

# DESMISTIFICANDO O CONCEITO DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

MARCIO ALEXANDRE FISCHER  
DANIELA DE CASTRO MELO  
CLAUDIO FRANCISCO RESENDE  
MARCELO DIAS DE ALMEIDA

## Resumo:

*Dadas às limitações acerca do custeio por absorção, ao fazer uso de critérios de rateio para alocação dos custos fixos aos produtos, o custeio variável, como forma alternativa, surge para dar nova visão às análises de custos. Permeando o custeio variável, está o conceito de margem de contribuição, amplamente utilizado nas empresas. Há que se considerar, todavia, que críticas são tecidas à margem de contribuição, ao limitar algumas análises de médio e longo prazos acerca das decisões empresariais. O objetivo principal deste estudo é identificar, no escopo da gestão empresarial, o conceito de margem de contribuição quando este se refere ao processo de tomada de decisão, bem como mostrar as limitações que cerceiam tal conceito. Quanto à metodologia, a pesquisa é bibliográfica e caráter qualitativo. O estudo demonstrou que a utilização da margem de contribuição, embora enfatizada enormemente pelos defensores do custeio variável, é cercada de limitações quando da tomada de decisão a médio e longo prazos. Destaca-se ainda que, embora haja limitações, considera-se demasiado cedo para destituir o conceito do seu campo de utilização para decisões operacionais de curto prazo. Para isso, mais pesquisas relacionadas ao assunto deverão ser realizadas.*

**Área temática:** *Desenvolvimentos teóricos em custos*

## Desmistificando o conceito de Margem de Contribuição

### Resumo

Dadas às limitações acerca do custeio por absorção, ao fazer uso de critérios de rateio para alocação dos custos fixos aos produtos, o custeio variável, como forma alternativa, surge para dar nova visão às análises de custos. Permeando o custeio variável, está o conceito de margem de contribuição, amplamente utilizado nas empresas. Há que se considerar, todavia, que críticas são tecidas à margem de contribuição, ao limitar algumas análises de médio e longo prazos acerca das decisões empresariais. O objetivo principal deste estudo é identificar, no escopo da gestão empresarial, o conceito de margem de contribuição quando este se refere ao processo de tomada de decisão, bem como mostrar as limitações que cerceiam tal conceito. Quanto à metodologia, a pesquisa é bibliográfica e caráter qualitativo. O estudo demonstrou que a utilização da margem de contribuição, embora enfatizada enormemente pelos defensores do custeio variável, é cercada de limitações quando da tomada de decisão a médio e longo prazos. Destaca-se ainda que, embora haja limitações, considera-se demasiado cedo para destituir o conceito do seu campo de utilização para decisões operacionais de curto prazo. Para isso, mais pesquisas relacionadas ao assunto deverão ser realizadas.

**Palavras-chave:** Margem de Contribuição. Decisões de Curto e Longo Prazos. Custeio Direto ou Variável.

**Área Temática:** Desenvolvimentos teóricos em custos.

### 1. Introdução

Desde 1923, quando da publicação do livro *Studies in the Economics of Overhead Costs*, de autoria de J. M. Clark, uma nova visão vem sendo dada à análise de custos por parte dos estudiosos. Uma grande revolução nos conceitos de custos refere-se ao surgimento do custeio variável como alternativa ao custeio por absorção. Este, embora sendo o único aceito pela legislação brasileira, considera como parte do custo de um produto todos os gastos incorridos na fabricação deste produto, e tão somente na fabricação.

Pela própria taxonomia inerente aos custos, a dificuldade de alocação dos custos indiretos e fixos – dada pela necessidade de utilização de critérios de rateio subjetivos e aleatórios – força os estudiosos a um método alternativo capaz de proporcionar aos tomadores de decisão informações mais fidedignas quanto ao custo de produção de um produto ou serviço.

Dessa forma, o custeio variável destaca-se, no campo da contabilidade gerencial, como um conceito inovador, ao realocar diferentemente os diversos custos aos produtos. Esse critério considera como custo de produção somente os custos diretos e variáveis (o que se poderia chamar de ‘custo real’ de produção). Surge, inerente a este método de custeio, o conceito de margem de contribuição que, embora aceito amplamente pelos estudiosos, é permeado de críticas.

Assim, o delineamento desta pesquisa foi estabelecido a partir das seguintes indagações: Quais são as principais aplicações do conceito de margem de contribuição e quais as limitações que as circundam?

Várias obras, à guisa de menção Martins (2001), Padoveze (2005), Oliveira e Hernandez Perez Jr (2005), Leone (2000), Iudícibus (1993), vêm apontando sobremaneira e de forma enfática a utilização da margem de contribuição para fins decisórios, no sentido de

aumento ou maximização dos lucros empresariais. Aliás, essa discussão se faz notar desde a época do surgimento do custeio variável, em detrimento do custeio por absorção.

Todavia, alguns estudos publicados por Martins (2000), Cunha (2003), Shank e Govindarajan (1995), dentre outros, apontam as derivações e limitações oriundas do conceito de margem de contribuição. As principais críticas pautam-se na relação entre as decisões relacionadas ao giro do estoque e à maximização do valor da empresa, em detrimento da maximização do lucro. Outra crítica, veementemente relevante, centra-se na falta da incorporação de questões da gestão estratégica às análises de custo, a saber: conceito de cadeia de valor, de posicionamento estratégico e de direcionadores de custos.

Dessa forma, a relevância deste estudo centra-se na contribuição que trará aos tomadores de decisão, demonstrando os cuidados que deverão ser considerados quando do uso da margem de contribuição em relação aos objetivos pretendidos pela empresa, mormente os objetivos de médio e longo prazos.

O objetivo deste trabalho é identificar as principais aplicações do conceito de margem de contribuição e suas principais limitações. Evidentemente, este trabalho não visa destituir o conceito de margem de contribuição nas decisões relacionadas à gestão empresarial, apenas desmistificar tal conceito e apresentar as limitações que estão em torno das decisões gerenciais pautadas nela.

Utilizou-se tão somente de pesquisa bibliográfica quanto aos objetivos, justificada pela limitação de dados gerenciais e/ou estratégicos para uma pesquisa aplicada. Quanto aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza pela utilização de *survey* junto à literatura específica relacionada a custos. A abordagem do problema é de caráter qualitativo e, no caso específico, não há a necessidade de dados estatísticos para análise de resultados.

