



### Ivanor Medeiros Duarte

*Mestre em Administração,  
Economista, Professor do Centro  
Universitário Autônomo do Brasil –  
Unibrasil nas Áreas de: Marketing e  
Planejamento para graduação e pós-  
graduação, Consultor de Marketing e  
Empresário da construção civil e do  
mercado imobiliário.*

#### Correspondência/Contato

UniBrasil  
Centro Universitário Autônomo do Brasil  
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -  
Curitiba - PR - 82821-020

cadernosdenegocios@unibrasil.com.br  
<http://apps.unibrasil.com.br/proppex/>

#### Editor responsável

Claudio Marlus Skora  
[claudio.skora@unibrasil.com.br](mailto:claudio.skora@unibrasil.com.br)

### RESUMO

As ações de marketing, quer para desenvolvimento de produtos, quer para promoção, comercialização ou distribuição, requerem aportes financeiros substanciais, e por isso mesmo, tem crescido nas Organizações a utilização de métricas, cada vez mais sofisticadas, para avaliar resultados, sobretudo financeiros, de tais ações. Lançar novos produtos, aumentar as vendas totais dos produtos existentes, de alguns produtos específicos, ou ainda para se antecipar e neutralizar ações da concorrência, ou de conjuntura adversa exige programas de marketing específicos. Qualquer que seja o programa, este implicará em custos, e o resultado que se espera, terá que cobri-los e deixar uma receita adicional - o lucro necessário à evolução do negócio. O que se apresenta neste artigo é um método objetivo, porém, de grande utilidade, para avaliação comparativa de diferentes alternativas de programas, ou de ações de marketing propostas, sob a ótica financeira e de participação de mercado.

**Palavras-chave:** Marketing. Produto. Valor. Custos. Contribuição. Ponto de Equilíbrio. Lucro. Retorno de Investimento. Participação de Mercado.

### ABSTRACT

Marketing actions require substantial financial resources for the development, promotion, commercialization, or distribution of products. As such, sophisticated metrics have increasingly been used to evaluate the financial results of those actions. The launching of new products requires specific marketing programs. The same applies for attempts to increase sales of existing products, to move prior to the competition, or to neutralize the competition. Whatever the approach taken, there are costs involved, so the results of the effort must provide sufficient returns to cover costs and generate enough profits for the business to be viable. This article sets forth a straightforward yet very useful methodology to evaluate comparatively the different programs or marketing action proposals. This is done through the lenses of finance and market participation.

**Keywords:** Marketing. Product. Values. Cost. Contributions. Balance Point. Profit. Return on Investment. Market Participation.

Submetido em 02.04.2015. Aprovado em 23.09.2015  
Avaliado pelo sistema double blind review

## 1 INTRODUÇÃO

À medida que as Organizações crescem e se profissionalizam, também cresce a necessidade de informações, sobretudo no marketing, uma área que há muito não se pode permitir embasar suas decisões somente em dimensões qualitativas.

O propósito do presente artigo é propiciar um ferramental básico e eficaz para avaliar alternativas de ações de marketing e controlar o atingimento dos resultados destas.

Os investimentos necessários e frequentemente vultosos, para desenvolvimento e lançamento de produtos, campanhas promocionais e outras ações de marketing podem ser analisados e terem seus objetivos definidos a partir de avaliações financeiras que tenham como base: a Margem de Contribuição, ou contribuição; os custos variáveis e fixos; e o ponto de equilíbrio.

Tudo apresentado de uma maneira prática e objetiva para facilitar suas aplicações.

## 2 CONTRIBUIÇÃO

A compreensão da contribuição é fundamental para o desenvolvimento da análise financeira de um programa (quando quantificada em termos relativos, isto é, percentual, é denominada de margem de contribuição). Cada produto vendido deve deixar esta contribuição, inicialmente contribuindo para pagar os custos fixos a serem absorvidos por um produto ou linha de produto, e após estes estarem pagos, cada nova unidade vendida continuará a contribuir para formar o lucro. Contribuição ou Margem de contribuição se define, segundo Crepaldi (2004, p.129) “em termos de produto, a margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos e despesas variáveis”. Lopes de Sá (1990: 108) diz que o custeio variável é “o processo de apuração de custo que exclui os custos fixos”.

