

## CASO HABIB´S

### Questões:

- 1) Descreva as 5 forças competitivas de M. Porter: **a.** Competição entre as empresas da mesma indústria; **b.** Ameaça de entrada de novos concorrentes; **c.** Poder dos fornecedores; **d.** Poder dos clientes e; **e.** Ameaça da concorrência de produtos substitutos.
- 2) Quais são as vantagens competitivas do HABIB´S?

### Descrição do Caso: HABIB´S

Esta nota de indústria foi preparada pela professora Sandra Regina Holanda Mariano, D.SC., para utilização exclusiva em programas de desenvolvimento gerencial, a partir dos artigos: Zambrano, Valmir. “No pé do líder-Habib´S copia os padrões do McDonald´S e incomoda o gigante do mercado”, On-line Isto é, 14 de abril de 2003; Cantero, Christye “Habib´S: coisa de gênio” Revista Consumidor Moderno N.66, fevereiro de 2003.

Desde criança, Alberto Saraiva, dono da rede de fast-food Habib´S, dividia com os pais, portugueses como ele, o sonho de ser médico. De fato, no começo da década de 70, passou no vestibular e se mudou, acompanhado deles, de Santo Antônio da Platina, no Paraná, para São Paulo, onde cursaria a faculdade. Para sobreviver, a família abriu uma padaria na Rua Visconde de Parnaíba, no Brás, bairro da zona leste. Mas, logo no primeiro ano de curso, a violência da cidade grande mudou o destino do rapaz: em assalto ao estabelecimento comercial, seu pai foi morto.

Mal sabia aquele moço que, ironicamente, ali começava sua história de sucesso. ‘Por uma situação de necessidade, e não por experiência anterior, tive de tocar o negócio, que era a nossa única fonte de renda’, conta aquele que virou dono da maior rede nacional de fast-food.

A prosperidade não veio por acaso. Em Saraiva, o talento para os negócios é inato. Como a região dispunha de várias padarias, ele logo percebeu que a saída seria oferecer algo especial, na forma de promoções, a fim de atrair os clientes, e, ao mesmo tempo, buscar a redução dos custos. O valor do esforço daquele jovem é maior na medida em que, apesar de assumir a padaria – sua primeira investida no ramo alimentício, partindo depois para churrascaria, pizzaria e pastelaria, sempre de casa cheia, conseguiu terminar o curso de medicina.

Com o diploma na mão e depois de dois anos de clínica médica num pronto socorro, Saraiva optou por tirar proveito do enorme tino comercial e, literalmente, colocar a mão na massa. Desde a época da padaria, o então estudante aprendeu e aperfeiçoou todas as receitas dos produtos vendidos em seus estabelecimentos. ‘Na padaria, aprendi que eu precisava saber fazer pão para ter bons padeiros’, conta.

Um dia finalmente Saraiva contratou o cozinheiro árabe que lhe ensinaria a culinária típica daquele país do Oriente Médio. Muito cedo, conversando, os dois perceberam que os restaurantes especializados nesse tipo de comida eram poucos e caros. ‘Ali é que decidi tentar um fast-food de comida árabe e preços acessíveis’, resgata o empresário. No começo, ele aproveitou as experiências anteriores e incluiu no cardápio produtos como pizza, pastel e chope. Sem muita pretensão, inaugurou a primeira loja em 1988, na Rua Cerro Corá, em São Paulo. Resultado: 15 anos depois, a bonachona figura do gênio sorridente está em 204 lojas, incluindo as seis localizadas na cidade do México. O número de clientes alcançados chega a oito milhões. Mas o Habib’s quer mais. A meta é chegar a Portugal, Espanha e França até o final deste ano. Há também, os russos, que já se sentaram a mesa com Saraiva dispostos a levar a marca para o mais importante país da ex-União Soviética. ‘Em função da distância e uma série de outros fatores, fica mais difícil’. Diz ele. Mas, a julgar pela garra do empresário, que ninguém se espante se isso acontecer. Difícil não quer dizer impossível.

## **Tempero brasileiro**

O respeito às preferências do consumidor é que faz o sucesso do Habib’s, que, entre outras coisas, adaptou a culinária árabe ao paladar local. O pão sírio ganhou uma versão mais macia e dourada, charutos e abobrinhas recheadas receberam um molho de tomate especial, a esfiha ficou mais leve, a carne de carneiro foi substituída pela bovina e temperos como alho, hortelã e gergelim são usados com moderação. No jogo de sedução do público infante-juvenil, a rede de fast-food criou um kit que inclui duas esfihas, batata fritas e suco de 300 mililitros em uma lancheira da turma do gênio com jogos e brincadeiras.