Este artigo está estruturado em seis partes. Inicialmente serão apresentadas as discussões inerentes ao custeio variável e ao custeio por absorção, e em seguida serão descritos o conceito de margem de contribuição, suas principais aplicações e limitações. A terceira parte apresentará a necessidade da incorporação de conceitos de gestão estratégica nas análises de custos. Na quarta parte, será apresentada a crítica quanto ao uso da margem de contribuição para decisões em curto prazo, demonstrando que o conceito é incompatível para a maximização do lucro em longo prazo. E, finalmente, a última parte é dedicada às conclusões do trabalho.

## **2. Caracterização dos métodos de custeio – as discussões inerentes ao custeio variável e ao custeio por absorção**

Desde 1923 vêm sendo embatidas discussões acerca da eficiência da utilização do custeio por absorção para análises de custos das empresas, mormente as empresas industriais, cujo impulso e complexidade das estruturas de custos eram notórios.

Conceitualmente, o custeio por absorção refere-se ao método de alocação de custos que incorpora, no custo total de produção, todos os gastos incorridos no processo de fabricação, e tão somente no processo de fabricação. Os outros gastos exógenos ao ciclo de produção são tratados como despesas do período e possuem tratamento específico.

As principais alegações que os críticos tecem ao sistema de custeio por absorção, centram-se em três argumentações, a saber: (a) Os custos fixos, independentemente de haver ou não produção de determinado produto, existiam, dentro de determinada faixa. Os custos fixos podem ser encarados como custos da estrutura empresarial, que apenas dão condições de produção para a empresa. (b) Há necessidade de se proceder à utilização de critérios de rateio, justamente por não se poder fazer uso de alocação direta, já que os custos fixos não pertencem a um e outro produto em particular. E, diga-se, além dos critérios de rateio apresentarem certo grau de arbitrariedade, a própria escolha de um critério também é subjetiva e arbitrária. (c) O valor dos custos fixos a ser distribuído a cada produto depende, além dos critérios de rateio,

do volume de produção. A argumentação central, neste caso, é que o custo de um produto pode alterar em função da variação da quantidade produzida de outro produto ou dele próprio.

Permeando essas argumentações e críticas é que surgiu o sistema de custeio variável, que procura ‘corrigir’ as distorções provocadas pelo custeio por absorção que necessita, na maioria das vezes, utilizar-se de critérios de rateio para alocação de custos fixos aos produtos e/ou de distribuir o custo total pela unidade produzida, gerando custos diferentes de período a período.

Deste modo, o custeio variável incorpora no custo final do produto apenas os custos diretos e variáveis (LEONE, 2000), ficando os custos fixos e indiretos tratados como se fossem despesas do período, recebendo, portanto, o mesmo tratamento que estas (MARTINS, 2001). Faz-se mister reconhecer, no entanto, que o custeio variável (também denominado de custeio direto) é meramente uma ferramenta gerencial, não sendo aceito pela legislação fiscal. Destarte, o sistema de custeio variável incorpora o conceito de margem de contribuição, que elimina da análise de custos dos produtos, os custos indiretos, ficando o custo da produção vendida atribuído apenas pelos custos variáveis e diretos.

### **3. Margem de contribuição: definições, principais aplicações e limitações ao modelo**

Nesta sessão, primeiramente será abordado o conceito de margem de contribuição e, em seguida, suas principais aplicações. Para cada aplicação descrita, será apresentada sua limitação fornecendo reflexões críticas acerca do uso isolado da margem de contribuição para tomada de decisões.

#### **3.1 Conceito de margem de contribuição**

Oliveira e Hernandez Perez Jr. (2005) conceituam a margem de contribuição como a diferença entre o preço de venda e a soma das despesas e custos variáveis de um produto ou serviço. Assim sendo, a margem de contribuição destina-se a mostrar quanto sobrou da receita direta de vendas – depois de deduzidos os custos e as despesas variáveis de fabricação – para pagar os custos periódicos (fixos).

Similarmente, Leone (2000, p.380) apresenta o conceito de margem de contribuição como a “diferença entre as receitas e os custos diretos e variáveis identificados a um produto, linha de produtos, serviços, processos, enfim, a cada um dos objetos em que se pode dividir a atividade de uma empresa”.

A margem de contribuição só pode ser obtida se a Contabilidade separar os custos e as despesas de fabricação em fixos e variáveis, o que nem sempre se constitui numa tarefa de fácil execução, pois depende do contexto em que atua a empresa (tamanho, complexidade etc.) e o mercado em que seus produtos são consumidos. Além disso, por se tratar de informação estratégica, não é divulgada nas demonstrações financeiras das empresas (MARTINS, 2001).

Faz-se necessário ainda destacar que para os efeitos de avaliação de estoques e de Resultado, os custos de produção são incorporados aos bens fabricados seguindo os Princípios Contábeis. Porém, a mudança no critério de apropriação dos custos fixos pode alterar significativamente o lucro unitário de determinado produto uma vez que estes custos são independentes dos produtos e volumes produzidos. Martins (2001, p. 203) enfatiza que:

A alocação de Custos Fixos é uma prática contábil que pode, para efeito de decisão, ser pernicioso; por sua própria natureza, o valor a ser atribuído a cada unidade depende do volume de produção e, o que é muito pior, do critério de rateio utilizado. Por isso, decisões tomadas com base no “lucro” podem não ser as mais corretas.

Desta forma, surge a necessidade de se obter custos mais precisos para auxiliar na análise e na tomada de decisão. A margem de contribuição “tem a faculdade de tornar facilmente visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada produto contribui

para, primeiramente, amortizar os gastos fixos, e, depois, formar o lucro propriamente dito” (MARTINS, 2001, p. 203).

Wilson e Heckert (1963, p.224 apud LEONE, 2000, p. 375) enfatiza que os custos deduzidos na receita de vendas estão diretamente relacionados à produção do produto:

A Margem de Contribuição é calculada deduzindo-se, da receita de vendas, os custos que são realizados diretamente pelo segmento para obter essa receita. Esses custos podem ser descritos como aqueles que não são realizados se o segmento que está sendo analisado não funcionar.

A seguir serão apresentadas as principais aplicações da margem de contribuição e suas respectivas limitações.

