

CASO NESTANONE¹

A empresa Nestanone, S.A. produz iogurtes com marca própria. Em Março a Nestanone foi contactada pela Sociedade Maxipreço, Lda. que detém uma cadeia de supermercados distribuídos por todas as regiões do país, para lhes fornecer iogurtes naturais e com aromas variados, em pacotes de quatro unidades da marca Nestanone. Na proposta recebida foi requerido à Nestanone que indicasse o preço por pacote de quatro unidades para três cenários de fornecimento semanal: 50.000, 60.000 e 70.000 pacotes. Nessa altura Nestanone tinha capacidade excedentária em algumas das suas máquinas, sendo capaz de produzir um máximo adicional de 80.000 pacotes por semana.

Com vista a dar resposta à solicitação do cliente, o controller tinha já em sua posse a seguinte informação:

- a) A política de preço de venda tem em conta o custo total do produto, acrescido de uma margem (mark-up) de 15%;
- b) O custo variável é composto por cinco elementos – matérias-primas (0,30€/pacote); mão-de-obra direta (0,12€/pacote); gastos gerais de fabrico correspondentes a 200% da MOD; custos administrativos e outros custos da empresa equivalentes a 100% da MOD; e embalagem e transporte (0,10€/pacote);
- c) Como forma de incentivar a opção por volumes mais elevados, o diretor comercial sugeriu que a margem contida no preço fosse reduzida em 0,5% para um volume de 60.000 pacotes por semana e em 1% no caso de existir um fornecimento de 70.000 pacotes por semana. Isto é, o mark-up devia passar a ser de 14,5% e 14%, respetivamente;
- d) Estimaram-se custos fixos de produção e administrativos no valor de 12.500€ por semana. Este valor é reduzido em 1.000€ por semana no caso de a produção semanal cair abaixo de 50.000 unidades. No caso de não existir qualquer produção, a empresa terá apenas como custos, independentemente da sua natureza, 600€ por semana. Caso a proposta seja aceite o volume de produção,

¹ Elaborado por João Carvalho das Neves e Tiago Gonçalves (ISEG) com vista a preparar a informação contabilística para suporte à decisão sobre o preço.

bem como de venda, será determinado pelas vendas correspondentes à Maxipreço.

- e) Assume-se não existir qualquer efeito de canibalização sobre os produtos fabricados pela empresa pelo facto de se tratar de um novo cliente.

No momento em que a Nestanone se preparava para negociar a proposta acima mencionada, recebeu uma segunda oferta, por parte da Pingo Amargo, S.A., uma cadeia concorrente de supermercados, para produzir, semanalmente, 60.000 pacotes de quatro unidades de iogurte com marca própria. Contudo, a Pingo Amargo mostrou interesse em iogurtes de qualidade ligeiramente superior – com pedaços de fruta – propondo um preço de aquisição de 1,20€ por pacote. Os custos variáveis estimados para este contrato foram: matéria-prima (0,40€/pacote); mão-de-obra direta (0,15€/pacote); e embalagem e transporte (0,12€/pacote).

Finalmente, a aceitação de uma das propostas, impede a empresa de utilizar a capacidade instalada de 80.000 unidades semanais na produção de qualquer outro produto fora do acordo firmado.

Pretende-se:

1 - Determine os três preços de venda por pacote correspondentes à proposta apresentada pela Maxipreço.

2- Analise a rentabilidade de cada um dos clientes potenciais e explique qual das duas propostas recomenda à Nestanone?

3 - Considera adequado o modelo utilizado pela empresa para determinação de preço de venda (cost plus = custo total acrescido de uma margem)?

4 - Que outros métodos poderiam ser utilizados pela empresa?

5 - Com vista à recomendação de qual dos dois clientes deve receber maior esforço de venda determine o valor esperado de cada uma das ofertas, com base na seguinte informação:

- a) Estima-se uma probabilidade de 70% da Pingo Amargo assinar o contrato de fornecimento de 60.000 pacotes semanais;
- b) A probabilidade da Maxipreço recusar a oferta da empresa é de 20%;
- c) No caso de ser fechado contrato com a Maxipreço, as probabilidades de atingir volumes semanais de vendas de 50.000, 60.000 ou 70.000 pacotes são, respetivamente, de 30%, 50% e 20%;
- d) As duas negociações (com uma ou outra cadeia de supermercados) são independentes entre si.

6 – No caso de a Nestanone querer utilizar a sua capacidade máxima de 80.000 pacotes semanais, quais os preços mínimos e recomendados para a quantidade extra produzida para cada uma das ofertas (por exemplo, no caso da Pingo Amargo 20.000 pacotes, correspondentes à diferença entre os 80.000 de capacidade máxima e os 60.000 propostos)?