

O PREÇO DE TRANSFERÊNCIA EM ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BASEADA EM CENTROS DE RESPONSABILIDADE: O CASO DA SEARA ALIMENTOS S.A.

Aloísio Grunow

Anderson Léo Sabadin

Ilse Maria Beuren

Resumo:

As relações comerciais entre filiais e subsidiárias do mesmo grupo econômico geralmente são promovidas para este se tornar mais competitivo, sendo assim o preço de transferência é elemento importante. Nesta perspectiva, o objetivo deste artigo é analisar a forma de valoração das transferências de produtos com base no custo real, comparativamente ao preço de mercado, numa estrutura organizacional baseada em centros de responsabilidade, para avaliar o desempenho dos gestores. A metodologia da pesquisa consubstancia-se em estudo exploratório, realizado por meio de estudo de caso, com aplicação do conceito de preço de transferência em produtos derivados de carnes de suínos. Os resultados da pesquisa mostram que o preço de transferência com base no custo real não avalia os gestores de cada unidade de negócio de modo a motivá-los para utilização de produtos internos, contrariando interesses da empresa. A fixação adequada do preço de transferência é importante aos gestores e à própria organização, pois uma eventual cobrança a maior ou a menor implicará em distorções nos resultados dos centros de responsabilidade e da empresa como um todo.

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas Agropecuárias e Agronegócios*

O preço de transferência em estrutura organizacional baseada em centros de responsabilidade: o caso da Seara Alimentos S.A.

Resumo

As relações comerciais entre filiais e subsidiárias do mesmo grupo econômico geralmente são promovidas para este se tornar mais competitivo, sendo assim o preço de transferência é elemento importante. Nesta perspectiva, o objetivo deste artigo é analisar a forma de valoração das transferências de produtos com base no custo real, comparativamente ao preço de mercado, numa estrutura organizacional baseada em centros de responsabilidade, para avaliar o desempenho dos gestores. A metodologia da pesquisa consubstancia-se em estudo exploratório, realizado por meio de estudo de caso, com aplicação do conceito de preço de transferência em produtos derivados de carnes de suínos. Os resultados da pesquisa mostram que o preço de transferência com base no custo real não avalia os gestores de cada unidade de negócio de modo a motivá-los para utilização de produtos internos, contrariando interesses da empresa. A fixação adequada do preço de transferência é importante aos gestores e à própria organização, pois uma eventual cobrança a maior ou a menor implicará em distorções nos resultados dos centros de responsabilidade e da empresa como um todo.

Palavras-chave: Preço de transferência. Centro de responsabilidade. Avaliação de desempenho.

Área Temática: Gestão de custos nas empresas agropecuárias e agronegócios.

1 Introdução

À medida que as empresas crescem, se desenvolvem ou passam por processos de reestruturação, é comum, e por vezes estrategicamente necessário, que haja descentralização interna por regiões geográficas, segmentos, mercados, canais de distribuição, entre outros. Segundo Kaplan (1990), um ambiente externo instável e complexo demanda maiores recursos de controle e tomada de decisão mais descentralizada, pois exigirá conhecimentos mais específicos sobre variados assuntos. Este cenário é o principal motivador externo à descentralização das empresas.

A descentralização pode ocorrer em vários níveis e formas, por meio de filiais, empresas independentes, divisões, departamentos (BERNARDI, 2004). Usualmente dá início a um processo de transações internas de troca de bens e serviços, o que implica na determinação do valor de transferência, denominado preço de transferência.

O preço de transferência pode ser utilizado tanto em âmbito interno, entre departamentos de uma mesma organização, quanto externamente, entre partes relacionadas, situadas ou não em diferentes países. Em ambas as situações os objetivos básicos da organização referem-se à maximização de seus resultados globais e à avaliação de desempenho das diferentes unidades.

Para Anthony e Govindarajan (2001), quando o desempenho econômico de um centro de responsabilidade é avaliado segundo o lucro auferido, o qual é a diferença entre as receitas e as despesas, o centro de responsabilidade é chamado centro de lucro. O lucro como parâmetro de avaliação do desempenho é especialmente apropriado, pois habilita a alta administração a usar uma medida universal, em vez de vários parâmetros, que freqüentemente apontam em diferentes direções.

Nesta perspectiva, o objetivo do artigo é analisar a forma de valoração das transferências de produtos com base no custo real, comparativamente ao preço de mercado, numa estrutura organizacional baseada em centros de responsabilidade, para avaliar o desempenho dos gestores.