### **3.2 Posicionamento de preços considerando a capacidade ociosa**

A margem de contribuição tem sido veementemente utilizada, remontando ao início das discussões acerca do custeio variável como método alternativo de custeamento dos produtos e serviços. Contudo, para os defensores do custeamento total e absorção, há ainda resistência em considerar o custeamento variável como método pertinente para tomada de decisões.

No entanto, são notórias as possibilidades de utilização de tal conceito para decisões gerenciais, sobretudo as de caráter de curto prazo. Embora já se considere que tal método possua limitações de ordem prática e temporal, faz-se mister apresentar algumas discussões em que a aplicabilidade da margem de contribuição realmente seja de grande valia para administradores que procuram alavancar os resultados empresariais, e cujas decisões se pautam pelo aumento do lucro empresarial.

A margem de contribuição, no escopo das decisões gerenciais, é indicada pela literatura para decisões relacionadas, dentre outras, à capacidade ociosa. Ora, sabe-se que a ociosidade traz, como consequência, menor eficiência produtiva, oriunda do menor grau de utilização dos equipamentos e recursos produtivos. Embora o presente estudo não vise tratar dos motivos da ociosidade (que determinadas circunstâncias pode ser até decisão estratégica), assume que um menor grau de ociosidade é benéfico para a organização, ao possibilitar a diluição dos custos fixos em maiores quantidades de unidades produzidas.

Assim, a margem de contribuição tem seu uso justificado no sentido de contribuir para o aumento do grau de utilização dos equipamentos industriais, ao possibilitar um posicionamento de preços diferenciado (evidentemente preços menores). Admite-se que um dos fatores que provoca alteração na curva de demanda é o preço, e que posicionamentos de preços mais baixos poderão fazer com que a empresa aumente a demanda por seus produtos e serviços.

Dessa forma, a margem de contribuição traz como pressuposto o fato de que uma empresa poderá reposicionar seus preços, ainda que menores que o custo total unitário, porém maiores que os custos e despesas variáveis, como forma de aumento dos lucros.

Essa afirmação deve vir acompanhada de duas análises. Em primeiro lugar, ao se atingir o ponto de equilíbrio operacional ou contábil, qualquer unidade produzida e vendida, desde que apresente margem de contribuição positiva (maior que zero), irá gerar lucro no mesmo montante da margem de contribuição. Em segundo, ainda que a empresa não tenha atingido o ponto de equilíbrio, mas tendo capacidade ociosa, a margem de contribuição, sendo positiva, irá auxiliar na recuperação dos custos fixos, evitando maiores prejuízos.

Admita-se uma determinada empresa que produz um único produto, denominado de ‘Produto M’:

- Capacidade máxima de operação (de projeto): 100.000 toneladas mensais.
- Produção atual: 75.000 toneladas (ociosidade de 25%).

- Capacidade planejada: 95.000 toneladas (ou seja, eficiência de 78,95%).
- Preço de venda por tonelada: R\$ 150,00.
- Custos e despesas variáveis por tonelada: R\$ 90,00.
- Custos e despesas fixos mensais: R\$ 2.500.000,00.

Por meio destes dados, pode-se extrair as seguintes informações:

- Ponto de equilíbrio operacional (Gastos fixos / Margem de contribuição unitária): 70.834 toneladas.
- Lucro: R\$ 250.000,00
- Margem líquida (Lucro / Vendas): 2,22%

Sabendo-se que esta empresa possui uma ociosidade de 25% em relação à sua capacidade de projeto, e supondo que um cliente tenha oferecido um preço de R\$ 100,00 por tonelada para uma encomenda especial de 20.000 toneladas, à primeira vista não se deveria aceitar tal preço, tendo em vista ser menor que o custo total por unidade (R\$ 103,33/ton). No entanto, remetendo-se à margem de contribuição e ao fato de a empresa aceitar tal encomenda, o lucro aumentaria para R\$ 450.000,00 (aumento de 80% em relação à situação anterior), ao passo que a margem líquida iria para 3,4%.

Dessa forma, fica demonstrada a viabilidade da utilização da margem de contribuição quando há capacidade ociosa. Merece destaque ainda que o exemplo anterior elevaria a eficiência produtiva para 100%, em detrimento da anterior, de 78,95%. Ao mesmo tempo, o grau de ociosidade diminuiria para apenas 5%, quando o anterior era de 25%. Evidentemente, utilizando-se dos métodos de custeio ortodoxos (contabilidade de custos tradicional), possivelmente essa proposta de encomenda especial não seria aceita, haja vista a dificuldade de se visualizar a contribuição marginal de cada produto para a recuperação dos custos fixos.

### **3.3 Críticas à unilateralidade do modelo de aplicação para reposicionamento de preços e capacidade produtiva**

Ao se considerar as críticas à unilateralidade do modelo de aplicação para reposicionamento de preços e capacidade produtiva, as atribuições dadas à margem de contribuição podem ser facilmente perceptíveis, mas torna-se necessária uma avaliação mais profunda das variáveis que compõe o modelo.

Primeiramente, é relevante considerar que as decisões empresariais causam reflexos no mercado, que acabam gerando reações vinculadas que serão percebidas pela própria empresa. Ora, não se pode simplesmente adotar estratégias de preços menores, sempre que se atingir o ponto de equilíbrio, como forma de diminuir o grau de ociosidade. É necessário considerar a sensibilidade do mercado a tais práticas e aos valores gerados e percebidos por tal mercado.

O referido modelo praticamente reduz as decisões empresariais a uma otimização de lucros fazendo uso de modelos matemáticos, sem considerar evidentemente o espectro maior de variáveis. Ou seja, a maximização dos lucros requer decisões de sustentabilidade nos negócios que, admite-se, nem sempre são acompanhadas de lucros imediatos.

Outra questão se faz pertinente: ao se reduzir os preços de forma a diminuir a margem de contribuição, entende-se que a própria margem está demasiada alta, a ponto de permitir tal redução. Assim, uma indagação pode ser feita: se a margem de contribuição é alta, o mercado não é atrativo para a entrada de novos concorrentes? Em caso afirmativo, torna-se possível destacar que em mercados competitivos os retornos esperados são menores e a empresa pode incorrer em riscos se reduzir seus preços.

