



NEWTON MAIA

# CONVERSA COM O GESTOR

“A partir de 2019, voltamos a colocar o pé no acelerador”

Um dos grupos mais bem sucedidos de alimentação fora do lar, o IMC – International Meal Company – surgiu em 2006. A holding formada pelo fundo de private equity Advent International, nasceu com o objetivo de desenvolver negócios nas áreas de concessões e de restaurantes. Sua primeira aquisição foi o Grupo La Mansión México, na República Dominicana. Um ano mais tarde, o IMC passou a atuar no Brasil, a partir da compra da RA Catering, uma das líderes de concessão do setor de varejo de alimentação e de refeição de bordo.

Em 2008, fez as maiores aquisições de sua trajetória, assumindo as operações das marcas Viena, um dos maiores grupos de restaurantes do Brasil, e o Frango Assado, uma das principais operadoras de praças de serviços rodoviários do Estado de São Paulo. Com um crescimento acelerado, passou a incorporar novas marcas por aqui, além de alçar voos mais altos e iniciar suas atividades nos Estados Unidos, em 2014.

Chegando a manter um portfólio de mais de 30 marcas em diversos países, o grupo resolveu se reestruturar. Em 2015 encerrou suas operações no México e, um ano depois, também deixou a República Dominicana e Porto Rico. Focado em alavancar seus negócios no Brasil e nos EUA, Newton Maia, no comando desde janeiro de 2017, definiu uma missão muito clara: arrumar a casa e fazer a empresa voltar a crescer após o processo de enxugamento. Completando dois anos à frente do IMC, o CEO implantou uma série de mudanças que trouxe bons resultados. Mas ele próprio afirma: ainda há muito por fazer. Confira na entrevista.

## Por que a decisão do Grupo de encerrar várias operações?

**Newton Maia:** Optamos por dar uma atenção maior àquelas marcas que eram nossos carros-chefes e que estavam sofrendo carência de inovação. O Frango Assado, por exemplo, que representa metade das nossas vendas no Brasil e 2/3 de nossos resultados aqui, ganhou revitalização de lojas, atualização de produtos, buscando garantir o melhor para o consumidor, que foi parte essencial dessas mudanças por meio de pesquisas de satisfação. Com isso, observamos uma melhora considerável nos resultados. Também houve um trabalho importante nos Estados Unidos, onde mantivemos o Olive Garden e o Margaritaville, e conseguimos virar o jogo, abrindo inclusive novas lojas. Gosto de fazer um comparativo dizendo que o IMC estava com suas marcas quase todas na UTI, com resultados ruins e vendas comparativas negativas. Hoje, várias dessas marcas tiveram alta e estão voltando a encontrar seu caminho. Isso se traduz no crescimento do Grupo de 80% no ebitda 2017 x 2016. No terceiro trimestre do ano passado, só os resultados das operações do Brasil subiram 42% em comparação com o mesmo período de 2017. Não é do dia pra noite que tudo se resolve. Temos muito a melhorar ainda, mas as iniciativas estão mapeadas e a direção está correta.

## Dentro desse contexto, quais as principais mudanças promovidas por sua gestão?

**Newton Maia:** Quando assumi como CEO, o grupo tinha três grandes alavancas de trabalho que, acredito, são válidas até hoje e mantenho em minha gestão. A primeira é a recuperação de margens, um trabalho muito focado em ajustes de custos e eficiência. Esse ponto tem muito haver com a aquisição de muitas marcas que nunca tinham sido integradas de verdade. E aí o enxu-

gamento era parte do trabalho a ser realizado antes de qualquer outra ação. O segundo pilar tinha a ver com aumentar as vendas nas lojas. Para isso, era preciso melhorar a qualidade da comida e, principalmente, o atendimento. Apostamos em treinamento e inovação de produtos porque ganhamos muito mais dinheiro desta maneira do que abrindo um monte de lojas. O último pilar é um crescimento orgânico seletivo. Escolhemos as maiores e principais marcas porque elas mexem os ponteiros do ponto de vista de resultados. Oliver Garden no Brasil, Margaritaville nos EUA e, mais recentemente, como comentei, o Frango Assado por aqui. O crescimento está concentrado aí. Estava meio tímido até então, mas a partir de 2019 voltamos a colocar o pé no acelerador. Temos uma meta de abrir, no mínimo, três ou quatro unidades de cada uma dessas marcas por ano.

