

MÉTODOS DE PREÇO DE TRANSFERÊNCIA INTERNA UTILIZADOS NAS MAIORES INDÚSTRIAS DO BRASIL

Ilse Maria Beuren

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

Aloisio Grunow

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

Nelson Hein

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

RESUMO

O preço de transferência pode ser utilizado tanto em âmbito interno, entre filiais, centros de responsabilidade e departamentos de uma mesma organização, quanto externamente, entre partes relacionadas, situadas ou não em diferentes países, desde que observadas as legislações específicas. O estudo objetiva identificar os métodos de preço de transferência interna utilizados nas maiores indústrias do Brasil. Para tal realizou-se pesquisa descritiva, do tipo levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa. A população compreende as 500 maiores e melhores empresas do Brasil, considerando-se o faturamento de 2004, relacionadas na Revista Exame-Melhores e Maiores de 2005, das quais selecionaram-se as 272 indústrias. Das 98 indústrias que responderam a pergunta da primeira fase de coleta de dados, 73 informaram que utilizam o preço de transferência nas operações inter-companhias ou intra-companhias. Para as indústrias que responderam afirmativamente foi enviado um questionário com perguntas abertas e fechadas, sendo que se obteve resposta de 38 indústrias, o que representa 36,03 % de retorno. Os resultados mostram que o método de valorização das transferências internas de produtos na maioria das maiores indústrias do Brasil com estrutura organizacional baseada em centros de responsabilidade é o baseado no preço de custo.

1 INTRODUÇÃO

O preço de transferência pode ser utilizado tanto em âmbito interno, entre filiais, centros de responsabilidade e departamentos de uma mesma organização, quanto externamente, entre partes relacionadas, situadas ou não em diferentes países, desde que observadas as legislações específicas. Em ambas as situações a finalidade é a maximização do resultado global da organização e a avaliação de desempenho das diferentes unidades.

Segundo Kaplan (1990), um ambiente externo instável e complexo demanda maiores recursos de controle e tomada de decisões mais descentralizada, pois exigirá conhecimentos mais específicos sobre variados assuntos. Este cenário é o principal motivador externo à descentralização das empresas.

Anthony e Dearden (1980, p. 32), ao se referirem à descentralização, caracterizam a organização divisional como a responsabilidade que um gerente deve ter pela produção e pelo marketing dos produtos, assim como também o controle sobre todos os elementos que afetam a lucratividade da divisão. Destacam ainda que as decisões estratégicas continuam sendo tomadas pela alta direção da empresa.

O preço de transferência em âmbito interno desenvolve-se, portanto, com a interação entre os centros de negócios em organizações descentralizadas. O centro de negócios é um centro de responsabilidade, caracterizando-se como um segmento da organização em que cada gestor responsabiliza-se pelo seu desempenho.

Buscar sinergia é produzir retorno superior ao da soma de todas as partes. O preço de transferir, se aplicado de forma correta, poderá contribuir com esta missão. A fixação correta do preço de transferência é relevante para a própria organização, pois uma eventual cobrança a maior ou a menor implicará em distorções nos resultados dos centros de responsabilidade da empresa como um todo.

Nesta perspectiva, o objetivo do estudo é identificar os métodos de preço de transferência interna utilizados nas maiores indústrias do Brasil. A pesquisa justifica-se por investigar a forma de valorização das transferências internas de produtos nas maiores indústrias do Brasil que possuem estrutura organizacional baseada em centros de responsabilidade.

O trabalho está organizado em sete seções, iniciando com esta introdução. Em seguida faz uma incursão teórica abordando a centralização *versus* descentralização, significado e finalidade do preço de transferência e os métodos para sua determinação. Na seqüência descreve a metodologia da pesquisa. Em seguida, apresenta a descrição e análise dos dados e as conclusões ao estudo realizado

2 CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO

Centralizar a gestão significa manter o poder de decisão centralizado nas mãos dos principais executivos, os chamados níveis de administração *seniores*, que são responsáveis por todas as decisões da empresa.

Empresas com administração centralizada enfrentam dificuldades de compartilhar toda informação, devido a impossibilidade de sua verbalização e também pelo alto custo desta informação. Kaplan (1982, p. 433-434) afirma que “uma força extremamente importante para a descentralização é o desejo de colocar a tomada de decisão onde a informação pertinente é adquirida, armazenada, acessada e processada”.

Atkinson et al. (2000, p. 613) destacam que “muitas empresas centralizadas estão impossibilitadas de responder efetivamente ou rapidamente aos seus ambientes; então, a centralização é mais cabível nas empresas que se adaptam melhor em ambientes estáveis”. As organizações, à medida que crescem e diversificam seus negócios, necessitam de mais pessoas para gerir seus negócios. Daí a necessidade da descentralização da gestão, que é dar maior autonomia aos responsáveis pelas diversas divisões de uma organização.

Assim, a descentralização também contribui para tornar as decisões mais rápidas, fazendo com que o gestor de cada centro de responsabilidade ou de cada unidade, possa tomar decisões ágeis, baseadas em fatos locais. Dá maior liberdade de ação para a administração geral da empresa, que deixa de se envolver em problemas e decisões do dia-a-dia, passando a se preocupar com as decisões estratégicas da empresa de médio e longo prazo.

Para Gomes e Mandim (2005), a essência da descentralização é a delegação de autoridade e responsabilidade aos gestores de escalões inferiores da empresa para tomada de decisão, e o grau de descentralização adotado poderá variar de acordo com o grau de assimetria das informações disponíveis à administração central e às gerências das unidades.

Horngren, Foster e Datar (2000, p. 219) afirmam que descentralização é a delegação a outrem da liberdade de tomar decisão. Assim, descentralização total significa mínima restrição e máxima liberdade de decisão para os gerentes dos níveis mais baixos da organização, enquanto a centralização total significa máxima restrição e mínima liberdade de decisão para os gerentes dos escalões mais baixos.

