



Habib's

Preparado pelos alunos do MBA Executivo da ESPM¹ Salvador: Andréia Mendes; Eugênio Vasconcelos; Gleide Ramos; Lilianna Andari; Milene Moura; Nilson Nóbrega. Orientação: Prof. Sandro Magaldi.

Recomendado para as disciplinas de: Marketing de serviços, comportamento do consumidor, operações de serviços, modelos estratégicos.

Resumo

Este caso descreve como a rede de comida árabe Habib's se transformou na maior rede de fast-food nacional. Os números apresentados pelo grupo impressionam: em 2004 foram comercializadas 650 milhões de esfihas para um total de 120 milhões de clientes, atendidos por meio do esforço de mais de 12.000 funcionários diretos. O caso visa trazer subsídios para a análise dos principais fatores responsáveis pelo êxito do negócio, que tem como principal proposta de valor a comercialização de produtos a preços baixos, com boa qualidade, para o público de baixa renda. Trata-se de um autêntico representante nacional das estratégias denominadas "low fare, low cost".

Palavras-chave

Serviços, comportamento do consumidor de serviços, operações de serviços, estratégia "low fare, low cost".

Maio/2005.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Habib's fast-food

Quando a rede Habib's inaugurou, em 1988, sua primeira loja na Rua Cerro Corá, em São Paulo, o mercado de alimentação não imaginaria o crescimento vertiginoso que o Habib's iria trilhar na última década, alcançando a marca atual de 260 endereços distribuídos pelo Brasil, o que colocou a marca como a maior rede de fast-food genuinamente brasileira.

Certamente, seu fundador, Alberto Saraiva, não tinha a dimensão de que a estratégia que ele implementou, responsável pelo sucesso do grupo, tratasse de um dos modelos de negócio mais badalados do atual contexto organizacional. Esse modelo teve como elemento precursor a companhia Southwest Airlines, no segmento aéreo, e ficou conhecido como o modelo "low fare, low cost". Trata-se de uma estratégia em que as organizações adotam uma poderosa combinação de baixo preço e alta qualidade. O sucesso da estratégia aplicada pela Southwest foi notório e empresas de outros setores adotaram e adaptaram esse modelo às suas estratégias corporativas com sucesso.

Aqui no Brasil, outras organizações utilizam com notório sucesso essa estratégia: a Gol Transportes Aéreos, a Casas Bahia, o Hotel Ibis, entre tantas outras.

Mas como o Habib's conseguiu ser bem-sucedido nesse contexto, já que existe um risco de a mercadoria barata ser sinônimo de mercadoria com baixa qualidade? Quais são os pilares desse negócio? O que sustenta a estratégia da rede? Essas e outras questões serão abordadas neste material.

A partir da análise da evolução da rede, serão apresentados a estrutura do grupo, as estratégias de marketing e comunicação e seus impactos diante do seu consumidor.

O negócio habib's e sua evolução

A trajetória de crescimento do Habib's tem-se firmado por meio da implementação de muitas iniciativas: atendimento 24 horas em alguns pontos; utilização do sistema franchising; abertura de lojas em outros Estados; realizações de parcerias, como as com a Coca-Cola e a gigante Warner Bros.; investimento em comunicação e posicionamento em preço baixo; inovação contínua de produtos e serviços; criação do Serviço de Relacionamento com o Cliente, batizado de "Alô Tia Eda"; criação de um exclusivo serviço de entregas, denominado "Delivery 28 Minutos"; e a instituição do dia 16 de outubro como Bib's Dia Genial, em que toda a renda obtida com a venda das esfihas é destinada para o auxílio a entidades sociais. Concomitante, aliado a esses fatores, está a influência do fundador da rede, Alberto Saraiva. O executivo gerencia o negócio com "mão-de-ferro".

Após 16 anos de operação, a empresa apresenta números respeitáveis: 120 milhões de consumidores/ano, além de 12 mil funcionários diretos, parte essencial do sucesso Habib's. Segundo Saraiva, essa condição foi atingida graças ao "nível de profissionalização que o Habib's instituiu em seu segmento e às constantes e necessárias inovações para atender plenamente o cliente. A estratégia sempre esteve aliada ao trinômio de preços baixos, variedade e alta performance em qualidade".