A relevância teórica da pesquisa realizada está na sua contribuição ao entendimento do uso de conceitos de preço de transferência para avaliação de desempenho de centros de responsabilidade. A importância prática está na fixação correta do preço de transferência 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.

2 Conceitos e finalidades do preço de transferência

Uma definição de preço de transferência se obtém na doutrina internacional (OECD – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico), a qual define preço de transferência como o valor cobrado por uma empresa na venda ou transferência de bens, serviços ou propriedade intangível, à empresa a ela relacionada. Tratando-se de preços que não se negociaram em um mercado livre e aberto, podem eles se desviar daqueles que teriam sido acertados entre parceiros comerciais não relacionados, em transações comparáveis nas pequenas circunstâncias. No direito interno brasileiro, a matéria dos preços de transferência estende-se às trocas entre estabelecimentos de uma empresa, situados em diferentes territórios. Os princípios e métodos desenvolvidos pela OECD são adotados mundialmente (PRUNZEL e BAUM, 2003).

Segundo a Receita Federal (www.receita.fazenda.gov.br), o termo preço de transferência tem sido utilizado para identificar os controles a que estão sujeitas as operações comerciais ou financeiras realizadas entre partes relacionadas, sediadas em diferentes jurisdições tributárias, ou quando uma das partes está sediada em paraíso fiscal. Em razão das circunstâncias peculiares existentes nas operações realizadas entre essas pessoas, o preço praticado nessas operações pode ser artificialmente estipulado e, conseqüentemente, divergir do preço de mercado negociado por empresas independentes, em condições análogas.

Com a introdução, em 1997, das regras de preços de transferência, o Brasil passou a integrar o rol dos países que controlam os preços nas operações de importação e exportação de bens e serviços, entre empresas do mesmo grupo econômico. A legislação brasileira obriga os contribuintes a adotarem uma metodologia de cálculo específica e manterem documentos que comprovem a adequação dos preços praticados nas transações entre partes relacionadas.

Outra definição de preço de transferência se origina da transferência de produtos de uma divisão para outra dentro de uma organização. Nesta perspectiva, o termo *transfer pricing* ou preço de transferência é “o preço que uma subunidade (segmento, departamento, divisão, etc.) de uma organização cobra pelo produto ou serviço fornecido a outra da mesma organização” (HORNGREN, FOSTER e DATAR, 2000, p.639).

Os preços de tais transferências internas não afetam diretamente os lucros de toda a empresa, desde que a receita da divisão que fornece seja compensada pela despesa da divisão que adquire. Os preços de transferência afetam a empresa indiretamente, pois subsidiam a alta administração sobre o desempenho dos centros de responsabilidade individuais e os seus gestores na tomada de decisões de sua área e de toda a empresa (ABDEL-KHALIK, 2004, p. 293).

Com relação a esta última concepção, de acordo com Pereira e Oliveira (1999), há algumas premissas nas quais o preço de transferência se fundamenta:

- a) toda empresa é um processo de transformação de recursos em produtos/serviços, composto de diversas atividades que interagem entre si;

- b) as atividades possuem caráter econômico, que se materializa pelo consumo de recursos e geração de produtos/serviços;
- c) os recursos consumidos, por serem escassos, possuem valor econômico (custos), e os produtos/serviços gerados, por satisfazerem necessidades ambientais, também o possuem (receitas); e
- d) as atividades contribuem para os resultados econômicos da empresa.

A fixação de preços de transferências adequados interessa, em primeiro lugar, à própria organização, pois uma eventual cobrança a maior ou a menor implicará distorções nos resultados das áreas de responsabilidade e da empresa como um todo. Tampouco à administração tributária pode passar despercebida às conseqüências de distorções de preços, principalmente quando se tratar de transações entre empresa nacional e empresa estrangeira, pois esta distorção poderá estar implicando super ou subfaturamento, dali decorrendo possível evasão na esfera dos tributos aduaneiros (PRUNZEL; BAUM, 2003).

Conforme Solomons (1976), na medida em que os preços de transferência são uma 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 responsabilidade vistos como unidades de negócios separadas.

Para Anthony e Govindarajan (2002, p. 272), o 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 responsabilidade; e
- d) o sistema deve ser simples de entender e fácil de administrar.

Sendo assim, a principal característica desejável em um sistema de fixação de preço de transferência é permitir à organização buscar simultaneamente a descentralização da autonomia sem renunciar aos benefícios da centralização.

