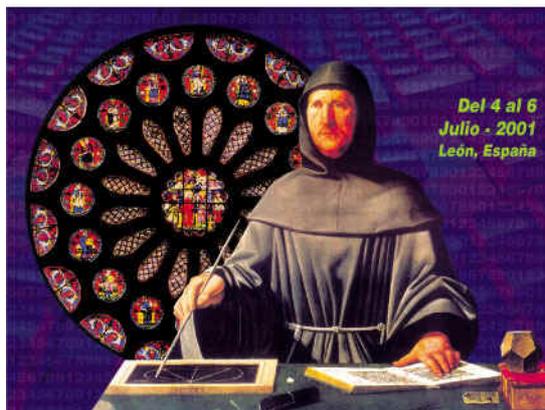


*Cruzando Fronteras:
Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI*



**ESTÁGIO ATUAL DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS REDES DE
VAREJO DO SETOR FARMACÊUTICO BRASILEIRO**

Rodrigues Ponte, Vera Maria

Universidade de São Paulo – USP

Av. Professor Luciano Gualberto, 908 – CEP 05508-900 –

Cidade Universitária – São Paulo – SP – Brasil

E-mail: vponte@fortalnet.com.br

Resumo



**VII Congreso del
Instituto Internacional
de Costos**



UNIVERSIDAD DE LEÓN



**II Congreso de la
Asociación Española de
Contabilidad Directiva**

1. Introdução

Introdução O cenário econômico atual, marcado pelas “quebras” de barreiras comerciais e crescente globalização dos mercados, exige da sociedade empresarial níveis crecentes de competitividade ~~erescentes~~.

Diante dessa realidade, as empresas brasileiras atuantes nos diversos setores econômicos vivem ~~um~~ momentos de grandes mudanças nos seus processos administrativos e operacionais.

O setor varejista vive hoje uma realidade bem diferente daquela observada até meados de 1995, quando a elevada inflação brasileira permitia que as organizações repassassem, ~~com facilidade, para os consumidores,~~ com facilidade, suas ineficiências para os consumidores. Hoje os preços são pouco flexíveis; os consumidores, bastante exigentes; e, por consequência, as margens de lucro estão bem estreitas.

A elevação do custo de manutenção dos estoques em razão de o ~~o~~ mercado financeiro vir trabalhando com altas taxas de juros, quando a inflação se situa em patamares proporcionalmente bem baixos, é outro fator que tem contribuído fortemente para a redução da rentabilidade das empresas do setor.

Essas mudanças econômicas têm levado muitas empresas varejistas à paralisar suas atividades, como são exemplos: Lojas Brasileiras, Mappin, ~~Mesbla e~~ Lojas Paraíso.

É importante ressaltar que apesar da sua importância na economia, a produção e a difusão do conhecimento sobre o setor varejista não têm acompanhado o ~~seu~~ ritmo de seu crescimento.

As dificuldades enfrentadas pelo setor têm impulsionado muitas ações por parte das organizações varejistas na busca por melhorar seus níveis de rentabilidade e garantir a continuidade de seus negócios, como o estabelecimento de parcerias com fornecedores, redução do prazo de estocagem dos produtos, minimização ~~redução~~ de custos administrativos e automação de atividades.

É de se esperar que mudanças relevantes também estejam sendo implementadas nos sistemas de informações contábeis das organizações varejistas, já que o papel da contabilidade, como bem define o professor Sérgio de Iudícibus (1994, p. 18), “é prover os usuários dos demonstrativos financeiros com informações que os ajudarão a tomar decisões”.

Isso está realmente ocorrendo?

Os usuários da contabilidade são segregados em dois grandes grupos: os usuários externos e os usuários internos. Os usuários externos são todos aqueles que se encontram fora da empresa, como o sócio ou acionista não controlador, os fornecedores de matérias-primas, o Estado, as instituições financeiras fornecedoras de créditos e os concorrentes.

Como afirma Martin (1987, p. 2), a demanda de informações contábeis dos usuários externos é geralmente bastante diferente daquela gerada pelos usuários internos, seja em relação à natureza dos dados, seja no tocante ao nível de agregação, à precisão ou à frequência.