Para atingir o objetivo de oferecer aos clientes preços baixos, é indispensável um foco na gestão dos custos da organização. O Habib's escolheu caminhos bastante peculiares para atingir seu objetivo: quando todo o ideário do management atual diz que as organizações devem focar seus esforços em suas competências centrais, terceirizando o que não está atrelado diretamente ao negócio, o Habib's escolheu caminho inverso: verticalizou boa parte de sua cadeia produtiva. "Quem quer ser líder de mercado em algum setor tem de verticalizar (...) porque é a melhor maneira de conseguir preço baixo com boa qualidade" – conclui Saraiva. (HSM Management, maio/junho 2004).

Como resultado dessa estratégia, hoje o Habib's é proprietário de nove centrais de manipulação e distribuição dos itens do cardápio, nas principais regiões do País. Possui, ainda, padaria industrial (Arabian Bread), sorvetes (Ice Lip's e Portofino), laticínios (Promilat), contact center (VOXLINE), propaganda e marketing (PPM), engenharia e projetos (Vector 7), franquia (Franconsult), consultoria imobiliária (Planej) e uma estrutura de apoio às lojas, composta pelos departamentos de recursos humanos, controle de qualidade, controle operacional, implantação de lojas, planejamento mercadológico e sistemas, captação de pontos, franquia e comunicação corporativa.

Além da gestão dos custos, essa estrutura permite viabilizar outro elemento indispensável para as empresas que adotam a estratégia "low fare, low cost": a padronização. Com a padronização dos processos e da linha de produtos, garante-se a escala necessária para a obtenção de melhores custos e, também, assegura-se ao cliente o acesso ao mesmo tipo de produto, esteja ele onde estiver.

Tais inovações, somadas à política de preço baixo praticada pela Rede, fizeram com que o Habib's vendesse 650 milhões de bib'sfihas em 2004, elevando a "bib'sfiha" à categoria de produto mais vendido entre os fast-food. É certo que não só as "bib'sfihas", pratos árabes e doces sírios traduzem a aceitação do cardápio Habib's, mas um mix de mais de 50 opções, com a introdução de itens que passam longe dos cardápios tradicionais árabes, mas que fazem o mesmo sucesso, como pizzas, sanduíches, batatas fritas, sobremesas à base de sorvetes, tortas doces e o famoso pastel-de-belém. Na linha de bebidas há sucos naturais, chope e refrigerantes. Ainda constam do cardápio Habib's os lanches combinados e o kit infantil.

Conforme dados fornecidos pela rede, essa aceitação pela população vem resultando num expressivo volume de vendas e insumos para preparar as iguarias da rede. Anualmente, são vendidos 20 milhões de quibes, 10 milhões de pratos árabes, 10 milhões de beirutes e 3 milhões de pizzas. Esse consumo voraz exige a manipulação de 2.500 toneladas de carne, 2;000 toneladas de tomate, 2;000 toneladas de cebola, 3.000 toneladas de farinha de trigo e 1.200 toneladas de batatas congeladas, entre outros.

O processo de expansão do Habib's chegou a 2004 com resultados bastante expressivos: foram inauguradas 36 lojas. Ao todo, em 2005, chegou-se a 260 unidades em 15 Estados e no Distrito Federal.

O fundador do Grupo dá a receita desse crescimento: "Não basta atender o cliente com eficiência e sim surpreendê-lo sempre". Com essa filosofia, o Habib's lançou novos produtos e diferenciadas práticas no segmento fast-food. Por exemplo, o serviço de entregas em 28 minutos, em que o cliente não paga pelo pedido caso a entrega demore mais do que o tempo prometido.

O modelo de expansão do Habib's

O Habib's atua com três modelos de lojas: o Tradicional, o Fast e o 28 Minutos. Para implementar cada um desses modelos, são analisadas suas estruturas de apoio, a capacidade mercadológica da região, o índice de aceitação do seu cardápio pelo consumidor e todas as demais questões críticas para o sucesso do novo empreendimento.

Internamente, dada a abrangência da Rede, o ponto crítico da expansão da marca está atrelado à qualidade e capacidade das nove centrais de produção localizadas nas principais regiões do País. Essas centrais atendem a lojas em um raio de até 300 km e devem garantir a máxima qualidade e homogeneidade do produto final.