Não se pode desprezar ainda, o extremo determinismo dos componentes do modelo de margem de contribuição. Os preços de venda sofrem alterações muitas vezes em função de

fatores microeconômicos, ou de fatores exógenos ao controle empresarial. O mesmo acontece com o custo dos insumos ou materiais diretos. As fontes de suprimentos são diversas e obedecem a diferentes padrões de comportamento.

Dessa forma, o determinismo que envolve a margem de contribuição pode oferecer sérias limitações ao uso para fins decisoriais, ainda mais quando tais decisões envolvem horizontes de médio e longo prazos. Para uma maior eficácia do modelo, deve-se incorporar fatores probabilísticos, que melhor representem as variações nas curvas de preços – de venda e de insumos.

### **3.4 Rentabilidade e giro dos estoques: considerações que mudam as análises relacionadas à margem de contribuição**

Uma das análises efetuadas por Martins (2000) é a do Retorno sobre os Estoques de alguns produtos de uma seção de uma empresa comercial. O autor demonstra qual é a efetiva contribuição dada por cada produto ou grupo de produtos para a rentabilidade da empresa, quais os produtos mais e os menos lucrativos, fazendo uso de análises alternativas, considerando a Margem de Contribuição e o Retorno sobre os Estoques, concomitantemente.

Segundo o referido autor, a Margem de Contribuição fornece o valor absoluto e a lucratividade sobre vendas, mas não fornece a rentabilidade sobre o investimento. Considerando os estoques como parte significativa e relevante para o cálculo dessa rentabilidade, costuma-se comparar o Lucro Bruto Sobre os Estoques Médios, obtendo-se com isso o retorno bruto sobre os investimentos em inventários.

O Retorno Sobre o Estoque, ou “GMROI” (*Gross Margin – Return on Investment*), que considera a relação do lucro direto ou margem de contribuição com o investimento em estoques pode ser representado pela seguinte fórmula:

$$\text{GMROI} = \text{Lucro Bruto} / \text{Estoque Médio}$$

O GMROI representa o retorno caso a empresa tivesse investimento apenas em estoques, antes de computadas as demais despesas de operação e antes também dos efeitos fiscais sobre o resultado.

Decompondo o GMROI, chega-se às seguintes fórmulas:

$$\text{GMROI} = \text{Lucro Bruto} / \text{Estoque Médio}$$

$$\text{Lucro Bruto} = \text{Venda} - \text{CMV}$$

$$\text{GMROI} = (\text{Venda} - \text{CMV}) / \text{Estoque Médio};$$

Dividindo o numerador e o denominador pelo CMV tem-se:

$$\text{GMROI} = (\text{Venda} - \text{CMV}) / \text{CMV} \div \text{Estoque Médio} / \text{CMV}; \text{ ou}$$

$$\text{GMROI} = (\text{Venda} / \text{CMV} - 1) / (\text{Estoque Médio} / \text{CMV}) =$$

$$\text{GMROI} = (\text{Venda} / \text{CMV} - 1) \times \text{CMV} / \text{Estoque Médio}$$

Como a fórmula  $(\text{Venda} / \text{CMV} - 1)$  corresponde ao *Mark-on* (ou acréscimo ao preço de custo, ou marcação bruta como também é conhecida no comércio varejista), e a fórmula  $(\text{CMV} / \text{Estoque Médio})$  corresponde ao Giro dos Estoques, tem-se que:

$$\text{GMROI} = \text{Mark-on} \times \text{Giro do Estoque}$$

O autor menciona que o cálculo do Lucro Bruto, que é igual ao Preço de Venda deduzido do Custo da Mercadoria Vendida, não reflete a realidade brasileira por não considerar os impostos sobre vendas (ICMS, COFINS, etc). Portanto, conforme Martins (2000 p.14), “o *mark-on* sobre o CMV não fornece, no Brasil, o valor efetivo do Lucro Bruto, já que há ainda que se deduzir esses impostos”.

Além disso, conforme o autor, deve-se também considerar a dedução das despesas identificadas para a geração da figura do Lucro Direto. Portanto, o “*Mark-on*” livre (livre dos impostos e das despesas diretas sobre vendas) pode ser representado pela seguinte fórmula:

$$\text{Mark-on livre} = \text{Preço de Venda} \times (1 - \% \text{ Impostos e Despesas Diretas s/ Vendas}) \div \text{CMV} - 1$$

Considerando a venda de 10, 20 e 5 unidades dos produtos 1.001, 1.002 e 1.020, respectivamente, da seção S1 da empresa comercial em análise, Martins (2000) chegou aos resultados mostrados no Quadro 1.

Analisando os dados apresentados no Quadro 1, pode-se verificar que o Produto 1.001 apresenta a maior margem de contribuição e resultados de marcação bruta, giro de estoque e retorno sobre o investimento inferiores ao Produto 1.002.

Por outro lado, o Produto 1.002, não apresenta a maior margem de contribuição, mas possui não só a maior marcação livre (51,4%), como também possui o maior giro (1,01), daí proporcionar o melhor retorno sobre o estoque (52,1% contra a média geral de 29,3%).

O Produto 1.020 tem apenas quatro pontos percentuais a menos em termos de marcação que o 1.001, mas também possui um giro menor. Por isso seu desempenho, em termos de retorno sobre os estoques, é mais distante do que o 1.001; a diferença é de 7,1 pontos percentuais. Há aqui uma alavancagem negativa: caso o giro fosse maior, poderia isso compensar e fazer com que ele tivesse até um retorno maior do que o Produto 1.001.

O Produto 1.020, de faturamento intermediário, é o pior em lucratividade sobre vendas, o de pior giro e o de menor retorno sobre os estoques. Esse giro inferior faz com que seu retorno sobre os estoques seja então mais ainda alavancado negativamente.