A descentralização tende a ser mais bem sucedida quando a decisão de um gestor não afeta a performance do outro gestor em outra unidade de negócio, isto é, os segmentos ou

subunidades são relativamente independentes entre si. Kotler (1997, p.8), ao se referir à descentralização, afirma que:

a descentralização é um sistema melhor desde que a empresa tenha gerentes altamente qualificados e os sistemas essenciais já instalados, especialmente no tocante à definição de metas para o mercado global, formulação de estratégias e incentivos gerenciais. Prefiro a abordagem descentralizada na administração de grandes empresas. Os gerentes conhecem melhor suas próprias organizações. Quando precisam da aprovação da alta administração, o processo de decisão torna-se lento, sem que as decisões tomadas sejam necessariamente de melhor qualidade.

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2003), a descentralização não se limita tão somente à delegação de autoridade em uma estrutura piramidal da empresa, mas principalmente, nas atividades e funções. Esta posição se manifesta através de questões como: criação de centros de responsabilidade, necessidade de sua existência e adequação com a estratégia global da empresa, assim como também a forma de contribuir para a realização dos seus objetivos.

3 SIGNIFICADO E FINALIDADES DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA INTERNA

O preço de transferência é um valor definido em termos monetários para registrar as transferências de bens e serviços realizadas entre os centros de responsabilidade de uma empresa ou entre empresas de um grupo. Segundo Souza (1992), o preço de transferência como instrumento gerencial é uma das atividades fundamentais da alta administração empresarial que adota sistemas de controle e gerenciamento de resultados por divisão.

O controle e o gerenciamento se tornam mais complexos nas operações internas do que nas externas, pois as divisões assumem o papel de cliente, e precisam demonstrar seus resultados individualmente nos relatórios financeiros em nível divisional e resultado global da organização. A realização de transações entre centros de responsabilidade e ou unidades de negócios é chamado de transferência, compreendendo a movimentação física de bens e serviços entre este centro e ou unidades. Num sentido amplo, toda alocação de custos é uma forma de preço de transferência.

Pereira e Oliveira (1999, p. 418) afirmam que o preço de transferência “é definido como o valor pelo qual são transferidos bens e serviços entre as atividades e áreas internas de uma organização”. Preços de transferência interna são os preços dos bens vendidos por uma divisão a outra dentro da mesma empresa. O termo preço de transferência, conforme Horngren, Foster e Datar (2000, p.639), é “o preço que uma subunidade (segmento, departamento, divisão, etc.) de uma organização cobra pelo produto ou serviço fornecido a outra da mesma organização”.

De acordo com Santos (1995, p. 173), preço de transferência interna é definido “como o preço formado para a transferência de bens ou serviços inter-companhias. Pode ser entendido também como um preço debitado por um segmento da empresa a um produto ou serviço que fornece para outro segmento da mesma empresa”. O preço de transferência desenvolve-se, portanto, com a interação entre os centros de negócios em organizações descentralizadas.

Outra definição de preço de transferência se obtém na doutrina internacional (OCDE), a qual define preço de transferência como o valor cobrado por uma empresa na venda ou transferência de bens, serviços ou propriedade intangível, a empresa a ela relacionada. Tratando-se de preços que não se negociaram em um mercado livre e aberto, podem eles desviar-se daqueles que teriam sido acertados entre parceiros comerciais não relacionados, em transações comparáveis nas pequenas circunstâncias.

Anthony e Govindarajan (2002) entendem que um preço de transferência deve ser determinado de forma a cumprir os seguintes objetivos:

- a) Proporcionar a cada segmento a informação relevante necessária para permitir avaliações entre incorrer em custos da empresa e obter receitas;
- b) Induzir a decisões com congruência de objetivos, isto é, o sistema deve ser projetado de forma que as decisões que aumentam os lucros da unidade aumentem também os lucros da empresa;
- c) Contribuir para a avaliação do desempenho econômico de todos os centros de lucro;
- d) O sistema deve ser simples de entender e fácil de administrar.

De acordo com Solomons (1976), na medida em que os preços de transferência são parte essencial dos sistemas de medição de lucro, eles devem, da maneira mais precisa possível, ajudar a alta administração das empresas a avaliar a *performance* dos centros de lucro. Assim, a característica principal de um sistema de fixação de preço de transferência é permitir à organização buscar simultaneamente a descentralização da autonomia sem renunciar aos benefícios da centralização, conhecer os resultados de cada centro de responsabilidade e avaliar o real desempenho dos gestores.

4 MÉTODOS DE DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA INTERNA

O termo preço de transferência é limitado ao valor de uma transferência de bens ou serviços em transações em que, pelo menos, uma das partes envolvidas é um centro de lucro, pois uma empresa independente nunca transferiria normalmente bens e serviços, a outra empresa, pelo valor de custo ou por valor menor do que o custo.

Para Anthony e Govindarajan (2002), quando o desempenho econômico de um centro de responsabilidade é avaliado segundo o lucro auferido, o qual é a diferença entre as receitas e despesas, o centro de responsabilidade é chamado centro de lucro. O lucro como parâmetro de avaliação do desempenho é apropriado por habilitar a alta administração usar uma medida universal, em vez de vários parâmetros, que freqüentemente apontam em várias direções.

Atkinson et al. (2000) aduzem que as empresas adotam quatro métodos diferentes para determinar o preço de transferência: baseada no mercado, baseada em custos, negociado ou concorrência e administrado. Porém, além destes quatro métodos comentados por Atkinson et al., pode-se também estudar e aplicar o método baseado no custo de oportunidade. Iudícibus (1995), por sua vez, cita alguns critérios para estabelecer preço de transferência, arrolando os seguintes métodos: preço de mercado, custo marginal, custo incremental mais uma taxa fixa, custos totais e preços de mercado negociado.

