



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do
Sul
Brasil

Souza, Marcos Antonio; Farias Cardoso, Mauricio; Machado, Rosane
PREÇO DE TRANSFERÊNCIA INTERNA COMO INSTRUMENTO GERENCIAL: UM ESTUDO DA
UTILIZAÇÃO POR INDÚSTRIAS LOCALIZADAS NO ESTADO RIO GRANDE DO SUL
Gestão & Regionalidade, vol. 27, núm. 79, enero-abril, 2011, pp. 77-95
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133418611005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

PREÇO DE TRANSFERÊNCIA INTERNA COMO INSTRUMENTO GERENCIAL: UM ESTUDO DA UTILIZAÇÃO POR INDÚSTRIAS LOCALIZADAS NO ESTADO RIO GRANDE DO SUL

*INTERNAL TRANSFER PRICING AS MANAGEMENT TOOL: A STUDY OF UTILIZATION
BY COMPANIES LOCATED IN RIO GRANDE DO SUL STATE*

Marcos Antonio Souza

Professor do Curso de Mestrado em Ciências Contábeis da Unisinos –
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Recebido em: 25/01/2011

Aprovado em: 18/02/2011

Mauricio Farias Cardoso

Mestrando em Ciências Contábeis pela Unisinos

Rosane Machado

Mestranda em Ciências Contábeis pela Unisinos

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar o uso do preço de transferência interna como parte dos instrumentos gerenciais das empresas. O crescimento das organizações provoca, dentre outras questões, a necessidade de adaptação das práticas de gestão. Para empresas que optaram por uma gestão descentralizada, o preço de transferência interna, segundo a literatura da área, revela-se de grande utilidade. A pesquisa realizada identifica-se como um estudo exploratório, descritivo e qualitativo. Para desenvolvimento do estudo, utilizou-se a estratégia metodológica do estudo de caso múltiplo, o qual contou com a participação de três empresas gaúchas de médio e grande porte, que viabilizaram a coleta de dados mediante entrevistas realizadas com os respectivos gestores. Os principais resultados sinalizam que o uso do preço de transferência está consistente com as recomendações da literatura enquanto instrumento de planejamento, controle e avaliação de desempenho das áreas e dos gestores correspondentes, prevalecendo o preço baseado no custo real e no custo padrão mais margem. Os entrevistados ratificaram a utilidade do preço de transferência em possibilitar a identificação das principais fontes geradoras de valor na empresa.

Palavras-chave: gestão empresarial, descentralização, resultado divisional, preço de transferência interna.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the use of internal transfer pricing as part of companies management tools. The growth of organizations results in, among other issues, the need to adapt the management practices. For companies that have opted for a decentralized operational structure, the internal transfer price, according to the business literature, it is useful practice. The research is identified as exploratory, descriptive and qualitative. The multiple case study method was used with data collected from three large companies located in Rio Grande do Sul state through interviews with their managers. The main results indicate that use of the transfer price is consistent with the recommendations of literature as an instrument in planning, control and performance evaluation of managers and related areas, with adoption on actual cost and standard-cost plus margin methods. Respondents have ratified the usefulness of the transfer price in enabling the identification of major sources of the company added value.

Keywords: business management, decentralization, divisional results, internal transfer pricing.

Endereços dos autores:

Marcos Antonio Souza
E-mail: marcosas@unisinos.br

Mauricio Farias Cardoso
E-mail: mauricio.cardoso@ibest.com.br

Rosane Machado
E-mail: rosane.machado@artecola.com.br

1. INTRODUÇÃO

As práticas de gestão empresarial, dado o ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, e a maior complexidade das operações, precisam ser cada vez mais compreendidas e apropriadas a fim assegurar a condução da organização para uma continuidade sustentável.

No contexto de uma evolução histórica, Sanchez (1991) observou que as mudanças no cenário empresarial ocorrem desde os remotos tempos do mercantilismo, mas foi após a Primeira Guerra Mundial que as discussões se intensificaram sobre qual técnica de gestão seria melhor para se obter o controle dos resultados e, com isso, se garantir não somente a sobrevivência, mas, também, o crescimento e a continuidade das empresas.

Diaz (1991) complementou o estudo de Sanchez e destacou que, após a Segunda Guerra Mundial, novas mudanças na economia global forçaram as grandes corporações a reverem seus procedimentos de gerenciamento dos negócios. A gestão começou a ser vislumbrada a partir de uma estrutura descentralizada, em detrimento da então predominante visão centralizada do processo de tomada de decisões.

O estudo de Duarte (2006) seguiu no mesmo sentido, enfatizando as pesquisas de Peter Drucker, realizados na empresa General Motors, na década de 1940, fazendo a alta administração refletir sobre suas práticas de gestão e delegação de poderes para os gestores de menor nível da organização.

Diante das novas propostas de descentralização da gestão, conforme destacaram Gomes & Mandin (2005), outra discussão passou a ser levantada, no que diz respeito à mensuração do desempenho das unidades de negócios e de seus gestores. Atkinson *et al.* (2008), a esse respeito, fizeram referência ao início da adoção de práticas, tais como a contabilidade por área de responsabilidade e o resultado divisional.

Ainda de acordo com Atkinson *et al.* (2008), e no âmbito das novas práticas contábeis, outro tema que ganhou relevância foi a precificação das transferências efetuadas internamente. O objetivo central era mensurar o impacto das operações realizadas entre essas unidades no resultado global da empresa. Conforme acrescentaram Atkinson *et al.* (2008), com a adoção do preço interno de transferência, passou

a ser possível avaliar o resultado das unidades e a real contribuição de cada uma delas para a formação do resultado global da empresa.

A relevância do preço dessas transferências internas ganhou maior projeção na medida em que ele passou, nas suas diversas modalidades de cálculo, a influenciar as políticas, os critérios e as decisões tomadas, além dos impactos provocados no desempenho econômico das unidades organizacionais e da empresa como um todo.

Diante dessa realidade, o objetivo do presente estudo é investigar sobre as principais características que envolvem a adoção do preço interno de transferência na prática da gestão empresarial.

A relevância do tema, tradicional no campo da contabilidade gerencial desde os pioneiros estudos de Solomons (1965), continua presente, dado o impacto e a importância que tem nas atividades de planejamento e controle de custos, principalmente nessas épocas em que a continuidade dos negócios é fortemente dependente da eficiência e da eficácia no consumo de recursos. Isso está corroborado pelos recentes estudos divulgados sobre o tema, tais como Uliana & Waweru (2010), Autrey & Bova (2009), Li & Ferreira (2008), Beuren, Grunow & Hein (2008), Cheng (2005) e Lin & Yu (2002), dentre outros.

A relevância e a contribuição do tema também foram referendadas pelo pronunciamento de Anthony & Govindarajan (2007), os quais enfatizaram que estruturar e fazer funcionar um sistema de registro dos produtos e serviços transferidos de um centro de lucro para outro é um dos principais desafios da gestão empresarial. Estes autores acrescentaram que projetar sistemas de preços transferências é um ponto fundamental do controle gerencial. A partir de tais entendimentos, considera-se relevante pesquisar nas empresas como esses procedimentos têm sido efetivamente utilizados e qual a satisfação com eles quando analisados comparativamente ao que preceitua a literatura.

O artigo está organizado em quatro seções principais, além dessa introdução. Seguem a revisão de literatura, os aspectos metodológicos, a apresentação e análise dos dados e as conclusões. Finaliza-se o estudo com a listagem das referências pesquisadas para o desenvolvimento da pesquisa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Descentralização e processo de gestão empresarial

A economia do planeta pós-Segunda Guerra Mundial passou por significativas mudanças, principalmente no que tange a globalização econômica. O crescimento e a expansão das empresas (sejam elas nacionais, transnacionais ou multinacionais) são os principais indicadores da internacionalização da economia. Diante desse quadro, conforme enfatizou Sanchez (1991), novas demandas deram início a estudos desenvolvidos, principalmente na França e nos EUA, que contribuíram para que as empresas repensassem sua estrutura de gestão. As empresas passaram a ser organizações mais funcionais, mudando seus procedimentos de mensuração de custos e resultados unicamente com foco nos produtos, de modo a ampliar o foco para os departamentos e outras unidades organizacionais. Foi nesse período que se assumiram outros termos na estrutura organizacional, tais como os centros de responsabilidade, unidades de negócios, centro de resultado etc.

No entanto, essa mudança de perfil nas empresas trouxe outra dificuldade, ou seja, controlar uma empresa regionalizada, ou até mesmo internacionalizada, que cresce em escala progressiva e amplia cada vez mais seu campo de atuação, diversificando seu *mix* de produtos e multiplicando suas plantas e sua estrutura operacional.