3 Métodos de determinação do preço de transferência

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

De acordo com Padoveze (2003, p. 452), os centros de responsabilidade representam “as unidades contábeis criadas para acumulação dos dados das transações e elementos patrimoniais da empresa. De modo geral, seguem a estrutura hierárquica da companhia. A base para a acumulação das informações contábeis é o conceito de custos e receitas controláveis”.

Segundo Atkinson et al. (2000), as empresas adotam entre quatro métodos diferentes para determinar o preço de transferência, sendo eles com base: no mercado, em custos, negociado e administrado.

3.1 Preço de transferência com base no mercado

O preço de transferência com base no mercado é determinado a partir do preço normal de mercado, de um produto idêntico àquele que está sendo transferido, isto é, um preço de mercado que reflita as mesmas condições do produto ao qual se aplica o preço de transferência. O preço de mercado pode ser ajustado para baixo, a fim de refletir economias resultantes do fato de se tratar de produto interno da empresa. Não há, por exemplo, provisões para créditos incobráveis, custo de publicidade e certas despesas de vendas, quando os produtos são transferidos de uma unidade para outra, dentro da empresa (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Sobre a adequação do uso do preço de transferência com base em preço de mercado, Padoveze (2003, p. 457) afirma que:

o preço de mercado é o critério mais indicado porque qualquer produto ou serviço, sejam eles intermediários ou finais, tem um preço de mercado. É o preço que seria pago caso fosse adquirido de um fornecedor externo à empresa. Este é o critério que deve ser utilizado, pois tem todas as vantagens e nenhuma desvantagem: é objetivo, pois é aferido pelo mercado; evita discussões, pois o preço é dado por entidades externas à empresa; e incorpora competitividade, pois dá referencial externo às atividades internas da empresa.

Segundo Pereira e Oliveira (1999), o preço de transferência baseado em preço de mercado possui algumas variações, como as que seguem: a) preços com base no mercado ou preços externos (preços de mercado imediato, preços de mercado a longo prazo, preços de mercado ajustado); b) valor realizável de mercado; e c) custo de oportunidade.

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 bem 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).

3.2 Preço de transferência com base em custos

O preço de transferência com base em custo é usado quando não existe mercado intermediário ou é difícil obter os preços de mercado. Segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2003), tendo por base os custos, as formas mais correntes de fixar os preços de transferência interna são: custo real, custo padrão e custo *standard* com uma margem.

a) Custo real

Este modelo pressupõe a determinação do preço em função dos custos efetivamente suportados para produzir o bem ou o serviço. Alguns autores defendem que um preço de transferência interno baseado no custo real não deve ser utilizado em caso algum (PADOVEZE, 2003). Para Santos (1995), não existe um único critério de preço de transferência que seja capaz de preencher todas as condições.

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.

Segundo Santos (1995, p.170), do ponto de vista da avaliação do desempenho, “o preço formado com base no custeamento por absorção é insatisfatório, já que não reflete o potencial de lucro por absorção dos produtos que foram transferidos”. Esta afirmação confirma que o lucro do setor fornecedor fica subestimado, enquanto que o lucro do setor que recebe o produto fica superestimado.

b) Custo-padrão

Quando usado o custo padrão, há necessidade de adoção de um incentivo para que os padrões sejam estabelecidos com austeridade e para que sejam constantemente aperfeiçoados. Padoveze (2003, p. 457) ressalta a superioridade do custo-padrão em relação ao custo real na medição da eficiência operacional das áreas de responsabilidade:

uma variação do preço de transferência baseado em custo, é menos problemático que o custo real, porém com a possibilidade de conter riscos semelhantes. Se os padrões forem construídos buscando realmente os custos que deveriam ser, em condições de competitividade externa, pelo menos este critério poderá medir a eficiência operacional.

Se os padrões forem ajustados sempre que ocorrerem alterações em qualquer dos seus componentes, não só dificulta a administração do custo-padrão na empresa, como também pode desestimular a área de responsabilidade vendedora em melhorar a sua eficiência ou os seus custos, porquanto tal ir-se-ia traduzir numa redução imediata do seu preço de transferência. Assim, defende-se a sua manutenção por períodos de tempo pré-fixados e também o estabelecimento de condições na sua revisão periódica.

c) Custos *standard* com uma margem

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 de identificar o quantitativo mais adequado para a margem.

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.

