

Da poltrona do executivo

Entrevista com Matusalém e Oséas Sócios-proprietários do Restaurante Matusalém – Belo Horizonte - MG www.restaurantematusalem.com.br

Prof.^a Dr.^a Denise de Castro Pereira
dpereira@pucminas.br

Professora do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais – ICEG da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Prof.^a Dr.^a Lilliane de Oliveira Guimarães
lilianeog@pucminas.br

Professora do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais – ICEG e do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Mônica Diniz Victorino Gontijo
Aluna do Curso de Administração da PUC Minas e Estagiária da Revista Economia & Gestão

Os Chefs Matusalém e Oséas Gonzaga são oriundos de uma tradição de aprendizes de culinária no SENAC e hoje comandam empreendimentos bem sucedidos, capazes de aglutinar a primeira linha da cozinha nacional em torno de suas experiências e eventos mobilizadores da melhor gastronomia. Nascidos numa família de mulheres lutadoras na periferia de Contagem - Região Metropolitana de Belo Horizonte, Matusalém foi levado a enfrentar o cenário da colonização amazônica com a família da tia, enquanto Oséas vendia frutas selecionadas com o intuito de aliviar os esforços da mãe lavadeira no cuidado com seus muitos irmãos. Após a inserção no mercado da gastronomia, suas atitudes proativas os levaram a voos distantes – de Belo Horizonte a Tiradentes e a Gramado, do Rio de Janeiro ao México e a Washington, de Salvador a Portugal e à Itália, entre outros destinos –, em busca da experimentação e da descoberta da diversidade cultural para distinguirem suas criações culinárias. Mais do que isso, como empreendedores, contribuem com a realização de eventos gastronômicos regionais, nacionais e internacionais, promovendo a abertura de espaços mercadológicos e de uma rede de relacionamentos que lhes dão aporte para decisões estratégicas, tratadas por eles como se fossem decorrências simples de um modo de viver a vida e a profissão com alta qualidade. Delicie-se, a seguir, com a história de vida desses dois chefes – na cozinha, nos negócios, na capacidade de lidar com a incerteza e de exercitarem a criatividade.

Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta 141 entrevista.

Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte, v. 9 n. 20, maio/ago. 2009.



E&G: Matusalém, conte-nos sua história de vida para entendermos o interesse pela gastronomia e o sucesso de seu empreendimento.

Matusalém: Sou de uma família muito pobre e o relato de alguns fatos é importante porque marcaram a minha vida. Nas décadas de 60 e 70, vivíamos uma série de dificuldades. Nós morávamos em uma vila em Contagem, e, quando vinham os temporais, a minha mãe colocava os oito filhos debaixo de uma bacia para não molhar a cabeça. Nem casa a gente tinha para morar. Isso aconteceu porque o meu pai nos abandonou muito cedo e a minha mãe é que cuidou de todos os filhos. Ela é uma mulher guerreira, é uma heroína mesmo. Até hoje, ela faz parte da nossa vida no dia-a-dia.

Com tudo isso, quando, nos anos 80, o INCRA incentivava a colonização de Rondônia, minha tia resolveu vender tudo o que tinha e ir arriscar a vida lá. Eu, com espírito aventureiro, decidi ir junto. O único da família que teve coragem. Eu tinha 13 para 14 anos na época. Para chegar lá, vendemos queijo no caminho para abastecer a kombi.

Chegando lá, não fomos enganados, mas sonhávamos com uma coisa muito melhor - que a cidade seria mais urbanizada, que teríamos uma condição de vida melhor, mas não. Eram quase 100 km dentro da mata virgem, andando por três dias em trilha de seringueiros, com um tipo de mochila nas costas e as três crianças pequenas numa rede até chegar ao terreno que ficava perto da cidade de Coqueiral. No início foi tudo bem, mas quase todos nós pegamos malária e eu tive esse corte no braço (mostrando a cicatriz), com mato bem na veia e o sangue estancado só com a mão.

Mesmo mais novo, tomava conta das crianças em uma cabana, de onde a gente via todos os tipos de animais passando.

Minha história com a gastronomia começa quando, para garantir a sobrevivência, eu inventava coisas para a gente comer.

Para sobrevivermos, eu inventava as coisas para a gente comer, e aí começa a minha história com a cozinha. Nativos naquela região existiam a mandioca e o mamão papaia. Então eu comecei a criar pratos e que pratos! Naquela época nem imaginava pratos. Criava alguma coisa para a gente poder se alimentar. Fazia mandioca cozida, mandioca misturada com folhas da mata, com mamão. O sal só quando os seringueiros traziam da cidade. E, quando não tinha, ia sem sal mesmo. Uma vez, um seringueiro chamado Isaías me perguntou se ele pegasse um

jacaré eu cozinhar? Falei: - Claro!

Numa tarde, eu e Isaías no riacho, apareceu o jacaré. Ele com uma garrucha de duas balas e o jacaré foi chegando, com dois olhos parecendo lanternas no meio da mata. Ele atirou e disse para eu ir lá pegar o bicho. Eu sem saber que mesmo morto ele se debatia esfaqueei o bicho várias vezes. Não sei se por fome, necessidade ou vontade de matá-lo. Fui e cozinhei o jacaré numas panelinhas e latas de gordura com leite. Todo mundo comeu!

E&G: E você então não tinha a menor noção de cozinha?

Matusalém: Até então nem imaginava cozinhar.

E&G: E a sua mãe cozinha Matusalém?

Matusalém: A mão de minha mãe sempre foi de ouro! Eu acho que, até hoje, não sei cozinhar como ela, mesmo depois de toda a experiência. Mas tudo começou mesmo quando a seringueira cresceu e nós fomos obrigados a sair do mato e ir para cidade de Coqueiral. Lá, conhecemos uma moça chamada Rose, que tinha um restaurante na rodoviária. Ela me convidou para trabalhar e lá eu fiquei trabalhando um período. A gente soltava umas carnes cozidas com mandioca, umas linguças. Fui para trabalhar como garçom, mas o tempo inteiro ia à cozinha. Então comecei a cozinhar e fiquei um bom período com ela, quando tive uma experiência muito boa. Eu até consegui voltar pra Belo Horizonte no final dos anos 70.

Quando cheguei a Belo Horizonte, o Oséas já estava na área. Ele trabalhava entregando pão de queijo e me convidou para trabalhar em um hotel. Quando eu entrei no SENAC, os instrutores colocaram-me na cozinha, tanto eu quanto o Ivo Faria [também *chef* de cozinha em BH], porque a gente não tinha aparência física para aguentar a galera do salão, pois éramos muito magros. Eles não sabiam o benefício que estavam fazendo! Passei muito bem na prova no SENAC. Alguns da nossa turma foram escolhidos para complementar o curso na Suíça, entre eles o Ivo, que tinha grande destaque na cozinha. Eu fiquei no SENAC e fui trabalhar com Oséas, vendendo o pão de queijo que era terceirizado. Depois fui lavar panelas no [hotel] Real Palace. Após um ano de trabalho, lavando panela Stuart, minha primeira posição na carreira, - e eu passei por quase todos os setores como *saucier*, *garde manger*, *rotisseur* - tornei-me *chef* executivo, ainda menor de idade.

Eu fiquei apaixonado pela gastronomia. Comecei a fazer cursos, estudar. Lembro da minha primeira foto no jornal, com uma bandeja de presunto de Parma, que eu guardo até hoje. Comecei a me dedicar à cozinha e a adquirir espaço junto ao grupo Alpino – do grupo Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta143 entrevista.



Coca-Cola. Eu, o Ivo e o Cícero chefiamos 16 casas do grupo, mais uma em Divinópolis, a Cervejaria Savassi. Fiquei quase 10 anos com o Ivo, com o Sr. Neli e com Oséas.

Nos anos 90 tive a felicidade de conhecer a cozinha francesa. Até então trabalhávamos com cozinha internacional, para inaugurar o L'Apogée, um bom restaurante de Belo Horizonte, do genro de Estela Valadão. Nessa época, aconteceu um fato curioso. Acontecia a Guerra do Golfo e o *chef* da embaixada brasileira em Washington foi intimado a ir para guerra e a embaixada ficou sem *chef*. Fizeram contato com os amigos Colti, Jece Valadão e Estela, esposa do Pierre, em nome do embaixador Moacir Marques Moreira e pediram um *chef* para trabalhar na embaixada nos EUA. O Colti falou que poderia indicar o braço direito dele – Matusalém – e me indicou, mas, como meu primeiro filho tinha acabado de nascer, eu recusei. Não podia simplesmente deixar as minhas coisas, meus filhos aqui e ir para os EUA. Sugeri o nome do Oséas, mas ele ainda não tinha referências [profissionais], pessoas que o indicassem, que o conhecessem, que soubessem do seu potencial. Conseguimos, com pessoas que eu conhecia, uma carta de referência; o Colti assinou embaixo e o Oséas foi para a embaixada brasileira. Eu continuei aqui.