Se um determinado produto, tiver seu custo variável unitário total de \$795,00 decorrentes de custo de fabricação (ou de compra, se for produto de revenda); comissões de venda; tributação sobre as vendas e outros custos decorrentes deste processo, e for vendido por \$1.000,00 deixará uma contribuição de \$205,00 por unidade; ou seja, o preço de venda menos os custos variáveis de cada unidade comercializada. Serão estes \$205,00 por unidade que contribuirão para cobrir os custos fixos (administração, custos indiretos, depreciação do imobilizado, custos financeiros,...) e como se espera, contribua também para formar o lucro.

A contribuição total de um produto ou de uma linha de produtos, em um dado período, é resultante da contribuição unitária multiplicada pela quantidade comercializada. O montante das contribuições de um produto em um mês deve ser no mínimo igual aos custos fixos

mensais, a ele apropriado, para ficar em situação de equilíbrio, ou maior que o custo fixo para ser lucrativo.

Este mesmo raciocínio nos fornece um parâmetro para avaliar programas ou ações de marketing pela ótica financeira, ou seja, basta dividir o investimento em um dado produto pela sua contribuição unitária para que se obtenha a quantidade de vendas necessária para pagar o investimento. Desse modo uma promoção de venda cujo investimento seja de \$200.000,00 em um produto que seja comercializado a \$10,00 e que cujo custo variável unitário total seja \$8,00 terá que aumentar a venda em 100.000 unidades ( $\$200.000,00 \div \$2,00 = 100.000$  unidades). Se a promoção aumentar as vendas em mais de 100.000 unidades pagará o investimento e aumentará o lucro, todavia se o aumento da venda for inferior à esta quantidade de equilíbrio, esta promoção terá causado prejuízo, pelo menos para a visão financeira pontual. É possível que tal promoção traga outros resultados, tais como, valorização da marca, aumento no número de clientes, etc., mas esta é outra discussão que foge ao propósito deste artigo.

### 3 APROPRIAÇÃO DO CUSTO FIXO

É normal que uma Organização trabalhe com vários produtos. Seus custos variáveis são relativamente fáceis de serem apropriados, contudo, o custo fixo é um pouco mais difícil de ser apropriado, pois a mesma estrutura é utilizada para a obtenção (compra ou fabricação) e comercialização de vários produtos.

A contabilidade trata de levá-los para a definição do preço dos produtos e o faz pelos métodos conhecidos como custeio variável e custeio por absorção, sendo que o primeiro método leva em conta somente os custos variáveis totais de cada unidade produzida e no segundo o custo total, isto é, incluindo aí fixos e variáveis. Para Koliver (2000), “o custeio variável está alicerçado na apropriação de todos os custos variáveis – diretos ou indiretos – aos portadores finais dos custos, fundamentado, na relação entre esses e o grau de ocupação da entidade” entendendo-se aí por portadores finais dos custos, os produtos, o autor ainda afirma que “o custeio por absorção se caracteriza pela apropriação de todos os custos do ciclo operacional interno aos portadores finais dos custos. Noutras palavras, resulta na apropriação de todos os custos das funções de fabricação, administração e vendas dos bens e serviços produzidos”.

Este trabalho, portanto, adota a avaliação financeira do marketing a partir do custeio variável.

Para avaliar o ponto de equilíbrio de um produto, ou linha de produto, é necessário que se tenha o custo fixo da Organização rateado entre os diversos produtos ou linha de produto, pela efetiva utilização de cada fato gerador. .

