

Análise do Retorno do Investimento em Marketing sobre o Lucro em Jogos Empresariais

Anna Clara de Barros Avila Canêdo

(Graduanda em Administração/UFF) E-mail: annacanedo@id.uff.br

Grasieli Priscila de Paula Figueredo

(Graduanda em Administração/UFF) E-mail: grasielifigueredo@id.uff.br

Resumo

Os altos investimentos em Marketing podem acarretar custos elevados para diversas empresas. Seu estudo detalhado permite perceber como é fundamental uma boa gestão dos recursos voltados para essa área. Diante disso, surge a questão: Qual empresa do setor atacadista em um ambiente simulado melhor utilizou seus recursos a fim de obter maiores margens com menores custos? Esse artigo tem como objetivo analisar o Retorno do Investimento em Marketing sobre o lucro em empresas atacadistas do ambiente simulado através das variáveis Custos de Comunicação, Margem Líquida Unitária, Faturamento e Lucro Líquido. Com relação aos métodos da pesquisa, é caracterizada como pesquisa descritiva, exploratória realizada através de uma análise documental com as três empresas simuladas e os dados foram explorados de forma qualitativa. Por meio dos relatórios gerenciais divulgados durante as rodadas do jogo de empresas, as variáveis já mencionadas são utilizadas para calcular o Retorno do Marketing sobre o Lucro. Pode-se observar no decorrer do artigo que as três empresas, embora com considerados faturamentos, não tiveram uma estabilidade nas margens líquidas, mostrando a dificuldade em saber administrar seus recursos.

Palavra-Chave: Definição de Marketing; Jogos de Empresas; Retorno do Investimento em Marketing; Métrica de Marketing.

1. Introdução

A disputa entre as empresas para a manutenção em mercados e a busca pela maximização dos resultados tem crescido cada vez mais. Por meio da análise dos mercados, das possíveis estratégias a serem implementadas e de um planejamento eficaz, as empresas tem chegado à conclusão que os investimentos em marketing são de suma importância para alcançar as metas desejadas. Cada vez mais se percebe que estes investimentos são vitais para que uma empresa possa atrair novos clientes e mantê-los satisfeitos.

Em um mercado turbulento, com mudanças frequentes de produtos, mercados e tecnologias, as estratégias de marketing tradicionais demonstram limitações visto que estão apoiadas em cenário estável e sem crise (HEENE, 1997).

O problema de pesquisa surgiu durante os jogos de empresas, devido aos altos investimentos em Marketing em uma determinada empresa, acarretando custos elevados para diversas empresas.

Para Oliveira (2009) as empresas com maiores chances de crescimento são as que possuem ferramentas de monitoramento, indicadores de desempenho e conseguem reagir rápido alinhadas às metas da organização. Assim, surge o questionamento principal desse artigo: Qual empresa do setor atacadista utilizou melhor seus recursos a fim de obter maiores margens com menores custos?

O presente artigo tem como objetivo analisar as variáveis de marketing mais eficientes na margem de investimento de uma empresa atacadista simulada. Os objetivos específicos são os seguintes:

- Buscar na bibliografia a base sobre o gerenciamento da área de Marketing;
- Analisar eventos de decisão, efeitos do marketing;
- Analisar a eficiência do investimento em marketing em empresas simuladas;
- Confrontar os resultados de diferentes organizações do setor atacadista nos jogos de empresas.

Este estudo é apresentado conforme conhecimento empírico adquirido no laboratório de Gestão de empresas simuladas, composto por três empresas do setor atacadista. Pretende-se entender as variáveis, como: investimento de comunicação, remuneração dos vendedores e gastos logísticos mais eficientes em ambiente simulado.

2. Referencial Teórico

2.1. Definição de Marketing

O principal objetivo do Marketing é identificar as necessidades mais importantes dos consumidores e desenvolvê-las de forma eficiente a fim de atingir a satisfação dos clientes superando a concorrência. Além disso, é uma área da organização que envolve criação, comunicação e entrega de valor aos clientes.

De acordo com Urdan e Urdan (2013), Marketing engloba uma sequência de procedimentos logicamente relacionados que buscam alcançar determinados objetivos nas organizações. Sem dúvida, quando esses procedimentos são realizados de forma competente e a empresa consegue obter uma troca positiva com o mercado, alcançando resultados favoráveis e satisfazendo seus clientes, ela estará adotando o caminho certo para atingir seus objetivos.