Produtos números →	<u>1.001</u>	<u>1.002</u>	.....	<u>1.020</u>	<u>Seção S1</u>
Rec. Bruta de Venda = RB (em UMC)	9.709,7	6.945,7	.....	7.926,5	236.938,9
Custo Merc. Vendidas (em UMC)	4.738,7	3.132,5	.....	3.979,1	115.863,1
Lucro Direto (em UMC)	1.910,0	1.610,2	.....	1.445,2	45.262,0
Estoque Médio (em UMC)	6.000,0	3.093	.....	5.863	154.291
Impostos s/ Vendas, em % s/ Vendas	21,1%	21,5%	.....	21,0%	21,5%
Despesas Diretas, em % s/ Vendas	10,4%	10,2%	.....	10,6%	10,5%
"Mark-on" bruto = Rec. Bruta/CMV - 1	104,9%	121,7%	.....	99,2%	104,5%
Impostos e Despesas Diretas s/ RB	-31,5%	-31,7%	.....	-31,6%	-32,0%
"Mark-on" livre = (Rec.Bruta x (1 - %Impostos e Despesas s/ Vendas)/CMV-1	<b>40,3%</b>	<b>51,4%</b>	.....	<b>36,3%</b>	<b>39,1%</b>
Giro do Estoque (CMV/Est. Médio)	<b>0,79</b>	<b>1,01</b>	.....	<b>0,68</b>	<b>0,75</b>
"GMROI" = "Mark-on" livre x Giro (Ajustado por Permanência, Comissões, Aluguéis, Perdas e Impostos s/ Vendas)	<b>31,8%</b>	<b>52,1%</b>	.....	<b>24,7%</b>	<b>29,3%</b>
ou, apenas para confirmar:					
"GMROI" = Lucro Direto / Estoques	31,8%	52,1%		24,7%	29,3%

Fonte: Martins (2000, p. 16)

Quadro 1 – Cálculo das taxas de Retorno sobre os Estoques

Obs1: UMC - Unidade Monetária Contábil: ao invés de se trabalhar com Reais, Dólares ou qualquer outra moeda sujeita a inflação.

Obs2: Lucro Direto é igual a Margem de Contribuição.

Portanto, percebe-se que a análise isolada da margem de contribuição deixa de considerar fatores importantes como os demonstrados no Quadro 1, para a tomada de decisão como a rentabilidade e o giro do estoque.

### 3.5 Decisões relacionadas a lucro ótimo, considerando restrições ou fatores limitativos

Assim como a margem de contribuição pode ser amplamente utilizada para decisões que envolvam pedidos ou produção para diminuir o grau de ociosidade empresarial, sua utilização também pode ser verificada quando a decisão referir-se à retaliação ou corte de algum produto do seu *mix* de produção, tendo em vista alguma limitação (fator restritivo), seja interna ou externa à organização.

Acerca das restrições empresariais, supõe-se que toda empresa possui pelo menos uma restrição. Caso a restrição não se relacione a, por exemplo, horas-máquinas ou horas-homem trabalhadas, pelo menos há de se considerar a possibilidade de restrições de caráter externo à própria empresa, dificilmente por ela controladas.

De acordo com Padoveze (2005, p. 295), as restrições mais comuns que podem afetar as variáveis do modelo são: demanda de mercado limitada; escassez de matérias-primas e componentes; falta de mão-de-obra especializada; limitações da capacidade de equipamentos; dificuldades de distribuição e logística; falta de capital de giro; e falta de financiamento externo às vendas dos produtos da empresa.

Assim, caso a empresa deseje um lucro máximo, deverá priorizar a produção do produto cuja margem de contribuição, relacionada ao fator limitativo, seja maior.

Repara-se que, neste momento, não se refere à produção do produto que possua a maior margem de contribuição, mas sim ao produto que possua maior margem em relação ao fator restritivo ou limitante. Em outras palavras, seria mensurar o quanto cada unidade limitante produz de margem de contribuição. Deduz-se, portanto, que poderá haver ocasiões em que, embora se tenha um produto cuja margem de contribuição seja maior em relação a outros produtos, para que se consiga lucro ótimo será necessário utilizar-se da margem pelo fator limitativo, haja vista ser este o recurso escasso da empresa.

Para ilustrar este conceito, admita-se o exemplo hipotético abaixo, considerando a empresa XYZ:

Tabela 1 – Informações da capacidade produtiva e demanda de mercado

Produto	Margem de Contribuição	Horas-máquinas necessárias por unidade	Demanda de Mercado	Horas-máquinas necessárias para a demanda total
Produto A	R\$ 40,00	4,0 hm	600.000 unidades	2.400.000 hm
Produto B	R\$ 25,00	1,0 hm	450.000 unidades	450.000 hm
Produto C	R\$ 30,00	2,0 hm	750.000 unidades	1.500.000 hm
<b>Total de horas-máquinas para atendimento da demanda total</b>				4.350.000 hm
<b>Capacidade máxima instalada (conforme dados da Engenharia)</b>				3.500.000 hm

Evidencia-se, pela Tabela 1, que o produto que oferece a maior margem de contribuição por unidade produzida é o Produto A. Em uma análise inicial, certamente a produção que deveria ser priorizada seria, evidentemente, a desse produto. No entanto, faz-se necessário observar que, no momento da decisão, há restrição interna (conforme Tabela 1 – horas-máquinas) e que, portanto, esse conceito deve ser mais bem explorado, levando em conta justamente a restrição ora apresentada.

A margem de contribuição total seria otimizada pela adoção da variável restritiva à análise. Dessa forma, tendo em vista essa derivação do conceito de margem de contribuição, a

empresa produziria prioritariamente o produto que apresente a maior margem de contribuição relacionada ao fator limitativo ou restritivo, conforme tabela a seguir:

Tabela 2 – Margem de contribuição relacionada ao fator limitativo de produção

Produto	Margem de contribuição unitária	Horas-máquinas necessárias por unidade	Margem de contribuição pelo fator limitativo
Produto A	40,00	4,0 hm	10,00
Produto B	25,00	1,0 hm	25,00
Produto C	30,00	2,0 hm	15,00

Constata-se, pela tabela 2 que, para que haja lucro máximo a empresa deverá priorizar o produto B em sua totalidade, havendo ainda capacidade produtiva, seguido do produto C e, produzir o produto A. Caso assim procedesse, sua margem de contribuição total seria maximizada para o valor de R\$ 49.250.000,00. A composição ótima do mix de produção que resulta nessa margem maximizada é a produção de 450.000 unidades do produto B, 750.000 unidades do produto C e 387.500 unidades do produto A. É importante observar que por essa composição, não haveria necessidade da exclusão de nenhum produto do mix produtivo, apenas uma redução de 54,84% no volume de produção do produto A.