Sendo assim, “conforme o usuário, o tratamento dos dados precisa ser diferente, bem como precisam ser diferentes os diversos relatórios, quer em termos de sua forma quanto de seu conteúdo” (Martins, 1991, p. 337).

Em função dos interesses tão específicos desses grupos de usuários, a contabilidade é hoje dividida em dois grandes ramos: a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira.

Procurando delimitar o campo de atuação de cada uma, Horngren, Foster & Datar (2000, p. 2) afirmam:

“A contabilidade gerencial mensura e relata informações financeiras, bem como outros tipos de informação que ajudam os gerentes a atingir as metas da organização. (...) A contabilidade financeira concentra-se nos demonstrativos dirigidos ao público externo que são guiados pelos princípios contábeis geralmente aceitos.

(...)

A contabilidade financeira, conforme mencionado, está limitada pelos princípios contábeis geralmente aceitos. Esses princípios restringem as regras de reconhecimento da receita e mensuração de custo e também os tipos de item que são classificados como ativos, passivos ou patrimônio líquido no balanço patrimonial. Ao contrário, a contabilidade gerencial não está restrita àqueles princípios contábeis.”

Em seu livro de contabilidade gerencial, Iudícibus (1978, p. 1) afirma:

“A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se ‘encaixem’ de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

(...)

A contabilidade gerencial também se vale, em suas aplicações, de outros campos de conhecimento não circunscritos à contabilidade. Atinge e aproveita conceitos da administração da produção, da estrutura organizacional, bem como da administração financeira, campo mais amplo, no qual toda a contabilidade empresarial se situa.”

A contabilidade, como relata Martins (1991, p. 339), nasceu gerencial, pois seu objetivo era auxiliar o gestor patrimonial no processo de controlar, obter lucros e crescer. Contudo, à medida que foram surgindo os demais usuários, principalmente o Estado, foi crescendo a necessidade de se impor regras para essa mesma contabilidade, ocorrendo um fato interessante: “o criador da Contabilidade a perdeu, já que se tornou ela importante para outros usuários que acabaram por lhe fixar amarras e regras (à Contabilidade)” (Martins, 1991, p. 339). A contabilidade tornou-se essencialmente destinada aos usuários externos.

Martins (1991, p. 339) afirma que, a partir da década de 50, começou a crescer um movimento no sentido de fazer da contabilidade novamente um instrumento para decisão e controle, tendo surgido a contabilidade chamada gerencial, que, para o autor, “nada mais é do que a utilização da Contabilidade como um todo para a produção de informações especificamente voltadas para o gerente empresarial”.

As abordagens feitas pelos diversos autores permitem concluir que um requisito fundamental para a contabilidade gerencial efetivamente atender aos interesses de seus usuários é não se submeter às amarras que os princípios contábeis geralmente aceitos impõem à contabilidade financeira.

Martin (1987, p. 4), citando Kaplan, afirma:

“(...) como os procedimentos de planejamento e controle não estão limitados pelas normas reguladoras que regem os demonstrativos contábeis para efeito externo, o sistema contábil gerencial pode usar dados que são menos objetivos e menos passíveis de verificação. Um uso maior pode ser feito de previsões e estimativas e a incerteza pode ser tratada explicitamente. Os custos de oportunidade, baseados em transações que não foram realizadas ou gerados por um modelo formal do processo decisório, não só podem ser utilizados como desempenham um papel fundamental na Contabilidade Gerencial.”

A contabilidade gerencial realmente se desprende das regras impostas à contabilidade financeira?

Johnson & Kaplan (1986, p. 1) entendem que não, ao afirmar que:

“Atualmente, as informações de contabilidade gerencial, condicionadas pelos procedimentos e pelo ciclo do sistema de informes financeiros da organização, são atrasadas demais, agregadas demais e distorcidas demais para que sejam relevantes para as decisões de planejamento e controle dos gerentes. Com sua ênfase crescente na realização dos objetivos trimestrais

ou anuais de lucratividade, os sistemas contábeis internos pouco se detêm na produção de um informe mensal de lucratividade. E, apesar dos consideráveis recursos dedicados ao cômputo do resultado trimestral ou mensal, tal número não mede o aumento ou diminuição real do valor econômico ocorrido durante o período.”