Reichheld (1996) alega que empresas que selecionam seus clientes certos e que conquistam sua lealdade, obterão maiores desempenhos. Com isso, nota-se que essas duas medidas impulsionam a empresa a obter uma maior rentabilidade. Essa maior lucratividade pode ser explicada pelo fato de que atrair novos clientes custa mais caro que manter os já existentes (REICHHELD; SASSER JR., 1990).

Visto isso, os gestores de marketing planejam estratégias e delineiam decisões de acordo com o cenário em que a empresa se encontra. O grande desafio dessas pessoas é conseguir gerenciar o composto de marketing, comumente conhecidos pelos 4p's- preço, produto, praça e promoção- a fim de levar a empresa adiante (CHURCHILL, 2005).

De acordo com Kotler (2000), a principal função de uma empresa é gerir bem seus recursos e buscar um melhor desempenho, a fim de tentar melhorá-los. Quando uma empresa apresenta um melhor desempenho comparado às suas concorrentes, ela apresenta vantagem competitiva. A principal função da área de Marketing não é impor aos seus clientes os interesses da empresa, mas sim delinear e tentar ao máximo satisfazer as necessidades dos clientes.

2.2. Gerenciamento de Marketing

Kotler (2000) destaca que o principal objetivo do Marketing é identificar as necessidades mais importantes dos consumidores e desenvolvê-las de forma eficiente a fim de atingir a satisfação dos clientes superando a concorrência. Além disso, é uma área da organização que envolve criação, comunicação e entrega de valor aos clientes.

O gerenciamento da área de Marketing abrange uma série de procedimentos correlacionados a fim de atingir uma resposta positiva nas organizações. De acordo com Urdan e Urdan (2013), esses procedimentos contêm três etapas principais:

- Análise do contexto de Marketing, que verifica o meio externo à empresa, seus concorrentes, fornecedores, o cenário em que ela se encontra e o comportamento dos seus consumidores;
- Gestão Estratégica de Marketing, que analisa as parcelas de mercado, os mercados-alvo, a imagem da empresa e define possíveis estratégias competitivas;
- Gestão do Composto de Marketing, juntamente com as outras etapas elabora os 4P's – Produto, preço, praça e promoção.

Uma das mais significativas tendências do marketing na década de 1990 foi a mudança de transições únicas ou discretas para relacionamentos mais duradouros com os clientes. Essa abordagem parte do pressuposto de que os clientes, cujas expectativas são satisfeitas continuamente, são mais frágeis de serem mantidas, investem mais recursos na empresa com a qual se relacionam e ainda atuam como defensores da marca. Mesmo com as constantes mudanças na área de marketing, as transformações futuras serão ainda maiores no conhecimento e na prática.

2.3. Métrica de Marketing

Com a crescente competição entre os concorrentes e a facilidade de informações dos consumidores, surgiu a necessidade de mensurar as estratégias de marketing e a comunicação que façam os produtos serem vendidos para mais pessoas e também aumentar a margem de contribuição. Sendo assim, pode-se utilizar a métrica de marketing que é uma técnica de mensuração que calcula tendências, situações e peculiaridades, que pode explicar fenômenos, detectar fatores, compartilhar descobertas e planejar eventos futuros, estimulando a objetividade durante o processo de decisão, tornando possível a comparação dos resultados, além do melhor entendimento do assunto (FARRIS; BENDLE; PFEIFER; REIBSTEIN, 2012).

Para uso das métricas devem-se considerar os objetivos da organização em marketing, pois investir elevadas verbas em comunicação nem sempre gera mais vendas, tem que considerar as variáveis como: mercado, sazonalidade, economia entre outras, pois existe um ponto que em o investimento não trará um retorno satisfatório. Segunda Guissoni, (2009), o estudo de métrica em marketing aplicado de maneira correta torna possível empregar da melhor forma o orçamento de comunicação da empresa, além disso, os gestores podem contestar as despesas em marketing.

A análise de métrica procura a relacionar possíveis indicadores financeiros para avaliar o planejamento de comunicação de marketing e associar o processo do estudo de desempenho em marketing, baseando-se através dos dados de finanças e de marketing.