### 3.6 Considerações adicionais acerca do modelo: novamente unilateralidade?

Novamente, tem-se a frente um modelo de maximização de resultados que não incorpora fatores mercadológicos em sua composição. Com isso, quer-se dizer que, certamente, para aumento nos resultados, o modelo envolvendo fatores limitativos apresenta inegável relevância. Mas, reitera-se, o horizonte de planejamento das estratégias empresariais deve abarcar cenários futuros que envolvam alterações e variações, nem sempre contempladas por decisões imediatistas que visam lucro adjacente.

Por outro lado, Porter (1980) salienta que uma empresa pode competir possuindo menores custos (objetivando liderança em custos) ou oferecendo produtos superiores (objetivando diferenciação de produtos). Certamente que o posicionamento estratégico não envolve apenas uma simples escolha entre esta ou aquela alternativa estratégica.

No entanto, não tão evidentes estão as estratégias relacionadas à contabilidade gerencial, quando revista a literatura. De acordo com Shank e Govindarajan (1995, p. 19) “uma vez que a diferenciação e a liderança de custos envolvem diferentes posturas administrativas, também envolvem diferentes perspectivas de análises de custos”.

Para uma empresa, por exemplo, que adote uma estratégia de liderança de custos em um negócio maduro e vantajoso, as análises de custos seguramente terão seu papel de relevância e serão fundamentais como ferramentas de análise. Mas para uma empresa que adote uma estratégia de diferenciação de produtos em um negócio direcionado para o mercado, de rápido crescimento e de mudanças rápidas, os custos de fabricação cuidadosamente planejados podem não ser tão importantes assim (SHANK; GOVINDARAJAN, 1995).

Há que se considerar ainda, que determinadas empresas, dentro de seu *mix* de produção, possuem ambas as estratégias acima contempladas nas estratégias de atuação, ou seja, para alguns produtos o foco é a liderança de custos, enquanto que para outros, o objetivo é a diferenciação.

Assim sendo, o fato de se utilizar da margem de contribuição juntamente com as análises de fatores restritivos ou limitativos, não incorpora as inúmeras avaliações estratégicas nas quais uma empresa está imersa. O ato de retaliar ou dar preferência para a produção de um produto em detrimento de outro, é muito mais uma ferramenta de estratégia de longo

prazo, do que uma função de otimização de lucros, pelo uso de um modelo de maximização de resultados – no caso, a margem de contribuição pelo fator limitativo.

Finalmente, deve-se avaliar a reação do mercado e da curva de oferta e demanda ao se proceder a cortes de produtos, bem como avaliar a categoria do produto em questão. Havendo o corte de um produto em função de uma limitação qualquer, haverá escassez na oferta, o que faz com que haja alterações nos preços de mercado. O impacto certamente influenciará as análises de margem de contribuição para avaliações posteriores, que conseqüentemente gerará um ‘ciclo vicioso’.

### 3.7 Formação de preços de venda e margem de contribuição

A formação dos preços de venda dos produtos é uma função fundamental para o crescimento auto-sustentável das empresas, independentemente do porte ou área de atuação. Sua eficiência relaciona-se com a identificação do mercado de atuação, com a análise de custos gerais da empresa, com o equilíbrio operacional e com o retorno desejado pelos acionistas (ASSEF, 1997).

A margem de contribuição possibilita, mais como auxílio do que como regra tácita, a fixação de um preço de venda com base na estrutura de custos, no escopo do custeio variável, evitando incorrer em todos os problemas de rateios necessários para alocar os custos indiretos aos produtos.

A principal defesa a favor da utilização da margem de contribuição para fixação dos preços de vendas dos produtos reside no fato da facilidade de identificação e cálculo dos gastos variáveis por unidade do produto e da não necessidade de utilizar critérios de rateios (evitando as distorções que os rateios podem causar). Além disso, com base nos gastos variáveis, é possível calcular de forma rápida o preço normal de venda que assegure um retorno percentual objetivado de lucro líquido sobre as vendas (OLIVEIRA; HERNANDEZ PEREZ JR, 2005).

Para ilustrar a aplicação da margem de contribuição na formação do preço de venda, utilizar-se-á da seguinte situação hipotética:

Tabela 3 – Demonstração do Resultado do Exercício adaptado para Custeio Variável

Receita de vendas = $RV = 5.000 \text{ unidades} \times R\$ 500,00$	R\$ 2.500.000,00	100%
Custos variáveis = $CV = 5.000 \text{ unidades} \times R\$ 200,00$	R\$ 1.000.000,00	
Despesas variáveis = $DV = 5.000 \text{ unidades} \times R\$ 50,00$	R\$ 250.000,00	
Gastos variáveis = $GV = CV + DV = R\$ 250,00$	R\$ 1.250.000,00	
Margem de contribuição = $MC = 5.000 \text{ unidades} \times R\$ 250,00$	R\$ 1.250.000,00	50%
Custos fixos = CF	R\$ 500.000,00	
Despesas fixas = DF	R\$ 350.000,00	
Lucro projetado	R\$ 400.000,00	16%

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA; HERNANDEZ PEREZ JR, (2005, p. 244)

A partir desta demonstração do resultado do exercício adaptada para fins de análise gerencial, na qual foi possível mensurar os percentuais de margem de contribuição e de lucro, pode-se desenvolver um modelo de cálculo do preço de venda. Para isso, basta fixar um percentual como meta de margem de contribuição e de lucro – neste caso, os percentuais acima calculados na tabela 3.

Tabela 4 – Modelo de cálculo para preço de venda com base na margem de contribuição

Preço = P	=	Gastos variáveis + % Margem de Contribuição
P	=	GV + % MC
P	=	R\$ 250,00 + 0,5 P
P – 0,5 P	=	R\$ 250,00
0,5 P	=	R\$ 250,00
P	=	R\$ 250,00 / 0,5
P	=	R\$ 500,00

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA; HERNANDEZ PEREZ JR, (2005, p. 244)

Sabendo-se que tal utilização se justifica principalmente quando não há histórico de vendas do produto – geralmente por ser um primeiro lançamento – e, portanto, a fixação do preço com base no mercado se torna mais complexa, há de se considerar, porém, que o método possui limitações.

### 3.8 Preços de venda referenciados em custos?

A formação de preços com base em custos é apenas um dos modelos de gestão de preços. Esse modelo pressupõe que o mercado absorve a quantidade ofertada a um determinado preço, o que pode ser questionado.