Um exemplo clássico dessa situação, segundo Duarte (2006), é o caso da empresa General Motors, que teve de mudar a forma de gerir a organização para poder superar as crises vividas pela empresa entre as décadas de 1920 a 1950. Medidas como descentralização do processo de gestão, divisão da organização em departamentos e áreas de negócios e sua mensuração de desempenho passaram a ser adotadas.

Essa tendência de aumento no tamanho das organizações também levou as altas administrações a reavaliarem suas formas de estruturação organizacional, encorajando a adoção do conceito de descentralização. O tema “descentralização”, bem como as consequências de sua implantação, não é recente em se tratando de gestão empresarial. Os estudos de Vieira (1973) e Quirino (1999) destacam as características da descentralização como um processo de

transferência de poder, ou seja, algo que reflete o grau em que o poder de decisão é transferido aos vários níveis organizacionais.

Para Jiambalvo (2009), a descentralização leva à necessidade de se avaliarem as unidades ou divisões, bem como os seus gerentes. Medir o desempenho é um fator crítico que estabelece regras e passa a determinar como será o comportamento dos indivíduos e das organizações diante de certas situações.

A questão da medição de desempenho, de acordo com Jenson & Mekling (2009), deve ser bem elaborada, e incluir avaliações subjetivas e objetivas do desempenho dos gestores de subunidades de uma organização nos seus mais diversos níveis. Escolher quais serão as medidas de desempenho envolve a fixação de valores e pesos para as diferentes medidas de desempenho, visando a verificar se a condução da empresa está de acordo com aquilo que foi determinado em seu planejamento estratégico e operacional.

A partir da necessidade de mensurar o desempenho dos gestores de cada unidade organizacional, tem-se a divisionalização acompanhada da descentralização. Enquanto a primeira refere-se à criação de divisões organizacionais, a descentralização, conforme observou Solomons (1965), significa, em sua essência, delegar aos gestores o poder de tomar decisões nos níveis das respectivas divisões.

De forma mais específica, Santos, Couto & Gallo (2010) destacaram que divisionalizar significa transferir o poder de tomar decisões sobre os resultados de cada unidade de negócio na qual o gestor é responsável.

Solomons (1965) considerou como incentivos à opção pela divisionalização três situações básicas: (a) quando a empresa procura diversificar, é indicado o uso da divisionalização, já que ela permite diferentes processos e comercialização; (b) diante do propósito de desenvolvimento de talentos e treinamentos para os futuros gestores; (c) ao se considerar que o lucro é uma boa métrica para avaliar a divisão e, conseqüentemente, para manter o controle sobre ela.

Para Shor & Chen (2009), em uma empresa centralizada, pode haver ineficiências ocultas na estrutura das subdivisões, nem sempre transparentes. Para melhorar o desempenho das divisões, as empresas buscam divisionalizar seu processo de gestão, podendo,

com isso, avaliar o desempenho de cada um dos gestores que tem a responsabilidade de gerar os resultados, contribuindo assim da melhor forma possível para a maior eficiência e eficácia da empresa. Nesse sentido, os autores em referência afirmaram que a empresa precisa tratar as suas divisões descentralizadas como centros de resultados independentes, permitindo que o conjunto de preços e quantidades se baseie nas preocupações divisionais de maximização do lucro.

Souza (2001b) complementou, afirmando que uma divisão é um segmento da empresa, administrada com certo grau de autonomia, sujeita apenas às políticas estratégicas da organização. A responsabilidade pelos resultados somente será bem cumprida se estiver conjugada com certo nível de poder de decisão de quem responde pelos resultados.

Cada organização se estrutura instituindo o modelo divisional que lhe proporcione os melhores resultados. Este modelo pode ser organizado em linhas de produtos (conforme a natureza de bens e serviços); em linhas geográficas (divididas por região de localização); e por responsabilidade ou área divisional (divididas através de centros de responsabilidade).

Junqueira, Moraes & Silva Neto (2004) indicaram a adoção dos centros de responsabilidade para uma mensuração do resultado divisional e do desempenho de cada gestor em decorrência das ações de sua responsabilidade. Nesse sentido, é possível denominá-las como unidades gerenciais, criadas com a finalidade de acumular informações quanto às transações operacionais e patrimoniais, nas quais o gestor é responsável por produzir resultados que estejam consistentes com a estratégia da organização.

Conforme destacaram Frezatti *et al.* (2009), num processo de descentralização, a empresa pode ser desmembrada em qualquer tipo de divisão que os gestores considerem apropriada, o que normalmente ocorre em função de produtos ou serviços, em relação à localização geográfica. De qualquer forma, um centro de responsabilidade é um segmento de uma empresa cujo gestor é responsável por um conjunto de atividades. Atkinson *et al.* (2008) compararam um centro de responsabilidade a um pequeno negócio em que o gestor responsável é escalado para administrá-lo a fim de promover os interesses da empresa.

Frezatti *et al.* (2009) esclareceram que um aspecto importante da divisionalização está na determinação da unidade de gestão e mensuração do resultado. Os autores em tela exemplificaram que uma filial pode ser classificada como centro de investimento, com um gestor responsável pelo retorno do capital investido e, ao mesmo tempo, possuir centros de resultado e centros de custos dentro da própria filial, com diferentes gestores e com diferentes métricas para avaliação do resultado e do desempenho.

Tem-se, então, que os centros de responsabilidade podem ser divididos em centros de custos, centros de receita, centros de lucros (ou resultados) e centros de investimentos, conforme apresentado no Quadro 1.

O conteúdo do Quadro 1 destaca as principais características de cada tipo centro de responsabilidade. Vale salientar que, enquanto o centro de custo busca especialmente refletir informações usuais ao monitoramento e à avaliação das operações realizadas, comparando os custos e despesas atuais com os que se pretendia atingir (padrão), os centros de receita

Quadro 1: Características dos centros de responsabilidade

Responsabilidade pelo controle	Tipos de centros de responsabilidade			
	Centro de custo	Centro de receita	Centro de resultado	Centro de investimento
Controlado pelo gestor	Custos e despesas	Receitas	Custos, despesas e receitas	Custos, despesas, receitas e investimentos.
Controlado pela alta administração	Receitas e investimentos	Custos, despesas, receitas e investimentos	Investimentos	—
Foco para avaliação de resultado e desempenho	Custos e despesas relativos a alguma meta	Receitas em relação a alguma meta	Lucro relativo a alguma meta	Retorno do investimento em relação a alguma meta

Fonte: Frezatti *et al.* (2009).

preocupam-se unicamente com a variação das receitas, indicando, de um modo geral, como conduzir da melhor forma possível as atividades de vendas.

Já o centro de resultado preocupa-se com o lucro que a atividade gerou, sendo necessário, para atingi-lo, o controle dos custos e despesas incorridos e das receitas auferidas. Os centros de investimento são mais completos, uma vez que, além dos custos, despesas e receitas, observam também o nível de investimento e o retorno que pode ser gerado.

Souza (2001b) destacou que o nível máximo de autonomia operacional de uma unidade divisional da empresa é a comandada por um gestor responsável pelo planejamento, execução e controle das atividades sob sua responsabilidade. Dependendo do nível de autonomia delegado, o gestor decide sobre como e quais operações devem ser realizadas, quais produtos vender, e a que preço, em quais áreas atuar e quais projetos de pesquisa e investimento devem ser priorizados.

Jiambalvo (2009) entendeu que, em empresas divisionalizadas, é importante dar assistência aos gerentes dos seus diversos tipos de centros de responsabilidade no que tange à avaliação e ao controle das suas áreas. A mensuração do resultado divisional, apresentado na sequência, surge para atender a tal necessidade.

2.2. Resultado divisional

Ao se considerar, no contexto deste estudo, que o resultado econômico é uma das principais medidas de desempenho de qualquer organização, tornando-se uma medida da eficácia organizacional (CATELLI, 1999), nas empresas divisionalizadas, a medição do resultado divisional é um procedimento de grande atenção, pois é por ele que se avaliará a *performance* de cada um dos gestores de cada divisão.

Segundo Somolons (1965), um dos mais relevantes princípios do resultado de cada divisão é que ele não deve ser aumentado por qualquer ação que reduza o lucro total da organização, sendo ele o mais independente possível da eficiência e das decisões gerenciais de qualquer outra área de decisão. Observa-se aqui a preocupação em que o resultado reflita tão somente os itens que são objetos de decisão e controle do gestor divisional ou de seus subordinados.

Este resultado divisional é registrado por meio da contabilidade por área de responsabilidade ou por contas divisionais das unidades de negócio. Para Frezatti *et al.* (2009), a contabilização por unidades de negócio ou áreas de responsabilidade tem por objetivo registrar também as operações internas realizadas entre as divisões, permitindo apuração dos custos e mensuração do resultado das mesmas.

Essa relação de preços e resultado também é reconhecida por Souza (1992), para o qual 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. Essa relevância, conforme explicitou o autor, decorre das possíveis consequências que podem afetar desfavoravelmente a motivação dos gestores e a geração do resultado da empresa.

