

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING E COMUNICAÇÃO

DECISÕES DE PREÇOS NO VAREJO: ESTUDOS DE CASOS NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE/MG

AUTORES

ANTÔNIO ARTUR DE SOUZA

Universidade Federal de Minas Gerais
artur@face.ufmg.br

DANIELLE AFONSO DE ABREU

Universidade Federal de Minas Gerais
daniellebreu@yahoo.com.br

EWERTON ALEX AVELAR

Universidade Federal de Minas Gerais
ewerton@face.ufmg.br

JOSMÁRIA LIMA RIBEIRO DE OLIVEIRA

Puc Minas/Faculdade Batista de Minas Gerais
josmariadeoliveira@terra.com.br

RESUMO

Diante da competitividade crescente e da proximidade com o consumidor final, o varejo necessita de dinamismo para responder às demandas do mercado. A formação de preço (FP) neste segmento é uma atividade estratégica, pois impacta a rentabilidade e o posicionamento competitivo da empresa. A pesquisa descrita no presente artigo contempla dois estudos de casos, de caráter exploratório e qualitativo, realizados em empresas varejistas com sede em Belo Horizonte/MG. O objetivo foi descrever e analisar o processo de FP em empresas do varejo e avaliar os sistemas de informações (SIs) utilizados para dar suporte a este processo. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental e observação não-participante. Foi possível modelar os processos de FP das empresas estudadas, o que possibilitou a compreensão dos diferentes procedimentos que compõem esses processos e seus relacionamentos com os SIs. Observou-se que, em ambas as empresas, a FP constitui um processo complexo, fundamentado, principalmente, em análises de custos, preços da concorrência e comportamento dos consumidores. Observou-se também que o SI de uma das empresas fornece diversas informações importantes para orientar seu gestor de preços, enquanto o SI da outra empresa pesquisada contribui muito pouco para orientar seu gestor de preços.

ABSTRACT

The increasing competitiveness and the closeness to the final customer are key characteristics of the retailing sector. This scenario leads retailers to be dynamic in order to cope with market demands. Pricing in this sector is a strategic task due to its direct impact on both profitability and competitiveness. This paper presents an exploratory and qualitative research based on two case studies carried out in retailing companies located in Belo Horizonte city. The research objectives were to describe and analysis the pricing process and to assess the information systems (IS) used to support this process. The data was collected through semi-structured interviews, administrative records review and non-obtrusive observation. It was possible to

develop a pricing process model for the studied retailers. This model allows the understanding of the different procedures that comprise this process and their interaction with the IS. It was possible to conclude that in both companies the pricing is a complex process based mainly on the analysis of costs, competitors' prices, and the customers' behavior. The IS of one of the companies provides most of the relevant information required to support the pricing process. However, the other company uses an IS that does not provide adequate support.

Palavras-Chave: Varejo. Formação de Preços. Sistema de Informações.

1. INTRODUÇÃO

Em um contexto cada vez mais competitivo, as empresas necessitam desenvolver estratégias empresariais eficientes e dinâmicas para assegurar sua sobrevivência. A velocidade das transformações tem exigido uma maior dedicação e adaptabilidade das empresas para acompanhar o constante processo de evolução do mercado. Este ambiente de crescente concorrência afeta, principalmente, os segmentos que atuam muito próximos ao consumidor, tal como o setor varejista. Segundo Kotler e Armstrong (1998), o varejo é o setor que engloba todas as atividades de venda de produtos e serviços a consumidores finais, para seu uso pessoal e familiar.

Como resultado das pressões do mercado e do maior nível de exigência dos consumidores, os varejistas buscam ganhar eficiência (URDAN; URDAN, 2006). Araújo *et al.* (2006) destacam que, dentre os fatores que devem ser analisados para assegurar a competitividade e a permanência das empresas nesse ambiente, aponta-se o preço. Segundo Parente (2000), o preço é um dos elementos mais flexíveis do composto de marketing e aquele que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas. Por essas razões, as decisões de preços devem ser analisadas sob uma visão ampla e coerente com o mercado de atuação da empresa, na medida em que envolvem diversas variáveis quantitativas e qualitativas, as quais, na maioria das vezes, não dependem apenas da empresa.

Estudos sobre a formação de preços (FP) no varejo apresentam grande relevância, pois este é um setor importante na economia brasileira, possuindo uma receita operacional líquida estimada em R\$ 333,5 bilhões, conforme a Pesquisa Anual do Comércio, realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) no ano de 2004 (IBGE, 2006). O setor era composto por 1,16 milhões de empresas naquele ano, representando cerca de 85% das empresas comerciais do país, sendo caracterizado por um grande número de estabelecimentos de pequeno porte.

A prática da FP nas empresas varejistas brasileiras de pequeno e médio porte tem sido muito pouco discutida. Dentre os estudos que tratam deste tema destacam-se: (1) Sousa e Canedo Jr. (1999), que abordam a FP em pequenos e médios supermercados; (2) Lupoli Jr (2001), que apresenta um estudo de caso sobre a FP em uma empresa varejista de pequeno porte; e (3) Braga Jr. *et al.* (2005), que analisam o processo de FP em um supermercado de médio porte. Desse modo, pode-se dizer que há carência de estudos sobre a prática da FP nestas empresas. As poucas evidências disponíveis, como por exemplo Souza *et al.* (2006), indicam que há informalidade, decorrente da realização da FP por pessoas não habilitadas tecnicamente, o que leva a não utilização de métodos apropriados. Assim, há evidências de que a FP não está recebendo a devida atenção por parte de pequenos e médios varejistas.

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que objetivou descrever e analisar o processo de FP em empresas do varejo e avaliar os sistemas de informações (SIs) utilizados para dar suporte a este processo. O presente trabalho está estruturado em sete seções, incluindo esta Introdução (seção 1). O problema de pesquisa e os objetivos são apresentados na seção 2. Posteriormente, apresenta-se uma revisão da literatura sobre FP no varejo e SIs como suporte à FP (seção 3). Segue-se, na seção 4, a metodologia, e na seção 5, os estudos de casos. A análise dos resultados é apresentada na seção 6. Por fim, na seção 7, apontam-se as conclusões do estudo.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Diante da relevância do segmento varejista e da importância da FP para assegurar a permanência das empresas deste segmento no mercado, colocam-se os seguintes problemas de pesquisas propostos para o estudo: Como ocorre o processo de FP em empresas do

comércio varejista? Como são utilizados SIs para dar suporte ao processo de FP? É possível estabelecer relação entre o processo de FP em empresas varejistas distintas?