Mais do que uma visão de custos, a formação do preço segue uma abordagem microeconômica. Essa abordagem pressupõe que as empresas, agindo de forma racional, procuram maximizar seus resultados econômicos (lucros), conhecendo a demanda de mercado e os seus próprios custos. Esse modelo precisa ser analisado conjuntamente com a estrutura de mercado no qual a empresa está inserida: concorrência perfeita, monopólio, oligopólio e concorrência monopolística (PADOVEZE, 2005).

Considerando esta condição, praticamente seria desnecessário o cálculo dos custos e a subsequente formação dos preços de venda a partir dele. O que a empresa teria de fazer é balizar corretamente o preço de mercado do produto por meio dos preços dos concorrentes existentes ou de pesquisas de mercado (no caso de produtos inéditos) e fazer considerações específicas de gastos de comissões, canais de distribuição, publicidade, localização da fábrica, etc (PADOVEZE, 2005, p.309)

Quando se assume que o preço de mercado é o máximo que a empresa pode atribuir ao seu produto, o preço de mercado passa a ser fundamental para a formação dos custos e despesas, e não mais a situação inversa. Neste caso, o custo passa a ser uma meta, e não referencial de cálculo.

Outra limitação não resolvida pela margem de contribuição é o fato de alguns produtos serem precificados pelo valor percebido pelo cliente do produto. Dentro desse conceito, a empresa deve tentar definir o maior preço de venda para o produto, pois a utilidade do produto para o consumidor é suficiente para deixá-lo tranqüilo no ato da compra (o cliente está disposto a pagar por este preço).

Finalmente, a margem de contribuição apresenta limitações quando a formação dos preços é dada em função do mercado, em que a consideração feita baseia-se somente na demanda do produto ou na ação da concorrência, ignorando os custos. Na tomada de decisão de preço, a análise do mercado é fundamental, e para tanto algumas questões devem ser respondidas, como por exemplo: em que tipo de mercado a empresa está atuando, quem são seus concorrentes, quais são as características das empresas, etc. Essas observações não são feitas quando da utilização pura e simples da margem de contribuição.

Destaca-se, portanto, que como referência a determinadas situações – oportunidades de novos negócios, introdução de novos produtos no mercado, negócios ou pedidos especiais, comparações com padrões concorrenciais – a margem de contribuição apresenta pontos positivos para precificação de produtos. Mas não se pode ignorar os demais fatores aqui apresentados para os quais a margem de contribuição possui sérias limitações.

#### **4. Incorporação de conceitos de gestão estratégica nas análises de custos tradicionais**

Não se podem minimizar os feitos realizados pelos estudiosos da contabilidade gerencial nos últimos anos, notadamente quando se referir a algumas mudanças na forma tradicional de se analisar os custos. Todavia, também não se pode ignorar o fato de que algumas das respostas que a contabilidade gerencial vinha proporcionando na prática das tomadas de decisões – antes não atendidas pela contabilidade tradicional –, parecem não ser mais tão convincentes, pelo fato de terem, à primeira vista, estagnado no tempo.

A transição da contabilidade tradicional de custos para a análise gerencial de custos foi de fato uma grande realização. Segundo Shank e Govindarajan (1995), o próximo grande passo a ser dado é o da transformação da análise gerencial de custos na gestão estratégica de custos.

O que se deve salientar é o fato de que os dados de custos são usados para obter uma vantagem competitiva sustentável, em que o horizonte de planejamento seja de longo prazo, o que muitas vezes é proporcionado pelas atuais ferramentas da contabilidade gerencial, uma das quais a margem de contribuição.

Assim, para uma gestão mais eficaz e pautada na visão estratégica, a análise de custos deveria considerar também a análise da cadeia de valor da empresa.

A cadeia de valor é o conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de suprimentos (fornecedores de matérias-primas e componentes) até os consumidores finais. Dessa forma, as análises de custos devem considerar fatores externos à própria empresa. A contabilidade gerencial, por sua vez, adota um enfoque ainda hoje de caráter mais interno (o cálculo da margem de contribuição, cita-se como exemplo, não possui variável alguma que considere fatores mercadológicos, e nem poderia, porque tais fatores são na maior parte das vezes de natureza qualitativa).

Por outro lado, o conceito de cadeia de valor exige uma análise envolvendo o relacionamento intrínseco com o fornecedor, bem como relacionamento com o cliente e consumidor final. As decisões empresariais – e entre elas aquelas cujo custo é ferramenta – deveriam contemplar essas informações, mas tanto a margem de contribuição quanto a própria contabilidade gerencial pecam nesse sentido.

Uma outra argumentação que se faz pertinente, refere-se à dificuldade da margem de contribuição em avaliar duas variáveis inerentes à cadeia de valor: posicionamento e segmentação objetivados pela empresa no mercado de atuação. As decisões embasadas em margem de contribuição, por focarem quase que exclusivamente no aumento ou na maximização de lucros, deixa de considerar estes fatores de substancial importância nas análises decisórias, sem os quais, os gestores podem incorrer em erros (embora os efeitos desses erros sejam mais bem sentidos em longo prazo).

De acordo com Shank e Govindarajan (1995, p. 16):

Uma atenção explícita aos custos pós-vendas pode levar a uma segmentação de mercado e a um posicionamento do produto mais eficazes. Ou, projetar um produto para reduzir os custos pós-vendas pode ser uma grande arma para se obter vantagem competitiva. (...) Assim como muitos problemas de gestão de custos são mal compreendidos devido à falha em se reconhecer o impacto na cadeia de valor global, muitas oportunidades de gestão de custos são desperdiçadas da mesma forma.

Finalmente, os direcionadores de custos também merecem destaque. Sabe-se que os custos são causados ou direcionados por vários fatores, que se inter-relacionam. Segundo Shank e Govindarajan (1995, p. 21) “compreender o comportamento dos custos significa compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores de custo em ação em uma determinada situação”.

O que se evidencia é que na utilização da margem de contribuição, o custo é uma função basicamente do volume de produção, enquanto na gestão estratégica de custos, o volume de produção é visto como algo muito pouco relacionado ao comportamento de custos.