A apuração do resultado pela contabilidade divisional pode trazer vantagens para a empresa. Jiambalvo (2009) mencionou algumas delas: (a) melhores informações, o que leva a decisões de melhor qualidade; (b) resposta rápida às mudanças; (c) maior motivação para os gerentes; (d) se uma empresa tem uma estratégia de diversificação, a estrutura da divisionalização facilita o trabalho de especialistas e peritos de diferentes atividades; (e) as divisões estão sujeitas às pressões para um melhor desempenho competitivo.

Jiambalvo citou também as desvantagens que este método de apuração pode incorporar: (a) a descentralização pode resultar em uma onerosa duplicação de atividades; (b) unidades organizacionais, que em determinados momentos cooperavam entre si, podem passar a competir umas com as outras, com desvantagem geral para a empresa; (c) inexistência de um sistema completamente satisfatório para assegurar que cada centro de lucro, ao melhorar seus próprios lucros, esteja melhorando os lucros da empresa; (d) os gerentes de subunidades podem buscar objetivos pessoais que sejam incompatíveis com os objetivos da empresa como um todo.

Além das desvantagens descritas, controlar o resultado dos centros de responsabilidade pode acarretar dificuldades na hora de se avaliarem as operações realizadas entre estes centros, tornando delicada e complexa a precificação dos bens e serviços entre as divisões. As diversas alternativas de precifica-

ção e as suas possíveis repercussões constam da próxima seção.

2.3. Preços de transferência interna

Conforme destaca a pesquisa de Coelho (2001), o estudo sobre os preços de transferência teve seu início em 1956, por meio da *National Association of Accounts* (NAA). No seu estudo, a NAA afirmou que o objetivo dos preços de transferência era o controle do investimento em capital.

A partir da década de 1960, verificou-se o início de uma forte tendência para a descentralização e a estruturação das organizações em centros de resultados. Com isso, o preço de transferência passou a ser discutido dentro do processo de divisionalização das organizações. O estudo dos preços de transferência conheceu um desenvolvimento mais significativo nos anos 1980 e 1990 devido aos desafios que as organizações em geral e as unidades industriais em particular tiveram de enfrentar em decorrência do acirramento da concorrência, da evolução da tecnologia e dos sistemas de informação, todos eles vistos como efeitos da globalização da economia (COELHO, 2001).

Alegria & Cosenza (2004) enfatizaram que o conceito de preços de transferência sofreu uma ampliação desde suas primeiras aplicações no âmbito das organizações empresariais. De início, eles eram definidos principalmente em função do valor dos custos dos produtos e serviços que eram transferidos de um centro de custo para outro dentro da mesma organização.

Retomando o começo do seu desenvolvimento, Calijuri (2000) conceituou o preço de transferência como o preço pelos quais os produtos e serviços são transferidos entre as unidades de negócio em uma mesma organização,

A fim de que os objetivos operacionais e gerenciais sejam atingidos, e visando a avaliar o resultado de cada centro de responsabilidade da organização, Junqueira, Moraes & Silva Neto (2004) argumentaram que o preço de transferência deve ser calculado de forma a refletir a real contribuição de cada área ao resultado global da organização.

Dada essa necessidade de mensurar, analisar e avaliar a contribuição de cada área de negócio da

empresa, Alegria & Cosenza (2004) afirmaram que preço de transferência interna apresenta grande relevância quando se refere a empresas divisionalizadas ou descentralizadas.

Anthony & Govindarajan (2007) também reconheceram a importância do preço de transferência e argumentaram que isso ocorre porque o desempenho econômico de um centro de responsabilidade é avaliado segundo o lucro auferido, que é a diferença entre as receitas e custos, dentre os quais se incluem também as transferências internas.

Para Atkinson *et al.* (2008), existem diferentes métodos para o cálculo do valor do preço a ser praticado entre as divisões, como o preço de transferência com base no custo, baseado no mercado, negociado e o administrado. Além desses, Catelli *et al.* (1999) incorporaram o preço de transferência baseado no custo de oportunidade. Essas modalidades de cálculo do preço de transferência integram a próxima seção.

2.3.1. Preço de transferência com base no mercado

Nessa modalidade, parte-se da base de que é o mercado quem principalmente dita o quanto está disposto a pagar por aquele produto ou serviço. Em decorrência disso, para Anthony & Govindarajan (2007), o preço de transferência com base no mercado é a base mais apropriada para estimar o valor das mercadorias ou serviços transferidos entre os centros de responsabilidade. Ele é assim considerado ideal porque se baseia num preço normal de mercado, de um produto idêntico àquele que está sendo transferido, isto é, um preço de mercado que reflita as mesmas condições gerais do produto ao qual se aplica o preço de transferência. Também pode ser interpretado qual o custo que a empresa teria caso não fabricasse internamente o produto em questão e teria de buscá-lo no mercado.

Para Atkinson *et al.* (2008), o preço de mercado provê uma estimativa independente do valor do produto ou serviço transferido e provê como cada centro de responsabilidade contribui para o lucro total ganho pela empresa na transação. Sob a ótica dos centros de responsabilidade, a unidade vendedora, em vez de transferir a mercadoria internamente, poderia vendê-la ao mercado externo, auferindo essa receita.

De forma semelhante, a outra unidade poderia comprar externamente em lugar de receber a transferências interna, caso esteja a um preço superior.

Pereira & Oliveira (1999) argumentaram em favor da adoção do preço de mercado ajustado, o que implica a exclusão dos elementos componentes desse preço que não existem em uma transação interna, tais como impostos, despesas de inadimplência, fretes e embalagens, custos financeiros etc. Na essência, os autores ensejaram a necessidade de que o preço de mercado seja analisado em sua composição, e não simplesmente utilizado como base de comparação e uso imediato na forma em que se encontra.

2.3.2. Preço de transferência com base no custo

Segundo Chwolka, Martini & Simon (2008), a teoria recomenda a utilização de vários modelos de preços de transferência, dependendo da finalidade a que se destinam. No entanto, segundo os mesmos autores, a evidência empírica mostra a predominância de um único modelo, ou seja, a dos preços baseados nos custos.

Para Beuren, Grunow & Hein (2008), quando os preços de mercado não estão disponíveis, os preços de transferências internas podem ser definidos com base nos custos, nas suas várias formas de mensuração, ou seja, determinado pelo somatório dos custos fixos e custos variáveis alocados de forma direta ou indireta (por meio de rateio) aos produtos ou serviços.

Jordan, Neves & Rodrigues (2003) afirmaram que, tendo por base os custos, as formas mais usuais de calcular e fixar o preço de transferência interna são as seguintes: custo real, custo padrão, custos padrão mais uma margem, custo marginal e preço sombra (*shadow price*). Essas modalidades são discutidas na sequência.

a) Custo real: este modelo pressupõe a determinação do preço em função dos custos efetivamente suportados para produzir o bem ou o serviço. No entanto, haverá situações em que um preço de transferência interno baseado no custo real não deva ser utilizado, pois não avalia os gestores de forma justa (principalmente quando da existência de ineficiências), nem os motiva para a utilização de serviços ou produtos internos, o que é contrário aos princípios da

gestão e aos interesses da empresa. Além disso, a própria empresa como um todo pode ser prejudicada no mercado, dada a ineficiência não eliminada.

A respeito da impropriedade desse tipo de preço de transferência, Padoveze (1993) argumentou que transferir ao custo efetivo pode ser um critério, mas é o menos recomendado, tendo em vista que a unidade pode praticar custos maiores ou indevidos, comprometendo com essa ineficiência o resultado das demais divisões em favor do seu.

b) Custo padrão: o custo padrão é menos problemático que o custo real, porém pode conter os mesmos riscos. Se os padrões forem construídos buscando realmente estabelecer custos que deveriam ser praticados, em condições externas, torna-se possível sua utilização, desde que aceite entre as divisões da organização.

Beuren, Grunow & Hein (2008) esclareceram que, quando usado o custo padrão para preço de transferência, há necessidade de adoção de um incentivo a fim de que os padrões sejam estabelecidos com austeridade e que sejam constantemente atualizados. Se forem ajustados sempre que houver alterações em qualquer dos seus componentes, isso não só dificulta a sua administração na empresa, como também pode desincentivar o centro de responsabilidade vendedor em melhorar a sua eficiência ou os seus custos, porquanto tal ir-se-ia traduzir numa redução imediata do seu preço de transferência e o lucro.

c) Custo padrão com margem: representa uma variação do método baseado no custo padrão, acrescentando uma margem de lucro desejada (*markup*) sobre o custo-base numa tentativa de aproximação ao preço de mercado.

Para Junqueira, Morais & Silva Neto (2004), a fixação de um preço de transferência a partir de um custo padrão 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 identificar o quantitativo mais adequado da margem.

