. O amigo sugeriu que ele mudasse de ramo, voltasse para a sua cidade e que, com apenas um forno e um processador, poderia abrir uma pizzaria. Ele o aconselhou ainda que, para não ficar na mão de funcionários, ele mesmo fosse o Pizzaiolo.

O sonho de ter um restaurante era antigo e, de repente, ficou simples como receita de bolo: um forno, um processador e uma pizzaria. E Lucas voltou para sua cidade – São Lourenço – uma das cidades mais turísticas do sul de Minas Gerais.

Em maio de 2011, começa a reforma na casa da família de Lucas, para abertura da Fornello: um restaurante especializado exclusivamente em pizzas. A casa fica localizada num bairro afastado do centro da cidade, em uma rua erma, duas quadras abaixo de um ponto conhecido na cidade pelo intenso tráfico de drogas.

Ainda no início da obra, em junho de 2011, Lucas recebe uma proposta irrecusável para voltar a trabalhar numa das cinco maiores empresas de Telecomunicações do mundo. Ele volta a trabalhar para ter a chance de continuar investindo e mantendo a saúde financeira da Fornello.

Mesmo sem entender do negócio, Lucas já sabia que não teria retorno imediatamente. Para isso, iniciou uma sociedade com seu irmão, na qual Lucas investiu e manteve o investimento financeiro e o irmão tomou a frente do trabalho. O irmão fez um curso especializado em pizzas e pizzarias e, em dezembro de 2011 foi inaugurada a Fornello, que acabou muito rapidamente por envolver também o pai e a mãe de Lucas na operação, além de seu irmão, Rodrigo.

Três anos depois, em outubro de 2014, Lucas recebe uma oferta em seu trabalho de um Programa de Demissão Voluntária e resolve que já era o momento de voltar para casa para se envolver e viver do seu empreendimento. Na primeira semana em casa, sofre um acidente de moto e uma fratura no joelho o deixa de cama por dez meses e, assim, pela janela de seu quarto (que era voltada para a cozinha da pizzeria), começa a conhecer um pouco mais do seu negócio. Somente em junho de 2015 abandona as muletas, e aí sim, pode começar a interagir e se inteirar mais efetivamente das coisas do restaurante. Durante sua recuperação, apesar de não entender absolutamente nada sobre pizzas ou pizzarias, além da sua visão como consumidor, Lucas começa a perceber e discordar de diversas coisas no processo de produção, atendimento e serviço do restaurante. A venda era pouca, trabalhava-se muito, de forma muito artesanal, sem nenhum pré-preparo e nem retorno financeiro. A família ainda era obrigada a lidar constantemente com o *turnover* e o absenteísmo dos funcionários.

Quando Lucas entra e já começa a apresentar a sua visão sobre o negócio, sofre com a resistência da família em experimentar novas formas de trabalho que, segundo Lucas, agilizariam o processo e melhorariam o resultado. A resistência culmina num desentendimento que leva o irmão a abandonar o negócio repentinamente, ainda em julho de 2015. Assim, toda a responsabilidade do restaurante, desde a operação até a gestão, fica abandonada. E, agora, o que fazer com a Fornello? Qual atitude Lucas deve tomar?

Alimentando o sonho

Nascido em Belo Horizonte (MG), aos oito anos de idade Lucas mudou-se com sua família para a cidade de São Lourenço, Estância Hidromineral, com grande potencial turístico no Sul de Minas Gerais, lugar onde Lucas cresceu e formou seus sonhos na adolescência. Entre seus sonhos, quando pensava sobre o que faria de sua futura vida profissional, um dos desejos mais presentes para Lucas era o de um dia ter um negócio de alimentação. Sonhou com um restaurante, uma padaria, uma lanchonete... Mas a vida, que nem sempre acontece como os sonhos de um adolescente, levou Lucas, já aos quatorze anos, a se mudar para Passa Quatro, cidade acerca de cinquenta quilômetros de São Lourenço, onde se formou como Técnico em Telecomunicações.