Este artigo apresenta, então, os resultados de uma pesquisa que objetivou: (1) descrever e analisar o processo de FP em empresas do varejo e (2) avaliar os SIs utilizados para dar suporte a este processo. Neste sentido, procurou-se atingir os seguintes objetivos específicos: (a) modelar os processos de tomada de decisão associados à FP nas empresas estudadas; (b) identificar e analisar as variáveis (fatores) que são consideradas na FP; (c) analisar a forma como são obtidas as informações sobre as variáveis externas, tais como concorrência e comportamento do consumidor; (d) descrever e avaliar os sistemas de informações utilizados pelas empresas para dar suporte ao processo de FP; e (e) identificar as possíveis dificuldades enfrentadas pelos profissionais responsáveis por este processo. A referida pesquisa, de caráter exploratório e qualitativo, consistiu em dois estudos de casos, realizados em empresas varejistas sediadas em Belo Horizonte/MG.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1. A formação de preços no varejo

De acordo com Ferreira (1999), preço é a quantidade de dinheiro necessária para comprar uma unidade de mercadoria ou serviço. Kotler e Armstrong (1998) definem preço em um sentido mais amplo: a soma de valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou de usarem um produto. Segundo Gordon (2006), uma gestão de preços bem sucedida contribui para o alcance de maior participação no mercado, crescimento das vendas e aumento da lucratividade. Assim, determinar o preço de venda de seus produtos e/ou serviços representa uma das mais importantes decisões de uma empresa, pois afeta diretamente seus resultados.

Devido à sua importância, o preço se insere no planejamento estratégico da empresa. Segundo Nagle e Holden (2003), pode-se conceituar a formação estratégica de preços como a coordenação das decisões mercadológicas, competitivas e financeiras, inter-relacionadas, para definir preços lucrativamente. Uma lucratividade superior pode ser atingida ao se encontrar e explorar as sinergias entre as necessidades dos clientes e as capacidades da empresa. Desta forma, a empresa deixa de simplesmente reagir às condições do mercado e passa a gerenciá-las de forma pró-ativa.

De acordo com Kotler e Keller (2006), o processo de FP deve incluir as seguintes etapas: a seleção do objetivo da determinação de preços; a análise dos principais fatores que influenciam a FP (comportamento do consumidor, concorrência e custos); e a seleção de um método de determinação de preço. Em relação aos objetivos da FP, Parente (2000) ressalta que estes, geralmente fundamentam a política de preços de uma empresa, sendo que objetivos os mais comuns às empresas varejistas são: sobrevivência, objetivos de vendas, de lucros e objetivos de imagem de preço. O objetivo da FP é definir um valor que o cliente esteja disposto a pagar e que, ao mesmo tempo, “cubra” os custos do bem/serviço vendido e remunere os investimentos.

Quanto à análise dos fatores, muitos deles devem ser considerados para a formação de um preço adequado. Dentre eles, muitos são externos, tais como o comportamento do consumidor e a concorrência. Quanto a este último, Parente (2000) apresenta que, a partir do conhecimento dos preços dos concorrentes, as empresas podem definir seus próprios preços, considerando as diferenças de qualidade entre os produtos e os serviços agregados. Além dos fatores externos citados anteriormente, o fator interno “custos”, de modo geral, também influencia, profundamente, as decisões de preços nas empresas. Neste sentido, Kotler e Keller (2006) afirmam que as empresas desejam cobrar um preço que cubra seus custos e lhe dêem um retorno justo por seu esforço e risco.

Após as considerações acerca dos principais fatores que influenciam a FP, é

necessário que as empresas selecionem um método de determinação de preços. Segundo Beulke e Bertó (1996), tais métodos podem ter enfoque mercadológico. A partir da abordagem mercadológica, a empresa pode optar por orientar sua FP principalmente pelos preços dos concorrentes ou considerar a percepção de valor dos clientes como a chave da determinação de preços. Em uma abordagem financeira, pode-se utilizar o método *mark-up*, que é muito praticado pelas empresas comerciais (SOUSA; CANEDO JR., 1999). Segundo Morgado e Gonçalves (2001), este método de FP consiste em aplicar um fator de *mark-up* sobre o custo do produto.

Guilding *et al.* (2005) destacam a importância dos custos para a FP no varejo, pois esse setor tem maior facilidade em obter informações sobre os principais custos dos produtos comercializados do que sobre o mercado. Entretanto, de modo geral não é suficiente a consideração do enfoque financeiro isoladamente, em detrimento do enfoque mercadológico (BEULKE; BERTÓ, 1996). Assim, pode-se dizer que a interação entre os dois enfoques possibilita uma formação estratégica de preços, na qual o preço depende dos clientes, dos custos e dos concorrentes, com vistas à rentabilidade (URDAN; URDAN, 2006).

Independentemente da abordagem escolhida (orientada pelo mercado, pelos custos, ou integração de ambos), em algumas situações a empresa poderá considerar fatores adicionais para definir o preço final, tais como a determinação de preços psicológicos e a definição de preços por linhas de produtos. Os preços psicológicos são utilizados no comércio varejista e consistem em preços cujo valor vem logo abaixo de um “número redondo”, dando uma idéia de redução (BOONE; KURTZ, 1998). A precificação por linhas de produtos consiste em oferecer um número limitado de preços, pré-determinados dentro de uma classificação, correspondendo a diferentes grupos de produtos (LEVY; WEITZ, 2000). Desse modo, verifica-se a complexidade das decisões de preços, que acarreta grandes dificuldades aos tomadores de decisão para apresentar aos clientes preços adequados, competitivos e que, simultaneamente, possibilitem a rentabilidade desejada. Essa complexidade advém da grande diversidade de fatores internos e externos às empresas, que influenciam continuamente o processo decisório dos gestores.

3.2. Sistemas de informações como suporte à formação de preços

Atualmente, os gestores têm dado bastante relevância à utilização da tecnologia da informação, devido aos benefícios que podem ser obtidos com o uso de tal tecnologia. Segundo Albrecht e Pedron (2005), a tecnologia da informação pode auxiliar as empresas na transmissão e no processamento de uma ampla diversidade de informações. Laurindo *et al.* (2001) destacam que o uso eficaz da tecnologia da informação, em sintonia com a estratégia de negócio e as características de uma empresa, constitui-se em um fator muito importante para o sucesso da empresa mesma.

Turban *et al.* (2003) apresentam uma série de “pressões” que o ambiente empresarial faz sobre as empresas, forçando-as a utilizar os recursos da tecnologia da informação: a concorrência global por negócios e mão-de-obra; a necessidade de operações em tempo real; a mudança na força de trabalho (aumento do número de mulheres e de deficientes, dentre outros, no mercado de trabalho); a orientação voltada para o cliente; as novidades tecnológicas e a obsolescência; a “avalanche” de informações; simples união da “fronteira digital” entre os idiomas; a regulamentação e desregulamentação governamentais; e as questões éticas. Neste contexto, as empresas investem cada vez mais em SIs para gerir melhor as informações em seu ambiente interno. Neste sentido, Robic e Mattar (2005, p.4) afirmam que “os sistemas de informações, suportados pela tecnologia da informação vêm se desenvolvendo e sendo cada vez mais utilizados, a fim de se obter efetivamente os benefícios inerentes à sua utilização de forma estratégica para a empresa”.