Padoveze (1993), de outra parte, afirmou que uma variação do critério do custo padrão, acrescentando ao custo uma margem padrão de lucratividade, busca

aspectos adicionais de motivação entre os centros. 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.

d) Custo marginal: no contexto de preço de transferência, os custos variáveis são, às vezes, usados como sinônimos de custos incrementais ou marginais (BEUREN, GRUNOW & HEIN, 2008). Os custos marginais, consoante Jiambalvo (2009), são os custos de alternativas diferentes, associados com um adicional da unidade de produção, também chamado de custo marginal.

Segundo Beuren, Grunow & Hein (2008), a utilização desta metodologia é importante quando não existir demanda de mercado para produtos intermediários.

e) Preço sombra (*shadow price*): conforme salientaram Beuren, Grunow & Hein (2008), 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 à função objetiva (normalmente, lucro), aumentará se for aumentada cada restrição por unidade.

Segundo Reig, Picazo & Hernandez (1999), isso significa que preços sombra devem ser computados a fim de medir, em termos de custos de oportunidade, o impacto das restrições de uma unidade em detrimento da outra.

2.3.3. Preço de transferência negociado

Na ausência de preços de mercado, algumas empresas permitem que os centros de responsabilidade negociem entre si o preço a ser praticado para as transferências. De acordo com este método, os gestores envolvidos se reúnem para definir os termos e as condições das transações, que deverão ser aceitos pelas partes (ATKINSON *et al.*, 2008).

Um preço de transferência negociado é frequentemente o resultado de acordos feitos entre compradores e vendedores. Uma razão para se ter as unidades de negócio como negociadora dos seus preços é que elas geralmente possuem a melhor

informação sobre os mercados e custos e, consequentemente, são mais capazes de chegar a preços sensatos.

Padoveze (1993) reafirmou que, quando existir algum problema grave para obtenção de preço de mercado, a alternativa seria a negociação de um preço de transferência entre as partes. Outra providência é a organização criar instrumentos para evitar que uma unidade imponha preços a outras, ou seja, deve haver condições mútuas de negociação, evitando que o resultado global da empresa seja afetado desfavoravelmente.

2.3.4. Preço de transferência administrado

Conforme afirmaram Wachholz, Benetti & Reginato (2005), esse preço de transferência é caracterizado quando a alta administração impõe uma política de preços. Utiliza-se quando uma transação particular acontece de forma rotineira. Segundo as autoras citadas, ele é fácil de ser utilizado, dado que evita os conflitos de negociação entre as duas partes da transação.

Atkinson *et al.* (2008) esclareceram que, nestes casos, as políticas de preços são impostas pela administração central. A empresa possui um árbitro ou um gerente, e este, por sua vez, aplica as políticas para a definição dos preços a serem adotados nas transferências entre os centros de responsabilidade. O risco existente é a possibilidade de haver um efeito motivacional desfavorável se os membros de algum centro acreditarem que a aplicação de tais regras é injusta para a sua unidade.

2.3.5. Preço de transferência com base no custo de oportunidade

O preço de transferência baseado no conceito de custo de oportunidade estrutura-se a partir da premissa de 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 (JUNQUEIRA, SILVA NETO & MORAIS, 2004).

Para Jiambalvo (2009), o custo de oportunidade representa o valor e o benefício que se renunciam quando uma alternativa de decisão é selecionada em

detrimento de outra. Isso significa que, para o gestor, deve haver uma recompensa pela decisão de suprimimento interno, dada a desconsideração da transação no mercado, que, neste caso, deixa de ser efetuada.

2.4. Avaliação de desempenho

Horngren, Sundem & Stratton (2006), ao tratarem da avaliação de desempenho, destacaram que o fator-chave de sucesso da divisionalização e dos preços de transferência interna pode ser considerado no que se refere à controlabilidade.

Para El-Shishimi (2001), a maneira pela qual as divisões são controladas e avaliadas é de considerável importância. Segundo este autor, a literatura de contabilidade gerencial distingue o desempenho econômico de uma divisão e o desempenho de seu dirigente, defendendo que a avaliação do desempenho de um gestor deve ser composta apenas de fatores sob o seu controle. Isso remete à questão da controlabilidade destacada por Horngren, Sundem & Stratton (2006).

Dikolli & Vaysman (2005) afirmaram que uma forma de controlar o desempenho das divisões e dos gestores é a execução do orçamento. Além do controle orçamentário das divisões, é fundamental, de acordo com Souza (2001a), que a administração central monitore as operações das divisões do empreendimento. Os relatórios divisionais devem abordar os seguintes aspectos: (a) lucros gerados com o uso dos recursos investidos em cada divisão; (b) os métodos e políticas empregados para a obtenção desses lucros; (c) atos que permitam a avaliação dos gerentes das divisões.

Para Jiambalvo (2009), uma medida de análise de desempenho que pode ser utilizada é o lucro residual (LR), definido como a parcela de resultado que exceder um predeterminado custo de capital. Com enfoque voltado ao mercado financeiro, centraliza-se na adoção do custo de oportunidade de capital, ou custo do dinheiro. Esse entendimento também foi dado por Jensen & Meckling (2009), os quais propuseram a análise do valor econômico agregado da divisão e consideraram esta a medida mais eficaz porque visa a incentivar apenas as decisões de investimento de valor crescente.

Sempre que possível, o desempenho de uma divisão deve ser comparado com um modelo externo,

tal como o desempenho de uma empresa concorrente que ofereça o mesmo tipo de bens e serviços que a divisão em questão. Nas situações em que as divisões estejam expostas a níveis de riscos diferentes, pode ser conveniente aplicar diferentes taxas de custo de capital ao mensurar o lucro residual (LR), valor econômico adicionado (VEA), ou quando se estiver comparando o retorno sobre ativos (ROA) com o custo de capital (Souza, 2001a)

Para Anthony & Govindarajan (2008), outras medidas de lucratividade se destacam no processo de controlabilidade e análise de desempenho das divisões, tais como a margem de contribuição, o lucro direto e o lucro controlável.

2.5. Discussão sobre preço de transferência interna

Diversos estudos científicos têm sido elaborados sobre o preço de transferência interna, tanto no Brasil como no exterior. O primeiro foi o de Vaysman (1996), onde o autor buscou evidenciar os custos e os benefícios da delegação de decisões através de um sistema de preços de transferência e de avaliação de desempenho divisional, utilizando preços de transferência baseados no custo. No referido estudo, foi possível perceber que um sistema de gestão utilizando preços de transferência, baseado no custo, permite que a empresa controle com maior rigor os lucros esperados, com a alta administração contando com relatórios dos gerentes divisionais.

No estudo de Baldenius & Rechelstein (2005), os autores buscaram analisar o problema dos preços de transferência num cenário em que uma divisão tem o poder de monopólio na venda de um componente tanto para clientes no mercado externo quanto para uma divisão dentro da mesma empresa. Nessa pesquisa, foi verificado se a imposição de descontos *intracompany* pode aliviar ou, mesmo, eliminar os efeitos da dupla marginalização. Quando a capacidade de produção da divisão é efetivamente irrestrita, acha-se que os descontos aumentarão o lucro total da empresa apenas sob certas condições. Ao mesmo tempo, é impossível para qualquer regra de desconto induzir os preços e as quantidades de vendas que totalmente maximizam o lucro corporativo da empresa. Em contrapartida, se a capacidade de produção da divisão de venda é restrita, os descontos devidamente escolhidos serão sempre para melhorar

o lucro global da empresa em relação a uma política em que as transferências internas são valorizadas ao preço de mercado.

Tradicionalmente, os estudos sobre preço de transferência interna limitam-se ao problema intra-firma e, diante disso, Shor & Chen (2009) demonstraram que as empresas podem utilizar tais preços estrategicamente como um dispositivo de colusão. A estratégia aparente da descentralização de preços na configuração de decisões realmente faz sentido quando considerado no contexto estratégico, incorporando seu impacto sobre a indústria. Os resultados do trabalho também fornecem algumas explicações sobre por que e como a descentralização é uma alternativa de arquitetura organizacional que está se tornando cada vez mais popular em muitas indústrias.

No Canadá, o estudo de Steiner (2007) analisa as implicações estratégicas dos preços de transferência para o projeto organizacional como o resultado da imposição de fortes pressupostos informativos sem a consideração explícita dos incentivos complementares no desenho organizacional. Com base nesse estudo, o autor concluiu que uma política de preços de transferência deve ser considerada quanto à sua habilidade de afetar positivamente os lucros, a exigência de tempo mínimo para se chegar a um preço de transferência adequado, e sua capacidade de abordar a noção de conflitos e justiça sobre os preços entre os gestores das unidades. Isso implica a necessidade de concepção e análise das políticas de preços de transferência num contexto mais global da organização, inclusive quanto ao potencial de explorar a complementaridade da estratégica organizacional.

