

CUIDADOS NA FIXAÇÃO DE PREÇOS DE MARCAS PRÓPRIAS



- Vantagem de ter uma marca própria
- Preservar a margem de contribuição em percentual ou em valor?

Autores: Francisco Cavalcante(f_c_a@uol.com.br)

Administrador de Empresas graduado pela EAESP/FGV.
É Sócio-Diretor da Cavalcante & Associados, empresa especializada na elaboração de sistemas financeiros nas áreas de projeções financeiras, preços, fluxo de caixa e avaliação de projetos. A Cavalcante & Associados também elabora projetos de capitalização de empresas, assessora na obtenção de recursos estáveis e compra e venda de participações acionárias.

O consultor Francisco Cavalcante já desenvolveu mais de 100 projetos de consultoria, principalmente nas áreas de planejamento financeiro, formação do preço de venda, avaliação de empresas e consultoria financeira em geral.

ÍNDICE

	PÁG
◆ SITUAÇÃO ECONÔMICA ATUAL	03
◆ INTRODUZINDO MARCAS PRÓPRIAS	05
◆ IDENTIFICANDO O PROBLEMA	07
◆ OPERANDO COM MARCAS PRÓPRIAS	09

SITUAÇÃO ECONÔMICA ATUAL

Você é dono de uma rede de supermercados.

Sua rede está operando no equilíbrio econômico.

O lucro mensal de \$2.000 que tem sido realizado ao longo dos últimos meses tem estado dentro das expectativas.

Os resultados médios mensais da rede são os seguintes:

RECEITA	\$100.000	100%
(-) IMPOSTOS	(\$18.000)	(18%)
(-) GASTOS VARIÁVEIS TOTAIS	(\$70.000)	(70%)
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	\$12.000	12%
(-) GASTO FIXO TOTAL	\$10.000	(10%)
(=) LUCRO	\$2.000	2%

Os gastos variáveis de \$70.000 representam os gastos com as mercadorias compradas para revenda.

Para facilitar o raciocínio daqui para frente, suponha que todos os produtos tenham uma MCU% (Margem de Contribuição Unitária Percentual) semelhante à mostrada nos resultados globais acima.

Esta simplificação não afetará a mensagem do exercício.

Portanto, vamos assumir uma MCU% de 12% para todos os produtos.

INTRODUZINDO MARCAS PRÓPRIAS

Você está observando que os principais grupos supermercadistas que operam no Brasil estão incrementando a cada dia suas marcas próprias.

É uma maneira de atrair uma clientela de menor poder aquisitivo que sacrifica o consumo de uma marca tradicional em benefício da compra de um produto com preço mais baixo.

Além disso, é uma maneira das grande redes diminuírem o poder de fogo dos fabricantes das grandes marcas.

Os produtos de marca própria podem ser vendidos por um preço menor do que o das marcas tradicionais. Motivo: os produtos de marca própria custam bem menos.

Suponha que, em média, os produtos de marca própria custem 30% a menos que os produtos das marcas tradicionais.

Portanto, a princípio, você acredita que é possível vender o produto com marca própria por um preço 30% menor que o produto da marca tradicional. A MCU% ficará igual.

Veja o exemplo:

ITENS	MARCA TRADICIONAL		MARCA PRÓPRIA	
		%		%
PV	\$100,00	100%	\$70,00	100%
(-) IMPOSTOS	(\$18,00)	(18%)	(\$12,60)	(18%)
(-) CUSTO	(\$70,00)	(70%)	(\$49,00)	(70%)
(=) MCU	\$12,00	12%	\$8,40	12%

Porém, você tem um grande temor: atrair novos consumidores, tudo bem, mas você quer que as MCUs das novas vendas “venham para o seu bolso como algo a mais”.

Porém, você sabe que operar com marcas próprias estimula alguns clientes a substituírem as marcas tradicionais pela própria, principalmente quando ele percebe que a qualidade dos produtos é semelhante.