Seu pai era Gerente de um Banco estadual. Sua mãe, mãe de quatro filhos e dona de casa, sempre fez alguma coisa para ganhar seu dinheiro. Entre artesanatos e venda de roupas, as “comidinhas” eram a demanda mais frequente. Bolos, biscoitos de polvilho, pastas e patês, batata palha, sobremesas, além do pão de queijo, que de tão bom e tão solicitado, acabou por dar origem a uma “fabriqueta” nos fundos de casa e, posteriormente, a uma Cafeteria no centro de São Lourenço, que foi da mãe de Lucas por cerca de seis anos.

Lucas saiu de casa para estudar em 1990 e, três anos depois, logo que se formou, começou a trabalhar na área de Telecomunicações, sempre viajando, morando em diversas cidades, distante de casa. Por conta do trabalho chegou a ficar durante dois anos sem voltar para visitar seus pais. Assim, tornou-se um profissional de sucesso. Trabalhou para grandes empresas, as mais conceituadas do setor no Brasil e, instalando fibra óptica, conheceu quase todos os estados brasileiros.

Até que, no início de 2011, dois meses depois de seu irmão mais novo, o Rodrigo, ter voltado de um curto período vivendo na Suíça, e com dificuldades para se restabelecer profissionalmente aqui no Brasil, Lucas o levou para lhe ensinar e para que pudesse treinar o trabalho com as telecomunicações. Era um contrato de trabalho que seria realizado na Bahia, distante cerca de 1.500 km de casa, mas, um mês após levar seu irmão para lhe ensinar o trabalho e trabalhar junto com ele, Lucas perdeu o contrato de prestação de serviço que representava toda a sua previsão de receita para aquele ano. Nessa época, os dois, Lucas e Rodrigo,

“moravam” num hotel em Salvador. A partir do momento em que soube do término de seu contrato, dormiram ali apenas mais uma noite antes de voltar para casa. Foi apenas mais um dia na Bahia. Uma noite e um dia que mudaram completamente sua trajetória.

No hotel onde Lucas se hospedava havia uma Churrascaria e, almoçando e/ou jantando lá diariamente, ficou amigo do proprietário: o Gauchinho. Os dois tornaram-se grandes amigos de verdade e ele foi a primeira pessoa que Lucas procurou para desabafar após receber a notícia do rompimento do seu contrato. Gauchinho conhecia bem Lucas. Sabia da sua ansiedade em relação ao trabalho com Telecomunicações que dava a Lucas um bom retorno financeiro, mas o forçava a viver viajando, distante de casa, morando em hotel, comendo em restaurante todas as refeições do dia, todos os dias. O amigo também conhecia seu sonho de ter um negócio de alimentação, e este foi um dos assuntos que os aproximou. Em todos os restaurantes, lanchonetes, qualquer que fosse o estabelecimento de alimentação, Lucas sempre tinha um olhar atento e crítico; um olhar próprio, alimentado por seu sonho. Com atitudes que deixavam claro o gosto pelo negócio, nunca deixava de visitar as cozinhas em todos os restaurantes pelos quais passava. Lucas afirma que o restaurante do hotel fazia parte de sua rotina:

- Eu chegava ao Hotel, tomava banho, fazia algum relatório ou qualquer coisa que fosse relacionada ao trabalho e descia para o restaurante do meu amigo, senão para almoçar ou jantar, para ficar ali sentado, tomando alguma coisa, conversando quando podia e observando todo o movimento enquanto o Gauchinho trabalhava. O ballet do restaurante, o salão, a copa, a cozinha, a relação com os funcionários, com os clientes, fornecedores, isto cada vez mais me atraía.

Em outra oportunidade, Gauchinho havia proposto para Lucas uma sociedade na expansão de seu restaurante que virou uma Rede de Churrascarias em Salvador. Mas nesse jantar aconselhou que Lucas voltasse para sua cidade e que montasse uma pizzaria. Sim, simples assim, um Especialista em Telecomunicações larga tudo e monta uma pizzaria. Gauchinho, que já servia pizzas no rodízio da sua Churrascaria, estava prestes a abrir uma pizzaria *delivery*. E naquela noite, naquele jantar, em resposta àquele desabafo, ensinou Lucas a montar o negócio como quem ensina uma receita de bolo. Disse que ele precisava de apenas um forno, um

processador, um Atendente, um *Motoboy* e, para não ficar na mão de funcionário, que ele mesmo fosse o Pizzaiolo. Pronto, estava montada a pizzaria!