Um SI pode ser conceituado como um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações

com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações (LAUDON; LAUDON, 1999). Podem ser citados como capacidades dos SIs: processamento de transações; armazenamento e acesso rápido a grandes massas de dados; comunicação rápida (de uma máquina para outra, de um ser humano para outro); redução da sobrecarga de informações; expansão das fronteiras das empresas; e fornecimento de suporte para a tomada de decisão (TURBAN *et al.*, 2003).

Os SIs destinados a dar suporte à tomada de decisões desestruturadas (decisões nas quais não há um total conhecimento sobre os fatores que influenciam as mesmas), tais como as referentes aos processos de FP nas empresas varejistas são denominados sistemas de suporte à decisão. Conforme Turban *et al.* (2004), estes sistemas são baseados em computador e requerem um grande envolvimento de seus usuários. Há uma grande diversidade de SIs que podem ser utilizados para fornecer suporte às decisões de preços nas empresas. Tais sistemas podem ser bastante simples (tais como os baseados em planilhas eletrônicas) ou bastante complexos (tais como os ERPs).

Usualmente, os sistemas mais simples utilizados pelas empresas para dar suporte à tomada de decisão são baseados em planilhas eletrônicas. Segundo Coles e Rowley (1996), as planilhas eletrônicas utilizadas como suporte ao processo decisório se tornaram a principal ferramenta à disposição dos gestores na atualidade. As grandes vantagens desta ferramenta são a sua acessibilidade, simplicidade e flexibilidade. Alguns estudos sobre a utilização de planilhas para auxiliar à FP são apresentadas em alguns estudos, tais como Souza *et al.* (2005) e Moore e Weatherford (2005).

A utilização de ERPs para dar suporte aos profissionais durante o processo de FP demonstra um grande potencial a ser explorado. Como discutido anteriormente, estes sistemas integram os SIs de uma empresa, permitindo que o profissional responsável pelas decisões de preços possua um rol muito maior de informações fidedignas e em tempo real para subsidiar sua tomada de decisão. Estudos, tais como Araújo *et al.* (2006) vislumbram as vantagens potenciais que as empresas podem auferir ao utilizar ERPs para auxiliar no processo de FP.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa consistiu em dois estudos de casos, de natureza exploratória e qualitativa. O estudo de caso, conforme Yin (2005) é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto de vida real, utilizando-se múltiplas fontes de evidência. Segundo este autor, o estudo de caso permite conhecimentos amplos e detalhados do objeto de estudo. A pesquisa pode ser classificada como exploratória devido ao pequeno número de estudos disponíveis sobre o processo de FP no mercado varejista. Optou-se pela pesquisa qualitativa, pois, de acordo com Flick (2004), esta permite o estudo de temas complexos, adotando diversas perspectivas para analisar o problema.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica ampla em bibliotecas de universidades, bases de dados bibliográficos (www.periodicos.capes.gov.br), anais de congressos e outras páginas eletrônicas da Internet. Este estudo teve como finalidade identificar as principais abordagens teóricas, além de resultados de pesquisas empíricas sobre o processo de FP e suas peculiaridades no varejo. Posteriormente, definiram-se as unidades de análise dos estudos de casos, realizados em duas empresas varejistas sediadas em Belo Horizonte/MG (neste estudo denominadas A e B, no intuito de resguardar informações sigilosas). Buscou-se empresas voltadas para o varejo popular, tanto de pequeno quanto de médio portes e com diferentes segmentos de produtos. Foram selecionadas as empresas A e B pela possibilidade de comparação entre varejistas de diferentes características, permitindo observar semelhanças e diferenças nos processos de FP e nos SIs que dão suporte a esses processos. A empresa A possui quatorze filiais espalhadas pela capital mineira e por localidades do interior dos estados de Minas Gerais e Mato Grosso. Seu *mix* de produtos é

composto por tecidos, confecções e artigos de cama, mesa e banho. A empresa B, de menor porte, é uma empresa familiar e possui duas filiais na região metropolitana de Belo Horizonte. Esta empresa comercializa uma grande variedade de artigos esportivos, uniformes escolares e calçados.

Os dados utilizados na pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com os profissionais responsáveis pela administração, compras, vendas e decisões relacionadas à FP. O roteiro de entrevista abordou a caracterização inicial da empresa, sua atividade comercial (processos de compra e de venda de mercadorias), contabilidade, SIs utilizados, componentes de custos e sua gestão, bem como FP. Os entrevistadores dispuseram de liberdade para efetuar algumas perguntas, caso julgassem ser necessário, distintas das presentes no roteiro de entrevistas, como forma de adaptação a peculiaridades de algumas empresas. Foram analisados, também, os instrumentos utilizados para FP, como, por exemplo, planilhas e relatórios gerados pelos SIs. Além disso, esse estudo contou com a observação não-participante. A análise dos dados coletados por meio de entrevistas apoiou-se na análise de conteúdo, visando compreender o significado das mensagens e os fatores que determinaram essas características. De acordo com Cooper e Schindler (2003), este tipo de análise mede o conteúdo semântico da mensagem, protegendo-o contra a percepção seletiva do conteúdo, garantindo a aplicação rigorosa de critérios de confiabilidade e validade.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. Empresa A

A empresa A foi fundada em 1970. Com sede em Belo Horizonte/MG, a empresa possui 14 filiais nesta mesma cidade e em localidades do interior dos estados de Minas Gerais e Mato Grosso. A empresa A é dirigida por seu sócio proprietário, que conta com um gerente administrativo e financeiro e um gerente comercial. Possui faturamento anual em torno de R\$ 20 milhões e emprega cerca de 450 funcionários. A missão da empresa é “vender artigos de qualidade com preço compatível, atendendo a clientela de renda mais baixa”. A empresa comercializa tecidos, produtos de “cama, mesa e banho”, confecções masculina, feminina e infantil. Atualmente, a empresa trabalha com cerca de dois mil itens.

O processo de FP na empresa A apresenta relativa complexidade. Este processo é de responsabilidade do gerente comercial e inicia-se no momento da compra de mercadorias. No processo de compra, há uma análise de alguns importantes aspectos referentes às mercadorias, tais como: custo do produto, qualidade, aceitação pelos clientes, adequação ao estoque, histórico das vendas e possível preço de venda. Devido à grande concorrência que enfrenta em algumas categorias de produtos, a empresa A busca sempre reduzir os custos da compra para poder oferecer preços competitivos e manter a clientela. Em alguns casos, a empresa encomenda o produto diretamente com o fabricante, incorrendo em custos menores. Após a compra, o gerente comercial calcula o custo das mercadorias. Este custo é formado pelos valores de aquisição das mercadorias, subtraídos os impostos recuperáveis pela empresa.

Posteriormente ao cálculo do custo das mercadorias, é feita uma análise mercadológica do produto para escolha do *mark-up* a ser aplicado sobre o custo. A empresa possui uma margem padrão que foi obtida a partir da experiência e da análise de resultados financeiros anteriores. Essa margem inclui diversos dispêndios financeiros que o resultado da empresa precisa abranger, tais como: impostos, comissões, taxas cobradas pelas administradoras de cartões de crédito e débito, despesas bancárias (CPMF, por exemplo), valor médio do frete, além de outras despesas de venda. Também são incluídos: contribuição para os custos e despesas fixas, margem prevista para futuras liquidações, custos de estocagem e a lucratividade esperada pelos administradores. Em relação à margem para liquidações futuras, o gerente comercial estima que uma parcela remanescente do estoque

precisará ser vendida em liquidações e inclui no preço uma margem para que essa liquidação não gere prejuízos.