## Qual a importância do preparo do time?

**Newton Maia:** Uma equipe preparada e engajada faz toda a diferença. Em 2018, a IMC organizou um programa no qual 100% dos funcionários têm metas e remuneração variável a cada três meses. Metas que não são só financeiras e não só para os gerentes. É uma coisa diferente. Foi um projeto caro e complexo de fazer funcionar, mas que ajuda muito a alinhar uma empresa grande como a nossa e a dividir um pouquinho da fatia com todos os colaboradores. Treinamento é uma parte fortíssima do nosso trabalho, pois queremos oferecer restaurantes com comidas deliciosas e atendimento apaixonado.

## Como a recente crise no Brasil impactou os negócios do IMC?

**Newton Maia:** Os negócios do grupo estão instalados, em sua maioria, em rodovias, shoppings e aeroportos, áreas que têm seus fluxos de pessoas diretamente impactados pelo PIB e pelo desemprego. A crise afetou bastante. O segmento de restaurantes tem uma alavancagem operacional muito grande. Temos gastos fixos que não mudam muito, o que nos torna muito sensíveis ao número de clientes. Qualquer ventinho a favor se traduz de maneira exponencial no lucro da empresa para cima, mas quando vem contra tudo é amplificado para baixo. Movimentações na economia influenciam e muito nosso trabalho. Temos uma expectativa importante para esse ano. Aprendemos a trabalhar e quando o país voltar a crescer vamos conseguir também crescer muito mais.

## O que o mercado pode esperar para o futuro do IMC?

**Newton Maia:** O IMC vai seguir concentrando sua energia na preparação dos alimentos e no atendimento de excelência ao consumidor. Um de nossos principais processos em andamento é a cozinha inteligente. Investimos em uma modernização muito grande de nossa cozinha central para otimizar etapas e trazer uma padronização que pudesse garantir a qualidade. O objetivo é ter todo o pré-processamento na cozinha central e apenas a finalização nos restaurantes. Também teremos uma atenção grande com a tecnologia de autoatendimento tanto no Frango Assado quanto no Viena. Em algumas unidades dessas marcas já é possível pedir por um totem, pesar sua comida e pagar sua comanda sozinho, o que queremos expandir para todas as lojas a partir deste ano.

## ICMS

### ANR realiza audiências pelo país para tratar regime especial do ICMS

Na última semana, a ANR reforçou seu trabalho em diversos estados brasileiros para tratar a questão do Regime Especial do ICMS. Diretores da ANR foram recebidos em audiências realizadas em Cuiabá (22), Aracaju (23), São Paulo (24), Fortaleza (24), Natal (25) e Brasília (25). Nesta segunda-feira (28), acontece novo encontro em Teresina e, em breve, também outra reunião está marcada na Bahia. Várias dessas audiências foram acompanhadas pelas advogadas Marina Passos e Emely Peres, da Dias e Pamplona Advogados, que presta consultoria para a entidade.

“O objetivo é garantir nessas unidades da federação a manutenção dos Regimes Especiais de ICMS para o segmento de restaurantes, bares e similares previstos em cada uma delas frente aos efeitos do Convênio 190/17 do Confaz”, diz Cristiano Melles, presidente da ANR. Em todas as

localidades visitadas, a associação, além de expor seus argumentos jurídicos verbalmente, encaminhará às autoridades fiscais manifestações escritas com requerimentos expressos pela manutenção ou prorrogação dos Regimes Especiais de Tributação.

De acordo com a advogada Emely Peres, as conversas têm sido bem favoráveis e produtivas. “De modo geral, a ANR trabalha para alargar o prazo de vigência do benefício do Regime Especial, que em tese seria 2018, para até 2022 ou 2032, em alguns casos”, afirma.