A base mais simples é uma percentagem sobre o custo. No entanto, quando essa base é usada, não é levado em conta o capital aplicado. Uma base mais recomendada é uma percentagem sobre o investimento, mas na prática pode haver dificuldades para calcular o investimento ligado a determinado produto.

Uma alternativa é basear a margem de lucro no valor do investimento que seria necessário para que os centros de responsabilidade 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).

3.3 Preço de transferência negociado

Os centros de responsabilidade compradores e vendedores podem negociar o preço de transferência a ser utilizado, é o chamado modelo de preços negociados. Neste modelo, 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.

Na ausência de preços de mercado, algumas empresas permitem aos centros de recepção e abastecimento negociar preços de transferência entre eles. 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.

A escolha do preço de transferência deverá refletir a lucratividade dos centros de responsabilidade e, sobretudo, a obtenção de melhor resultado para a empresa. Assim, ao escolher um modelo deve-se, primeiramente, focalizar se este poderá contribuir para o desenvolvimento das atividades da empresa e, segundo, como deverá ser tratado entre os centros de responsabilidade.

3.4 Preço de transferência administrado

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

Em grandes empresas, geralmente as unidades negociam preços de transferências entre si. Assim, os preços de transferências 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).

As unidades devem saber as regras básicas das negociações dos preços de transferência. Se observadas as regras e existirem fontes externas e mercados, não há necessidade de cumprimento de outros procedimentos administrativos. Se as unidades não entrarem num acordo a respeito do preço, podem comprar ou vender externamente. No entanto, há casos em que as unidades são obrigadas a negociar entre elas, sendo que a matriz estabelece um conjunto de regras formando os preços de transferência e escolhendo fontes de suprimento das unidades da empresa (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Mesmo com regras específicas, há casos em que as unidades não conseguem chegar a um acordo para estabelecer preços de transferência. Para resolver esses conflitos existem alguns procedimentos a serem adotados: a) a responsabilidade de resolver os desacordos é atribuída a um único executivo, que anuncia pessoalmente o preço de transferência a ser praticado; b) é formada uma comissão para resolver os desacordos sobre preços de transferência. De qualquer forma, o impasse a ser resolvido cabe a um alto executivo da matriz ou do grupo (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Esses conflitos devem ser evitados ao máximo, pois além de tomar tempo das gerências e dos executivos da matriz, os preços arbitrados frequentemente não satisfazem nem os compradores, nem os vendedores.

Após a exposição dos conceitos e objetivos do preço de transferência e também dos métodos de determinação do preço de transferência, evidencia-se o método e os procedimentos da pesquisa para a posterior demonstração da forma de valoração das transferências de produtos numa estrutura organizacional baseada em centros de responsabilidade.

4 Método e procedimentos da pesquisa

O método de pesquisa utilizado consiste de um estudo exploratório. Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa exploratória caracteriza-se como um passo inicial no processo de pesquisa, pela experiência e auxílio que traz à formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas.

A pesquisa exploratória foi realizada por meio de um estudo de caso. O estudo de caso é uma das possibilidades de se fazer pesquisa em ciências sociais. Yin (2001, p. 19) explica que o estudo de caso "permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real".

No estudo de caso consideraram-se operações de transferência interna da empresa Seara Alimentos S.A., com sede na cidade de Itajaí/SC. Foram aplicados conceitos de preço de transferência em 10 produtos derivados de carnes de suínos: bisteca, costela de barriga, orelha, pés, lombo, carré fatiado, picanha, recorte de carne para produção de lingüiça toscana, recorte de carne para produção de lingüiça de pernil e carne de pernil para produção de presunto.

Os dados da pesquisa foram coletados em abril de 2005, com base na observação dos procedimentos dos centros de responsabilidade e nos registros da empresa. Depois de coletados, foram tabulados e analisados com abordagem predominantemente quantitativa.

5 Aplicação do preço de transferência na Seara Alimentos S.A.

A Seara Alimentos S.A. é uma agroindústria pertencente ao grupo Cargill, que produz, abate e industrializa carnes de aves e suínos. A empresa tem quatro abatedouros de aves em Santa Catarina, um abatedouro de aves no Paraná, um abatedouro de aves em Mato Grosso do Sul e um abatedouro de aves em São Paulo. A empresa abate 22,5 milhões de cabeças de aves por mês em suas sete fábricas, gera 15.000 empregos diretos e mantém negócios com 2.300 produtores integrados.

