

INFORMEF DISTRIBUIDORA

MARÇO/2019 - 3º DECÊNIO - Nº 1827 - ANO 63

BOLETIM IMPOSTO DE RENDA/CONTABILIDADE

ÍNDICE

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA - UM ESTUDO EM EMPRESAS DE ARQUITETURA E URBANISMO DE CASCAVEL (PR) - SABRINA DENARDI E LUCAS PRÉCOMA LORENZINI ----- [REF.: IR6189](#)

CADASTRO DE PESSOAS FÍSICAS - CPF - DOCUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CIDADÃO - INSTRUMENTO SUFICIENTE E SUBSTITUTIVO - NORMAS. (DECRETO Nº 9.723/2019) ----- [REF.: IR6188](#)

Nas páginas do Mapa Etécnico Fiscal na Internet, os assinantes encontram informações sempre atualizadas sobre assuntos de interesse das empresas.

Visite diariamente nosso Website:
www.etcnico.com.br

Siga e curta o Mapa nas redes sociais:
Fan Page: **www.facebook.com/mapaetecnicofiscal**
Twitter: **[@Mapaetecnico](https://twitter.com/Mapaetecnico)**

INFORMEF DISTRIBUIDORA LTDA

Rua Geraldo Menezes Soares, 435

CEP: 31.030-440 - BH - MG

TEL.: (31) 2121-8700

www.etcnico.com.br

www.facebook.com/mapaetecnicofiscal

#IR6189#

[VOLTAR](#)

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA - UM ESTUDO EM EMPRESAS DE ARQUITETURA E URBANISMO DE CASCAVEL (PR)

SABRINA DENARDI *
LUCAS PRÉCOMA LORENZINI **

INTRODUÇÃO

Se existe maior desafio para a administração do que a tomada de decisão é a estratégia que será adotada para tal. Wright, Kroll e Parnell (2010) afirmam que os administradores não possuem maior desafio do que o da administração estratégica. A condução de uma organização complexa com ambiente dinâmico e com rápidas mudanças requer melhores julgamentos e esse é um dos grandes desafios para o administrador em sua gestão. Manter uma estratégia na organização, muitas vezes, está ligado intimamente às experiências do gestor. Santana, Mário e Sediya (2009) relatam que tais experiências se apresentam em termos de orientações do passado, presente e futuro, hábitos, julgamentos e até mesmo projeções que vão influenciar o comportamento estratégico da organização.

Lobato *et al.* (2009) relatam que as estratégias são resultados de processos de planejamento formal, disposto em vários passos e feito de forma controlada, ou seja, são ações pensadas e estruturadas que o administrador toma visando a um melhor desenvolvimento empresarial. Oliveira (2014) é concordante com a ideia e diz que as estratégias são formuladas com base nos objetivos, metas e desafios estabelecidos, identificadas no diagnóstico estratégico e respeitando os valores, missão e visão, além dos propósitos da empresa. Wright, Kroll e Parnell (2010) finalizam a ideia entendendo que estratégias são planos da administração para alcançar seus objetivos, mas sempre agindo conforme a missão da empresa.

O uso da estratégia no meio empresarial exige que as decisões sejam tanto em curto como em longo prazo, sendo necessário um planejamento estratégico. Chiavenato e Sapiro (2003) mencionam que planejamento estratégico está relacionado com os objetivos da organização, sejam eles de curto ou de longo prazo. Dentro de um planejamento estratégico bem elaborado, a definição do preço de venda dos produtos e ou serviços é primordial para o bom andamento empresarial. Leão (2008) diz que maior causa de pouco tempo de sobrevivência de uma empresa é a má-formação de preço de seus produtos e serviços.

Tendo em vista que a competição no mercado é cada vez mais acirrada, uma formação de preços mais coerente ajuda a manter o equilíbrio comercial da organização. Corroborando com essa ideia, Canever (2008) relata que a formação de preço é a chave para o sucesso, pois é com ele que a empresa poderá planejar o futuro e diminuir as suas incertezas. Logo, a estratégia de formação de preços está intimamente ligada ao comportamento estratégico da organização, pois define a relação que a organização pretende ter com o seu ambiente de atuação. Oliveira (2014) relata que a empresa deve estar ligada intimamente com o seu ambiente, buscando definir e operacionalizar estratégias e afirma que o comportamento estratégico está voltado para a otimização da empresa, tanto no ambiente externo e interno. Com o mesmo pensamento, Bethlem (2003) destaca a importância de ajustar o comportamento estratégico com a maneira de pensar e agir diante das mudanças, sejam elas dentro da empresa e até mesmo fora dela.

Outros estudos, como o de Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011), Gimenez (1998), Gimenez *et al.* (1999), Bott (2006), Martignago *et al.* (2005), Rossetto (2000) e Somavilla *et al.* (2013), abordaram o comportamento estratégico em empresas, no entanto, nenhum deles em específico aborda a atividade escolhida para desenvolvimento deste estudo nem com foco na estratégia de formação do preço de venda. Os estudos, como o de Scheer e Cararo (2004) e Cararo e Wille (2006), abordaram a formação do preço de venda na atividade de arquitetura e urbanismo, porém não foi feita a relação com o comportamento estratégico delas.

Diante do exposto, tem-se como pergunta para essa pesquisa: Qual a tipologia do comportamento estratégico e a estratégia de formação de preços nas empresas de arquitetura e urbanismo de Cascavel (PR)? A partir do problema da pesquisa, este estudo tem como objetivo identificar a tipologia estratégica com base em Miles e Snow (1978) e as estratégias mais utilizadas na formação do preço de venda para cada tipologia nas empresas de arquitetura e urbanismo devidamente registradas no Conselho de Arquitetos e Urbanistas (CAU) de Cascavel (PR).

A linha de pesquisa envolvendo a estratégia e a profissão base deste estudo é pouco explorada, então esta pesquisa se justifica por tentar minimizar esse ponto falho, fornecendo dados não só ao profissional que geralmente tem pouco contato com os estudos administrativos, mas, principalmente, visando auxiliar o CAU a compreender melhor seus associados, buscando alternativas que possam beneficiar o setor.

Referencial Teórico

Estratégia

O conceito de estratégia tem sido abordado por vários autores ao longo do tempo, variando de uma forma e outra de definição, aplicação e funcionalidade. Mintzberg e Quinn (2003) afirmam que estratégia é uma espécie de plano, algum tipo de ação consciente, um conjunto de diretrizes para poder lidar com algumas situações. Bethlem (2003) relata que estratégia não é um plano fixo, nem se quer muda de direção de uma hora para outra; isso só acontecerá mediante decisões. Já Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) relatam que estratégias são conjuntos de compromissos e ações definidas, com o intuito de explorar competências essenciais e obter vantagens competitivas. Lobato *et al.* (2009) afirmam que a estratégia é um plano, direção ou até mesmo um guia, um caminho a ser seguido com o intuito de levar a organização do nível atual até ao nível desejado. E, por fim, Oliveira (2014) afirma que as estratégias são caminhos mais adequados e eficazes para alcançar os objetivos, metas e desafios estabelecidos, mas é possível estabelecer estratégias alternativas, facilitando assim as alterações que poderão ocorrer no decorrer do caminho. Embora conceituada de várias formas, os autores chegam empiricamente a um consenso de que estratégia é o caminho por onde a organização trilha seus objetivos e define os meios pelos quais pretende atingi-los.