No dia seguinte, seu último dia na Bahia, Lucas e Rodrigo, seu irmão, voltaram à Churrascaria para almoçar e Lucas disse para Gauchinho que estava propenso a seguir seus conselhos e se arriscar. Gauchinho imediatamente levou os dois para dentro da cozinha de sua Churrascaria e pediu para seu Pizzaiolo mostrar como era o trabalho de produção e preparo das pizzas, o que foi feito muito superficialmente, em cerca de dois a três minutos, que foram suficientes para Lucas sair dali decidido a finalmente concretizar seu sonho e montar uma pizzaria *delivery*.

Lucas e Rodrigo deixaram a Bahia e voltaram para casa já decididos a deixar o ramo de Telecomunicações e empreender uma pizzaria *delivery* em casa.

- Um voo de volta bem longo. Conversamos durante todo o percurso sobre como seria a pizzaria, como seria convencer nosso pai a montar o negócio em casa, qual dos dois seria o pizzaiolo e qual seria o motoboy; que os dois deveriam fazer o curso de Pizzaiolo para que os dois pudessem atuar tanto como Pizzaiolo quanto como Motoboy.

A mãe soube dos planos assim que os dois chegaram. Quanto ao pai, eles deixaram para dar a notícia depois de estudar melhor, ainda que de maneira amadora e intuitiva, a viabilidade do negócio.

- Na realidade, avaliamos se o dinheiro que eu tinha daria para comprar tudo o que julgávamos necessário para montar a Pizzaria e quando demos a notícia, o pai a recebeu vendo uma boa possibilidade de negócio para nós. Eu e Rodrigo trabalharíamos dentro de casa, pagaríamos as contas da casa, a princípio, sem envolvê-lo ou à minha mãe no trabalho. – Diz Lucas.

Já de cara, Lucas e Rodrigo começaram a pesquisar as possibilidades de bons cursos de formação de profissionais para Pizzaria e viram que um curso, mais hospedagem e alimentação durante uma semana em São Paulo, teria um custo elevado para os dois fazerem, e que, então, apenas um deles faria. Enquanto não decidiam quem seria o Pizzaiolo e quem seria o *Motoboy*, começaram a fazer uma pequena reforma, que incluía a construção de um forno à lenha, numa pequena

cozinha construída nos fundos de sua casa para a antiga produção de pães de queijo de sua mãe.

Na primeira semana de obra, Lucas recebe um telefonema de uma empresa de Telecomunicações, Multinacional; uma das cinco maiores do mundo, com uma proposta de trabalho irrecusável. Isso gerou uma conversa que, até então, estava sendo deixada de lado: como seria a sociedade entre Lucas e seu irmão.

- *Rodrigo, eu recebi uma proposta irrecusável, e diante dela eu tenho que lhe fazer outra proposta. Eu invisto no negócio, monto a pizzaria, e você trabalha.* – Disse Lucas.

E a resposta de Rodrigo foi que ele encararia o negócio e assumiria a frente da Pizzaria. Estava estabelecida a sociedade – apenas através dessa conversa, formalmente nada nunca foi feito.

Lucas foi trabalhar e morar em São Paulo, e por lá ficou por aproximadamente três anos. Rodrigo fez o curso de Pizzaiolo e tocou a Pizzaria sozinho. Desde dois meses antes de, enfim, inaugurar a casa e durante todo o período em que viveu em São Paulo, Lucas voltava para casa, no mínimo de quinze em quinze dias, quando trazia insumos, muitos não encontrados no comércio local, e nem tão menos nos restaurantes de São Lourenço. E já antes de inaugurar chamavam amigos para alguns “festivais de pizzas teste” em casa, onde testavam as massas, o forno à lenha, os sabores...