Centrais de produção		
<p>Segundo a Rede, as centrais de manipulação e distribuição dos itens do cardápio estão localizadas num raio máximo de 300 km das lojas que atendem e são dotadas de equipamentos modernos, que propiciam cocção uniforme com agilidade, garantindo uma qualidade inalterável em todos os produtos fornecidos. Além das centrais de produção, a rede Habib's possui as seguintes unidades de produção:</p>		
Arabian Bread	Promilat	Ice Lips
<p>Unidade de panificação e doces, exclusiva para atender ao cardápio Habib's. Os pães sírios e de hambúrguer, as massas de fogazza, pizza e o pastel-de-belém são produzidos nessa unidade, além dos doces sírios, cuja receita é original. A unidade manipula, mensalmente, 200 toneladas de farinha de trigo que se transformam, entre outros, em 1,5 milhão de folhados e 500 mil pães sírios.</p>	<p>Indústria de laticínios, responsável pela produção dos queijos utilizados no mix Habib's. A empresa é a maior captadora de leite da bacia leiteira de Promissão, interior de São Paulo, além de ser a maior produtora de queijo minas frescal do País. Produz uma média de 77 mil litros de leite por dia, fabrica mussarela, cheddar e o leite Montanha Branca. O laticínio Promilat trabalha dentro de um rígido controle de qualidade e possui um laboratório próprio para a avaliação frequente dos itens produzidos.</p>	<p>Unidade de produção de sorvetes, responsável por todo o sorvete utilizado nas sobremesas geladas e pela produção específica para a rede supermercadista. Sua capacidade de produção atual é de 1 milhão de litros/mês.</p>

Na estratégia de expansão da rede via franquia, as centrais de produção viabilizam a proposta de preços baixos em função da escala de produção e da eliminação de intermediários na cadeia de produção, comercialização e distribuição dos produtos.

Objetivando sucesso e envolvimento com a marca e o sistema, os franqueados são treinados e acompanhados para a manutenção dos seus clientes: conhecem toda a operação Habib's, vivenciam o dia-a-dia da loja, têm acesso a módulos específicos para cada tipo de instalação e manuais de cada operação.

Estratégia de comunicação Habib's

“Nenhuma propaganda nossa sai sem mostrar o preço. O Habib's fixa sua política de preços e tem orgulho da democrática mistura de classes em seus restaurantes. Mas não tolera a linha de raciocínio que prega que o que é barato é sempre de qualidade duvidosa. Popular, sim. Popularesco, jamais”

Alberto Saraiva

Dados do projeto Inter-Meios, da editora Meio & Mensagem, demonstram que em 2004 o Habib's investiu R\$ 9.570.000,00 em publicidade, alcançando a posição 145 no ranking dos anunciantes; um crescimento de 125% em relação a 2003, ocasião em que investiu R\$ 4.263.000,00. Esses dados mostram uma organização conservadora em seus investimentos em comunicação massiva, já que, só como referência, o McDonalds, segundo o mesmo estudo, investiu em 2004 cerca de R\$ 33.000.000,00 em publicidade. O grupo Habib's privilegia outras

modalidades de investimento em comunicação para atender aos seus objetivos.

De todo o investimento publicitário realizado em 2004, cerca de 92% foi concentrado em canais de TV aberta. Mesmo considerando essa concentração, o investimento mais importante para o Habib's é no ponto-de-venda (PDV) que, apesar de por muitas vezes apresentar-se de forma poluída, é grande o incentivo à venda, ao retorno e às percepções de marca do Habib's.

O merchandising é realizado através de aventais dos garçons, móveis, displays de lojas, jogos americanos, banners, lembretes em porta-guardanapo, entre muitos outros itens.

Os brindes, compostos através de parcerias com outras marcas fortes, atraem pais e crianças. Já foram distribuídos nos kits de refeições infantis milhares de Snoopy, de Garfield, caixas de lápis bicolor Faber Castell acompanhadas de um livro para colorir, estojo ilustrado com a turma do Gênio. "Este último brinde faz parte da estratégia da marca em fixar a imagem de seus personagens e de fazer com que as crianças interajam com o brinde oferecido", afirma a Assessoria de Imprensa da Rede. O próprio ícone do gênio e as cores fortalecem as características que o grupo deseja evidenciar: simpatia, cordialidade, simplicidade.

