

Habib's: a história de um médico que lidera o fast-food brasileiro¹

“Sou formado em Medicina pela Santa Casa. Quando meu pai faleceu após um assalto na padaria que ele tinha, eu tive que assumir o negócio e aí comecei no ramo de alimentação. Depois da padaria, ainda tive lanchonete, pastelaria, pizzaria, cantina. Conforme as oportunidades surgiam, eu agarrava e seguia em frente, sempre multiplicando os negócios.”

Em 1988 foi inaugurada a primeira loja Habib's, que representava a concretização de um sonho de um empresário do setor de alimentação: montar um restaurante com um menu variado, pratos de primeira qualidade a preços bem acessíveis, dentro de um posicionamento diferenciado. Tudo isto num ambiente bonito e agradável. Era época em que parecia impossível viabilizar negócios bons, bonitos e baratos. Este restaurante fast-food de especialidades árabes foi o início de um negócio que não pára de crescer, uma rede que, em 15 anos, passou a ter mais de 200 lojas no Brasil, em 17 estados da federação e já está internacionalizada, com presença no México.

A saga do empresário Alberto Saraiva mostra uma capacidade empresarial e um senso de oportunidade, além de uma pitada de sorte, que servem de exemplo para qualquer empreendedor. Na realidade, Alberto Saraiva, que já tinha trabalhado com restaurantes antes, iniciava cada novo restaurante já sabendo que faria sucesso e poderia vender na alta. Achava que o Habib's seria mais um deles. Naquele começo, nunca imaginou que o Habib's se tornaria a grande rede que é hoje. Mas o negócio mostrou-se interessante e Alberto decidiu abrir, por conta própria, outros restaurantes Habib's. Sócios nunca faltaram. Família de portugueses com muitos parentes e amigos da colônia, todos no segmento de alimentação – bastava sinalizar um novo negócio que os amigos queriam estar com ele. Financiamento, nem pensar, sempre teve aversão a bancos e empréstimos, nem cheque especial quer ter até hoje.

Em 1991, quando já tinha seis lojas, começou a ficar impossível gerir todos os restaurantes de modo independente, mantendo o padrão que ele desejava. Todas as lojas foram preparadas para fazer tudo, seguindo o comando a rédeas curtas de Saraiva. Isto começou a criar muitas dificuldades e custos adicionais, além de fugir do seu controle. Com característica altamente centralizadora acreditava que só conseguiria ter diferencial se preservasse a promessa original – qualidade a preços baixos e serviços eficientes. A solução encontrada foi criar um centro de produção para distribuir os produtos para todas as lojas. Com o centro de produção pronto, a abertura de franquias foi um processo natural.

A abertura de novas franquias demandou da rede uma maior necessidade de infra-estrutura de atendimento às lojas e a criação de uma política de verticalização dos departamentos, chegando à criação de unidades próprias de produção da matéria-prima que utiliza nas suas cozinhas. A indústria de laticínios Promilat, de propriedade da rede, é a maior produtora de queijo frescal do país e também faz mussarela e queijo cheddar para as lojas da rede, com custos imbatíveis. Além da Promilat, existe ainda uma unidade de padaria e uma sorveteria.

¹ Este estudo de caso foi baseado em entrevista realizada por Kátia Palermo com o empreendedor Alberto Saraiva e publicado na 2ª. edição de *Empreendedorismo transformando idéias em negócios*, de José Dornelas. É permitida a utilização em sala de aula, desde que citada a fonte: www.josedornelas.com

Ao todo são 16 cozinhas centrais, três fábricas autônomas de matérias-primas, um *call center* com 600 posições que atende aos pedidos de *delivery* em 28 minutos. Saraiva considera a diferenciação nos serviços primordial para o sucesso. Reforça que não há nenhuma outra rede de fast-food onde o cliente é atendido por uma recepcionista, faz seu pedido confortavelmente na mesa, não precisa carregar bandejas, tem produtos de qualidade com ambiente bom e paga uma conta pequena. “*Não tem jeito de dar errado*”, atesta.

