



## Conceito: Resultado diferencial

Nada pode ser feito para alterar o passado – *sunk costs!*

- São valores futuros ou esperados associados às várias alternativas passíveis de serem desencadeadas pela empresa. Por isso, tratam-se de aumentos ou diminuições previstos para os custos e/ou proveitos em consequência das ações tomadas hoje -> encetamos uma análise incremental ou diferencial nos resultados ou nos fluxos de caixa.
- Resultado Diferencial = 175.000€

	Alternativa 1: update	Alternativa 2: substituir
Varição nas Vendas	200.000 €	300.000 €
Varição nos Materiais aplicados		-100.000 €
Varição nas Amortizações do exercício	50.000 €	75.000 €
<b>Resultado Operacional</b>	<b>150.000 €</b>	<b>325.000 €</b>

## Aceitar ou recusar uma encomenda especial!

- Exemplo de uma Serração de Madeiras
  - Plano mensal: 100 m<sup>3</sup> de madeira de cofragem
  - Custo de produção: 100 Euros/m<sup>3</sup>
    - *Custo variável: 40€/m<sup>3</sup>*
    - *Custo fixo mensal: 6.000€*
  - Preço de venda: 140 Euros/m<sup>3</sup>
  - Capacidade instalada: 150 m<sup>3</sup> por mês
- Surge uma proposta de encomenda especial:
  - 30 m<sup>3</sup> ao preço de 100 Euros/m<sup>3</sup>;
  - Custos adicionais de 5 Euros;
  - É uma encomenda esporádica.

## Aceitar ou recusar uma encomenda especial – visão de curto-prazo

- **Considerações:**
  - Preço de mercado do produto não pode ser afetado por esta venda;
  - Não se consegue arranjar naquele momento encomendas com preços mais atrativos; para usar capacidade produtiva excedentária
  - Capacidade instalada disponível de 50m<sup>3</sup> não é passível de ser usada na produção de outros bens – flexibilidade dos recursos da empresa;
  - Custos fixos não são descartáveis no curto prazo.

## Aceitar ou recusar uma encomenda especial – visão de longo-prazo

- **Considerações:**
  - A capacidade instalada mostra-se excessiva face à procura nos próximos anos
  - Possibilidade de usar a capacidade para produzir madeira para paletes: contrato de 3 anos, para 50m<sup>3</sup> por mês, custo tratamento de 5€/m<sup>3</sup>, preço de venda a 120€/m<sup>3</sup>
  - Reduzir a capacidade instalada: poupa 25% dos custos fixos atuais

## Fazer ou comprar no exterior

### ▪ Considerações:

- Aspeto qualitativo da opção (know-how);
- A compra no exterior não elimina a totalidade dos custos fixos (planeamento da produção, custos do armazém, etc.);
- No caso de subcontratar existe a oportunidade de aproveitar a capacidade instalada para outros fins (deve ser considerada na análise);
- Aparentemente deve continuar a produzir internamente o produto.

## Gama de produtos face a restrições na capacidade instalada

### ▪ Considerações:

- Não sendo possível no curto-prazo aumentar a capacidade instalada;
- Implicações na fidelização do cliente;
- Restrições em vários recursos -> utilização das técnicas de programação linear
- Objetivo: Escolher os produtos que maximizam o resultado da empresa

Ver exercício Shoes Runner

## Supressão de cliente ou produtos

- A supressão de um cliente importa a redução de  $\frac{1}{3}$  dos custos fixos
- Resposta:
  - Não sendo possível no curto-prazo substituir o cliente B por outro;
  - Objetivo: Escolher os clientes que maximizam o resultado da empresa;
  - Decisão: continuar com os dois clientes;
  - Procurar outras alternativas no médio-prazo, aumentar o preço de venda ao cliente B, ser mais eficiente na produção, reduzir custos fixos.

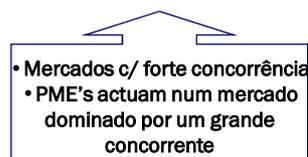
	Ter 2 clientes		Ficar com 1 cliente
	Cliente A	Cliente B	
Vendas	288.000 €	96.000 €	288.000 €
Custos variáveis	180.000 €	72.000 €	180.000 €
Custos fixos	81.000 €	30.000 €	101.000 €
<b>Resultado Operacional</b>	<b>27.000 €</b>	<b>-6.000 €</b>	<b>7.000 €</b>
	<b>21.000 €</b>		