Existem vários fatores que são críticos na escolha desta ou daquela forma para o preço de transferência, conforme Horngren (1985), tais como: conciliação entre fatores econômicos e de avaliação de desempenho, existência de mercados intermediários e grau de independência dos centros de negócios.

Mesmo que não exista um preço de transferência perfeito, de acordo com Kanitz (1977), deve-se adotar nas situações que exijam preço de transferência a melhor solução prescrita à luz das especificações da situação, estudando caso a caso. Dentro dos conceitos de preço de transferência é necessário conhecer e compreender cada um desses métodos, para que se possa avaliar sua implantação nas organizações.

4.1 Preço de transferência baseado no mercado

O preço de mercado só é válido quando existe competição no mercado. Para Hansen e Mowen (1994, p. 842), um mercado perfeitamente competitivo requer quatro condições:

- (1) A divisão que produz o produto intermediário como um todo é pequena relativa ao mercado e não pode influenciar no preço do produto;
- (2) o produto intermediário

não se distingue diante dos demais produtos concorrentes; (3) as empresas podem entrar e sair facilmente do mercado; e (4) os consumidores, produtores e donos dos recursos têm pleno conhecimento do mercado onde atuam.

O preço de transferência baseado em preço de mercado, conforme Pereira e Oliveira (1999), possui algumas variações: a) preços com base no mercado ou preços externos (preços de mercado imediato, preços de mercado a longo prazo, preços de mercado ajustado); e, b) valor realizável de mercado.

Os preços de mercado externo são bases mais apropriadas para estimar o valor das mercadorias ou serviços transferidos entre os centros de responsabilidade. O preço de mercado provê uma estimativa independente do produto ou serviço transferido e provê como cada centro de lucro contribui para o lucro total ganho pela empresa na transação. Por exemplo, a divisão de vendas, em vez de transferir a mercadoria internamente, poderia vendê-la externamente. Semelhante, a divisão de compras poderia comprar externamente em vez de receber a transferência interna (ATKINSON et al., 2000).

Nota-se pelos conceitos apresentados que o preço baseado no mercado é um preço interessante, pois o valor a ser praticado é o valor de mercado, subentendendo se tratar do preço que o receptor das mercadorias ou serviços estaria pagando, caso fosse adquirir de fornecedor externo à empresa.

4.2 Preço de transferência baseado em custos

Se os preços de mercado não estão disponíveis, os preços de transferências internas podem ser definidos com base nos custos. O preço de transferência baseado em custos é determinado pela somatória dos custos fixos e custos variáveis alocados de forma direta ou indireta (através de rateio) aos produtos ou serviços.

Atkinson et al. (2000, p. 635), ao se referirem sobre preço de transferência baseado no custo, afirmam que:

quando um bem ou serviço transferido não tem um preço de mercado bem definido, uma alternativa a se considerar é a transferência de valor baseado no custo. Alguns valores de transferência mais comuns são custo variável, custo variável mais algum percentual de *mark-up* sobre o custo variável, custo fixo e custo fixo mais algum percentual de *mark-up* sobre os custos fixos.

As abordagens baseadas no custo para transferir bens e serviços são incompatíveis com a idéia de que o mecanismo da transferência de valor fornece apoio ao cálculo da receita da unidade. Jordan, Neves e Rodrigues (2003) afirmam que tendo por base os custos, as formas mais correntes de fixar os preços de transferência interna são: custo real, custo padrão, custos *standard* com uma margem, custo marginal e preço sombra (*shadow price*).

a) Custo real

Este modelo pressupõe a determinação do preço em função dos custos efetivamente suportados para produzir o bem ou o serviço. Porém, podem existir situações em que um preço de transferência interno baseado no custo real não deve ser utilizado, pois não avalia os gestores de forma justa, nem os motiva para a utilização de serviços ou produtos internos, o que é contrário aos princípios da gestão e aos interesses da empresa.

Garrison e Noreen (2001, p. 407) afirmam que “muitas empresas estabelecem o preço de transferência ou pelo custo variável ou pelo custo pleno em que a divisão vendedora incorreu”. Esta prática implica, em primeiro lugar, num preço de transferência que pode levar à decisões maléficas para a empresa e à sub-otimização de determinada divisão. Em segundo lugar, se o custo for empregado como preço de transferência, a divisão que vendeu jamais terá

lucro em uma transferência interna, enquanto que a única divisão que terá lucro é a divisão que faz a venda final ao cliente.

De acordo com Padoveze (2003, p. 457), o custo real “é um critério de preço de transferência, mas não é recomendado. Transferir produtos e serviços internamente, mensurando sua receita pelo custo real não traz nenhuma vantagem informacional ou motivacional”. Este conceito de custo real não permite a obtenção de lucro, pois o total da receita se iguala ao dos gastos, não permitindo uma avaliação de eficiência operacional e nem eficácia dos lucros.

b) Custo-padrão

Santos (1995, p. 177) explica que o custo-padrão é “o custo determinado antecipadamente daquilo que deveria acontecer em termos físicos e monetários e que o padrão está inserido no contexto do processo de gestão”.

O objetivo do custo-padrão, conforme Martins (2003, p. 316), é “o de fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido”. Esta afirmação leva à visualizar o custo-padrão como uma técnica auxiliar da contabilidade de custos e não outro método ou critério de contabilização dos custos.

Dentro deste processo, é preciso que as pessoas responsáveis em analisar as diferenças entre o padrão e o real, estejam conscientes de que o padrão é possível de ser atingido e que deverão estar interessadas na averiguação das divergências e sua eliminação. Catelli (1972, p. 43) adverte que no custo-padrão:

os padrões a serem constituídos devem coincidir com o conceito do “ideal atingível” de eficiência e produtividade e ainda levar em conta apenas perdas, desperdícios, tempo improdutivo, produção defeituosa, etc., em níveis mínimos.