Uma alternativa para o Gestor que não tem esta apropriação à sua disposição, seria o rateio do custo fixo total proporcionalmente ao tamanho de cada produto ou unidade de negócio, ainda que não faça parte da ortodoxia contábil, a divisão do custo fixo proporcional à participação de cada produto ou linha, no faturamento pode ser uma opção, pelo menos transitória. O ideal é a apropriação feita com base na proporção da utilização do fato gerador do custo fixo.

## 4 PONTO DE EQUILIBRIO

De cada produto, ou linha, espera-se que este(a) gere uma receita capaz de deixar um lucro, ou que o mínimo atinja seu ponto de equilíbrio, Para Crepaldi (2004: 130) “Ponto de equilíbrio é o nível de venda em que não há lucro nem prejuízo, ou seja, onde os custos totais são iguais às receitas totais”. Embora seja uma informação importante, para a gestão da empresa como um todo, conhecer-se o ponto de equilíbrio, isto é, saber em que dia do mês ter-se-á assegurado o pagamento de todos os compromissos, para o gestor de marketing não é tão relevante assim, pois ele necessitará conhecer em que momento ou em que volume de vendas cada linha de produto atinge seu próprio ponto de equilíbrio. O Gestor necessita de informações mais objetivas e pontuais para saber qual produto requer mais atenção e investimento, ou mesmo se deve ou não ser continuado. Igualmente necessitará saber quanto necessitará vender para recuperar o investimento em um novo produto.

Para todas estas situações é indispensável que se tenha o custo fixo da empresa apropriado por produto ou linha de produto.

Para se calcular o ponto de equilíbrio para um dado produto, necessita-se de três informações fundamentais: o custo fixo que lhe é apropriado; o preço de venda; e o custo variável unitário total. Ao subtrair-se do preço de venda o custo variável obtém-se a contribuição unitária e ao dividir-se o custo fixo por esta obtém-se a quantidade de unidades que se necessita vender para pagar o custo fixo, isto é, seu ponto de equilíbrio. Por exemplo, se a um dado produto, cuja contribuição unitária seja \$205,00, lhe for apropriado um custo fixo de, \$100.000,00 este só será lucrativo a partir da 488ª, pois seu ponto de equilíbrio será 488,7 unidades ( $\$100.000,00 \div \$205,00 = 487,8$ ).

## 5 AVALIAÇÕES FINANCEIRAS PARA NOVOS PRODUTOS

A importância de novos produtos nas organizações vem crescendo de maneira acentuada, Palácios e Miranda (2008) mostram a importância e os riscos inerentes a novos produtos.

“A importância de novos produtos sobre as vendas totais das empresas tendem a aumentar com o tempo, passando de 33% em um período de 1976-1981, a 40% em 1981-1986, a 42% em 1986-1990 e a 45% no período de 1990-1995, sendo as estimativas para o período de 1995-2000 de 52%.

Contudo, esta crescente importância do desenvolvimento de novos produtos contrasta com as enormes dificuldades e incertezas associadas a este processo. Estudos recentes tem estimado a taxa de sucesso no lançamento de novos produtos em menos de 60%.

Desenvolver um novo produto é, portanto uma decisão necessária e ao mesmo tempo arriscada, por isso, novos produtos devem ser objeto de cuidadosas avaliações mercadológicas, mas também financeiras.

O novo produto pode ser mais um no mix de produtos de uma Organização, mas também pode ser o primeiro produto de uma nova empresa. Em quaisquer dos casos deve-se considerar que o novo produto terá um custo fixo que lhe será apropriado (máquinas novas, funcionários novos, etc.), e o ponto de equilíbrio deste produto, como já visto anteriormente, será obtido pela divisão deste custo fixo, pela sua contribuição unitária. O tempo de atingimento do ponto de equilíbrio mensal determinará o potencial de lucro do mesmo, isto é, um produto que atingir seu ponto de equilíbrio na primeira quinzena do mês terá mais potencial de lucro do que um que o atinja na última semana do mês.