Saraiva considera que a expansão e solidez da cadeia se assentam no tripé qualidade, preço e lucro. ‘Temos qualidade, o tiquete médio é muito baixo e as lojas são lucrativas’, avalia. Qualidade inclui a forma de atendimento. Diferente do que se observa nas lojas do gênero, o Habib’s tem jeito de restaurante: o cliente senta-se e é atendido na mesa.

Quanto ao preço popular, deve-se a um fator de economia e que, no final, acaba acrescentando ainda mais qualidade aos alimentos: a maioria dos ingredientes neles utilizada é produzida em casa. As cinco toneladas de queijo consumidas por mês, por exemplo, saem da indústria de laticínios do Grupo Habib’s, a Promolat. Os sorvetes para sobremesa são feitos pela Ice Lip’s e os pães vêm da central de produção de pães e discos de pizza, a Arabian Bread. Os pratos são todos preparados nas 12 centrais de produção espalhadas pelo País e cada qual abastece as lojas num raio de até 300 quilômetros.

Essa política permitiu que, já na inauguração da primeira loja, o Habib’s vendesse três esfihas pelo preço de um cafezinho. Em 1999, a primeira campanha punha em evidência essa vantagem competitiva. ‘Nosso preço começa com zero’, dizia a assinatura, referindo-se ao fato de que todos os produtos custavam menos de um real.

Outra característica do Habib’s é a invejável solidez financeira, o que o Saraiva, entre outros, ao fato de destacar qualquer tipo de empréstimo bancário. ‘Nosso endividamento é zero, o que nos dá estabilidade e garante a lucratividade’, comemora.

Pensa rápido: em qual lanchonete você pede um hambúrguer duplo, acompanhado de uma porção de batatas fritas e um refrigerante extragrande, tudo embalado em caixinhas e copos de papelão vermelho com logotipo amarelo? Se preferir, pode ainda pegar sua refeição sem sair do carro, seguindo por um caminho chamado drive-thru. Se você pensou que esse lugar é o MacDonald's, procure por um M amarelo em algum lugar, mas, se em vez disso você encontrar a caricatura de um gênio gorducho e de chapéu vermelho, não se espante: você estará dentro de uma loja Habib's. Essa é a intenção dessa cadeia brasileira de comida árabe, que está copiando sem a menor cerimônia os padrões da maior rede de fast-food do mundo. Do cardápio original, formado por pratos árabes, o Habib's passou também a servir os produtos da concorrência: hambúrguer, batatinha, refrigerante e sorvete. Além da comida e da identidade visual, o atendimento e o formato das lojas também se aproximam do que existe no MacDonald's, que possui 18 mil lanchonetes espalhadas pelo mundo. Solícitos atendentes recebem o cliente no balcão, citam as opções em produção e perguntam: "Sundae como sobremesa senhor?" Não é mera coincidência, mais um caso de benthmarketing, expressão em inglês para a reprodução exata de uma experiência de sucesso extraída do adversário. "O MacDonald's tem grande competência e está sempre um passo à frente do mercado. É natural que a fórmula que eles utilizem seja reproduzida", admite Alberto Saraiva, 46 anos, fundador e dono do Habib's. Esse ex-médico e dono de padaria é hoje a pedra no sapato do gigante dos hambúrgueres. Sua primeira loja, aberta no bairro paulistano da Pompeia há 11 anos, multiplicou-se em ritmo acelerado. Um de seus trunfos: preço baixo. Uma esfiha chega ao consumidor por R\$0,19 em algumas lojas da rede, ou 20 vezes mais barato que um sanduíche do MacDonald's. Hoje, o Habib's tem 150 unidades pelo Brasil. Para crescer, ele usou, a exemplo do MacDonald's, o recurso de franqueamento da marca e hoje tem uma receita anual de R\$ 250 milhões. Outra de suas armas são as centrais de alimentos. Eles são preparados e enviados às lojas, o que elimina a produção nos pontos-de-venda.

