

# WORLD CLASS

## O sucesso no Brasil não é sorte de principiante

"S e você pode conseguir aqui, você pode conseguir em qualquer lugar", diz Tupanangyr Gomes, parafraseando as palavras da canção que é a marca registrada de Frank Sinatra. Mas Tupanangyr, que é presidente da unidade de operação da Martin-Brower que cresce com maior velocidade, não está falando de New York, a cidade da canção. Ele está falando do Brasil, onde o ambiente de negócios é afetado pela moeda instável, taxas de juros nas alturas e uma recessão implacável. Então, quando a Martin-Brower começou a sentir os efeitos adversos da economia enfraquecida e as dificuldades do McDonald's no final de 2002, era necessário tomar decisões: era a hora de agir.

### Nesta edição

**MB abre nova frente no Canadá**

**pág. 3**

**Convenção mundial do McDonald's**

**pág. 6**



### 200% de crescimento em um único ano

"Os tempos eram difíceis, mas não íamos nos sentar e ficar olhando o nosso negócio encolher", diz Tupanangyr. "Projetamos um plano para diversificar nossa carteira de produtos, manter a nossa presença no setor e aumentar a nossa participação também." Menos de um ano depois, é cristalino que o plano está funcionando. Atualmente, a operação brasileira da Martin-Brower se orgulha de ter 1.300 novos clientes e centenas de fiéis parceiros de suprimentos. O grupo está comemorando um aumento de 200% na receita, alcançado em um único período de doze meses.

Como conseguiram isso? De acordo com Tupanangyr, a resposta estava em achar um meio de comprar e vender com maior eficiência.

Então a Martin-Brower fez uma parceria com a gigante multinacional de manufatura de alimentos, a Bunge Alimentos, em fevereiro de 2003, para criar a *joint-venture* MBB FoodService. Isso preparou o cenário para a entrada da Martin-Brower no mercado de distribuição de *foodservice broadline* (linha ampla), largamente reconhecido como tendo um enorme potencial para o crescimento. Mas antes que a Martin-Brower pudesse vender produtos de *broadline*, ela tinha de vender o próprio conceito de *broadline*. E antes de saber o que vender, a empresa primeiramente precisava definir para quem vender.



## O negócio de "broadline" é desconhecido no Brasil

"A abordagem *broadline*, na qual um único distribuidor oferece todos os tipos de produtos de *foodservice* aos clientes, é fundamentalmente desconhecida aqui", explica Tupanangyr. Não é raro um único hotel adquirir itens de *foodservice* de 100 ou mais fornecedores, ele diz. Com pouca consciência do custo, da eficiência e das vantagens operacionais de trabalhar com um distribuidor de *broadline*, e sem nenhuma familiaridade com o suporte e o atendimento que fornecedores experientes podem oferecer, os clientes em potencial tinham muito a aprender.

Então, a MBB FoodService começou a ensinar. "Tivemos que demonstrar a cada cliente em potencial os benefícios que ele poderia aproveitar de uma parceria com um operador de *foodservice*", diz o diretor da MBB, Manuel Hing, sobre o processo de cultivar novos relacionamentos com clientes. Ele explica que, inicialmente, a MBB se concentrou em aproximadamente quinze clientes em potencial que julgava serem sofisticados o suficiente para apreciar o que um distribuidor de *broadline* poderia fazer por eles, e grandes o suficiente para proporcionar impacto significativo no volume para a MBB.

## A proposta de valor da MBB

Impressionados com a reputação das empresas que formaram a *joint-venture* e intrigados com o que a MBB tinha a dizer, os clientes em potencial ofereceram suas listas de produtos para avaliação. "Queríamos construir um cenário em que vários grandes clientes estariam comprando muitos produtos, ao invés de muitos clientes comprando apenas poucos SKUs (itens)", lembra Tupanangyr.

Após consolidar as listas de produtos em uma única grande lista, a MBB começou a visitar os fornecedores. "Usamos aquela lista de produtos imensa para mostrar aos fornecedores o nosso potencial de poder de compra", explica Tupanangyr. "Acreditávamos que ela os encorajaria a trabalhar conosco em acordos de preços preferenciais. Então, repassaríamos as vantagens de preços para nossos clientes, juntamente com a nossa experiência nos negócios. Essa é a nossa proposta de valor."