O tempo ideal de atingimento do ponto de equilíbrio, para um novo produto, pode variar muito, pois este dependerá vários fatores, porém é uma informação imprescindível para o gestor de marketing. Não menos importante, neste caso, é a previsão de vendas, já que é ela que será confrontada com os números obtidos na avaliação financeira do novo produto.

## 6 PREVISÃO DO LUCRO PARA NOVOS PRODUTOS

O novo produto deverá contribuir para melhorar o lucro da Organização, pelo menos é isso que se espera com o lançamento de um produto! Por isso, é importante saber, antes do seu lançamento, qual será o tamanho dessa contribuição, ou seja, ter-se uma previsão do lucro para o novo produto.

O lucro operacional (antes de qualquer tributação) será decorrente da contribuição total, (contribuição unitária multiplicada pela quantidade vendida) subtraída do custo fixo apropriado ao produto, portanto, para que se tenha uma previsão do lucro do novo produto, multiplica-se a previsão de vendas pela sua contribuição unitária para obter-se a contribuição total prevista do novo produto, e desta subtrai-se o custo fixo que lhe será apropriado, o resultado é a previsão do lucro.

Para o exemplo anterior, se a previsão para período for de atingir uma venda de 500 unidades/mês, o lucro previsto será de \$2.500,00 isto é:  $205,00 \times 500 = 102.500,00$  menos o custo fixo apropriado de \$100.000,00.

## 7 RETORNO DE INVESTIMENTOS EM NOVOS PRODUTOS

Dado as possibilidades e o risco do novo produto<sup>1</sup> seu lançamento deve ser cercado de muita atenção e estudos, tanto de viabilidade de demanda quanto de potencial de retorno. Palacios e Miranda (2008) afirmam “os novos produtos têm um impacto fundamental sobre os lucros das empresas”. Um novo produto requer investimentos em processo de produção e comercialização, que se constituem nos custos fixos e variáveis, apropriados ao novo produto, mas requer também investimento que são pontuais e dizem respeito à fase de desenvolvimento e lançamento do novo produto.

Os investimentos para o desenvolvimento estão relacionados à etapa pré-produção: pesquisa; testes; design; etc. e não devem ser confundidos com custos de produção. Igualmente o esforço de marketing para o lançamento compreende gastos que antecedem ao lançamento, tais como: desenvolvimento de marca; embalagens; etc. e a campanha de comunicação e promoção para o período de lançamento, e que também não deve ser confundido com os gastos normais de marketing de produtos em linha. O custo fixo apropriado dividido pela contribuição unitária dirá qual o ponto de equilíbrio e, conseqüentemente, ao se confrontar com os estudos de previsão de demanda, ter-se-á uma dimensão do potencial de lucro do novo produto. Mas, e o investimento em desenvolvimento e em esforço de marketing para o lançamento? Quanto tempo levará para ser pago? Afinal, só depois destes custos pagos é que o novo produto passa a deixar lucro!

É importante lembrar que os custos fixos e variáveis devem ser pagos todo mês, portanto, só depois que as vendas ultrapassarem o ponto de equilíbrio é que poderão se acumuladas contribuições para pagar o investimento inicial. Para se calcular quanto tempo será necessário para retornar o investimento inicial (desenvolvimento do produto e esforço de marketing para o lançamento) o primeiro passo é levantar o montante de tais investimentos, para então dividi-lo pela contribuição unitária do novo produto, o resultado será a quantidade necessária de vendas (quantidade de retorno) para recuperarmos o investimento feito, esta quantidade é calculada pela fórmula

$$qr = (D + E) \div mcu$$

Sendo: qr = a quantidade de retorno (necessária para pagar os investimentos iniciais)  
D = Investimento no desenvolvimento do novo produto  
E = Esforço de Marketing para o lançamento do novo produto  
mcu = Margem de contribuição unitária (preço - custo variável unitário)

Exemplo de aplicação:

Para produzir um novo produto serão necessárias máquinas e outros custos fixos (f), que a este será apropriado, no total de \$22.400,00 mensais, e para desenvolver o produto (D) investirá: \$51.000,00 e em esforço de marketing (E) investirá \$250.000,00. A quantidade

<sup>1</sup> Conforme nos mostrou Palácios e Miranda (2008) op.. Cit.

estimada de vendas (pv) é de 2.000 unidades/mês (previsão de vendas), ao preço de \$70,00 e com um custo variável unitário de \$56,00. O ponto de equilíbrio mensal ( $pe = f \div mcu$ ) será de 1.600 unidades mês e quantidade necessária para retornar o investimento será de 21.500 unidades, vejamos:

O ponto de equilíbrio

$$pe = f \div mcu$$

$$pe = 22.400,00 \div 14,00$$

$$pe = 1.600 \text{ unidades/mês}$$

A quantidade de retorno

$$qr = (D+E) \div mcu$$

$$qr = (51.000,00 + 250.000,00) \div 14,00$$

$$qr = 21.500 \text{ unidades}$$

A questão seguinte é saber quanto tempo será necessário para conseguir acumular uma venda de 21.500 unidades, sabendo que, como afirmado anteriormente, mensalmente só será possível acumular as contribuições das unidades vendidas depois de atingido o ponto de equilíbrio. Então o tempo (t) de retorno do investimento para lançar um novo produto e será obtido por:

$$t = qr \div (pv - pe)$$

Sendo: t = tempo de retorno

qr = quantidade de retorno

pv = previsão de vendas do novo produto

pe = ponto de equilíbrio do novo produto

$$t = 21.500 \div (2.000 - 1.600)$$

$$t = 21.500 \div 400$$

$$t = 53,75 \text{ (5 meses e 22 dias).}$$

## 8 AVALIAÇÃO COMPARATIVA DE PROGRAMAS DE MARKETING

As avaliações financeiras feitas a partir da margem de contribuição são, também, especialmente úteis para suportar decisões quanto a alterações ou implementações de programas de marketing alternativos.

Mais do que para melhorar o resultado das vendas, altera-se um programa de marketing, ou implementa-se um novo programa, para melhorar o lucro do negócio, ou no mínimo, para estabilizá-lo, quando em queda. Então o que se quer de um novo programa é que este, pelo menos, mantenha o mesmo resultado que se tem com o programa que se está adotando.

Assim sendo, conseguir o mesmo resultado atual significa conseguir a mesma contribuição total, logo, esta será o parâmetro de comparação. As informações necessárias

para tal comparação limitam-se ao preço de venda o custo variável e a quantidade que se está vendendo atualmente.

Um novo programa de marketing pode alterar os gastos com comunicação e promoção, ou pode reduzir preço do produto, ou ainda promover modificações no produto (embalagem, design...). As ferramentas para avaliações comparativas serão as mesmas, porém sua utilização será adequada a cada programa. Em comum para ambos os casos o conhecimento do montante de contribuição total que o produto está proporcionando com o programa atual.

Para se avaliar comparativamente um programa de marketing que altera o volume dos gastos em comunicação e promoção, o procedimento é acrescentar à contribuição total atual a parcela do investimento que for aumentada e dividir-se este total pela contribuição unitária, o resultado será a quantidade que precisará ser vendida para que o novo programa possibilite ter a mesma contribuição para o lucro que se tem com o programa atual. Para o caso de reduzir-se o investimento, subtrai-se o montante desta redução da contribuição total e esta nova contribuição total menor, também se divide pela contribuição unitária, o resultado certamente será uma quantidade menor do que a atual, neste caso, ao dividir-se a quantidade (menor) que precisará ser vendida pela atual ter-se-á um resultado menor que um logo, o que falta para um é o que a venda poderá cair e ainda sim, manter-se a mesma contribuição para o lucro.