Dando sequência à pesquisa sobre preço de transferência, Beuren, Grunow & Hein (2008) objetivaram identificar os métodos de preço de transferência interna utilizados nas maiores indústrias do Brasil, concluindo pelo preço baseado no custo.

O estudo de Santos, Couto & Gallo (2010) buscou, por meio de um estudo de caso, verificar se uma empresa subsidiária brasileira de um grupo francês faz uso dos conceitos de preço de transferência. Foi identificado que a empresa faz uso desses conceitos e aplica o método baseado no custo real, considerado o que menos afeta as relações internas, pois está abaixo do valor de mercado.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista da abordagem, a pesquisa se classifica como exploratória, uma vez que proporciona familiaridade com o problema (MENEZES & SILVA, 2001). Quanto à natureza, é aplicada, tendo em vista que o seu objetivo envolve o tratamento do assunto sob o foco do que ocorre na realidade. Tem também a característica de um estudo qualitativo, uma vez que não ocorre a não utilização de técnicas estatísticas, e sim da discussão dos resultados com ênfase no seu significado (GIL, 1999).

O desenvolvimento do trabalho ampara-se na estratégia metodológica do estudo de caso múltiplo. Conforme definido por Yin (2001), os estudos de caso ressaltam o exame contextual detalhado de um número limitado de eventos ou condições e seus relacionamentos. O objeto de investigação é geralmente uma entidade, uma pessoa ou um grupo de pessoas. Ao usar múltiplos casos, cada caso é tratado como um único, com as conclusões contribuindo com informações para o estudo como um todo.

Ainda de acordo com Yin (2001), no estudo de caso, faz-se uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e em que múltiplas fontes de evidência são usadas.

O estudo envolve a participação de três empresas industriais atuantes em ramos de atividades diversos e situadas no Estado do Rio Grande do Sul. As empresas são classificadas como de médio e grande porte, com base no faturamento bruto anual, parâmetro este estabelecido por BNDES (2010).

A investigação abordou diferentes métodos de coleta de dados para a produção do estudo, utilizando-se, além de pesquisa documental via exame de relatórios gerenciais, também da aplicação de entrevista semiestruturada, conforme detalhado por Van Maanen (1983).

As perguntas foram direcionadas para um número limitado de eventos. Para ajudar na formulação das questões, partiu-se de uma revisão da literatura, a definição da finalidade do estudo de caso e uma determinação prévia do público potencial. Para as entrevistas, foram elaborados quesitos semiestrutu-

rados que geraram repostas abertas, com o objetivo de alcançar informações sobre o uso do preço de transferência interno pelas empresas e como estes afetam o processo de gestão.

Os quesitos relacionados no roteiro da entrevista buscaram, em um primeiro momento, caracterizar a empresa e o respondente, e posteriormente seguiram as abordagens expostas no aporte teórico, na seguinte ordem: gestão centralizada / descentralizada; avaliação de desempenho dos gestores; modelo divisional; principais centros de responsabilidade; preço de transferência interno (forma de cálculo e contribuições a gestão). Todo o conteúdo foi direcionado para o objetivo de identificar as práticas de utilização de preços de transferência interna.

Como forma de manter o rigor da pesquisa científica, foi realizado um protocolo de estudo de caso a fim de formalizar a estruturação da pesquisa. O protocolo definido estabelece questões importantes para a pesquisa, conforme citado por Yin (2001), sendo eles: (a) visão geral do projeto contendo os objetivos, questões básicas e o referencial teórico que suportará o estudo; (b) procedimentos de campo para a realização das entrevistas, incluindo revisão das informações prévias, documentos importantes a serem analisados, relação dos entrevistados e o roteiro da entrevista; (c) plano de análise para cada estudo e um esboço do relatório individual; e (d) plano de análise para a avaliação conjunta dos casos e conclusão sobre os resultados encontrados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Breve caracterização das empresas

As empresas que fizeram parte deste estudo são todas indústrias, cujas sedes administrativas estão situadas no Estado do Rio Grande do Sul (RS).

Quadro 2: Caracterização geral das empresas

Empresas	Fundação	Localização	Número de Funcionários	Segmento de atuação	Divisões
Empresa 1	1973	Brasil (RS)	150	Indústria moveleira para lojas comerciais	Não há
Empresa 2	1948	Brasil (RS, PR e SP) e cinco países da América Latina	1.740	Indústria química de adesivos e derivados plásticos	5
Empresa 3	1954	Brasil (RS, MS, PR e PE)	1.500	Indústria eletrometalúrgica e hidráulica	8

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 2 apresenta informações centrais sobre elas, envolvendo os seguintes dados: (a) ano de fundação; (b) país e Estado sede das unidades; (c) quantidade de funcionários; (d) mercados de atuação; (e) quantidade de divisões. Com estas informações, é possível traçar um primeiro comparativo entre as empresas.

Observa-se que as empresas 2 e 3 são as mais antigas, uma delas fundada há 62 anos, e a outra há 56. Apesar de menor, a empresa 1 também já tem uma longa trajetória, com 37 anos de existência.

Todas são indústrias gaúchas e possuem sede administrativa no Rio Grande do Sul. Uma delas é uma empresa transnacional com plantas em vários países da América Latina. Quanto à quantidade de funcionários, destacam-se novamente as empresas 2 e 3, com 1.739 e 1,5 mil respectivamente.

Observa-se que há relação entre as indústrias fundadas há mais tempo e com maior número de funcionários, maior diversidade de mercados e organizadas em forma de divisões. Além dessas características gerais, também foi verificada a receita bruta, apresentada na Figura 1.

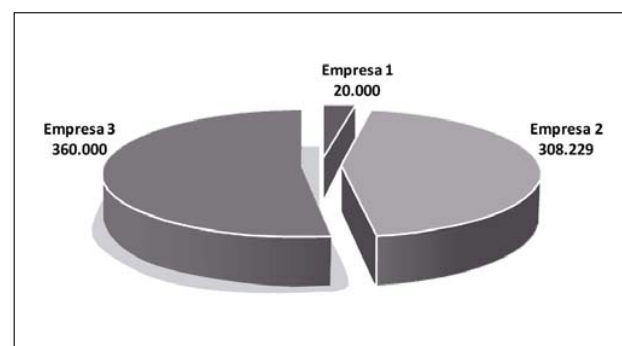


Figura 1: Receita bruta média anual das empresas (em R\$ mil)
Fonte: dados da pesquisa.

Considerando-se o faturamento bruto como parâmetro para classificar o porte de empresas (BNDES, 2010), é possível observar que a empresa 1 pode ser considerada como de médio porte, e as demais, empresas 2 e 3, de grande porte.

4.1. Empresa 1

Modelo de gestão

A estrutura é departamentalizada e a gestão, centralizada. O proprietário desempenha os papéis de diretoria e outros membros da família (cunhado e irmã) desempenham funções de gerência.

Há intenção em profissionalizar a empresa e descentralizar a gestão. Decisões ao encontro dessa intenção foram tomadas há dois anos, tais como a formação de um grupo para trabalhar com os riscos inerentes ao negócio (formado por contador, advogado, assessor de *marketing*). Uma das ações deste grupo foi delegar um cargo de gerência que estava na família para um profissional contratado: a gerência administrativa financeira, que antes era desempenhada pela esposa do proprietário e que passou a ser executada por um profissional contratado.

A empresa possui uma única planta que comporta todos os setores produtivos, comerciais e administrativos. Não há controle por divisões como centro de responsabilidade, ou seja, o negócio é gerenciado como um todo, através das receitas e custos de cada projeto. A contabilidade é terceirizada, aspecto relatado como fator limitativo ao acesso de informações de cunho gerencial. A apuração por projetos não é precisa, e um dos fatores apontados para este problema informacional é o fato de o sistema integrado de gestão (ERP) não estar funcionando de forma plena.

Quando explanado sobre o que seria um modelo divisional, o entrevistado mostrou-se interessado, citando, inclusive, o exemplo de seu principal cliente, no qual constatou a concorrência entre as divisões.

Uma das dificuldades citadas para implantar um modelo divisional recai no mesmo problema de geração de informações já apresentado. O entrevistado informou não ter informações seguras, ou seja, o gestor não consegue acompanhar a evolução dos custos de forma *on-line*. Nesse sentido, somente toma conhecimento do desempenho do negócio após

o balanço do mês ser entregue pela contabilidade externa.

Avaliação de desempenho

Os coordenadores dos setores são avaliados mediante metas que são comparadas ao final de determinado período. Como exemplo, pode ser citada a área de vendas (tem-se aqui um centro de receita), que é avaliada pelas metas de vendas estipuladas para o mês, ou a área de engenharia (tem-se aqui um centro de produção), cujos critérios de avaliação são pendências e falhas no desenvolvimento dos projetos negociados pelo comercial.