A análise mercadológica tem como objetivo adequar o *mark-up* a cada produto, devido às suas particularidades. São analisados os preços dos principais concorrentes, o valor percebido pelos clientes (preço/benefício), o custo de aquisição, a rotatividade do estoque e a quantidade esperada de venda. Dependendo das características do produto, o *mark-up* pode ser reduzido ou aumentado. Se o produto sofre concorrência elevada e é pouco valorizado pelo cliente, o gerente precisa reduzir o *mark-up* para manter a competitividade do produto. Além disso, os produtos com alto giro de estoque e grandes quantidades de venda também possibilitam a redução do *mark-up* e a obtenção de lucro por meio do maior volume de vendas. Caso o produto tenha pouca concorrência, seja muito valorizado pelo cliente, ou tenha sido adquirido com custos baixos, o *mark-up* pode ser elevado. Desta forma, há uma grande discrepância entre as margens de *mark-up* aplicadas nas diferentes linhas de produtos oferecidos.

Em seguida, o preço obtido é adequado a duas políticas estratégicas da empresa: preços psicológicos e preços por linha de produtos. Com relação aos preços psicológicos, usualmente é utilizada a terminação R\$ 9,90 (nove reais e noventa centavos) ou R\$ 0,90 (noventa centavos) no preço apresentado ao cliente. O gerente comercial afirma que essa política estimula as vendas. Em relação aos preços por linhas de produtos, a empresa define faixas de preços para os produtos similares, diferenciadas, principalmente, pelo nível de qualidade. Finalizado esse processo, o preço apurado é registrado no sistema, juntamente com o registro da entrada da mercadoria. O modelo do processo de FP na empresa A é apresentado na Figura 1.

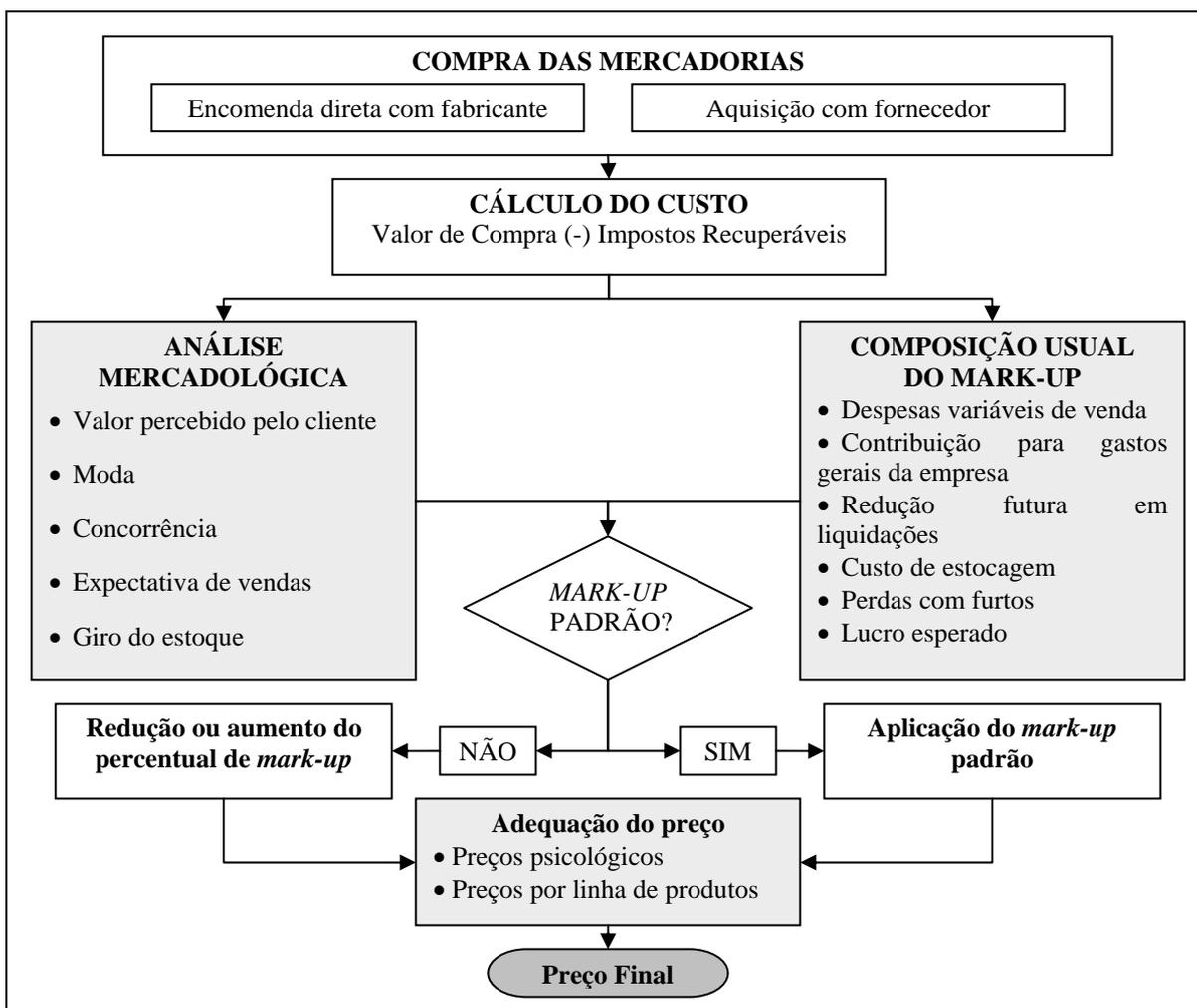


Figura 1. Modelo do processo de formação de preços na empresa A

Conforme Figura 1, pode-se observar que esse processo é composto pelas seguintes etapas: compra das mercadorias, cálculo do custo, análise mercadológica por produto, definição do percentual de *mark-up* e adequação do preço. Além disso, observa-se que a definição do *mark-up* baseia-se em um percentual padrão, que é adequado a cada produto.

Há um acompanhamento constante dos resultados das vendas dos produtos. Quando necessário, o gerente comercial ou o proprietário reduzem os preços para estimular as vendas. Essas liquidações ocorrem em virtude de vendas abaixo do esperado, concorrência acirrada ou com o objetivo de eliminar o estoque no final de cada estação (verão e inverno). O impacto das liquidações é diferente de acordo com as características de cada produto. Os produtos básicos tendem a sofrer alterações de preços menores e menos freqüentes, pois o volume das vendas é pouco influenciado pela moda. Por outro lado, os produtos da estação, com forte influência da moda, têm seus preços reduzidos até que todas as peças saiam do estoque e a empresa recupere pelo menos o custo de compra, pois tais produtos têm pouca possibilidade de venda no ano seguinte.