Logo depois, as propostas foram surgindo e me convidaram para São Paulo. Fui morar nos Jardins, onde conheci o Luís Henrique Marcondes e participei da inauguração do Café Cancun. De lá ele me mandou para Cancun, para estudar a cozinha mexicana, durante três meses. Quando voltei, com a gastronomia mexicana, houve o lançamento do filme “Como água para Chocolate”, em São Paulo. Com isso, o Café Cancun cresceu, montou várias parcerias, entre elas com o programa Namoro na TV, com Sílvio Santos, no SBT. Um belo dia, o Jô Soares, que ainda trabalhava no SBT, ficou sabendo do restaurante e das esculturas com manteiga. Eu resolvi fazer um boneco do Jô Soares para colocar em cima da comida mexicana, todo gordão. Ele ficou apaixonado pela escultura, pela perfeição do meu boneco e me convidou para uma entrevista. Isso foi em 1993 e abriu as portas para mim.

Tinha também o Programa Sílvio Lancelot, na Bandeirantes, que me convidou para ser coadjuvante dele. Fiquei lá um ano e meio. A Rede Mulher de Televisão, de Santa Bárbara, me convidou para dar três aulas semanais de cozinha mexicana. Lá permaneci até ser convidado pelo Ivo Faria para retornar a Belo Horizonte e inaugurar o Veccio Sogno, que há 14 anos é o melhor restaurante de Belo Horizonte. Eu fiquei durante seis anos chefiando, administrando e fazendo toda a montagem daquela casa e, até hoje, minha irmã trabalha com massa.

Depois desse período, conheci a famosa cozinheira Dadá Bahia. Ela me chamou para Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta



fazer um serviço em Brasília, uma recepção à modelo Gisele Bündchen, no Palácio da Alvorada. Nessa viagem, ficamos 40 dias fazendo recepções na Casa Cor, no Palácio da Alvorada com o FHC. E então, depois disso, Dadá me convidou para conhecer Salvador. Lá, cozinhamos para os trios elétricos em pleno sábado de carnaval. Eu, num trio elétrico às 6 horas da manhã, junto com Gil, Caetano, Gal. Decidi ficar em Salvador. Dadá me propôs administrar os restaurantes dela lá na Bahia e fomos parceiros durante um ano e sete meses. Até que ela me convidou para montar um restaurante em Salvador. Na mesma época surgiu a possibilidade de ela abrir o Corsário, que é um restaurante para 500 pessoas na orla, mas aí nós nos separamos.

Foi então que conheci o falecido Leonel, que era dono da Rede Bargas. Ele me ofereceu seu restaurante do Pelourinho, um casarão antigo de três andares. Mas eu não tinha dinheiro e disse a ele: “só se eu vender a mulher e os filhos” [risos]. Então pedi pra minha mãe acelerar a venda do meu apartamento em Belo Horizonte, um carro e comecei a vender as coisas. Comprei o restaurante e comecei minha carreira solo em 2002, com o restaurante que já levava o meu próprio nome. E esta é outra história, porque foi uma dificuldade colocar o nome de Restaurante Matusalém. Primeiro, porque eu não sabia como colocar o nome no restaurante e, segundo, o meu nome, porque eu não conhecia ninguém no nordeste a não ser a Dadá. Eu apenas conhecia Salvador. Então, liguei para o Ivo em Belo Horizonte e contei sobre a oportunidade de comprar o restaurante, mas não sabia como as pessoas iam me achar lá. O Ivo falou: “Põe o seu nome! Coloca seu nome porque você já está muito conhecido no Brasil”. Pensei, Restaurante Matusalém, isso não soava bem em minha cabeça, mas foi a melhor coisa, o melhor achado. Todo o processo de como abrir uma empresa, o passo-a-passo para registrar e definir o nome do restaurante eu aprendi com a dona Iraildes, diretora do SEBRAE, em Salvador. Eu e meu braço direito, minha esposa, Analice.

Restaurante Matusalém, isso não soava bem na minha cabeça, mas foi a melhor coisa, o melhor achado.

Todo mundo achava que era um restaurante árabe com o nome Matusalém. Ninguém imaginava que era um restaurante baiano e mineiro. E, através desse nome, a gente conseguiu captar os clientes de São Paulo, Rio, do Brasil. Todos diziam que não podia existir dois *chefs* Matusalém. Então, me identificavam em Salvador. Alguns empresários saíam daqui de Belo



Horizonte, do Rio, iam a Salvador para almoçar ou jantar comigo. O restaurante cresceu muito, mas eu sempre pensava na minha família em Belo Horizonte, os meus amigos, clientes e colegas. E eu me perguntava: “o que vou ficar fazendo aqui nesse Nordeste sozinho?” Aí começou a dar aquele desejo de voltar, eu ligava sempre falando: Oséas, estou querendo voltar para Belo Horizonte, vamos montar um restaurante juntos. Mas o mais importante disso tudo é que consegui realizar a montagem do restaurante com parceiros fortes, apenas com o nome Matusalém. Parceiros como o SEBRAE, que traduziu o cardápio em cinco idiomas. E ainda, patrocinava, de uma forma [discreta], o *site* do restaurante, mesmo não sendo muito de ceder a logomarca para colocar em empresas particulares. Agora tiramos a marca deles porque estou em Belo Horizonte. Mas, a marca deles esteve no *site* do Restaurante Matusalém, no cardápio, na porta do restaurante. Mandaram até fazer um mosaico com as iniciais do meu nome para colocar no chão, com um dos maiores artistas plásticos de Salvador. Junto com o SEBRAE, o MasterCard também foi um dos patrocinadores mais fortes. Naquele período, nos quase 10 anos que eu passei em Salvador, fiz parte da Associação do Pelourinho - Associação dos Bares e Comerciantes do Pelourinho. Levamos para o Pelourinho a sede de uma Faculdade de Tecnologia e Ciência; o Instituto Hospitalidade; uma administração local [porque o Pelourinho é uma cidade dentro de Salvador]; projetos de associativismo e cooperativismo; e ainda contribuímos para reabrir uma parte da primeira Escola de Medicina de Salvador, no prédio histórico da Universidade, onde realizamos cursos e palestras tanto para faculdades quanto para a Associação dos Bares e Restaurantes de Pelourinho.

Deixamos muitos grandes amigos. Conhecemos a gastronomia viajando a Bahia toda, estudando e fazendo festivais. Hoje temos festivais que, praticamente, fazem parte do calendário, dos quais participei na fundação, como o Festival de Gramado do Rio Grande do Sul entre Cafés Coloniais, o Festival de Itaipava, no Rio de Janeiro; o festival de Tiradentes, com iniciativas do Ralph Justino, Ivo Faria, Beto Corrêa, Memo Biadi, minha, está no calendário de Minas; o festival de Santa Rita do Passa Quatro, em São Paulo; além de cursos pelo Brasil todo.

Então o que eu posso dizer? A gastronomia nos impulsiona, nos leva a caminhos que, vou falar um jargão, a própria razão desconhece. Imagina uma pessoa que veio da senzala, criada por uma mãe que lavava roupas e que para estudar andava quase 10 km mato adentro, chegar a uma condição de hoje, ter acesso a áreas que muitas pessoas, muitos brasileiros não têm. Nós temos acesso ao meio político, a áreas do governo, áreas administrativas; temos Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta



parcerias, como a da Bianca Lage, na TV Bandeirantes, onde fazemos um programa semanal; estamos articulando parceria em um programa em que serei apresentador junto com Oséas; tudo isso foi possibilitado pela gastronomia. No meio artístico, temos bom relacionamento, recebemos bem na nossa casa. Recebemos também os evangélicos. Temos acesso à sociedade em geral e esses são benefícios da gastronomia, do trabalho sério.

Imagina uma pessoa que veio da senzala, criada por uma mãe que lavava roupas e que para estudar andava quilômetros a pé, chegar a uma condição de ter acesso a áreas que muitos brasileiros não têm.

E&G: E todos os seus irmãos estão nessa área?

Matusalém: Todos nós trabalhamos aqui no restaurante. A Elizabeth trabalha com massa no Veccio Sogno há 14 anos, a Elidmar trabalha na área de salgados, é especialista em salgados, coquetéis e lanches. A Mirian, com decoração, eventos e administração junto com o Eudes. Todos cozinham e aliam seu trabalho com a administração. Eliane também trabalha, faz todo tipo de evento. Melquezedequi hoje está no restaurante da Savassi. O meu filho Moisés será meu sucessor. Ele está louco para formar em gastronomia e será um grande *chef*. Minha esposa trabalha comigo na cozinha, é uma das cozinheiras-chefe. O meu outro filho está formando em administração e comércio exterior, trabalha na área administrativa do outro restaurante, chamado Melhor Sabor e tem cozinha para 400 pessoas no almoço, todos os dias. E a minha mãe, hoje, só desfruta, porque já trabalhou muito. Quando montei o Restaurante Matusalém em Salvador, ela foi me ajudar e fez de tudo, limpou parede, pintou. Ela é uma guerreira mesmo e está chegando aos 70 anos.

E&G: Matusalém, quando você se instalou em Belo Horizonte?

Matusalém: Eu vim de Salvador depois do carnaval do ano passado. Tem mais ou menos um ano que eu estou aqui em Belo Horizonte, e o restaurante completou um ano em junho. Vendi o restaurante de Salvador para ajudar a pagar esse daqui. Eu vim de mala e cuia. Trouxe meus dois administradores baianos, equipamentos, mesa, cadeira, toalha, tudo. Deixei só a carcaça do prédio. Porque lá era o seguinte: concessão do governo. Então você é dono, mas não é dono. Você compra um espaço depois repassa.