Centros de responsabilidade utilizados

A estrutura é departamentalizada, base do controle realizado pela diretoria. Esse é o único indício de centro de responsabilidade utilizado, como sinalizado no tópico anterior (centro de receita e de produção). Não há uma estrutura de gestores por centros de custos, resultado ou investimento nos moldes do conteúdo apresentado no Quadro 1.

Preços de transferências internas

Não foi identificada a prática de preços de transferência interna, provavelmente devido ao fato de não possuir divisões. O entrevistado conhece a existência de preços que precisam ser cobrados entre as divisões, mas reconheceu não ter conhecimento dos possíveis modelos e da forma de cálculo.

Dado o interesse do entrevistado, nessa oportunidade foram apresentados alguns princípios que precisam ser observados para a implantação de uma gestão organizacional descentralizada por áreas de responsabilidade e da utilidade dos preços de transferências. A necessidade de uma estrutura organizacional assim formalizada, e de um sistema contábil mais sistematizado, de preferência realizado internamente, foram outros aspectos esclarecidos ao entrevistado.

O relato apresentado pelo entrevistado ratifica o conteúdo de outros estudos sobre o tema (SOLOMONS, 1965; FREZATTI *et al.*, 2009; SHOR & CHEN, 2009), ou seja, apesar de estar caminhando para uma estrutura descentralizada, a empresa 1 ainda tem várias etapas estruturais a cumprir. Tais etapas são consideradas necessárias a uma gestão descentralizada e à consequente adoção da sistemática de preço de transfe-

rência interna para sustentar os procedimentos de avaliação de desempenho divisional.

4.2. Empresa 2

Modelo de gestão

A companhia adota o modelo de gestão descentralizado; há delegação de poderes aos gestores das unidades de negócio, os quais têm um limite de atuação bem claro e estabelecido por políticas internas.

Até aproximadamente o ano de 1990, os negócios da companhia eram gerenciados como um todo, sem divisão por áreas de negócios. Após este ano, passou-se a adotar um modelo divisional, decisão esta que foi institucionalmente acatada, principalmente devido ao fato de que, naquele ano, houve aquisições de novos negócios, diferentes dos já existentes. Nota-se aqui, conforme apresentado pela literatura (VIEIRA, 1973; QUIRINO, 1999; DUARTE, 2006), que a gestão divisional foi uma consequência natural do crescimento da estrutura de negócios das organizações.

O modelo adotado foi de unidade de negócio – UEN, formatada por segmento de produção. Neste modelo, houve a descentralização do poder de decisão, já que a delegação foi transferida para o gestor divisional.

As principais ferramentas de gestão divisional utilizadas são planejamento estratégico, plano orçamentário e relatórios de avaliação de desempenho divisional, compostos por diversos indicadores financeiros e não financeiros.

Segundo os gestores, as principais contribuições do modelo de gestão utilizado, são as seguintes: (a) possibilidade de comparação com o ambiente externo por segmento (principalmente concorrência); (b) estabelecimento de cenários e projeções de onde se pretende chegar; (c) fatia de mercado atingida e projetada para o segmento de negócio; (d) projeção de cenários por segmento e definição dos rumos do negócio como um todo.

Não há intenção da companhia em mudar de modelo divisional, somente em aperfeiçoar o modelo existente via melhor uso das ferramentas e técnicas de gestão atualmente utilizadas.

Avaliação de desempenho

Dois momentos foram relatados como essenciais à avaliação de desempenho das divisões: (a) avaliação de desempenho do próprio gestor de unidade; e (b) apresentação e discussão sobre os resultados das divisões com a alta administração.

A avaliação de desempenho dos gestores divisionais ocorre com base em contrato de metas firmado entre o gestor e a presidência executiva. Este contrato é estabelecido mediante regras existentes em uma política de distribuição de benefícios. Neste sistema, os gestores com desempenho considerado acima de satisfatório são premiados em condições predeterminadas. Segundo os entrevistados, muitas vezes o valor das premiações está vinculado à base de 80%, em relação ao desempenho da unidade, e 20%, em função do resultado global da empresa. Isso faz parte da estratégia da empresa em comprometer os gestores não somente com o resultado de suas áreas de controle, mas também com o resultado global da empresa.

A empresa tem um sistema formal de relatórios de desempenho divisional, fortemente amparado no sistema contábil, considerado relevante para a análise das divisões. A elaboração deles é realizada nos dez primeiros dias após o encerramento do mês, pela área corporativa de controladoria que processa as informações e elabora uma apresentação individual com os dados de cada negócio. Há uma reunião mensal de diretoria, onde estas informações são apresentadas para diretoria executiva e para os gestores das demais unidades de negócio.

Centros de responsabilidade utilizados

A organização utiliza centros de custos, de receita e de resultado. Os investimentos são controlados mais na esfera corporativa, apesar da participação dos gestores tanto na proposição como aprovação.

Os centros de responsabilidade são monitorados mediante orçamento anual, que é comparado com o realizado. Os desvios relevantes precisam ser justificados pelos gestores divisionais. A participação do gestor divisional no momento do orçamento é necessária, pois ele coordena a execução do orçamento das suas unidades e negocia a aprovação do orçamento com a presidência executiva. Após a aprovação do orçamento, cabe ainda ao gestor a aprovação da execução de quaisquer despesas ou

compras gerais, até o limite de 15 mil reais, desde que anteriormente aprovados no orçamento.

Quanto aos investimentos, há uma política que rege os investimentos realizados no grupo. Este documento demonstra a existência de níveis diferentes de alçada para aprovação, sendo o poder de decisão do gestor divisional limitado à aprovação de investimentos previstos no orçamento até o valor de 50 mil reais por mês, ou investimentos até o valor de 25 mil reais por mês, independentemente de planejamento.

Preços de transferências internas

Nem todas as divisões da companhia realizam transferência de produtos entre elas. As transferências ocorrem principalmente entre uma unidade do Brasil e as da América Latina, e são originadas pelo fato de que a unidade brasileira produz um insumo utilizado nas demais unidades da América Latina.

Sempre que as transferências ocorrem, elas são realizadas pelo valor do custo padrão mais margem. Foram identificados percentuais de margem de contribuição diferentes entre as unidades. Houve o relato de transferência realizada com margem de 10%, enquanto outro gestor afirmou transferir com 15% de margem.

Como justificativa de definição do método utilizado, foi citado que ele permite cobrir os custos e trazer uma pequena margem à unidade transferidora, margem esta inferior ao valor que seria vendido no mercado. Essa é uma forma, inclusive, de viabilizar os negócios da unidade compradora.

Segundo os gestores, não há intenção de mudança de critério para o cálculo, dado que o atual tem atendido aos planos estratégicos da organização. Como vantagem da utilização do preço de transferência para fins gerenciais, afirmou-se que, apesar de o volume financeiro não ser tão expressivo, estas transações viabilizam avaliações mais consistentes das divisões e mais motivadoras aos seus gestores.

Observa-se que a empresa 2 apresenta estrutura adequada para uma gestão descentralizada. Foi declarada a adoção do preço de transferência baseado no custo padrão; entretanto, a utilização de diferentes margens pode indicar que, na prática, adota-se um preço negociado (ou custo mais margem negociada), mas, mesmo assim, baseado em custos. Esse procedimento está de acordo com o entendimento dado

por pesquisadores da área, conforme indicaram Padoveze (1993) e Atkinson *et al.* (2008).

4.4. Empresa 3

Modelo de gestão

A organização adota um modelo descentralizado, cujas divisões se reportam à administração central, órgão gestor do negócio como um todo. Apesar de haver delegação de poder, as unidades e a profissionalização da gestão da empresa ainda carecem de maiores avanços já que a diretoria está totalmente relacionada com a família fundadora e principal acionista da empresa.

Até 2008, a empresa era organizada por divisão de vendas que tinha um atendimento diferenciado por segmento. Porém, a indústria e a área administrativa possuíam a gestão centralizada.

A partir de 2009, passou-se a adotar o modelo divisional por unidade de negócio, estruturado com base no segmento de produção. A decisão por divisionalizar também a fábrica, foi a possibilidade de gerir as operações com mais eficiência e eficácia, ao mesmo tempo que se teria maior transparência nos atos negociais de cada divisão. Outro aspecto favorável foi a melhora no sistema de informações sobre as receitas, custos e resultado de cada um dos diferentes segmentos.

Mais especificamente, os gestores consideram que as principais vantagens da adoção deste modelo são as seguintes: (a) proporcionar segurança dos negócios, maior controle e autonomia das decisões delegadas aos gestores; (b) permitir focar o segmento de mercado; (c) avaliar as estratégias e ações desenvolvidas pelo gestor da divisão; (d) refletir juntamente sobre o desempenho do gestor divisional; (e) provocar mais rapidez na identificação de discrepâncias do custo dos produtos.

