



Pseudónimo: Caixa e contas

### *Estratégia do jogo duplo*

#### **Entrevista a Dr. Fernando Matos, CEO do Casino da Figueira da Foz**

O Casino da Figueira da Foz, primeiramente, em 1884, foi o “*Theatro-Circo Saraiva de Carvalho*”. Mais tarde, em 1928, é fundada a “Sociedade do Grande Casino Peninsular, S.A.R.L.” que adquire o edifício e obtém a primeira concessão da Zona de Jogo. Por dificuldades financeiras e por incumprimento da cláusula de construção de um hotel, a concessão de jogo foi, em 1946 rescindida pelo Estado. O Casino abria apenas sazonalmente. E, a 20 de julho de 1948, foi fundada por alguns figueirenses a “Sociedade Figueira Praia, S.A.R.L., em substituição da “Sociedade do Grande Casino Peninsular, S.A.R.L.”, tendo obtido um novo contrato de concessão de jogo. Sendo que, atualmente, ainda é a detentora da concessão de jogo, é de salientar que esta é a concessionária de jogo mais antiga em Portugal e a única com contratos assinados de 1948 até 2005. Até 1970, o Casino teve várias remodelações e neste ano são instaladas as primeiras 50 *slots machines*. Em 1972, o edifício do casino sofreu obras de remodelação, passando a zona de jogo da Figueira a funcionar permanentemente.

O Casino da Figueira da Foz pertence, atualmente, ao Grupo Amorim, mais concretamente à empresa Amorim Turismo. Este é o Casino mais antigo da Península Ibérica.

O Dr. Fernando Matos completou a licenciatura em Economia em 1986 e, depois, tal como ele mesmo refere, foi “para o mercado de trabalho, na banca”. Mais tarde, fez o Mestrado em Gestão de Empresas no ISCTE. Em 1991, entrou no Grupo Amorim, onde trabalhou em várias empresas do Grupo. E também, na altura, esteve na Sociedade Figueira Praia como Diretor Financeiro tendo progredido até Diretor-Geral e, foi neste âmbito, “numa perspetiva de liderança” que tirou a pós-graduação nos Estados Unidos da América, na Universidade de Nevada, a qual é uma referência na área do jogo. Em 2006, o Dr. Fernando Matos retira-se do negócio do jogo e foi trabalhar onze anos com o Sr. Américo Amorim. Anos mais tarde, volta ao negócio do jogo, onde desenvolveu e concretizou o projeto de abrir o Casino de Tróia, pelo Grupo Amorim, mais concretamente pela Amorim Turismo, que também é proprietária do Casino da Figueira, onde fez remodelações e é, atualmente, o Administrador.



**Em relação ao casino Figueira da Foz, qual é a história do casino, como é que tudo começou? Que mudanças, em termos estruturais, físicos e de tipo de jogos, teve para chegar ao que temos atualmente?**

**Fernando Matos (FM):** O casino que temos hoje é muito diferente do casino de há 20 anos, porque foi nessa altura que os casinos mudaram fortemente o seu conceito. Houve aqui uma alteração estrutural muito importante. Há 20 anos, os casinos eram, essencialmente, preenchidos por jogos bancados, ou seja, onde tínhamos o *croupier* a dar à bola. A partir daí, mais ou menos a partir de meados dos anos 90, passaram a ser casinos com *slots machines*, o que levou a uma alteração estrutural muito importante no ponto de vista de gestão; deixámos de ser uma indústria de mão-de-obra intensiva, para passarmos a uma indústria de capital intensivo e isto levou a que nos reinventássemos. Do ponto de vista de conceito, com a evolução nos últimos 20 anos, estamos a percorrer um caminho de virtualização, não só na área de jogo, mas também na área de marketing, no movimento de dinheiro virtual e em toda a atividade interna de captação de informação de gestão, com isto, estamos num caminho de convergência com os casinos *online*.

**Tem notado uma diminuição nos colaboradores da empresa devido a essa virtualização?**

**FM:** Quando comecei a trabalhar na Figueira Praia tínhamos 300 colaboradores e agora temos 120, porque de facto as coisas mudaram; também hoje os perfis profissionais são completamente diferentes, em que as tecnologias de informação ganharam um grande peso.

**Sabemos que sendo o casino mais antigo da Península Ibérica isso acarreta responsabilidade em relação ao prestígio que tem. De que modo é que isso influencia a gestão do mesmo?**

**FM:** Dá-nos uma grande responsabilidade, mas também nos dá grandes vantagens. A primeira é termos um *know-how* muito forte, a segunda é por sermos tão antigos e sermos tão velhos no bom sentido, de sabedoria. Temos um *know-how* inigualável do ponto de vista de jogo e, acima de tudo, temos um fator importantíssimo na nossa atividade que é a inserção na comunidade, e é muito forte, isto é, apoiamos imensas atividades catalogadas na área de animação, desporto e educação da cidade. Estes são três vetores absolutamente chave no desenvolvimento da nossa atividade de cidadania empresarial, porque achamos que uma concessionária de jogo deve devolver muito de si à comunidade.