2.4. Auditoria em Marketing

A auditoria em marketing, segundo Kotler (2006), é um estudo amplo, sistemático, autônomo e recorrente do cenário, dos propósitos, das estratégias e das práticas de marketing de uma organização ou unidade de negócios, com o objetivo de determinar problemas e apresentar possíveis oportunidades, tendo como meta principal indicar um plano de ação para melhorar o desempenho dessa área.

2.5. Jogos de Empresas

Para Keys e Wolfe (1990) existe uma necessidade de complementar a lacuna entre a teoria e a prática, os jogos de empresas contribuem para compreensão de todas as áreas funcionais da administração. Por sua efetividade, ele vem se estabelecendo cada vez mais nas grades curriculares das universidades como um mecanismo educativo.

O jogo de empresa é um recurso de ensino e aprendizagem, que utiliza tecnologias e softwares, criando cenários sequenciais com determinado tempos e ações. Os integrantes do jogo assumem a gestão de uma empresa simulada e lidam com situações de análise do processo de tomada de decisão e a cada trimestre recebem relatórios com resultados do desempenho da empresa. Para Sauaia (2010) os jogos simulados servem como conhecimento experimental, onde os participantes executam o planejamento estratégico para tomada decisão.

Tanabe (1977) destaca alguns objetivos básicos dos jogos simulados como:

- Didáticos, que transmite o conhecimento específico da área de administração de um modo experimental;
- Treinamento, que desenvolve nos participantes a capacidade de tomar decisões durante os períodos do jogo simulado e experiências;
- Pesquisa: Contribuir no ambiente de laboratório para descobrir soluções de problemas empresarias.

A utilização dos jogos de empresas vem aumentando nas universidades nas últimas décadas, principalmente pelos avanços tecnológicos, trazendo benefícios no processo de ensino e aprendizagem, possibilitando os componentes a aprenderem com os erros (SAUAIA, 2010; OLIVEIRA, 2009). Esse cenário testa os conhecimentos dos componentes para tomar as decisões organizacionais, testando os limites do grupo.

3. Metodologia da pesquisa

Para o desenvolvimento dessa pesquisa realizou-se uma análise documental, que de acordo com Lakatos e Marconi (1992), são os documentos que não receberam tratamentos e precisam ser revisados, para obter os dados da pesquisa.

O estudo foi realizado com base nos resultados obtidos por três empresas atacadistas - empresas A, B, C – pertencentes a um ambiente simulado. O ambiente foi gerado por meio da disciplina Laboratório de Gestão Organizacional Simulada (LAGOS) de uma Instituição Pública de ensino superior no Brasil. A pesquisa tem abordagem qualitativa, tendo assim um caráter descritivo. Esse tipo de pesquisa tem um importante papel no entendimento do setor organizacional. Segundo Gil (2008) estudos que analisam o ambiente organizacional são favorecidos pelos métodos qualitativos e descritivo, pois descrevem as características de determinadas amostras ou fenômenos e também pela exploratória, pois buscam maior conhecimento com o tema a fim de explicá-lo. As informações para a elaboração do artigo foram obtidas através dos relatórios gerenciais trimestrais divulgados no decorrer do jogo. Os dados são divulgados a todas as empresas, é responsabilidade de cada uma interpretá-los da melhor forma.

Para os cálculos, foram utilizadas a DRE e a Análise do Custo, divulgados pelo simulador. E para compor o Retorno do Investimento em Marketing sobre o lucro, foram utilizadas as variáveis Margem Líquida Unitária e Custo de Comunicação. O Retorno sobre o Investimento em Marketing é calculado através da seguinte expressão:

$$\text{Retorno do Marketing sobre o lucro} = \frac{\text{Custo de comunicação (investimento)}}{\text{Margem Contribuição Unitária}}$$

Figura 1- Cálculo do Percentual do Retorno em Marketing
Fonte: Adaptado de Farris et al. (2012)

Através desse cálculo, é possível obter o percentual de marketing aplicado por cada empresa em seus produtos. Com essa fórmula, é possível analisar quando cada empresa melhor empregou seus recursos em marketing a fim de obter melhores resultados. A tabela abaixo representa o cálculo do investimento retratado na fórmula acima. As variáveis X e Y correspondem, respectivamente, ao Custo de Comunicação e a Margem de Contribuição Unitária. Os dois dados podem ser encontrados na Análise do Custo divulgada através do Relatório Gerencial Trimestral.

	X	Y
A		
B		
C		

Figura 2- Produto
Fonte: Elaborada pelos próprios autores

Com o propósito de assimilação do desenvolvimento do artigo foi feita uma síntese de como funciona os jogos de empresas, aplicado na disciplina.

