

A fórmula do Habib's

D www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20130503/formula-habibs/2064

Com um investimento inicial de apenas US\$ 30 mil, o empresário Alberto Saraiva transformou o Habib's em um negócio bilionário, vendendo esfihas por menos de R\$ 1. Agora, ele planeja investir R\$ 800 milhões para triplicar o tamanho de sua rede

03/05/2013 21:00

Imprimir:

- [print](#)

As luzes se apagam e odaliscas com velas aparecem dançando em um palco decorado como se fosse uma grande tenda árabe. Ao fundo, dois cozinheiros começam a preparar a massa das esfihas que serão distribuídas aos presentes no final. Sob o aplauso da plateia surge o empresário português Alberto Saraiva, 59 anos, dono da rede de fast-food Habib's. Nos próximos 100 minutos, ele se movimentará pelo local pregando os seus mandamentos para a lucratividade, usando um timbre de voz semelhante ao de um pastor evangélico diante de seus fiéis. "Qualidade e preço baixo sempre dá muito dinheiro", diz Saraiva ao microfone, enquanto coloca um avental para ajudar no preparo do quitute árabe.



Alberto Saraiva, fundador e presidente do grupo Habib's: "Preço baixo sempre foi nosso diferencial. Está no DNA da empresa"

"Cuidado: endividar-se é tornar-se escravo de maus resultados", afirma em outro momento de sua palestra-show, como o próprio Saraiva define a apresentação. São, em média, duas por mês, ao redor do País, para um público que quer ouvir a história de superação desse imigrante português, torcedor fanático do Palmeiras, patrocinador do time do São Paulo e que fez sucesso ao criar uma rede de restaurantes de culinária árabe. Ao longo de sua

trajetória de 25 anos, iniciada em 1988, com a primeira loja do Habib's, na rua Cerro Corá, no bairro Alto de Pinheiros, em São Paulo, Saraiva criou uma das maiores empresas de alimentação rápida do Brasil.

Com um faturamento estimado de R\$ 2 bilhões em 2012 (o resultado inclui as 12 empresas do grupo), está atrás apenas do McDonald's, cuja receita somou R\$ 3,6 bilhões no ano passado. Mas o apetite de Saraiva, que criou o Habib's com um investimento inicial de US\$ 30 mil, está longe de ter sido saciado. Neste ano, o empresário está dando a largada do mais ambicioso plano de expansão de seus negócios. Ele planeja investir R\$ 800 milhões nos próximos dez anos, dinheiro dividido com seus franqueados. A meta é triplicar o número de lojas, chegando a 1,6 mil pontos de suas três principais marcas: o Habib's, especializado na culinária árabe, o Ragazzo, de comida italiana, e o Box 30, que vende salgadinhos, como coxinhas e bolinhos de bacalhau.



Apetite: em 25 anos, a rede de restaurantes Habib's vendeu mais de 7,6 bilhões de esfihas (à esq.), o suficiente para servir todos os habitantes do planeta. Com o Ragazzo, ele levou o modelo de baixo custo para a culinária italiana

“Fechar a equação de preço baixo, qualidade e lucro é uma das especialidades da casa”, afirma Saraiva, resumindo uma das fórmulas que asseguraram a expansão de seu império. Essa receita foi aprendida de uma forma traumática. Aos 19 anos, poucos dias depois de iniciar o curso de medicina na Santa Casa de São Paulo, Saraiva perdeu o pai, assassinado durante um assalto à sua padaria, no centro da capital paulista. Inexperiente, às voltas com uma estrutura precária ele se viu obrigado a assumir o negócio para sustentar a mãe e os dois irmãos. A solução encontrada pelo doutor Saraiva, como é tratado por seus funcionários, em referência à sua formação em medicina, foi colocar a mão na massa. Literalmente.

