

COMO "SALVAR" UM PRODUTO DE UMA BAIXA IRREVERSÍVEL (?) NO PREÇO DE VENDA *(investindo em diferenciais competitivos)*



- ✓ O mercado está forçando para baixo o preço de venda do produto mais importante!!!
- ✓ Para romper com esta tendência há necessidade de se investir em diferenciais competitivos.
- ✓ Vale a pena investir?

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

CONCEITOS E EXEMPLO 3

CONCEITOS E EXEMPLO

O “Produto X” da empresa Alfa representa 20% das suas vendas.

É o produto mais importante da carteira, quer pelo faturamento que ele gera, quer pela sua lucratividade, considerada excelente.

Os principais dados econômicos sobre o “Produto X” são os seguintes:

- Volume médio anual de vendas: 1.000 unidades, com base numa série histórica dos últimos 5 anos.
- Preço de venda atual por unidade: \$100.
- Impostos incidentes sobre o preço de venda: 10%
- Custos variáveis por unidade: \$35.

Concorrentes importantes estão oferecendo produtos assemelhados ao preço de \$90.

A empresa decidiu **não entrar** numa guerra de preços.

Portanto, restaram para seus executivos as seguintes questões para serem analisadas:

- ✓ Manter o preço de venda do “Produto X” em \$100, e amargar uma perda de volume estimada em 50% ao longo dos próximos 5 anos.
- ✓ Investir na criação de diferenciais competitivos que permitam manter o preço de venda estável em \$100, além de preservar o volume médio anual de vendas em 1.000 unidades.

Para decidir qual das duas opções é a melhor, a empresa Alfa fez 2 tabelas.

A primeira tabela reflete a Margem de Contribuição Total Esperada caso o preço do produto se mantenha estável em \$100, e **sofrendo** uma queda contínua no volume de vendas.

1ª Tabela – “Sofrendo” a Queda de Volume

Anos	1	2	3	4	5
Volume (1)	900	800	700	600	500
Preço de Venda	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
Receita Total	\$90.000	\$80.000	\$70.000	\$60.000	\$50.000
(-) Impostos (2)	(\$9.000)	(\$8.000)	(\$7.000)	(\$6.000)	(\$5.000)
(-) Variáveis (3)	(\$31.500)	(\$28.000)	(\$24.500)	(\$21.000)	(\$17.500)
(=) MC Total (4)	\$49.500	\$44.000	\$38.500	\$33.000	\$27.500

- (1) Reflete a perda de 100 unidades no ano 1, 200 unidades no ano 2, e assim por diante. Sempre em relação à base 1.000.
- (2) Representa 10% da receita total.
- (3) Representa as unidades vendidas vezes o custo variável unitário de \$35.
- (4) Diferença entre a receita total, menos os impostos e menos os custos variáveis.

A segunda tabela reflete a Margem de Contribuição Total Esperada caso o preço do produto se mantenha estável em \$100, e **não sofrendo** uma queda contínua no volume anual de vendas.

Todavia, para salvar o “Produto X” a empresa teria que tomar as seguintes providências:

- ✓ Reformular a embalagem do produto, o que acrescentará \$2 no custo variável unitário.
- ✓ Mudar as especificações das matérias primas utilizadas, o que acrescentará mais \$2 no gasto variável unitário.

Em resumo, o gasto variável unitário passará de \$35 para \$39.

2ª Tabela – “Não Sofrendo” a Queda de Volume

Anos	1	2	3	4	5
Volume (1)	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Preço de Venda	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
Receita Total	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000
(-) Impostos	(\$10.000)	(\$10.000)	(\$10.000)	(\$10.000)	(\$10.000)
(-) Variáveis (2)	(\$39.000)	(\$39.000)	(\$39.000)	(\$39.000)	(\$39.000)
(=) MC Total	\$51.000	\$51.000	\$51.000	\$51.000	\$51.000

- (1) Considera a manutenção do volume atual de vendas.
- (2) Representa as unidades vendidas vezes o custo variável unitário de \$39.