Oséas: Na verdade, fazer um discurso como o Matusalém, é só pra ele. Mas nós começamos muito novos na profissão, em 1981. Para nós foi o ano em que demos aquela alavancada profissional, depois que passei pelo SENAC, em Belo Horizonte.

E&G: Como você entrou no SENAC? Como teve essa ideia?

Oséas: Eu costumo falar que eu sou uma exceção em Belo Horizonte, pois entrei para o ramo da gastronomia forçado pelas circunstâncias. Tinha 13 anos. Matusalém já falou da nossa família. Financeiramente, podemos falar que a gente não tinha recurso, nenhum, zero. A gente se lembra da nossa infância, de alguém que vendia picolé e laranja na rua para conseguir comprar a merenda. O início da nossa história é assim, mas a gente sempre fez com muito orgulho. Hoje a gente olha para trás e vê o valor disso. É mais fácil eu falar do Matusalém e ele de mim, do que eu falar de mim mesmo. Mas foi assim que trabalhamos, como numa empresa. Nós fizemos de tudo antes de trabalhar com gastronomia. Fomos pedreiros, ajudantes de pedreiros, vendedores de laranja, chapa de caminhão, até uns 12 anos de idade, carregando e descarregando caminhão do Ceasa, manutenção de geladeira, reforma de casa, eu tomei conta de um idoso ali na Rua Espírito Santo. Era um velhinho paraplégico e eu fui lá ajudar a tomar conta dele. Com 11 anos de idade eu dava banho, levava para pegar sol. Eu me lembro que a minha mãe fazia um revezamento da gente na cozinha. Não sei se o Matusalém se lembra disso, ela mandava cada dia um dos filhos pra cozinha. No meu dia, se pudesse, eu o trocava por qualquer serviço grosso. Eu não gostava de cozinha.

O primeiro contato meu com a gastronomia foi na Coziminas, na Avenida Amazonas. Eu trabalhava fazendo entrega de alimentos no caminhão. Fui para ajudar o motorista a entregar, comprar no Ceasa as verduras e legumes e entregar nas outras empresas em Vespasiano e Contagem. Isso foi em 1968. Um dia, faltou o ajudante de cozinha, veio o gerente espanhol e me mandou pra lá. Eu disse que não ia, e ele falou que me dispensava se não fosse. Pensei duas vezes, porque lá em casa a gente precisava do dinheiro, e fui para ficar um dia e fiquei quatro. Daí o ajudante saiu e ele decidiu que eu ia ficar lá. O *chef* de lá era um cara que olhava para o futuro. O Flávio, era esse o nome dele, me disse para ir para o SENAC, porque achava que eu tinha vocação para a coisa. E me levou até lá. Fiz um primeiro curso... Fiz o segundo, o terceiro. Gostei do negócio e fui ficando. E esse foi o meu primeiro contato. Da Coziminas, fui para Brasilton Hotel, para a Alimenta e depois para o Royal Palace. Todo curso que tinha eu participava, toda palestra eu ia para aprender. Matusalém e eu nos identificamos muito, nós ingressamos juntos. Onde foi um, foi o outro. Petisqueira do Galo, Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta



Jardin, o primeiro restaurante francês de Belo Horizonte, o Chantilly na Savassi, no Rio de Janeiro, em Cabo Frio, no L'Apogée. Tudo isso antes de ir para os Estados Unidos. Assim, ia um, ia outro. Cozinheiro ou *chef* não importava e a gente se identificou com a gastronomia.

Em 90 fui para os Estados Unidos. Eu tinha vontade de sair e a gente já tinha passado pelos melhores restaurantes de Belo Horizonte. Eu queria aumentar o meu currículo e nessa época, através do amigo do Matusalém, me colocaram em contato com a embaixatriz, no Rio. Eu participei de uma entrevista, junto com uns cinco *chefs* e era o mais raquítico de todos. Não tinha cara de cozinheiro, cara de *chef* – não tenho até hoje. Ela fez entrevistas com os cinco *chefs*. Cada um entrou e ficou mais ou menos meia hora. Eu fui o último. Eu fiquei mais de duas horas na sala. Olhava para o relógio e ela não parava. Queria saber onde eu trabalhei, com quem, ela queria saber tudo. E demorava mais porque ela dava uma saidinha de vez em quando e só depois eu descobri que ela ligou para todo mundo que eu falei. Todas as pessoas que eu dei nome: Matusalém, Marcelo, Ivo Faria, Fernando Vilaça, Serafim - *chef* do Brasilton Hotel. Quando eu cheguei do Rio o pessoal falava: “Oséas, a embaixatriz ligou pra mim”. Então, se eu falasse alguma mentira, eu não teria ido. A Maria Luiza me lembrou um fato: eu já trabalhava no Veccio Sogno junto com o Matusalém, poucos anos atrás, ela veio do Rio e me lembrou. Na entrevista ela perguntou se eu sabia fazer pão de queijo. Eu disse sim. “O senhor tem alguma receita?” Eu tinha 23 pra 24 anos e ela me chamava de senhor. Eu disse que sabia e que meu primeiro contato com pão de queijo foi numa empresa que eu vendia ‘pra caramba’, numa bicicleta. Fazia durante a noite, e durante o dia eu entregava. Então, eu sabia a receita de cor e salteado. Então, ela me pediu para citar. Eu dei uma receita de pão de queijo para ela. Quando eu cheguei aos Estados Unidos, um mês depois, ela me pediu para fazer a receita. Ela pegou aquela receita e era a minha receita. Eu fiz. Só que não tinha polvilho azedo lá, então eu tive que pegar a tapioca, triturar no liquidificador, passar na peneira, para fazer o pão de queijo. E Deus foi tão bom, que deu certo!

Nos Estados Unidos, a embaixatriz me pediu para fazer pão de queijo. Ela pegou a minha receita. Sem polvilho azedo, triturei no liquidificador a tapioca, passei na peneira e fiz o pão de queijo. Deus foi tão bom que deu certo!

Estes são detalhes importantes da realidade, do que eu vivi, sem contar lorotas. O primeiro jantar oficial que eu fiz foi para o Romeu Tuma, depois para o Collor de Melo, fiz jantar na Casa Branca, para o Clinton, para o vice-presidente [e mostra as fotos], fiz um grande evento no zoológico, com o prefeito Julien, levando todos os produtos daqui, flores da Amazônia para decorar o zoológico. Em 1994 cozinhei para a seleção brasileira; pelo fato de estar lá, eles me convidaram para acompanhar a seleção. Em Washington fiz a recepção deles. Tudo isso é muito importante, sem contar que lá passaram cinco presidentes e aqui ainda cozinhamos para o Lula. Isso deu uma repercussão maior para a gente e para a gastronomia. E, como Matusalém falou, a gastronomia nos colocou em lugares que a gente nunca imaginava que iríamos. Tem sempre alguém nos convidando por ver o nosso compromisso com a gastronomia.

E&G: Você ficou quanto tempo nos EUA?

Oséas: Cinco anos. Em 93 eu voltei, casei e levei a minha esposa, que morou e trabalhou comigo na Embaixada. Lá, eu também inaugurei dois restaurantes brasileiros. Um está lá até hoje, o Samba Café, e ainda faz sucesso. Fiz um curso de gastronomia que me deu visão de *buffet*. Então, eu trabalhava com pequenos jantares, mas queria fazer grandes eventos. Estudei inglês, estudei um pouco de francês e a história da gastronomia. Quando vim de lá, eu já queria trabalhar por conta própria. Cheguei em Contagem e abri um restaurante para eventos, com o nome de Melhor Sabor. O nome teve origem no fato de que eu ia ao mercado de peixe nos Estados Unidos e, para eu comprar pescados, sempre queria o melhor que tivesse. Então eu falava com vendedor que eu queria o melhor, o *the Best*. Meu apelido virou *the best*. Mas eu não conhecia os produtos deles, então eu pedia o melhor. Eles começaram de fato a me oferecer o melhor. Quando eu queria um peixe, perguntava: de onde vem esse peixe? Ele falando em inglês e eu aprendendo inglês. De que espécie é esse peixe? Como se come esse peixe? Como que se prepara? O que acompanha? Do jeito que ele falava, eu preparava na embaixada uma receita nova para mim e para o embaixador. As minhas cobaias eram os embaixadores. Quer melhor cobaia do que aqueles que viajam e comem nos melhores restaurantes? Eu fazia aquelas receitas e as servia como se eu fosse o autor. Normalmente eles elogiavam, ou a embaixatriz, que era mais criteriosa, fazia alguma observação, e falava que eu podia escrever. Eu tenho hoje mais de 300 receitas inéditas, que foram feitas assim, dessa forma. Assim nós construímos um currículo profissional qualificado e detalhado.