Outro aspecto inovador para a Rede foi o ingresso no Marketing Esportivo, concretizado por meio da comunicação institucional, através do patrocínio do São Paulo Futebol Clube e de uma parceria com a Federação Paulista de Futebol. Como a percepção dos estádios de futebol tem sido de violência e insegurança, essa ação faz parte de inúmeras iniciativas para reverter esse cenário e transformar os estádios em locais ideais para se apreciar o melhor do futebol ao lado da família, amigos e torcida. Para que o torcedor se motivasse a aderir à "Torcida da Paz", os organizadores criaram uma motivação financeira em relação ao custo do ingresso e priorizaram a valorização do seu bem-estar. A campanha possui três apelos muito fortes: promove a paz nos estádios; possibilita uma real economia no bolso do torcedor; e ainda destina 30% da sua arrecadação a instituições de caridade.

Principalmente nos últimos anos, segundo o fundador do Grupo, o Habib's tem se destacado com campanhas de grande impacto e fácil memorização ao veicular mensagens bem-humoradas. Em 2005, com a expectativa de elevar as vendas em 40%, o Habib's lançou a campanha "Almoço Amigo Habib's", por meio da associação da marca aos diferentes laços de amizade: a afeição na primeira infância, com o amigo do peito, o amigo de fé, entre casais, junto à família, com toda a turma e na melhor idade. Essa foi a primeira campanha institucional da rede de fast-food. "Empenhamo-nos em apresentar uma campanha emotiva que pretende envolver o público através do coração", afirma Thomaz Pedroso, diretor de Marketing do Habib's. É nesse contexto que pouco tempo depois foi lançada a bib'sfiha em forma de coração.

Em paralelo a campanhas promocionais e institucionais, o Habib's tem movido esforços em Campanhas Sociais, como o Bib's Dia Genial, em que as vendas arrecadadas das bib'sfihas são revertidas para programas assistenciais. Em parceria com a Fundação Ação Criança, foi criado um movimento em prol da erradicação da desnutrição e de melhores condições de vida para as crianças carentes brasileiras. Nesse evento, o Habib's conta com artistas de destaque, como os atores Erick Marmo, Débora Secco e a apresentadora Angélica.

Recentemente, o Habib's incorporou o slogan "A Maior Rede Mundial de FastFood Árabe" em sua marca, o que traduz seu posicionamento em relação à sua estratégia de obtenção de escala por meio da comercialização de grandes volumes.

Enfim, toda a comunicação está focada em alinhar a expectativa do consumidor em relação ao serviço que ele encontrará. Nesse caso, o indivíduo já cria seu nível de expectativa, baseado nas referências recebidas: "esfiha por R\$ 0,59", "pastelzinhode-belém por R\$ 0,78", "traga seus amigos para comer uma pizza no Habib's, por apenas R\$ 8,90", etc. Essas informações definem o posicionamento do grupo. O aspecto externo do ponto-de-venda corrobora para esse posicionamento: a estrutura, as cores fortes, a marca em grandes proporções, a figura do

segurança na porta do restaurante, a estrutura iluminada e sinalizada com estacionamento próprio (em algumas franquias) são exemplos desses elementos.

O modelo de atendimento Habib's

Uma estratégia de diferenciação do Habib's em relação ao modelo tradicional de fast-foods é o atendimento pessoal em substituição ao self service. Ao entrar no ponto de venda, o cliente é recebido por recepcionistas que o cumprimentam e conduzem até a mesa e lhe entregam o cardápio. Logo na entrada da loja, o cliente é impactado pela cozinha aparente e, caso deseje, pode ainda conhecer o local onde os produtos são preparados.

Ainda com essa estratégia, o Habib's busca emitir mais alguns sinais para seu cliente: limpeza do ponto-de-venda; a comunicação impactante e distribuída em toda a extensão do local, por meio da exibição clara de preços e promoções; os funcionários vestem-se padronizadamente, na maioria das vezes utilizando, além do uniforme convencional, um avental com promoções de produtos. Para evidenciar essa diferenciação por meio do atendimento, a Rede possui rígidos objetivos para o tempo do preparo de cada item do cardápio. Vale frisar que essa última ação também está relacionada à necessidade de escala e atendimento de grandes volumes de clientes em cada loja. Quando o pedido chega à mesa, os garçons servem os consumidores e se colocam à disposição para qualquer necessidade adicional. O objetivo do atendimento é que os alimentos sempre sejam servidos quentes, para ampliar a sensação de bem-estar dos clientes. Quando os consumidores finalizam a refeição, os garçons aproximam-se das mesas e oferecem alimentos complementares, como sobremesas e líquidos, que são os produtos mais caros do cardápio. Finalizado o atendimento, o garçom encaminha a conta à mesa. Ao sair do restaurante, o cliente é cumprimentado pelos recepcionistas, que o comunicam que desejam seu breve retorno.