Ele assumiu o lugar do padeiro e decidiu vender o pãozinho 30% abaixo do valor máximo estipulado pela tabela da extinta Sunab, principal órgão de controle de preços nos anos 1970. Com essa estratégia, ganhou escala atendendo principalmente os chamados “padeiros de rua”, que revendiam o produto em domicílio. “Preço baixo sempre foi nosso diferencial, está no DNA da empresa”, afirma Saraiva. **Quatro décadas depois, Saraiva ainda segue como uma religião a cartilha do preço baixo. Em razão disso, ficou conhecido como o senhor dos centavos, por vender esfihas por menos de R\$ 1. Atualmente, elas custam a partir de R\$ 0,69.** Segundo cálculos de Saraiva, cerca de 7,6 bilhões do azeite árabe já foram vendidos pelo Habib's desde sua criação, o

que daria para servir cada habitante do planeta ao menos uma vez.

No ano passado, foram 680 milhões de esfihas, uma média de três para cada brasileiro. Há três anos, no entanto, o empresário teve o seu modelo de negócio questionado por um dos franqueados, com formação em economia. O parceiro fizera um estudo no qual comprovava que a esfiha vendida a R\$ 0,49 na época custava R\$ 1,10 para a empresa. O contra-ataque de Saraiva foi simples. Perguntou ao franqueado quanto ele lucrava com seu restaurante. Ao ouvir que o lucro líquido era de 20% sobre a receita total, Saraiva não hesitou em mandá-lo jogar o levantamento no lixo. “Os clientes que passam pelas lojas, fígados pela isca das esfihas baratas, acabam consumindo outros produtos de margens maiores, como sorvete, sobremesa e pratos mais elaborados”, diz Saraiva.

Essa equação, porém, só dá certo por outra particularidade de seu negócio. Saraiva tem aversão à terceirização. Por esse motivo, criou uma série de empresas para atender primordialmente às suas necessidades. Algumas delas acabam gerando receita adicional, como a fábrica de sorvetes Icelips/Portofino e a produtora de laticínios Promilat, que têm 50% e 30% de sua produção, respectivamente, vendidas para outros clientes. A função principal delas, no entanto, é atender o grupo Habib's (saiba mais no quadro abaixo). A razão para essa estratégia é simples: só assim ele acredita ter controle total dos custos. "Se eu comprasse da Sadia teria um custo que não permitiria um valor final tão baixo", afirma.

Essa estratégia deve se aprofundar ainda mais. No menu de investimentos de Saraiva estão previstos R\$ 35 milhões para a construção de três novas fábricas, que ficarão prontas até o fim de 2014. A primeira é uma processadora de tomate e cebola, em Monte Alto, no interior de São Paulo. Duas unidades industriais serão erguidas na cidade paulista de Lins, uma para processar frutas em geral e outra focada na produção de suco de laranja. "As empresas de fast-food não precisam de muita inovação e variedade de ingredientes. O mais importante é a padronização", afirma Paulo Vicente, professor de estratégia empresarial da Fundação Dom Cabral.

"A verticalização, que seria um suicídio em outros setores, é um bom negócio neste caso." **Saraiva vai também acrescentar novos ingredientes a sua estratégia. Até aqui, ele concentrava a abertura de seus restaurantes em cidades com até 200 mil habitantes. Uma loja não saía por menos de R\$ 1 milhão e deveria ter cerca de 200 lugares.** Dessa forma, chegou a 112 municípios de 19 Estados. Na fase atual, criou um conceito de lojas menores para as bandeiras Habib's e Ragazzo. A ideia é entrar em localidades com população de até 100 mil pessoas. Para isso, ele aposta em estabelecimentos com capacidade para 70 lugares, ao custo de R\$ 700 mil.

OS SETE MANDAMENTOS DO HABIB'S

Saiba como o empresário Alberto Saraiva administrou seu negócio bilionário:

1 Administrar o negócio com o mapa de despesas sempre à mão

Manter a folha de pagamento enxuta

2

3 Verticalizar o que puder, gastando o mínimo possível com serviços terceirizados

Escolher os produtos adequados para o público-alvo e qualificar bem a força de vendas

4

5 Motivar os funcionários com recompensas e reconhecimento

Cercar-se de funcionários eficientes, que sejam como colunas para o negócio

6

7 Servir bons produtos, de maneira rápida e atenciosa, aos menores preços possíveis, em um local agradável e limpo

Fonte: livro *Os mandamentos da lucratividade*

MÃO NA MASSA

As empresas do grupo Habib's que fornecem produtos para os seus restaurantes e fazem da companhia uma das mais verticalizadas do setor de alimentação