Voltei e abri o restaurante em 1995. Trabalhei com o Buffet e o restaurante até 1999. Eu fiquei um ano com o restaurante em Contagem e também prestei serviços. Nessa época, foi um grande aprendizado pra mim, porque vendemos muito bem, mas eu quebrei. Eu não dava mais conta de fazer tudo, então voltei a trabalhar com o Matusalém no Veccio Sogno. Deixei de novo a minha carreira solo e fui trabalhar fichado. Trabalhamos um período para quitar as dívidas que eu tinha, antes de poder voltar. O Roberto, da Andrade Gutierrez, me convidou para abrir um restaurante dentro da fazenda, em Sete Lagoas. Em questão de hotelaria e turismo não tem lugar melhor, porque tem uma estrutura de primeiro mundo. Montei um restaurante lá com ele e fiquei dois anos lá. Foi nesse período que eu convidei o Eudes, meu irmão, que trabalhava com madeira. Ele abandonou 15 anos de marcenaria e veio trabalhar comigo, pois a minha vontade era ter alguém para administrar o escritório. A produção era comigo, mas eu não gosto de escritório, nunca gostei de ficar dentro de quatro paredes e mexendo com computador, nunca foi o meu forte. Ele ficou na dúvida, pois não conhecia a área, mas era comprometido e honesto. Ele veio e nós fomos para Sete Lagoas. Ele fez um estágio de seis meses como gerente no Chantilly. Deu muito certo e nós ficamos dois anos. Depois nos dedicamos ao Buffet Melhor Sabor em Contagem. Nós ganhamos uma licitação na prefeitura, para montar um restaurante na Secretaria da Educação e prestamos serviços para outras quatro secretarias, trabalhamos com a prefeitura e as secretarias de Betim, com a Prefeitura de Belo Horizonte e fizemos grandes casamentos, festas de 15 anos. No ano passado, quando Matusalém realmente definiu vir para Belo Horizonte', eu vi que aquele era o nosso momento.

Matusalém: Eu fechei o restaurante lá em Salvador. O restaurante no auge, sabe o que é você fechar com a casa lotada até o último dia?

Oséas: Nem eu mesmo acreditava que ele teria essa coragem. O restaurante estava num momento muito bom. Mas nada melhor do que você mudar quando você está bem, porque se você esperar ficar ruim, ah quebrou!!! Então ele parou, realmente, num momento em que estava muito bom lá. Quando Matusalém falou que vinha, era Carnaval; você imagina, chegou aqui com mudança e com tudo. Foi uma dificuldade arrumar casa para morar, mas veio assim mesmo, “com a cara e a coragem”, e nós começamos a procurar aqui em Belo Horizonte uma casa para a gente montar um restaurante. Vimos muitas, mas nenhuma tinha o perfil que queríamos. Uma casa que fosse um restaurante, mas que tivesse um estilo de casa, que permitisse liberdade para fazer ambientes diferentes e no qual as pessoas não se sentissem em um galpão. A primeira visita que o Matusalém fez a este local ele falou: “Oséas, achei a Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta151 entrevista.



casa!”. E eu, quando a vi, senti a mesma coisa. No dia que em que nós inauguramos a casa, ninguém sabia que a gente ia inaugurar; porque saíram duas ou três notas no jornal, a casa lotou. Foram 120 pessoas e a gente não pôde deixar entrar mais, não tinha jeito. Nessa ocasião nós soubemos que tomamos a decisão certa.

A gente sabe que a toda casa, no início, as pessoas vêm por curiosidade e depois ela cai um pouco num certo momento. Então, vai-se peneirando o perfil do cliente que se quer. Nós imaginávamos, que levaríamos um ano para estruturar a casa e, no segundo ano, nós a colocaríamos no mercado. Então, a partir de junho é que começamos a anunciar, divulgar, trabalhar com *marketing*, trabalhar com eventos.

Nós queríamos um restaurante com clientes diferenciados. Se a pessoa quer estar mais elegante, mais formal, pode ficar aqui, se quiser ficar mais liberal pode ficar aqui, se quiser ficar só estilo bar fica lá embaixo; então, era esse o nosso estilo e deu certo. Quem vem aqui, hoje, normalmente tem voltado. Nós estamos fazendo aqui um controle com os clientes que voltam e, normalmente, a cada um mês e meio vê-se o mesmo grupo de clientes voltando e trazendo mais.

Matusalém pra mim é um exemplo. Eu não queria que meu nome fosse divulgado, foi uma luta para colocar meu nome no jornal. Eu não queria anunciar que eu era cozinheiro, eu posso fazer, mas queria ficar no anonimato. Eu sempre fui assim, até chegar ao ponto que eu vi como era importante que eu me mostrasse, que eu fosse às mesas, pois a gente ganha credibilidade, a pessoa vê com quem está conversando.

E eu sou um bom vendedor, hoje eu sei disso. Quando eu abri minha primeira empresa, eu saía para apresentá-la. Falava com as pessoas que estava trabalhando por conta própria e gostaria da oportunidade de fazer um evento, de fazer uma comida, e fazia isso em empresas. E normalmente as pessoas ficavam meio ressabiadas e viam o currículo e achavam interessante experimentar.

E&G: Oséas, você acha que você quebrou por quê?

Oséas: Porque eu vendia a crédito. Vendi de uma vez para uma empresa mais de 20 mil reais. Outra empresa, mais de 15 mil reais. E, como eu era uma pessoa que vendia o almoço para comprar a janta, a empresa estava mal estruturada. Em 97, a FIAT teve um problema e parou de comprar, ela diminuiu a produção e alguns fornecedores quebraram. E no momento que eles pediram falência, duas empresas que eram os meus maiores compradores não me pagaram.

Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta152 entrevista.

Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte, v. 9 n. 20, maio/ago. 2009.

**E&G: E o Matusalém, hoje é sócio seu no Buffet também?**

Oséas: Não. Quando o Matusalém veio para cá, nós montamos uma parceria nesse restaurante. O Melhor Sabor continuou comigo e com o Eudes e o Melhor Sabor virou sócio do Restaurante Matusalém aqui. Nós trouxemos Matusalém, com a Marta, com tudo pra cá. Ele veio como sócio, mas para gerenciar e ficar na casa o tempo todo. Eu divido meu tempo aqui, com o Buffet e com o restaurante da Secretaria. Mas, ele é exclusivo aqui na casa. Ele é o proprietário da casa. Eu estou aqui umas duas, três vezes na semana. E ele está aqui o tempo todo.

E&G: O restaurante serve almoço e jantar?

Oséas: Almoço e jantar. A gente fecha só depois do último cliente.

E&G: Quais foram os motivos para abrir sua própria empresa?

Oséas: De certa forma, até a pressão dos próprios clientes. Eu não tinha esse plano antes, até voltar dos EUA. Um dos meus planos era ser um *personal cook*: queria fazer um jantar aqui, outro ali. Na verdade, eu sempre gostei de fazer. Eu vi o Veccio Sogno nascer e dar certo, eu vi o Pia 32, o Maison Jardin. Por que não fazer para a gente? E outra, eu tinha com o Eudes uma vontade muito grande de juntar a minha família. Nós passamos momentos muito difíceis quando éramos pequenos. Hoje, no Melhor Sabor, eu tenho o Eudes, que é o meu sócio; a Mirian, que é específica com vendas; a Eliane, que também trabalha no controle de almoxarifado e ajuda também no escritório; tenho a Débora, minha sobrinha, que é nutricionista da empresa. Então, só de irmãos, são cinco funcionários. A Beth, que é funcionária do Veccio Sogno, faz as massas pra mim.

E&G: Você acha que abrir o restaurante, aprendendo a fazer o tempo todo e construindo experiência, faz diferença no mercado de restaurante?

Oséas: Faz diferença pela experiência que se adquire. Nós aprendemos a trabalhar sem ferramenta, nós aprendemos a trabalhar sem ter o equipamento. Então, quando você tem o equipamento, você faz muito melhor. Existem alguns profissionais que aprenderam a trabalhar só com o equipamento completo. A pessoa aprendeu a trabalhar com a cozinha montada, tendo ali o liquidificador, tendo o triturador, uma batedeira. Eu aprendi a trabalhar sem nada disso, eu batia ovo com garfo. Pela técnica de fazer, pela forma de fazer, por dar a



ele o ponto da neve que eu quero, então eu te digo que eu aprendi a trabalhar numa cozinha, aprendi a cortar na tábua, cortando o dedo mesmo.

Então, eu digo isso, essa experiência de não ter nada, de não ter recursos de equipamentos e fazer a coisa acontecer, foi assim em quase todos os restaurantes. Hoje, a tecnologia está aí, você pega um forno e faz tudo que você quiser ali dentro, cozinha, grelha, assa, então é diferente. Hoje nossa cozinha não está 100% equipada, mas nós vamos chegar lá!

E&G: Considerando que as pessoas são fundamentais nesse tipo de empreendimento, explique como funciona a gestão das pessoas nessas empresas?

Oséas: Vou citar um exemplo da Secretaria. Todo mês, os funcionários escolhem o melhor entre eles. O que para eles é o melhor colega de trabalho? Aquele colega que não faltou ao serviço, não chegou atrasado, foi educado com os colegas, auxiliou mais o outro, quando o outro precisou, mas que não deixou a função dele a desejar. Então eles mesmos, os 15 funcionários, é que sentam entre eles e fazem uma votação secreta. Uma vez descoberto o funcionário premiado, nós damos uma gratificação mensal. Isso os incentiva a continuar, e outra coisa é a nossa história, eles olham hoje pra gente como alguém de sucesso. Então eles veem nisso a vontade de também ser alguém de sucesso.

E&G: E esse projeto de premiação de escolha do melhor colega, foi ideia sua ou chamou alguma consultoria ou viu em algum outro restaurante?