Foi citado como desvantagem da utilização deste modelo o fato de que, em alguns casos, criam-se animosidades e rivalidades entre gestores de divisões.

Avaliação de desempenho

A análise individual da avaliação de desempenho das divisões foi relatada como ponto importante do modelo divisional, sendo possível, por meio dela, identificar ineficiências de custos e processos que

antes não eram transparentes no sistema de informações.

Esta avaliação ocorre pela análise dos resultados e indicadores financeiros e não financeiros de cada divisão. É feita a verificação do percentual que a divisão atinge em relação às metas estipuladas no orçamento anual, levando-se em conta os investimentos, as receitas, custos e despesas orçadas.

Verifica-se que, desta forma, o orçamento passou a ser um instrumento relevante no processo de planejamento, controle e avaliação do desempenho das divisões e dos gestores. A preocupação em vincular à unidade e ao gestor somente as transações e os valores que estão sob sua direta ação é considerado um dos procedimentos que mais trouxe confiabilidade e credibilidade ao sistema de avaliação de desempenho.

Centros de responsabilidade utilizados

A empresa realiza o orçamento por centros de investimento, receita e custo, projetando desta forma o orçamento anual, base para monitorar os gastos e resultados.

Além dos gestores divisionais, há gestores dos centros de custos e de receitas que devem monitorar o valor realizado, comparando-o com o orçamento aprovado.

Preços de transferências interna

O preço de transferência é definido pela companhia como meio de transferir o custo de um produto de um centro de responsabilidade para o de outro centro, utilizado somente com foco gerencial.

A organização procura tornar o mais independente possível as suas divisões, utilizando estas transferências somente quando não há produto disponível no mercado a um custo menor, ou quando se trata de um serviço administrativo. Desta forma, há transferência dos serviços administrativos prestados pela área corporativa valorados mediante percentual do custo estabelecido com base no histórico do ano anterior, parâmetro de transferência para todo o ano.

Quanto aos produtos, a transferência é realizada pelo custo real de produção, entendido pelos gestores como uma forma de não beneficiar a unidade produtora uma vez que ela só é reembolsada do custo incorrido. Conforme visto na revisão de literatura, essa interpretação pode ser enganosa, dada a possível transferência de ineficiências. Em sendo assim, o prejuízo não é somente da divisão compradora, em benefício da divisão vendedora, mas da empresa como um todo, tendo em vista a perda de competitividade de mercado. Esse aspecto é apresentado no estudo desenvolvido por Jordan, Neves & Rodrigues (2003).

4.5. Análise comparativa dos casos estudados

Para realizar uma análise dos principais achados, elaborou-se o Quadro 3, no qual são apresentados os principais aspectos identificados com relação aos cinco elementos principais da pesquisa: modelo de gestão, avaliação de desempenho, modelo de divisionalização, centros de responsabilidade e método do preço de transferências internas.

Verificou-se, pelos dados coletados, que é nas duas empresas de maior expressão que se faz presente

Quadro 3: Síntese dos resultados

Foco de análise	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Modelo de gestão	Centralizado	Divisionalizado	Divisionalizado
Avaliação de desempenho	Realizado de modo centralizado	Há avaliação de desempenho do gestor e do resultado de	Há avaliação de desempenho do gestor e do resultado de
	e departamentalizado	desempenho das unidades que gerencia	de desempenho das unidades que gerencia
Modelo de divisionalização	Não há	Organizado em linhas de produtos	Organizado em linhas de produtos
Centros de responsabilidade	Não há	Centro de receita, de custos e de investimento	Centro de receita, de custos e de investimento
Método do preço de transferência	Não há	Custo padrão mais margem	Custo real

Fonte: dados da pesquisa.

um modelo de gestão descentralizado. Os respondentes da empresa 1, de médio porte e que ainda adota um modelo centralizado, manifestaram a necessidade de caminhar para um modelo semelhante ao descentralizado.

A análise dos dados das empresas descentralizadas, as empresas 2 e 3, revela procedimentos bastante consistentes e alinhados com o conteúdo da literatura que trata do tema. Nota-se que há a preocupação em delegar autoridade aos gestores das unidades divisionais criadas, e com um processo de avaliação de desempenho que respeita a sua autonomia decisória, ou seja, não avaliá-lo por ações e resultados que estão fora da sua esfera de atuação direta. De fato, esse posicionamento das empresas 2 e 3 vai ao encontro dos resultados dos estudos desenvolvidos por Sanchez (1991), Dias (1991) e Duarte (2006), os quais constata a preferência de um modelo de gestão descentralizado para empresas de grande porte.

Dada a existência de centros de responsabilidade na modalidade dos centros de resultados (custos e receitas), a utilização da sistemática de preços de transferência se faz presente como forma de avaliar de maneira específica os resultados gerados pelas unidades e pelos gestores. Esse achado da pesquisa novamente ratifica o entendimento que é dado pela literatura, tanto em trabalhos iniciais sobre o tema (SOLOMONS, 1965) como em outros mais recentes (JIAMBALVO, 2009).

A modalidade preferencialmente adotada pelas empresas para determinação do preço de transferência centra-se no critério baseado em custos, com algumas variações. De fato, enquanto na empresa 2 é dada preferência ao custo padrão mais uma margem, na empresa 3 adota-se o custo real. Essas modalidades de formação do preço de transferência estão consistentes com o apresentado em outros estudos, como o de Jordan, Neves & Rodrigues (2003), os quais abordaram as possíveis variações do preço de transferência baseado em custos. Tais autores destacaram, inclusive, as possíveis desvantagens da sua utilização para efeito de avaliação de desempenho das unidades organizacionais. Apesar dessas possíveis desvantagens, os resultados aqui apresentados ratificam outros de pesquisas recentes (BEUREN, GRUNOW & HEIN, 2008; SANTOS, COUTO & GALLO, 2020), os

quais também identificaram a predominância de adoção do preço de transferência baseado em custos.

Mesmo com tais deficiências, essa consistência de resultados das pesquisas efetuadas com amostras diferentes sugere que as empresas sentem mais confiança e segurança de preços baseados em custos, talvez por ser um valor mais objetivamente conhecido e controlado por elas. Constata-se, assim, que as empresas estão distantes da adoção do preço baseado no mercado, tido pela literatura como o mais útil deles (PEREIRA & OLIVEIRA, 1999; ANTHONY & GOVINDARAJAN, 2007; ATKINSON *et al.*, 2008), preferindo trabalhar com valores da sua realidade interna.

Além dos estudos já citados, os resultados dessa pesquisa, quanto à predominância do preço de preferência baseado em custos, também estão consistentes com outros realizados no País, como Jordan, Neves & Rodrigues (2003), ou no exterior, por Chwolska, Martini & Simons (2008).

5. CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi analisar se o preço de transferência interna é utilizado por indústrias gaúchas no processo de uma gestão descentralizada. Das três empresas que fizeram parte do estudo de casos múltiplo, apenas a empresa 1 acha-se fora da realidade de uma empresa divisonalizada e descentralizada. Dessa forma, os achados vinculados ao tema do estudo estão representando a realidade das duas outras empresas. Ressalta-se, entretanto, que mesmo na empresa 1, de menor porte, há manifestações de que isso passará a fazer parte do seu modelo de gestão.

Constatou-se que tanto a empresa 2 como a 3 adotam um modelo formal de gestão descentralizada, realmente uma necessidade, dadas as suas dimensões geográfica, econômica e operacional, com vários segmentos de negócios integrados e com plantas no Brasil e, no caso da empresa 2, no exterior. No geral, pode ser observado que, nos modelos adotados, há consistência quanto aos aspectos de delegação de responsabilidade e critérios de avaliação de desempenho. Nesse aspecto, as empresas pesquisadas adotaram procedimentos e estruturas consistentes com o que tem sido apresentado pela literatura que trata do tema.

Quanto ao preço de transferência, e contrariamente ao considerado pela literatura, o preço estabelecido com base no mercado não é o adotado pelas empresas. Apesar das reconhecidas limitações, as empresas optaram por utilizar o preço com base em custos, com alguma variação entre as empresas. Na empresa 2, adota-se como base o custo padrão mais uma margem e, na empresa 3, o custo real. Esses achados da pesquisa ratificam os resultados de outras pesquisas semelhantes, nas quais o preço baseado em custos é o predominante.

Apesar das potenciais limitações de se utilizar o custo como base de formação do preço de transferência interna, há de se reconhecer que as empresas deram um avanço em relação aos sistemas mais ortodoxos de gestão. De fato, ainda que realizadas com as limitações destacadas, e de acordo com a manifestação dos entrevistados, os sistemas adotados possibilitam uma gestão mais eficaz sobre os recursos consumidos pelas operações, assim como avaliar as contribuições setoriais na construção do resultado global da empresa.