## **5. Para arrematar: maximização do valor da empresa e margem de contribuição – incompatibilidades?**

Algumas abordagens econômicas corroboram determinadas críticas tecidas à utilização do conceito da margem de contribuição no processo de tomada de decisão, sobretudo as de longo prazo. Uma discussão importante que vem sendo embatida na literatura centra-se em verificar se os modelos decisoriais devem ser pautados na maximização do resultado econômico (lucros) ou na maximização do valor da empresa.

À primeira vista, não parecem ser antagônicas ambas as visões. No entanto, algumas considerações merecem ser colocadas.

Valor da empresa, segundo Copeland *et al.* (2000, p.86-87 *apud* CUNHA, 2003, p.70) “é determinado pelos fluxos de caixa futuros descontados e o valor é criado quando as empresas investem com retornos que excedem seu custo de capital”. A otimização do valor da empresa acontece quando há aumento de resultados sem aumento de capital, bem como no aumento do capital investido para que o retorno adicional seja maior do que o custo do investimento adicional.

A margem de contribuição enquadra-se no modelo de maximização de lucros. No entanto, apresenta limitações quando o espectro decisorial centra-se na questão da maximização do valor da empresa. Não se pretende, nesta discussão, fazer mérito ou juízo sobre um dos modelos em particular, até porque alguns conceitos de maximização do valor da empresa apresentam limitações conceituais que a própria contabilidade já se encarregou de apontar.

Em ambas situações, o rol de decisões deve incorporar uma análise de uma gama maior de variáveis, e que a utilização da unilateralidade decisorial provoca erros e distorções.

Lucro não necessariamente cria valor para a empresa: lucro não é uma imagem que explica adequadamente o referencial valor. Na análise de Stewart (1991) *apud* Cunha (2003), o lucro pode ter, por acaso, relação com o movimento do preço das ações. O autor pondera que os investidores podem ser iludidos quando se orientam pelo lucro, uma vez que sua relação com o caixa gerado pode ser pequena.

Ao tomar as decisões com base no valor da empresa, os dirigentes, segundo Cunha (2003), não estão maximizando o valor da empresa, apenas minimizando o prejuízo de uma situação problema.

A incompatibilidade entre a margem de contribuição e a maximização do valor da empresa em algumas empresas é percebida quando da utilização da margem de contribuição e esta não maximiza o lucro, mas apenas diminui um possível prejuízo pela cobertura de parte dos custos fixos no curto prazo (CUNHA, 2003, p.142).

Uma possível solução para este dilema seria uma mudança nos componentes de cálculo da margem de contribuição. Caso se adotasse o conceito de custo marginal (custo marginal é o aumento do custo motivado pela produção de uma unidade adicional do produto) em detrimento do conceito de custo variável para o cálculo da margem de contribuição,

poder-se-iam diminuir bastante as distorções provocadas pelo determinismo da margem de contribuição, ao assumir fatores mais probabilísticos.

A partir da análise do custo marginal, torna-se possível para a empresa otimizar o seu processo decisório no sentido de atingir de forma mais adequada o ponto de equilíbrio. A análise da margem de contribuição, no entanto, não parece eficaz ou precisa no processo de tomada de decisão com esse objetivo, em função de fornecer melhor detalhamento do comportamento dos custos em relação às modificações da produção (CUNHA, 2003, p.143).

Enfim, a utilização da margem de contribuição deve vir acompanhada sempre de uma análise do modelo de decisão. Quando em uma decisão houver qualquer grau de incerteza, há que se pensar na utilização de fatores probabilísticos, em detrimento de fatores determinísticos; assim sendo, a margem de contribuição possui limitações ou restrições, que podem não expressar a maximização do valor da empresa no longo prazo.

## **6. Considerações finais**

É inegável que a utilização da margem de contribuição pode resolver alguns dos problemas que a contabilidade tradicional – representada pelo custeio por absorção – não conseguiu sanar. No entanto, também não se pode negar que qualquer modelo gerencial apresenta limitações e que, para sua maior eficácia, deve ser seguido de uma adaptação à realidade de cada empresa.

Não se quer, com este estudo, destituir a margem de contribuição do seu lugar merecedor de atenção – o campo das decisões empresariais, mas de curto prazo. Pretende-se, apenas, fazer soar as devidas limitações do seu uso para o dinâmico campo das decisões empresariais, cuja amplitude é maior do que a amplitude de utilização da margem de contribuição. A análise de custos que não é útil para algumas metas, pode ser extremamente útil para outras.

Assim, deve-se levar em consideração o fato de que a margem de contribuição, no rol das ferramentas oriundas do custeio variável e utilizada na contabilidade gerencial, é um importante instrumento de tomada de decisões. Não obstante, suas limitações são notórias ao se avaliar diferentes perspectivas de tomada de decisão, e o posicionamento que a empresa almeja ao longo prazo.

Evidentemente, não se pode ainda concluir que a utilização da margem de contribuição seja passível de erros magnânimos do ponto de vista empresarial, mas que à luz do dinamismo que cerceia a vida de uma organização, deve vir acompanhada de outros instrumentos de utilização mais ampla, levando em consideração a macro estrutura na qual a empresa está inserida.

Portanto, não se pretende esgotar os estudos relacionados à margem de contribuição. Pelo contrário, objetiva-se a continuidade das pesquisas sob perspectivas diversas das aqui apresentadas. Dessa forma, a desmistificação da margem de contribuição é um dos passos para um campo de pesquisas mais amplas na esfera administrativa, mais especificamente na esfera de custos.

## **Referências**

ASSEF, Roberto. **Guia prática de formação de preços**: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CUNHA, Jameson Reinaux. Problemas na tomada de decisão quando da utilização da margem de contribuição para maximização do valor da empresa. 2003. 154 f. Dissertação

(Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Brasília, 2003.

HERNANDES PEREZ JR, José; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 2003. 322 p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de custos**. São Paulo: Atlas, 1993. 169 p.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: Planejamento, Implantação e Controle**. São Paulo: Atlas, 2000. 518 p.

MARTINS, Eliseu. Conceito de custos aplicados a uma empresa comercial. **Temática Contábil e Balanços IOB**.1º. São Paulo. 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2001.388 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; HERNANDES PEREZ JR, José. **Contabilidade de custos para não contadores**. São Paulo: Atlas, 2005. 314 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Curso Básico Gerencial de Custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 377p.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijai. **Gestão Estratégica de Custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva**. Tradução de Luiz Orlando Lemos. São Paulo: Campus, 1995. 341 p.