Ocupa a terceira posição no país, no segmento de aves e carnes processadas, com forte presença na linha de produtos cortados e desossados de frango, destacando-se como líder na exportação de frangos em cortes. Ocupa a posição de vice-líder nas exportações de carne suína (carcaças e cortes) e, no mercado interno, concentram seu potencial em carnes processadas, através das linhas de presuntos, lingüiças, salsichas, empanados e outras. Em 2004 foi lançada a linha de pratos prontos, incrementando seu portfólio de produtos de maior valor agregado.

As matérias-primas carnes *in natura* de suínos, elementos de análise desse estudo, são processadas no abatedouro de suíno da filial de Seara (SC), que realiza as atividades de abate e espostejamento da carcaça, deixando a carne pronta para ser transferida à indústria, também na mesma planta industrial, na filial de Seara (SC), para completar o processo produtivo.

5.1 Preço de transferência no centro de responsabilidade negócio suíno – carne suína *in natura*

Os custos de produção das matérias-primas no abatedouro, tais como suíno vivo na plataforma de abate, mão-de-obra direta e indireta no abatedouro, resfriamento da carcaça,

energéticos, depreciação e outros custos fixos e variáveis que compõem o custo final das matérias-primas selecionadas para o presente estudo são apresentados na Tabela 1. Os custos do centro de resultado do abatedouro, negócio suíno, da filial Seara (SC), referente ao mês de abril de 2005, são apresentados a custo real médio e preço de mercado, em reais por tonelada.

Tabela 1 – Centro de resultado negócio suíno – carne suína *in natura*

Carne suína in natura (matéria-prima para indústria)	Custo real de produção R\$/ton.	Preço de mercado R\$/ton.
1. Bisteca suína	2.635,20	3.258,16
2. Costela de barriga suína	3.097,40	3.829,63
3. Orelha suína	609,80	753,96
4. Pés suínos	650,30	804,03
5. Lombo suíno	3.701,00	4.575,92
6. Carré suíno	2.677,60	3.310,58
7. Picanha suína	3.060,20	3.783,63
8. Recorte carne suína produção lingüiça toscana	997,70	1.233,56
9. Recorte carne suína produção lingüiça de pernil	1.912,30	2.364,37
10. Carne de pernil para produção de presunto	2.836,40	3.506,92
Custo total	22.177,90	27.420,76
Preço de transferência	22.177,90	-
Resultado para negócio suínos	0,00	-

Fonte: dados da pesquisa.

Os custos de produção das matérias-primas suínas *in natura*, no abatedouro, pertencentes ao negócio suíno, foram produzidas e transferidas a preço de custo real para a fábrica de industrializados, que fica na mesma planta industrial. Estas transferências são chamadas de transferências *inter-business*, com agregação de valor na indústria, quando da fabricação de produtos acabados. O problema observado é que o resultado gerencial do negócio suíno é zero, pois a transferência se deu pelo preço de custo real.

O preço líquido de compra desta matéria-prima *in natura* de fornecedores externos, para o negócio industrializado, deverá ser igual ou inferior ao custo real de produção do negócio suíno. A produção de matéria-prima própria, no caso da empresa analisada, é menor do que comprar de fornecedores externos, conforme demonstrado na análise com o preço de mercado.

No tocante aos elementos apresentados na Tabela 1, vislumbra-se que o preço de mercado das matérias-primas do negócio de carne suína *in natura* (R\$ 27.420,76) é superior ao custo real (R\$ 22.137,90). Sendo assim, apura-se um resultado econômico positivo no centro de responsabilidade de carne suína *in natura* de R\$ 5.242,86, não evidenciado pela empresa neste momento. Desse modo não se mensura devidamente o resultado deste centro de responsabilidade e também não o incentiva a se preocupar com a otimização dos processos e a obtenção de um custo mais competitivo.

5.2 Preço de transferência no centro de responsabilidade negócio industrializado – produção de produtos acabados

O negócio industrializado, após receber por transferência as matérias-primas do abatedouro, adiciona ingredientes, embalagens, mão-de-obra direta e indireta, depreciação, energéticos e outros custos fixos e variáveis. Assim apura um novo custo real de produção na filial de Seara (SC), conforme Tabela 2, referente ao mês de abril de 2005, em reais por tonelada.