Acompanhe o seguinte exemplo: Uma empresa vende 50.000 unidades/mês de um dado produto, ao preço de \$10,00, cujo custo variável unitário total é \$8,00. Para o programa de marketing que propicia esta venda há um gasto mensal de \$60.000,00. O Gestor de marketing acredita que as vendas podem aumentar em, pelo menos 10%, se os gastos em comunicação forem elevados para \$80.000,00. Para saber se valerá a pena ter-se-á que dividir este aumento de gasto pela contribuição unitária, isto é, \$20.000,00 pela contribuição unitária \$2,00 ( $10,00 - 8,00$ ), o resultado será a necessidade de aumentar a venda em 20%, logo não valerá a pena, a menos que a previsão de aumento do Gestor esteja errada, mas aí o problema é com a previsão. Se o Gestor então pensar em fazer um novo programa que reduza o gasto em comunicação e promoção em \$20.000,00? Neste caso a venda poderia cair até 10.000 unidades por mês, ou seja, a redução de \$20.000,00 será dividida pela contribuição unitária \$2,00 para que se calcule o número de unidades que se pode deixar de vender, já que não se tem que pagar os \$20.000,00 reduzidos nos gastos de comunicação e promoção. Se a previsão para a consequência da redução dos gastos for uma queda inferior a 10.000 unidades, então será vantajoso financeiramente, mas certamente terá outras consequências não desejáveis, tais como: perda de participação de mercado; reflexo na motivação de vendedor; etc., mas, esta é outra discussão, o importante é que a decisão será tomada a partir de uma base quantitativa.



Em situação de vendas estagnadas ou em queda, é senso comum reduzir o preço para aumentar as vendas, porém ao se reduzir o preço, *ceteris paribus*, tem-se igual redução na contribuição. A questão então é saber, para uma dada redução de preço, quanto a venda precisa aumentar para valer a pena? A resposta estará na divisão da atual contribuição total do produto pela contribuição unitária menor e decorrência da redução do preço.

Exemplo ilustrativo: Avaliação comparativa do efeito de uma redução no preço. Considere que na ilustração anterior o Gestor queira avaliar a alternativa de reduzir o preço do produto em 10%. Com o volume de venda atual de 50.000 unidades/mês a contribuição total é de \$100.000,00 (2,00 X 50.000), então com o preço reduzido e conseqüentemente a contribuição também, este será o montante da contribuição total a ser conseguida. Que volume de vendas propiciará esta contribuição total? Como já afirmado, para responder a isso teremos que dividir a contribuição total atual pela nova contribuição unitária. Com o preço reduzido para \$9,00 a contribuição unitária ficará em \$1,00 (neste exemplo não se está considerando as reduções de custo variáveis atrelados ao preço de venda, tais como comissões, tributação...), a contribuição total atual só será atingida se as vendas dobrarem, isto é,  $\$100.000,00 \div \$1,00 = 100.000$  unidades.

## 9 CHOQUE DE REALIDADE

Um questionamento que sempre se apresenta, nas tomadas de decisões de marketing, trata da probabilidade de atingimento dos objetivos de crescimento de vendas, sobretudo em decorrência da alteração do plano ou mesmo de um novo plano. Uma das razões pelas quais é tão difícil aumentar a venda de produtos - principalmente em mercados saturados - é que os concorrentes reagem às ações dos outros. Por isso é sempre útil avaliar a probabilidade de reações dos concorrentes às nossas ações. Uma maneira aconselhável é avaliar a alteração na participação de mercado que o atingimento dos nossos objetivos provocará, comparado com o número de concorrentes.

Uma alteração na participação de mercado de 10% para 15% em um mercado que tenha dezenas de concorrentes pode ocorrer, praticamente sem reação dos concorrentes, já um aumento na participação de mercado de 20% num mercado com menos de 10 concorrentes, certamente causará reações.