Todos esses aspectos contribuem para a construção da percepção do consumidor em relação à qualidade dos serviços prestados e influenciarão no seu retorno (ou não) ao estabelecimento.

De acordo com levantamento de informações realizado recentemente com consumidores Habib's, podemos citar como características da Rede, percebidas pela maioria dos clientes: rapidez; prestatividade dos garçons; ambiente higienizado e arejado; forte comunicação visual; decoração marcante; alimentos saborosos, com qualidade e feitos no momento do pedido; preços baixos e boas promoções.

A maioria dos entrevistados concluiu que conheceu o Habib's através do ponto-de-venda, amigos e/ou TV. Há também uma clara definição da avaliação dos restaurantes: bom atendimento, bom ambiente físico, bons alimentos, boas promoções e ótimos preços, o que confirma o foco da empresa: baixos preços aliados à qualidade.

Tipos de consumidores Habib's

Por meio da observação do comportamento do consumidor Habib's, e outras informações coletadas pela Rede, notam-se três tipos de consumidores: o cliente executivo; o cliente família; e, neste último universo, as crianças.

A satisfação do cliente executivo está diretamente relacionada com a agilidade. Os funcionários têm instruções de conhecer esse cliente pelo nome, buscar deixar reservada a mesa de preferência desse consumidor, além de saber o prato mais solicitado e a forma de pagamento. Dessa forma, o objetivo é mostrar envolvimento com um perfil de consumidor estratégico para o grupo já que, segundo informações da Rede, o cliente típico deste perfil costuma

frequentar a loja de três a quatro vezes por semana.

O cliente família frequenta o Habib's por outros motivos, como estar em um lugar seguro, conhecer o cardápio oferecido, ter oferta de preços adequados ao seu poder aquisitivo, quantidade oferecida dos produtos e, muitas vezes, por sentir-se inserido no contexto social. Esse cliente frequenta a Rede pelo menos uma vez por semana.

Ainda para o cliente família, as crianças destacam-se como consumidor fiel, motivadas a frequentar o Habib's pelos brindes oferecidos na compra dos lanches. A empresa faz a mudança dos brindes infantis de três em três meses ou de seis em seis meses, acompanhando tendências sazonais, a exemplo de período escolar, no qual usam estojos com lápis de cor ou lançamentos de filmes infantis, bichinhos de pelúcia e bonecos dos personagens.

Ações estratégicas Habib's

Além de buscar um forte impacto na percepção do cliente, a estratégia de atendimento do Habib's tem estreita relação com o modelo de lucratividade do grupo. Na medida em que o atendimento não é self-service, é possível um foco maior na venda ativa de produtos de maior valor agregado, que trazem uma rentabilidade maior ao grupo. Para atender a esse objetivo, cada garçom do Habib's tem objetivos claros e específicos quanto a três variáveis fundamentais para a lucratividade de cada loja: o ticket médio, a venda de bebida e a venda de sobremesas. Esses profissionais recebem premiações de acordo com seu desempenho nestes itens. Esta estratégia é uma das responsáveis pelo elevado índice de lucratividade da Rede e só é possível graças ao modelo de abordagem ao cliente escolhido pela Rede.

De acordo com Saraiva, hoje o Habib's é considerado uma das empresas mais lucrativas do segmento de fast-food, com uma lucratividade líquida de 20%, na média dos franqueados, sendo que o lojista de melhor desempenho atingiu uma média de 29,5% de lucratividade. Ainda segundo o fundador da Rede, a média do setor gira em torno de 5% a 7%.

Um outro aspecto relacionado à estratégia da Rede refere-se à sua busca por modelos bem-sucedidos realizados por concorrentes ou outros segmentos. A Rede deixa clara a utilização dessa estratégia quando declara: "O que é bom deve ser seguido", diz Belchior (diretor da Rede) e, seguindo este princípio, a Rede, que começou com esfihas, adicionou ao menu batatas e lanches, ao melhor estilo McDonald's. Até o conceito de um dos sanduíches é parecido: o Double nasceu com a ingrata tarefa de desafiar o Big Mac. O Habib's também está montando playgrounds e salões de festas nas lojas e oferecendo brinquedinhos junto com as refeições, como forma de tentar atrair o público infantil. Para esse mesmo público a Rede oferece o Kit Habib's, que é um produto similar ao Mac Lanche Feliz. Ou seja, não importa quais caminhos serão trilhados para se buscar a escala necessária para o êxito da estratégia definida pela Rede. O que é importa, no final das contas, é que sejam produtos com forte apelo de vendas.