Oséas: Não, eu já vi outros meios de premiação, mas este dos próprios colegas escolherem, isso veio a partir de uma conversa com o Eudes. Naquela empresa faz assim e a gente vê que não é a melhor coisa; aquela faz assim e também acho que não é bom; então, vamos fazer o nosso assim. Por que não deixar o próprio grupo escolher? Lá na Secretaria são 15 funcionários, no Buffet tem mais uns 9, aqui tem uns 17. Acho que são 40 no total direto, agora indiretamente, a cada evento, vem muita gente. No mês de dezembro, eu fiz um apanhado e só no mês de dezembro trabalharam mais de 120 pessoas comigo. A logística da prática de todos os eventos passa pela mão do Matusalém. Mas temos de definir o tempo de compra, o produto que vai comprar, quem é que está apto a fazer aquele tipo de produto para aquele tipo de evento, e se você tem um funcionário que não dá conta de fazer. Quem supervisiona isso, quem olha a validade, a temperatura, as coisas todas passam por nossa mão.

**E&G: E quando uma pessoa essencial não comparece, como vocês fazem para resolver?**

Oséas: A grande diferença de você ter um *chef* que faz tudo isso, é que hoje, por exemplo, não tenho dificuldade se faltar o meu funcionário essencial. A única dificuldade que eu tenho é de ter dois pontos e de não ter duas pessoas. Se faltar um caixa aqui, o Matusalém vai estar lá, se faltar do escritório ele está lá, se faltar a cozinheira-*chefe*, ele vai lá pra cozinha e faz, se faltar o garçom, eu vou lá, atendo e sirvo. Nós hoje fazemos essa função, então a casa hoje não funciona sem Matusalém ou sem Oséas.

E&G: Então, nesse setor, vocês acham que o proprietário que sabe do todo tem mais chance de sucesso?

Oséas: Com toda certeza.

Matusalém: Mas uma das coisas que eu acho interessante é que nós entendemos que os funcionários devem ser polivalentes. Nós educamos, nós trabalhamos e profissionalizamos. Em um final do meu apanhado do meu *site* diz assim: “O maior orgulho que eu tenho é de ter passado nos lugares que eu já passei e das equipes que eu lá deixei.” Você passa hoje, por exemplo, no Veccio Sogno e vê aqueles meninos lá hoje. Você cria o funcionário, educa o funcionário para que ele seja polivalente. Ele tem que ser um bom *garde manger*, *saucier*, *rotisseur*.

O maior orgulho que eu tenho é de ter passado nos lugares que eu já passei e das equipes que eu lá deixei.

A minha maior especialidade é ser um *saucier* e *entremétier*, eu adoro trabalhar com molhos e adoro trabalhar fazendo guarnições. Mas eu sou um bom *garde manger*, eu executo bem como *rotisseur*, *patissier*. Quer dizer, atuo em todas as áreas, porque eu aprendi a trabalhar bem. E isso eu repasso para os funcionários e eles se tornam funcionários completos. É como você se especializar em sua área, em uma determinada função e desconhecer as outras. Com isso deixa-se de ter uma visão maior, uma maior amplitude, deixa de se ter um conhecimento maior. Nós aprendemos assim, porque, na nossa época de formação, nós tínhamos *chefs* rígidos como Serafim, Celso Morante, que hoje é gerente; nós tivemos assim várias pessoas que nos ensinaram a ser funcionários polivalentes.

Nosso maior orgulho é saber que, em várias casas de Belo Horizonte, tem um

Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta155 entrevista.

Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte, v. 9 n. 20, maio/ago. 2009.



funcionário que passou por mim ou por Oséas. E são funcionários polivalentes. Isso facilita porque, se faltou um cozinheiro, então o auxiliar já está aprendendo a trabalhar no fogão, e ele passa por uma escala de ajudante de cozinha, cozinheiro A, cozinheiro B, cozinheiro C. A regra número 1 é começar lavando, é começar debaixo. A nossa filosofia é: “Olha, você está lavando vasilha, seja o melhor paneleiro ou *stuart* que já teve aqui. Um dia eu quero ter saudade e falar: Poxa, fulano foi o melhor.”

A gente sabe fazer tudo, e em uma empresa, hoje, as micros e pequenas empresas dependem de ter funcionários capacitados para sobreviver e que exerçam mais de uma função. Mesmo que não tenha a necessidade de exercer, mas tem que exercer. Em uma crise global, as empresas estão reduzindo o número de funcionários, remanejando seus quadros. Então, você está ali ocupando algumas funções, mesmo que depois, mais tarde, isso volte para o lugar novamente, mas isso também te ajuda. Porque o dia em que sair de uma empresa, a pessoa deixa não só o que fazia, mas aquilo que sabia fazer e algo mais. Você pode ter um salário diferenciado, uma condição de trabalho diferenciada.

O Oséas, por exemplo, faz tradução simultânea. Quantos *chefs* de cozinha fazem isso? Se ele hoje não fosse um *chef* de cozinha, poderia ser um tradutor ou um intérprete, além de todas as outras funções que ele exerce. Isso é o que a gente tenta passar para o funcionário. Sem contar que a tecnologia vem substituindo muitas funções. Quantos equipamentos hoje estão entrando na cozinha e ocupando a vaga de um funcionário? Então, quando a pessoa sabe fazer mais de uma coisa, ela amplia o seu campo de trabalho.

E&G: E como é a rotatividade de funcionários na empresa de vocês?

Oséas: Isso é uma questão para se discutir dom e talento. A gente fala que, se o funcionário não demonstrar o interesse naquilo que ele está fazendo, ele tem de demonstrar o que ele quer, para então mudar de área. Aqui, nessa casa, a gente teve funcionários que passaram por quatro áreas diferentes. Começou na cozinha, não deu certo; passou no setor de limpeza e não deu certo; passou para o caixa não deu certo; então, por ter uma boa aparência, foi trabalhar na recepção. Mas, também não deu certo, teve que ir embora.

Matusalém: Trabalhar com gente não é uma coisa muito fácil, profissionalizar uma pessoa depende de tempo e não é todo dia que nasce um Pelé ou um Ronaldinho. Então temos de descobrir o talento e a potencialidade da pessoa. Outro irmão diz que é administrador e a função dele é sugar a última gota de sangue do funcionário. Porque ele tem de gerar lucro. A nossa função de *chef* de cozinha é diferente, nós temos que profissionalizar e sugar a última gota. Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta entrevista.



gota que a pessoa tem de crescimento e expectativa. Nós temos que descobrir a potencialidade da pessoa. No nosso caso, isso requer tempo. Tem de trabalhar com a pessoa, e ela tem de gostar de trabalhar conosco. Nós também aprendemos a fazer da nossa equipe de trabalho a nossa família. Porque aqui já tem a característica de uma empresa familiar.

O nosso restaurante termina por ser uma escola. Temos um funcionário aqui, o Márcio - meu gerente que veio de Salvador. Eu paguei faculdade para ele. Porque ele mostrou interesse. Ele fez o curso do SEBRAE e, quando o funcionário tem esse interesse e tem um pouquinho mais de visão, eles obrigam o empresário a investir nele. Ou do contrário, perder.

E&G: Isso é até condizente com a nossa pergunta. Existe alguma coisa para profissionalizar os funcionários?

Matusalém: Sim, eu dou cursos teóricos e práticos para todos os funcionários; semanalmente temos cursos, palestras, provas teóricas e práticas. Eu abro campo para estágio para os meus funcionários. Por exemplo, com o meu ciclo de amizades na área de confeitaria, a Aparecida Moraes estagia no Veccio Sogno. Para que eles cresçam junto com a gente, nos programas de televisão que a gente faz, sempre levo um funcionário. O último que eu levei para gravar foi o Henrique, que entrou aqui há um mês. Isso é um incentivo para a pessoa também. Além das provas, dos estágios, dos cursos teóricos, técnicos e práticos, tem o acompanhamento dentro do setor de trabalho. Por exemplo: a baiana do acarajé faz pra mim um dos melhores acarajés do Brasil, sem dúvida. Ela quis fazer um curso de maquiagem e eu banquei a maquiagem dela. Dei os dias do curso de maquiagem, ela se produz muito bem, coloca colares. Isso tudo porque houve interesse dela. Quer dizer, isso é uma coisa extra. Hoje, exigimos que alguns funcionários estejam estudando para entrar aqui.

Oséas: Belo Horizonte tem muitos profissionais que passaram pelo Matusalém e eu. Lembro de um *chef* que fazia as coisas de costas para a gente não aprender a fazer. Só que a gente tinha uma vontade de aprender que ele não contava. Quando ele saía da cozinha, na hora do almoço, alguém tinha de continuar fazendo. E Deus foi bom comigo, mais uma vez, porque fui aprendendo e um dia eu me tornei chefe desse cara. Nós passamos por muitos cozinheiros que nem queriam ensinar a gente, mas nós queríamos aprender e saber fazer, e não queríamos passar na frente de alguém. O próprio tempo se encarregou de nos colocar numa posição, na qual, hoje, todo esse pessoal vem procurar serviço com a gente.

E&G: Nesse começo de carreira, vocês faziam *free-lance* também?

Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta 157 entrevista.

Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte, v. 9 n. 20, maio/ago. 2009.



Oséas: Também. Todo lugar que eles chamavam, eu ia. Se precisavam de um ajudante, de um cozinheiro, eu era candidato. O Brasilton Hotel foi uma escola pra mim. Eu saí do SENAC e fui pra lá direto. Então, lá eu coloquei em prática.