PROMILAT
Indústria de laticínios responsável por abastecer a rede Habib's com leite, iogurte e queijo



ICELIPS/PORTOFINO
Fabricante de sorvetes que produz dois milhões de litros de sorvete por mês



ARABIAN BREAD
Fábrica de massas que fornece um milhão de pães sírios, 400 mil discos de pizza e 300 mil pães de hambúrguer mensalmente à rede Habib's



VOXLINE
Empresa de telemarketing que possui 2,5 mil funcionários e 1,9 mil postos de atendimento



PPM
Agência de propaganda que faz a comunicação da rede



BIB'S TUR
Agência de viagens que cuida do deslocamento dos executivos



VECTOR 7
Escritório de arquitetura responsável pelos projetos das lojas



FRANCONSULT
Consultoria na área de franquia que atende os interessados em fazer parte da rede



PLANNEJ
Consultoria imobiliária especializada em compra e venda de imóveis comerciais

Fonte: a empresa

“Aumentaremos nossa presença no País, deixando o modelo de negócio mais acessível para novos franqueados”, afirma Fernando Brandini, diretor de engenharia e arquitetura do Habib's. Outro projeto são os quiosques para vender sorvetes, bebidas e salgadinhos, ainda em fase de testes. “É uma maneira de entrarmos nos shoppings e em outros lugares com limitação de espaço”, diz Brandini. O objetivo é que, nos próximos cinco anos, pelo menos 100 deles estejam em funcionamento. A maioria deverá carregar a bandeira Box 30, franquia lançada em 2010 cujo principal atrativo é dar salgadinhos em dobro para os clientes que comprarem mais de 30 unidades – daí a origem do nome.

CONTA DE PADARIA Apesar de Saraiva ter colocado o Habib's no exclusivo clube das empresas bilionárias, ele ainda administra a companhia como se fosse a pequena padaria herdada do pai, fazendo contas no guardanapo, controlando com mão de ferro os custos. Não por acaso, “administrar o negócio com o mapa de despesas sempre à mão” é um de seus mandamentos (leia mais no quadro "Os sete mandamentos do Habib's"). Dono de um estilo informal, Saraiva dispensa barreiras de hierarquia e cumpre uma jornada diária de até 14 horas de trabalho. Motivo? Centralizador, ele participa de todos os processos da companhia.

A herdeira: Bruna Saraiva, filha mais velha do fundador do Habib's,

já dá expediente na empresa e sabe que sua maior missão à frente

do grupo será internacionalizar o negócio

O empresário, que se diz um bom cozinheiro, experimenta todas as receitas e dá a palavra final sobre o lançamento de novas unidades (durante a entrevista à DINHEIRO, por exemplo, ele atendeu diversas vezes o celular, negociando a abertura de uma nova loja). “Ele visita o ponto e se envolve em todas as etapas, desde a negociação do aluguel até o projeto final do restaurante” afirma Aparecido da Silva, sócio em 38 lojas no Estado de São Paulo. Segundo ele, Saraiva também frequenta as lojas nos fins de semana para testar a qualidade dos serviços. Mas nem tudo o que Saraiva fez ao longo de sua trajetória empresarial deu certo. Sua estratégia de internacionalizar o Habib's não foi bem-sucedida.

O primeiro alvo foi o México, onde atuou de 2000 a 2005 e para o qual tinha planos ambiciosos. A expectativa era abrir 150 franquias, mas apenas seis saíram do papel. “Para entrar em outros países é necessário um parceiro local que conheça o mercado e esteja disposto a investir em uma boa estrutura”, diz o empresário. Em outras duas oportunidades, ele esteve prestes a se aventurar no Exterior. Em 2001, já estava tudo certo para entrar no mercado americano, mas os ataques de 11 de Setembro inviabilizaram a investida. Àquela altura não pegaria bem vender comida árabe na terra do Tio Sam. A última tentativa foi em meados de 2009, quando quis fazer negócio na China.