“Quando assumi a padaria de meu pai, aos 19 anos e no primeiro ano de faculdade, já tinha idéias diferentes de meus colegas da faculdade: todos eles queriam se formar para ganhar dinheiro com consultas médicas, eu não. Somente dando consultas seria mais complicado vencer, até porque em minha família não havia nenhum passado de tradição profissional; não havia médicos, nem advogados, nem dentistas ou qualquer outra profissão liberal; começar sozinho não ia ser fácil.

Desde essa época, pensava em algum diferencial que agradasse as pessoas, algo com que elas levassem vantagem, sempre com profissionalismo; mas algo que me diferenciasse na profissão de médico.

Enquanto meus colegas estavam se formando em medicina com o pensamento de que iam vencer e ganhar dinheiro com a medicina em seus consultórios, cobrando consultas, eu pensava o contrário: todas as consultas serão de graça com excelente atendimento, refletindo a qualidade, o profissionalismo e a seriedade dos serviços. E o dinheiro para sustentar esses planos, e a lucratividade?

Se eu me especializasse em dermatologia, montaria uma clínica de estética, coisas do tipo o que fazer para a pele se conservar mais tempo, ficar mais jovem; faria tudo o que fosse de melhor, tratamentos de ponta, cremes de última geração etc. E em hipótese alguma cobraria a consulta, assim a clínica lotaria todos os dias. Então o diferencial oferecido às pessoas é somente para ganhar dinheiro? Não. A finalidade principal é atender as pessoas dentro de suas necessidades e da melhor maneira possível. Com isso, ganha-se dinheiro.

No final, o destino alterou minhas pretensões e nada disso aconteceu, acabei me formando médico, mas minha especialidade se tornou restauranter – dono de restaurantes. Mas o meu pensamento não mudou: O diferencial faz a diferença sempre! E a lucratividade aparece.”

Mesmo com uma estrutura moderna de gestão do sistema de franquias, colocada entre as melhores do mercado, Alberto considera essenciais a dedicação, o desejo de sucesso e o envolvimento do franqueado com a marca e o sistema. O apoio operacional ao franqueado inclui um amplo programa de controle de qualidade dos alimentos (mais rigoroso até que a vigilância sanitária do governo); seleção e treinamento de funcionários; assessoria para captação, análise e negociação de pontos comerciais; projeto, decoração e montagem de loja e todo o planejamento mercadológico e a comunicação/propaganda da loja.

Esta estrutura foi desenvolvida ao longo de 15 anos, sempre voltada ao melhor desempenho da rede e a busca da lucratividade. Alberto diz que planejamento é uma ação presente que enxerga o futuro, mas sempre baseada nas experiências passadas. Só fez uso formal desta ferramenta com o amadurecimento do negócio. Sempre esteve muito mais voltado às oportunidades que estão ao seu redor, por isto faz questão de viver intensamente todos os assuntos da empresa, centralizar as decisões e ter a última palavra: *“Pra não perder oportunidades boas.”* Ele considera importante ter uma equipe muito profissional ao seu lado mas, mais importante do que isto, amigos do peito, “irmãos”, pessoas em que confia muito, que estão com ele há muitos anos e entendem seu estilo de gestão, apoiando seus princípios. Considera ainda seus franqueados como “sócios estratégicos”, por isso, tem um processo de seleção de candidatos muito rigoroso, faz questão de conhecer todos e a aprovação final é sua. *“Dinheiro para abrir a loja não é tudo, tenho que olhar nos olhos e sentir firmeza.”* Os sócios da rede foram inúmeros ao longo destes anos, hoje permanecem os que têm o perfil citado acima.