E&G: Tem algum período que vocês consideram de baixa temporada?

Matusalém: Tem. Nós temos duas fases e eu posso falar do Brasil todo. Eu ia conhecendo as cidades, quando viajava de carro para fazer os meus festivais. E com isso pude perceber que o Brasil se divide em regiões diferentes para o turismo. Quando é baixa estação em uma, é alta em outra. Salvador, por exemplo, do verão até o Carnaval, é a temporada dos melhores eventos. Diferente do sul do país, aqui nós temos um de tipo turismo que está crescendo muito, que é o turismo de negócios; o turismo de passeio é raro, somente em Tiradentes, Ouro Preto, as cidades históricas. Belo Horizonte precisa investir e eu estou investindo, eu estou criando agora o Primeiro Festival de Gastronomia da Pampulha. Trabalhando para voltar a mostrar que a Pampulha tem poder aquisitivo muito bom. Por que essas ações? Justamente porque eu sei que, pra que o Restaurante Matusalém exista, gere empregos e continue pegando eventos e trabalhando com um número de pessoas diretas, a gente precisa trabalhar o ano inteiro. E para trabalhar o ano inteiro, a gente tem que superar a baixa estação, que é o período de alta no nordeste e regiões litorâneas e baixa em Belo Horizonte. São períodos difíceis de passar. Então temos de criar ações, criar alternativas para passar esse período do meio do ano e o período do final de ano. O mês de setembro, para nós aqui, é um mês horrível.

E&G: E como que vocês fazem para manter a equipe fixa? No caso do Buffet, que também deve cair em janeiro.

Matusalém: Aqui nós temos uma política: quando eu saio, o Oséas fica. Sempre tem um aqui dentro da casa. Esse ano a primeira viagem foi em maio, a primeira de nós dois juntos. Nós abrimos a temporada de cursos de comida baiana e mineira, lá em Tubarões. Para você montar uma equipe de trabalho, você tem que ter solidez e você tem que ter uma continuidade. Então a gente cria lances, como eventos fora, aniversários, festas, churrascos.

Oséas: Hoje todo cliente que vem aqui já sabe que ele pode fazer a festinha de aniversário dele. Com um valor diferenciado, um cardápio diferenciado, atendimento personalizado. A gente colhe alguns produtos do cardápio e oferece como um pacote para ficar muito mais em conta. Criamos alternativas, daí vem a experiência de aprender a fazer isso pra outros e hoje Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta



nós temos que fazer para nós. Então, um bom relacionamento com o público é fundamental. Um cliente, que ama a casa da gente, traz muitos outros.

Matusalém: Nós hoje não usamos um padrão de publicidade, concorrentes até chamam a gente de “xodozinhos da imprensa”. Mas isso porque nós construímos um nome ao longo do tempo, então dificilmente nós vamos passar por um período sem ser notícia. Numa revista, no jornal, na televisão, a gente só não vai estar em uma página policial. Enquanto todo mundo fica lutando para poder pagar a imprensa e poder fazer um trabalho, nós estamos sempre com a rotatividade muito grande nos meios de comunicação. Só não entramos no rádio, por enquanto.

Oséas: Isso que eu ia te falar agora. Nós fizemos a festa da Federação Mineira de Futebol e lá nós conhecemos um dos locutores da Rádio Favela. O Ronan, que esteve aqui para conhecer a casa, depois disso, anunciou duas vezes em uma semana na Rádio Favela – e eu nem sabia que ele tinha anunciado.

E&G: Vocês já falaram, aqui no relato, que os relacionamentos foram muito importantes pra vocês. De que forma esses relacionamentos, ao longo da trajetória, favoreceram e aumentaram o sucesso nos negócios?

Oséas: Eu diria que os relacionamentos para nós foram muito importantes a partir do momento que nós saímos para o salão, a partir do momento que as pessoas começaram a tomar conhecimento da seriedade que a gente tinha. Um exemplo foi o Milton Nascimento. Estive com ele nos EUA, ele veio embora e me enviou um *fax* agradecendo, elogiando a comida e dizendo também que iria me indicar para o presidente. Então, ele me indicou ao Itamar Franco, que me recebeu duas vezes na embaixada e me convidou a fazer um evento em Juiz de Fora na casa dele. Eu fui para o Eduardo Azeredo, que era o Governador de Minas na época, que por sua vez me indicou para o Hélio Garcia. Assim foi a nossa carreira. Sempre por indicação, eu servi seis presidentes da República, seis governadores de Minas. Quando alguém toma conhecimento que você fez algo que está bem feito, ele começa a te projetar.

E&G: Através de relacionamentos, você conseguiu criar alternativas para os momentos difíceis?

Matusalém: Tem um quadro interessante. O Pelourinho entrou em um período de decadência muito grande, com muito assalto, muitas lojas sendo arrombadas, foi um período de quase um ano em que atendíamos uma, duas mesas por dia e, mesmo assim, tínhamos de agradecer a Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta159 entrevista.



Deus. Chegou ao ponto de a gente ficar na rua quase mendigando cliente. Então desenvolvemos uma ação conjunta com a polícia militar da Bahia, com outros restaurantes, associações e Governo do Estado para resgatar o Pelourinho, diminuir a violência, os assaltos, e eles abriram a porta através do SEBRAE, através do SENAC para poderem ajudar. Então, houve promoção de cursos, instalação de instituições, foi muito importante. Então, quer dizer, foi uma ação conjunta de várias pessoas para poder ajudar o restaurante. Quando você tem um bom relacionamento com as pessoas, elas te encaminham, te ajudam a passar pelos momentos mais difíceis de sua vida. Os empresários de lá se conscientizaram, e uma coisa que eu aprendi muito foi que o associativismo é uma coisa que o brasileiro precisava conhecer. O mineiro principalmente, porque o mineiro não é muito de trabalhar esse associativismo, mas é uma das melhores formas de se vencer as dificuldades da vida.

Oséas: Quando abrimos o restaurante aqui, alguns concorrentes ficaram assustados com a gente, pois resolvemos convidar os restaurantes vizinhos da lagoa para vir aqui e todos vieram. Nós nos relacionamos com todos, por exemplo, se não tem um produto aqui eu indico que tal casa tem e que lá o produto é bom e eu conheço. Então, com naturalidade, a gente faz isso, e as pessoas ficam assustadas, pensando que temos uma segunda intenção. Mas qual é a nossa segunda intenção? É criar um bom clima em volta da lagoa, trazer o público pra cá atingindo a todos. Nós fomos a todos os restaurantes, conversamos com todos. E hoje são todos clientes nossos, ligam pra gente. Eles contam como está a vida deles lá e a gente conta a nossa aqui também. É uma parceria.

Isso é gostoso pra nós. Nós estamos vivendo isso mais do que ganhando. Nós ainda não estamos ganhando dinheiro aqui não, mas os clientes estão dando uma satisfação muito grande e esperamos que, em um futuro breve, teremos um resultado muito positivo em todas as áreas.

E&G: E é comum a ocorrência de acidente de trabalho nesse tipo de empreendimento?

Matusalém: Aqui nós tomamos todos os cuidados, apesar de muitas vezes o próprio funcionário não gostar de trabalhar com luvas, não gostar de trabalhar vestido de uniforme. Têm as luvas descartáveis, têm os gorros, as toucas com toda a proteção e todo um sistema de trabalhar. Calçados, botas para quem trabalha a empresa fornece. Mas, de vez em quando, você ainda encontra um descuido qualquer, o funcionário tem uma rejeição em usar o equipamento. Isso não é aqui no Restaurante Matusalém, isso é em qualquer empresa. Um acidente aconteceu justamente com a minha esposa que estava fritando um salgado em um Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta160 entrevista.



evento e estourou um salgado dentro do óleo, que espirrou e queimou o braço dela todo. Teve de tirar a pele toda. Mas, o que acontece é o seguinte: raramente acontece. Nós temos um cuidado muito especial e a gente cobra, vocês não imaginam o tanto que eu e Oséas somos chatos na cozinha. Porque eu brinco, sei dar amor e carinho, mas eu sei cobrar também. A hora que tem de xingar, eu xingo; se precisar gritar mais alto, eu grito; e se precisar ir lá e fazer um carinho, eu também vou.

E&G: E qual então a relação desses funcionários com os sócios?

Matusalém: Se você passar um dia aqui, você vai até achar graça, porque não vai saber quem é o funcionário e quem é o patrão. Dificilmente você vai conseguir identificar. Você vai conseguir identificar nas horas necessárias, na hora que tem que fazer valer a sua postura de proprietário ou de dono ou então de *chef*. Aqui nós temos de nos educar, saber separar as coisas, quando eu sou o *chef* da cozinha, quando eu estou trabalhando no escritório, quando eu estou na recepção, porque todas essas são funções separadas. Isso faz parte do funcionário polivalente. São funções separadas. Na cozinha nós somos *chefs*, nessa sala aqui, eu sou um pesquisador, sou um amante da cozinha, se eu estiver naquela outra sala, é para administrar, então eu tenho outra postura.

E&G: E essa intimidade não atrapalha?

