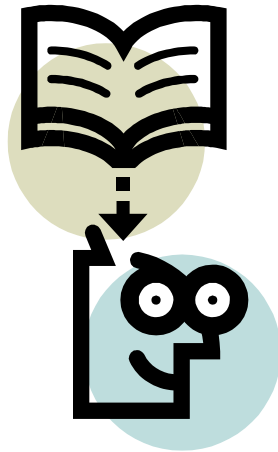


COMO ADMINISTRAR PREÇOS NA CADEIA FABRICANTE-VAREJISTA-CLIENTE



- ✓ Exemplo ajustado à realidade onde a pressão é por preços mais baixos
 - ✓ Uma negociação no estilo “ganha-ganha”
- ✓ Como fazer as contas corretamente

Francisco Cavalcante (francisco@fcavalcante.com.br)

- 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 , além de compra e venda de participações acionárias.

- Administrador de Empresas graduado pela EAESP/FGV.

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

1.	INTRODUÇÃO	3
2.	ADMINISTRANDO PREÇOS NA CADEIA FABRICANTE-VAREJISTA- CLIENTE	4

1. Introdução

Neste texto existem três “players”: o cliente, o varejista e o fabricante.

O objeto deste texto será o “Produto A”.

As condições de preço do Produto A na cadeia produtiva são apresentadas a seguir:

Preço de venda do varejista para o cliente

Preço de venda	\$100,00	100,00%
(-) ICMS	(\$12,00)	-12,00%
(-) PIS e Cofins	(\$3,65)	-3,65%
(-) Custo (1)	(\$61,60)	-61,60%
(=) Margem de contribuição	\$22,75	22,75%

(1) O custo de \$61,60 corresponde ao preço de custo de \$70 menos o crédito de ICMS de \$8,40.

Preço de venda do fabricante para o varejista

Preço de venda	\$70,00	100,00%
(-) ICMS	(\$8,40)	-12,00%
(-) PIS e Cofins	(\$2,56)	-3,65%
(-) Custo	(\$38,05)	-54,35%
(=) Margem de contribuição	\$21,00	30,00%

Importante: O varejista e o fabricante pagam o IR e a CSLL com base no lucro presumido. Portanto, a alíquota do PIS é de 0,65%, a do Cofins 3% e não existe crédito fiscal destes dois impostos. Somente existe crédito fiscal do ICMS.

O mercado do Produto A está muito concorrido. Acredita-se que quanto maior o market share, melhores as condições do Produto A sustentar uma boa lucratividade no longo prazo.

O desafio: Para ganhar market share, o varejista está interessado em reduzir o preço de venda em 10% (de \$100 para \$90).

O volume médio mensal de vendas é de 1.000 unidades.

Os cálculos demonstrados a seguir apresentam o desenrolar desta “istória”.

Recomendação: Leia o texto a seguir com uma calculadora do lado. Não tenha pressa. Leia concentrado.

2. Administrando Preços na Cadeia Fabricante-Varejista-Cliente

Nota inicial: todos os cálculos foram feitos com apoio da planilha Excel, que considera várias casas decimais no número. Portanto, não considere eventuais divergências mínimas com os números que você checará com bases nos valores arredondados deste texto.

Com base no preço de venda atual de \$100, a margem de contribuição total (MCT) do Produto A no varejista é a seguinte:

$$\text{MCT} = 1.000 \times \$22,75 = \$22.750$$

Se o varejista reduzir o preço de venda do Produto A em 10%, a margem de contribuição passará a ser a seguinte:

Preço de venda	\$90,00	100,00%
(-) ICMS	(\$10,80)	-12,00%
(-) PIS e Cofins	(\$3,29)	-3,65%
(-) Custo	(\$61,60)	-68,44%
(=) Margem de contribuição	\$14,32	15,91%

A margem de contribuição unitária do Produto A diminuirá de \$22,75 para \$14,32.

Todavia, o varejista deseja manter a MCT de \$22.750.

Qual a saída? Vender mais em volume.

O novo volume médio mensal de vendas será de:

$$\text{Volume} = \$22.750 / \$14,42 = 1.589$$

Portanto, o volume médio mensal de vendas deverá crescer 58,9% (1.589 / 1.000).

Todavia, o varejista aposta num crescimento das vendas de apenas 30%. Ou seja, o novo volume médio mensal de vendas passaria de 1.000 para 1.300.

A MCT passaria para \$18.610 (1.300 x \$14,32). Registra-se uma queda de 18% em relação à MCT de \$22.750 (\$18.610 / \$22.750).

