



Oak's California Burritos: um negócio mexicano ao estilo brasileiro.

Preparado pelas alunas do curso de Relações Internacionais, Bárbara Schons Boller e Mariana Ehlers Gomes, da ESPM-RS¹. Professora orientadora: Dra. Ani Mari Hartz Born.

Resumo

O presente caso visa detalhar a trajetória de Fabrício, Rafael e Pedro, estudantes que decidiram empreender diante da insatisfação com as oportunidades de trabalho, abrindo seu próprio negócio – um restaurante de comida mexicana. O estudo de caso ainda envolve as etapas para a abertura de uma empresa, bem como os empecilhos enfrentados pelos jovens no longo caminho trilhado desde a lapidação de uma ideia até a realização do projeto.

Palavras-chave

Empreendedorismo. Marketing. Concorrência.

Dezembro/2011.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção das autoras 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.

Preparando a Massa

Durante uma conversa informal em um café na faculdade, os estudantes de Administração, Fabrício Leite (23), Pedro Termignoni (22), Rafael Machado (23) e outros colegas dividiam suas experiências, planos e aspirações. Entre os assuntos, o mais abordado era a insatisfação com os estágios de trabalho. Todos concordavam que os estagiários não eram valorizados pelas empresas como acreditavam que deveriam ser e que a possibilidade de crescimento profissional dentro delas era limitada. A conversa mudou de rumo quando um dos meninos levantou a hipótese: “E se a empresa fosse nossa, como faríamos?”. Foi então que surgiu a proposta de criar um “grupo de estudo de empreendedorismo” para discutir as ideias e a viabilidade dos negócios.

Em 2009, mais precisamente no feriado de Tiradentes, os universitários (figura 1) se reuniram para um brainstorm, técnica utilizada em grupos que consiste na exploração de ideias para alcançar a melhor solução. Desse encontro surgiram as mais variadas sugestões, desde centro de estética masculino, lavagem de carros a seco até um fast-food mexicano. Rafael, que já tinha morado nos Estados Unidos durante um intercâmbio, comentou sua experiência com burritos californianos, um fast-food Cali-mex, que consiste na adaptação da culinária mexicana em um contexto californiano. Dentre todas as ideias cogitadas, a última pareceu a mais viável.

Figura 1: Amigos reunidos em 2009, durante o feriado.



Fonte: arquivo da empresa.

Escolhendo o Recheio

O feriado chegou ao fim, mas a ideia estava apenas começando. Na empolgação do novo empreendimento, Fabrício, Rafael e Pedro dedicaram muitos meses a pesquisas de mercado, formas de financiamento, concorrentes e benchmarking, estudo de processos e técnicas de empresas líderes, do mesmo setor ou não, para adaptá-las em novas empresas ou em empresas que busquem melhorias.

Através da experiência anterior de Rafael com uma empresa Cali-mex, os futuros empreendedores resolveram apostar na união das duas culturas e sua adaptação para o mercado brasileiro. Foi observado que as lojas norte-americanas possuíam um ambiente confortável, com uma atmosfera casual e exibiam não apenas um hábito de consumo, mas um estilo de vida diferenciado. O cardápio foi adaptado para a cultura local, e contava com uma gama de produtos que misturavam ingredientes que agradavam o paladar do público local. Seguindo o molde da empresa – chamada Chipotle Mexican Grill – iniciaram a pesquisa de mercado através de um formulário enviado por e-mail para amigos e amigos de amigos (cerca de 150 pessoas). O objetivo desse formulário foi obter informações sobre os locais onde os porto-alegrenses faziam suas refeições, suas impressões sobre o estilo fast-food e, principalmente, o que achavam da