Para dar suporte aos processos decisório da empresa, incluído o processo de FP, a empresa utiliza um ERP. Este sistema permite uma série de análises por parte dos tomadores de decisão. Ele foi implantado na empresa em 1989 e, desde então foi constantemente adaptado e customizado para atender à crescente necessidade de informações da empresa, principalmente para orientar o profissional responsável pelas compras e FP. Atualmente, os relatórios do ERP permitem a visualização dos resultados de vendas por filial, por categoria

de produtos ou por cada produto, movimentação do estoque de cada produto nos últimos 12 meses, dentre outros aspectos da empresa.

Contudo, o sistema apresenta algumas limitações técnicas que influenciam negativamente o processo decisório, tais como a inexistência de atualização *on-line* dos dados das filiais (resultados de vendas e baixas de estoques, por exemplo). Esses dados são processados e atualizados somente no final do dia. Há também limitações no sistema em termos de disponibilidade de alguns relatórios, que não são passíveis de alterações devido à inflexibilidade do sistema. Dentre as informações geradas pelo SI, grande parte daquelas referentes a custos, despesas e resultado de vendas é exportada para planilhas e gráficos do *Microsoft® Excel* (MS-Excel), para uma melhor visualização.

Mesmo apresentando algumas restrições, o ERP é utilizado em algumas etapas do processo de FP, principalmente naquelas relacionadas à análise dos estoques, das vendas e dos custos da empresa. As informações geradas pelo ERP são particularmente importantes para as decisões de compra de mercadorias, quando são analisados: a quantidade em estoque, o giro do produto e o resultado das vendas. Informações sobre as variáveis externas, tais como preços e ofertas dos concorrentes, não são armazenadas no sistema. Destaca-se que o preço de venda é calculado manualmente, no momento da compra da mercadoria e depois registrado no sistema. Conforme relatado nas entrevistas, a experiência é considerada a principal ferramenta para as decisões de preços, sem a qual o processo de FP não pode ser realizado de forma eficaz.

5.2. Empresa B

A empresa B é familiar e tem sede em Belo Horizonte/MG. Essa empresa foi fundada em 1976 por um casal de professores de educação física. Atualmente, possui uma filial na capital mineira e outra em Contagem (cidade na região metropolitana de Belo Horizonte), empregando cerca de 30 funcionários. A administração da empresa B é centralizada em seu sócio proprietário, que conta com os gerentes das três lojas e com um corpo administrativo. A empresa comercializa uniformes escolares e, principalmente, artigos esportivos, tais como material de natação, de musculação, troféus, redes, tênis, chuteiras, dentre outros, que somam mais de mil itens, devido à variedade de tamanhos, cores e modelos dos produtos.

O processo de FP na empresa B possui diversas particularidades, que variam de acordo com as características dos produtos. A FP inicia-se com a compra das mercadorias pela funcionária responsável ou pelo proprietário. As decisões de compras para as três lojas são centralizadas na matriz. A responsável pelas compras realiza contatos com os fornecedores e elabora os pedidos, além de receber os representantes e pesquisar fornecedores de novos produtos. São analisados diversos fatores para a escolha dos produtos, dentre os quais se destacam: custo do produto, condições de pagamento, prazos de entrega, qualidade, estoque e giro do produto.

A empresa B possui duas modalidades de venda, com preços diferenciados. A primeira é a venda interna (de “balcão”), cujos preços são fixos. A outra modalidade é a venda externa, para clubes, escolas, prefeituras e licitações em geral. Nesse caso, os preços são negociados e determinados individualmente. O primeiro passo para a FP é o cálculo do custo das mercadorias, que é realizado após o recebimento dos produtos na loja. Esse custo é composto pelos valores de aquisição das mercadorias constantes das notas fiscais, subtraídos os impostos recuperáveis pela empresa (ICMS), os descontos obtidos, e acrescido, se for o caso, o IPI. É importante ressaltar que o custo do produto considerado para a FP é referente à última compra realizada, independentemente da quantidade desse produto no estoque.

Após o cálculo do custo das mercadorias, geralmente, aplica-se um percentual de *mark-up* sobre o custo. A empresa possui alguns percentuais pré-estabelecidos para as diversas categorias de produtos. Tais percentuais são diferenciados de acordo com o volume de vendas e a concorrência. De maneira geral, a margem de *mark-up* abrange um percentual

para cobertura das despesas variáveis da venda, tais como comissão do vendedor e tributos. O percentual de *mark-up* inclui também uma contribuição para as despesas fixas, como despesas de manutenção da loja, administrativas, honorários do contador, salário do motorista que realiza as entregas, além do lucro esperado pelos proprietários. Esse método é utilizado principalmente pela facilidade de aplicação e rapidez do cálculo. A empresa B necessita dessa agilidade na FP devido à quantidade de produtos comercializados e à rapidez do giro dos seus estoques.

A FP na empresa B é realizada com o auxílio de uma planilha, que é preenchida manualmente pela gestora de preços. Nesta planilha, registra-se a data, a descrição do produto, a quantidade comprada, o custo estimado do produto, o preço sob o qual o produto é comercializado atualmente e o novo preço de venda. Esse novo preço é obtido com aplicação de um percentual de *mark-up*, de acordo com cada categoria de produtos. A seguir, o preço vigente e o potencial são comparados e define-se qual deles será utilizado. O preço que será aplicado é destacado nessa planilha.

Entretanto, há dois casos nos quais a empresa não pode formar seus preços utilizando a metodologia apresentada anteriormente: produtos de concorrência muito acirrada, e calçados de grandes marcas. Os produtos que apresentam uma concorrência muito acirrada de preços necessitam de maior cuidado no momento da FP. Como exemplo, podem ser citadas as camisas oficiais de times de futebol. Já em relação aos calçados de grandes marcas, os fabricantes impõem a seus revendedores uma faixa dentro da qual pode-se definir o preço de cada produto.

Independentemente do método utilizado para a FP, o preço apurado é registrado no SI da loja matriz. Os preços registrados no sistema são utilizados pelos vendedores para consulta e geração das notas fiscais de venda. As outras duas lojas não possuem sistema informatizado e trabalham com tabelas de preços na forma impressa. No caso de vendas externas, em grandes quantidades, há uma redução em relação aos preços praticados nas vendas diretas. Essa redução é estudada para cada orçamento ou licitação. Para a FP em vendas externas, são analisadas as quantidades dos produtos, o preço mínimo para cobrir os custos e obter lucro, a concorrência e a fidelidade do cliente.