A mãe de Lucas, segundo ele, “*era de cozinha e naturalmente se envolveu na produção logo no começo.*” O pai acabou entrando no negócio com cerca de dois meses de funcionamento, numa falta da Atendente do telefone. Lucas diz que “*o pai é muito comunicativo e logo tomou gosto pelo atendimento.*”

O trabalho era feito de forma muito artesanal. As massas eram amassadas e abertas à mão; todos os produtos eram pesados na hora, muitos eram preparados na hora (a calabresa, por exemplo, era fatiada para cada pizza quando o pedido chegava à cozinha; o lombo e o presunto de Parma eram congelados e fatiados na hora). A montagem de cada pizza levava, em média, de dez a doze minutos.

Enquanto ainda trabalhava em São Paulo com Telecomunicações, quando Lucas voltava para casa trazia mercadorias, insumos, procurava saber sobre como as coisas estavam acontecendo na Pizzaria, e os resultados.

- Sempre tentava me inteirar ao máximo sobre tudo, ainda que de quinze em quinze dias, apenas durante as minhas folgas, e via que o negócio que começou vendendo 600 pizzas no primeiro mês, foi diminuindo a venda gradualmente até que com cerca de um ano de funcionamento caiu para uma média de 300 pizzas por mês, devido a uma sequência de erros. O primeiro deles foi basear o preço na concorrência e, quando percebi o erro, corrigimos em 30% de uma vez, o que notoriamente espantou muitos clientes. – Relata Lucas.

Na verdade, eles se basearam em quem eles enxergaram como concorrência: as Pizzarias mais populares da cidade, que ofereciam produtos de qualidade significativamente inferiores aos produtos da Fornello, que eram artesanais, de altíssima qualidade, com exclusividade e inovação, tanto na apresentação como nos novos sabores oferecidos para a cidade no cardápio, com produtos de custo elevado, trazidos de São Paulo por Lucas, como presunto de Parma e pepperoni, por exemplo. Outro erro crucial era a demora no prazo de entrega que chegava a duas horas. Eram dois para fazer a montagem: Rodrigo e a mãe. Portanto, segundo Lucas, o atraso era apontado por eles como se a responsabilidade fosse do *Motoboy*, porém colocaram mais um entregador e os dois ficavam esperando as pizzas ficarem prontas.

Com cerca de um ano e meio de funcionamento, com toda a família já completamente envolvida, Lucas via todos trabalharem muito para ter muito pouco, ou, segundo a visão de todos: nenhum retorno.

- A Pizzaria não dava lucro. Pagava apenas as contas da casa, atendia às necessidades básicas do pai, da mãe e de Rodrigo através de pequenas retiradas, normalmente feitas diretamente no caixa e sem um controle efetivo. – Diz Lucas.

Lucas ainda precisava fazer investimentos constantes para manter o negócio. E seguindo o exemplo de uma das empresas de Telecomunicações em que trabalhou, para tentar entender melhor a situação e traçar estratégias de melhoria junto com toda a família, sugeriu que fizessem, a partir de então, reuniões em todas as suas visitas, normalmente quinzenais. Essas reuniões sempre desfechavam em brigas, em que nenhuma das sugestões de tentativa de mudança colocada por

Lucas era bem aceita, em que as queixas sobre a sobrecarga de trabalho e a falta de retorno eram comuns a todos, mas as sugestões de testes colocadas por Lucas para agilizar o trabalho, como fatiar a calabresa antes de a noite iniciar e não só quando saísse um pedido de calabresa, como era feito, já eram excluídas de hipótese ainda ali durante reunião. E Lucas precisava ir embora trabalhar para conseguir continuar sustentando a Fornello, e nada podia fazer para mudar a situação.

Só para lembrar, ele era apenas um Técnico em Telecomunicações e exímio comedor de pizzas; não entendia absolutamente mais nada além do que tinha visto em suas visitas como cliente sobre pizzas e Pizzarias e dos ensinamentos de três minutos do Pizzaiolo do Gauchinho. E após algumas poucas reuniões malsucedidas, desistiu. Lucas diz que sabe que não sabia colocar as questões da melhor forma, mas que Rodrigo e os pais, já antes de ouvir qualquer coisa, se fechavam afirmando que Lucas não sabia do que estava falando porque não vivenciava o dia a dia da Pizzaria.