Matusalém: Não, desde que todo mundo consiga separar cada função. Aqui, neste momento, é vocês que conduzem a nossa conversa. Se eu levar vocês para a cozinha, eu vou conduzir vocês. Essa aqui é a minha cozinha, meu fogão, meu arroz está aqui, vai ter que fazer assim e vocês vão me responder e vão me acompanhar. Então lá dentro eu tenho uma postura diferente e isso é a separação de cada momento que você está vivendo dentro da empresa.

E&G: Uma coisa nos chamou a atenção. Como é que você caracteriza o que é específico do ser *chef* (de cozinha) e do ser gerente?

Matusalém: *Chef* de cozinha é aquele que cria, elabora e administra os alimentos da cozinha, ele acompanha estocagem, contrata e avalia funcionários, monta e administra uma equipe. Eu sou *chef* executivo da cozinha, então faz parte da minha tarefa a manutenção, como é guardar, embalar, acompanhar a data de validade, comprar todos os produtos alimentícios e fazer funcionar uma equipe de trabalho relacionada à cozinha. Além da elaboração de cardápio, de pesquisas e vice-versa. O administrador já é diferente; a pessoa quando vem trabalhar como

Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta161 entrevista.



administrador, ela vai trabalhar com números, o administrador vai sugar do *chef* de cozinha a última gota de sangue. Ele vai querer receitas, vai querer resultados, ele vai saber o que é o custo fixo, o que é o custo rotativo, ele vai ter que saber a carga de funcionamento da casa, ele vai ter de pagar as contas, boletos de bancos, acertar todos os encargos sociais de uma empresa.

Oséas: A grande vantagem de ser o gerente administrativo e também executivo da parte de cozinha é que você tem uma visão ampla de todo o negócio. Você sabe qual área que está te dando lucro ou prejuízo e você consegue ver quem está te dando resultado ou prejuízo também. Você consegue ver a casa de cima para baixo, como um todo e em todos os setores. O *chef* de cozinha vê localizado, ele administra a cozinha porque tem de ser um bom administrador também.

E&G: E tem conflito entre como um *chef* e um gerente atuariam em determinadas questões?

Oséas: Tem demais. Por exemplo: eu sou *chef* de cozinha, mas ao mesmo tempo eu sou dono do negócio e eu quero ter resultado melhor naquilo que eu estou fazendo, mas eu também quero ter um equipamento melhor para eu poder trabalhar. Eu preciso ter uma geladeira, um forno, mas eu não tenho dinheiro para comprar... Mas eu quero exigir do proprietário que ele me dê um forno para eu fazer um serviço melhor lá dentro. Olha o conflito aí. Então eu vou sentar com o Matusalém porque somos nós mesmos que decidimos. Aí a gente vê que não temos condições de comprar, então eu tenho que abaixar o facho. Puxa vida, eu tenho que trabalhar com o custo, mas eu não posso perder a minha qualidade. O maior conflito que um gerente administrador e um *chef* de cozinha sofrem é fazer os dois lados funcionarem. A gente conversa muito sobre isso.

E&G: E como é que é a rotina de aquisição dos produtos alimentícios?

Oséas: Aqui o Eudes é o comprador, às vezes ele tem de voltar e trocar o produto que ele comprou. Uma coisa é falar: vai lá e traz tal produto pra gente. Se ele se preocupar só com o custo, terá de trocar o produto. Ele cuida dessa parte da compra, mas, quando esse produto chega, normalmente passa pela mão do Matusalém, que olha e fala qual pode ficar. Legumes se compra todo dia, o fornecedor traz sempre fresquinho. Os produtos mais duráveis são comprados uma vez por semana, para não ficar produto no estoque por muito tempo, dinheiro parado. Se para um estoque muito grande o produto perde a validade, então para ter essa

Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta162 entrevista.



rotatividade a nossa compra é semanal.

Matusalém: Nós passamos a lista para o administrativo e eles compram. E, para chegar lá dentro do almoxarifado, a gente tem que fazer uma requisição para poder pegar a mercadoria e trazer. É uma burocracia que tem que ser seguida. A Adriana, do almoxarifado, não entrega se não tiver o meu visto ou do Oséas. Quer dizer, a gente compra e quase nem tem direito de usar. Se você não seguir esse quadro hierárquico, você não consegue fazer as coisas funcionarem. Porque chega ao final do mês, e o balanço tem de bater. Comprou quanto? Vendeu quanto? Quanto tem parado no estoque? Tem um grande restaurante aqui, que eu não vou dizer o nome, que abriu na Pampulha depois da gente. São amigos nossos e conhecem a casa, um restaurante invejável e os funcionários parecem que hoje estão indo à Justiça do Trabalho e vão fechar o restaurante. O porquê disso? Porque não fizeram a coisa com solidez. Se não houver um administrador pra falar para os *chefs* da cozinha e cobrar, a coisa fica difícil de administrar. A gente vive vinte e quatro horas cozinhando. Nosso maior foco é como o serviço vai chegar ao cliente. O do administrador é de parar a gente, de travar a gente um pouco. “Olha você está gastando demais”. Mais ou menos, o foco dele está nisso o tempo todo, para dar resultado. O da gente é dar satisfação.

O foco da gente é dar satisfação ao cliente. O do administrador é dar resultado!

E&G: É muito diferente a experiência de ser *chef* no restaurante do outro e ser o dono do seu?

Matusalém: E como é. Normalmente, com todo carinho que a pessoa tem, quando ela é um *chef* executivo, acaba pensando nos momentos de descanso; nosso caso é uma exceção, mas a maioria das pessoas quer descansar. O primeiro conflito é esse. Já o *chef* de cozinha que é dono não pensa em folgar, não tem feriado, porque tem de abrir a casa para entrar mais dinheiro. Você começa pela questão financeira, começa pelas folgas, começa com os conflitos com a família, porque você deixa de viver grande parte da sua vida com ela, para se dedicar ao trabalho e ao restaurante. Quando se é empregado, você sabe que tem 8h para cumprir, sabe que terá outra pessoa para cobrir as horas em outro horário. O *chef* que é dono tem de estar presente no dia-a-dia.



E&G: Quais estratégias que vocês usam para reduzir custos além dessa de ter um administrador?

Oséas: Nós não perdemos produto. Tudo é na quantidade exata. Um amigo estava aqui fechando um evento e falou: “Vocês sabem quando foi que vocês me conquistaram? Fizeram um evento para 300 pessoas e serviram *stroganoff*. Quando terminaram de comer as 300 pessoas, tinha lá um pratinho, e eu não acreditava que tinha sobrado só aquilo. Tinha que ter sobrado mais ou então ter faltado, como é que você conseguiu chegar nesse padrão?”, ele me perguntou. Isso é experiência de anos. Finalizando, quando terminou o evento e já tinha encerrado a festa toda, a mulher falou assim: “Eu queria um pratinho para levar pra casa”.

Matusalém: Eu já tinha separado o dela: camarão sem fritar, porque ela era a dona da festa.

Oséas: Nós servimos muito, com fartura. Mas, sabíamos que ia dar até o final, mas não ia sobrar como as pessoas pensam. A gente vai fechar um evento com preço justo, um preço que eu vou servir à vontade, mas eu não estou fazendo comida para sobrar. Reduzir custo é não ter perda, é não ter mão-de-obra ociosa, é não ter ninguém trabalhando fora do horário para você ter que pagar hora extra, é não ter uma lâmpada ligada desnecessária. Comprar em menor quantidade, para não ficar ligando toda hora. É uma infinidade de itens que, quando somar tudo, no final você vai ver que a administração é uma arte. Tem que gostar muito e não pode ser preguiçoso não.

É uma infinidade de itens que, quando somar tudo, no final você vai ver que a administração é uma arte.

E&G: Como acontece o processo de tomada de decisão? E os funcionários também participam de outros projetos de tomada de decisão?

Oséas: Cada chefe de setor tem a sua autonomia para decidir, dentro daquele setor. Mas uma compra que às vezes eleva o orçamento tem de passar pelas mãos do Matusalém, da minha ou do Eudes.

E&G: E acontece muito essa situação?

Matusalém: Há discordância, porque é igual casamento. Uma sociedade é mais que um casamento, é também doar, é dar-se, é submeter. É aquele negócio, você chegou em casa brigando, a mulher tem de estar calma, porque, se os dois brigarem, acaba o casamento.

Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta 164 entrevista.

Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte, v. 9 n. 20, maio/ago. 2009.



Oséas: Tem hora que a gente tem que combinar, quando um vê que está alterado demais, o outro diminui o facho, porque aí dá certo. Isso é pra gente tomar uma decisão boa.

E&G: Vocês precisaram recorrer ao sistema bancário para a criação e expansão dos negócios?

Matusalém: Sim. Lá em Salvador, por exemplo, o Estado da Bahia tem um banco de apoio às micro e pequenas empresas. O Banco do Nordeste, que faz uma parceria com o governo do Estado. Nós recorremos a ele para montar o empreendimento e pra suportar as freguesias de impacto. Aqui também. Nós temos facilidade em adquirir crédito, porque, como participamos de licitações do governo, é uma prova todo dia. Não se pode ter um cheque devolvido, ter nome sujo. Tem de estar totalmente regularizado para participar. Isso facilita administrar a parte bancária, porque está tudo organizado. O Buffet Melhor Sabor e o Restaurante Matusalém talvez sejam umas das poucas empresas que não têm irregularidade nenhuma. Manual de boas práticas está aqui, aluguel da casa também, qualquer tipo de documento, se não estiver aqui, vai estar na contabilidade. Você não vai encontrar nada irregular, até porque nós somos muito criteriosos nesse aspecto.