comida mexicana, cuja opinião majoritária revelou que a comida mexicana é muito apimentada para o paladar brasileiro, além do baixo nível de conhecimento relacionado a essa culinária. Aproveitando-se desses resultados, e tendo o software PowerPoint como fiel aliado, eles montaram seu projeto e seguiram para o próximo passo: o financiamento. Para isso, era necessário desenvolver um plano de negócios especificando as pretensões do projeto, incluindo um plano financeiro, plano de marketing, plano de produção e plano de recursos humanos, de maneira dinâmica e sistêmica, apresentando os objetivos e estratégias da empresa a fim de convencer o banco a lhes conceder o financiamento. Dessa maneira, buscaram ajuda dos professores da faculdade e fizeram diversas pesquisas como, por exemplo, maneiras de adaptação cultural do produto bem como a inserção do estilo de vida californiano ao modo de vida brasileiro.

Os aspirantes a empresários elegeram o Banco do Brasil para o financiamento, principalmente pelo fato de a família de um deles possuir um histórico com o banco e um bom relacionamento com o gerente. Munidos de seu plano de negócios, buscaram “vender” a ideia ao gerente, convencê-lo de que não se tratava de um projeto amador. O primeiro desafio foi vencido. O gerente aprovou a ideia, mas informou que a concessão de um empréstimo não era um processo tão rápido, podendo demorar cerca de três meses até a liberação do capital, já que seria a primeira vez que o banco estaria realizando um projeto de implantação de empresas PROGER, um programa do Ministério do Trabalho e Emprego que visa financiar projetos de micro e pequenas empresas que atuem no comércio, na indústria ou na prestação de serviços, contribuindo para a geração de emprego e renda. Os três meses acabaram tornando-se nove, mas o dinheiro foi liberado. A etapa seguinte foi rumo à materialização do produto.

Explorando o network (rede de contatos pessoais) que possuíam, buscaram o núcleo de nutrição da universidade em que estudavam – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – para obter informações sobre a criação e adaptação do cardápio. Encaminhados, então, à empresa Nutritécnica, começaram o processo que durou cerca de quarenta e cinco dias. Com o cardápio pronto, passaram à projeção da cozinha, com a ajuda de uma empresa especializada, encontrada também através de indicações. Lembrando que o financiamento estava autorizado, mas não liberado, todo esse processo foi efetuado com base na confiança e na promessa de pagamento dos novos empresários.

Figura 2: os sócios durante a obra.



Fonte: arquivo da empresa.

O que faltava agora eram um ponto de venda e uma marca. A intenção inicial era instalar-se na Avenida Nilo Peçanha – localizada em uma área nobre da zona norte de Porto Alegre – que conta com grande presença de seu mercado-alvo: jovens de 17 a 30 anos. Outro motivo para essa escolha foi a facilidade de acesso, devido à proximidade com suas residências. No entanto, essa ideia não foi materializada, pois “os pontos eram caros, não havia disponibilidade

e o tempo de espera era muito longo”, comenta Rafael. Assim, os três tiveram uma longa jornada em busca de um local apropriado. Foi em julho de 2010 que um dos sócios visualizou uma oportunidade: o Paseo Zona Sul (naquele momento ainda em construção). A proposta de shopping a céu aberto chamou a atenção, pois apresentava uma atmosfera totalmente compatível com os ideais da empresa.

A problemática agora era outra: o empreendimento tinha cerca de dois meses para estar pronto! (figura 2). Com isso, a dedicação aos burritos tinha que ser total, e os jovens precisaram trancar a faculdade.

A empresa SCENO Environmental Graphic Design, de Porto Alegre, foi responsável pelo projeto arquitetônico, e o Studio BAH realizou o desenvolvimento da marca do restaurante, batizado de Oak's. O nome é uma menção à tradução literal: carvalho – a árvore símbolo da Califórnia, dando nomes a várias ruas, parques e lugares, um exemplo é a cidade californiana de Oakland. O treinamento estendeu-se até o dia anterior à abertura do restaurante: “14 pessoas passaram pelo treinamento inicial. Hoje trabalhamos com uma equipe de oito, todos passam por treinamento antes de começarem a trabalhar de fato”, afirma Fabrício. No dia 23 de setembro de 2010, a loja fazia sua estreia (figura 3).