É nesse contexto que surgiram os pastéis de Belém. Trata-se de um doce português e, como tal, não tem relação alguma com o foco temático do grupo. A despeito dessa constatação, em 2004, foi o segundo item mais vendido do cardápio da Rede: em um mês foram vendidos 4,5 milhões de unidades do produto. A ideia original desse produto surgiu da iniciativa de Alberto Saraiva que, devido à sua origem portuguesa, é um amante do produto e notou como em Lisboa muitos consumidores deslocam-se ao bairro de Belém, exclusivamente para adquirir o produto. Foi dessa constatação que veio o insight de lançar o produto no Brasil. Qual a relação desse lançamento com o foco estratégico do grupo? Segundo Saraiva, a resposta é simples: "um produto vai vender muito? Vai atrair mais clientes? Se a resposta for sim, não interessa se ele é português, japonês ou brasileiro...".

Satisfação do cliente versus fidelização

Em todas as fontes consultadas, o Habib's apregoa seu foco na satisfação de seus clientes justificando essa premissa por meio dos investimentos realizados em recursos financeiros, tecnológicos, pessoas, qualidade e imagem.

O Habib's busca conhecer com profundidade seu público consumidor, para direcionar seus esforços na manutenção de ações de relacionamento com atuais clientes. É nesse escopo que se enquadram as promoções e comunicação nos pontos de venda: o leque de produtos oferecidos, a estratégia dos preços começando com zero e a utilização da mídia.

São evidentes as dificuldades em se diferenciar no segmento em que atua o Habib's. O tipo de produto ofertado tem baixa diferenciação e seus concorrentes são desde fast-foods similares, até as pizzarias, padarias e restaurantes a quilo. Por esse motivo, a estratégia utilizada no Habib's representa uma forte oportunidade de diferenciação, já que o conceito "preço baixo e qualidade boa" gera um apelo muito forte aos consumidores.

Devido a esse apelo, via de regra, as organizações que implementam adequadamente essa estratégia ostentam altos níveis de satisfação de seu consumidor e, como consequência, um índice de fidelização adequada ao negócio. Com o Habib's não é diferente. Na medida em que o sistema está estruturado para oferecer produtos e serviços com qualidade a um preço acessível, o consumidor percebe essa diferenciação e tende a recompensar a Rede com sua lealdade.

Vale frisar que um elemento importante, já citado nesse material, refere-se à opção pelo atendimento personalizado ao cliente. Esse fator evidencia uma certa diferenciação no serviço prestado que, aliado à questão do preço, gera uma combinação muito interessante.

Segundo informações da Rede, o cliente do Habib's está satisfeito e é fiel à marca. A lucratividade da companhia é crescente, estando relacionada à intenção da recompra, que é alta. Sendo assim, o consumidor permanece por muito tempo fiel à companhia.

Sistema de informação de satisfação do cliente

Para Alberto Saraiva, "não há negócio no mundo que sobreviva ao mau atendimento aos clientes. Atendimento é tão importante que é capaz de fazer a diferença entre o fracasso e o sucesso", e este é o principal motivo para o Habib's manter um sistema de informação de satisfação.

O sistema de informação sobre satisfação dos clientes é uma das principais ferramentas de gestão do Habib's, que permite ao gestor orientar-se em prol da satisfação do seu cliente, atendendo às suas necessidades.

Por entender que a satisfação do cliente é imprescindível para o sucesso do negócio, o Habib's possui um próprio Serviço de Relacionamento com o Cliente, que se chama "Alô Tia Eda" e tem por objetivo não só escutar as reclamações dos clientes, como também sugestões ou elogios, através de contatos espontâneos. Esses contatos podem ser realizados através do tool free 0800 775 6000, ou por meio do webmail disponibilizado no site www.habibs.com.br, o alotiaeda@habibs.com. Existe ainda o e-mail da Assessoria de Imprensa, imprensa@habibs.com.