3.1. Descrição do Ambiente Simulado

O Laboratório de Gestão Simulada, conhecido pelos alunos por LAGOS, é uma matéria obrigatória na grade curricular em uma instituição de ensino superior. Os discentes são agrupados em aproximadamente seis pessoas e classificados em atacadistas e indústrias do setor de tecnologia. Os alunos das equipes são divididos em cargos de diretores: Presidente, Produção, Recursos Humanos, Finanças, Marketing e Planejamento.

O jogo possui regras pré – estabelecidas, como os fornecedores de matéria prima e máquinas. Os pedidos são realizados trimestralmente e fornecidos no próximo trimestre. A indústria pode vender três produtos Alfa, Beta e Ômega, e cada produto só pode ser vendido para um único atacado no período.

Os trimestres ocorrem durante as aulas e nelas são decididas as estratégias para o próximo período, ou seja, as negociações de compra e venda entre as empresas. Além disso, os diretores tomam decisões internas como: salários, empréstimos, dividendos entre outros. As tomadas de decisões são colocadas em formulários e nas aulas seguintes são entregues os relatórios com os resultados de cada empresa, para os diretores avaliarem seus resultados e planejarem as decisões para o próximo trimestre. Cada empresa recebe a posição em que está no mercado.

3.2. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através do simulador dos jogos de empresas, que contribui para visualização dos indicadores financeiros e investimentos, que influenciam diretamente o desempenho no jogo.

Para analisar o desempenho das empresas que investiram em marketing, foram coletados dados no simulador nos relatórios gerenciais como: investimento de comunicação, remuneração dos vendedores e gastos logísticos, faturamento e margem líquida durante os três anos das empresas no Ambiente Simulado.

4. Análise e discussão dos dados

Analisou-se a margem de contribuição das empresas atacadistas A, B e C, juntamente com o Custo de Comunicação a fim de obter o retorno do investimento em marketing sobre o lucro, no intuito de averiguar o percentual que cada empresa investiu em marketing. Para alcançar o objetivo principal desse trabalho, comparamos o retorno de cada produto por trimestre com o a média obtida pelas três empresas.

4.1. Análise dos Retornos de Recurso aplicados no produto Alfa nas Empresas A, B e C

O gráfico abaixo demonstra que a Empresa A foi ineficiente na utilização dos seus recursos aplicados à marketing. Como pode ser observado, ela obteve durante três rodadas, um índice negativo de retorno no produto alfa. Além disso, quando o retorno foi positivo, ele foi muito além da média. A Empresa B conseguiu manter suas margens positivas, porém devido ao fato dela ser a única a vender o produto em algumas rodadas, não se pode afirmar se ela foi realmente eficiente na aplicação do marketing. Já a empresa C se manteve acima da média durante os períodos em que vendeu o produto Alfa. Entretanto, com relação a empresa B, ela foi ineficiente na gestão do custo. Conclui-se, portanto, que para o produto Alfa, a empresa B foi a que melhor soube alocar seus recursos em marketing a fim de obter boas margens.

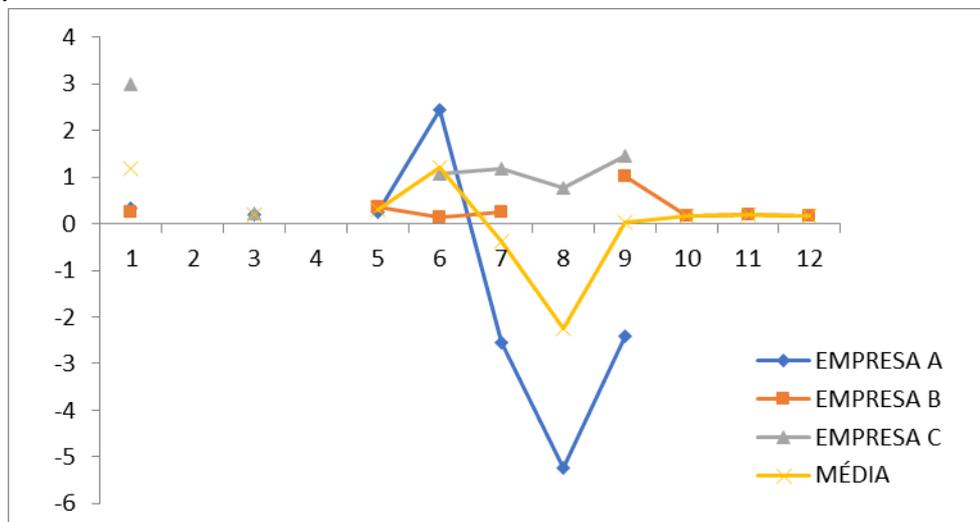


Figura 3 - Retorno do Investimento em Marketing do produto Beta
Fonte: Elaborada pelos próprios autores

