

ESTUDO DE CASO: Onde Foi que Eu Errei?

Após trabalhar durante anos como analista financeiro de um grande banco de investimentos, André Rocha resolveu tornar-se empreendedor. Surgiu a ideia do Mercado virtual Ponto com: um supermercado voltado exclusivamente para entregas em domicílio e com grande atrativo - seus produtos custariam, pelo menos, um centavo a menos do que os principais concorrentes existentes na cidade onde pretendia atuar. Além da comodidade da entrega em domicílio, os clientes contariam com a vantagem da economia.

Segundo Rocha:

"Creio que é uma excelente oportunidade de negócio. com a evolução da sociedade, creio que as pessoas cada vez mais terão menos tempo para executar suas tarefas domésticas rotineiras, como fazer compras no supermercado. com o Mercado virtual ponto com, os clientes poderão fazer suas compras pelo telefone ou pela internet. Além disso, como a estrutura da empresa é bastante enxuta, já que existe apenas virtualmente e a estrutura física é compacta, possui custos menores. Dessa forma, podemos comercializar nossos produtos sempre pelo menos um centavo a menos do que a concorrência."

Para facilitar o acesso de clientes de renda mais baixa – também incluídos no mercado potencial da empresa -, seriam impressas e distribuídas listas de preços dos principais produtos da empresa, comparados com os preços da concorrência. As listas seriam entregues nas residências dos potenciais clientes todo mês.

Uma ampla campanha de divulgação inicial foi realizada. Comerciais: televisivos e *spots* de rádios foram executados durante os primeiros meses. promoções com sorteios também foram intensivamente utilizadas, porém, o negocio não conseguiu superar o seu ponto de equilíbrio. Embora diversas vantagens estivessem sendo oferecidas, os potenciais clientes mostravam-se reticentes em não utilizar seus serviços. Em palavras de André Rocha:

"Não consigo entender o que está acontecendo. Oferecemos produtos de excelente qualidade, das melhores marcas e com preços sempre mais baixos que os da concorrência. Nosso serviço de entrega é muito eficiente – todos os pedidos são entregues em menos de quatro horas. Não cobramos nada pelo serviço de frete, mesmo para os bairros mais distantes ou para cidades da vizinhança. Não sei por que os clientes não preferem efetuar compras conosco."

Após tentar durante 18 longos meses manter o negócio funcionando, André capitulou. Suas reservas financeiras exauriram-se.

Pergunta-se: quais seriam as razões que motivaram a quebra do supermercado? Lembre-se de que ele oferecia um serviço eficiente, com preços sempre mais baixos.

TEXTO RETIRADO EM SUA ÍNTEGRA DO LIVRO:

BRUNI, Adriano Leal; Famá, Rubens. Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2003 (páginas 353 e 354)