Conforme relato de um dos clientes Habib's abordado para a elaboração deste projeto, se o contato for realizado ainda dentro de uma loja Habib's, é possível que o atendente pergunte em que cidade e loja a pessoa se encontra, solicitando, inclusive, o número da mesa e, poucos minutos após o registro da reclamação, o gerente da loja vai ao encontro do cliente, na tentativa de sanar sua insatisfação. Esta é uma das maneiras que o Habib's tem de monitorar constantemente a qualidade do atendimento nas diversas franquias.

O Habib's também trabalha com pesquisas internas para não clientes, através de Con-

sumidores Fantasmas. Neste caso, o objetivo é avaliar o colaborador durante um encontro de serviço, através das características de atendimento: tempo de atendimento, contato visual, aparência, técnicas de venda adotadas, etc. Não há formulário específico para a pesquisa de satisfação nos pontos-de-venda para ser preenchido por clientes. O foco está centrado no trabalho de observação do cliente, a fim de antecipar-se às necessidades do mesmo. Existe o direcionamento de se provar ao cliente que a equipe do Habib's é atenciosa e que atende da melhor maneira e mais rápida possível. Essa estratégia está evidente na visão do fundador, quando este afirma que "se for observada a mímica dos clientes pode-se detectar rapidamente os seus sentimentos, suas necessidades, mesmo antes que se manifestem verbalmente".

Vale frisar que, no que tange a questões referentes à satisfação do cliente, percebe-se a forte influência do líder no negócio. Nas diversas fontes consultadas, sempre estão evidentes as ponderações de Alberto Saraiva sobre o tema. Isso fica claro quando prega que não se pode desprezar o cliente. "Deve-se ficar atento a suas demandas e mudar quando for preciso. E não dispensar detalhes que podem fazer toda a diferença, como deixar um luminoso apagado, o jardim mal cuidado, banheiro sujo, funcionários com avental gasto. O cliente não admite esse tipo de falha. Ele não admite qualquer atitude na qual ele não seja o maior beneficiário. O cliente quer vantagens". Essas ações reforçam o pensamento de Saraiva, de que a experiência do cliente não deve ser algo que pese no bolso e nem é algo virtual. O serviço deve entregar benefícios e ser uma vantagem para o cliente, sendo que cada experiência é diferente da outra.

Próximos passos

Após observar-se atentamente o comportamento do consumidor Habib's antes, durante e depois do processo de troca que o une à Rede, e de serem realizadas várias pesquisas em fontes secundárias e in loco, é possível concluir que a Rede Habib's encontra-se em uma posição bastante competitiva perante seus principais concorrentes atuais.

É possível ponderar que existe uma gestão estratégica eficiente dos diversos fatores críticos do negócio, tais como a análise das tendências do comportamento dos clientes, a motivação dos seus funcionários, os segmentos existentes e em formação, e a necessidade básica, não atendida, de alimento. Esse fator, aliado a um nível elevado de excelência operacional – embasada na verticalização do sistema produtivo e na tecnologia que garante a manutenção de uma política de baixo preço –, agrega valor ao seu público-alvo de tal forma que este se sente satisfeito e disposto à recompra, principalmente quando esses serviços são confrontados com os serviços oferecidos pelos demais competidores do mercado.

Para manter o mesmo nível de crescimento de suas atividades empresariais, após um período de grande expansão, surgem novos desafios ao Habib's; principalmente pela necessidade de manutenção da estratégia de negócio baseada em baixo custo, com baixos preços. Para continuidade dessa estratégia, a condição volume é imprescindível. No caso do Habib's, o volume é garantido pela abertura de 250 lojas no Brasil. À proporção que avança, o Habib's depara-se com as limitações geográficas, aliadas ao desenvolvimento econômico das diversas regiões brasileiras, tornando mais árdua a continuidade do processo de crescimento. Talvez tenha sido esse o desafio vislumbrado quando a Rede partiu para o exterior, abrindo unidades no México, tendo como objetivo dar continuidade ao processo de internacionalização da marca.

Outros novos desafios também se fazem presentes neste novo cenário, considerando que a manutenção dos custos e a garantia de qualidade estão baseadas na decisão de se utilizar um processo produtivo verticalizado:

São muitos os questionamentos e desafios que, com certeza, Saraiva, com sua liderança forte e sua equipe, devem estar avaliando frequentemente.

Questões para discussão

1. Quais são os riscos do modelo de negócios do Habib's?
2. Qual é o foco da rede em sua estratégia de negócios?
3. Qual é o modelo de crescimento da rede?
4. Como reproduzir no exterior os baixos custos e a qualidade baseados no processo produtivo verticalizado?