

## Estudo de Caso 03

### **MILLIE'S HAND COOKED POTATO CHIPS**

(As batatas fritas caseiras da casa Millie)

Em março de 1990, John Miles e John Potter, parceiros igualitários na firma de corretagem de alimentos Betmar, com sede em Toronto, adquiriram o espólio e a marca da firma Millie's Hand Cooked Potato Chips de um dos herdeiros. Assim que o negócio foi fechado, Miles retorna a sua terra natal, Nova Scotia, para restabelecer o negócio, esperando dentro de seis semanas ter de volta no mercado, as exclusivas batatas fritas. Com o objetivo de ter um retorno rápido, Miles deveria determinar o que havia dado errado no passado. Como suas vendas poderiam ter aumentado de US\$ 500.000,00 para US\$ 3 milhões em três anos e mesmo assim a empresa ter saído do mercado?

John Miles havia tido uma enriquecedora experiência no ramo de confeitoraria durante os 23 anos em que trabalhou como gerente de vendas e contador, para a empresa Nabisco. Após deixar a Nabisco, Miles começou a empresa de corretagem Betmar, com seu sócio John Potter, da empresa de promoção de vendas Nash Potter. Potter era quem criava as idéias e Miles as colocava em prática.

A Betmar foi a vencedora da licitação dos espólios da Millie's: o maquinário, um computador, a marca registrada e algum suprimento. Devido a máquina empacotadora ter sido confiscada, por falta de pagamento, em janeiro de 1989, a fábrica não estava em condições de funcionamento. Além disso, o registro da marca jamais fora completado, como consequência, as marcas registradas não estavam legalmente protegidas. A Betmar seria uma fonte capital de giro durante o primeiro ano.

Ao chegar na fábrica, Miles descobriu que não havia quaisquer registros ou arquivos e que portanto, ele disporia apenas de informações limitadas para entender o que havia dado errado. Baseado em recentes artigos de jornais, algumas conversas com Brian Shore (antigo proprietário da Millie's) e entrevistas com antigos empregados e varejistas, Miles foi capaz ordenar a seguinte cronologia de eventos.

A Millie's foi fundada em 1984 por Brian Shore, um ex-estudante de Direito de 38 anos de idade que era um vendedor por natureza. Shore tinha uma estória de atividade organizacional, incluindo construção e vendas de casas pré-fabricadas e produção de Pretzel's macios no estilo Nova Iorquino, que ele próprio vendia como ambulante. A nova empresa foi instituída sob a Mazel Mining Co., uma companhia da Shell. Isso capacitaria Shore a dispor do pouco dinheiro que tinha para o pagamento de um veículo de entrega, um Oldsmobile ano 79 com o assento traseiro removível. Shore vinha buscando um produto que poderia gerar renda, mesmo em tempos difíceis. Ele direcionou-se para o ramo de salgadinhos, dizendo: "Quando as pessoas não tem muito dinheiro, compram um saco de batatinhas, meia dúzia de cerveja e vão para casa assistir a um jogo de hóquei ao invés de irem a uma discoteca". O financiamento proveio de um empréstimo de US\$ 30.000,00 de um sócio comandatário, de outro de US\$ 64.000,00 do Toronto Dominion Bank (cinco outros bancos negaram) e US\$ 100.000,00 de empréstimos do governo para pequenos negócios.

As vendas de batatas fritas no varejo canadense, em 1984, foram da ordem de US\$ 500 milhões e vinham demonstrando um crescimento anual de 5%, a altamente competitiva indústria era dominada por três produtores nacionais: Hostess Food Products (General Foods), Hupty Dumpty (American Brands) e Frito-Lay (Pepsi Cola Canada). Shore comentava, "eu pensava que se pudesse alcançar 2% da indústria, teria um incrível negócio".

A receita das batatas Millie's foi baseada em uma receita de 75 anos de menonitas da Pennsylvania, que foi adaptada por Shore de acordo com seu gosto. A produção convencional de batatas fritas usava um processo contínuo onde as batatas eram descascadas através do uso de soda cáustica, fatiadas e então mergulhadas em um banho químico ou água fervente, para alvejá-las e finalmente fritas em óleo. Millie's usou um processo de fornadas, fatiando as batatas diretamente em uma fritadeira e cozinhando-as a uma baixa temperatura por um longo tempo. As batatas fritas foram misturadas manualmente e o tempo de cocção determinado por um observador. "O nosso pessoal aprende o ponto em que elas estão prontas", dizia Philip Morris, gerente de produção da Millie's. Nenhum conservante ou glutamato monosódico eram adicionados e o uso de óleo de girassol tornava as batatas sem colesterol. O resultado era uma batata mais espessa, crocante, nutritiva e saborosa. A Millie's era a única empresa a produzir batatas fritas não totalmente industrializadas no mercado canadense.