**Qual é a dinâmica para criar este tipo de negócio: quais os primeiros cinco passos a seguir?**

**FM:** O primeiro passo é pensar muito sobre que conceito queremos de casino, ou seja, angariar fontes, ler, construir um quadro mental que permita depois pôr no papel qual o conceito de casino que se pretende. O segundo passo é começar a angariar as competências que depois vão levar à prática aquilo que ainda é um quadro mental, uma equipa de trabalho empenhada é absolutamente fundamental para realizar tudo, para concretizar os projetos. Depois é começar a implementar o projeto e para isso é fundamental termos uma boa operação no que diz respeito a compras e controlo do projeto. O quarto passo é o lançamento do produto, e aqui o marketing assume um papel fundamental. O quinto, e último passo, é o recrutamento e formação fortemente especializada dos colaboradores.

Neste âmbito, o caso mais especial de especialização profissional é dos *croupiers*, em que somos nós que damos formação interna pois não existe externa; o segundo perfil de especialização corresponde aos técnicos de eletrónica das nossas máquinas que fazem uma manutenção muito fina; o terceiro é o dos profissionais da restauração, pois estes estão em contacto direto com os nossos clientes, logo constituem uma peça chave para a construção de um conceito de serviço ao cliente; e, por último, são os nossos profissionais de relações públicas, porque são a primeira cara deste negócio e como é um negócio de serviços, o cliente não leva nenhuma mercadoria, mas sim a sensação de satisfação, o que é fundamental.

**Sabemos que a Figueira da Foz é iminentemente turística no verão. Será essa parte virtual fundamental para combater a menor afluência no resto do ano?**

**FM:** Quando digo virtual, falo essencialmente em tudo o que possa transformar de físico em virtual, muito nas nossas atividades, quer no *back office*, que no *front office*, mas depois é o nosso lado físico que se impõe, porque nós somos um negócio iminentemente físico, nós precisamos que as pessoas entrem pela nossa porta dentro, e portanto, temos de fazer de tudo para isso. E de facto, quando temos aqui a época alta, é quando incrementamos, nomeadamente, as nossas políticas de marketing para momentaneamente e em um curto período de tempo dar a conhecer ao visitante da Figueira que nós existimos, pelo que reforçamos o nosso quadro de pessoal que tem um impacto muito forte. Depois da pessoa entrar, é da nossa responsabilidade vender-lhe o máximo possível, para tirarmos daí o máximo rendimento do cliente, satisfazendo, que é um aspeto fundamental para nós. Somos uma empresa que precisa de fluxos, o indicador mais importante que temos aqui dentro é o indicador



diário/hora de quantas pessoas entraram no casino no dia anterior e, conseqüentemente, consigo conhecer o EBITDA diário muito rapidamente. Concluindo, é neste período que a nossa atividade cresce cerca de 40%, face à média do ano.

#### **Que perfil de clientes costumam atrair?**

**FM:** O nosso cliente tipo é um cliente acima dos 40 anos, é nesta faixa etária que o nosso mercado alvo está a crescer. Este cliente aprecia o nosso conceito a partir desta faixa etária, porque, entretanto, é mais maduro, adulto, procura outras coisas e procura aquilo que nós temos. Também lutamos pelo mercado jovem, e ao termos um casino virtual já temos um mercado jovem, porque nós interpenetramos as bases de dados e sabemos que aquele núcleo de clientes um dia pode ser o nosso cliente principal. E, portanto, ele vai-se transmutando do ponto de vista do produto virtual para o real, à medida que vai envelhecendo.

#### **E é por esse motivo que existe um rigor ao nível do vestuário?**

**FM:** Nesta altura, nós não somos especialmente exigentes face a outros espaços, mas há duas coisas que ainda são impeditivas para a entrada: as pessoas calçarem chinelos e estarem vestidas de t-shirt à cava. Podem dizer que é uma limitação e que estamos a ser conservadores, acredito que um dia mais tarde possamos liberalizar um bocadinho esse aspeto, mas acho que ainda não chegou esse tempo, não precisamos de liberalizar e achamos que se fizermos isso temos outros aspetos negativos.

#### **Este setor tem tendência a ser “mal visto” pela sociedade. Na sua opinião, quais são as principais vantagens do negócio do jogo na nossa sociedade e na Figueira da Foz? E em que contribui para a nossa sociedade?**

**FM:** É mal visto, é verdade, as pessoas ainda têm um bocadinho o ónus e associam quem vai ao casino é “viciado”. Eu acho que essa perspetiva está a diluir-se e aí os casinos virtuais tiveram um papel importante, porque como angariaram muitos jovens, diluíram essa perspetiva do viciado. Mas as pessoas vêm aqui, essencialmente, para terem prazer, os sentidos são absolutamente fundamentais, o adicionar os sentidos e satisfazê-los. Quanto àquilo que nós fazemos, nós na Figueira, nomeadamente, patrocinamos muitas atividades desportivas, depois temos outra área que é a animação da cidade em que nós somos contribuintes com uma determinada verba, e também temos o apoio em algumas atividades escolares nos nossos liceus. É importante contribuímos nestas áreas para diminuir essa ideia de que é uma “casa de vício, só lá vão viciados, o que lá se passa?”.