A realidade das empresas brasileiras é diferente?

Santos & Ninim (1999) realizaram uma pesquisa com o objetivo de levantar e analisar as práticas e tendências de utilização dos diferentes sistemas de custos de um conjunto de empresas, que têm participação significativa na formação do Produto Interno Bruto brasileiro, tendo concluído que 68,75% das empresas analisadas possuíam apenas uma Metodologia de Custeio. Isto pode ser um indício de que a contabilidade gerencial esteja muito presa à contabilidade financeira, que por sua vez segue os princípios contábeis geralmente aceitos.

E a quantas anda a contabilidade gerencial nas empresas de varejo?

Preocupada com essa questão, a pesquisadora realizou um estudo exploratório numa das maiores redes de farmácias do Brasil, tendo então identificado que um dos objetivos principais da contabilidade gerencial era medir o resultado dos pontos de venda, sendo essa uma informação relevante para decisões futuras sobre o fechamento de lojas. O estudo se aprofundou no exame do modelo adotado pela empresa, tendo sido constatado que os critérios de mensuração de receitas, custos, despesas, ativos e passivos eram, com raras exceções, os mesmos utilizados pela contabilidade financeira.

Apesar da representatividade dessa empresa no setor farmacêutico do País, trata-se de uma situação isolada?

A realidade observada é preocupante, pois a utilização de critérios tradicionais de mensuração de resultados pode não estar atendendo às necessidades atuais dos gestores das empresas de varejo, corroborando a idéia da falta de relevância da contabilidade gerencial. Contudo, o momento de turbulência que essas empresas estão vivenciando pode constituir-se numa excelente oportunidade para inovações.

Diante desse quadro, em que se identifica uma provável dependência dos modelos gerenciais de apuração do resultado dos pontos de venda das redes de varejo do setor farmacêutico brasileiro às regras impostas à contabilidade financeira, realizou-se uma pesquisa com o objetivo de responder à seguinte questão:

Qual é o estágio atual da contabilidade gerencial nas redes de varejo do setor farmacêutico brasileiro, no que diz respeito ao modelo de apuração do resultado dos pontos de venda?

2. Metodologia da Pesquisa

Para responder a questão anteriormente definida, foi realizada uma pesquisa descritiva com o objetivo principal de conhecer os modelos gerenciais de apuração do resultado dos pontos de venda das redes de varejo do setor farmacêutico, identificando de forma mais precisa as variáveis relevantes e os critérios de mensuração adotados.

A pesquisa descritiva, Andrade (1995, p. 15) define como aquela que tem o objetivo de observar, registrar, analisar, classificar e interpretar fatos, sem que ocorra uma interferência do pesquisador sobre eles. Logo, conclui a autora, os fenômenos são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Para Sakaran (1992, p. 97) o estudo descritivo é efetuado para averiguar e tornar-se apto a descrever as características das variáveis envolvidas em determinada situação.

Martins (1994, p. 28) entende que a pesquisa descritiva também tem o objetivo de estabelecer as relações existentes entre variáveis e fatos.

A pesquisa descritiva foi realizada em quatro grandes redes ligadas à ABRAFARMA - Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias, associação que congrega trinta e uma empresas, que juntas obtiveram um faturamento de \$ 2,8 bilhões no ano de 1999, conforme tabela 1.

Mês	Ano de 1999 (em R\$)	Ano de 2000 (em R\$)
Janeiro	225.580.980	228.218.826
Fevereiro	206.366.971	222.083.757
Março	241.492.224	233.549.927
Abril	240.371.878	228.498.539
Maio	260.445.918	246.614.469
Junho	251.129.764	240.620.312
Julho	254.602.827	232.645.295
Agosto	254.014.748	235.726.402
Setembro	236.167.019	219.071.744
Outubro	239.104.495	(*)
Novembro	231.420.498	(*)
Dezembro	257.723.465	(*)
Total	2.898.420.787	2.087.029.271

(*) Dados ainda não disponíveis

Fonte: Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias

Tabela 1: Faturamento total das redes associadas à ABRAFARMA

A escolha das redes levou em consideração o número de pontos de venda, a localização e a disponibilidade da empresa em fornecer as informações, buscando-se uma amostra que fosse representativa do conjunto das redes varejistas brasileiras que atuam no setor farmacêutico.