## Grandes nomes hoje, números maiores amanhã

Atualmente, o número de novos clientes cresceu para centenas. Eles incluem nomes conhecidos como o grupo da All Foods, a cadeia All Parmegiana, que opera 23 restaurantes na área de São Paulo. A ExxonMobil também juntou-se ao esquema: seus 18 restaurantes On the Run em São Paulo, Rio de Janeiro, e nas proximidades destas cidades estão tirando vantagem dos benefícios da assistência e do suporte de *broadline* da MBB. Mas chegar a isso não foi fácil, Tupanangyr concorda, salientando que "o Brasil não é para principiantes". Ao mesmo tempo, ele é otimista e entusiasta sobre o futuro, que, segundo ele, somente pode ser ainda melhor.

"Temos 17 milhões de pessoas em São Paulo e mal atingimos o mercado de *foodservice broadline*", diz ele. "Vamos dobrar os negócios novamente este ano e solidificar nossa posição como o maior e o melhor operador de *foodservice* no país."

## Empresa canadense acelera o ritmo rumo à classe mundial

**B**aseada em Ontário, no Canadá, a Bruce Edmeades Company (BECO) tem milhares de clientes e oportunidades irrestritas para cultivar muitos mais. Seus clientes incluem cadeias famosas como a Wendy's e MR. SUB, além de centenas de cozinhas institucionais, lanchonetes independentes de bairros e restaurantes finos.

Como cada cliente apresenta um conjunto exclusivo de requisitos de assistência e de produtos (as instalações da BECO armazenam 13.000 SKUs, desde linhas comerciais e talheres até produtos frescos, carnes e frango), a empresa enfrenta pressão constante para mover-se com rapidez, responder com agilidade e manter novas vendas e lucros em ascensão.

### Entrando na pista de alta velocidade

Sem dúvida, a história de sucesso da BECO é muito diferente da história da Martin-Brower, onde um relacionamento duradouro com o McDonald's tem significado um conjunto único e constante de requisitos e padrões – e um único cliente. Mas hoje, a Martin-Brower está acelerando o ritmo rumo à Classe Mundial. E a Bruce Edmeades, adquirida no final de 2003, é vista como uma empresa que está entrando na pista de alta velocidade.

A transação foi oficializada em dezembro, quando o distribuidor canadense de *foodservice broadline* com 35 anos de idade se tornou a unidade de operação mais recente da Martin-Brower ao norte da fronteira dos EUA. Altamente competitiva e hábil na arte de ser muitas coisas para seus clientes, essa empresa tem o que precisa para ajudar no impulso da Martin-Brower em direção ao crescimento. Ela proporciona uma plataforma sólida para a expansão e abre as portas para todos os tipos de novos clientes em potencial.

## Mudança de paradigma para a MB

"Temos falado por longo tempo sobre o nosso compromisso com o crescimento", explica o presidente da Martin-Brower International, Steve Spoerl, cuja responsabilidade pelas operações fora dos EUA agora incluem a BECo. "A aquisição da Bruce Edmeades prova que estamos fazendo isso." De acordo com Spoerl, a decisão de adquirir a Bruce Edmeades reflete uma mudança de paradigma – outro modo de pensar – para a Martin-Brower. "Não estamos tentando trazer mais SKUs para os CDs existentes, estamos trazendo novas competências e agregando novos clientes", afirma ele.

Mas, enquanto historicamente houve grandes diferenças entre as estratégias de mercado da Martin-Brower e da Bruce Edmeades, também há similaridades entre os dois empreendimentos.

