

PRAZERES DA

MESA

essencial à gastronomia

WWW.PRAZERESDAMESA.COM.BR

RECEITAS
SABOROSAS
COM ARROZ

IVAN RALSTON

O CHEF DO TUJU E DO
TUJUÍNA ABRE O JOGO

TOMATE, TUCUPI
E ALHO NEGRO,
por Ivan Ralston

**JOIA DE
MONTE VERDE**
A COZINHA
AFETIVA DE
ARI KESPER

VINHOS

- OS SEGREDOS DE LEYDA
- OS 50 ANOS DA CASA FLORA

GENTE QUE FAZ/ ENTREVISTA COM LUÍSA BIELAWSKI

POR RICARDO CASTILHO
FOTOS DIVULGAÇÃO

Luísa Bielawski começou no Ráscal, rede que tem uma das melhores cozinhas, e é uma das mais competentes profissionais na administração de um restaurante no Brasil. Hoje, 22 anos depois, é diretora de marketing do grupo, que conta também com a casa de carnes Cortés, a Fattoria Ráscal e os novatos Più e Jota. Neste momento difícil para o mundo da gastronomia, ela participou da implantação de um dos deliveries mais eficientes, com boas embalagens, molhos enviados em separado e entrega perfeita. E chega tudo quentinho. Para falar do sucesso do grupo, de como estão enfrentando a crise e sobre projetos futuros, Luisa concedeu a seguinte entrevista ao diretor editorial Ricardo Castilho.



PDM – É esta a principal crise que você enfrentou na rede de restaurantes?

Luísa Bielawski – Com certeza, esta é a pior crise, não só que eu tenha presenciado, mas enfrentado em toda a história do grupo. Apesar de a empresa ter sobrevivido a muitos períodos turbulentos no decorrer destes anos, como o do Plano Cruzado, o congelamento de preços etc., acho que todos os chefs e restaurateurs concordam que nada foi parecido com o tsunami que a Covid-19 representa para nosso setor. Restaurante é um negócio que envolve muito custo fixo e muitos funcionários. Administrar esses custos em um período tão longo, apenas com a receita de delivery e com pouquíssimo apoio governamental, é muito difícil, às vezes até impossível.

Quais as principais mudanças que foram implantadas no Ráscal?

O Ráscal, hoje, tem uma gestão profissional – com um excelente CEO, diretores que também são sócios e uma estrutura organizada de governança e conselho. Então, as mudanças foram implantadas por um baita time. Com a crise, tivemos de reduzir os custos fixos, enxugar um pouco a empresa. Fechamos duas unidades no Rio, cortamos os gastos possíveis e fomos vendo como ganhar eficiência. A segunda ação foi investir em delivery. Não foi uma decisão óbvia, porque éramos novos na entrega em domicílio, tínhamos começado havia apenas um ano. O delivery, na ocasião, representava 4% do nosso faturamento.

Mas resolvemos entrar de cabeça no digital e no delivery, como estratégia de médio e longo prazo, porque entendemos que a retomada iria ser difícil – isso foi algo que entendemos logo no começo: que esta crise seria longa, levaria de um a dois anos para passar. Sabíamos que ganhar este mercado de delivery seria importante não só para os meses em que o restaurante estivesse fechado, mas por um bom período depois, quando a situação ainda estivesse se estabilizando. Então, mergulhamos de cabeça no projeto.



Mesmo sem ter delivery anteriormente, o Ráscal se tornou um dos melhores nas entregas. A comida viaja muito bem, quais as dicas que você pode dar para quem precisa aprender neste momento?

Se tem uma coisa que esta pandemia fez foi ensinar todo mundo a fazer delivery na marra, inclusive nós. Muitos bons restaurantes, que não faziam entrega, aprenderam a fazer. Aqui no Ráscal, olhamos quais produtos seriam nossos carros-chefes e pensamos em como levá-los até a casa dos clientes. Os bowls são um exemplo, são uma representação do nosso bufê. Recentemente, implantamos o “monte o seu bowl”, em que o cliente pode escolher os itens desejados. E, agora, vamos colocar alguns pratos do dia do bufê, tanto entre os pratos quentes quanto no “monte o seu bowl”. Ainda queremos implantar os pratos-travessa, com porções maiores, para a família, porque esse é um público forte do Ráscal. E temos tentado inserir itens que sabemos que chegarão bem à casa do cliente. Fazemos muitos testes de embalagem, de como mandar, se o molho vai junto ou separado, e monitoramos bastante as notas e os feedback dos clientes.

