

Santini - “I gelati più fini del mondo”¹

“Quando, há alguns dias, Eduardo Santini esteve com Juan Carlos, o Rei Emérito de Espanha, não resistiu a contar ao neto do fundador dos Gelados Santini como, passadas mais de cinco décadas, recordava com saudade o seu avô Attilio Santini e os gelados que, durante a sua juventude, comia na praia do Tamariz. O Estoril, localidade vizinha a Lisboa (Portugal) era então casa de famílias reais, ministros e diplomatas, mas seria o modesto italiano que em 1949 cumprira o sonho de abrir uma geladaria a marcar o imaginário de quem ali viveu e passeou. O homem afável que, ao passar pelos clientes na loja os cumprimentava com um caloroso “va bene?”, in Diário de Notícias, 3 de Agosto 2015.

No dia 19 de Maio de 2017 Filipe de Botton estava no seu gabinete aguardando para ter uma reunião com Eduardo Santini sobre o futuro da empresa. Tinha por detrás um quadro feito com fotografias antigas da geladaria e do seu fundador Attilio Santini, avô de Eduardo. De Botton tinha comprado em 2009 50% da empresa e já tinha conseguido realizar o sonho inicial de transformar uma pequena geladaria artesanal, familiar e com presença muito local numa verdadeira empresa, altamente profissional e cheia de ambição. O futuro apresentava-se risonho e sabia o que queria: fazer da marca Santini uma referência de luxo “o ícone dos gelados” como ele próprio dizia, não só a nível nacional mas também a nível internacional. As bases para isso foram estabelecidas em Portugal e De Botton conhecia todos os factores críticos do sucesso para esse negócio. Faltava implementar o sonho expressado no lema do fundador: mostrar ao mercado internacional “I gelati più fini del mondo!

História

Em 1949, no Tamariz, Attilio Santini abriu portas daquela que é, sem sombra de dúvidas, a mais conhecida gelateria portuguesa (Anexo 1). Ao atender o primeiro cliente, ao servir o primeiro cone Attilio Santini marcou o início de algo que já pode ser considerada uma tradição: ir ao Santini!

Atílio era um homem que pela sua nobreza e simpatia e pela sua constante procura em fazer mais e melhor, tornou-se um exemplo de dedicação e empenho que ainda hoje é recordado com saudades por todos que com ele de algum modo conviveram. Deste modo conseguiu manter a amizade daqueles que ainda crianças começaram a saborear os seus gelados no Tamariz e mais tarde vieram a ser grandes figuras nacionais ou internacionais.

Era frequente ver este homem simples, com o maior à vontade e o ar mais modesto do mundo, em amena conversa com Ministros, Membros do Corpo Diplomático, grandes figuras sociais, famílias nobres e Titulares e mesmo com Membros das Casas Reais.

¹ Caso do Centro de Investigação da AESE Business School.
Preparado por Pedro Alvito sob a orientação do professor Adrián A Caldart, em julho de 2017, para servir de base de discussão académica e não como exemplo de gestão, adequada ou inadequada, de uma situação concreta.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização escrita.
Copyright © 2017 by AESE Business School.

A arte de fabricar gelados era antiga na família Santini e remontava ao avô de Attilio (por sua vez trisavô de Eduardo Santini) que teve na Áustria uma geladaria com brevetto - diploma de honra - da casa imperial, atribuído pelo imperador Francisco José. Anos mais tarde, em Itália, o pai de Attilio também recebeu o brevetto do rei Vítor Emanuel III. As boas relações com a alta sociedade, em especial com a realeza, foi uma constante na história desta família italiana. Quando, aos 15 anos, Attilio foi trabalhar para França conheceu os Romanov (família imperial russa). Em Portugal, aonde Attilio chegou em 1947, teve como clientes, que entretanto se tornaram amigos, os condes de Barcelona, o então príncipe Juan Carlos - a quem o italiano carinhosamente chamava de Juanito -, os reis de Itália, da Bulgária e da Roménia.