## Venha para a festa

"Nossos 275 funcionários têm orgulho de como crescemos de uma empresa familiar de suprimentos de papel e de embalagens, fundada em 1968, para a nossa posição atual de liderança como um distribuidor de *broadline*", reconhece o diretor de Recursos Humanos da BECo, Ian Walker. Ele enfatiza que os valores familiares que a empresa tem sempre coincidiram com os valores C.A.R.E.S. que a empresa compartilha com a Martin-Brower em todo o mundo. Bruce Edmeades está determinada a crescer, desenvolver-se e continuar na liderança, ele destaca, descrevendo com entusiasmo o sistema de entrada de pedidos via Internet da empresa, os sistemas de processamento de pagamentos EDI (*Electronic Data Interchange* – intercâmbio de dados eletrônicos) e as listas on-line amigáveis ao cliente. "Temos excelentes funcionários, uma equipe de administração forte e talentosa, e uma tradição de retorno para a comunidade", ele diz.

Tudo isso, somado a 18.500 m<sup>2</sup> de área de armazenagem e uma frota de 50 caminhões, proporcionou à Martin-Brower razões suficientes para convidar a Bruce Edmeades para juntar-se à festa da Martin-Brower. A BECo também tem razões de sobra para comemorar!

## A Martin-Brower investe no futuro

"Queremos expandir o nosso negócio, aumentar nossos ativos, incentivar talentos na administração e continuar a construir a nossa forte reputação", diz Walker, observando que,

para alcançar essas metas, a experiência em si não é suficiente. "É preciso ter capital, também", diz ele. Como parte da Martin-Brower, a Bruce Edmeades pode esperar investimentos contínuos no futuro. Walker informa: "Também estamos entusiasmados com a nossa jornada em direção à Classe Mundial".



# Um salva-vidas lembra-se de oportunidades, e não de dificuldades

"Você teria feito o mesmo, se tivesse a oportunidade de salvar a vida de alguém ou da criança de alguém", diz Dave Rogers, de modo casual. "Qualquer um teria feito o mesmo." O representante de vendas da Bruce Edmeades é um cavalheiro quando fala sobre a sua experiência recente como um doador de medula óssea. E quando ele descreve o processo de oito semanas de testes sanguíneos, consultas médicas e visitas ao hospital, e o procedimento cirúrgico de duas horas que se seguiu, ele insiste que foi tudo "uma aventura e não um ato heróico".

"Tenho doado sangue por anos através da Cruz Vermelha canadense", explica Rogers, quando é perguntado sobre o que o levou a se tornar um doador. "Então, um dia, eles me perguntaram se poderiam tirar algumas amostras extras de sangue para testes." A Cruz Vermelha explicou que os resultados dos testes seriam mantidos em uma ficha para casos em que eu pudesse me tornar um doador em potencial para um transplante de medula óssea. Me tornar um doador foi muito simples, enfatiza Rogers. "Há registros em todo o mundo – você pode visitar o site [www.marrow.org](http://www.marrow.org)\* e encontrar qualquer coisa que queira saber."

\* O site brasileiro [www.inca.gov.br](http://www.inca.gov.br) também traz informações sobre o assunto.

## Um doador é a única esperança

Como Rogers aprendeu, estima-se que existam cerca de 30.000 crianças e adultos nos EUA diagnosticados com leucemia, anemia aplástica e outras doenças fatais. Para muitos, a única esperança de sobrevivência é um transplante de medula óssea. Infelizmente, quase 70% desses pacientes não conseguem encontrar doadores de medula óssea com as características adequadas em suas famílias. E então começam a sua busca por doadores de medula óssea que não sejam seus parentes – pessoas que se apresentaram como voluntários para doar medulas se forem considerados doadores adequados. Muitos pacientes morrem antes que seja localizado um doador.

"Isso foi há seis anos", Rogers sorri. "Eles me disseram que muito provavelmente eu nunca seria chamado. Então, um dia nesta primavera, a ligação chegou." Para o marido, pai e entusiasta de *curling* (um jogo parecido com o hóquei), foi uma chamada ao dever. "Eu não pensei duas vezes porque vi que era uma oportunidade incrível que nem todo mundo tem", ele lembra. "Eu não sabia quem seria o beneficiado, ou qual era a sua condição de saúde, mas eu sabia que se ele não conseguisse o transplante de mim, ele provavelmente morreria."