4.2. Análise dos Retornos de Recurso aplicados no produto Beta nas Empresas A,B e C

Como pode ser observado no gráfico abaixo, o período de maior discrepância no Retorno do Investimento para o produto Beta foi no período T5. Nesse período, a empresa que obteve maior ineficiência na utilização do Marketing foi a empresa A, que obteve um percentual negativo calculado em -80,06, ou seja, ela obteve uma margem líquida negativa em -8,698. Já a empresa B, conseguiu manter seu retorno entre 0,23 em T1 e alcançando seu valor máximo em T9, correspondente a 1,65. Já a empresa C conseguiu obter um retorno positivo em todas as rodadas, sendo que o retorno mínimo foi de 0,21 em T4 e o retorno

máximo foi de 2,46 na rodada T1. Nesse sentido, pode-se afirmar que as empresas B e C foram as que melhor alocaram seus recursos em Marketing para o produto Beta, pois mesmo com baixos retornos em Marketing, elas conseguiram manter um bom rendimento para esse produto.

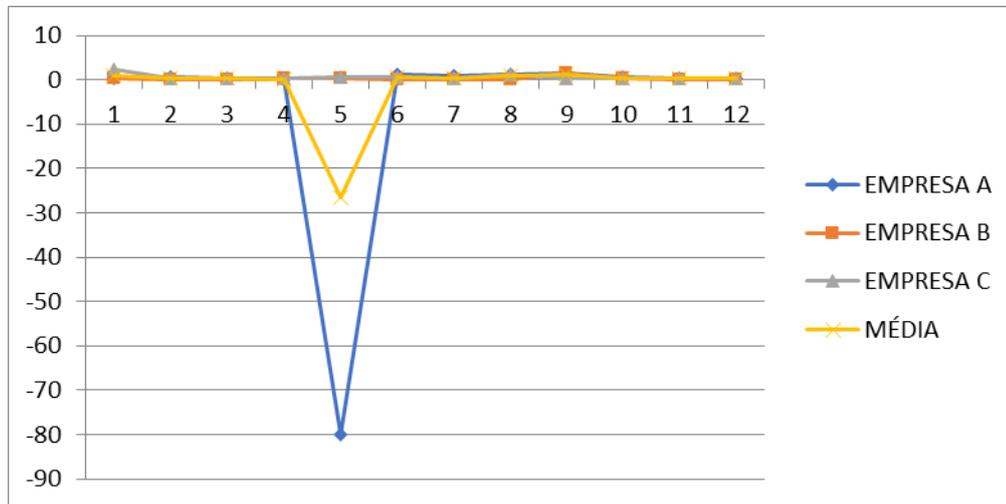


Figura 4 - Retorno do Investimento em Marketing do produto Beta
 Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

4.3. Análise dos Retornos de Recurso aplicados no produto Ômega nas Empresas A, B e C

O gráfico abaixo mostra que a Empresa A conseguiu utilizar melhor seus recursos aplicados à marketing, no trimestre 9 esteve acima da média. Como pode ser visto, nos períodos 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 10 manteve o investimento na média junto com as outras empresas. A Empresa B atingiu margens positivas, apesar de todas empresas venderem o produto nas rodadas, ela aplicou de maneira eficiente os recursos em marketing, aproveitando relativamente seus investimentos em marketing. A Empresa C permaneceu na média durante os períodos em que vendeu o produto Ômega. Ela foi eficiente na aplicação do recursos. A empresa utilizou os recursos de investimento em marketing de forma inteligente aproveitando ao máximo desses investimentos sem diminuir a margem de contribuição unitária.