Quando usado o custo padrão para preço de transferência, há necessidade de adoção de um incentivo para que os padrões sejam estabelecidos com austeridade e que sejam constantemente aperfeiçoados. Assim, defende-se a sua manutenção por períodos de tempo pré-fixados e também o estabelecimento de condições na sua revisão periódica.

O estabelecimento de custo-padrão requer dos gestores acompanhamento constante e revisão destes custos, quando necessário, para não afrouxar ou esticar a motivação dos funcionários. Daí a necessidade de atribuir metas de eficiência para os centros fornecedores de bens e serviços.

c) Custo *standard* com uma margem

A fixação de um preço de transferência a partir de um custo padrão (*standard*) acrescido de uma margem tem a vantagem de criar um espírito mais empresarial entre os centros fornecedores e clientes. No entanto, a sua aplicação é prejudicada pelo fato de não ser fácil de identificar o quantitativo mais adequado da margem.

A solução conceitual é basear a margem de lucro no valor do investimento que seria necessário para que os centros de lucro compradores fossem centros produtores. O investimento é calculado como um “valor-padrão”, no qual o ativo imobilizado e os estoques são avaliados a custo de reposição. Na prática, essa solução é complicada e raramente usada (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Padoveze (2003, p. 457) afirma que o custo-padrão mais margem de lucro é:

uma variação do critério do custo-padrão, acrescentando ao custo uma margem-padrão de lucratividade, buscando aspectos adicionais de motivação. É um dos critérios mais utilizados, pois a incorporação de uma margem de lucro incorpora o

aspecto motivacional, e a unidade transferidora deverá, em princípio, apresentar esta margem-padrão de lucro como resultado global.

Este sistema permite criar um espírito mais empresarial entre os centros fornecedores e clientes, desde que se estabeleçam margens adequadas, baseadas no valor do investimento e retorno esperado.

d) Custo marginal – variável

No contexto de preço de transferência, os custos variáveis são às vezes usados como sinônimos de custos incrementais ou marginais. Benke e Edwards (1980) definem o custo marginal como a alteração no custo total, em decorrência de pequena alteração na produção total, sendo que os custos fixos geralmente não sofrem variações quando há alterações sem relevância na produção, mostrando que as mudanças em relação ao custo total provêm das alterações nos custos variáveis.

Santos (1995), ao se referir sobre o custo marginal acusa a existência do problema de que a utilização de custos variáveis dificilmente permite a adoção de centros de negócios, como no geral são concebidos. Além disso, para as tomadas de decisões do tipo produzir ou adquirir, o custo marginal pode não ser a melhor alternativa. Assim, é importante analisar os custos e as receitas incrementais para toda empresa. A transferência forçada a custos variáveis nem sempre pode assegurar a maximização do resultado líquido final.

A utilização desta metodologia é importante quando não existir demanda de mercado para produtos intermediários. Uma das soluções encontradas para calcular o custo marginal pode ser obtida através de um modelo de programação linear ou modelos matemáticos da empresa, chamado de preço sombra ou *shadow price*, explicado a seguir.

e) Preço sombra (*shadow price*)

O preço sombra é conhecido internacionalmente como *shadow price*. Este preço identifica o valor de uma unidade de recurso para cada restrição, ou seja, quanto a função objetiva (normalmente, lucro) aumentará se for aumentado cada restrição por unidade.

Kanitz (1977, p. 49), ao se referir sobre os preços sombra ou *shadow price* afirma que ele é “interpretado como lucratividade adicional que a empresa obteria se a divisão A (ociosa) aumentasse a sua capacidade produtiva”.

Nota-se que este sistema não é recomendável para as empresas descentralizadas que têm a intenção de avaliar o desempenho dos gestores dos centros de negócios. Kanitz (1977, p. 50) ressalta que “a crítica que se atribui ao sistema de transferência, baseada em programação linear, é de que esta centraliza novamente o processo decisório”.

4.3 Preço de transferência negociado

Garrinson e Noreen (2001) conceituam preço de transferência negociado como um preço ajustado entre a divisão que está comprando e a divisão que está vendendo. Esta metodologia permite autonomia das divisões e é coerente com o espírito de descentralização, além de fornecer aos gestores melhores informações sobre os custos e benefícios potenciais da transferência na empresa. Neste caso os gestores envolvidos se reúnem para definir os termos e as condições do preço de transferência, que deverá ser aceito pelas partes.

A negociação requer certa confrontação entre os gestores, podendo ocorrer um impacto comportamental negativo, principalmente quando personalidades conflitantes e desejosas de poder estiverem negociando. Livesey (1978, p. 108), ao se referir sobre preços negociados, afirma que:

um sistema de preços negociados contribuirá claramente para o objetivo de fomentar uma atitude comercial. De um lado, cada centro será encorajado a fornecer preços mais lucrativos, o que o mercado exige e, com efeito, a antecipar tais exigências; e de outro lado, será animado a obter seus insumos nas melhores condições possíveis (levando-se em conta, naturalmente, fatores como confiabilidade e continuidade de fornecimento).

A premissa do preço de transferência negociado é o acordo. Do contrário, pode decidir não fazer a transferência, o que poderá ser pernicioso para a companhia. Porém, há que se considerar que em alguns casos não há fornecedores externos e que o melhor caminho para ambas as divisões é a negociação.

No preço de transferência negociado, os centros podem pesquisar no mercado o preço do produto em questão e compará-lo com os preços internos, ou seja, o centro consumidor tem a total liberdade de decidir comprar no mercado ou comprar internamente. Porém, o preço de transferência negociado e as decisões de produção podem refletir nas habilidades relativas da negociação de ambas as partes, em vez de considerações econômicas (ATKINSON et al., 2000).