Eis um problema a resolver! *Trocar uma MCU de \$12 por uma MCU de \$8,40 não é um bom negócio.*

Você precisa aprender a operar com marcas próprias.

IDENTIFICANDO O PROBLEMA

Resumindo o problema:

O PV é 30% menor (\$70 contra \$100);

O custo da mercadoria também é 30% menor (\$49 contra \$70);

A MCU% de 12% é a mesma (\$12 / \$100 e \$8,40 / \$70), e

A MCU% em valor é 30% menor (\$8,40 contra \$12). **Aqui está o problema.**

Quando alguém troca a marca tradicional pela própria sua MCU cai de \$12 para \$8,40. Você conclui que terá que vender muito mais produtos de marca própria para compensar a perda.

Sugestão: ao identificar o problema, tente quantificá-lo, mesmo que de forma simplista.

Lembre-se da fórmula do ponto de equilíbrio (PE) em quantidade:

PE em quantidade = (GFT + Lucro) / MCU

GFR = gasto fixo total

A loja tem milhares de produtos. Porém você vai **“fazer de conta”** que tem apenas 1 (um) produto.

Qual o PE da marca tradicional?

$$PE = (\$10.000 + \$2.000) / \$12 = 1.000 \text{ produtos}$$

Qual o PE da marca própria?

$$PE = (\$10.000 + \$2.000) / \$8,40 = 1.429 \text{ produtos}$$

Conclusão: **levando ao extremo...**

Se todo o consumo de marcas tradicionais fosse substituído pelo de marcas próprias, as vendas deveriam aumentar 43% (1.429 / 1.000).

Vai haver mercado comprador? É difícil.

Desafio: ache uma solução para o problema e quantifique.

OPERANDO COM MARCAS PRÓPRIAS

É simples.

Com base no exemplo acima, a MCU do produto de marca própria deveria ser de \$12.

Neste caso, tanto faz o cliente comprar da marca tradicional como comprar a marca própria que a loja estará ganhando uma MCU de \$12.

Portanto, o PV da marca própria deveria ser de \$74,39 e não de \$70.

O desconto oferecido em relação ao PV de \$100 da marca tradicional deveria ser de 25,6% ($\$74,39 / \100).

ITENS	MARCA	%	MARCA	%
	TRADICIONAL		PRÓPRIA	
PV	\$100,00	100%	\$74,39	100,00%
(-) IMPOSTOS	(\$18,00)	(18%)	\$13,39	(18,00%)
(-) CUSTO	(\$70,00)	(70%)	\$49,00	(65,87%)
(=) MCU	\$12,00	12%	\$12,00	16,13%

Conclusão: temos que preservar a margem de contribuição dos produtos em valor, e não em percentual.

Como chegamos ao PV de \$74,39?

Basta recorrer à fórmula do PE em quantidade.

PE em quantidade = (GFT + Lucro) / MCU

PE em quantidade = (GFT + Lucro) / (PVU – GVU)

onde:

GFT = gasto fixo total

PVU = preço de venda unitário

GVU = gasto variável unitário

Naquele nosso exemplo “faz de conta” que a loja tem apenas 1 (um) produto, o PE em quantidade é de 1.000 unidades.

Queremos que o PV de venda do produto de marca própria baixe, porém, sem alterar o PE em quantidade.

Portanto, qual o PV do produto de marca própria?

$$\text{PE em qtde} = \frac{(\text{GFT} + \text{LUCRO})}{(\text{PVU} - \text{GVU})}$$

$$1.000 = \frac{(\$10.000 + \$2.000)}{(\text{PVU} - 0,18\text{PVU} - \$49)}$$

$$1.000 \times (\text{PVU} - 0,18\text{PVU} - \$49) = \$10.000 + \$2.000$$

$$1.000\text{PVU} - 180\text{PVU} - \$49.000 = \$10.000 + \$2.000$$

$$820\text{PVU} = \$10.000 + \$2.000 + \$49.000$$

$$820\text{PVU} = \$61.000$$

$$\text{PVU} = \$61.000 / 820$$

$$\text{PVU} = \$74,39$$