*Dave Rogers, representante de vendas da Bruce Edmeades, um exemplo a ser seguido*

## Remédio forte

A medula óssea é o tecido que forma o centro de grandes ossos, como a bacia e ombros, e é onde o corpo produz novas células sanguíneas. Para tratar doenças como leucemia, várias formas de câncer e outras doenças potencialmente fatais, extrai-se sangue e medula do quadril ou do esterno do doador e é feita a infusão intravenosa no paciente.

"Do ponto de vista científico, é perfeito", diz Rogers com alguma admiração. Ele explica que, depois de receber a transfusão, as células saudáveis 'sabem' exatamente para onde ir dentro do corpo do paciente para iniciar o processo de cura. Ao mesmo tempo, o corpo do doador começa a trabalhar imediatamente, substituindo a medula extraída em até seis semanas.

"Quando eu conto às pessoas sobre as cinco agulhas que eles colocaram no meu quadril – cada uma conectada a um tubo do tamanho de uma esferográfica – elas acham que foi um sacrifício. Mas não foi", ele diz. "Eu estava dormindo, e não doeu nada. E tudo levou

# A convenção mundial do McDonald's des

**E**m abril de 2004, 25.000 pessoas de todo o mundo – e de todo o sistema McDonald's – se reuniram em Orlando, na Flórida, EUA, para a convenção mundial do McDonald's. Neste evento bienal são divulgados os planos do gigante do hambúrguer para o futuro e comemoradas as realizações do passado recente. Infelizmente, a morte súbita do presidente do conselho Jim Cantalupo pouco antes do início da convenção entristeceu as primeiras horas do esperado evento. Mas, após lamentar a perda, os líderes do McDonald's prosseguiram com a reunião. E, nos dias que se seguiram, eles proporcionaram uma visão em primeira mão do futuro aos proprietários-operadores, fornecedores, funcionários e aos milhares de participantes.

O "Plano para Vencer" foi a peça central da mensagem do McDonald's ao sistema. Este Plano é notável por muitos aspectos, mas especialmente pelo fato de alinhar todo o sistema com uma abordagem estratégica completa e única ao negócio, pela primeira vez na história da empresa. Ele estabelece cinco fatores críticos para o sucesso: Pessoas, Produto, Local, Preço e Promoção.

## As pessoas impulsionam o sucesso

O item Pessoas enfatiza as iniciativas de desenvolvimento como treinamento, recompensas e reconhecimento. Essas são fortemente conectadas com o melhor desempenho dos funcionários, que impulsiona fatores importantes como velocidade de atendimento e qualidade.

A categoria Produto destaca o impulso para a melhoria do gosto dos sanduíches, a qualidade dos pães, embalagens inovadoras e a certificação das grelhas.

## Mesmo local, novo visual

Apesar de ser uma peça importante do Plano para Vencer, o foco da empresa no Local não é novidade em seu sucesso duradouro. A escolha do local coloca restaurantes limpos e modernos no centro da estratégia para fazer com que o McDonald's seja mais relevante e atraente para os consumidores. Novos projetos de restaurantes, juntamente com outros esforços para "refazer a imagem" dos restaurantes, já estão em curso.

Quando se aborda o Preço, o Plano exige que o McDonald's ofereça não apenas os melhores preços, mas também o maior valor para os clientes. O Menu Dollar nos EUA, o menu McDollar

mais ou menos duas horas. E quando acordei, fui para casa sabendo que eu tinha salvo a vida de alguém. Foi uma experiência extremamente gratificante.”

## Ele não pôde e não quis se omitir

Poucas semanas após o procedimento – bem depois que Rogers retornou ao trabalho, e também depois que retornou à prática do *curling* – ele recebeu um bilhete manuscrito pelo correio.

Era um agradecimento do paciente que recebeu o transplante. Mas Rogers não pôde falar “de nada”, porque a política do centro de transplantes exige um período de espera de ao menos três meses antes que doadores possam saber como estão passando as pessoas a quem doaram medulas. Mesmo assim, o nome do beneficiário não é revelado; após um ano, o nome do doador é fornecido ao paciente, que pode tomar a iniciativa de entrar em contato, se quiser.

“Pode soar incomum, mas eu realmente fiquei sensibilizado ao saber que era a última esperança de alguém. Eu simplesmente não podia me omitir. Creio que você também não o faria.”