Vizinhos – Seu poder de fogo ainda é pequeno se comparado aos 465 restaurantes e ao faturamento em torno de R\$ 1,1 bilhão que o MacDonald's tem no País. Isso não impede o comandante do Habib's de cutucar o gigante do fast-food. A briga esquentou de um ano para cá quando Saraiva começou a montar lojas em shoppings, onde misturava o serviço de pedido no balcão (como o MacDonald's) ao sistema de atendimento tradicional, com garçons. Atualmente, existem 12 unidades que atuam dessa forma. No melhor estilo MacDonald's, as lojas de rua do Habib's ganharam salões de festas, playground, estacionamentos e totens gigantes com o gênio saindo da lâmpada mágica. Mas é na questão da localização que o tempo promete fechar. O Habib's está montando lojas ao lado do MacDonald's. Na avenida Edgar Faco, no bairro paulistano do Piqueri, os luminosos estão cara a cara, assim como na avenida Luis Ignácio de Anahia Melo, na Vila Prudente, também em São Paulo. E o que o MacDonald's acha disso? Não se sabe. A reportagem do ISTOÉ recebeu como resposta da rede americana que, por uma questão de política interna, seus executivos não falam sobre a concorrência. Muito menos sobre a filosofia de evitar a instalação de lojas em shoppings onde o Habib's esteja instalado. A estratégia de guerrilha do Habib's, porém, mexeu com o humor da turma do Ronald. Recentemente, o MacDonald's deu o troco e fincou uma loja ao lado da concorrência brasileira na avenida Radial Lesta, na Vila Matilde.

Não bastasse a disputa no Brasil, o MacDonald's terá de aturar o Habib's no México. Alberto Saraiva pretende abrir 220 unidades nos próximos seis anos naquele país. Depois, o próximo passo será a Califórnia, Estados Unidos. 'Vamos vender esfiha na terra do hambúrguer', diz Saraiva.

## Primeiro, o Cliente

Mas nem tudo é fácil, claro. O presidente da rede de fast-food considera, por exemplo, tarefa das mais difíceis transmitir aos funcionários e franqueados a importância de trabalhar sempre de olho no cliente, naquilo que ele quer. “Teoricamente, muito se fala de ‘foco no cliente’. Mas o desafio é colocar o conceito em prática. No Habib’s, a gente sempre se pergunta se determinada decisão vai ou não agradar o cliente”, diz Saraiva.

Às vezes, o empresário encontra resistência nas pessoas que cuidam das finanças da rede. Saraiva conta que nem sempre elas entendem que os números são importantes, mas não mais do que agradar os clientes. Mas, no final, ele chega lá, no resultado financeiro. E por um motivo simples: o cliente feliz é fiel e lucrativo. ‘Muitas vezes, quero lançar um produto por determinado preço, os clientes respondem’, orgulha-se.

Para motivar os funcionários, definidos como ‘clientes internos’, levando-os a uma atitude afinada com o marketing de relacionamento de primeira linha, o Habib’s mantém programas que premiam os melhores, financeira e profissionalmente. Exemplo clássico, aponta Saraiva, é o de um colaborador que começou como garçom, passou a gerente de loja e hoje é sócio de três unidades da cadeia. ‘Tudo na vida é motivação e reconhecimento’, acredita Saraiva.

Nada além de 28 minutos

A certeza da própria qualidade levou a cadeia de fast-food a lançar o ‘Habib’s 28 minutos’, programa que revolucionou os sistemas de entrega de fast-food e, com certeza, serviu para elevar ainda mais as vendas e projetar a marca do gênio: se, no espaço de 28 minutos, contados a partir do momento em que o pedido é anotado, o cliente não receber a encomenda, não precisa parar. ‘Seguir um caminho que ainda não foi percorrido por ninguém é um grande risco. Começamos nosso projeto sem muitas referências, não tínhamos exemplos para nos basear. Foi um longo estudo. Mas sem por isso o projeto deixou de sair papel’, diz o dono do Habib’s, que, para maior eficiência e rapidez, criou a VoxLine, empresa de contact center que combina, na infra-estrutura, tecnologia da Avaya, Hewlett-Packard e IBM e ainda oferece suporte completo às lojas da cadeia.

Graças a ela, o delivery Habib’s atende, por telefone, e-mail ou chat, consumidores do País inteiro. Isso é possível, porque as lojas estão ligadas entre si e ao sistema central, em São Paulo. Quando liga para a central de atendimento, de onde quer que esteja, o cliente só precisa fornecer o número do CEP da rua onde mora; o sistema se encarrega de emitir a comanda correspondente, já no nome da loja mais próxima do cliente. Lá, cozinheiro e balconista terão 13 minutos para preparar e embalar o alimento; o motoqueiro, outros 1 minutos para chegar ao destino.