Ao implantar efetivamente a estratégia na organização, algumas orientações são relatadas e evidenciadas por autores para um melhor desenvolvimento das ações empresariais. Lobato *et al.* (2009) afirmam que as estratégias devem ser implantadas com detalhamento dos objetivos, orçamentos, planos organizacionais e programas para todos os níveis. Já Chiavenato e Sapiro (2003) destacam que a estratégia deve ser orientada por meio de um objetivo, mas não só com o público-alvo da empresa, mas com todos os que a integram, destacando a importância de a estratégia ser formulada e entendida por todos os membros da organização, pois, como inúmeros obstáculos podem acontecer, as tomadas de decisões podem moldar o caminho até que se alcance o objetivo escolhido.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2010), a implantação estratégica necessita de um administrador que considere várias questões importantes, como, por exemplo, a estruturação da organização, moldando e fornecendo bases sustentáveis para colocar em prática a sua estratégia, sempre levando em consideração a visão, cultura e missão. Assim os colaboradores trabalham juntos com um único objetivo. Seguindo essa mesma visão, Almeida (2003) relata que o processo de planejamento da estratégia se inicia com o estabelecimento de um objetivo mais aproximado à realidade da organização. Ao final, esse objetivo estará com uma visão mais precisa e deve ser compartilhado com todos os colaboradores, clientes e terceiros. Por fim, reforçando a ideia central, Mintzberg e Quinn (2003) relatam que os objetivos e metas ditam quando e quais os resultados que precisam ser alcançados, mas, não, como devem ser conseguidos, por isso a importância de se adotar uma estratégia na organização.

Quando implantada de forma eficiente, a estratégia abrange todos os setores da organização. Oliveira (2014) destaca que, em uma organização, a estratégia é a arte de utilizar de forma adequada os recursos, sejam eles tecnológicos, físicos, humanos e financeiros, tendo em vista a minimização de problemas e maximizando assim as oportunidades no ambiente profissional. Corroborando a ideia, Medeiros (2010) destaca que as estratégias determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações e isso faz com que estabeleçam a estrutura de pessoas, estilo administrativo, sistemas e alguns valores.

Por fim, na visão de Lobato *et al.* (2009), a estratégia não deve ser algo restrito no âmbito gerencial e sim para todos os níveis hierárquicos da organização, podendo assim atingir todos os objetivos organizacionais. Como relata Almeida (2003), a estratégia te dá o caminho e o objetivo mostra aonde a empresa quer chegar.

Administração Estratégica

A administração estratégica é um termo mais amplo e ocorrem várias interligações e conceitos sobre ela. No entanto, existindo essa ligação entre a administração e a estratégia, cabe ao gestor a função de administrá-las dentro da organização. Wright, Kroll e Parnell (2010) relatam que dentro do contexto de administração estratégica, quem vai ser o executivo ideal do futuro é o líder e, não, um mero administrador. Seguindo a mesma visão, Lobato *et al.* (2009) destacam que um líder na administração estratégica possui uma visão decidida com o intuito de compartilhar com a equipe, mantendo o controle pessoal; assim pode sempre que for necessário reformular a sua rota.

Tratando de conceitos e efetividade da administração estratégica, Chiavenato e Sapiro (2003) relatam que a administração estratégica serve para maximizar os resultados e assim minimizar as deficiências, usando os princípios de maior eficácia, efetividade e eficiência. Para Bethlem (2003), a administração estratégica consiste na forma como lidar com as mudanças, sejam elas ambientais, do ramo de negócios e até mesmo de dentro da organização, pois pensar estrategicamente tornou-se indispensável para alcançar a competitividade. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a administração estratégica é um conjunto de decisões, compromissos e ações necessárias, para que a empresa atinja seus objetivos e sempre esteja acima da média. E, finalmente, para Wright, Kroll e Parnell (2010), a administração estratégica consiste em adaptar a estruturação da empresa com o ambiente externo. A razão da existência da organização deve ser definida dentro do contexto

dos recursos ambientais e financeiros, com o propósito de criar riqueza para os proprietários e acionistas da organização e atender às necessidades e perspectivas dos demais envolvidos.

Alguns estudos sobre administração estratégica, como o de Rocha e Ceretta (2011), relatam que a escolha da estratégia mais eficaz depende essencialmente de como a organização tomará decisões referente a ela. Seguindo esse mesmo pensamento, Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011) destacam que a administração estratégica compete com outras áreas vigorosas, como, por exemplo, economia, finanças, sociologia e até mesmo marketing. É por esse motivo que existem várias definições do que realmente é a administração estratégica e até onde ela tem sua efetividade.

Comportamento Estratégico

O comportamento estratégico de uma organização estabelece as ações que ela toma diante de problemas de adaptação organizacional, sendo esses problemas de caráter empreendedor, engenharia (tecnologia) e administrativo. Miles e Snow (1978) afirmam que existem quatro tipos de comportamentos estratégicos e que variam a partir do processo de adaptação de seu ambiente. Tais comportamentos são denominados como “defensivo”, “prospector”, “analítico” e “reativo”.

No comportamento defensivo, a empresa tem um estreito domínio entre produto e mercado; os seus executivos são altamente treinados, mas em uma só especialidade. Com esse foco estreito, raramente a empresa precisa fazer ajustes na sua estrutura, tecnologia e operações. Seguindo essa visão, Bott (2006) relata que esse comportamento estratégico foca seus esforços em um mercado específico, oferecendo assim uma linha de produtos estreita e com poucos produtos relacionados. Rosseto (2000) também concorda com essa visão, relatando que a organização de comportamento defensivo possui estreito domínio produto e mercado.

A organização de comportamento prospector caracteriza-se pela busca de oportunidades mercadológicas, porém por seu forte interesse em inovação de produtos e mercados quase nunca é eficaz. Bott (2006) afirma que o comportamento prospector é caracterizado pela busca elevada de inovação e mercado, sempre estando em busca de novas pesquisas e desenvolvendo novos produtos. Rosseto (2000) também concorda e relata que é característico desse comportamento a busca constante por oportunidades mercadológicas, transformando a sua estrutura dinâmica, a fim de atender a essas oportunidades.

O comportamento analítico é caracterizado por organizações que operam com dois tipos de processos – o produto-mercado, um estável e um em constante movimento. Nas áreas que mais necessitam de atenção, os executivos buscam observar de perto as estratégias dos concorrentes, para que, assim, possam obter ideias mais promissoras. Miles e Snow (1978) identificam essa estratégia como mista entre o defensor e o prospector, permanecendo no centro dos dois extremos, em que explora novos mercados e produtos como os prospectores, e mantêm um mercado estável com clientes e produtos tradicionais, como o defensor. Em outras palavras, Bott (2006) relata que esse comportamento opera em dois tipos de mercados: um instável e outro dinâmico.

O último comportamento é o Reativo. Neste, os executivos percebem as alterações do seu ambiente e as incertezas, mas não são capazes de dar respostas efetivas. Como não existe relação entre estrutura e estratégia nessa postura, raramente realizam ajustes, a não ser que sejam forçados a isso. Bott (2006) considera as organizações desse comportamento como instáveis, pois, embora percebam mudanças e incertezas dentro da organização, não tem forças para propor mudanças e assumir uma postura mais firme diante da adaptação organizacional. Miles e Snow (1978) relatam que os reatores estão em um quadro de instabilidade quase perpétuo, respondendo de forma inadequada às mudanças ambientais e apresentando um desempenho fraco e relutante em agir de forma agressiva no futuro.

Na visão de Rocha e Ceretta (2011), o processo de formulação de estratégias exige um comportamento estratégico adequado por parte do gestor da organização. Seguindo esse pensamento, Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011) destacam que, com os estudos sobre o comportamento estratégico, pode-se compreender a importância desse tema, gerando uma vantagem competitiva diante das vantagens e ameaças da organização.

Estratégias de Precificação

A estratégia de precificação é muitas vezes o fator chave na administração estratégica; é o ponto crucial onde o gestor se vê diante do desafio de efetividade do seu processo decisório. Hotz, Gavasso e Lorenzini (2017) relatam que uma das tarefas importantes dentro de uma organização é a formação de preço de venda, podendo garantir que ela flua no caminho do sucesso, conquista de mercado, clientes e reconhecimento. Santos (2009) partilha dessa ideia e destaca que o fator mais importante para o sucesso ou fracasso do empreendimento é a formação de preço, já que é por meio dos resultados que se pode gerar receita para poder suportar os custos e liquidar outras despesas. Concordando com esse pensamento, Milan *et al.* (2016) destaca que o principal fator determinante para a escolha de produtos pelos consumidores é o preço.