Até o momento, o problema já foi resolvido nos estados do Rio de Janeiro, que editou novo decreto reinstituindo o Regime Especial, de Minas Gerais, Paraná e do Espírito Santo, que prorrogaram as regras atuais ao menos até 2022.

## LEGISLAÇÃO

### Lei dos canudos entra em vigor em São José dos Campos (SP)

O dia 11 de janeiro marcou a entrada oficial de São José dos Campos, no interior de São Paulo, na lista de municípios que proíbem bares, restaurantes e similares de fornecer canudos plásticos aos clientes. De acordo com a regulamentação, devem ser substituídos por materiais sustentáveis, que podem ser reutilizados, comestíveis ou compostáveis.

Sancionada pelo prefeito Felício Ramuth (PSDB), a nova norma já foi publicada no Diário Oficial. O texto prevê nove meses, a contar do dia 11 de janeiro, para que os estabelecimentos se adaptem. Após esse período, serão aplicadas multas de R\$ 500 para quem desrespeitar a lei. O valor pode dobrar em caso de reincidência.

Desde que começaram a surgir em várias partes do país legislações sobre o tema, a ANR tem acompanhado de perto as discussões para conseguir mais prazo de implantação, além do aceite de outros tipos de materiais.

Em setembro de 2018, a associação conquistou uma vitória contra a lei dos canudos em Sorocaba (SP). Em atuação junto ao poder público, a ANR conseguiu legitimar as necessidades do setor, ampliando o prazo para adequa-



ção dos estabelecimentos do município e a possibilidade do uso de outros materiais na substituição dos canudos. Na cidade de São Paulo, diretores da ANR têm feito várias reuniões na Câmara Municipal para contribuir na discussão da pauta sobre o tema.

## GRUPOS DE TRABALHO

### ANR lança novo GT e-Social

O ano de 2019 já começa com algumas novidades na ANR. Entre elas, está o novo Grupo de Trabalho, o eSocial (GT E-SOCIAL), que será coordenado pela advogada Camila Cruz, também professora e palestrante, especialista em eSocial, com auxílio da gerente de RH do Grupo Egeu, Patricia Betta Navarro. O curso será dividido em módulos e serão fornecidos materiais de apoio para cada etapa. Irá tratar do diagnóstico atual, adequações necessárias, medidas corretivas, implantação e auditorias necessárias, seguindo o cronograma e legislações pertinentes.

O eSocial é projeto do Governo Federal que começou a ser implantado em janeiro de 2018, de acordo com o faturamento de cada empresa. É parte integrante do Sped – Sistema Público de Escrituração Digital,

unificando as informações das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, padronizando a sua transmissão, validação, armazenamento e distribuição, criando um banco de dados para o Governo. O eSocial inclui também a área de medicina e segurança do trabalho.

Sua implantação vai exigir das empresas informações corretas e seguras sobre diversos aspectos da relação empregador/empregado, prestadores de serviços, estagiários. “Ele é de suma importância, uma vez que irá abordar as obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, evitando possíveis autuações dos órgãos competentes”, afirma Patricia. Com o eSocial, a fiscalização do Governo terá todas as informações das empresas em um só lugar e poderá compará-las antes que a obrigação seja considerada cumprida.



Camila Cruz



Patricia Navarro

## SUSTENTABILIDADE

### Guia Michelin cria selo para restaurantes sustentáveis

O Guia Michelin, sistema de estrelas para restaurantes de alta gastronomia, lançou uma nova categoria pautada na responsabilidade ecológica: o selo Écotope, que irá dar destaque a estabelecimentos sustentáveis.

Lançado em janeiro em Paris, a nova classificação do guia exige o cumprimento de certos requisitos. São levados em consideração o nível de emissão de carbono, os produtos usados no

preparo dos pratos e pelos prestadores de serviço, incluindo agricultores, empresas de reciclagem e tratadores de resíduos biológicos.