2.1 Técnicas de Coleta de Dados Primários

Para a realização da pesquisa descritiva utilizou-se a entrevista como técnica de coleta de dados, pois, conforme destaca Andrade (1995, p. 26), "constitui instrumento eficaz na recolha de dados fidedignos para uma pesquisa, desde que bem planejada, bem executada e bem interpretada" e apresenta as seguintes vantagens sobre as demais técnicas:

- a) o entrevistador pode repetir ou esclarecer a pergunta, formulando-a de maneira diferente; e
- b) oferece oportunidade de se obter informações precisas e, adicionalmente, observar-se atitudes, gestos, reações etc.

Utilizou-se um questionário previamente estabelecido, mas flexível, sendo as perguntas reelaboradas ou complementadas em função dos dados observados no decorrer da entrevista.

Foram conduzidas quatro entrevistas no período de junho a novembro de 1999. A duração média de cada entrevista foi de três horas e o sujeito da entrevista foi o coordenador da área responsável pela apuração dos resultados periódicos dos pontos de venda. Em algumas situações o coordenador da área foi auxiliado por outros técnicos. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, permitindo uma maior precisão no seu registro.

3. Empresas Pesquisadas

3.1. Informações Gerais

A primeira empresa visitada foi a DROGASIL, uma das duas únicas redes de farmácias de capital aberto do Brasil, que atua no estado de São Paulo e interior de Minas Gerais. Tem um total de 121 (cento e vinte uma) lojas. Algumas lojas da rede trabalham 24 horas e as localizadas na grande São Paulo abrem nos sábados e domingos. Entre as empresas associadas à ABRAFARMA, é a segunda maior do estado de São Paulo (tabela 2) e a quarta no ranking nacional (tabela 3).

CLASSIFICAÇÃO GERAL	EMPRESA	NÚMERO DE FILIAIS	ÁREA DE ATUAÇÃO
1	FCIA.PAGUE MENOS	160	CE/MA/PA/PB/SE/AL/BA/PE/PI/RN
2	DRIA.SAO PAULO	151	SP
3	PANVEL FCIAS.	144	RS/SC
4	DROGASIL	121	SP/MG
5	DROGA RAIA	92	SP/RJ
6	DROGAMED	77	PR
7	DRIA.CATARINENSE	52	SC
8	DRIA.ARAÚJO	51	MG
9	DRIA.GOIAS E DRIA.SANTA MÔNICA	47	DO/DF
10	DROGAO	43	SP
11	N.LANDIM	42	PE
12	DRIA.SANTA MARTA	40	GO/DF
13	DRIA.SAO BENTO	38	MS
14	DROGASMIL	38	RJ
15	DROGAQUINZE	30	SP
16	DRIA.IPORANGA	28	SP
17	DROGAL	28	SP
18	DRIA.GLOBO	27	RN
19	DRIA.ANTARES	23	SP
20	DRIA.ESTRELA GALDINO	22	BA
21	FARMAPONTE	21	SP
22	FCIA.SANTA MARTA	21	MG
23	FCIAS.DIN	20	AL/PE
24	FARMAX	19	SP
25	DRIA.MODERNA	18	RJ
26	DRIA.ONOFRE	18	SP
27	FCIA.DIA E NOITE	15	PB
28	FCIA.VALE VERDE	15	PR
29	DRIA.ROSÁRIO	14	DF
30	DROGALEV	10	SP
31	FCIA.INDIANA	10	MG

Fonte: Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias
Posição: setembro de 2000