‘O investimento foi muito alto, porque implantamos um sistema que explora até mesmo recursos de geoprocessamento. Só assim é possível calcular, com precisão, a área de cobertura de cada loja e cumprir a meta de entrega em 2 minutos’, explica Lucas Mancini, diretor-superintendente da VoxLine. Oito meses depois de implementado o serviço, no começo deste mês, o Habib’s contabiliza um milhão de clientes e 16 milhões de itens vendidos pelo sistema.

## **Tecnologia é detalhe**

A tecnologia ajuda. Mas a excelência no atendimento do Habib's, segundo Mancini, reflete, acima de tudo, o preparo das equipes. Antes de ir para a linha de frente, o atendente permanece um mês em treinamento, ministrado pela própria cadeia de fast-food, aprendendo tudo sobre produtos, o que inclui estágio na cozinha central, nas lojas, na área de embalagens e de seleção de produtos. Mais ainda, incorpora a cultura do atendimento em si: detalhes quanto ao comportamento e até mesmo colocação da voz, objetos de aulas a cargo da AM3. Mas, de novo, o que faz a diferença é a política de valorização de recursos humanos. 'Temos um plano de carreira, pelo qual em poucos meses, os funcionários mais aplicados são promovidos. A equipe percebe e se motiva', diz Mancini.

O diretor de marketing do grupo, Thomás Pedroso, conta que, com a VozLine, estabeleceram-se ações de relacionamento com os clientes bem mais produtivas. 'Para aqueles que usam regularmente o Habib's 28 minutos e há tempos não fazem pedidos, criamos uma comunicação específica', exemplifica. Mas há iniciativas que são anteriores ao sistema. Por exemplo, há muito tempo, quando se registra reclamação no Tia Eda, serviço de atendimento ao consumidor incorporado pela VozLine, o Habib's manda um representante à casa do cliente, compensando-o de alguma forma, inclusive com lanches de brinde. Fidelização de alto nível.

Nos displays da Tia Eda, os clientes encontram, ainda, informações de utilidade pública, sobre vacinação e combate à dengue, entre outras. Mas há, também, as ações culturais. No ano passado, o grupo criou um concurso de desenho, o Habib's Cultural, do qual participaram escolas localizadas nas áreas de atuação das lojas. Uma comissão julgadora escolheu o melhor trabalho e o vencedor ganhou uma Bib's Festa para comemorar a conquista com os amigos. 'Criança é nosso público-alvo e é para ela que desenvolvemos projetos que estimulem a criatividade nas escolas', explica Pedroso. A última promoção da rede de fast-food foi inspirada na volta às aulas: na compra de um Kit Habib's, o cliente leva para casa um conjunto de lápis de cor.

## **Novidades para 2003**

No ano passado, enquanto a maioria das empresas experimentou a frustração de ver os lucros se reduzirem, e pisou no freio, o Habib's fez justo o contrário: abriu 38 lojas. Em 2003, planeja inaugurar outras 25 a 30. Mas não é só isso. Em março, vai lançar alguns produtos diferenciados e que exigiram a criação de uma central de produção, em Diadema (SP). No total, mais de 250 postos de trabalho.

Lá serão produzidos os novos itens do cardápio. Um deles é o pastelzinho de Belém, massa folhada recheada de creme, sucesso absoluto em Portugal, terra natal de Saraiva. Outro lançamento previsto são esfihas de massa folhada com recheios de carne, ricota e tomate seco, uva passa e maçã. Os lançamentos estão demandando investimento da ordem de três milhões de reais.

## UTI Habib's. Socorro às franquias

Outra razão do sucesso do Habib's é, sem dúvida, a maneira como se relaciona com os franqueados País afora, avalia o presidente do grupo. 'Nossa missão é vigiar o funcionamento 24 horas por dia. Para isso, dispomos de uma equipe de supervisores, que avalia itens como qualidade, higiene, alimentação e padronização. Além disso, criamos um ranking para eleger e premiar as melhores lojas', conta Saraiva.

Inspirado na experiência de médico, para 'socorrer' as lojas que não vão indo bem, ele criou a UTIH (UTI Habib's), departamento que resolve os problemas que outras áreas não conseguiram solucionar, com autonomia até mesmo para tirar o administrador da loja, em casos extremos. Isso acontece quando alguma loja, apesar das visitas dos supervisores, não consegue seguir o padrão de atendimento e dar resultados.