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), deve existir um mecanismo que facilite o entendimento para negociar entre as unidades. Se todas as condições mencionadas estiverem presentes, um sistema de preços de transferência baseado em preços de mercado atende a todos os objetivos mencionados, sem necessidade de interferência da administração central.

O preço de transferência negociado depende da habilidade do mediador em negociar com os gestores dos centros envolvidos, haja vista que podem ter diferentes estilos de gestão, diferentes critérios de decisões, horizontes de tempo e percepção da realidade, porém possuem alguns atributos comuns.

4.4 Preço de transferência administrado

O preço de transferência administrado, inevitavelmente, gera subsídios entre os centros de responsabilidade, mas pode prover um efeito motivacional negativo se os membros de algum centro de responsabilidade acreditarem que a aplicação de tais regras é injusta (ATKINSON et al., 2000).

Em grandes empresas, geralmente as unidades e os diversos ramos de negócios negociam preços de transferência entre si. Assim, os preços de transferência não precisam ser fixados pela administração central. Uma das razões para isso é que a principal função do gerenciamento de linha é estabelecer preços de venda e realizar compras satisfatórias. Outra razão é o fato de que elas têm as melhores informações a respeito do mercado e dos custos, estando assim mais capacitadas para alcançar preços razoáveis (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Campiglia e Campiglia (1993, p. 41) mencionam que o preço de transferência administrado “é utilizado quando não há um preço de mercado preciso para certo produto/serviço ou quando há um comprador exclusivo”.

4.5 Preço de transferência baseado no custo de oportunidade

Para Horngren (1978, p. 528), o custo de oportunidade “é o sacrifício mensurável da rejeição de uma alternativa, e o lucro máximo que poderia ter sido obtido se o bem, serviço ou capacidade produtiva tivessem sido aplicados em outro uso opcional”. É importante destacar a diferença de custo de oportunidade quando envolve situações de lucro e quando envolve situações de custos.

Santos (1995, p. 11) afirma que o custo de oportunidade “é a expressão monetária do benefício sacrificado por uma entidade por ter investido seus recursos numa alternativa de ação ao invés de outra”. Martins (2003, p. 234), ao se referir sobre o conceito de custo de oportunidade, afirma que:

o custo de oportunidade é um conceito costumeiramente chamado de “econômico” e “não-contábil”, o que em si só explica, mas não justifica, o seu não muito uso em Contabilidade Geral ou de Custos. Representa o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra.

As definições coletadas sobre custo de oportunidade procuram associar a remuneração sacrificada de uma alternativa em detrimento de outra. A palavra sacrifício é entendida como o montante máximo de recursos sacrificados ou o custo dos recursos utilizados.

Santos (1995, p. 174) ressalta que “o conceito de custo de oportunidade tem sido utilizado, no campo teórico, pela teoria econômica ao atribuir valores aos recursos utilizados por uma empresa. No entanto, sua prática não tem sido estendida aos sistemas operacionais de contabilidade de custos”.

O custo de oportunidade ocorre quando existem recursos escassos destinados à produção ou comercialização de bens e serviços e, é dependente do grau de competição e da ociosidade ou não da capacidade produtiva instalada, refletindo no valor de um recurso e em seu melhor uso alternativo.

Para Pereira e Oliveira (1999, p. 421), o modelo de preço de transferência com base no custo de oportunidade é aquele que: “o valor dos produtos e serviços transacionados entre as unidades deveria refletir o valor do benefício possível de ser auferido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e serviços demandados”.

Depreende-se desta seção que não existe um sistema de preço de transferência adequado a todos os propósitos das empresas. Porém, sem a utilização de um preço de transferência, a empresa fica impossibilitada de avaliar o desempenho dos centros de responsabilidade e dos gestores envolvidos nas transações internas de bens e serviços.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, realizada por meio de levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa e corte seccional. De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva procura descrever as características de determinada população ou fenômeno e as relações existentes entre suas variáveis. Uma das características mais expressivas da pesquisa descritiva está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A realização da pesquisa descritiva foi embasada em um levantamento ou pesquisa do tipo *survey*. Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p. 39) destacam que “pesquisas que procuram descrever com exatidão algumas características de populações designadas são tipicamente representadas por estudos de *survey*”.

A população compreende as 500 maiores empresas listadas na Revista Exame - Melhores e Maiores de 2005. Dessas selecionaram-se somente as indústrias, num total de 272. Portanto, a amostra é não probabilística, por tipicidade ou intencional, uma vez que as indústrias participantes da pesquisa foram selecionadas de forma aleatória. O pressuposto era que as indústrias teriam maior probabilidade de adotar o conceito de preço de transferência.

Para as 272 indústrias foi identificado o endereço eletrônico e enviado e-mail a fim de verificar se adotam o conceito de preço de transferência. Das 98 indústrias que responderam a pergunta da primeira fase de coleta de dados, 73 informaram que utilizam o preço de

transferência nas operações inter-companhias ou intra-companhias. Para as indústrias que responderam afirmativamente foi enviado um questionário com perguntas abertas e fechadas, sendo que se obteve retorno de 38 indústrias.

Gil (1999, p. 104) afirma que o questionário é “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”. O primeiro questionário, com apenas uma pergunta, foi enviado no período de novembro e dezembro de 2006. O segundo questionário, com as questões específicas da pesquisa, foi enviado no período de janeiro a junho de 2007 às indústrias que responderam que utilizam o preço de transferência entre os centros de responsabilidade nas suas operações.

Portanto, esse estudo caracteriza-se como sendo de corte seccional (*cross-sectional*). Babbie (1999) descreve-o como investigação de algum fenômeno no qual se realiza um corte transversal no tempo, onde são feitas análises detalhadas, para fundamentar as observações realizadas uma única vez.