Na época era certo que um parceiro chinês bancaria 80% do negócio. Na última hora, o sócio recuou e Saraiva desistiu da aventura. “Estava muito empolgado, nosso plano era abrir 500 lojas”, afirma. Cruzar a fronteira é um dos passos mais complexos para uma empresa de alimentação, ainda mais quando se trata de um fast-food que tem em sua essência a padronização das receitas e dos ingredientes. “É como começar do zero, tanto na parte operacional como na construção de uma imagem forte”, diz Enzo Donna, diretor da consultoria paulista ECD, especializada em alimentação. De acordo com ele, poucos grupos brasileiros do setor foram bem-sucedidos nessa empreitada.



Um deles é o Giraffas, que desde 2011 está nos Estados Unidos, onde opera quatro lojas e deverá chegar a 11 até o fim deste ano. Para isso, porém, a empresa começou a estudar o mercado americano em 2008. Um de seus acionistas, João Barbosa, também se mudou para lá para tocar o projeto de perto. Ao que parece, esse tipo de aventura não está mais nos planos de Saraiva. “Deixarei esse desafio para meus filhos”, afirma. Casado há 25 anos e pai de cinco filhos, o fundador do Habib’s já prepara um sucessor. Sua filha mais velha, Bruna, 23 anos, dá expediente na empresa como gerente de projetos corporativos.

Brandini, diretor de engenharia do Habib's: o executivo criou um novo conceito de lojas menores para cidades de até 100 mil habitantes e de quiosques para venda de bebidas, sorvetes e salgadinhos em shoppings

“É um cargo que me permite ter contato com todos os departamentos”, afirma Bruna. Desde pequena, ela sabe que uma de suas missões será levar as receitas do pai para as mesas dos consumidores estrangeiros. “Ele sempre deixou claro que deveríamos nos preparar para internacionalizar o Habib’s”, diz a herdeira, que é formada em administração e tem fluência em inglês, espanhol e francês. Semanalmente, Bruna e os outros 580 funcionários que trabalham no quartel-general da companhia, na zona sul de São Paulo, recebem uma visita ilustre: Antônio, filho caçula de Saraiva.

O garoto costuma passar a tarde brincando nos corredores da empresa, muitas vezes a bordo de um carro elétrico do Relâmpago McQueen, personagem principal do filme Carros, da Pixar. Seu possante fica estacionado na sala do pai e desperta a curiosidade de todos os visitantes. “Faço questão de criar meus filhos dentro da empresa”, diz Saraiva. “A companhia e os funcionários devem fazer parte da vida deles desde a infância.” Nessas ocasiões, Saraiva ensina aos seus filhos que farinha de trigo, fermento biológico, leite, ovos e um recheio que pode ser de carne ou de queijo, entre tantos outros, são os ingredientes principais não só da receita da esfiha, mas também do sucesso do Habib’s e, por tabela, da fortuna da família.

Colaborou: Rodrigo Caetano



Dados de 2012
Fonte: empresa



CARDÁPIO FUTURO

Os planos do grupo Habib's para os próximos dez anos:

INVESTIMENTO DE CERCA DE **R\$ 800 MILHÕES**. A METADE DEVERÁ SAIR DO BOLSO DO EMPRESÁRIO

PLANEJA MAIS DO QUE TRIPLICAR O TAMANHO DA REDE. HOJE SÃO 474 UNIDADES. EM 2023, O PLANO É CHEGAR A **1.650**

INCLUIRÁ EM SEU NEGÓCIO UM MODELO DE FRANQUIAS MENORES PARA ENTRAR EM CIDADES COM **MENOS DE 100 MIL** HABITANTES

LANÇAMENTO DE QUIOSQUES DAS MARCAS HABIB'S E BOX30, ONDE SERÃO VENDIDOS SORVETES, BEBIDAS E SALGADOS. EM CINCO ANOS, **100 DELES** JÁ ESTARÃO FUNCIONANDO

INVESTIRÁ **R\$ 35 MILHÕES** EM FÁBRICAS DE SUCO DE LARANJA E PROCESSADORAS DE TOMATE, CEBOLA E FRUTAS

Fonte: empresa