Figura 3: sócios na inauguração.



Fonte: arquivo da empresa.

Adicionando o molho

O carro chefe da empresa é o burrito californiano (figura 4). Um prato tradicional da culinária mexicana que consiste, basicamente, em uma tortilla (gênero de pão sírio, confeccionado a partir de farinha de milho ou de trigo) recheada com carne – bovina suína ou de frango. Tipicamente, a carne é o único ingrediente, porém, no estilo californiano, além de contar com diferentes tipos de carne – barbacoa – carne de gado cozida, desfiada e levemente apimentada; steak – carne de gado marinada, grelhada e cortada em cubos; carnitas – carne suína cozida e desfiada; e chicken – peito de frango marinado, grelhado e cortado em cubos – o recheio inclui arroz Califórnia, frijoles (pasta de feijão típica mexicana), alface, queijo, sour cream (creme azedo), molhos (cheddar, barbecue e hot), veggies (vegetais refogados), pico de galo (tomate, cebola e pimentão picados com um toque de vinagre) e, principalmente, guacamole (tipo de pasta de abacate que conta com pedaços de tomate, cebola e outros ingredientes). Outra diferença claramente visível no burrito californiano é sua envoltura por um papel alumínio. O uso dessa embalagem se deve ao fato de o alumínio ser impermeável, ajudando a manter o produto fresco por mais tempo, além de proteger a estrutura do burrito, sendo rasgado à medida em que é consumido, podendo ser reciclado e utilizado para outros fins.

Figura 4: Burrito californiano.



Fonte: arquivo da empresa

Além de burritos, a empresa conta também com opções de saladas, tacos (tortilla de milho que pode ser recheada com os mesmos ingredientes do burrito, porém não é enrolada) em três versões: soft (tortilla de trigo), integral (tortilla integral) ou crispy (tortilla de milho) (figura 5) e nachos (tortillas de milhos crocantes com formato triangular), frequentemente consumidos com molho cheddar, barbecue ou guacamole.

Os produtos possuem valores variados: um burrito pode custar R\$ 14,90 (chicken ou carnicas) ou R\$ 16,90 (barbacoa ou steak). O valor dos tacos (soft, crispy ou integral) é R\$ 5,90. Ainda é possível a compra desses produtos combinados com free refil.

O preço mínimo encontrado no Oak's é a porção de molho extra (R\$ 1,50) e o preço máximo é desembolsado pelo combo de Burrito grande de barbacoa ou steak, com cerveja e uma porção de nachos (R\$ 26,80).

Figura 5: Tacos



Fonte: arquivo da empresa

A tarefa de definir os fornecedores não foi nada fácil. No início, a ajuda do site de buscas Google foi essencial para localizar, pesquisar e comparar os possíveis fornecedores. Algumas empresas foram indicadas pelo engenheiro de alimentos e pela nutricionista, mas o maior desafio não foi encontrar as empresas, foi comprar os itens a um preço justo, já que os gestores não conheciam os valores médios de mercado. A solução foi comparar os preços e negociar. Atualmente existem cerca de quatro fornecedores fixos e outros sete escolhidos pelo melhor preço.

Os sócios ainda acrescentam que a meta da empresa é estipulada através da análise do contexto micro e macroeconômico. A meta inicial, já alcançada, consistia em fazer a empresa gerar lucro. O momento agora é de expectativas para abertura de uma segunda loja no primeiro semestre de 2012.

Observando os pratos alheios

Segundo os proprietários, a concorrência foi agrupada de acordo com a ocasião de consumo e, secundariamente, pela culinária. Dentro de análise da concorrência, existem os concorrentes diretos, aqueles produtos similares em termos do produto em si e da proposta, neste caso, fast-food. Existe também uma segunda classificação, a de concorrentes indiretos, na maioria das vezes, produtos similares, mas que exibem outra proposta, não interferindo diretamente na venda dos produtos da empresa.