Attilio soube aproveitar nos negócios as boas relações pessoais que foi fazendo aos mais altos níveis. Forneceu gelados para o casamento da princesa Maria Pia de Sabóia, no Hotel Palácio no Estoril, para as bodas de prata dos condes de Barcelona, e para a festa de casamento da infanta Pilar de Borbón.

O êxito das suas vendas criou-lhe a fama de rico, com a qual brincava constantemente. Às segundas-feiras dizia que fechava para comer lagosta, aos mais incautos convidava para que vissem na baía de Cascais o famoso iate Santinia aquando do encalhamento do Hildebrant na zona da Guia. Ao invés de todo este aparato, havia um homem bondoso, que apoiava instituições de solidariedade social, que oferecia gelados às crianças no dia de aniversário da sua filha, ou mesmo, o primeiro gelado da temporada à pequenada mais conhecida.

Falecido em 1995 vem a ser o genro (casado com a sua única filha) e o seu neto (ambos Eduardo) a prosseguir com o negócio de forma muito natural dado que ambos sempre viveram ligados ao trabalho da loja não só porque aí nasceram e viveram (literalmente porque a família vivia no mesmo prédio da única loja que tinham) mas porque foi sempre o seu único modo de vida. A transição “foi natural e foi acontecendo”.

Os gelados

Todas as receitas de gelado têm origem na família. A tradição de Attilio Santini que aprendeu de seu pai e avô foi passada a seu genro e neto. Nunca houve receitas escritas mas os gelados eram feitos obedecendo rigorosamente à forma como o fundador os fazia. É evidente que ao longo dos anos têm sido criados novos sabores mas as receitas que estão por detrás mantiveram-se inalteradas. O primeiro sabor criado por Eduardo, sendo ele ainda criança, foi limão com pedaços de chocolate. Não satisfeito com os resultados obtidos inicialmente foi fazendo testes criando um gelado de limão com fios de chocolate endurecidos pelo frio e que se desfazem na boca. Um dia o seu filho actualmente com 9 anos quis criar um gelado de romã e framboesa. Pai e filho trabalharam na sua criação dando origem ao Gelado do Manuel. Era caso para dizer que o gelado corria nas veias da família Santini...

Eduardo Santini dizia com orgulho: “todos os sabores são feitos de produtos 100% naturais, à base de frutas frescas num estado preciso de maturação e com grande rigor na sua selecção para que o sabor seja o mais constante possível”. Este facto levou a que o controlo de qualidade fosse de uma grande exigência porque o prazo de validade dos gelados era mais reduzido dado que não eram utilizados nenhum tipo de emulsionantes, conservantes, corantes ou essências.

A escolha dos ingredientes e principalmente da fruta era essencial. Os fornecedores eram cuidadosamente seleccionados e certificados e a fruta que devia estar num estado perfeito de maturação era sujeita a análises para garantir não só a qualidade da mesma em termos de sabor

e cor mas também em termos de ausência de químicos. Em ambientes controlados a mesma, depois de passar pela verificação do controlo de qualidade, era escolhida, lavada, descascada e transformada em polpa para iniciar o processo de produção do gelado. A empresa não compra nenhum produto transformado indo ao extremo de produzir o próprio caramelo ou doce de leite. Em 2017 para o Dia Mundial da Criança fizeram gelado de pipocas tendo passado dias a criar o sabor a partir de pipocas produzidas internamente.

Todo o processo de fabricação dos gelados era acompanhado por rigorosos sistemas de controlo de qualidade. O mais difícil de todos era o controlo do paladar. Sendo produzidos os gelados a partir de fruta natural o sabor do gelado estava sujeito às variações da própria fruta quer em termos do seu sabor quer de nível de açúcar. No entanto se não obedecesse aos padrões definidos o gelado era rejeitado. A última palavra cabia sempre a Eduardo Santini.