O nome Millie's origina-se da esposa do sócio de Shore. Shore costumava dizer, "me agrada o som do nome e a aparência dos dois "eles"". Shore criou a embalagem branca, vermelha e azul de uma mulher com cabelo volumoso, usando vestido longo e avental, mexendo uma panela com uma concha. A embalagem ostentava a frase "Ingrediente Naturais" e declarava,. "As Batatas Fritas Caseiras Millie's são feitas no velho estilo – fritas a mão, uma fornada de cada vez. Esse método original produz uma batata frita dourada e crocante com o fabuloso sabor natural da batata". Dizia Shore " 'Produtos Naturais', como Millie's tornaram-se um produto 'yuppie' – eles desenvolveram uma legião de seguidores". E, "eu vislumbrei que se fizesse uma batata frita diferente, conseguiria um nicho de mercado".

A produção das batatas fritas Millie's custa aproximadamente 20% a mais do que das batatas convencionais, mas Shore sentiu que, "se as pessoas gostam de um produto vão espontaneamente pagar algo mais por ele". O preço sugerido para o consumidor foi similar ao preço de outros produtos nacionais, no entanto, as embalagens de Millie's eram menores.

## **1984 – O COMEÇO**

Em novembro de 1994 começaram a ser produzidos os primeiros lotes de produtos provindos da fábrica de 3.500 pés quadrados, localizada ao norte de Halifax, descrita por Shore como sendo "um depósito de entulho cheio de goteiras". A Millie's oferecia três variedades de produtos: tradicional, churrasco e sem sal. Dois tamanhos de embalagem eram oferecidos: um de 32 gramas (produtores nacionais costumavam usar 48 gr) e o de 180 gramas (produtores nacionais costumavam usar 200 gr). Shore não investiu em propaganda, porém, distribuiu muitas batatas fritas na expectativa de gerar propaganda boca-a-boca. "Não precisamos toda a grande e nova propaganda. Se as pessoas gostam, acabam comprando e criam a demanda". O único promotor de vendas das batatas fritas Millie's eram os esforços de Shore. Shore dizia, "nós estamos sendo propositalmente não sofisticados, não contratando pessoal de marketing ou qualquer outra coisa do gênero".

## **1985 – CRESCIMENTO MODESTO**

Shore vendia seus produtos para lojas de produtos naturais, bares escolares, mercearias e lojas de conveniência na região de Halifax –

Dartmouth, pois tinha dificuldade de lançar seus produtos em grandes redes de supermercados e lojas de conveniência. Ele pensava que as grandes redes deveriam ser obrigadas a manter um estoque de produtos locais e recusar gratificação de prateleira para ter seus produtos enumerados. Era uma prática comum das pequenas mercearias, esperar pagamentos a nível de incentivo das fábricas. Esses auxílios diminuíam os custos dos varejistas e custeavam propagandas dentro do próprio estabelecimento e propagandas do mesmo onde apareciam a marca da fábrica. Shore discordava do método tradicional, pois acreditava que os auxílios eram uma discriminação contra as pequenas empresas com recursos financeiros limitados. Incapacitado de alcançar uma distribuição vasta, ele começou a buscar oportunidades fora da sua região de origem. No início de 1985, Shore pensou em produzir batatas fritas de acordo com as leis judaicas para o feriado anual dos judeus, "A Páscoa". Ele contatou uma das maiores redes de supermercado de Quebec, a Steinberg's em Montreal e recebeu um pedido de US\$ 30.000,00. No final de 1985, a Millie's estava distribuindo batatas fritas em toda Nova Scotia e New Brunswick, encerrando o ano com vendas de até US\$ 500.000,00 e um lucro de aproximadamente US\$ 20.000,00.

## **1986 – CRESCIMENTO RÁPIDO**

O ano de 1986 iniciou com uma grande aceitação das batatas fritas no mercado e crescimento para a Millie's. As batatas foram vendidas nas grandes redes de supermercado: Soubey's, The Food Group e IGA. Isso ocasionou uma expansão da distribuição para as ilhas Prince Edward e Newfoundland. Com o objetivo de aumentar as vendas, Shore colocou a Millie's como um competidor de baixo preço. Além disso, os preços foram ocasionalmente reduzidos durante períodos promocionais e a Millie's era freqüentemente utilizada pelos varejistas como promoção a preços baixos.