A seguir, foi elaborada uma tabela mostrando a Margem de Contribuição Total Líquida a qual se **deseja salvar**.

Anos	1	2	3	4	5
(=) MC Total Líquida	\$1.500	\$7.000	\$12.500	\$18.000	\$23.500

É a diferença entre a MC Total da tabela 2 menos a MC Total da tabela 1.

Para salvar a MC Total Líquida, a empresa ainda terá que investir na compra de um novo equipamento de embalagem no valor de \$5.000.

Este equipamento será depreciado à alíquota de 20% ao ano, pois sua vida útil estimada é de 5 anos.

No ano 5 não existirá qualquer tipo de valor residual.

Finalmente, foi elaborada uma tabela com todos os valores necessários para a tomada de decisão.

Anos	0	1	2	3	4	5
(=) MC Total Líquida (1)		\$1.500	\$7.000	\$12.500	\$18.000	\$23.500
(-) Depreciação (2)		(\$1.000)	(\$1.000)	(\$1.000)	(\$1.000)	(\$1.000)
(=) MC Total Líquida		\$500	\$6.000	\$11.500	\$17.000	\$22.500
(-) IR/CSLL (34%) (3)		(\$170)	(\$2.040)	(\$3.910)	(\$5.780)	(\$7.650)
(=) MC Total Líquida		\$330	\$3.960	\$7.590	\$11.220	\$14.850
(+) Depreciação (4)		\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
(=) Geração de Caixa (5)		\$1.330	\$4.960	\$8.590	\$12.220	\$15.850
(-) Investimento	(\$5.000)					
(=) Geração de Caixa (6)	(\$5.000)	\$1.330	\$4.960	\$8.590	\$12.220	\$15.850
VPL	\$20.422					

- (1) Parte-se da MC Total Líquida que se deseja salvar.
- (2) Reflete a depreciação de 20% sobre o investimento fixo de \$5.000.
- (3) Reflete a alíquota de 34% aplicada sobre a MC Total Líquida.
- (4) Retorno da depreciação, pois esta não representa saída de caixa.
- (5) É a geração de caixa final.
- (6) É a geração de caixa final considerando, inclusive, o investimento de \$5.000.

Para a tomada de decisão escolheu-se o VPL – Valor Presente Líquido.

O custo de capital deste projeto foi definido em 15% ao ano.

A memória de cálculo do VPL é a seguinte:

$$\text{VPL} = \frac{\$1.330}{1,15} + \frac{\$4.960}{1,15^2} + \frac{\$8.590}{1,15^3} + \frac{\$12.220}{1,15^4} + \frac{\$15.850}{1,15^5}$$

$$\text{VPL} = \$1.157 + \$3.750 + \$5.648 + \$6.987 + \$7.880$$

$$\text{VPL} = \$20.422$$

O VPL é positivo.

O investimento na atualização do produto deverá ser feito com o objetivo de preservar o preço de venda unitário de \$100 e manter o patamar anual de vendas em 1.000 unidades.

A empresa ganhará mais investindo para manter o preço em \$100, do que não investindo, mantendo o preço em \$100 e incorrer numa perda anual acentuada do volume de vendas.

Aplicamos as ferramentas da Engenharia Econômica na avaliação de um caso de marketing.

Este caso prático chama a atenção a um “*detalhe*” pouco lembrado pelas empresas.

Um produto somente é lucrativo quando ele apresenta diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes. Se ele for igual aos dos concorrentes, arma-se um cenário ideal para uma guerra de preços.

Este diferencial competitivo permite que se pratique um preço de venda acima do mercado e, mesmo assim, a empresa consiga alcançar adequados níveis de volume de vendas.

Se a empresa mantiver o preço de seu produto no mesmo patamar do preço de mercado, então seus volumes de vendas obtidos deverão ser mais expressivos do que o dos seus concorrentes.

Portando, a empresa deverá permanentemente fazer estudos para encontrar maneiras de diferenciar seus produtos em relação ao de seus concorrentes, e manter este diferencial pelo período mais longo possível.