Em 2017, com cerca de 400 sabores em carteira a empresa produzia cerca de 10 a 12 sabores fixos e 9 rotativos atendendo à época do ano. Como os sabores eram obtidos a partir da própria fruta o princípio era simples: se não era época de determinada fruta não se fazia o respectivo gelado.

Muito poucas pessoas eram conhecedoras da “receita” destes gelados e de facto, um dos grandes desafios da empresa era manter esta situação bem controlada com vista ao seu crescimento futuro.

A empresa sempre possuiu uma receita própria e exclusiva para a bolacha dos seus cones. Durante muitos anos era produzida externamente, mas a partir de 2011 a Santini foi ao rigor de fabricar os seus próprios cones de bolacha numa fábrica própria devido ao encerramento da fábrica do fornecedor.

A compra da participação

Em 2009 Filipe de Botton, destacado empresário português que era um cliente bem conhecido da família e com quem procuravam algumas vezes aconselhamento financeiro quando lá passava para comprar um gelado, foi surpreendido com uma chamada pelas 9h00 da manhã de Eduardo Santini (neto). Eduardo disse-lhe que ele e o pai precisavam de lhe falar naquele mesmo dia. Apesar de no dia seguinte Filipe partir de viagem para o estrangeiro o encontro ficou marcado para as 18h.

Filipe que sempre que terminava as suas conversas de aconselhamento com a expressão “se um dia precisarem de um sócio lembrem-se de mim” viu-se confrontado com essa mesma situação. A família Santini queria propor ao Filipe associar-se no negócio com o propósito de profissionalizar a gestão do mesmo e iniciar um processo de crescimento. As partes combinaram que de Bottom ficaria com 50% da propriedade, mantendo a família os outros 50%. O acordo ficou ali mesmo firmado com um aperto de mão.

Para a família Santini o tão desejado acordo significou o dar a mão a um parceiro com capacidade de gestão e financeira para colocar o negócio num patamar de profissionalização e crescimento que de outra forma não seria possível. Para Filipe de Botton o novo desafio permitia-lhe expandir o seu portfolio de negócios através de uma marca cheia de prestígio, pela qual tinha sentido paixão desde a infância, contando com um parceiro altamente conhecedor de todos os segredos do negócio.

A partir daí havia que estruturar toda a nova empresa que antes não passava de um mero negócio de âmbito local feito quase por uma única pessoa que comprava a matéria-prima, fabricava os gelados e os vendia.

O crescimento da Santini

O primeiro passo a dar foi a profissionalização de todo o negócio. Eduardo Santini ficou com a responsabilidade da produção e inovação criando-se as Áreas de Gestão Administrativa e Financeira, de Operações, de Qualidade e Comercial.

A Área Comercial fez uma forte aposta nas redes sociais o que contribuiu fortemente para o aumento da notoriedade da marca, fazia também a gestão de todos os eventos em que a empresa participava e a gestão das Vantinis (carrinhas tipo “pão de forma” para a venda de gelados que se deslocavam a vários locais e eventos).

Quando da compra do negócio a produção de gelados e dos cones de bolacha era feita num local anexo à pequena loja de S. João do Estoril. Nessa altura existia apenas a loja de Cascais em conjunto com esta. Foi então decidido passar a produção de gelados de forma estruturada para Carcavelos mantendo-se a produção dos cones no Estoril. Em 2017 a fábrica, que trabalhava apenas a um turno, tinha capacidade para aumentar significativamente a sua produção.

Seguiu-se a abertura de novas lojas. Em 2011 abriu a primeira loja no Chiado, um local no centro da cidade de Lisboa muito transitado por turistas. Em Maio de 2014 foi aberta outra loja no Mercado da Ribeira em Lisboa e em Junho de 2015 Santini abriu a sua primeira geladaria na cidade do Porto. A loja do Chiado foi um marco para a empresa porque o custo do aluguer do espaço atingia 17,5 vezes o aluguer da loja de Cascais. O desafio foi tido por vencido quando às 7h da manhã no dia da inauguração havia fila para entrar e ser fotografado com o ticket nº1 emitido pela loja. Um segundo grande marco foi abrir loja no Porto devido à distância. A localização escolhida, o Largo dos Lóios que fica no centro histórico e mais turístico da cidade, foi sinónimo de sucesso.