A tabulação eletrônica dos dados deu-se por meio do *software* estatístico SPSS 11.5 - *Statistical Package for the Social Scienses*. Para análise dos dados em geral fez-se uso da estatística descritiva, com utilização de tabelas de frequência. A análise de conglomerados ou *clusters* foi utilizada neste trabalho para classificar as empresas em grupos homogêneos conforme os elementos que influenciam o preço de transferência, através da aplicação do vizinho mais próximo.

Diante da amplitude do tema, este estudo apresenta limitações relacionadas aos recortes efetuados. Também apresenta limitações no que se refere às respostas dos questionários e as informações ali contidas, pois, estes dados não são publicados pelas indústrias e não são dados oficiais validados por empresas de auditoria, auditores independentes ou mesmo pela auditoria interna.

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, primeiramente apresenta-se a relação das indústrias pesquisadas e o segmento de atuação. Posteriormente, descrevem-se os resultados da pesquisa referentes às questões da pesquisa sobre predominância de decisões centralizadas *versus* descentralizadas e os métodos de preço de transferência utilizados. Por último, evidencia-se a análise de *cluster*, em conformidade com o objetivo deste estudo.

6.1 Indústrias participantes da pesquisa

No Quadro 1 apresenta-se a relação das 38 indústrias participantes da pesquisa, separadas por segmento, de acordo com a Revista Exame Melhores e Maiores de 2005.

Nome da Empresa	Segmento de atuação	Nome da Empresa	Segmento de atuação
Aurora	Alimentos, Bebidas e Fumo	Magnesita	Minação
Batavo	Alimentos, Bebidas e Fumo	Mbr	Minação
Bunge	Alimentos, Bebidas e Fumo	Aracruz Celulose	Papel e Celulose
Garoto	Alimentos, Bebidas e Fumo	Rigesa	Papel e Celulose
Nova América	Alimentos, Bebidas e Fumo	Ripasa	Papel e Celulose
Perdigão	Alimentos, Bebidas e Fumo	Suzano Papel/Celulose	Papel e Celulose
Sadia	Alimentos, Bebidas e Fumo	Braskem	Química e Petroquímica
Souza Cruz	Alimentos, Bebidas e Fumo	Bunge Fertilizantes	Química e Petroquímica
Volvo do Brasil	Automotivo	Carbocloro	Química e Petroquímica
Grendene	Confecções e Têxteis	Cia Petrolífera Marlim	Química e Petroquímica
Santista Têxtil	Confecções e Têxteis	Copesul	Química e Petroquímica
Camargo Correa	Construção	Deten Química	Química e Petroquímica

Construtora Odebrecht	Construção	Novamarlim Petróleo	Química e Petroquímica
Multibrás	Eletroeletrônico	Politeno	Química e Petroquímica
Cimento Cauê	Material de Construção	Petrobrás	Química e Petroquímica
Eucatex	Material de Construção	Petroquímica Triunfo	Química e Petroquímica
Tigre	Material de Construção	Petroquímica União	Química e Petroquímica
Embraco	Mecânica	Petroflex	Química e Petroquímica
Weg	Mecânica	Unipar	Química e Petroquímica

Quadro 1 – Relação das indústrias participantes da pesquisa

Fonte: dados da Revista Exame (2005, p. 52-70).

Das 73 indústrias que responderam sim no questionário da primeira fase, 38 delas, que representa 52,06%, responderam o questionário da segunda fase. Das 38 respostas recebidas 13 são do segmento de química e petroquímica; 8 são do segmento de alimentos, bebidas e fumo; 4 são do segmento de papel e celulose; e 13 são de outros segmentos. Nota-se grande concentração no setor de química e petroquímica. As indústrias que não responderam o questionário da primeira e/ou da segunda fase ficaram fora da pesquisa.

6.2 Predominância de decisões centralizadas versus descentralizadas

Na Tabela 1 mostra-se o resultado da pesquisa referente à predominância das decisões nas maiores indústrias brasileiras, se centralizadas ou descentralizadas.

Tabela 1 – Predominância dos tipos de decisões nas indústrias pesquisadas

Tipo de decisão	Nº de indústrias	%
Decisão centralizada (corporativa)	13	34,21
Decisão descentralizada	24	63,16
Outra forma de decisão - mista	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fonte: dados da pesquisa.

Referente à predominância das decisões, o resultado apresentado na Tabela 1 demonstra que das 38 indústrias pesquisadas, 13 adotam decisões corporativas centralizadas, representando 34,21%; 24 indústrias adotam decisões descentralizadas, representando 63,16%; e uma indústria adota outra forma de decisão, identificada como mista, isto é, utiliza decisões centralizadas e descentralizadas.

Nota-se que a maioria das indústrias pesquisadas adota decisões descentralizadas, vindo ao encontro do descrito no referencial teórico sobre a descentralização da gestão.

6.3 Métodos de preço de transferência utilizados

Referente as questões relacionadas com os métodos adotados pelas indústrias para determinar o preço de transferência, baseados no mercado, em custos, negociado, administrado e outro, sob o enfoque gerencial, na Tabela 2 mostram-se os resultados.

Tabela 2 – Método adotado pelas indústrias para determinar o preço de transferência

Método adotado para determinar o preço de transferência	Nº de indústrias	%
Preço de transferência baseado no mercado:	18	47,38
- Preço de mercado imediato ou preço normal de mercado	14	36,84
- Preço de mercado a longo prazo	0	0,00
- Preço de mercado ajustado	4	10,54
- Outra forma	0	0,00
Preço de transferência baseado em custos:	19	50,00
- Custo real do mês anterior	13	34,21
- Custo real do mês anterior com margem adicionada	4	10,53
- Custo padrão	2	5,26
- Custo padrão com uma margem adicionada	0	0,00
- Outra forma	0	0,00
Preço de transferência negociado:	1	2,62
- Permite autonomia para as divisões (fornecedora e adquirente) negociar o preço de transferência	1	2,62
- Não permite autonomia, sendo o preço de transferência definido na matriz	0	0,00
Preço de transferência administrado	0	0,00
Outro – Preço Sombra	0	0,00
TOTAL	38	100,00

Fonte: dados da pesquisa.