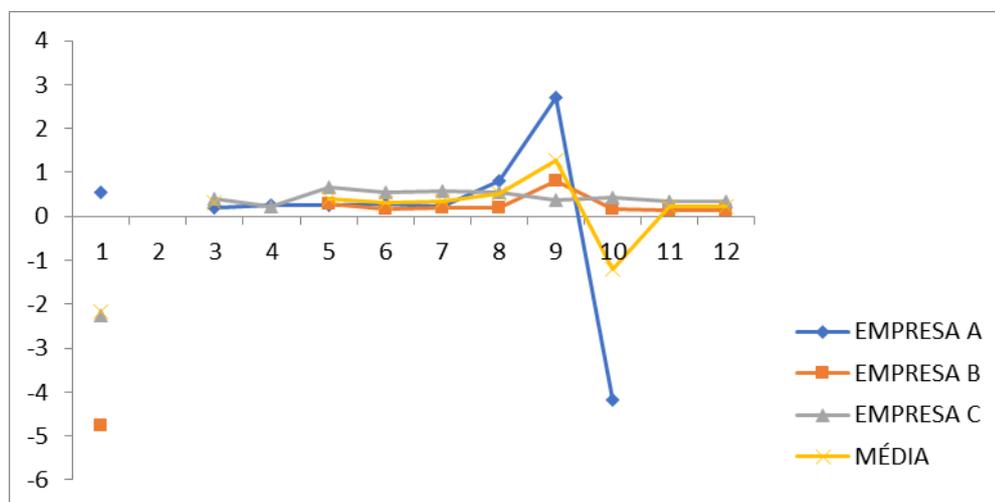


Figura 5 - Retorno do Investimento em Marketing do produto Ômega
 Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

4.4. Análises dos resultados das Empresas

As tabelas abaixo representam um comparativo anual entre faturamento, lucro líquido e margem líquida de cada empresa. No ano 1, a empresa B foi a que possuiu maior margem líquida, ou seja, seu custo anual foi muito baixo, resultando em praticamente metade do seu faturamento. Com isso, sua margem líquida foi alta (0,19).

A empresa B obteve uma margem líquida de 0,14, ou seja, ela obteve um rendimento razoável se comparado às outras empresas. Contrapondo a esse cenário, encontra-se a empresa C, que obteve a menor margem líquida no período abordado. Como pode ser observado, ela terminou o ano 1 com um lucro líquido muito pequeno se comparado ao seu faturamento total. Diante disso, pode-se concluir que ela obteve um custo anual muito elevado, o que prejudicou consideravelmente a sua margem líquida.

Empresa	Faturamento	Lucro Líquido	Margem Líquida
A	R\$ 60.754.497,00	R\$ 11.497.394,00	0,19
B	R\$ 50.496.600,00	R\$ 6.916.839,00	0,14
C	R\$ 73.135.360,00	R\$ 8.534.536,00	0,12

Figura 6 - Demonstração dos Resultados Ano 1

Fonte: Elaborada pelos próprios autores

A tabela 7 mostra os resultados do ano 2 das três empresas estudadas. A empresa A permaneceu na média, isto é, ela conseguiu gerenciar bem seus custos, assim como a empresa B. A empresa B que obteve a margem líquida maior, ou seja, ela foi nesse período a que melhor conseguiu alocar seus custos a fim de obter um resultado líquido bom. Já a empresa C permaneceu com a margem líquida inferior as demais, da mesma maneira que no ano anterior. Sendo assim, ela continuou com problemas na redução dos seus custos.

Empresa	Faturamento	Lucro Líquido	Margem Líquida
A	R\$248.597.950,00	R\$ 24.454.551,00	0,10
B	R\$194.031.774,00	R\$ 25.252.197,00	0,13
C	R\$240.831.335,00	R\$ 20.688.821,00	0,09

Figura 7 - Demonstração dos Resultados Ano 2

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

A tabela 8 apresenta os resultados para o ano 3 das empresas A, B e C. Nesse ano, o cenário se alterou drasticamente pois a empresa C conseguiu administrar melhor seus custos e passou para uma margem líquida de 1,77. A empresa B continuou na média, mas o seu lucro em comparação ao ano anterior se reduziu consideravelmente, ou seja, seus custos para o último ano aumentaram. A empresa A aumentou seu faturamento em relação ao ano anterior, entretanto, seus gastos não refletiram tanto na sua margem. Com isso, ela acabou perdendo posição em relação as suas concorrentes.