Para a formação do preço de venda, é necessária a definição de estratégias de precificação. Milan *et al.* (2016) destacam que as estratégias de precificação são fundamentais para um posicionamento de mercado adequado. Concordando, Canever (2008) cita que, para definir a estratégia de precificação dentro de uma

organização, é necessário conhecer os objetivos da organização, como, por exemplo, a concorrência, os perfis das empresas, as expectativas do mercado e o ciclo de vida do produto. Para tanto, Cogan (1999) relata que as estratégias mais comuns de precificação são:

Estratégias de preços distintos – esta aborda o desconto em um segundo mercado, ou seja, a desova de estoques em um mercado secundário e da organização com preços reduzidos; aborda também a desnatação em que o preço é sistematicamente reduzido à medida que o produto que o tempo passa; e por fim desconto periódico, que são descontos previsíveis e randômico, que são descontos oferecidos ocasionalmente.

Estratégia de Preços Competitivos – esta abordagem ocorre em seis modalidades diferentes. Igualdade na estratégia de competição, buscando manter os valores iguais aos dos competidores, mudando o foco para outras áreas, como qualidade do produto/serviço; preços abaixo da concorrência visando a uma melhor rotatividade do estoque; preços seguindo líderes de mercado; preços baixos para penetração de mercado; preço inflacionário, usando-se da metodologia de aumento do valor dos produtos/serviços, usando falsos descontos para atrair compradores; e finalmente preços predatórios, que são teoricamente estabelecidos pela tradição da organização.

Estratégias de Precificação por Linha de Produtos – a abordagem utilizada nessa estratégia se resume em precificar determinado produto/serviço básico a um preço relativamente baixo enquanto produtos/serviços complementares ao básico são relativamente elevados. Outra abordagem dessa estratégia é a intenção de preço Isca, fornecendo produtos/serviços comuns a preços inferiores com a intenção de que o cliente compre outros de valores mais elevados; e, por fim, o preço pacote, quando uma unidade sai em um valor mais elevado comparado ao conjunto todo.

Estratégias de Preços por Imagens e Psicológicas – nesta abordagem estratégica, pode-se utilizar o preço de referência, preço permanente versus ocasionais e preço prestígio. Na primeira metodologia citada, busca-se aplicar um preço moderado para uma versão do produto/serviço que será mostrado próximo a outro de alto preço da mesma marca ou de marca concorrente. Na segunda, a ideia é a utilização de preços similares como 1,99 em vez de 2,00, dando a impressão de valores mais em conta; e, por último, o preço prestígio ressalta a qualidade do produto, remetendo a ele altos preços.

Complementando as estratégias de Cogan (1999), Bruni e Famá (2010) acreditam que determinar o preço de venda aborda muitos fatores. Alguns dos principais fatores para a formação de preço é a capacidade de pagamento do consumidor, demanda do produto ou serviço, custos e despesas, ganhos ou perdas para gerir os produtos ou serviços e até mesmo a demanda esperada de venda. Para Cararo e Wille (2006), estabelecer um preço equilibrado deve-se levar em consideração três fatores: clientes, concorrência e pelo valor percebido

pelos clientes. Concluindo o pensamento, Milan *et al.* (2016) afirmam que as decisões de preço das organizações são influenciadas por diversos fatores, que podem variar desde os objetivos do marketing até os fatores ambientais externos, que incluem a natureza do mercado, a demanda e a concorrência.

Metodologia

Este artigo se enquadra quanto aos objetivos como pesquisa descritiva. Pereira (2012) destaca que a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características de uma determinada população ou amostra, podendo envolver algumas técnicas de coleta de dados, assumindo assim uma forma de levantamento de dados. Rampazzo (2005) afirma que esse tipo de pesquisa relaciona, observa, analisa, registra e correlacionam fenômenos ou fatos variáveis, sem fazer alteração nos resultados. Em relação aos procedimentos enquadra-se como levantamento do tipo survey, e quanto à abordagem do problema, qualitativa. Richardson (1989, p. 90) relata que “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais”. Lopes (2006) ressalta que o questionário é utilizado em pesquisas de campo, dando apoio ao pesquisador na coleta de dados; necessariamente precisa ser claro e objetivo, facilitando assim a sua interpretação.

Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado de forma *on-line* pela plataforma *Google Formulários*. O questionário é composto de 22 perguntas de múltipla escolha, separadas em três blocos, sendo o primeiro bloco com 11 questões sobre o comportamento estratégico da empresa; o segundo bloco com seis questões sobre estratégia de precificação; e o terceiro bloco sobre o perfil da empresa e do respondente. O questionário teve como público 126 empresas de arquitetura e urbanismo inscritas e registradas no Conselho de Arquitetos e Urbanistas (CAU) de Cascavel (PR). Destas o contato via e-mail foi estabelecido com apenas 83 empresas, sendo as demais identificadas com cadastro inativo. O período de aplicação do questionário ocorreu do primeiro ao último dia de março de 2018, retornando 34 formulários, correspondendo a 40,96% da amostra contatada.

O primeiro bloco de questões consistia em identificar o comportamento estratégico das empresas, de acordo com as tipologias de Miles e Snow (1978). O questionário foi adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), sendo utilizado o mesmo critério de classificação das organizações, conforme o tipo estratégico, que depende da quantidade de respostas dada a cada tipologia. O maior número de respostas representa a tipologia estratégica da organização, caso ocorresse empate. O critério é que entre o

comportamento estratégico defensivo, prospector e/ou analista, a organização será classificada como analista, enquanto que, se o empate envolver o comportamento reativo, será classificada como reativo.

O segundo bloco de questões consistia em identificar a estratégia de precificação adotada pela organização, identificando primeiramente se existe algum controle de custos e, posteriormente, qual estratégia de precificação da organização. O questionário foi elaborado pelos autores e validado no mês de fevereiro do ano corrente. A pesquisa com três empresas de arquitetura e urbanismo estabelecidas em três cidades vizinhas à cidade da pesquisa, validação essa que ocorreu por meio do formulário eletrônico e contato telefônico, ajustando assim pequenas inconsistências no questionário, não sendo necessária posteriormente uma validação em grande escala.

O terceiro e último banco de questões tinha o objetivo de identificação do perfil do respondente e das empresas da amostra.

Apresentação e Análise dos Resultados

Com o objetivo identificar a tipologia estratégica com base em Miles e Snow (1978) e as estratégias mais utilizadas na formação do preço de venda para cada tipologia nas empresas de arquitetura e urbanismo localizadas de Cascavel (PR), fez-se necessária a separação dos dados em três seções, sendo a primeira o perfil dos respondentes, a segunda, perfil das empresas e a terceira e última, em estratégias de precificação.

Perfil dos Respondentes

Nas tabelas 1 e 2, é apresentado o perfil dos 34 respondentes da pesquisa, sendo os eixos dessa identificação o sexo, faixa etária e escolaridade. Na amostra 19, respondentes são do sexo feminino, enquanto 15 são do sexo masculino, sendo um percentual de 56% e 44%, respectivamente. Em sua maioria são pessoas de 26 a 35 anos, representando 50% da amostra conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes (Faixa etária)

Faixa Etária	Frequência	Frequência Relativa
De 19 a 25 anos	07	21%
De 26 a 35 anos	17	50%
De 36 a 45 anos	07	21%
De 46 a 55 anos	03	8%
Total	34	100%

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Apesar de a maioria dos respondentes terem entre 26 e 35 anos, pode-se ressaltar que os respondentes mais jovens, representam 21% da amostra e os respondentes entre 36 a 45 anos também representam 21% da amostra. Após a pergunta sobre a faixa etária, foi solicitada aos respondentes a sua escolaridade, e os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Perfil dos respondentes (Escolaridade)

Escolaridade	Frequência	Frequência Relativa
Superior Completo	20	59%
Pós-Graduação	12	35%
Mestrado	02	6%
Total	34	100%

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Em sua maioria, os respondentes possuem apenas o ensino superior completo, sendo 59% de toda a amostra, enquanto os outros 41% são distribuídos em 35% para pósgraduação concluída e 6% com o título de mestres.