Tabela 2: Ranking geral da empresas associadas à ABRAFARMA

CLASSIFICAÇÃO NO ESTADO SEDE	EMPRESA	NÚMERO DE FILIAIS	ÁREA DE ATUAÇÃO
1	FCIAS.DIN	20	AL/PE
1	DRIA.ESTRELA GALDINO	22	BA
1	FCIA.PAGUE MENOS	160	CE/MA/PA/PB/SE/AL/BA/PE/PI/RN
1	DRIA.ROSARIO	14	DF
1	DRIA.GOÍAS E DRIA.SANTA MÓNICA	47	GO/DF
2	DRIA.SANTA MARTA	40	GO/DF
1	DRIA.ARAUJO	51	MG
2	FCIA.SANTA MARTA	21	MG
3	FCIA.INDIANA	10	MG
1	DRIA.SAO BENTO	38	MS
1	FCIA.DIA E NOITE	15	PB
1	N.LANDIM	42	PE
1	DROGAMED	77	PR
2	FCIA.VALE VERDE	15	PR
1	DROGASMIL	38	RJ
2	DRIA.MODERNA	18	RJ
3	DRIA.GLOBO	27	RN
1	PANVEL FCIAS.	144	RS/SC
1	DRIA.CATARINENSE	52	SC
1	DRIA.SAO PAULO	151	SP
2	DROGASIL	121	SP/MG
3	DROGA RAIA	92	SP/RJ
4	DROGÃO	43	SP
5	DROGAQUINZE	30	SP
6	DRIA.IPORANGA	28	SP
7	DROGAL	28	SP
8	DRIA.ANTARES	23	SP
9	FARMAPONTE	21	SP
10	FARMAX	19	SP
11	DRIA.ONOFRE	18	SP
12	DROGALEV	10	SP

Fonte: Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias
Posição: setembro de 2000

Tabela 3: Ranking por área de atuação da empresas associadas à ABRAFARMA

A Drogasil comercializa medicamentos, produtos de perfumaria e algumas bebidas, como é o caso do produto Tafman-E, que são enquadradas na categoria de medicamentos. Deve-se destacar que 80% das vendas são representadas por medicamentos e 20% são produtos de perfumaria (figura 1).

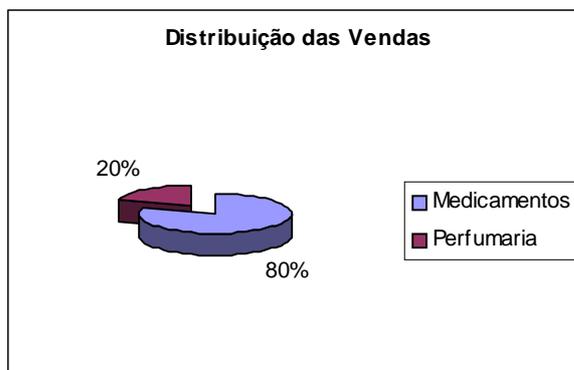


Figura 1: Distribuição das vendas da empresa Drogasil

Uma outra empresa visitada foi a rede de farmácias DROGAMED, que atua no Paraná com ênfase na área metropolitana de Curitiba, com um total de 77 (setenta e sete) lojas. A empresa foi fundada em 1979 e até fevereiro de 1999 a empresa detinha 35 lojas, quando adquiriu uma outra rede, a Minerva. Entre as empresas associadas à ABRAFARMA é a maior do Paraná em número de pontos de venda e a sexta no ranking geral. Além de medicamentos e produtos de perfumaria, a empresa comercializa produtos de conveniência. Suas vendas estão distribuídas conforme figura 2.

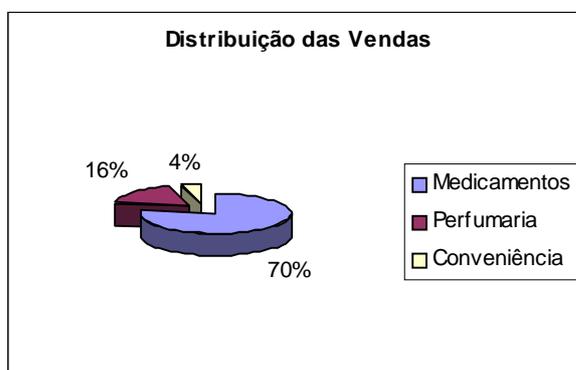


Figura 2: Distribuição das vendas da empresa Drogamed

Também foi entrevistada a empresa DROGASMIL, uma rede com 38 (trinta e oito) pontos de venda, fundada em 1973, que concentra suas atividades nos municípios do Rio de Janeiro e de Niterói. A empresa trabalha com medicamentos, produtos de perfumaria e de conveniência (figura 3).