Todo o balanço financeiro e o controle eram feitos pelo pai.

- O pai me apresentava o faturamento e as despesas, que incluíam todas as contas da casa: desde o supermercado, até o cigarro da mãe. – Lucas afirma.

As despesas eram apresentadas em um livro-caixa, relacionadas em ordem cronológica. O dinheiro nunca sobrava, mas também não havia nenhum critério estabelecido para as chamadas pequenas retiradas. O “critério” era não esbanjar.

Lucas não sabia como manter esse controle de longe. O negócio que era para ser uma sociedade entre os dois irmãos, que iriam trabalhar juntos, se transformou num negócio de família com quatro sócios, sendo que desta vez a sociedade foi estabelecida com o tempo, através de um pensamento comum de que aquilo ali era para a sobrevivência de todos eles, e neste momento Lucas era apenas investidor. Não podia interferir na cozinha, pois estava de fora e não entendia nada, e também tinha dificuldade para interferir no controle financeiro, pois o pai também se ofendia com seus questionamentos.

Então, em agosto de 2014, Lucas decide voltar para casa, após sofrer um sequestro relâmpago em uma de suas estações de trabalho, para tocar seu negócio junto com a família. No primeiro final de semana em casa, sofre um acidente de

moto que o deixa de cama, com um joelho fraturado, durante dez meses. E agora, literalmente imobilizado, Lucas passa a assistir “de camarote” ao funcionamento da Fornello. A janela do seu quarto tinha vista para a parte detrás da casa onde foi construída a cozinha que, por sua vez, tinha sua porta e janela viradas para o quarto de Lucas. Lucas passa, então, a assistir à “coisa” funcionar de perto, mas a condição dele em relação à Fornello, para a família, continuava a mesma: ele não entendia de nada e seus questionamentos eram recebidos como ofensas. E, assim, as brigas foram aumentando.

Foram dez meses de cama muito duros para Lucas. Agora ele continuava de fora, mas assistia a tudo pela janela do quarto e muitas vezes, dali mesmo, deitado na cama, colocava sua posição sobre o negócio, sobre a forma como ele pensava que as coisas deveriam ser feitas para que o trabalho fosse mais produtivo e rentável, mesmo tendo que enfrentar toda a negação da família em relação às suas opiniões. Ainda, assim, Lucas não abria mão de colocar suas ideias, nem diminuía a sua gana pela mudança do resultado.

Até que passados dez meses de recuperação, Lucas pôde finalmente voltar a andar e imediatamente procurou se envolver totalmente no negócio. Quando começa a ficar mais presente na cozinha, coloca as suas opiniões e sugestões de maneira mais incisiva e fundamentada sobre tudo aquilo a que ele assistiu durante seus dez meses de repouso. E essa tentativa de mudar a rotina que Rodrigo criou durante quase quatro anos de trabalho culmina numa briga que levou Rodrigo a se desligar repentinamente do negócio, dizendo para Lucas que:

- Se você acha tão fácil implantar tudo que você está falando e ainda tocar a Pizzaria, pode fazer sozinho. A partir de amanhã, eu não faço mais parte.

E assim foi feito. Rodrigo estava fora da Fornello; foi seu último dia de trabalho ali.

Parágrafos finais

Lucas, sem nenhum conhecimento sobre nada, assistindo à coisa acontecer de fora, fica sozinho com o pai que, da Pizzaria entendia apenas do telefone e do

caixa, e com a mãe que, na Pizzaria, apenas produzia alguns insumos e ajudava na montagem das pizzas. Havia também um Auxiliar de Cozinha, que estava ali há apenas três dias. Nenhum deles nunca tinha preparado ou aberto a massa de pizza, nem tampouco acendido ou pilotado o forno à lenha da Pizzaria que já funcionava há quase quatro anos e ainda não dava retorno financeiro.

Diante do quadro atual, sabendo que Rodrigo seu irmão não voltaria nem para dar orientações, Lucas precisa tomar algumas atitudes urgentes para manter seu negócio funcionando.