Perfil das Empresas

Dada a necessidade de visualizar sobre o comportamento estratégico predominante na amostra dessa pesquisa, elaborou-se a Tabela 3, em que se demonstra a frequência identificada de cada comportamento.

Tabela 3 - Frequência do comportamento estratégico

Comportamento Estratégico	Frequência	Frequência Relativa
Defensor	06	18%
Prospector	10	29%
Analista	12	35%
Reativo	06	18%

Total	34	100%
-------	----	------

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Observa-se que, da amostra, 35% das empresas de arquitetura e urbanismo da cidade de Cascavel (PR) possuem o comportamento estratégico analista. Em segundo lugar, com 29% da amostra, as empresas prospectoras e, por fim, com 18% cada o comportamento defensivo e reativo. Outros estudos, como o de Gimenez *et al.* (1999), fizeram a aplicação do modelo de Miles e Snow em 107 empresas de oito ramos de atividades diferentes, em que foram identificadas 48 empresas sendo analíticas; 16 empresas são defensivas; 24 empresas prospectoras, e reativa foram identificadas 19 empresas. Já no estudo de Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011), aplicando o modelo de Miles e Snow em empresas do comércio varejista de materiais de construção, obtiveram uma amostra de 70 empresas, sendo 24 identificadas como defensoras, 19 como reativas, 14 como analisadoras e 13 como prospectoras.

A fim de ser mais preciso sobre o perfil das organizações participantes da pesquisa, na Tabela 4 é demonstrada a frequência em relação ao porte e na Tabela 5 em relação ao tempo de atuação das empresas conforme o comportamento estratégico.

Tabela 4 - Porte da Organização

Frequência	Micro	Pequena	Média	Total
Defensor	4	2	-	6
Prospector	7	2	1	10
Analista	7	4	1	12
Reativo	3	3	-	6

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Em sua maioria 61,76% das organizações definiram o seu porte como “microempresa” em todos os comportamentos estratégicos, sendo os com maior frequência desse porte de empresa os comportamentos prospector e analista. Vale ressaltar que, embora estivesse presente, nenhuma das organizações marcou a opção de grande empresa.

A Tabela 5 demonstra o porte da empresa de acordo com o comportamento estratégico identificado. Com 50% da amostra, as empresas pesquisadas têm até 5 anos de atuação, enquanto 17,64% são de 6 a 10 anos e 32,35% são empresas que comparadas as outras da pesquisa são mais consolidadas no mercado com mais de 10 anos de atuação.

Tabela 5 - Tempo de atuação

Frequência	Até 5 anos	De 6 a 10 anos	Acima de 10 anos	Total
Defensor	4	-	2	6
Prospector	3	3	4	10
Analista	7	2	3	12
Reativo	3	1	2	6

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Estratégias de Precificação

Partindo do comportamento estratégico, o estudo foi direcionado às estratégias de precificação utilizadas pelas empresas de arquitetura e urbanismo na venda de seus produtos/serviços. Aproveitando a oportunidade de estudo, estas já foram questionadas sobre o fator de sucesso em uma organização (Tabela 6).

Tabela 6 - Fator que a organização considera como o principal para o sucesso empresarial

Frequência	Defensor	Prospector	Analista	Reativo	Total
Preços Justos	1	1	2	1	5
Custos Baixos	-	-	1	-	1
Qualidade	4	7	8	4	23
Tempo de Entrega	1	-	-	-	1
Inovação	-	2	1	1	4
Total	6	10	12	6	34

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Relacionando o fator de sucesso empresarial com as tipologias do comportamento estratégico, as empresas que foram identificadas com o perfil defensor, em sua maioria com 66,67%, acreditam que o fator de sucesso da organização está na qualidade do serviço/produto oferecido, corroborando as características relatadas por Miles e Snow (1978). Já as empresas com o perfil prospector relataram, em sua maioria com 70% da amostra, que o fator de sucesso da organização também é a qualidade. Neste caso, retornou uma característica diferente da relatada por Miles e Snow (1978) de que relacionaram inovação com o perfil prospector. Sendo o perfil analista um intermediário entre o perfil defensor e prospector e também a maior frequência da amostra, estes identificaram também como fator de sucesso a qualidade do produto/serviço, seguidas pelas empresas identificadas com o perfil reativo. De acordo com a frequência identificada, pode-se identificar como característica das empresas de arquitetura de Cascavel (PR), independente de seu comportamento estratégico, que a qualidade do serviço/produto é considerada um fator para o sucesso empresarial. (Tabela 7).

Tabela 7 - Metodologia mais usual da organização na formação do preço de venda

Frequência	Defensor	Prospecor	Analista	Reativo	Total
Baseado no custo do produto/serviço.	2	5	8	1	16
Baseado no que o mercado paga por esse produto/serviço.	-	-	1	3	4
Baseado na Concorrência.	1	-	-	-	1
Baseado em referências de órgãos reguladores.	1	-	-	1	2
Baseado nos gastos totais da organização.	-	3	-	-	3
Baseado em características (tipo, tamanho, peso) do produto/serviço.	2	2	3	1	8
Total	6	10	12	6	34

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Em relação à metodologia mais usual da organização na formação do preço de venda, nos comportamentos com exceção do reativo, a maioria foi a formação baseada no custo do produto/serviço. Vale aqui evidenciar alguns pontos semelhantes às características do perfil prospector e analista. De acordo com Miles e Snow (1978), o perfil de empresas prospectoras é estarem sempre atentas a novas ideias, não se importando muito com o planejamento. Desde que seja algo novo, essas empresas têm tendência a se arriscar, chegando a ter valores altos sobre serviço ou produto ao alocá-lo no mercado devido aos gastos de implantação e risco corrido, o que corrobora a pesquisa, apresentando 80% da preocupação com custos e gastos totais da organização. Já o perfil analista, de acordo com Miles e Snow (1978), é o de empresas que pensam bem antes de se arriscar a novos produtos e serviços; preferem investir naquilo que tem dado certo no mercado, corroborando assim a pesquisa realizada. Aproximadamente 67% das empresas identificadas com esse perfil buscam as bases no custo do produto/serviço; e 25% se baseia em características do produto para a formação do preço de venda. Além da metodologia, também foi questionado às organizações os fatos que mais afetam a formação do preço de venda. A Tabela 8 traz a frequência das respostas.

Tabela 8 - Fator que mais afeta a formação do preço de venda na organização?

Frequência	Defensor	Prospecor	Analista	Reativo	Total
Atingir o retorno desejado.	-	1	2	2	5
Sensibilidade do consumidor ao preço.	2	1	-	1	4
Custos fixos e variáveis	-	-	1	1	2
Tipo do serviço/produto	3	8	4	1	16
Tempo destinado ao desenvolvimento do produto/serviço	1	-	5	1	7
Total	6	10	12	6	34

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Partindo do princípio que são empresas que trabalham, em sua maioria, por pedidos onde atendem especificações do cliente, o tipo do serviço e o tempo destinado àquela atividade acabam sendo fatores relevantes para uma organização elaborar o preço de venda. Do total de respondentes, independente do comportamento estratégico, foram 47,05% que têm como fator determinante o tipo do serviço, seguido por 20,28% dos que consideram o tempo destinado ao desenvolvimento do produto/serviço o fator determinante. Chama a atenção na frequência apresentada a convicção das empresas prospectoras com 80% da amostra, afirmando ser o tipo do serviço/produto o fator que mais afeta a formação do preço de venda. Realizados os

questionamentos iniciais sobre fatores e metodologias na precificação, foi questionado sobre a estratégia de precificação mais adotada pela organização, a qual é apresentada na Tabela 9.