**Para um casino como é o da Figueira da Foz, que concilia a atividade do jogo com a atividade cultural (espetáculos, etc.), qual das duas vertentes é mais rentável ou uma alavanca a outra? E dentro do jogo, há jogos que dão “mais sorte ou mais azar” ao Casino?**

**FM:** Claramente que a atividade de jogo é a razão de ser da nossa existência, o resto são como atividades complementares que levamos a cabo para o fator de atração também ser superior, ou seja, as atividades de cultura, entretenimento e restauração são complementares à atividade principal. Dentro do jogo, o peso representado pelas *slots machines* é maioritário nas nossas receitas, isto é, cerca de 70% da nossa atividade e os jogos bancados, conhecidos também como pano verde, como a Roleta e o *Blackjack*, representam 30% das nossas receitas.

**Passando agora ao tópico da atualidade e a sua repercussão neste negócio, a pandemia Covid-19 veio mudar totalmente a situação e perspetiva de qualquer empresa. Conhecendo o funcionamento interno do Casino, qual acha que foi o maior desafio ao fechar as portas, especialmente diante de um cenário imprevisível em termos de retoma do negócio?**

**FM:** Nós estivemos fechados dois meses e meio, e reabrimos no passado dia 1 de junho e fomos o único casino a abrir em Portugal continental nesse dia, as coisas correram muito bem. Mas quando encerrámos, no dia 14 de março, tivemos muitas preocupações: “já não temos receitas, temos os mesmos compromissos com os nossos fornecedores, como é que vamos gerir?”. Mas a minha maior preocupação foi “como é que eu vou gerir a relação com 120 empregados em casa”. Para contornar esta situação, baseamo-nos em ferramentas como o Zoom, estivemos em permanente ligação com os nossos empregados a dar-lhes a perspetiva de abertura, notas do plano de abertura que estávamos a elaborar, os capítulos do mesmo, isto tudo até ao final do mês de abril. A partir de maio começámos a dar formação online aos próprios empregados para a abertura, porque esta abertura era em moldes completamente diferentes daqueles que nós funcionávamos. Os procedimentos sanitários ocupam imensamente as pessoas e a formação foi necessária, o ritmo de higienização aos espaços, às superfícies das cadeiras, às máquinas, os procedimentos à entrada, o tapete higienizador para as solas, os dispensadores de álcool gel, de luvas e máscaras, a medição de temperatura, a colocação de plásticos a revestir no nosso bengaleiro para não haver contacto com os casacos das pessoas. Tivemos de fechar máquina sim, máquina não, para garantir a distância de segurança e em vez de doze pessoas nas bancas, temos apenas quatro e temos de garantir que só estão essas quatro pessoas lá. Durante estes dois meses e meio permanecemos sempre ligados, e o foco foi, nunca deixar cair essa ligação, para que os próprios trabalhadores mantivessem o ânimo.



**Durante esse período, quando estiveram em *lay-off*, tiveram algum apoio financeiro do Estado?**

**FM:** Nós entramos em *lay-off* e estivemos assim dois meses, e a partir desse momento passámos a ficar inseridos num quadro jurídico de lei publicado, em que o Estado comparticipa os encargos com a Segurança Social, ou seja, isentou-nos da Segurança Social associada aos salários nesse período e também paga 30% do salário do colaborador.

**Na sua perspetiva pessoal e profissional, qual será a maior consequência desta pandemia nas empresas deste setor?**

**FM:** Acho que com o tempo vamos recuperar tudo, agora quanto tempo é que demora é subjetivo e um pouco especulativo e na minha opinião. Acho que o ano 2020 é um ano para aprender a viver com esta realidade, é um contínuo laboratório, nós fazemos balanços todos os dias do que acontece para mudar / melhorar algo. Depois, 2021 vai ser um ano em que vamos entrar um bocadinho na fase cruzeiro, e iremos esquecer do Covid.

**Por último, que conselhos pode sugerir para jovens que ambicionam tornarem-se grandes gestores em geral e, em particular, neste setor?**

**FM:** A primeira coisa é manterem-se firmes no vosso rumo, serem muito convictos, vocês têm a vossa opinião, a vossa ideia, acham que sabem aquilo que querem, portanto é por aí que têm de ir. O segundo aspeto é o lado ético da atividade, que é fundamental, e a seriedade, a transparência na comunicação, o respeito pelos vossos colegas. Nesta área, a precisão é absolutamente fundamental, procurarem a perfeição e serem praticamente infalíveis naquilo que fazem.

Em suma, estes são os dois principais conselhos: firmes nas convicções e perseguirem a precisão e a ética do vosso trabalho!