Para atenuar este problema, o varejista solicita uma queda de 10% do preço de venda do fabricante (de \$70 para \$63).

Se o fabricante reduzir o preço de venda do Produto A em 10%, a margem de contribuição do varejista passará a ser a seguinte:

Preço de venda	\$63,00	100,00%
(-) ICMS	(\$7,56)	-12,00%
(-) PIS e Cofins	(\$2,30)	-3,65%
(-) Custo	(\$38,05)	-60,39%
(=) Margem de contribuição	\$15,10	23,96%

Se o fabricante topasse este novo preço, a margem de contribuição unitária do varejista passaria para:

Preço de venda	\$90,00	100,00%
(-) ICMS	(\$10,80)	-12,00%
(-) PIS e Cofins	(\$3,29)	-3,65%
(-) Custo (1)	(\$55,44)	-61,60%
(=) Margem de contribuição	\$20,48	22,75%

(1) Corresponde ao preço de \$63 menos o crédito do ICMS de \$7,56.

A margem de contribuição em percentual será restaurada. Todavia, em valor, sofrerá uma pequena que de \$22,75 para \$20,48.

Para o varejista, o novo volume médio mensal de vendas passará para:

Volume = $\$22.750 / \$20,48 = 1.111$ (aumento de 11,1%, muito menos que os 58,9% iniciais).

Se as vendas aumentarem 30%, de acordo com as expectativas do varejista, a MCT subirá dos \$22.750 para \$26.618 ($1.300 \times \$20,48$).

Como fica a situação do fabricante?

A margem de contribuição unitária do fabricante cairá de \$21 para \$15,10.

A MCT do fabricante é de \$21.000 ($1.000 \times \21).

Ele também desejará mantê-la. Quanto deverá vender a mais?

Volume = $\$21.000 / \$15,10 = 1.391$ (39,1% a mais)

Todavia, depois da queda no preço de 10%, o varejista acredita num volume médio mensal de vendas de apenas 1.300.

Portanto, a margem de contribuição unitária poderia diminuir para apenas \$16,15 ($\$21.000 / 1.300$).

Conseqüentemente, a redução no preço de venda do fabricante poderia chegar a \$64,25 (queda de 8,21% contra os 10% pretendidos).

Preço de venda	\$64,25	100,00%
(-) ICMS	(\$7,71)	-12,00%
(-) PIS e Cofins	(\$2,35)	-3,65%
(-) Custo	(\$38,05)	-59,21%
(=) Margem de contribuição	\$16,15	25,14%

Como ficará a margem de contribuição do varejista se o fabricante reduzir o preço de venda do Produto A de \$70 para \$64,25?

A nova margem de contribuição do varejista passaria a ser a seguinte:

Preço de venda	\$90,00	100,00%
(-) ICMS	(\$10,80)	-12,00%
(-) PIS e Cofins	(\$3,29)	-3,65%
(-) Custo (1)	(\$56,54)	-62,82%
(=) Margem de contribuição	\$19,38	21,53%

(1) Corresponde ao preço de \$64,25 menos o crédito do ICMS de \$7,71.

Segundo estimativas, a MCT total passaria de \$22.750 para \$25.188 (1.300 x \$19,38).

Resolvido o problema para conquistar mais market share!

- ✓ O varejista reduz o preço de venda do Produto A em 10% (de \$100 para \$90).
- ✓ Simultaneamente, o fabricante reduz o preço de venda do Produto A em 8,21% (de \$70 para \$64,25).
- ✓ A margem de contribuição unitária do varejista cairá de \$22,75 para \$19,38. A MCT ficará a seguinte:

Antes	\$22.750	1.000 x \$22,75
Depois	\$25.188	1.300 x \$19,38

- ✓ A margem de contribuição unitária do fabricante cairá de \$21,00 para \$16,15. A MCT ficará a seguinte:

Antes	\$21.000	1.000 x \$21,00
Depois	\$21.000	1.300 x \$16,15

Dois comentários finais:

1. A estimativa de crescimento das vendas em 30% como reação da queda no preço de venda de \$100 para \$90 deve ser consistente. Ela é crucial no processo. Se ela estiver “furada” muda tudo.
2. A queda no preço de venda do fabricante para o varejista poderia ser menor, resultando numa nova margem de contribuição maior que, associada ao novo volume médio mensal de vendas de 1.300 unidades resultaria numa MCT superior aos \$21.000 atuais. Importante: tudo isto sem eliminar a possibilidade no varejista também elevar sua MCT.