De acordo com o modelo do processo de FP na empresa B apresentado na Figura 2, pode-se observar que o processo de FP na empresa B é composto pelas seguintes etapas: compra das mercadorias, cálculo do custo, análise mercadológica por produto e escolha do método de FP. De acordo com o produto, o método pode ser baseado no preço da concorrência, no preço tabelado pelo fabricante ou na aplicação do percentual de *mark-up*. Observa-se ainda que, ao optar pelo método *mark-up*, a empresa trabalha com percentuais diferenciados de acordo com a categoria de produtos (A, B ou C, por exemplo). A empresa sempre realiza liquidações para eliminar o estoque de alguns produtos que não tiveram o volume esperado de vendas ou saíram de linha nas fábricas no estoque. Quando ocorrem essas liquidações, o preço pode ser reduzido até o valor do custo do produto. Com isso, a empresa aumenta a liquidez do capital, que pode ser utilizado para renovar os estoques ou para outros investimentos.

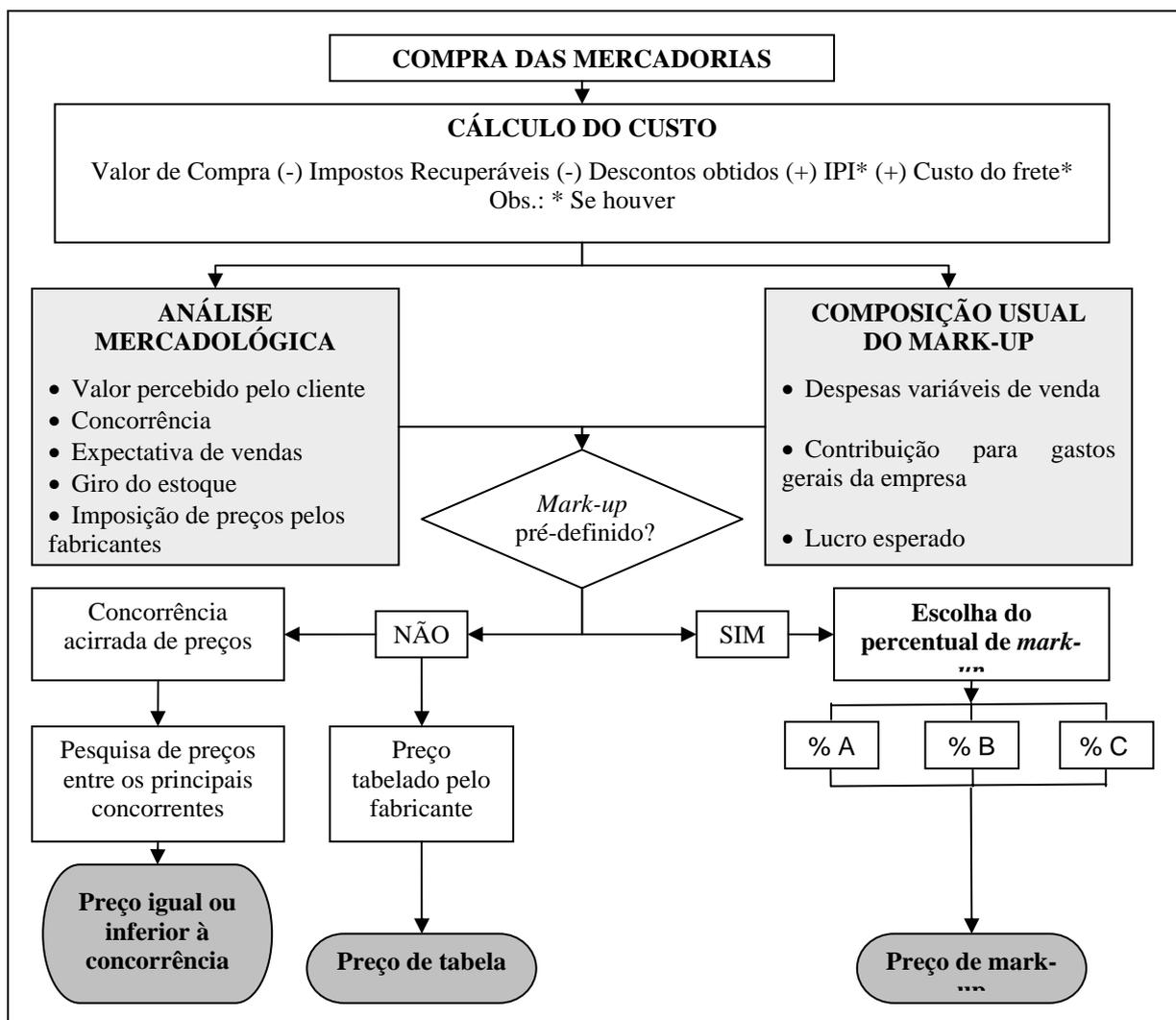


Figura 2. Modelo do processo de formação de preços na empresa B.

É importante ressaltar que, atualmente, a empresa B encontra grande dificuldade para competir com base em preços. Observa-se que os preços de alguns produtos estão cada vez mais homogêneos entre os concorrentes e que há uma crescente concorrência do varejo informal. Como as lojas informais não pagam tributos e não arcam com encargos trabalhistas, apresentam preços muito baixos. Desta forma, a empresa busca desenvolver outras vantagens competitivas, oferecendo a seus clientes uma série de benefícios, tais como: qualidade e cortesia no atendimento, conforto, estacionamento, segurança, garantia de qualidade, serviço de entrega e condições de pagamento. Tais benefícios têm como objetivo conquistar e garantir a fidelidade dos clientes.

A empresa B utiliza um SI próprio para processamento das transações e suporte às decisões gerenciais. Entretanto, as informações geradas por esse sistema têm pouca importância no que tange ao processo de FP. O SI foi desenvolvido por um analista/programador contratado, e customizado para a empresa. Este sistema armazena dados relativos a: contas a pagar, relação de fornecedores e tabelas de preços, além de emitir os cupons fiscais de venda. Assim, as informações geradas pelo SI são utilizadas basicamente no momento da compra, no qual se consulta a relação de fornecedores e se realiza a comparação entre o preço vigente e o preço calculado a partir da nova compra.

Uma grande deficiência do SI utilizado é a ausência de recursos para se realizar o controle de estoques de forma eficiente e confiável. Embora possua ferramentas para o

controle de estoques, as tentativas de informatização desse controle falharam e geraram prejuízos à empresa. Atualmente, o controle de estoques é manual, sendo necessária a contagem física quando se necessita de informações sobre a posição do estoque dos produtos. Com isso, tem-se um grande dispêndio de tempo na apuração das quantidades dos produtos para elaboração dos pedidos de compra. Além disso, muitas vezes, a necessidade de novas compras só é percebida quando falta um produto no estoque, o que acarreta perda de vendas.

5.3. Comparação dos resultados

Os estudos de casos foram realizados em duas empresas varejistas. Observa-se que as empresas pesquisadas apresentam características diversas quanto ao porte e aos produtos comercializados. Apesar das diferenças entre as empresas, verificou-se que os seus processos de FP apresentam diversas semelhanças. Ambos possuem basicamente as mesmas etapas: iniciam-se com a compra das mercadorias, seguida do cálculo do custo e da análise mercadológica para cada produto. O método *mark-up* é utilizado nas duas empresas, sendo que é o único método utilizado na empresa A e o método predominante na empresa B. Esta empresa utiliza, além do método *mark-up*, o preço de tabela e o preço baseado na concorrência. O primeiro é adotado devido a restrições de alguns fornecedores de calçados. O preço baseado na concorrência, por sua vez, é utilizado no caso de mercadorias para as quais a concorrência é mais agressiva.