A parte da entrega é um pilar muito importante, mas complicado, porque não fazia parte do nosso serviço, e é terceirizado. En-

tão, além de trabalhar com os apps, resolvemos fazer uma parceria com uma empresa de motoboys para ter alguns poucos entregadores em cada unidade. Isso permite que tenhamos um pequeno canal próprio de delivery e, ao mesmo tempo, nos ajuda a resolver rapidamente eventuais problemas de entrega que venham a ocorrer com o aplicativo terceirizado. Embora teoricamente a entrega não seja um problema nosso, na prática (*para o cliente*), é. Na hora em que estamos com fome e há um problema com nosso almoço, não queremos saber quem é o responsável, queremos uma solução. O que fizemos, então, foi tomar parte dessa responsabilidade para nós. Tentamos, assim, minimizar eventuais problemas e também garantir que, quando ocorrem, se consiga dar uma solução rápida para o cliente.

Mesmo na crise, o Ráscal partiu para outros negócios. Investiu em outra rede e em hambúrgueres. Como os riscos foram avaliados e quais os planos de expansão para cada caso?

Avaliamos a pandemia como uma crise que duraria de um a dois anos e traçamos os cenários. Havia um otimista e um intermediário, que considerávamos os mais prováveis; mas o pessimista foi o que imperou. Quando se fala

em projeção, o cenário pessimista é aquele que achamos que não acontecerá, mas para o qual queremos estar preparados, caso aconteça. E, infelizmente, o pessimista é o cenário atual. As ações que tomamos de gestão de caixa e corte de custos ajudaram um pouco e, por vezes, passam a impressão de que estamos superbem, tirando a pandemia de letra, o que não é verdade. A pandemia também nos pegou, como a todos do setor. Nossa venda de delivery cresceu, passou de 4% a 30%, na média. Mas isso não chega nem perto de pagar nossos custos. Estamos na mesma situação que a média dos operadores de restaurantes, e tomando bastante prejuízo. Ainda assim, acreditamos muito na recuperação do nosso setor. Por isso, apesar deste momento difícil, olhamos para as oportunidades de crescimento acreditando em uma regeneração. Nas oportunidades que foram chegando. A do Jota era uma conversa que vínhamos tendo com o Julio Raw (*dono do Z Deli*) havia bastante tempo. É um negócio que está começando pequeno, com pessoas que admiramos e que avaliamos conseguir dar conta neste momento. Aconteceu quando achamos um ponto muito bom, em uma praça linda na região da Paulista, que tinha a cara do Jota. E o Più foi uma parceria. Não compramos o Più e, sim, uma participação de 60%. Ficamos sócios do

GENTE QUE FAZ/

Marcelo Laskani, um chef que conhecíamos havia um bom tempo e que admiramos muito, e que seguirá trabalhando com total autonomia na cozinha – agora, com nosso suporte na operação e na gestão. Avaliamos que será positivo no futuro. Abrimos ainda, em dezembro, a Fattoria Ráscal, um restaurante lindo na esquina da Rua Augusta com a Alameda Santos, com os pratos da cozinha mediterrânea de nossa chef Nadia Pizzo, em versão à la carte. Era um projeto que já tinha tomado corpo, a obra já estava pela metade quando a pandemia começou, e avaliamos que o melhor seria concluir e inaugurar. No fim do ano, o número de casos vinha caindo e parecia que o pior já havia passado. Desde que inaugurou, há apenas quatro meses, a Fattoria já passou por três períodos de fechamento e inúmeras restrições de horário, mas estamos confiantes no projeto, que julgamos promissor.

O Ráscal e o Cortés devem ganhar novas casas?

Faz tempo que não abrimos uma nova unidade do Ráscal. A última foi a do aeroporto, que sempre foi muito bem, mas agora está ressentindo bastante. O aeroporto não tem delivery, e as viagens internacionais estão em baixa. Imagina! Mas acreditamos que quando a vacina chegar para todo mundo, as pessoas estarão com muita vontade de viajar e haverá uma recuperação, mais demorada, mas virá. Entendemos que São Paulo praticamente já tenha a quantidade de casas do Ráscal que consideramos adequada – e estamos também satisfeitos com uma unidade na Zona Sul do Rio, no Leblon. É uma operação muito complexa, um restaurante que exige uma área bem grande, por volta de 80 funcionários e um investimento alto. Não temos intenção de ser uma marca nacional, porque é um negócio que exige um acompanhamento bem de perto, para ter a qualidade que tem. Então, não está nos nossos planos crescer com o Ráscal. O que fizemos em dezembro foi inaugurar uma marca associada a Fattoria. É um conceito de cozinha mediterrânea, como o Ráscal, porém à la carte. Um conceito moderno, com pratos muito leves. Vamos fazendo os ajustes



necessários, por pelo menos dois anos, tempo necessário para um restaurante amadurecer. Depois, vemos se cabe um outro. No grupo não temos adotado a estratégia de pegar uma marca e fazê-la crescer desenfreadamente. Criamos o Cortés Asador, a Fattoria Ráscal. Se forem bem, cabe um, dois ou três, não mais que isso. Já um fast-food, como o Jota, por exemplo, é uma operação mais simples e permite mais unidades.