## taca o “Plano para Vencer”

na América Latina e a plataforma EuroSaver na Europa são três exemplos deste componente da estratégia em ação.

### Amo muito tudo isso!

Os esforços de Promoção recentes talvez sejam um dos aspectos mais visíveis do Plano. Este componente foi projetado para revitalizar a marca ao capturar a imaginação e restaurar a magia à propaganda do McDonald's. “Amo muito tudo isso” é um grande exemplo.

Implementado em 2003, o Plano para Vencer já está mostrando sinais de ser um vencedor para o McDonald's. E o impulso continua a ser encorajador. Até março de 2004, as vendas em todo o sistema aumentaram pelo décimo primeiro mês consecutivo, desde o lançamento do Plano.

“O Plano foi projetado para transferir sucesso ao longo do sistema”, explica o recentemente indicado CEO do McDonald's, Charlie Bell, quando conclamava todos os parceiros do sistema a trabalharem mais próximos. “Esta abordagem permitirá que as nossas iniciativas cheguem ao mercado com maior rapidez e eficiência. E quando fizermos isso, poderemos obter os benefícios das vendas e dos lucros mais rapidamente, com maior certeza.”



# Novo Comitê de Ética nos Negócios ajuda a orientar a Reyes Holdings

No final de 2003, um grupo de líderes-chave se encontrou para a primeira reunião do Comitê de Ética de Negócios da Reyes Holdings. Seu objetivo: ajudar todos os funcionários da Reyes Holdings a continuar a fazer negócios de acordo com os mais elevados padrões de integridade e em conformidade com todos os códigos e regulamentações legais.

"Há muitas leis, regras e regulamentos que regem o modo como nossos negócios devem ser conduzidos", diz o advogado-chefe da Reyes Holdings e membro do Comitê Nick Giampietro.

"Para que a nossa empresa alcance o sucesso e seja respeitada, precisamos compreender e cumprir com tudo." Além de Giampietro, o Comitê inclui o CFO da Reyes Holdings, Dan Doheny, e o VP de Recursos Humanos, Phil Menzel. Juntos, eles são valiosas fontes de informações para todos os funcionários da Reyes Holdings.

## Informações para todos

"Exceto em raros casos, as pessoas não querem fazer nada que seja ilegal", explica Phil Menzel. "Quase todas as violações de conformidade acontecem por falta de informação. O Comitê existe para fornecer aos funcionários o encorajamento e as informações de que necessitam para fazer a coisa certa." Então, independente de qual seja ou de onde seja o seu trabalho, você pode obter orientação correta e apropriada e informações precisas simplesmente conversando com seu supervisor e/ou gerente, com o RH local ou com a Diretoria de Recursos Humanos através do telefone (11) 3687-2790 quando tiver qualquer dúvida ou preocupação. Todas as perguntas sobre ética nos negócios, cumprimento da lei ou conduta ética serão mantidas totalmente confidenciais no limite do possível.

## Bom comportamento em preto e branco

Mas, por mais que uma ligação telefônica seja rápida e fácil, o uso do manual "Código de Conduta Ética" pode ser ainda mais fácil. Ele diferencia o certo do errado em tópicos que variam desde o compartilhamento de informações sobre a empresa, o uso da propriedade da empresa, até o respeito ao meio ambiente e a proteção dos funcionários.

Há muito o que aprender sobre o modo certo de fazer negócios na Reyes Holdings. O manual "Código de Conduta Ética" coloca todas essas informações ao alcance de suas mãos.

"Ter informações confiáveis e precisas é a chave", conclui Giampietro. "O manual fornece ao funcionário uma referência prática para ajudá-lo a manter os padrões de integridade e a seguir todas as leis, regras e regulamentos."

World Class é uma publicação quadrimestral dirigida aos funcionários e parceiros da Martin-Brower, empresa pertencente ao Grupo Reyes Holdings - Rosemont, IL. EUA - Coordenação internacional: Phil Menzel - Coordenação local: Regina Steinas - Projeto gráfico e editoração: Arco W Comunicação - Tiragem: 1.000 exemplares



[www.mbbrazil.com.br](http://www.mbbrazil.com.br)