A pesquisa permitiu identificar e analisar diversos fatores internos e externos que influenciam cada etapa do processo de FP nas empresas pesquisadas, bem como identificar a origem das informações utilizadas para inferir sobre os mesmos, conforme apresentado no quadro 1. Como fatores internos, destacam-se: custos (custo do produto, despesas variáveis de venda e gastos gerais da empresa), histórico e expectativa de vendas, estoque e qualidade do produto. No que tange aos fatores externos, estes exigem um maior cuidado por parte dos tomadores de decisão, pelo fato destes terem pouco, ou nenhum controle sobre esses fatores, que se localizam no ambiente externo à empresa. Os principais fatores externos enumerados pelos entrevistados foram: a concorrência, o valor percebido pelos clientes.

A partir da análise do quadro 1, pode-se observar que a maior parte dos fatores analisados são comuns às duas empresas, sendo que a empresa A possui uma análise mais abrangente. A empresa B não analisa o histórico de vendas, as perdas com roubos e a previsão para liquidações, devido à carência de informações sobre esses fatores. Também não é analisado pela empresa B o fator “moda”, por não exercer influência relevante nos segmentos de artigos esportivos e de uniformes.

Quanto à origem das informações, percebe-se uma maior divergência entre os resultados das empresas. Essas divergências resultam, principalmente, da utilização de SIs bastante distintos para auxiliar o processo decisório de FP. A empresa A utiliza um sistema ERP, constantemente customizado, desde sua implantação, em 1989. Este tipo de sistema permite que a gestão informacional da empresa seja feita de forma centralizada, gerando, teoricamente, uma maior dinâmica dos processos internos e uma maior produtividade dos funcionários, que podem buscar informações diretamente do sistema. O ERP utilizado gera diversos relatórios relevantes ao processo decisório para os gestores, embora apresente algumas limitações. Muitas vezes são utilizados planilhas e gráficos elaborados no MS-Excel para o tratamento alguns dados. Todavia, o ERP é considerado importante para a tomada de decisão de preços na empresa A. Os principais relatórios do SI utilizados para FP são relativos ao histórico de vendas, aos estoques e aos custos da empresa.

A empresa B, por sua vez, utiliza um SI menos sofisticado do que o da empresa A, além de não utilizá-lo de maneira intensiva em seu processo de FP. O SI na empresa B foi desenvolvido por um programador e customizado com base em algumas necessidades demandadas pelas peculiaridades do ambiente da empresa. A primeira grande limitação do sistema consiste no fato do mesmo não ser implantado em todas as lojas. Este SI funciona

apenas na matriz, e, embora seja utilizado para o processamento de transações e suporte a algumas decisões gerenciais, não influencia relevantemente o processo de FP, sendo utilizado, nesse sentido, durante o processo de compra de mercadorias, fornecendo a relação dos fornecedores e a tabela de preços praticados pela empresa.

FATORES ANALISADOS		ORIGEM DAS INFORMAÇÕES	
		Empresa A	Empresa B
COMPRAS	Custo	Negociação com fornecedor	Negociação com fornecedor
	Condições de pagamento		
	Prazo de entrega		
	Valor do frete		
	Quantidade em estoque	Relatórios dos SIs	Contagem manual
	Histórico de vendas		–
	Expectativa de vendas	Experiência	Experiência
	Moda	“Novela das 8” da Globo	–
COMPOSIÇÃO DO MARK-UP	Despesas variáveis de venda	Relatórios dos SIs	Controle manual
	Gastos gerais da empresa	Planilhas em Excel	
	Custo de estocagem	Experiência	Experiência
	Previsão para liquidações	Experiência	–
	Perdas com roubos	Estoque físico x Registro no SI Experiência	–
	Lucratividade esperada	Planejamento	Planejamento
ANÁLISE MERCADOLÓGICA	Concorrência	Visitas às lojas dos principais concorrentes Coleta de preços Análise de propagandas	Visitas às lojas dos principais concorrentes Coleta de preços
	Valor percebido pelos clientes	Pesquisa com clientes Experiência	Experiência
	Giro do estoque	Relatórios do SI	Experiência
	Venda esperada	Experiência	Experiência
	Categorias de produtos	Análise do produto	Análise do produto

Quadro 1 - Origem das informações sobre os principais fatores analisados na FP das empresas pesquisadas

Em ambas empresas, foi observada a intensiva utilização do conhecimento baseado na experiência para fundamentar o processo de FP. Grande parte das decisões referentes à compra de produtos e à fixação de preços é baseada em julgamentos subjetivos. A experiência no comércio e nos segmentos em que as empresas atuam é considerada fundamental, devido ao grande nível de incerteza a que estão sujeitas. A partir da comparação entre as empresas, observa-se ainda que os relatórios gerados pelos SIs e a realização de pesquisas junto aos concorrentes e aos clientes, quando existentes, geram maior precisão nas informações e fornecem melhor suporte aos julgamentos dos gestores de preços. A empresa A apresenta como diferencial em relação a B, a realização de pesquisas com os clientes para obter informações sobre o valor percebido pelos mesmos e suas preferências. Além disso, permanece atenta, através principalmente da “novela das oito” da Rede Globo de Televisão, às tendências da moda, que exerce influência significativa entre os consumidores do seu nicho de mercado.

Em relação às dificuldades para a tomada de decisões no que tange à FP, as duas empresas apresentam semelhanças. Tanto a empresa A quanto a empresa B têm dificuldades para reunir as informações relevantes para a FP. O SI utilizado pela empresa B não apresenta muitas potencialidades no que tange ao processo de FP e não fornece informações sobre custos, estoques e histórico de vendas. A empresa A, por sua vez, embora apresente um sistema ERP que auxilia em várias etapas no processo de FP, tem dificuldades com algumas informações consideradas relevantes e que não são disponibilizadas durante a tomada de

decisão de preços. A falta de informações precisas, principalmente quanto às preferências do consumidor e aos preços dos concorrentes, pode acarretar erros na tomada de decisão de compra de mercadorias ou na definição do *mark-up*. Por outro lado, a principal limitação que as empresas estudadas apresentam para a FP parece ser a centralização do processo em um único profissional e a confiança em demasia depositada na sua experiência. Entretanto, mesmo considerando essas dificuldades, as empresas estudadas consideram que a sua FP permite agilidade na definição e nas alterações de preços e reflete o ambiente operacional no qual se encontram.

6. CONCLUSÕES

Diante da competitividade crescente e da necessidade de respostas ágeis às constantes mudanças mercadológicas, a FP se apresenta aos varejistas como uma atividade crucial para seu posicionamento competitivo no mercado. Trata-se de uma atividade que requer a análise de diversas variáveis quantitativas e qualitativas, exercendo grande influência na competitividade, no volume de vendas e na lucratividade dessas empresas.