Para muitos, o glamour está na cozinha. Você nunca pensou em se tornar chef?

Nossa, não! Nunca estive em minha vocação. Acho que puxei mais ao meu pai, que é ótimo em experimentar comida (risos). Em vez disso, temos trazido para a empresa chefs que admiramos muito. A Nadia Pizzo, do Ráscal e

Fattoria, que está com o grupo há uns 15 anos, tem a nossa alma, da cozinha simples, artesanal, do interior da Itália. A Dani França Pinto, no Cortés, também faz um trabalho incrível na parrilla e na cozinha. E, agora, estamos animados em poder trabalhar também em parceria com esses dois chefs supertalentosos, o Marcelo Laskani, no Più; e o Julio Raw, do Z Deli, no projeto do Jota.

Mas nessas novas casas, você opina no cardápio, na criação de pratos?

Tento trazer ideias para as chefs, no Ráscal, Cortés e Fattoria, levantando as tendências na gastronomia e procurando entender o que os clientes estão buscando, estão querendo comer, o que se adequa com nossa operação e esteja alinhado com nosso con-



ceito. Essa é a parte mais gostosa do meu trabalho. Vou lá, experimento, e trocamos ideias. Elas são muito abertas, fluem muito bem. Nesses dias, penso o quanto gosto do meu trabalho, porque, claro, como toda profissão, tem também momentos muito difíceis, ainda mais neste momento. Nos novos negócios, é um pouco diferente, porque entendo que é fundamental a preservação do DNA que faz deles um sucesso. Nesses casos, prefiro não interferir em um processo de criação que já funcionava muito bem e, junto com nosso time, dar suporte para o marketing, a operação e a gestão.

O Marcelo e o Julio têm outro jeito, ambos são muito bons. Achamos muito importante manter o estilo e a autonomia dessas marcas, para que justamente não percam a essência, que os faz ser tão queridos. Nós, inclusive, que sempre fomos clientes, sabemos que são muito bons e os admiramos. Nosso papel nessas sociedades é o de gestores. No caso do Più, fazia falta ter sócios que atuassem na parte de gestão. Agora, ele nos tem para ajudar, o que vai ser muito benéfico, porque libera o Marcelo para focar na cozinha, que é o

que ele ama. E, no caso do Jota, que já tem o Bruno, que é um excelente gestor, ele precisava de ajuda para fazer um negócio mais escalável, porque estamos falando de fast-food. Eles precisavam de um grupo sólido para ajudar a estruturar isso. Portanto, nos dois casos, nosso papel é dar suporte de gestão e de operação.

Alguns pratos não podem sair do cardápio do Ráscal. Mas quais são os seus favoritos? Algum, mesmo você o adorando, já saiu do cardápio?

Amo o Ráscal, por mim comeria todos os dias ali. Gosto muito de salada, de verduras, adoro peixe cru, que tem bastante no bufê, sempre um ceviche, um carpaccio bem fresco. Adoro as massas também, mas tento ser mais comedida. Gosto muito de comer salada no meu dia a dia, essa salada expandida, com grãos.

Tínhamos duas receitas de beterraba que eu amava: um ravióli, lindo e gostoso, e hommus. Mas não tinham saída. Às vezes, é meio triste quando vejo um prato de que gosto muito sair do cardápio. Mas seguimos esse princípio: se o cliente não quer comer,

precisa trocar por outro. Às vezes, tentamos de novo, para ver se o cliente não mudou de ideia (risos).

Qual o segredo do alto padrão Ráscal?

O Ráscal é um grupo bem menor do que as pessoas imaginam. Muita gente acha que somos grandes, pela quantidade de endereços que temos em São Paulo, mas não somos. Estamos concentrados aqui, com apenas duas casas no Rio – um Ráscal e um Cortés. Isso faz com que consigamos ser muito presente em nosso negócio. E quando falo em nós é porque temos um grupo de sócios – além das duas famílias no comando (os Bielawski e os Testa), nossos diretores também são sócios. Todos são muito dedicados, cuidam dos restaurantes como donos mesmo, visitando todas as casas o tempo inteiro. Para uma cozinha que é tão artesanal e que não mantém cozinha central, em que tudo é feito em cada restaurante, com 40 receitas em um dia e outras 40 diferentes no dia seguinte, não existe milagre. A única forma é ter pessoas muito preparadas, que amam o que fazem, trabalhando e presentes todos os dias.