Empresa	Faturamento	Lucro Líquido	Margem Líquida
A	R\$275.776.450,00	R\$ 70.395.569,00	0,26
B	R\$275.324.601,00	R\$ 92.033.363,00	0,33
C	R\$143.195.724,00	R\$254.431.468,00	1,77

Figura 8-Demonstração dos Resultados Ano 3

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

Logo, podemos considerar que as três empresas, apesar dos altos faturamentos, não obtiveram constância nas suas margens líquidas. Esse resultado mostra que as empresas tiveram dificuldade em alocar seus custos adequadamente, em grande parte devido ao fato de que as mesmas não consideravam os gastos com marketing como custo e sim como investimento.

5. Conclusão

No decorrer do artigo, procuramos entender o impacto que os gastos com marketing podem refletir no rendimento das empresas simuladas. Através de uma das fórmulas de Métrica em Marketing, o Retorno sobre o Investimento em Marketing, procuramos avaliar o desempenho dessa área em cada empresa. Para elaborar uma análise mais detalhada, consideramos cada empresa e cada produto individualmente.

Com isso, concluímos que o alto investimento em Marketing na realidade pode ser muito prejudicial, pois acreditava-se que esse recurso seria somente um investimento, sendo que este recai diretamente no custo do produto, diminuindo assim sua margem de contribuição. Vale ressaltar que essa é somente uma das variáveis que estão diretamente ligadas ao desempenho da empresa. Nesse sentido, para que ocorra um competente aproveitamento dos investimentos nesse setor, é imprescindível que haja um bom controle dos processos internos da empresa. Esse bom controle, sem dúvida, pode ser obtido através de um bom Plano de Marketing, pois este consegue analisar diversos aspectos que são muito úteis para o desenvolvimento das empresas.

5.1. Contribuições

O artigo procurou demonstrar como uma boa gestão da área de marketing é essencial para que a empresa possa realizar boas vendas e por fim obter bons resultados. Com isso, o estudo pretende auxiliar futuros gestores de empresas simuladas mostrando que o investimento em marketing precisa de um grande enfoque.

5.2. Limitações

A pesquisa teve como limitação a utilização somente de uma das variáveis que podem refletir nas vendas e no resultado final da empresa. Não foi levado em consideração os preços praticados para cada produto. Outra limitação existente é a de que, devido a pesquisa ter sido elaborada após a finalização do jogo, não foi possível realizar uma pesquisa-ação, ou seja, as integrantes da pesquisa não puderam aplicar as considerações da pesquisa na empresa na qual participaram.

5.3. Proposições para novos estudos

No decorrer da pesquisa, as alunas descobriram que para que se possa encontrar um percentual ideal de investimento em marketing, seria necessário que houvesse uma regressão através de fórmulas estatísticas, que acabou não sendo desenvolvida pelas mesmas. Com isso, recomendamos para futuras pesquisas que seja elaborada esse cálculo pois a falta do percentual ideal foi um dos agravantes dos resultados obtidos. Além disso, devido ao fato de ter sido uma limitação da nossa pesquisa, sugerimos que haja também um estudo que considere as outras variáveis que compõem o composto de marketing.

6. Referências

- FARRIS, P. W. B.; NEIL T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Métricas de Marketing: o guia definitivo de avaliação de desempenho do marketing**. 2.a Ed. Tradução de Sardenberg, R: Bookman, 2012.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**.4.a Ed., São Paulo, 2002.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de Gestão: Simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada**. São Paulo: Manole, 2010.
- URDAN, Flávio T.; URDAN, André T. **Gestão do Composto de Marketing**. Visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação. Tática para as empresas brasileiras. Casos e aplicações. 2 ed. São Paulo. Atlas 2013
- GUISSONI, L. A. **Proposta de metodologia para a avaliação das comunicações integradas de marketing: uma abordagem focada na gestão baseada em valor**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.
- OLIVEIRA, M. A. **Implantando o Laboratório de Gestão: um programa integrado de educação gerencial e pesquisa em administração**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- TANABE, M. **Jogos de Empresas**. São Paulo, FEA-USP. Dissertação de Mestrado, 1977.
- HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 19/06/2017
- REICHHELD, Frederick F.; SASSER, Earl W. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**. v. 68, p. 105-111, 1990.
- REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.363p.
- CHURCHILL, G. A; PETER, P. J. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- KEYS, B.; WOLFE, J. The role of management games and simulations in education and research: Yearly Review. **Journal of Management**. v. 16, n. 2, p. 307-336, 1990.