Das 38 indústrias participantes da pesquisa, 50,00% utilizam o preço de transferência baseado em custos; 47,38% o preço de transferência baseado no mercado; e 2,62% o preço de transferência negociado. Nenhuma delas utiliza preço de transferência administrado, preço de transferência baseado no custo de oportunidade ou preço sombra.

No que se refere à forma de utilização do preço de transferência baseado no mercado, nota-se que 14 indústrias, 36,84%, utilizam o preço de mercado imediato ou preço normal de mercado; e 4 indústrias, 10,54%, utilizam o preço de mercado ajustado.

Sobre a forma de utilização do preço de transferência baseado em custos, a pesquisa mostra que 13 indústrias, 34,21%, adotam o preço de custo real do mês anterior; 4 indústrias, 10,53%, adotam o preço de custo real do mês anterior com margem adicionada; e 2 indústrias, 5,26%, adotam o preço de transferência com base no custo padrão.

Do exposto depreende-se a complexidade que o preço de transferência representa para as indústrias. No entanto, Kanitz (1977) ressalta que mesmo que não exista um preço de transferência perfeito, deve-se adotar nas situações que exijam preço de transferência, a melhor solução, prescrita à luz das especificações da situação, estudando cada caso.

6.4 Análise de *clusters*

Para Maroco (2003, p. 295), *Cluster Analysis*, em português análise de grupos, “é uma técnica exploratória de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos ou compactos relativamente a uma ou mais características comuns”.

Na análise de *clusters*, os agrupamentos ou conglomerados de sujeitos (casos ou ítems) ou variáveis, se faz a partir de medidas de semelhança ou de medidas de dissemelhança (distância) entre, inicialmente, dois sujeitos e, após, entre dois *clusters* de observação, com a utilização de técnicas hierárquicas ou não-hierárquicas de agrupamento de *cluster* (MAROCO, 2003).

De acordo com Pereira (2004), os métodos de análise de *cluster* são definidos como procedimentos de estatística multivariada com objetivo de tentar organizar um conjunto de indivíduos ou objetos.

A tarefa mais importante da formulação do problema é saber selecionar as variáveis em que a agregação se baseia, isto é, se for incluída uma variável irrelevante o resultado poderá ficar distorcido.

Também é necessária uma medida que avalie a distância ou semelhança entre os indivíduos ou objetos a fim de agrupá-los. A medida de distância mais utilizada é a distância euclidiana.

O dendograma das indústrias pesquisadas possibilita identificar qual a distância em que os conglomerados foram unidos. O primeiro conglomerado é composto pelos sujeitos 37, 38, 36, 35, 34, 33, 32, 29, 30, 13, 7, 16, 31, 9, 5, 17, 1, 20, 26, 19, 23, 14, 28, 10, 27, 3, 4, 2, 12, 8, 11, 22, 15, 21 e 18; o segundo conglomerado é composto pelo sujeito 6; e o terceiro conglomerado é composto pelos sujeitos 24 e 25.

De acordo com os *clusters*, as indústrias pesquisadas, com exceção da indústria 6 e das indústrias 24 e 25, todas as demais adotam as mesmas práticas de preço de transferência com pequenas variações.

No que se refere à interpretação e perfil dos conglomerados, na Figura 1 apresentam-se as análises realizadas, mostrando os conglomerados (*cluster*) representados pelos *cluster 1*, *cluster 2* e *cluster 3*.

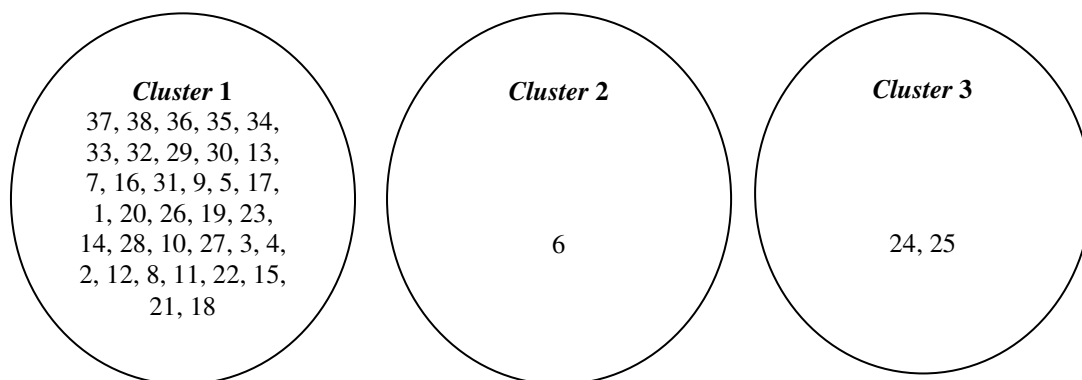


Figura 1 - Composição dos conglomerados considerando 3 clusters

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Figura 1 a composição de conglomerados, formando 3 *clusters*, confirmando no estudo realizado que apenas as indústrias 6, 24 e 25 é que não adotam as mesmas práticas de preço de transferência.

Ressalta-se que em se tratando de métodos utilizados para determinar preço de transferência nas maiores indústrias do Brasil, que participaram da pesquisa, predominam decisões descentralizadas, com 63,16 %. A autonomia de gestão nas unidades de negócios e dos centros de responsabilidade é razoável e o preço de transferência para 52,63 % das indústrias é fixado com a finalidade de cumprir com a determinação legal.

Percebe-se também que o método adotado por 50 % das indústrias para determinar o preço de transferência, é o preço baseado em custos, com destaque para o custo real do mês anterior, com 68,42%, enquanto que o método de preço de transferência baseado no preço de mercado representa 47,38 %, com destaque para o preço de mercado imediato ou preço normal de mercado.

