

LEITEMPÓ S.A.

Luiz Carlos Bresser-Pereira

Caso levantado para curso de administração de empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

Na parte final de 1961 o Sr. Meireles, chefe de vendas de Leitepó S.A., entrou em contacto com a agência de propaganda que o servia, a fim de estudar o plano de vendas para o próximo ano. A agência, Promo Ltda., vinha servindo a empresa desde a organização da mesma. As relações entre cliente agência eram excelentes. Informalmente, o Sr. Augusto, que trabalhava como contacto da agência junto à Leitepó, havia-se transformado em principal assessor do Sr. Meireles no planejamento geral do esforço mercadológico da empresa. Mais do que uma simples agência de propaganda, Promo Ltda. funcionava como uma agência de consultoria geral de vendas e de execução de propaganda para a Leitepó S.A.

O principal produto da Leitepó S.A. era o leite em pó integral de marca Leitepur. O mercado de leite em pó no Brasil era dominado por uma antiga empresa que há muitos anos vinha produzindo e vendendo o produto no país. Além dessa grande empresa, que durante muito tempo só teve como concorrentes produtos importados, existiam algumas empresas do tamanho médio, entre as quais se situava Leitepó S.A.. Esta empresa, desde o lançamento de Leitepur, verificado há poucos anos atrás, procurava manter para o produto uma imagem de alta qualidade, justificada pela composição especialmente rica do produto e pelo cuidado com que a matéria-prima era selecionada e processada por máquinas moderníssimas. Coerente com essa diretriz, Leitepó conseguira que a Comissão de Abastecimentos e Preços tabelasse seu produto por um preço superior ao da maioria dos concorrentes. Segundo esses tabelamentos, cada caixa de Leitepur custava os mesmos CR\$

4.000,00, em todo o país, para os varejistas, que, por sua vez, tinham uma margem fixa para vender o leite em pó ao público.

Leitepur vinha sendo distribuído em São Paulo, Guanabara, Paraná, Rio Grande do Sul, Ceará, Rio Grande do Norte e Bahia. Em Pernambuco o produto fora vendido durante em certo tempo e em seguida interrompida a distribuição. Na Guanabara, Leitepur fora lançado há cerca de um ano, sem grande êxito.

Leitempó S. A não vinha encontrado dificuldade em vender toda a sua produção. A capacidade de produção da empresa era de 13.330 caixas por mês, em média (o volume de produção de leite em pó apresenta certa variação durante o ano, de acordo com as variações sazonais da produção de leite; esta é mais abundante no verão e decai no inverno). A região de mais fácil penetração era o Nordeste. Tudo o que para ali fosse enviado era imediatamente vendido. Já no Sul, e especialmente no Estado da Guanabara, o mercado se mostrava mais difícil.

No Nordeste a concorrência enfrentada por Leitepur era relativamente pequena. Em face ao tabelamento, ao frete elevado e às dificuldades dos recebimentos dos débitos, não interessava particularmente aos produtores sulistas de leite em pó vender nessa região. Leitempó participava desse ponto de vista. Por determinação do Sr. Meireles foi realizado um estudo da lucratividade comparativa dos diversos mercados, em que se chegou à conclusão de que a posição do Nordeste era muito desfavorável (ver Tabela I), mesmo sem se levar em consideração os atrasos de pagamento. Em São Paulo, por exemplo, o lucro por caixa de Leitepur seria cerca de CR\$ 384,00 mais alto do que o lucro médio obtido nos estados do Nordeste.

No entender do Sr. Meireles e do Sr. Augusto, o ideal seria abandonar o Nordeste, desviando as vendas dessa região para a Guanabara, onde as vendas estavam muito abaixo do que seria razoável esperar, em face do potencial do mercado. Tendo em vista esse objetivo, realizaram uma distribuição da produção de 13.300 caixas mensais em que os estados do Nordeste seriam cortados, em benefício da cidade do Rio. Chamaram tal plano da Distribuição nº 2 (ver Tabela III), enquanto que chamaram de Distribuição nº 1 (ver Tabela II) o plano de distribuição que não alteraria de modo significativo, em 1962, o que fora vendido em 1961. De acordo

com a Distribuição nº 1 programou-se para o Rio uma venda mensal de 1.000 caixas, e para atingir essa quota previu-se uma verba de propaganda de um pouco mais de CR\$ 160,00 por caixa. A Distribuição nº 2 era mais radical. De acordo com ela, seria preciso vender 3.830 caixas no Rio. Para atingir tal objetivo, além da verba de propaganda normal seriam empregadas todas as reservas realizadas nas demais praças em que Leitepur continuasse a ser distribuído (São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul), e todas as economias (diferença de lucro) que seriam realizadas com a transferência da quota dos estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Bahia para a Guanabara. Teríamos assim uma verba de CR\$ 18.686.000,00 na Guanabara, o que permitiria a realização de uma campanha maciça de propaganda nesse estado, em 1962. Desde que essa campanha obtivesse êxito, no ano seguinte a Guanabara voltaria a receber uma verba de propaganda normal.