Os concorrentes diretos são considerados os restaurantes de fast-food, como as grandes redes McDonald's, Subway e local, como o Pampa Burger. Quanto aos concorrentes indiretos, os gestores citam alguns restaurantes de culinária mexicana da capital, como El Mexicano, Pueblo e Tehama.

“Mesmo com um cardápio diferenciado, sanduíches e hambúrgueres, os restaurantes fast-food possuem basicamente o mesmo mercado-alvo do Oak's, apresentam uma estrutura ideal para refeições rápidas, além de estarem espalhados por toda a cidade, inclusive na zona sul”, revela Fabrício.

Em Porto Alegre, existem inúmeras franquias do restaurante McDonald's, que servem uma variada opção de hambúrgueres, além de batata frita, saladas, nuggets (frango empanado), sorvetes e milk shakes. Assim como o McDonald's, a Subway possui várias franquias espalhadas na cidade. Com o slogan: “eat fresh”, a concorrente aposta no comer saudável, com um variado cardápio de sanduíches e saladas. Entre os concorrentes diretos, é o que mais se assemelha ao Oak's, pelo fato de o consumidor visualizar os ingredientes e poder “montar sua refeição”.

O Pampa Burger conta com duas unidades em Porto Alegre, uma situada na Avenida Venâncio Aires e outra na Rua General Lima e Silva. Sua aposta é em um cardápio que une a culinária gaúcha, com seu tradicional churrasco, ao conceito de fast-food. As variadas opções de hambúrgueres vêm acompanhadas de batata frita, mandioca frita, além de opções de pratos executivos.

Já os principais restaurantes de culinária mexicana de Porto Alegre, apesar da similaridade no cardápio e nos ingredientes, possuem um público diversificado, uma atmosfera mais formal, que presume refeições mais demoradas, e estão localizados, na sua maioria, na zona norte da capital, próximos a outros restaurantes.

O restaurante El Mexicano, localizado na Rua Joaquim Nabuco, no bairro Cidade Baixa, possui uma estrutura menor que os demais, com poucas mesas, mas ainda assim apresenta um cardápio variado, incluindo diversos drinks. Os clientes são recepcionados pelo proprietário, um senhor de origem mexicana.

O Pueblo, localizado na Avenida Ijuí, possui um extenso cardápio que inclui, além da culinária mexicana, sobremesas e uma variedade de tequilas e cervejas. No almoço, disponibiliza buffet livre ou a quilo.

Outro exemplo é o restaurante Tehama. Localizado na Rua Desembargador Augusto Loureiro Lima, no bairro de Petrópolis, é baseado no conceito tex-mex, em que o foco é na fusão da cultura texana e mexicana. Suas receitas são mais elaboradas, conta com uma carta de vinhos e também oferece buffet no almoço. Possui ambiente interno e externo com diversas mesas, e realiza transmissões de jogos de futebol.

Outro exemplo é o restaurante Tehama. Localizado na Rua Desembargador Augusto Loureiro Lima, no bairro de Petrópolis, é baseado no conceito tex-mex, em que o foco é na fusão da cultura texana e mexicana. Suas receitas são mais elaboradas, conta com uma carta de vinhos e também oferece buffet no almoço. Possui ambiente interno e externo com diversas mesas, e realiza transmissões de jogos de futebol.

Apesar de o Oak's ser pioneiro em Porto Alegre na fusão da culinária mexicana com o modelo fast-food, os sócios ressaltam a existência de um concorrente potencial: a rede de restaurantes Cactus. Com origem catarinense, a rede já possui algumas lojas em Florianópolis e, até o fim de 2011, planeja inaugurar lojas em Porto Alegre e Curitiba. Nesses restaurantes, o cliente participa da elaboração da refeição – assim como no Oak's – as refeições são rápidas e o ambiente é informal. Existe uma grande similaridade entre os cardápios, mas os sócios salientam um diferencial: “apesar de o restaurante estar dentro de um shopping, a atmosfera se torna diferente, pelo fato de as lojas estarem a céu aberto. Nos shoppings tradicionais, os restaurantes acabam perdendo a sua identidade, principalmente pelo fato de a praça de alimentação ser um ambiente comum de consumo”.

