

Quando pode ser um bom negócio conceder descontos em troca de um maior volume de vendas?

Um desafio diário em termos de gestão de vendas B2B é tomar decisões envolvendo “conceder desconto x aumento de quantidade”. Uma situação típica é relacionada às empresas do setor automotivo que normalmente mantém dois ou mais fornecedores ativos para um mesmo item. Essa questão não é tão simples quanto pode parecer a princípio.

Por Flavio Marques, MBA – Gerente Geral / Desenvolvimento de Negócios.

Vamos analisar um caso real:

- O Comprador chama o seu Engenheiro de Vendas e oferece um aumento de 30% no volume de compras em troca de um desconto de 5% no preço de um produto.
- O Engenheiro de Vendas acha que é um grande negócio, pois o faturamento da sua companhia com esse item vai crescer 23.5%, melhorando os seus resultados de vendas. Ele chama o Gerente para solicitar aprovação.

O Gerente tem que decidir. Nestes tempos difíceis obter um aumento de 23.5% no valor de vendas parece ótimo, mas a decisão tem que considerar o que realmente importa: Margem de Contribuição.

Observe a Tabela 1 abaixo: o item em particular é um produto de alto volume com Margem de Contribuição (%) atual de 15%. Nesta situação, conceder 5% de desconto somente pode ser aceitável se o incremento de volume oferecido for maior ou igual a 50%. Caminhando no sentido inverso, em troca de 30% de aumento no volume o máximo desconto com que podemos concordar está em torno de 3% (3.46% em um cálculo preciso).

| Desconto concedido (%) | Margem de Contribuição (%) Original | | | | | | |
|------------------------|-------------------------------------|------|------|------|------|-------|-------|
| | 5% | 10% | 15% | 20% | 25% | 30% | 35% |
| 2,5% | 100% | 33% | 20% | 14% | 11% | 9% | 8% |
| 5,0% | | 100% | 50% | 33% | 25% | 20% | 17% |
| 7,5% | | 300% | 100% | 60% | 43% | 33% | 27% |
| 10,0% | | | 200% | 100% | 67% | 50% | 40% |
| 12,5% | | | 500% | 167% | 100% | 71% | 56% |
| 15,0% | | | | 300% | 150% | 100% | 75% |
| 17,5% | | | | 700% | 233% | 140% | 100% |
| 20,0% | | | | | 400% | 200% | 133% |
| 22,5% | | | | | 900% | 300% | 180% |
| 25,0% | | | | | | 500% | 250% |
| 27,5% | | | | | | 1100% | 367% |
| 30,0% | | | | | | | 600% |
| 32,5% | | | | | | | 1300% |
| 35,0% | | | | | | | |

Tabela 1: Aumento de volume necessário para compensar a perda de Margem de Contribuição devido a um desconto concedido

Isso ocorre pois o que paga as contas de uma empresa não é o valor de vendas, mas sim a Margem de Contribuição. Não interessa o quanto você fatura, mas sim o que sobra no seu bolso após pagar os custos.

Definições:

$$\begin{aligned}\text{Margem de Contribuição} &= \text{Valor Faturado} - \text{Custo dos Produtos Vendidos} \\ \text{Margem de Contribuição (\%)} &= (\text{Margem de Contribuição} / \text{Valor Faturado}) \times 100\%\end{aligned}$$

Caso o Gerente houvesse aceitado o negócio proposto (5% de desconto x 30% de aumento no volume) – o que ele não fez – teria gerado uma perda de 13.3% na Margem de Contribuição, reduzindo o montante de dinheiro disponível para pagar os custos fixos da empresa.

Uma proposta intermediária aceitável para negociar com o cliente neste caso – margem de Contribuição (%) original de 15% - seria algo como oferecer 2% de desconto em troca de 20% de incremento no volume fornecido. Este é o desafio para o executivo de vendas – entender que um valor mais alto de faturamento não pode ser o único objetivo a ser perseguido.

Seguindo a mesma lógica e de volta à Tabela 1, se o produto negociado fosse um item de preço “Premium” – com Margem de Contribuição (%) na casa de 30% ou acima, a oferta do comprador teria sido realmente um bom negócio.

A partir do exemplo simplificado acima podemos aprender pelo menos duas importantes lições:

- Você não pode decidir sem ter a informação completa: não é possível tomar boas decisões sobre preços se você não tem conhecimento sobre os custos.
- Se o objetivo de sua empresa é atingir crescimento de vendas de forma lucrativa, reduzir os seus preços no mercado é de longe a pior estratégia que você pode adotar.

É claro que este é um estudo simplificado que não considera fatores como capacidade de produção, pressão dos concorrentes ou poder de barganha dos clientes entre muitos outros, mas representa muito bem situações reais vividas no dia a dia da gestão em ambiente B2B.