Tabela 9 - Estratégia de precificação mais adotada pela organização

Frequência	Defensor	Prospector	Analista	Reativo	Total
Estratégias de Preços Distintos					
Preços diferenciados para mercados diferentes	2	1	2	-	5
Preços com descontos ocasionais	3	3	2	1	9
Estratégias de Preços Competitivos					
Preços Igualados a concorrência	-	-	-	2	2
Preços Competitivos	-	3	4	2	9
Estratégias de Precificação por Linha de Produtos					
Preço Cativo		1	1	1	3
Preço Pacote	1	-	1	-	2
Estratégia por Imagem e Psicológicas					
Preço Referência	-	2	-	-	2
Preço Permanente x ocasionais	-	-	2	-	2
Total	6	10	12	6	34

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Ao relacionar os estudos de estratégia de precificação de Cogan (1999) como as tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978), verifica-se a complementação e confirmação de características de cada comportamento estratégico. Ao observar a frequência das empresas do comportamento defensor, notam-se as características próprias do comportamento. Com a utilização da estratégia de preços distintos na utilização de preços diferenciados para mercados diferentes e descontos ocasionais, no perfil Prospector, embora tenha suas frequências dispersas, as estratégias de preços distintos, com 30% da amostra em descontos ocasionais, as estratégias de competição com 30% da amostra em preços competitivos e as estratégias de preços por imagem com 20% da amostra só vêm afirmando a característica apresentada por Miles e Snow (1978), mostrando a sede de mercado e a capacidade de se habituar a situações novas. Já o perfil analista tem aproximadamente 33% ligados à estratégia de preços competitivos, sendo essas organizações que buscam o que está dando certo no mercado e que replicam ganhando o seu espaço. Essa pesquisa corrobora as características do perfil, não só nessa estratégia de precificação, mas como na estratégia de preços distintos com preços diferenciados e descontos ocasionais, além de estratégias de preços por imagem com preços permanente *versus* ocasionais. Pelo fato de este perfil ter em sua essência a mistura do comportamento defensivo e prospector, essas estratégias de precificação complementam as características do perfil.

E, por fim, o comportamento reativo apresenta boa parte dos respondentes na estratégia de preços competitivos, abordando principalmente preços igualados à concorrência e preços competitivos. Miles e Snow (1978) relatam que esse comportamento é residual, em que não se tem uma estratégia bem definida ou até mesmo uma estratégia que não vem funcionando; ou ainda é uma estratégia recente, o que proporciona empresas que lutam para estar no mercado até que uma estratégia funcione ou sua nova estratégia gere frutos que possam alavancar seus resultados. Sendo assim a pesquisa corrobora as características por não apresentar em sua maioria estratégias de precificação diferentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo identificar a tipologia estratégica com base em Miles e Snow (1978) e as estratégias mais utilizadas na formação do preço de venda para cada tipologia nas empresas de arquitetura e urbanismo localizadas em Cascavel (PR) devidamente registradas no Conselho de Arquitetos e Urbanistas (CAU). Com base nos resultados analisados, foi possível identificar que mais da metade dos entrevistados possuem perfis com idade de até 35 anos e possuem ensino superior. Já no que se refere aos perfis estratégicos, os mais predominantes são os perfis analíticos e os prospectores, abrangendo mais da metade das empresas entrevistadas, sendo que o tempo de atuação no mercado a maioria das empresas respondentes estão no mercado menos de cinco anos.

No que se refere a estratégias de formação de preço, evidenciou-se que a metodologia mais utilizada são o custo dos produtos/serviços e as suas características. O fator que as organizações mais levam em consideração para a formação do preço de venda é a qualidade. Os resultados da pesquisa agregam informações importantes para as empresas do ramo, podendo identificar seus perfis de comportamento, colaborando assim com seu progresso, bem como as estratégias de formação de preço de venda, tendo em vista que foram realizados poucos estudos sobre esse tema em empresas de arquitetura e urbanismo. Este estudo se aplica somente às empresas de arquitetura e urbanismo da cidade de Cascavel (PR), podendo chegar a resultados diferentes, caso seja replicada nas mesmas situações e até em empresas de outro ramo de atividade.

Por fim, pode-se observar que a presente pesquisa tem relevância para a área de Ciências Contábeis e afins, pois, além disso, até o momento, não há estudos consolidados sobre o tema. Foi possível evidenciar ao profissional contador as lacunas existentes no mercado, onde ele pode exercer sua atividade com maestria, não só gerando informações significativas, mas auxiliando as organizações do ramo nas escolhas estratégicas a serem adotadas.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. 1 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BETHLEM, Agrícola. *Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil: Textos e Casos*. 1ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BELEGANTE, Christian Geovane; BRUSTOLOM, Gleice da Silva; GOMES, Karen de Lima; PANDOLFI, Edgar de Souza. *Estratégias de precificação: Uma organização da literatura publicada em português sobre precificação*. Revista científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente, Ariquemes, V.8, n. 1, 177-191, jan.-jun.,2017. Disponível em: <http://www.faema.edu.br/revistas/index.php/RevistaFAEMA/article/view/468> Acesso em 10 de fevereiro de 2018.
- BERNARDI, Luiz Antonio. *Manual de Formação de Preços: Política, Estratégias e Fundamentos*. 4 ed. São Paula: Atlas, 2010.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. *Gestão de Custos e Formação de Preços: Com Aplicação na Calculadora 12C e Excel*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOTT, Murilo Gustavo; SILVA, Paulo Alexandre. *Uma abordagem estratégica baseada na tipologia de Miles e Snow*. CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO. v. 14, n.2, p. 68-78, jul/dez. 2006. Disponível em: <file:///C:/Users/sabrinad/Downloads/1201-2031-1-PB.pdf>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2018.
- CANEVER, Felipe Pereira. *Estratégia de formação de preço de venda em indústrias de Santa Catarina*. Florianópolis: 2008. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291644.pdf>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2018.
- CARARO, Juliana F. J.; WILLE, Silvio A. de C.; Fluxograma de atividades para a formação de preço de venda de projetos e serviços técnicos para escritórios de arquitetura. XI Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído (ENTAC), Florianópolis. Anais. Santa Catarina: ENTAC, 2006. disponível em: http://www.infohab.org.br/entac2014/2006/artigos/ENTAC2006_1449_1461.pdf
- CHIAVENATO, Adalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COGAN, Samuel. *Custos e Preços: formação e análise*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. *Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study*. Strategic Management Journal, v. 11, n. 5, p. 365-383, 1990.
- HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.
- HITT, Michel A; IRELAND,R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HOTZ, Eliziane; GAVASSO, Gisele; LORENZINI, Lucas P. *Determinação Do Índice Mark-Up Para Precificação De Serviços De Uma Empresa Prestadora De Serviços De Telecomunicações Da Cidade De Cascavel - Pr*, in: ECCL: 15 Encontro científico interinstitucional, Cascavel, Anais, 2017.
- LEÃO, Nildo Silva. *Formação de Preço: de Serviços e Produtos*. 1 ed. São Paulo: Nobel, 2008.
- LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Soletino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. *Estratégia de Empresas*. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- LOPES, Jorge. *O Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas*. 1 ed. Recife: Editora Universitária, 2006.
- MARTIGNAGO, Graciella; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; ALPERSTEDT, Graziela Dias; *Mudanças Estratégicas no Varejo de Materiais de Construção*. Enanpad, 2005, Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eso-2812.pdf>. Acesso em 12.02.2018.
- MEDEIROS, Francisco da Nóbrega Neto. *A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise*. Campina Grande - PB, 20.01.2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importanciada-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacaoes-em-tempos-de-crise/37849/>. Acesso em: 14.01.2018.
- MILAN, Gabriel Sperandio; SACILOTO, Evandro Busata; LARENTIS, Fabiano; TONI, Deonir de. *As estratégias de precificação e o desempenho das empresas*. Porto Alegre, Edição 84 - nº 2, Maio/Agosto 2016, p. 419 – 453. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/read/v22n2/1413-2311-read-22-02-00419.pdf>. Acesso em: 20 de agosto de 2018.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PEREIRA, José Matias. *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- RAMPAZZO, Lino. *Metodologia Científica: Para os Alunos de Graduação e Pós-Graduação*. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2005.
- RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. *Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção*. São Carlos, v. 18, n. 1, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pd30X2011000100013&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 11.02.2018.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROCHA, Adilson Carlos da; CERETTA, Gilberto Francisco. *Comportamento estratégico baseado na tipologia de Miles e Snow: Um estudo com empresas supermercadistas de Francisco Beltrão-PR*. Revista CAP, nº5 - ano 5, volume 5, 2011. Disponível em: [file:///C:/Users/sabrinad/Downloads/1541-4826-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/sabrinad/Downloads/1541-4826-1-PB%20(1).pdf). Acesso em: 20 de agosto de 2018.
- ROSSETO, Carlos Ricardo. *O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: um estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil - setor de edificações*. ENEGEP, 2000.
- SANTANA, Gislaine Aparecida da Silva, MÁRIO, Pueri do Carmo, SEDIYAMA, Marcelo Yuto Nogueira. *Análise do Orçamento sob uma abordagem teórica da perspectiva institucional*. Revista Contabilidade e Controladoria. Curitiba, v. 1, n. 3, set/dez 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v1i3.20659>. Acesso em 03 de dezembro de 2017.
- SANTOS, Marcello Lopes dos. *Processos de formação de preços*. 1 ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.
- SCHEER, S.; CARARO, J. F. J. *A formação de preço em escritórios de arquitetura com suporte em sistemas de informação*. In: Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído (ENTAC), 10. São Paulo. Anais. São Paulo: ENTAC, 2004. disponível em: ftp://ip20017719.eng.ufjf.br/Public/AnaisEventosCientificos/ENTAC_2004/trabalhos/PAP0057d.pdf
- SOMAVILLA, Sandra Mara Puhl; MACHADO, Nelson Santos; SHNEM, Simone. *Comportamento Estratégico Segundo a Teoria de Miles e Snow: um Estudo de Caso em um Provedor de Internet do Norte do Rio Grande do Sul*. Rio Grande do Sul, v. 3 n. 1, 2013. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tpa/article/view/13468/9513>. Acesso em: 12.02.2018.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John; *Administração estratégica: conceitos*. 1ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Apêndice