Uma das coisas que a empresa aprendeu com a abertura da loja do Porto foi a transportar o gelado com segurança. Tal experiência permitiu chegar à conclusão que, devido ao número muito superior de empresas que operavam a nível europeu face a Portugal, transportar gelado para as grandes capitais da Europa era não só completamente seguro mas também com custos não muito superiores a fazê-lo para o Porto.

Seguiram-se mais recentemente a loja de Belém, no Museu dos Coches, aberta em Junho 2015 e a loja na Baía de Cascais que iniciou a sua actividade em Agosto de 2016. A empresa passou também a ter um serviço de entrega ao domicílio chamado “Santini em Casa” que funcionava por telefone e Internet.

Em paralelo com este crescimento a estrutura de pessoal passou de 5 pessoas (mais a família) em 2009 para 130 funcionários em média durante o ano de 2016.

No início de 2017 a empresa lançou-se no desafio da implantação do sistema SAP que lhe permitiria gerir no futuro todo o negócio de forma integrada. Com a passagem de 5 para cerca de 150 funcionários em poucos anos a empresa criou o chamado “Guia de Santinização” para os novos colaboradores. Neste guia estava incluído todo o tipo de informação desde a história da empresa à forma de falar com os clientes. Isto porque, se fosse preciso, deviam perder o tempo

que fosse necessário a explicar ao cliente o que ele estava a comer. Era comum ter pessoas que ficavam a comer o gelado no balcão a falar com os colaboradores.

O desafio

Confiantes no trabalho que estava realizado até agora Filipe de Botton e Eduardo Santini tinham consciência do desafio que se lhes apresentava pela frente se decidissem avançar com a internacionalização da empresa. A criação de uma marca premium internacional tinha os seus riscos ao nível da organização, do investimento, da supply chain, do marketing, do reconhecimento da marca e dos recursos humanos.

Que países seriam alvos interessantes para começar o processo de internacionalização? Deviam entrar com parceiros locais ou sozinhos? Como deveria organizar-se a cadeia de valor da empresa no estrangeiro? Como posicionar uma marca que, embora fosse muito prestigiada em Portugal, era desconhecida fora do país? Claramente de uma coisa tinham a certeza: nada seria como dantes.

No anexo 2 apresentam-se as contas da empresa em 2009, 2015 e 2016.

Anexo 1

Imagens da loja de Cascais de Gelados Santini



Attilio Santini



Loja de Cascais nos anos '50

Anexo 1 (continuação)



Loja de Cascais em 2016



"Vantini"

Anexo 2

Demonstração de resultados e balanço em 2009, 2015 e 2016

Demonstração de resultados

Anos	2009	2015	2016
Vendas	1200	4816	5069
Matérias primas	198	666	790
Margem Bruta	1002	4150	4279
FSE	149	926	975
Mão de obra	327	1995	2292
Amortizações	103	321	376
Juros líquidos	5	63	36
Outros ganhos e perdas	0	90	23
Impostos	117	153	103
Resultado	301	602	474

Balanço

Anos	2009	2015	2016
Imobilizado líquido	498	2716	2835
Existências	0	112	145
Clientes	0	13	6
Estado	186	1	51
Outros devedores	330	53	73
Depósitos	591	550	613
Total Activo	1605	3445	3723
Capital e reservas	505	581	984
Resultados	301	603	474
Total Situação Líquida	806	1184	1458
Empréstimos c/p	445	290	0
Fornecedores	10	159	113
Estado	224	185	78
proveitos diferidos	40	0	0
Outras contas a pagar	80	264	356
Empréstimos ml/p	0	1363	1718
Total Passivo	799	2261	2265
Total P + SL	1605	3445	3723