Os resultados da pesquisa, consistentes com outras pesquisas no que se refere à predominância da adoção de preços baseados em custos, permitem supor

que as empresas procuram vincular a avaliação de desempenho com o controle de custos. Além disso, também é possível supor que os custos internos são interpretados como elementos passíveis de controle pela empresa, contrariamente ao preço de mercado, uma variável externa fora do controle interno.

Mesmo sendo um tema tradicional no âmbito da contabilidade gerencial e da gestão empresarial, o preço de transferência ainda carece de estudos de maior profundidade. O conteúdo deste estudo sinaliza que há significativo potencial de contribuição de um estudo de caso único, realizado com a profundidade necessária para refletir em detalhes as contribuições e mudanças efetivamente provocadas pela adoção da sistemática de preços de transferência; inclusive, compreender por que se adota um método (baseado nos custos), e não outro (baseado no mercado). Além disso, com tais estudos, também será possível confirmar, ou não, as suposições apresentadas no parágrafo anterior.

Enfim, acredita-se que um estudo desse tipo poderá evidenciar a efetiva contribuição dos tradicionais desenvolvimentos teóricos realizados sobre o tema e, possivelmente, avançar para novos desenvolvimentos.

REFERÊNCIAS

ALEGRIA, Ana Isabel Z. & COSENZA, José Paulo. Diseño de los precios de transferencia como estrategia para la evaluación de la gestión. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, n. 3. p. 97-132, 2004.

ANTHONY, Robert N. & GOVINDARAJAN, Vijay. *Management control system*. 12. ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2007.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S. & YOUNG, S. Mark. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2008.

AUTREY, Romana L. & BOVA, Francesco. Gray markets and multinational transfer pricing. Harvard Business School, Accounting & Management Unit, Working Paper, n. 09, *Social Science Research Network*, 2009.

BALDENIUS, Tim & REICHELSTEIN, Stefan J. External and internal pricing in multidivisional firms. *Journal of Accounting Research*, v. 44, n. 1, p. 1-28, March, 2006.

BEUREN, Ilse Maria; GRUNOW, Aloísio & HEIN, Nelson. Métodos de preço de transferência interna utilizados nas maiores indústrias do Brasil. In: 8º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. *Anais...* São Paulo: FEA/USP/Fipecafi, 2008.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. Carta Circular n. 10/2010, de 05 de março de 2010. Dispõe sobre alteração das normas relativas ao porte das beneficiárias. Rio de Janeiro: BNDES, 2010.

CALIJURI, Mônica Sionara S. Preços de transferência: oportunidades e restrições fiscais nas transações internacionais. In: VII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS – CBC. *Anais...* Recife: Associação Brasileira de Custos, 2000.

CATELLI, Armando (org.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. São Paulo: Atlas, 1999.

REFERÊNCIAS

- CHEN, Cheng Hua. Case study application of VSM to transfer pricing. v. 18, n. 4, p. 379-394, August, 2005.
- CHWOLKA, Anne; MARTINI, Jan Thomas & SIMONS, Dirk. The value of negotiating cost-based transfer prices. Work Papers Series. *Social Science Research Network*. Stanford School, July, 2008.
- COELHO, Maria Hélder Martins. Os preços de transferência. *Revista de Contabilidade e Comércio*, n. 225, p. 109-137, Porto, Universidade do Porto, julho, 2001.
- DIAZ, Antonio Lopez & GARCÍA, Francisco Javier M. Aspectos metodológicos de la auditoria de gestion – Parte 1 y 2. In: II CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS. *Anais...* Asunción: Institut International de Coûts, 1991.
- DIKOLLI, Shane S. & VAYSMAN, Igor. Information technology, organizational design, and transfer pricing. *Journal of Accounting and Economics*, v. 41, n. 1-2, p. 201-234, April, 2006.
- DUARTE, Alexandre Henrique M. Uma análise das ambiguidades do modelo de gestão descentralizado – um estudo de caso. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia e Finanças do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais. Rio de Janeiro: IBMEC.
- EL-SHISHIMI, H. Divisional performance measurement: an examination of the potential explanatory factors. Working Paper Series. *Social Science Research Network*, 2001.
- FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur Roberto do & JUNQUEIRA, Emanuel R. *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Josir Simeone & MANDIM, João. Descentralização em unidades de negócios: um estudo de caso no setor de confecção. *Revista Universo Contábil*, v. 1, n. 2, p. 58-71, maio/agosto, 2005.
- HORNGREN, Charles T.; SUNDEN, Gary L. & STRATTON, William O. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- JENSEN, Michael C. & MECKLING, William H. Specific knowledge and divisional performance measurement. *Journal of Applied Corporate Finance*, Harvard Business School, v. 21, n. 2, p. 49-57, September, 2009.
- JIAMBALVO, James. *Contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- JORDAN, Hugues; NEVES, João Carvalho & RODRIGUES, José Azevedo. *O controle de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora, 2003.
- JUNQUEIRA, Emanuel R.; MORAES, Romildo de O. & SILVA NETO, Gilberto A. Utilização do preço de transferência na avaliação de desempenho das divisões e dos gestores. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEPE. *Anais...* Florianópolis: Abepro, 2004.
- LI, Dan & FERREIRA, Manuel P. Internal and external factors on firms' transfer pricing decisions: insights from organization studies. *Notas Económicas*, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, v. 27, p. 23-38, Coimbra, June, 2008.
- LIN, Z. Jun & YU, Zengbiao. Responsibility cost control system in China: a case of management accounting application. *Management Accounting Research*, v. 13, n. 4, p. 447-467, December, 2002.
- MENEZES, Estera M. & SILVA, Edna L. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC, 2001.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PEREIRA, Carlos Alberto & OLIVEIRA, Antonio Benedito S. Preço de transferência: uma aplicação do conceito do custo de oportunidade. In: CATELLI, Armando (coord.). *Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 414-426.
- QUIRINO, Tarcízio R. Descentralização organizacional, acesso aos meios de adequação ao ambiente externo. *Revista Administração Contemporânea*, v. 3, n. 1, p. 105-125, Curitiba, janeiro/abril, 1999.

REFERÊNCIAS

- REIG, Ernest; PICAZO, Andrés & HERNANDEZ, Francesc. Shadow prices and distance functions: an analysis for firms the Spanish pavements industry. *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas*, Valencia, Diciembre, 1999.
- SANCHIS, José Eduardo V. Los sistemas de costes en el nuevo entorno de gestion. *In: II CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS. Anais...* Asunción: Institut International de Coûts, 1991.
- SANTOS, Amanda; COUTO, Priscilla Bianchi. & GALLO, Amynthas Jacques de M. Preço de transferência e tomada de decisão. *In: 10º CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. Anais...* São Paulo: FEA/USP/Fipecafi, 2010.
- SHOR, Mikhael & CHEN, Hui. Decentralization, transfer pricing, and tacit collusion. *Contemporary Accounting Research*, v. 26, n. 2. p. 581-604, Summer, 2009.
- SOLOMONS, David. *Divisional performance: measurement and control*. New York: First M. Wiener Publishing, 1965.
- SOUZA, Luiz Eurico de. A divisionalização da empresa como meio de controle, avaliação de desempenho e fator de crescimento. *Revista da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e de Administração de Empresas Padre Anchieta*, ano II, n. 4, p. 16-36, Jundiaí, agosto, 2001a.
- SOUZA, Marcos Antonio. Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. 2001b. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) –Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP.
- _____. O preço de transferência como instrumento gerencial. 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Paulo. São Paulo: Umesp.
- STEINER, Bodo E. Negotiated transfer pricing: theory and implications for value chain in agribusiness. *Agribusiness*, v. 23, n. 2, p. 279-292, Alberta, Canada, 2007.
- ULIANA, Enrico & WAWERU, Nelson Maina, Transfer pricing in an imperfect market: a case study of productivity accounting. *Social Science Research Network*, 2008. AAA 2009 Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1184082>>. Acesso em: 28 de agosto de 2010.
- VAN MAANEN, John (ed.). *Qualitative methodology*. Beverly Hills/London: Sage, 1983.
- VAYSMAN, Igor. A model of cost-based transfer pricing. *Review of Accounting Studies*, v. 1, n. 1, p. 73-108, March, 1996.
- VIEIRA, Paulo Reis. Descentralização e cobertura da saúde. *Revista de Administração Pública*, v. 13, n. 4, Rio de Janeiro, outubro/dezembro, 1973.
- WACHHOLZ, Carla; BENETTI, Cristiane & REGINATO, Luciane. O preço de transferência interdivisional baseado no custo de oportunidade: uma contribuição à gestão de custos. *In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS. Anais...* Florianópolis: Associação Brasileira de Custos, 2005.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.