Apostando em pequenas estratégias publicitárias, e contando com um contato mais pessoal com o consumidor, a Oak's distancia-se de seus concorrentes.

Enrolando a massa

Os gestores ainda levaram em consideração alguns dados de mercado como, por exemplo, uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) realizada em 2010, revelando que, a partir do ano de 2008, os jovens de 18 a 24 anos ampliaram sua participação no universo empreendedor brasileiro. “Em 2010, os jovens de 18 a 24 anos tiveram taxas superiores às dos brasileiros com 35 anos ou mais” o que nos demonstra a capacidade dos novos empreendedores. “O Brasil e a Rússia são os únicos países do G20 em que a faixa de 18 a 24 anos é mais empreendedora que a de 35 a 44 anos.”

Outra pesquisa levada em conta, também do SEBRAE, mapeou dados e características de pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul. Com base nas informações obtidas, concluiu-se que o número de empresas gaúchas que encerram suas atividades no primeiro ano de funcionamento é bastante significativo: cerca 46%. Entre as empresas extintas, foi constatado que 73% não procuraram um tipo de assessoria na abertura ou durante sua atividade.

Além disso, os empreendedores observaram que “os brasileiros gastam por ano cerca de R\$ 70 bilhões com refeições fora de casa. Montante que equivale a 24% das despesas alimentares das famílias”, de acordo com o IBGE. E ainda que “a atividade é penalizada com uma carga tributária direta de 38%. Sem contar o elevado grau de informalidade que gera uma competição desleal”, conforme a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) (ISTO É, 2008).

Pronto para consumir!

Atualmente, com um ano de mercado, sob a gestão de dois dos três sócios iniciais, Fabrício e Rafael, os mesmos comemoram o balanço positivo: “Atingimos nossas expectativas, mas isso não significa que devemos deixar de melhorar. Ser proprietário é estressante, mas não adianta se desesperar com o que der errado, nem se acomodar com os resultados positivos. O segredo é melhorar sempre”, comenta Fabrício, sócio responsável pelo setor financeiro da empresa.

Figura 6: instalações da empresa.



Fonte: arquivo da empresa.

Quando perguntados sobre as ações publicitárias da empresa, os sócios confessam que não foi sua prioridade no momento de abertura da loja: “preferimos começar de uma maneira soft, se tivéssemos investido pesado em propaganda, a loja poderia estar cheia logo no primeiro dia, não saberíamos o que fazer e perderíamos clientes”, afirma Rafael, responsável pela parte operacional e pelo atendimento da empresa. Sua aposta é em uma comunicação mais transparente e direta, através de redes sociais, como Facebook (site de relacionamento em que cada usuário possui um perfil que contém fotos e interesses pessoais) e Twitter (microblog que permite a publicação de textos de até 140 caracteres).

Figura 7: Cartão fidelidade.



Fonte: arquivo da empresa.

Além disso, há o cartão fidelidade (figura 7), cartões cedidos aos clientes que estiverem consumindo um combo (de tacos ou burrito). Nesses cartões, cada combo comprado garante um carimbo; cinco compras valem um cookie, dez compras valem um taco e um refrigerante, e com 15 compras um combo de burrito sai de graça. Há ainda a promoção de aniversário de um ano do Oak's: na compra de um burrito grande no combo, o cliente concorre a uma camiseta com a frase “California way of life”. Tudo isso de acordo com seu mercado-alvo, focado no estilo de vida dos consumidores. “A ideia é oferecer uma experiência para quem come uma comida rápida, agregar valor ao produto e ser ao mesmo tempo fast e casual”, afirma Fabrício.