A primeira solução é, porém, manter a loja 'internada' no departamento de 45 a 90 dias, assistida por equipe extremamente especializada que, seguindo o mesmo princípio da medicina, faz o diagnóstico da situação, após uma série de 'exames', envolvendo, inclusive, a operação do ponto de vista financeiro. O 'tratamento', na verdade um trabalho de consultoria de negócios, pelo qual o 'paciente' não paga nada, em geral, dá resultado. 'Esse é o nosso melhor investimento', garante Saraiva.

Vinte e oito minutos ou o pedido de graça

Habib's monta sistema inovador de entregar, amparado no mais moderno Contact Center da América Latina

A rede Habib's, maior fast food genuinamente nacional, coloca no ar seu Contact Center. Com 400 pontos de atendimento e a mais moderna tecnologia do mercado de call centers da América Latina, a marca torna-se pioneira em seu segmento através da criação da VOZLINE, a mais nova empresa do Grupo Habib's responsável pelo gerenciamento do Contact Center e geração de tecnologia para a rede Habib's.

A idéia de ter seu próprio Contact Center surgiu há pouco mais de dois anos, quando Saraiva, presidente do Habib's, decidiu criar um sistema delivery diferente dos existentes no mercado. A entrega precisaria ocorrer em no máximo 28 minutos, se excedesse esse tempo o cliente simplesmente não pagaria pelo pedido, sem cobrar que o sistema, a médio prazo, teria que gerar uma fidelização espontânea com o consumidor.

Para fazer sair do papel uma idéia tão audaciosa o Grupo Habib's investiu alto. Contratou profissionais, adquiriu equipamentos de última geração, desenvolveu uma logística eficiente, adaptou um local para receber as instalações do Contact Center e, dois anos depois, finalizava seu projeto, sendo o pioneiro no segmento fast food a possuir uma estrutura tão complexa e com tecnologia de ponta.

O caminho não foi fácil:

Seguir um caminho que ainda não foi percorrido por ninguém é um grande risco, coloca Alberto Saraiva. "Começamos nosso projeto sem muitas referências, não tínhamos exemplos para nos basear. Foi um longo estudo" – lembra Saraiva.



O investimento foi digno de uma operação pioneira. Até agora foram consumidos investimentos da ordem de R\$ 10 milhões. Por que a rede Habib's decidiu investir num Contact Center? Ciente das dificuldades que teria de implantar um sistema ágil e eficaz de delivery em suas lojas e buscando uma maior proximidade com seus consumidores, a rede Habib's decidiu centralizar seu atendimento num único número de telefone, criando assim um inédito Contact Center no segmento fast food. Dessa forma não correria riscos de ter atendimento e prazo de entrega distintos em suas lojas, garantindo ao consumidor um tempo de espera deduzido e ao mesmo tempo saindo na frente no concorrido cenário do fast food brasileiro quanto aos serviços de entrega. Como vai funcionar o Delivery Habib's com mais de 100 lojas só no estado de São Paulo e quase 200 pontos no Brasil, delivery Habib's atenderá através de um único número de telefone, e-mail ou chat todos os consumidores da rede em todo país. O sistema enviará o pedido do cliente para ser entregue pela loja Habib's mais próxima de sua casa. Basta fornecer o CEP que o equipamento se encarregará de localizar a loja mais próxima, sempre com o objetivo que a entrega se realize no máximo em 28 minutos. Esse mapeamento, feito pela equipe de geoprocessamento da VoxLine, delimitou uma área de 5 quilômetros para cada loja efetuar suas entregas, sendo que não será possível uma loja invadir o espaço da outra. O equipamento do Contact Center Habib's. Credibilidade e eficácia foram fatores primordiais para que diversos fornecedores pudessem disponibilizar seus produtos para o Contact Center Habib's. "Não poderíamos correr riscos e pagamos pela qualidade", lembre Francisco Viana, responsável técnico pelo Contact Center.

No mix de fornecedores estão marcas como Lucent, IBM, HP, Telefônica, Avaya, rede'in, High Value, entre outros. As informações vêm por meio de ligações a números regionais, com sufixo 2828, para promover o tempo de entrega. Em breve, apenas um único número funcionará, para ser chamado de qualquer parte do país, roteado por fibra óptica, o que não incide em custos com interurbano.

A capacidade de CRM (Customer Relationship Management – gerenciamento de relações com o cliente) gerada pelo atendimento nas entregas é bem maior do que o aumento do número de pedidos, isso é possível porque no momento da chamada são registradas todas as preferências do usuário do delivery. As informações, a médio e longo prazo, indicarão iniciativas voltadas a clientela Habib's e na verificação das regiões que possuem demanda por lojas, permitindo a rede trabalhar sempre em busca do melhor desempenho.