Para ganhar o selo é necessário responder a um questionário online, para que seja avaliada a possibilidade de agendar uma entrevista no local. Após a avaliação, o restaurante receberá até três selos Écotope, podendo ser classificado como vegetariano, orgânico ou amigo do oceano.



## PREMIAÇÃO

### Restaurantes que já foram eleitos os melhores do mundo no 50 best não entrarão mais na lista

O tradicional prêmio 50 Best Restaurants anunciou mudanças em seu formato, com o objetivo de criar uma nova dinâmica para a lista. Agora, todos os restaurantes que já alcançaram o topo (e os que vierem a alcançar) não poderão mais participar nos anos seguintes. Segundo a organização, eles entram para um novo grupo, chamado de “Best of the Best” (os melhores dos melhores), que vai reunir todas as casas que já ficaram em primeiro lugar.

O júri, composto por 1.040 pessoas, passará a ser 50% feminino e 50% masculino. A nova política adotada pela organização também incentiva os votantes a considerar questões como diversidade e representatividade dos restaurantes. Foi anunciado, ainda, o lançamento de uma plataforma digital e um guia completo de restaurantes e bares ao redor do mundo que já entram nas listas ou foram indicados pelos jurados, o que deve acontecer até o meio do ano. Não foi divulgado se as alterações também serão aplicadas aos rankings 50 Best regionais da América Latina e da Ásia.

Desde a criação do prêmio, há 17 anos, foram apenas sete restaurantes ganhadores: El Bulli (Catalunha; 2002, 2006 a 2009), The French Laundry (Califórnia, 2003 e 2004), The Fat Duck (Reino Unido; 2005), Noma (o primeiro endereço em Copenhague; 2010, 2011, 2012 e 2014), El Celler de Can

Roca (Catalunha; 2013 e 2015), Osteria Francescana (Módena; 2016 e 2018) e Eleven Madison Park (Nova York; 2017). O D.O.M., associado ANR, tem mantido presença constante no ranking.



## NOVIDADES

### Cabana Burger lança menu especial de verão

O Cabana Burger, associado ANR, traz aos clientes um novo exclusivo para o verão. Disponível até 10 de março, o cardápio apresenta o G.O.A.T, hambúrguer com queijo de cabra, duas opções de Frozen de frutas – o Melanja feito com melão orange, e o Maracujá –, além uma nova versão da tradicional Pink Lemonade, com compota de caju, água de laranja e especiarias.

“Buscamos alternativas refrescantes e saborosas para amenizar as altas temperaturas do verão. Trabalhamos com o queijo de cabra, que é bem leve e frutas tropicais, como o maracujá e o caju. A combinação de sabores ficou incrível e conseguimos retratar tudo isso em uma campanha colorida e divertida”, afirma Gessica Romanini, gerente de Marketing do Cabana Burger.

## LANÇAMENTO

### Habib's lança delivery via Whatsapp

O Habib's, associado ANR e maior rede de culinária árabe do País, apresenta ao mercado o Delivery Habib's via WhatsApp. O novo canal digital tem como objetivo se aproximar ainda mais do público jovem ao disponibilizar a entrega via ferramenta de conversação, que é a mais usada atualmente. É um atendimento rápido e fácil, sem que o cliente precise sair do aplicativo para fazer seu pedido. Hoje os canais digitais do delivery representam 70% do volume de vendas da rede e registraram 7,5 milhões de pedidos em 2018. Para 2019, a meta de crescimento é de 15% sobre esse volume.

Segundo Lucas Mancini, diretor do Delivery Habib's, as vendas têm apresentando um crescimento espetacular nos últimos anos, com uma tendência mundial de obter uma refeição rápida de boa qualidade e com preços baixos. O Brasil já apresenta o sexto maior faturamento dessa modalidade no mundo. “O público jovem tem demonstrado preferência por inovações digitais para se relacionar com o canal de vendas. Acreditamos que o WhatsApp se consolide como um deles”, afirma o executivo.