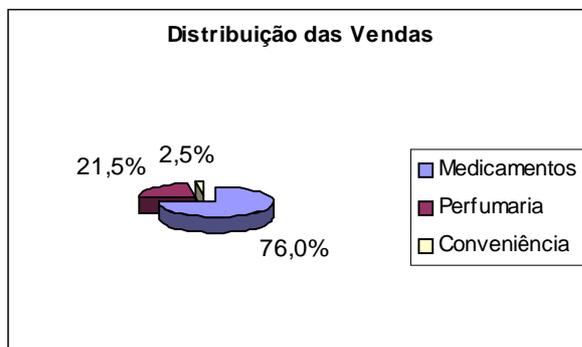


Figura 3: Distribuição das vendas da empresa Drogasmil

Por último, visitou-se as Farmácias Pague Menos, empresa constituída em 1981, que atua no norte e nordeste do Brasil com uma rede de 160 lojas espalhadas nos estados do Ceará, Maranhão, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Alagoas, Bahia e Sergipe. É a maior rede de farmácias do Brasil em número de pontos de venda, gerando 2.500 (dois mil e quinhentos) empregos diretos. Além da comercialização de medicamentos, produtos de perfumaria e de conveniência, a empresa realiza prestação de serviços nas suas lojas, tais como recebimento de contas de água, luz, telefone, coleta de anúncios de jornais, venda de vales-transportes e ingressos para eventos culturais e esportivos e revelação e cópia de filmes fotográficos. Os produtos de perfumaria têm uma participação relativa de 30% no total das vendas, enquanto os produtos de conveniência participam com 5% (figura 4).

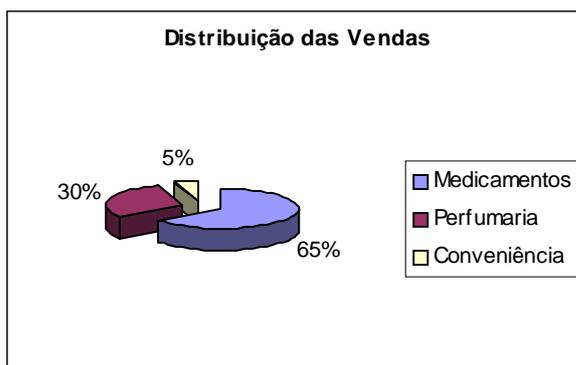


Figura 4: Distribuição das vendas da empresa Farmácias Pague Menos

4. Resultados da Pesquisa

As redes pesquisadas apresentam uma macro-estrutura organizacional típica das redes de varejo centralizadas, onde o processo de tomada de decisão é realizado na direção geral e as lojas são estritamente unidades de venda.

Em todas elas, a gestão de estoque é bastante centralizada, sendo as compras da responsabilidade exclusiva de uma área da direção geral. As mercadorias adquiridas dos fornecedores são, via de regra, previamente armazenadas num depósito central para posterior distribuição nas lojas.

Das quatro empresas visitadas, três definem metas de venda para as lojas, que servem como parâmetro para a avaliação de desempenho dos gerentes, sendo que em uma delas o resultado da loja também é considerado. Em uma das redes, o desempenho do gerente é função do grau de cumprimento das orientações emanadas da direção geral, medido através de uma sistemática de auditoria permanente. Dada a realidade atual das redes de varejo, onde a loja é fundamentalmente uma unidade de execução, esta sistemática é a mais adequada.

O processo de planejamento e orçamento é realizado em três redes, mas apenas uma adota uma sistemática bem estruturada.

Os modelos de apuração do resultado dos pontos de venda das empresas visitadas utilizam-se basicamente dos dados de receitas, custos e despesas gerados pela contabilidade financeira, estando, assim, fortemente influenciados pelo “modelo contábil societário”, sendo poucas as situações de utilização de critérios de mensuração fora do arcabouço conceitual dos princípios contábeis geralmente aceitos.

A grande divergência observada é com relação ao tratamento das despesas das áreas da direção geral. Das quatro empresas visitadas, duas realizam o rateio dessas despesas entre as lojas e duas atribuem às lojas basicamente as despesas diretamente a elas identificadas, sendo que uma delas pretende ajustar o seu modelo no sentido de fazer a alocação de todas as despesas.