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017

57

## Matriz da decisão do preço de venda

Tipo decisões	Price-taker firm	Price-setter firm
Curto-prazo	1	2
Longo-prazo	3	4



Product-mix decisions



Pricing decisions

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017

58

## Custo e preço de venda: price taker firm facing short-run product-mix decisions (1)

- Preço venda > custo incremental ou marginal
- Receita marginal obtida > 0 => beneficia a empresa
  - Capacidade instalada é fixa no curto prazo: então a produção deve incidir sobre os produtos com a maior contribuição por hora máquina.
- Condições:
  - Capacidade disponível para todos os recursos. Em caso de restrição deve ser considerado o custo de oportunidade (o lucro que se deixa de obter no produto não produzido)
    - *O preço praticado não afeta o preço de venda no futuro -> guerra com a concorrência*
    - *Encomenda utiliza capacidade excedentária e está livre para ser usada em novas oportunidades*

## Custo e preço de venda: price setting firm facing short-run pricing decisions (2)

- Preço venda > custo incremental ou marginal
- Receita marginal obtida > 0 => beneficia a empresa
- Condições:
  - *Capacidade disponível para todos os recursos. Em caso de restrição deve ser considerado o custo de oportunidade (o lucro que se deixa de obter no produto não produzido)*
  - *O preço praticado não afeta o preço de venda no futuro -> guerra com a concorrência*
  - *Encomenda utiliza capacidade excedentária e está livre para ser usada em novas oportunidades*

### Custo e preço de venda: price taker firm facing long-run product-mix decisions (3)

- Preço deve ser suficiente para cobrir todos os custos associados às atividades desenvolvidas
- Análise periódica da rentabilidade do produto/cliente/segmento/localização
- Profit = sales – unit level costs – batch level costs – individual product sustaining costs – product brand sustaining costs – product lines sustaining costs – facility-sustaining costs
- Informação útil para decidir a descontinuação, redesign de produtos, novas estratégias de promoção
- Consequência da descontinuação: os recursos podem ser realocados?

### Custo e preço de venda: price setting firm facing long-run pricing decisions (4)

- Preço para produtos customizados
- Preço que permita recuperar todos os custos com os recursos comprometidos com a produção desse produto
- Empresas que torna-se benéfico a adoção do Activity-based costing
  - Custo com as facility-sustaining activities devem ser consideradas no cálculo? - > depende do impacto desejado no comportamento dos atores
  - Capacidade de negociação
  - Quanto é que custa produzir e vender o produto e qual o preço que possibilita cobrir esses custos e gera um determinado lucro?

**Método: custo + markup (rend. mínima exigida pelos investidores)**

## Custo e preço de venda: price setting firm facing long-run pricing decisions (4)

- Preço para produtos de consumo em massa
- Produção em larga escala para milhares de consumidores (e.g. bebida)
  - Método:
    - Baseado no custo + markup (rend. mínima exigida pelos investidores)
    - Processo circular: necessário determinar o volume de venda para apurar o custo de produção e este por sua vez influencia o apuramento do preço de venda -> análise de cenários
    - Baseado no mercado: método do target pricing e target costing
    - Sabendo o que o cliente quer e está disposto a pagar, bem como, as possíveis reações da concorrência, qual o preço a praticar?
    - Em ambas as situações saber o custo é fundamental para o estabelecimento dos preços oscilantes em função da procura.

## Target Costing

- Conceber o produto que satisfaça as necessidades latentes ou objectivas dos consumidores – orientação da empresa para o mercado
  - Identificar o target price baseado na percepção do cliente sobre o valor do produto
  - Definição do nível de lucro desejado por unidade – target operating profit
  - Dedução do target cost para o produto
- Target Cost = Target Price – Target Profit**
- Custo actual de produção e de comercialização (CP)
  - Melhoramento na forma como as actividades são desenvolvidas – perform value engineering e tear-down analysis – se  $TG < CP$ . Importante criar uma equipa multidisciplinar.

**Quais as actividades que acrescentam valor?**

## Target Costing – exemplo Kayak de competição

- Estudo de mercado indica que o preço que os clientes estão dispostos a pagar é de 700 Euros
- A empresa pretende um lucro de 25% sobre o preço de venda
- Target cost = 700 Euros - 700 Euros \* 25% = 525 Euros
- Custo atual de produção e de comercialização

		Método	
		Tradicional	ABC
O que fazer?			
Deve-se produzir o kayak?	Materiais	200 €	200 €
	Mão-de-obra	100 €	100 €
	Overheads	147 €	408 €
	<b>Custo do produto</b>	<b>447 €</b>	<b>708 €</b>