Prezado (a) Senhor (a),

Com o objetivo de coletar dados para a realização de uma pesquisa sobre as tipologias do comportamento estratégico e formação do preço de venda nas empresas de arquitetura e urbanismo registradas no CAU/PR de Cascavel-PR, solicitamos a sua colaboração, respondendo ao questionário abaixo.

Essa pesquisa é composta por 22 questões e demandará apenas alguns minutos. As respostas serão tratadas de forma agregada e o sigilo dos dados é garantido. Agradecemos a sua disponibilidade para realizar esta pesquisa. Em caso de dúvidas não hesite em contatar-nos. Sabrina Denardi (sabrina_denardi@hotmail.com) acadêmica de pós-graduação em Gestão Estratégica (UNIVEL) e Lucas Précoma Lorenzini (lplorenzini@gmail.com), professor orientador especialista em gestão estratégica de custos.

TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS E DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ao responder este questionário, você estará concordando com os seguintes termos da pesquisa:

- Compreendo que este estudo possui finalidade de pesquisa e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, com a preservação do anonimato dos participantes, assegurando, assim, minha privacidade.

- Cedo todos os direitos autorais, desde que os dados pessoais sejam mantidos em sigilo, ao Centro de Pesquisa e Extensão (CPE) do Centro Universitário Univel.

COMPORTEAMENTO ESTRATÉGICO

As afirmações abaixo se referem ao Comportamento Estratégico da empresa, responda as questões de acordo com a estratégia usual ou a mais aproximada das ações reais da empresa.

1) Os serviços e produtos oferecidos aos nossos clientes são melhores caracterizados como:

- São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.
- Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.
- São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.
- Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.

2) Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:

- Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
- Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
- Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição.
- Tem reputação de ser inovadora e criativa.

3) O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo: *

- Extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.
- Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
- Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.
- Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o mercado.

4) O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente à:

- Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.
- Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos.
- Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços/produtos.
- Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos, enquanto adotamos novos serviços/produtos somente após uma análise cuidadosa do seu potencial.

5) Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso em:

- Manter os custos sob controle.
- Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados.
- Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
- Resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.

6) As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhor caracterizadas como:

- Analíticas: suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados.
- Especializadas: suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.
- Amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
- Flexível: suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

7) Uma das coisas que protege nossa empresa de outros concorrentes é que nós

- Somos capazes de cuidadosamente analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.
- Somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
- Somos capazes de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado.
- Somos capazes de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente.

8) O gerenciamento da empresa tende a concentrar-se em:

- Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos de qualidade.
- Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potencial, e, ao mesmo tempo, manter a situação financeira protegida.
- Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.
- Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.

9) A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:

- Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
- Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados.
- Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado.
- Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.

10) A estrutura de nossa empresa é:

- Funcional por natureza (isto é, organizada em departamentos).
- Orientada pelo serviço/produto ou pelo mercado.
- Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços ou mercados nas áreas que são mais novas.
- Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem

11) Os procedimentos que a Organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como:

- Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.
- Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.
- Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.
- Centralizados em áreas de serviços/produtos mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA DOS PRODUTOS/ SERVIÇOS

Nessa seção de perguntas é abordado como ocorre a formação do preço de venda na empresa, responda de acordo com as ocorrências ou a afirmação que mais se aproxima do método utilizado pela organização.

1) Qual destes fatores a organização considera como o principal para o sucesso empresarial?

- Preços Justos
- Custos Baixos
- Qualidade do serviço/produto
- Tempo de entrega
- Inovação

2) A empresa se utiliza de um método de custeio ou técnica auxiliar para apuração dos custos do serviço ou produto?

- Sim
- Não

3) Se na resposta anterior foi sim, qual desses métodos a empresa utiliza?

- Custeio por Absorção
- Custeio Absorção por Departamentalização
- Custeio Baseado em Atividades (ABC)
- Custeio Variável (Custeio Direto)
- Custo Padrão
- Outro:

4) Qual a metodologia mais usual da organização na formação do preço de venda?

- Baseado no custo do produto/serviço.
- Baseado no que o mercado paga por esse produto/serviço.
- Baseado na Concorrência.
- Baseado em referências de órgãos reguladores.
- Baseado nos gastos totais da organização.
- Baseado em características (tipo, tamanho, peso) do produto/serviço

Outro:

5) Quais desses fatores mais afeta a formação do preço de venda na organização?

- Atingir o retorno desejado.
- Sensibilidade do consumidor ao preço.
- Custos fixos e variáveis
- Tipo do serviço/produto
- Tempo destinado ao desenvolvimento do produto/serviço

6) A estratégia de precificação mais adotada pela organização é:

- Preços diferenciados para mercados diferentes
- Preço de Desnatação (O preço é sistematicamente reduzido à medida que o tempo passa)
- Preços com descontos ocasionais ou em virtude de novas oportunidades
- Preços Igualeados a concorrência
- Preços Competitivos
- Preço Líder de mercado
- Preço de penetração de mercado
- Preços por Tradição
- Preço Inflacionário
- Preço Cativo (Produto/Serviço básico = preço relativamente baixo; Produtos/Serviços complementares = preços elevados)
- Preço Isca e Preço Líder
- Preço pacote e múltiplas unidades de preço
- Preço Referência
- Preço Permanente x ocasionais
- Preço Prestígio (depende da imagem de como é visto o produto)

PERFIL DA EMPRESA E DO RESPONDENTE

Nessa seção são questões para identificar as suas qualificações e a da empresa.