“Logo no início, quando montamos a rede Habib’s, havia um sócio que não se conformava com o fato de vendermos nossas esfihas a preços tão baixos. Pelo preço de um cafezinho podiam-se comprar três esfihas. Vivia fazendo conta e mostrando, não o que ganhávamos, mas o que perdíamos ao vender as esfihas pelo preço que estávamos vendendo. A conta e a conversa eram sempre as mesmas: ‘Se cobrarmos um preço maior pelas 150 esfihas que vendemos, podemos duplicar nosso lucro no final do mês’, dizia sempre. Cansei de ouvir dele sempre a mesma história, mas como eu sabia o que eu queria e onde pretendia chegar, nunca, mas nunca mesmo, autorizei qualquer aumento de preços, o que o deixava muito louco da vida e com várias úlceras abertas. Num destes dias de loja cheia e ele doido da vida vendo esfihas vendidas ao preço tão baixo, um cliente o chamou e disse:

– O senhor é o dono da loja?

– Sou, sim ‘senhori’. O que é que tu queres? (sempre ‘fino e educado’)

– Acabo de encontrar na esfiha um fio de cabelo.

– Desculpa, meu ‘senhori’ (risos nervosos), mas ao preço que vendemos as esfihas, o que é que o ‘senhori’ queria encontrar, uma peruca?

Algum tempo depois, compramos a parte dele.”

Expansão internacional

Com uma posição invejável no mercado nacional, o Habib’s queria avançar também no exterior. O objetivo final: Estados Unidos, mas o pulo poderia ser muito grande, decidiram fazer a experiência internacional em condições menos arriscadas e com realidade mais próxima da brasileira. Surgiu o México, pela proximidade com os Estados Unidos e seu principal centro – Cidade do México – ser muito parecido com São Paulo, bastante grande e com capacidade de abertura de muitas lojas.

O primeiro passo: Alberto mudou-se pra lá com a família, administrando a empresa de lá durante um ano, enquanto conhecia o mercado. Alugaram cozinha de 4.000m² com potencial para atender até 200 lojas e abriram sete lojas. Fizeram pequenas alterações no cardápio (tempero mais apimentado), incluíram o Desayuno (café da manhã) no menu e lançaram a marca, ensinando aos mexicanos o que era *esfiha*. A aceitação foi excelente e as lojas do México estão entre as melhores em faturamento da rede.

“Para impulsionar nossas vendas no México, usamos a mesma política de vender aos menores preços possíveis. Nosso grande problema é que ninguém imaginava o que fosse esfiha, não adiantava vender as esfihas por um preço menor se os clientes nem sabiam o que era uma esfiha. Usamos, então, a mesma política, só que para pizza, produto carro-chefe, as quais normalmente eram vendidas em qualquer rede americana por U\$10,00. Vendemos nossas pizzas a U\$3,80, crescendo em mais de 250% a venda deste produto, além de alavancar a venda de bebidas e sobremesas que são superlucrativas. E a grande sacada veio aí: para cada pizza que um cliente comprava já com preços superacessíveis, ganhava de presente uma caixinha com duas esfihas e todas as informações sobre o produto, qualidade, composição, quantidade vendida no Brasil, etc. Foi assim que ensinamos os mexicanos a pedir esfihas”.

Futuro

Alberto acredita que *“não nos cabe saber o que vai nos acontecer no futuro, qual vai ser o tamanho de nossa conquista ou o que vamos receber como recompensa pelo que estamos fazendo, mas é preciso acreditar, ir atrás do sucesso; ter sempre pensamento positivo, ter esperanças no futuro; crer na família, em Deus e numa vida melhor. Para vencer é preciso agir, batalhar e lutar”.*

Bate-bola com Alberto Saraiva

Momentos mais difíceis:

“A morte do meu pai e a decisão de viver no México, abandonando tudo que havíamos construído em nossa vida. Deixamos pra trás nossos pais e irmãos, nossos parentes e amigos, nosso apartamento, a casa da praia e a do campo, nossos costumes, a escola dos filhos, a cidade e este país maravilhoso.”

