

DOÇURA S.A.

Luiz Carlos Bresser-Pereira

Caso levantado para o curso de administração de empresas da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. 1962. Material revisto e corrigido em 1968.

Em 1958, uma grande tradicional empresa produtora de balas e chocolates de São Paulo (Corazza) foi vendida a um dos principais concorrentes.

Essa empresa pertencia a uma família, que, com os fundos obtidos com a venda, decidiu fundar nova empresa dedicada ao mesmo ramo, Doçura S.A. Esta, como a anterior, dedicar-se-ia particularmente à produção de “drops”, e secundariamente à confecção de outras balas e chocolates. Dessa forma, sua principal concorrente seria a antiga empresa, cujos “drops”, dominaram o mercado.

A fábrica Doçura entrou em funcionamento em 1959, tendo como principal produto, conforme o planejado. Os “drops” Doçura, que apresentavam uma série de inovações, especialmente em relação à embalagem. Além dos “drops”, foram lançados no mercado, balas e bombons Doçura.

A família Corazza possuía uma longa experiência na produção e mercadização de confeitos; o produto era de primeira qualidade; o capital inicial da empresa foi suficiente para se lançar imediatamente a uma distribuição nacional, foi realizada ampla cobertura de propaganda para o novo produto, de forma que o “drops” alcançou imediatamente grande êxito, servindo de ponta de lança para a venda dos demais produtos, aos quais propositadamente se reservou um papel secundário na campanha de lançamento.

Doçura organizou seu sistema de distribuição de forma a contar com três canais para chegar ao varejista: em certos locais faz contactos diretamente com seus varejistas, em outros, usa distribuidores que recebem comissão, e em outros, ainda, usa distribuidores autônomos, que compram o produto e o revendem.

A propaganda de Doçura foi desde o início entregue a uma conhecida agência de propaganda de São Paulo, Itapetininga Propaganda Ltda. que fez o lançamento do produto, criou os “slogans” para o mesmo, e desenhou as embalagens. Como costuma fazer para os seus demais clientes, a agência procurou sempre não se limitar apenas à propaganda do produto, preocupando-se com o processo total de mercadização. O fato de o Sr. Ismael,

contacto da agência, ser amigo pessoal do diretor comercial da Doçura, permitiu que Itapetininga Propaganda opinasse sobre um grande número de problemas de vendas que não se relacionavam diretamente com a propaganda da empresa. A Itapetininga Propaganda tentava também auxiliar seus outros clientes em problemas relativos à mercadização geral dos produtos, mas nem sempre encontrava boa acolhida por parte dos mesmos. Parecia a alguns deles que a agência estava exorbitando de suas funções. Tal não acontecia com Doçura S.A., cuja diretoria estava sempre disposta a ouvir as sugestões da agência em todos os setores de sua mercadização.

POLÍTICA DE PREÇOS

Em vista disso, o contacto de Itapetininga Propaganda junto à Doçura, depois de discutir o problema na agência, decidiu fazer uma sugestão revolucionária em relação à política de preços. Quando o “drops” foi lançado em 1959, o produto de seu principal concorrente era vendido por Cr\$ 3,50. Itapetininga sugeriu o preço de Cr\$ 6,00 para o varejo. Doçura estava inclinada a pedir apenas Cr\$ 4,00. Embora a qualidade do “drops” e de sua embalagem fosse superior a dos concorrentes, não achava justificável um aumento radical de preços. Afinal, o “drops” foi lançado a Cr\$ 5,00 (preço sugerido para o varejo).

Logo, porém, os preços começaram a subir. A iniciativa dos aumentos cabia sempre aos varejistas, que aumentaram para 8 e 10 cruzeiros o preço do “drops”. A empresa aumentou para Cr\$ 6,00 seu preço de venda de modo a manter a margem dos varejistas nos limites anteriores.

Em 1961, a grande empresa que comprara a primeira fábrica dos Corazza lançou um novo “drops”, passando a gastar pesadamente em propaganda, almejando resultados a longo prazo. Sua verba de propaganda era bem superior à de Doçura. Itapetininga sentiu a ameaça e propôs que os preços da Doçura fossem dobrados e que a verba de propaganda fosse aumentada de 40%. Era esta uma sugestão revolucionária, que a agência decidiu apresentar, depois de realizar um estudo informal do mercado, pelo qual verificara que este suportaria perfeitamente tal aumento de preços, já que os varejistas, por conta própria, voltavam a aumentar sua margem, vendendo o “drops” por preço bem superior ao que seria de esperar.

O diretor comercial de Doçura não aceitou inicialmente a sugestão. Pareceu-lhes demasiadamente ousada. Decidiu então a agência realizar uma pesquisa para comprovar seu ponto de vista. A pesquisa foi realizada no Rio e em São Paulo. Bairros representativos das duas cidades foram visitados, para determinar o preço que os varejistas estavam cobrando pelo “drops”. Nessa ocasião o preço da fábrica era Cr\$ 8,00. Verificou-se então, para surpresa dos diretores de Doçura, que 75% dos varejistas visitados cobravam Cr\$ 15,00. Em alguns bairros de maior poder aquisitivo chegava-se a cobrar Cr\$ 20,00 e Cr\$25,00.

Esta pesquisa convenceu os diretores de Doçura. O preço de fábrica foi imediatamente dobrado, e a verba de propaganda, aumentada em 40%. Segundo os cálculos da agência, mesmo que Doçura perdesse 33% de suas vendas, não sofreria diminuição do faturamento. Na verdade, a queda foi de 23%. Embora o fabricante tivesse dobrado seu preço, os varejistas não puderam fazer o mesmo, passando a cobrar, em média, cerca de Cr\$ 20,00. Em dois meses, as vendas em unidades do “drops” Doçura voltara a seu nível anterior. Como Doçura estabelece

sua verba de propaganda em termos monetários absolutos e não percentuais sobre as vendas, esta porcentagem (se calculada) caiu, apesar do aumento da verba.

Os concorrentes, embora sempre mantendo um preço inferior ao de Doçura, acabaram também por aumentar seus preços, de forma que os “drops” concorrentes passavam a custar Cr\$ 15,00.