Este artigo apresentou os resultados de uma pesquisa, realizada em duas empresas do comércio varejista com sede em Belo Horizonte/MG, que teve como objetivos descrever e analisar o processo de FP e avaliar os SIs utilizados para dar suporte a este processo. Foi possível modelar os processos de FP das empresas estudadas e compreender os diferentes procedimentos que compõem estes processos e seus relacionamentos com os SIs. Constatou-se que a FP nas empresas estudadas é um processo complexo, fundamentado, principalmente, na análise dos custos, da concorrência e do comportamento do consumidor.

De maneira geral, as duas empresas determinam seus preços com base nos custos dos produtos acrescidos de uma margem percentual (*mark-up*). As demais despesas são incluídas nesta margem. Entretanto, para a definição do *mark-up*, a ser acrescido aos custos, as empresas utilizam tanto informações internas (sobre custos e giro dos estoques) quanto externas (concorrência e valor percebido pelos consumidores). A empresa B utiliza, além do método de *mark-up*, o preço de tabela (devido a restrições de alguns fornecedores de calçados) e o preço baseado na concorrência (no caso de mercadorias para as quais a concorrência é mais agressiva).

Observou-se que diversos fatores que exercem influência na FP são comuns às duas empresas. Dentre eles, destacam-se como fatores internos: os custos, o giro do estoque e a qualidade do produto. Por sua vez, como fatores externos, destacam-se: a concorrência e o valor percebido pelos clientes. Para reduzir as incertezas inerentes aos fatores externos, ambas empresas realizam pesquisas visando obter informações sobre os preços praticados pelos concorrentes. A empresa A realiza também pesquisas com os clientes e permanece atenta às tendências da moda. Desse modo, pôde-se concluir que os métodos utilizados pelas duas empresas varejistas estudadas conciliam as abordagens financeira e mercadológica, apoiando-se na análise de fatores internos e externos à empresa.

Em relação aos SIs utilizados, observou-se uma grande distinção entre os sistemas de cada empresa e sua relevância para as decisões de preço. A empresa A utiliza um ERP para gerar diversos relatórios relevantes para o processo de FP, principalmente em relação aos custos, aos estoques e aos resultados das vendas. Embora apresente algumas restrições, o ERP é considerado pelos gerentes como importante para a tomada de decisão de preços na empresa A. Por sua vez, a empresa B utiliza um SI bem menos sofisticado que apresenta diversas limitações e não é utilizado com uma ferramenta relevante para o processo de FP.

Ambas as empresas estudadas apresentam dificuldades parecidas para a tomada de decisões no que tange à FP. Pode-se concluir que a empresa B, uma empresa de porte menor, apresenta uma maior carência de informações para dar suporte às decisões de preços, devido às limitações do SI utilizado. Por outro lado, a empresa A, embora em menor escala, também apresenta dificuldades com a obtenção de algumas informações consideradas relevantes e que

não são disponibilizadas durante a FP, principalmente quanto a fatores externos. Contudo, a principal limitação do processo decisório de preços nas empresas estudadas parece ser a confiança em demasia depositada na experiência de alguns poucos profissionais. Conclui-se que, como a importância de um fator subjetivo supera a dos procedimentos metodologicamente fundamentados para a FP, as decisões de preços podem não ser eficazes.

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Gisele Becker; PEDRON, Cristiane Drebes. Sistema ERP: um estudo de caso sobre cut-over. Congresso Anual de Tecnologia da Informação 2005, 2005, São Paulo. *Anais...* CD-ROM.
- ARAÚJO, Ana Carolina N. *et al.* A utilização de sistemas de informações como suporte para o processo de formação de preços em empresas de produção por encomenda. *Revista Mineira de Contabilidade*. n. 21, 1º trim. 2006.
- BEULKE, Rolando. BERTO, Dalvio José. *Marketing & Finanças: gestão de custos, preços e resultado*. São Paulo: Saraiva, 1996.
- BOONE, Louis E; KURTZ, David L. *Marketing contemporâneo*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BRAGA JR. *et al.* Gestão estratégica de custos para formação de preço de venda: Um estudo de caso em um supermercado de médio porte. In: Congresso Internacional de Custos, 9, 2005, Florianópolis. *Anais...* CD-ROM
- COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7.ed. São Paulo: Bookman, 2003.
- COLES, Susan; ROWLEY, Jennifer. Spreadsheet modelling for management decision making. *Industrial Management & Data Systems*. v. 7, p. 17-23, 1996
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 1 CD-ROM.
- FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GUILDING, Chris *et al.* An empirical investigation of the importance of cost-plus pricing. *Managerial Auditing Journal*. v. 20, n. 2, p. 125-137, 2005.
- GORDON, Jason. Is the Price Right? *The European Retail Digest*. Issue 49, p. 22-25, Oxford, spring 2006.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa anual de comércio*: v. 16, 2004. Rio de Janeiro: IBGE, 2006. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 23 jun. 2006.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Sistemas de informação*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LAURINDO, Fernando José Barbin. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. *Gestão & Produção*. v. 8, n. 2, p. 160-179, ago. 2001.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LUPOLI JR. Política de preços aplicada ao pequeno varejo: um enfoque prático. In: Semead, 5, 2001, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SEMEAD, 2001. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/5semead/index.htm>>. Acesso em: 25 mar. 2007.
- MOORE; Jeffrey; WEATHERFORD, Larry R. Tomada de decisão em Administração com planilhas eletrônicas. 6ª edição. São Paulo: Bookman, 2005.
- MORGADO, Mauricio Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves. *Varejo: administração de empresas comerciais*. 3.ed. São Paulo: SENAC, 2001.
- NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. *Estratégias e táticas de preços: um guia para*

- decisões lucrativas. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBIC, André R.; MATTAR, Fauze N. A influência da orientação informacional na eficácia dos sistemas de informação de marketing. Congresso Anual de Tecnológica da Informação, 2005, São Paulo. *Anais...* CD-ROM.
- SOUSA, Almir Ferreira; CANEDO JR. José. Formação de preço de venda em pequenos e médios supermercados. IV SEMEAD, 1999, São Paulo. *Anais...* Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/toc.html>>. Acesso em 10 Jan. 2007.
- SOUZA, Antônio Artur *et al.* Análise de Sistemas de Informações Utilizados como Suporte para os Processos de Estimação de Custos e Formação de Preços. In: XII Congresso Brasileiro de Custos, 2005, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2005. CD-ROM.
- SOUZA, Antônio Artur *et al.* Formação de Preço no Varejo Informal: Estudo nos Municípios de Santa Maria/RS Belo Horizonte/MG. In: III Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2006, Niterói. *Anais...* III Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2006. CD-ROM.
- TURBAN, Efraim; RAINER, R. KELLY, Jr; POTTER, Richard E. *Administração de tecnologia da informação: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- TURBAN, Efraim; McLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. *Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. *Gestão do composto de marketing*. São Paulo: Atlas, 2006.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.