Devido ao grande número de varejistas comprando pequena quantidade de produto na Nova Scotia e New Brunswick, a Millie's contatou atacadistas para comercializar seus produtos em mercados maiores fora da região de Halifax – Dartmouth (Fredericton, Moncton e Saint John em New Brunswick; Truro, Bridgewater, Sydney e Annapolis Valley na Nova Scotia). A comercialização compreendia a tomada do pedido, a entrega das batatas fritas, colocação nas prateleiras de maneira satisfatória para o consumidor e colocação das batatas mais velhas para frente das prateleiras. Os

atacadistas recebiam atenção e orientação mínimas por parte da Millie's. Ao contrário da Millie's, outros produtores nacionais usavam veículos da empresa operados por empregados treinados.

A Millie's fez um número grande de mudanças em resposta ao aumento da demanda por seu produto. Foi instalada uma nova máquina de empacotamento de US\$ 200.000,00 a fim de aumentar a velocidade da produção. A linha de produtos foi aumentada, incluindo os sabores "sal e vinagre" e "creme e cebola" e a embalagem de 32 gr foi aumentada para 42 gr. Apesar das vendas anuais de US\$ 2 milhões, a Millie's quase veio a falir em 1986.

## **1987 – EXPANSÃO**

Em 1987 a Millie's recebeu seu primeiro grande pedido nacional. O qual era inesperado e havia sido induzido por um pequeno pedido para uma loja local da rede Zeller's que havia colocado a Millie's em sua lista de fornecedores. Alguns meses depois, o presidente da Zeller's enviou uma carta a todos os fornecedores solicitando fundos para caridade. Shore respondeu com amostras de seus produtos e uma carta dizendo que se ele tivesse um contrato seria capaz de contribuir com a caridade. O resultado foi um pedido de 500.000 embalagens, que na maioria das lojas foi vendido no período de duas semanas. Internacionalmente, a Millie's recebeu um pedido de um container de batatas fritas (40.000 embalagens) de um importador de alimentos de Taiwan, seis meses depois da visita de seus representantes à fábrica.

A venda do prédio alugado pela Millie's resultou em uma oportunidade de expansão. Baseando-se nas previsões de vendas de Shore de US\$ 10-15 milhões para os próximos dois anos, a Millie's mudou-se para uma fábrica de US\$ 1,3 milhão, com área de 17.000 pés quadrados, do outro lado do porto, no Dartmouth's Burnside Industrial Park. A mudança foi financiada por um empréstimo de US\$ 250.000,00 do Small Business Development Corporation e efetivada durante os dois meses de verão em que foram obrigados a interromper a produção devido a escassez de batatas.

Shore percebeu a necessidade de competir no mercado convencional de batatas fritas, então a empresa lançou um tipo de batata

frita com espessura mais fina, chamada "Archie's". O qual alcançou grande distribuição a um preço mais baixo que os demais produtos nacionais. Até o final do ano, Shore havia participado no programa sobre negócios "Venture" da rede CBC, negociado um contrato nacional com a Boots Drug Store e estava vislumbrado os mercados Asiático e Europeu. As vendas anuais da empresa eram de US\$ 3 milhões e essa empregava 35 pessoas.

## **1988 – O ARRENDAMENTO**

Em 1988, a lealdade dos consumidores das batatas fritas produzidas localmente continuava alta, mesmo que esse produto estivesse se tornando gradativamente mais gorduroso. A Millie's vinha tentando maximizar o uso de óleos de fritura para reduzir os custos, mas não tinha como testar a qualidade do óleo.

Ao redor do meio do ano as vendas caíram. A situação piorou quando a Millie's foi envolvida na guerra de preços entre os produtores nacionais. Shore disse, "se eles desejam atingir mosquitos com balas de canhão, eles podem, mas vão destruir a parede". Além disso, o governo introduziu uma taxa de vendas para salgadinhos, a qual elevava o preço das batatas fritas.

A distribuição local diminuiu quando alguns dos atacadistas deixaram de lado o produto devido a queda de vendas. Shore buscou expandir o negócio no mercado de Ontário e aproximou-se de John Miles para atuar como seu corretor na região. Após diversos encontros, acordo inicial foi feito entre as partes. No final do ano, Shore não respondia aos telefonemas de Miles e em janeiro de 1989, a Millie's permanecia sem responder até que um dia, o representante da Touche Ross, o consignatário, atendeu ao telefonema de Miles.

Discuta e apresente suas respostas:

*Porque a Millie falhou?*

*Que recomendação você faria a John Miles?*