Papel do empreendedor:

“Estar sempre à frente, dominar tudo, distinguir as boas oportunidades e abraçá-las.”

Ter sócios:

“Não é loteria, é escolha. E tem que ser certa, eles têm que partilhar de sua filosofia.”

Estresse do empreendedor:

“É a gasolina que faz o carro andar.”

Se faria tudo de novo:

“Faria de novo tudo igual ao que acredito.”

Família:

“Meus alicerces, minha sustentação, minha vida, toda a minha existência está naquilo que vivo com Cláudia, minha esposa, e meus filhos Bruna, Beto e Luca. O amor que nos une é muito maior do que tudo aquilo que construímos.”

Mensagem final:

“Se você quer vencer na vida, ter sucesso, crie seus próprios mandamentos de vida. Não podemos viver sem direção, sem rumo.”

Histórico da empresa

O Negócio

A rede de lojas Habib's nasceu em 1988 em São Paulo, mais precisamente no bairro de Pinheiros. É uma rede de fast-food de comida árabe, porém também vende pastel e pizza. Desde sua origem pratica a política de preço baixo, e é voltada à classe C/D.

O Início

A escolha da comida árabe foi o resultado da busca de uma alimentação que não tivesse rejeições e, acima de tudo, possibilitasse a venda por preço muito acessível. Fruto de experiências anteriores de seu proprietário, que já tinha tido lanchonetes, pastelaria, pizzaria e cantina; foram introduzidos alguns itens no cardápio “não árabes”, porém o foco árabe é muito ressaltado pelo produto carro-chefe: a *esfiha*. Estrategicamente, a imagem de preço baixo é fortalecida por esse produto.

Foram abertas sete lojas próprias nos três anos iniciais de operação. Todos os ajustes de conceito e da operação aconteceram nesse período, percebendo-se a necessidade de criar uma economia de escala que suportasse o desenvolvimento da rede. Surgiram aí as cozinhas centrais que passaram a produzir todos os itens de maneira padronizada, com qualidade e custos desejados.

Franchising

Em 1991 a rede inicia seu projeto de franquias, com a primeira loja franqueada em Santo André – SP. Já havia estrutura própria desenvolvida que pudesse suportar novas lojas e uma rápida expansão. A rede foi estruturando-se a cada dia, criando processos próprios de controles administrativos, gerenciais, operacionais e logísticos. Investiu em novas centrais de produção, na verticalização de departamentos, criando empresas próprias que fornecessem os principais insumos com boa qualidade e preços baixos.

Situação em 2008

Quando a rede Habib's inaugurou em 1988 sua primeira loja na Rua Cerro Corá em São Paulo, certamente o mercado de alimentação não imaginaria o crescimento vertiginoso por qual o Habib's iria trilhar nas últimas duas décadas, alcançando a marca atual de 305 endereços distribuídos pelo Brasil, o que colocou a marca como a segunda maior rede de fast food operando no Brasil.

1. O caso Habib's é semelhante ao caso China In Box. Ambas as empresas tornaram-se uma grande rede de franquias no setor de alimentos. Quais as diferenças entre estas empresas? Como cada uma cresceu? Qual é o diferencial de cada uma?
2. O setor de franquias tem crescido consideravelmente no Brasil nos últimos anos. Pesquise no site da ABF (www.abf.com.br) outras oportunidades de franquias, recorra aos Capítulos 3 e 4 para analisá-las e em grupos debatam quais as melhores oportunidades existentes. Entre em contato com as redes escolhidas e analise como elas trabalham, as taxas que cobram, as possibilidades de financiamento existentes, os treinamentos proporcionados e os exemplos de sucesso e insucesso de franqueados que adquiriram uma franquia.
3. O empreendedor Alberto Saraiva era médico e tornou-se dono da maior rede brasileira de franquias de alimentos do país. A que você credita seu sucesso? Por que muitos empreendedores acabam sendo bem-sucedidos em áreas diferentes daquelas de sua formação? Debata com os colegas.