1) Qual o seu sexo?

- Masculino
- Feminino

2) Qual a sua escolaridade?

- Superior Completo

Pós-Graduação Mestrado Doutorado**3) Qual sua faixa etária?** Até 18 anos De 19 a 25 anos De 26 a 35 anos De 36 a 45 anos De 46 a 55 anos Acima de 55 anos**4) Com relação ao porte, sua empresa é...** Micro Pequena Média Grande**5) Há quanto tempo a sua empresa está no mercado?** Até 5 anos De 6 a 10 anos Acima de 10 anos

* Graduada em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos; MBA executivo em Estratégias Empresariais e graduanda do último ano do curso de bacharelado em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Univel.

** Graduado em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Univel, é especialista em docência no ensino superior pelo Centro Universitário Fag e em Gestão Estratégica de Custos pelo Centro Universitário Uninter. Mestrando em Contabilidade pela Unioeste Campus Cascavel, cidade onde reside atualmente, teve atuação profissional por nove anos como gestor Financeiro e de Custos. Há cinco anos atua como professor universitário, ministrando principalmente as disciplinas Contabilidade de Custos e Matemática Financeira para os acadêmicos de bacharelado e tecnólogos.

BOIR6189---WIN/INTER

#IR6188#

[VOLTAR](#)**CADASTRO DE PESSOAS FÍSICAS - CPF - DOCUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CIDADÃO - INSTRUMENTO SUFICIENTE E SUBSTITUTIVO - NORMAS****DECRETO Nº 9.723, DE 11 DE MARÇO DE 2019.**

OBSERVAÇÕES ETÉCNICO

O Presidente da República por meio do Decreto nº 9.723/2019, altera o Decreto nº 9.094/2017, e o Decreto nº 8.936/2016, para instituir o Cadastro de Pessoas Físicas – CPF como instrumento suficiente e substitutivo da apresentação de outros documentos do cidadão no exercício de obrigações e direitos ou na obtenção de benefícios.

Dentre as alterações, destacamos:

Para fins de acesso a informações e serviços, de exercício de obrigações e direitos e de obtenção de benefícios perante os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal, o número de inscrição no CPF pode ser apresentado em substituição aos seguintes dados:

- a) número de Identificação do Trabalhador (NIT);
- b) número do PIS/Pasep;
- c) número e série da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS);
- d) número da CNH;
- e) número de matrícula em instituições públicas federais de ensino superior;
- f) números dos Certificados de Alistamento Militar, de Reservista, de Dispensa de Incorporação e de Isenção de que trata a Lei nº 4.375/1964;
- g) número de inscrição em conselho de fiscalização de profissão regulamentada;
- h) número de inscrição no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (CadÚnico);

e

- i) demais números de inscrição existentes em bases de dados públicas federais.

Ficam revogados o inciso III do art. 18 do Decreto nº 9.094/2017, que tratava do acesso ao Portal de Serviços do Governo federal; e os seguintes dispositivos do Decreto nº 8.936/2016:

- o inciso I do art. 4º, que tratava da necessidade de os órgãos da administração pública federal publicarem plano de integração dos seus serviços à Plataforma de Cidadania Digital com os critérios para a priorização dos serviços;

- o inciso I do art. 7º, que estabelecia prazo para a entrega e a publicação do plano de integração referidos no item acima; e

- o art. 9º, que alterava o Decreto nº 6.932/2009, que trata da simplificação do atendimento público prestado ao cidadão.

Altera o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, o Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016, e o Decreto nº 9.492, de 5 setembro de 2018, para instituir o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo da apresentação de outros documentos do cidadão no exercício de obrigações e direitos ou na obtenção de benefícios e regulamentar dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, *caput*, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto na Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017,

DECRETA:

Art. 1º A ementa do Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário." (NR)

Art. 2º O Decreto nº 9.094, de 2017, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 5º-A Para fins de acesso a informações e serviços, de exercício de obrigações e direitos e de obtenção de benefícios perante os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal, o número de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas - CPF é suficiente e substitutivo para a apresentação dos seguintes dados:

I - Número de Identificação do Trabalhador - NIT, de que trata o inciso I do *caput* do art. 3º do Decreto nº 97.936, de 10 de julho de 1989;

II - número do cadastro perante o Programa de Integração Social - PIS ou o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público - Pasep;

III - número e série da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS, de que trata o art. 16 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovado pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943;

IV - número da Permissão para Dirigir ou da Carteira Nacional de Habilitação, de que trata o inciso VII do *caput* do art. 19 da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 - Código de Trânsito Brasileiro;

V - número de matrícula em instituições públicas federais de ensino superior;

VI - números dos Certificados de Alistamento Militar, de Reservista, de Dispensa de Incorporação e de Isenção de que trata a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964; VII - número de inscrição em conselho de fiscalização de profissão regulamentada;

VIII - número de inscrição no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal - CadÚnico, de que trata o Decreto nº 6.135, de 26 de junho de 2007; e

IX - demais números de inscrição existentes em bases de dados públicas federais.

§ 1º O disposto no inciso IV do *caput* não se aplica aos processos administrativos em trâmite nos órgãos federais do Sistema Nacional de Trânsito para os quais seja necessário apresentar o número da Permissão para Dirigir ou da Carteira Nacional de Habilitação para obter acesso à informação.

§ 2º O disposto no inciso VI do *caput* não se aplica aos processos administrativos em trâmite nos órgãos federais vinculados ao Ministério da Defesa para os quais seja necessário apresentar o número dos Certificados de Alistamento Militar, de Reservista, de Dispensa de Incorporação ou de Isenção para obter acesso à informação.

§ 3º Os cadastros, formulários, sistemas e outros instrumentos exigidos dos usuários para a prestação de serviço público conterão campo de preenchimento obrigatório para registro do número de inscrição no CPF.

§ 4º Ato do Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia poderá dispor sobre outras hipótese, além das previstas no *caput*.

§ 5º A substituição dos dados constantes nos incisos I a VIII do *caput* pelo número de inscrição no CPF é ato preparatório à implementação do Documento Nacional de Identidade a que se refere o art. 8º da Lei nº 13.444, de 11 de maio de 2017." (NR)

"Art. 11.

§ 1º A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar aos usuários:

I - os serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal;

II - as formas de acesso aos serviços a que se refere o inciso I;

III - os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público; e

IV - os serviços publicados no Portal de Serviços do Governo Federal, nos termos do disposto no Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016.

....." (NR)

"Art. 13. Os usuários dos serviços públicos poderão apresentar Solicitação de Simplificação aos órgãos e às entidades do Poder Executivo federal, por meio de formulário próprio denominado Simplifique!, nas seguintes hipóteses:

I - quando a prestação de serviço público não observar o disposto:

a) neste Decreto;

b) na Lei nº 13.460, de 2017;

c) na Lei nº 13.726, de 8 de outubro de 2018; ou

d) na legislação correlata; e

II - sempre que vislumbrarem oportunidade de simplificação ou melhoria do respectivo serviço público.

§ 1º A Solicitação de Simplificação deverá ser apresentada, preferencialmente, por meio eletrônico, em canal único oferecido pela Ouvidoria-Geral da União da Controladoria-Geral da União.

....." (NR)

"Art. 15. Ato conjunto dos Ministros de Estado da Controladoria-Geral da União e da Economia disciplinará o procedimento aplicável à Solicitação de Simplificação." (NR)

"Art. 16.

Parágrafo único. Os usuários dos serviços públicos que tiverem os direitos garantidos neste Decreto desrespeitados poderão representar à Controladoria-Geral da União." (NR)

"Art. 17. Cabe à Controladoria-Geral da União e aos órgãos integrantes do sistema de controle interno do Poder Executivo federal zelar pelo cumprimento do disposto neste Decreto e adotar as providências para a responsabilização dos servidores públicos e dos militares, e de seus superiores hierárquicos, que praticarem atos em desacordo com suas disposições." (NR)

"Art. 18.