E&G: Explica pra gente as experiências da gestão dos três negócios: Buffet, restaurante na secretaria e o restaurante aqui?

Oséas: O Buffet foi o primeiro empreendimento a nascer e surgiu em conjunto com o Eudes, para fazer eventos particulares. Só que surgiram muitos eventos e, nesses eventos, vários clientes nos incentivaram a participar das licitações de Governo. Recebi orientações, preparei documentos e comecei a participar. A primeira, para um restaurante dentro do 5º Batalhão de Justiça, na Av. Amazonas, em 2002 e ganhamos. Montei o restaurante lá dentro e continuei com o Buffet fazendo eventos. Depois o restaurante não foi bem o que a gente queria, muito menor, e encerramos esse contrato. Surgiu outra na Secretaria de Educação do Estado. Participamos e ganhamos. Era um negócio muito grande, para fazer comida para 400 a 500 pessoas por dia. Nós atendemos três Secretarias de Estado. Todo curso ou palestra que o Governo oferece, na área de educação, eu faço um *coffee-break* ou um almoço. Então, além do almoço fixo para 400 a 500 pessoas, nós temos esses outros três negócios. O Buffet cuida dos eventos, a Secretaria cuida dessa parte e o restaurante é onde eu e o Matusalém podemos mostrar a nossa cara. Em 2006 ganhamos uma licitação da Prefeitura de Betim, para atender *coffee-break* das novas Secretarias, esporte, educação, saúde, serviços gerais e governo.

Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta 165 entrevista.

**E&G: E quais as principais dificuldades para gerir negócio dessa natureza?**

Oséas: A minha é a logística, porque a regra é 36 horas para pedir um evento grande. Só que, às vezes, a gente pega com 24 horas. Então você tem de ter os produtos em mãos, tem que ter motorista para entregar o produto, tem de ter a nutricionista o tempo todo, com mão-de-obra capacitada para preparar essa comida.

Matusalém: E é muito complicado você contratar pessoal em pouco tempo, para um evento não programado. Porque outro problema é a falta de mão-de-obra qualificada. Não falta emprego, faltam pessoas qualificadas para trabalhar. Agora, na gastronomia, eu acho que hoje não se formam profissionais tão bons como se formavam antigamente. São cursos muitos práticos e rápidos, e as pessoas não saem com uma preparação muito boa. Eu digo que dos anos 90 para cá, todo mundo virou *chef*. Mas, então, a logística nesse trabalho é a coisa mais complicada. Para contratar funcionário, encontrar motoristas, garçom em tempo hábil para o evento é difícil. Eu acho que mão-de-obra em Belo Horizonte é uma das grandes carências e não é só em setor de gastronomia, de hotelaria e de bares também.

E&G: Sabemos que setores básicos são muito concorridos, qual é a avaliação de vocês?

Oséas: É sim. Mas não posso dizer que neste setor só ficam os bons, porque há muitos que não são bons e estão por aí. O cliente é que seleciona. A concorrência existe, de certa forma, é até desleal. Quem conhece de carne, por exemplo, vê em um açougue ruim, que lhe vendem chã de fora como se fosse um filé *mignon*. Em alguns restaurantes acaba-se comprando gato por lebre, e, infelizmente, este restaurante tem resultado, mas está te enganando. Um exemplo em Belo Horizonte é a casquinha de siri, vendida por muitos concorrentes. Aí, eu te digo que a concorrência é desleal, porque o cara está recheando com arraia ou um peixe de carne branca desfiada que ele transforma em casquinha de siri pra te vender. O preço é mais barato, mas está longe de ter qualidade. Você pode até levar na justiça.

E&G: E com os fornecedores? Vocês desenvolvem alguma estratégia gerenciada? Alguma parceria?

Oséas: O cara ele tem que nos servir a tempo e a hora, mas também tem que trabalhar um custo e enfrentar o Matusalém.

Matusalém: Atualmente sobrevivem aqueles que têm qualidade, quem tem atendimento, que tem postura, quem sabe negociar. Não sou enjoado para negociar, mas eu gosto de parceria.

Em Salvador, eu trabalhava, na época, com a Boehmia, e a Coca-cola queria entrar na minha. Agradecemos à jornalista Maria Cristina de Souza a generosidade em dedicar seu trabalho à editoração desta 166 entrevista.



casa. Como eu trabalhava só com refrigerantes deles, a empresa quis me boicotar para comprar a cerveja deles. Um dia eu falei para o gerente deles: “Olha, a Coca-cola é uma empresa muito grande e o Matusalém é uma empresa muito pequena. A Coca-cola é tão grande, que não precisa do Matusalém, e o Matusalém é tão pequeno, que não precisa da Coca-cola. Então eu não quero mais os seus produtos na minha casa.” Por isso, quando se escolhe uma empresa para trabalhar, eu exijo que ela me forneça qualidade. Querem que eu trabalhe com o produto de vocês? Querem. Então vamos sentar e negociar. Quanto vai ser a minha conta? Não é assim que funcionam as coisas? Quando Matusalém aparecer lá na televisão com a marquinha deles, eu estou fazendo a propaganda deles. Eu queria colocar no seu uniforme uma plaquinha!!! Tudo bem, mas quanto você vai me pagar por isso? Não é que eu sou enjoado não, mas eu valorizo o meu produto. Da mesma forma que eles valorizam os produtos que são deles. A cerveja Primus está na minha casa, mas tem que ter um preço por isso. Então isso faz parte da condução da administração do negócio, isso são parcerias. Eu sou empreendedor e negociador. Esse é o lado que os fornecedores não gostam muito.

E&G: Vocês têm algum contrato de terceirização?

Matusalém: Nós temos assim: eu vendo salgados no sábado, e eu não gosto de fazer, então eu terceirizo.

E&G: Vocês têm como meta a expansão dos negócios nessa área?

Oséas: Com certeza. Ainda é segredo. Nós recebemos uma proposta de abrir um restaurante em um dos melhores shoppings daqui de Belo Horizonte. Estamos estudando, vamos entrar na licitação para o novo ponto administrativo e vamos, também em breve, espero, abrir um restaurante na zona sul de BH. Então nós temos metas a serem alcançadas e eu acho que faz parte do empreendedorismo o sonho. Você pode não conseguir alcançar a estrela, mas você tem que estar buscando ela. No dia que você deixa de buscar, você deixa de sonhar, de querer, deixa de crescer e a vida começa até a perder o sentido. Isso dentro do sistema de empreender. Então, nós nunca podemos deixar nos satisfazer e falar está bom, nem na nossa vida pessoal, nem na vida sentimental, na vida profissional, em nada. A busca tem que ser contínua. O maior orgulho que eu tenho é quando eu vejo uma pessoa de 90 anos igual essa que formou em gastronomia, teve uma outra que formou em advocacia com 70 anos. Quantos jovens que estão aí que não buscam isso e uma pessoa acreditando ainda.

Nós temos metas a serem alcançadas, e eu acho que faz parte do empreendedorismo o sonho.

E&G: Quais as tendências que vocês conseguem visualizar para o setor alimentício?

Matusalém: Nós temos três tipos de tendências aqui. Primeiro, eu acho que vai chegar muito forte mesmo, a comida indiana. Como entrou a comida francesa nos anos 60, 70, como veio a cozinha italiana e como a mexicana chegou. Desde 90, existe uma tendência de misturar na cozinha as frutas com agridoce, com coisas picantes, isso vem de uma coisa natural no mundo todo. São Paulo, hoje, tem a comida escandinava, e é uma tendência também chegar forte a comida dessa região. A terceira é a tendência da qualificação dos restaurantes. O que o povo está buscando? Qualidade no atendimento e na comida. Isso é a outra parte que está mudando dentro da gastronomia, são as indicações e como chegar em restaurantes com qualidade.

Oséas: Outra tendência que eu vejo aqui é que a gastronomia vai dominar o mercado. Hoje temos as faculdades que estão abrindo as portas para ensinar gastronomia.

Matusalém: O Brasil hoje é o laboratório gastronômico do mundo e está sendo descoberto agora. O maior *chef* de cozinha no mundo estava na Amazônia, tentando descobrir os temperos de nossas comidas. Tem um restaurante na Suíça, que abre três vezes por ano, e durante nove meses o *chef* de lá fica pesquisando na Amazônia. A geografia do nosso país, cerrados, montanhas, mar, água, mangues, Nordeste, favorece isso. Então, a tendência que a gente vê no mercado é que todos os mestres do mundo vêm ao Brasil para pesquisar. A nossa cozinha está indo lá pra fora. A *chef* de cozinha, que foi *chef* Revelação do ano passado, trabalhou a cozinha mineira. Usou folhas, o nosso tutu e ganhou na França e ela é carioca. Já estamos falando com o Ivo, o Cezar, esse pessoal que me ajuda com algumas ideias aqui, que nós ou buscamos investimentos ou nos associamos, para nos fortalecer, nos preparar para a Copa do Mundo e mostrar que nós podemos expor a nossa cara, porque os *chefs* estão vindo buscar os nossos produtos aqui. Então a tendência do mercado brasileiro hoje é a exploração do território nacional em mercadorias gastronômicas. A tendência é a exploração da gastronomia nacional para o mundo.