Em ambas as alternativas, portanto, estava previsto um esforço de vendas maior na Guanabara do que nos demais estados. A grande concorrência enfrentada por Leitepur na Guanabara explicava esse fato. Além das marcas tradicionais, que disputavam acirradamente esse mercado, fora lançado recentemente no Rio um novo leite em pó que apresentava uma série de vantagens sobre Leitepur e os demais concorrentes: era um leite em pó “instantâneo”, dissolvendo-se rapidamente; seu preço era menor, e o tamanho da lata, maior, embora o conteúdo da mesma fosse o mesmo que o dos produtos concorrentes. Lançado com boa cobertura publicitária, em poucos meses esse novo produto obtivera 30% do mercado da Guanabara. Previa-se agora que São Paulo seria sua próxima meta.

O Sr. Meireles acreditava que, caso cancelasse a distribuição de Leitepur no Nordeste, não seria difícil entrar novamente nesse mercado no futuro. Não estava certo, porém, que, mesmo com uma grande campanha de propaganda, conseguiria vender 46.000 caixas no Rio, em 1962.

Em face disso, dirigiu uma consulta ao Sr. Augusto. Desejava saber se a agência garantia a venda das 46.000 caixas no Rio, caso contasse com a verba prevista na Distribuição nº 2. O Sr. Augusto respondeu-lhe que não tinha elementos para oferecer tal garantia. Leitepur vinha sendo distribuído apenas nos supermercados

cariocas. Para vender as 46.000 caixas seria preciso obter penetração nos demais estabelecimentos varejistas, o que não lhe parecia fácil, principalmente tendo em vista a concorrência do novo leite em pó instantâneo, que vinha obtendo tanto êxito no Rio. A idéia de proceder uma substituição de mercados lhe era agradável, mas considerava-a arriscada.

Tabela I - Custo de Distribuição de Leitepur (cruzeiros)

Praça	Preço Venda	Frete	Comissão	Imposto V.	Despesa Finanças	Despesa Dív.	Total	Dif. de Lucro
SP	4.000	-----	97	192	120	222	631	384
PR	4.000	56	262	192	120	146	776	238
RGS	4.000	84	262	192	120	146	804	210
CE	4.000	300	262	192	120	146	1020	-----
RGN.	4.000	300	262	192	120	146	1020	-----
PE	4.000	280	262	192	120	146	1000	-----
BA	4.000	240	320	192	120	146	1018	-----
Rio	4.000	38	320	192	120	146	816	198

Tabela II - Distribuição de Leitepur nº 1

Caixa			Milhões de cruzeiros			
Praça	Venda Mensal	Venda Anual	Venda Anual	Verba*	Verba Prevista	Reserva
SP	5.000	60.000	240	9,6	7	2,6
PR	2.000	24.000	96	3,8	1,35	2,45
RGS	2.500	30.000	120	4,8	2,35	2,45
CE	1.500	18.000	72	2,88	1,1	1,78
RGN	330	4.000	16	0,64	-----	0,64
PE	-----	-----	----	-----	-----	-----
BA	1.000	12.000	48	1,92	1,5	0,42
Rio	1.000	12.000	48	1,92	3	1,08
Total	13.330	160.000	640	25,56	16,3	9,26
Material p/ Ponto de Venda					4	-4
Total de verba					20,3	5,26

* Verba: CR\$ 160,00 por caixa(4% de preço de venda)

Tabela III - Distribuição de Leitepur nº 2

Caixas			Milhões de cruzeiros				
Praça	Venda Mensal	Venda Anual	Venda Anual	Verba Propaganda*	Verba Prevista	Difer. Lucro Norte Rio	Propag.Rio: Reserva + Dif. Lucro
SP	5.000	60.000	240	9,6	7	-----	2,6
PR	2.000	24.000	96	3,8	1,35	-----	2,45
RGS	2.500	30.000	120	4,8	2,35	-----	2,45
CE	-----	-----	-----	-----	(1.1)	3,5748**	
PE	-----	-----	-----	-----	-----	-----	2,4748
BA	-----	-----	-----	-----	(1.5)	2,2832 +	-----
							0,8832
RGN	-----	-----	-----	-----	-----	0,788++	0,788
Rio	3.830	46.000	184	7,04	18,686		7,04
Total	13.330	160.000	640	25,24	29,386		18,686

* Verba: CR\$160,00 por caixa (4% do preço de venda)

**Número de caixas que seria vendido pela Distribuição nº 1 multiplicado por CR\$198, 60, que é a diferença de lucro entre o Rio e as praças do Nordeste (ver Tabela I).