De forma genérica, o modelo apresentado na tabela 4 concilia os modelos atualmente adotados nas empresas visitadas.

	\$
(A) Receitas de Vendas	
(B) Custo das Mercadorias Vendidas	
(C) Despesas Diretas da Loja	
(E) Margem de contribuição	E=(A+B-C)
(F) Rateio das Despesas da Direção Geral	
(G)Resultado da Loja	G=(E-F)

Tabela 4: Modelo genérico de apuração do resultado dos pontos de venda adotados pelas redes pesquisadas

As empresas que não realizam a alocação das despesas da direção geral trabalham com o conceito de margem de contribuição, deduzindo das receitas geradas pelas transações de venda, os custos das mercadorias vendidas e as despesas diretamente identificadas com a loja. Aquelas que defendem uma alocação de todas as despesas, deduzem da margem de contribuição uma parcela das despesas da direção geral apurada de acordo com um critério de rateio previamente estabelecido.

5. Comentários Finais

A investigação realizada nas grandes redes de varejo do setor farmacêutico brasileiro corrobora a afirmação de Johnson & Kaplan (1986, p. 1) de que as informações geradas pela contabilidade gerencial estão condicionadas pelos procedimentos da contabilidade financeira.

A contabilidade gerencial das empresas visitadas utiliza-se basicamente dos dados gerados pela contabilidade financeira, estando fortemente influenciada pelo “modelo contábil societário”. Os critérios de mensuração por ela adotados continuam presos aos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos.

A realidade retratada é preocupante, pois como afirma Martins (2000, p. 7),

“nossa contabilidade só irá medir bem o lucro quando introduzir de forma completa, abrangente e definitiva, os efeitos da inflação e o custo de oportunidade do capital próprio”.

Bibliografía

- ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995 (examinar a edição).
- ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. (coordenadores) *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1996.
- CASH, R. Patrick, WINGATE, John W., Friedlander, Joseph S. *Management of retail buying*. New York: Wiley, 1995.
- DAVIDSON, William R., SWEENEY, Daniel J., STAMPFL, Ronald W. *Retailing Management*. New York: Wiley, 1988.
- HENDRIKSEN, Eldon S., MICHAEL, F. Van Breda. *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.
- HORNGREN, Charles T, FOSTER, George & DATAR, Srikant M. *Contabilidade de Custos*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1978.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- JAMES, Don L., WALKER, Bruce J., ETZEL, Michael J.. *Retailing today*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1981.
- JOHNSON, H. Thomas & KAPLAN, Robert S. *A relevância da contabilidade de custos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- KEYES, Ruth A., CUSHMAN, Ronald A.. *Essentials of retailing*. New York: Fairchild Publications, 1977.
- KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EPU, 1980.
- LEVY, Michael, WEITZ, Barton A.. *Essentials of retailing*. Boston: Richard D. Irwin, 1996.
- LUSCH, Robert F., DUNNE, Patrick. *Retail management*. Cincinnati: South-Western Publishing, 1990.
-
- MARTIN, Nilton Cano. *Dos fundamentos da informação contábil de controle*. Tese de doutorado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1987.
- MARTINS, Eliseu. *Contribuição à avaliação do ativo intangível*. Tese de doutorado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1972.
- _____. *De Luca Paciolo à volta à contabilidade gerencial*. Informações Objetivas - Temática Contábil, n° 34, páginas 335-342, 1991.

- _____. *Contabilidade de custos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. *Avaliação de empresas: da mensuração contábil à Econômica*. Boletim do IBRACON, ano XXII, nº 264, maio/2000.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- SANTOS, Roberto Vatan & NINIM, Alessandra Cardoso da Silva. *Realidade dos sistemas de custos em empresas de grande porte*. Anais do VI Congresso Internacional de Custos. Braga (Portugal), set. 1999.
- SEKARAN, Uma. *Research methods for business: a skill-building approach*. 2. ed. New York: Wiley, 1992.
-
- SILVEIRA, José Augusto. Apontamentos de aula da disciplina Política dos Negócios no Varejo do Programa de Doutorado em Controladoria e Contabilidade da FEA/USP. São Paulo, 1998. Material não publicado.