Suponha que o mercado total para o produto anterior seja de aproximadamente 1.000.000 de unidades mês, a venda atual de 50.000 unidades representa uma participação de mercado de 5%. Como vimos no exemplo acima, a redução de preço requererá um aumento nas vendas do produto para 100.000 unidades mês, o que implica em dobrar a participação de mercado. Como os concorrentes reagirão é, então, uma importante variável a ser considerada.

## 10 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DESTE TRABALHO

De um modo geral toda decisão tem uma dimensão qualitativa de difícil mensuração, mas que costuma ser decisiva no atingimento dos resultados propostos. Em marketing este componente qualitativo costuma prevalecer. Para evitar que isso ocorra o gestor de marketing deve recorrer sempre às ferramentas que lhe propiciem embasamento quantitativo para sua tomada de decisões.

Uma das mais importantes limitações deste trabalho é que a proposição de análise a partir da margem de contribuição está embasa no custeio variável, e este apresenta as vantagens de uma análise rápida e objetiva, mas também apresenta desvantagens, tais como as apresentadas por Leone (1997, p. 341).

- a) as informações do custeio variável são bem aplicadas em problemas cujas soluções são de curto alcance no tempo. Para obter soluções de longo prazo, normalmente as informações do custeio variável não são recomendadas;
- b) o trabalho de análise das despesas e custos em fixos e variáveis é dispendioso e demorado. Sempre deverão ser feitos estudos de custos x benefícios;
- c) os resultados do custeio variável não são aceitos para a preparação de demonstrações contábeis para uso externo.

Outra importante limitação diz respeito ao foco do trabalho, já que se limita apenas ao aspecto financeiro numa avaliação pontual, que embora contribua muito para suportar a tomada de decisão de marketing, não poderá ser adotado como suficiente, visto que a demanda é consequência da influência de inúmeras variáveis, grande parte delas fora do controle da empresa.

## REFERÊNCIAS

- BEULKE**, Roland Precificação = Sinergia do Marketing + Finanças; São Paulo; Saraiva, 2.009.
- BORNIA, Antonio Cezar**, Análise Gerencial de Custos: aplicação em empresas modernas, Porto Alegre, Bookman, 2.002.
- CHURCHILL Jr. Gilbert A. PETER, Paul J.**, Marketing: Criando Valor para os Clientes; São Paulo; Saraiva; 2.003.
- CREPALDI, Silvio Aparecido**, Contabilidade Gerencial: teoria e prática, 3ª ed. São Paulo, Atlas, 2.004.
- ETZEL, Michael J. ET AL.** Marketing 11ª ed. São Paulo; Makron Books, 2.001
- FARRIS, Paul W.** et al. Métricas de Marketing; Porto Alegre, Bookman, 2.007.
- KOTLER, Philip**, Administração de Marketing, 10ª Ed. São Paulo, Prentice Hall, 2.000.
- KOTLER, Philip e ARMASTRONG Gary**, Princípios de Marketing, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2.010.
- KOTLER, Philip e KELLER, Kevin L.** Administração de Marketing 14ª ed. São Paulo, Pearson, 2.012.
- KOLIVER, Oliver.** Contabilidade de Custos, Curitiba, Juruá, 2008,
- LEONE, George S. G.** Curso de Contabilidade de Custos. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOPES DE SÁ, Ana M.** Dicionário de Contabilidade. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- OLINQUEVITCH, José Leônidas e SANTI Fº. Armando**, Análise de Balanço para Controle Gerencial, 4ª Ed. São Paulo, Atlas, 2.004.

**PADOVEZE, Clóvis Luis**, Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil, 7ª Ed. São Paulo, Atlas, 2.010.

**PALACIOS, Tomas M B. e MIRANDA, Francisco J.** La gestión del Tiempo: un factor competitivo en el desarrollo de nuevos productos , Madrid, Anya, 2008.

**PIZZOLATO, Nélio Domingues**, Introdução à Contabilidade Gerencial 2ªed. São Paulo, Pearson, 2.000.

**ROSENWALD, Peter J.** Accountable Marketing, São Paulo, Thomson Learning, 2.005