Atualmente, com suas metas iniciais atingidas, o maior desafio da empresa é “personificar sua marca e comunicar aos clientes o “estilo de vida” do Oak's. Isso abrange contar a história da marca, despertar a empatia do mercado-alvo, tornar o burrito conhecido e ensinar o sistema made to order aos clientes”, confessa Rafael. Rumo à abertura da segunda loja na capital, os empresários acreditam que conseguirão tirar o projeto do papel em um tempo muito

menor do que da primeira vez, graças à experiência adquirida e ao mapeamento dos resultados obtidos.

Questões para discussão

1. A empresa preferiu iniciar sua inserção no mercado através de pequenas ações publicitárias. Você concorda com essa estratégia? Quais as ações publicitárias que você julga pertinentes no momento atual da empresa? Por quê?
2. Qual é o objetivo da análise da concorrência? Você concorda com os critérios adotados pelos gestores para a definição dos concorrentes? Justifique sua resposta.
3. Identifique os pontos fortes e os pontos fracos do Oak's em relação à concorrência.
4. De acordo com Kotler e Keller (2006), há alguns critérios que devem ser pensados na escolha dos elementos de uma marca (memorável, significativo, desejável, transferível, adaptável, protegido). Nesse sentido, qual é a sua opinião sobre os elementos da marca Oak's?
5. Levando-se em consideração a teoria sobre empreendedorismo, como você definiria os perfis dos gestores da Oak's?
6. Em sua opinião, os produtos oferecidos pela empresa estão adequados ao estilo de vida do seu mercado-alvo? Comente a respeito.

REFERÊNCIAS

- BAIRRO BELA VISTA PORTO ALEGRE. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Bela_Vista_\(Porto_Alegre\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Bela_Vista_(Porto_Alegre))>. Acesso em 2 nov. 2011
- BIAGIO, A. L.; BATOCCHIO A. Plano de negócios – estratégia para micro e pequenas empresas. 1.ed. Barueri: Manole, 2006. 365p.
- CACTUS MEXICAN FOOD. Disponível em: <<http://www.cactusmexicanfood.com/index.html>>. Acesso em 24 out. 2011.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Plano de negócios: seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- EL MEXICANO. Disponível em: <<http://www.elmexicano-rs.com.br>>. Acesso em 24 out. 2011.
- ISTO É. Tempero texano no Brasil. 12 nov. 2008. ed. 579. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/3459_TEMPERO+TEXANO+NO+BRASIL> Acesso em 25 out. 2011.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MCDONALD'S BRASIL. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>>. Acesso em 23 out. 2011.
- OAK'S CALIFORNIA BURRITOS. Disponível em: <<http://www.oaksburritos.com>>. Acesso em 30 set. 2011.
- PAMPA BURGER. Disponível em: <<http://www.pampaburger.com.br/intro.html>>. Acesso em 23 out. 2011.
- PASEO ZONA SUL. Disponível em: <<http://www.paseozonasul.com.br/conceito.php>>. Acesso em 2 nov. 2011.
- RESTAURANTE PUEBLO. Disponível em: <<http://www.restaurantepueblo.com.br>>. Acesso em 24 out. 2011.
- SEBRAE. Empreendedorismo no Brasil. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temasestrategicos/empreendedorismo/livro_gem_2010.pdf>. Acesso em 25 set. 2011.
- SEBRAE. Para saber o que pode e deve fazer. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1BDE50FE92076B80832573560061A3C4/\\$File/NT000360D2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1BDE50FE92076B80832573560061A3C4/$File/NT000360D2.pdf)>. Acesso em 26 set. 2011.
- SUBWAY. Disponível em: <<http://www.subway.com.br>>. Acesso em 23 out. 2011.
- TEHAMA. Disponível em: <<http://www.tehama.com.br>>. Acesso em 23 out. 2011.