7 CONCLUSÕES

O artigo objetivou identificar os métodos de preço de transferência interna utilizados nas maiores indústrias do Brasil. A metodologia da pesquisa consubstanciou-se de pesquisa

do tipo descritiva, realizada por meio de levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa e de corte seccional, com análise de *clusters*. A população consistiu das 500 maiores e melhores empresas do País, considerando-se o faturamento de 2004, relacionadas na Revista Exame - Melhores e Maiores de 2005, das quais selecionaram-se somente as indústrias.

Os resultados da pesquisa mostram que, das 38 indústrias respondentes da pesquisa, 63,16 % destas indústrias adotam decisões descentralizadas e 34,21 % decisões centralizadas. Depreende-se que as relações comerciais entre filiais e subsidiárias do mesmo grupo econômico vêm se intensificando para este se tornar mais competitivo e enfrentar a concorrência imposta por grandes empresas e conglomerados intercontinentais. Nesta perspectiva é que se faz necessário o preço de transferência.

Em relação à questão que investigava a tipologia do preço de transferência utilizada na empresa, verificou-se que os preços de transferências adotados por estas indústrias estão 50,00 % baseados em custos, com destaque para o custo real do mês anterior, com 34,21 %; baseados no mercado, 47,38 %; e apenas 2,62 % baseados em preço negociado. Verificou-se também que 52,63 % fixam o preço de transferência somente para cumprimento de determinação legal.

A pesquisa evidenciou que independente do segmento das indústrias, prevalecem para transferência interna de bens e serviços entre as unidades de negócios e centros de responsabilidade os preços baseados no custo e mercado, bem como independente do porte da empresa, grau de instrução dos respondentes e tipo de decisão (centralizada ou descentralizada).

No que se refere à interpretação e perfil dos conglomerados, verificou-se que dos três *clusters* formados, apenas três indústrias não adotam as mesmas práticas de preço de transferência. Assim, atendendo ao objetivo geral deste artigo, conclui-se que o método de valorização das transferências internas de produtos utilizados na maioria das maiores indústrias do Brasil pesquisadas que possuem estrutura organizacional baseada em centros de responsabilidade é o baseado no preço de custo.

Diante dos achados desta pesquisa, algumas recomendações para futuros estudos sobre preço de transferência podem ser apontadas: a) pesquisar sobre as diferenças entre preços de transferência interna e preços de transferências externas, haja vista que indústrias que operam no mercado interno (nacional) também podem estar operando no mercado externo (internacional); b) investigar as indústrias que se encontram em estágio mais avançado em relação a utilização do preço de transferência interna, para verificar se há mudanças significativas na aplicação dos conceitos inerentes; e, c) aplicar outra metodologia de pesquisa para coletar as informações das indústrias pesquisadas, por exemplo, entrevista.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; DEARDEN, J. *Management control systems*. 4. ed. Homewood: Irwin, 1980.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, Anthony A. et al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BENKE, Ralph L; EDWARDS, James D. *Transfer pricing: techniques and uses*. New York: National Association Accounting, 1980.

- CAMPIGLIA, Americo Oswaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. *Controles de gestão: controladoria financeira das empresas*. São Paulo: Atlas, 1993.
- CATELLI, Armando. *Sistema de contabilidade de custos estandar*. 1972. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. *Contabilidade gerencial*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Josir S.; MANDIM, João. Descentralização em unidades de negócios: um estudo de caso no setor de confecções. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 1, n.2, p. 59-62, mai./ago. 2005.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. *Management accounting*. 3. ed. Cincinnati: South-Western Publishing, 1994.
- HORNGREN, Charles T. *Contabilidade de custos: um enfoque administrativo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1978.
- _____. *Introdução à contabilidade gerencial*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. *Contabilidade de custos*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2000.
- IUDÍCIBUS, S. de. *Contabilidade gerencial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 257-260.
- JORDAN, Hugues; NEVES, João Carvalho das; RODRIGUES, José Azevedo. *O controle de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores*. 5 ed. Lisboa: Áreas Editora, 2003.
- KANITZ, S. C. *Controladoria: teoria e estudo de casos*. São Paulo: Pioneira, 1977.
- KAPLAN, Robert S. *Measures for manufacturing excellence*. Cambridge: HBSchool Press, 1990.
- KAPLAN, Robert S. *Advanced management accounting*. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.
- KOTLER, Philip. Pensar globalmente, atuar localmente. *HSM Management*, Barueri, n.2, p. 6-12, mai./jun. 1997.
- LIVESEY, Frank. *Formação de preço*. São Paulo: Saraiva, 1978.
- MAROCO, João. *Análise estatística com utilização do SPSS*. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2003
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003
- OECD. *Países membros e diretrizes das regras de preços de transferência para multinacionais e administrações fiscais* Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 01 jul. 2006.
- PADOVEZE, Clóvis Luiz. *Controladoria estratégia e operacional: conceitos, estrutura e aplicação*. São Paulo: Thomson, 2003.
- PEREIRA, Carlos Alberto; OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Preço de transferência: uma aplicação do conceito do custo de oportunidade. In: Catelli, Armando (coord). *Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PEREIRA, Alexandre. *SPSS guia prático de utilização: análise de dados para ciências sociais e psicologia*. 5. ed. Lisboa: Silabo, 2004.
- REVISTA EXAME. *Melhores e maiores: as 500 maiores empresas do Brasil*. São Paulo, p. 51-71, jul. 2005.

SANTOS, Joel José dos. *Formação do preço e do lucro: custos marginais para formação de preços referenciais*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SOLOMONS, David. *Divisional performance: Measurement and Control*. 10. ed. Illinois:Homewood, 1976.

SOUZA, Marcos Antônio. *O preço de transferência como instrumento gerencial*. 1992. 99 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 1992.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip; MEYER, Henry J. *Análise da pesquisa social: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.