I - nos locais de atendimento, por meio de extração das informações, em formato impresso, a partir do Portal de Serviços do Governo Federal; e

II - nos portais institucionais e de prestação de serviços na internet, a partir de link de acesso ao Portal de Serviços do Governo Federal." (NR)

"Art. 18-A. Fica vedado aos órgãos e às entidades da administração pública federal solicitar ao usuário do serviço público requisitos, documentos, informações e procedimentos cuja exigibilidade não esteja informada no Portal de Serviços do Governo Federal.

§ 1º A disponibilização de informações sobre serviços públicos nos portais institucionais próprios dos órgãos e das entidades da administração pública federal não dispensa a obrigatoriedade da divulgação no Portal de Serviços do Governo Federal.

§ 2º A criação ou a alteração do rol de requisitos, documentos, informações e procedimentos do serviço público deverá ser precedida de publicação no Portal de Serviços do Governo Federal.

§ 3º A Secretaria de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia disponibilizará os meios para publicação dos serviços públicos no Portal de Serviços do Governo Federal e definirá as regras de acesso, credenciamento e procedimentos de publicação." (NR)

"Art. 20-A. As avaliações da efetividade e dos níveis de satisfação dos usuários, de que trata o art. 24 da Lei nº 13.460, de 2017, serão feitas na forma definida em ato do Secretário de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia." (NR)

"Art. 20-B. A Secretaria de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia publicará no Portal de Serviços do Governo Federal o ranking das entidades com maior incidência de reclamação dos usuários e com melhor avaliação de serviços por parte dos usuários, de que trata o § 2º do art. 23 da Lei nº 13.460, de 2017." (NR)

"Art. 21. A Controladoria-Geral da União terá prazo de cento e oitenta dias, contado da data de publicação deste Decreto, para disponibilizar os meios de acesso à Solicitação de Simplificação e ao Simplifique!." (NR)

"Art. 22. A Controladoria-Geral da União, por meio da Ouvidoria-Geral da União, e o Ministério da Economia, por meio da Secretaria de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, poderão expedir normas complementares ao disposto neste Decreto." (NR)

Art. 3º O Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 3º

.....

Os órgãos e as entidades da administração pública federal deverão encaminhar à Secretaria de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia os dados da prestação dos serviços públicos sob sua responsabilidade para composição dos indicadores do painel de monitoramento do Portal de Serviços do Governo Federal." (NR)

"Art. 6º

I - Ministério da Economia, que o presidirá;

II -

III - Controladoria-Geral da União.

§ 1º Os representantes dos órgãos referidos no *caput* serão indicados pelos respectivos titulares e designados em ato do Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.

....." (NR)

"Art. 7º

.....

IV - até quinhentos e quarenta dias, para a disponibilização da ferramenta de avaliação da satisfação dos usuários e do painel de monitoramento do desempenho dos serviços públicos a que se referem os incisos IV e V do *caput* do art. 3º;

V - até 31 de dezembro de 2019, para a adoção de ferramenta de solicitação e acompanhamento dos serviços públicos a que se refere o inciso III do *caput* do art. 4º; e

VI - até 31 de dezembro de 2019, para a adoção do mecanismo de acesso a que se refere o inciso IV do *caput* do art. 4º." (NR)

"Art. 8º O Secretário de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia poderá editar normas complementares para o cumprimento do disposto neste Decreto." (NR)

Art. 4º O Decreto nº 9.492, de 5 setembro de 2018, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 24-A. Fica instituída a Rede Nacional de Ouvidorias, com a finalidade de integrar as ações de simplificação desenvolvidas pelas unidades de ouvidoria dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

§ 1º Caberá à Ouvidoria-Geral da União da Controladoria-Geral da União a coordenação da Rede Nacional de Ouvidorias.

§ 2º A adesão à Rede Nacional de Ouvidorias será voluntária, nos termos do regulamento expedido pelo Ouvidor-Geral da União da Controladoria-Geral da União, e garantirá ao órgão ou à entidade aderente, entre outros, os direitos a:

I - uso gratuito de sistema informatizado e integrado para recebimento de manifestações, inclusive de solicitações de simplificação; e

II - capacitação para agentes públicos em matéria de ouvidoria e simplificação de serviços.

§ 3º As ações de capacitação a que se refere o inciso II do § 2º serão desenvolvidas com o apoio da Escola Nacional de Administração Pública e por ela certificadas." (NR)

"Art. 24-B. A Controladoria-Geral da União disponibilizará sistema integrado e informatizado às unidades da Rede Nacional de Ouvidorias, com a finalidade de promover a participação do usuário de serviços públicos nos processos de simplificação e desburocratização de serviços, nos termos do disposto no art. 10 da Lei nº 13.460, de 2017, e no art. 6º da Lei nº 13.726, de 8 de outubro de 2018.

Parágrafo único. Os indicadores e os dados gerados pelo sistema a que se refere o *caput* serão disponibilizados em transparência ativa por meio do Painel resolveu?, da Controladoria-Geral da União, nos termos definidos em ato do Ouvidor-Geral da União." (NR)

Art. 5º Para se adequarem ao disposto no art. 5º-A do Decreto nº 9.094, de 2017, os órgãos e as entidades da administração pública federal terão:

I - o prazo de três meses, contado da data de publicação deste Decreto, para a adequação dos sistemas e procedimentos de atendimento ao cidadão; e

II - o prazo de doze meses, contado da data de publicação deste Decreto, para consolidar os cadastros e as bases de dados a partir do número do Cadastro de Pessoas Físicas - CPF.

Art. 6º Ficam revogados:

I - o inciso III do *caput* do art. 18 do Decreto nº 9.094, de 2017; e

II - os seguintes dispositivos do Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016:

a) o inciso I do *caput* do art. 4º;

b) o inciso I do *caput* do art. 7º; e

c) o art. 9º.

Art. 7º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 11 de março de 2019; 198º da Independência e 131º da República.

JAIR MESSIAS BOLSONARO
Paulo Guedes
André Luiz de Almeida Mendonça

(DOU, 12.03.2019)

“A grandeza vem, não quando as coisas sempre vão bem para você, mas a grandeza vem, quando você é realmente testado, quando você sofre alguns golpes, algumas decepções, quando a tristeza chega. Porque apenas se você esteve nos mais profundos vales, você poderá um dia saber o quão magnífico é se estar no topo da mais alta montanha”.

Richard Milhous Nixon



- Visando à adequação de nossa empresa ao conceito de sustentabilidade ambiental e, ainda, atendendo a sugestões de muitos assinantes, comunicamos que, em breve, os boletins decendiais deixarão de ser enviados na versão impressa, e serão disponibilizados, exclusivamente, em ambiente digital, no endereço eletrônico: www.etcnico.com.br
- Os Boletins Informativos, inclusive, já se encontram disponíveis em nosso sítio eletrônico (www.etcnico.com.br), em “Índices/Boletins”, com fácil sistema de pesquisa e leitura!
- Com o intuito de mantê-los sempre atualizados, também serão enviados, por e-mail, no nosso boletim Diário Etécnico, com as principais notícias do dia, nas áreas contábil, fiscal e previdenciária.
- Ao implementarmos essa mudança, além de contribuirmos para o meio ambiente, objetivamos otimizar o tempo tão exíguo dos profissionais de contabilidade, disponibilizando informações precisas, atualizadas e, acima de tudo, confiáveis!

Contem sempre conosco!

Atenção!!

As mudanças foram pensadas para melhorar nossas ferramentas de comunicação, mas caso V. Sa. ainda queira receber a versão impressa do Boletim, entre em contato conosco, pelo telefone: (31) 2121-8700 ou pelo e-mail: mapaetec@mapaetec.com.br,