Tabela 2 – Centro de resultado do negócio industrializado - produção de produtos acabados

Produtos acabados para comercialização	Matéria-prima recebida do negócio suíno R\$/ton.	Custos adicionais no processo industrial R\$/ton.	Custo real total produtos industrializados R\$/ton.	Valor de mercado total produtos industrializados R\$/ton.
1. Bisteca suína CG 4 kgs	2.635,20	705,50	3.340,70	4.130,44
2. Costela barriga suína CG 18 kgs	3.097,40	481,40	3.578,80	4.424,83
3. Orelha suína salgadas 20 kgs	609,80	398,40	1.008,20	1.246,54
4. Pés suínos salgados 20 kgs	650,30	382,10	1.032,40	1.276,46
5. Lombo suíno temperado	3.701,00	881,30	4.582,30	5.665,56
6. Carré suíno fatiado temperado	2.677,60	884,90	3.562,50	4.404,68
7. Picanha suína temperada	3.060,20	868,90	3.929,10	4.857,94
8. Lingüiça Toscana Seara CG	997,70	855,00	1.852,70	2.290,68
9. Lingüiça Pernil Esp. Seara CG	1.912,30	1.091,10	3.003,40	3.713,40
10. Presunto Resfriado	2.836,40	1.021,30	3.857,70	4.769,66
Custo total	22.177,90	7.569,90	29.747,80	36.780,18
Preço de transferência	22.177,90	-	29.747,80	
Resultado negócio industrializado	-	-	0,00	

Fonte: dados da pesquisa.

Os custos de produção dos produtos acabados, na indústria, pertencentes ao negócio industrializado, são produzidos e transferidos a preço de custo real para os centros de distribuição (CD's) em Itapevi (SP), Rio de Janeiro (RJ), Belo Horizonte (MG), Salvador (BA), Dourados (MS), Recife (PE), Itajaí (SC) e Brasília (DF). Observa-se que o resultado gerencial do negócio industrializado, na indústria também é zero, pois a transferência para os CD's se deu pelo preço de custo real e não pelo preço de mercado dos produtos acabados produzidos.

O centro de responsabilidade, denominado pela Seara Alimentos S.A. de industrializado, agrega o custo real total dos produtos acabados conforme Tabela 2. Assim sendo, pode-se pesquisar no mercado o preço do produto em questão e compará-lo com os preços internos.

O preço de mercado dos produtos acabados (R\$ 36.780,18) é superior ao custo real (R\$ 29.747,80). O resultado econômico positivo de R\$ 7.032,38 compõe-se de R\$ 5.242,86 de responsabilidade do negócio suíno e R\$ 1.789,52 do negócio industrializado. No entanto, não é evidenciado na empresa o resultado econômico positivo auferido pelas duas áreas de responsabilidade.

Por conseguinte, não se mensura devidamente o resultado destes centros de responsabilidade e nem se motiva seus gestores a preocupar-se com a otimização dos processos e a obtenção de um custo mais competitivo.

5.3 Preço de transferência no centro de responsabilidade centro de distribuição

Os centros de distribuição, após receberem por transferência os produtos acabados da fábrica de Seara (SC), estabelecem o preço de venda, levando em consideração: custos reais envolvidos, custo padrão, preço de venda, características regionais, tributação, decisões de concorrência, despesas de vendas fixas e variáveis, despesas administrativas fixas e margem de lucro desejada. Esta pode ser variável em função de fatores como: *mix* de produtos vendidos, competitividade do negócio e do setor, rentabilidade e giro do capital próprio, necessidade de investimentos para crescimento de volume de produção e venda ou mesmo

reposição de ativos, escalas de produção, momento da economia do país, e outros ligados ao retorno dos investimentos.

Na determinação do preço de venda, partindo do custo de produção, é preciso calcular o *mark-up*, que é um fator ou indicador. Este é aplicado sobre o custo do produto da fábrica, líquido de tributos. O *mark-up* objetiva cobrir: impostos sobre vendas, despesas fixas e variáveis de venda, despesas administrativas fixas e margem de lucro desejada.

Para determinar o *mark-up* da Seara Alimentos S.A. foram consideradas duas bases de cálculo, sendo uma com ICMS de 17 % e outra com ICMS de 7 % (cesta básica). Os percentuais das despesas administrativas fixas, das despesas comerciais fixas e variáveis e da margem de lucro, foram retirados da Demonstração de Resultado do Exercício de 31/12/2004, disponível no sítio da empresa (www.seara.com.br). Os percentuais de impostos incidentes sobre as vendas foram definidos de acordo com a legislação em vigor. Na Tabela 3 evidencia-se o *mark-up* para as duas situações considerando-se a tributação com base no lucro real.

Tabela 3 – Cálculo dos *mark-ups* da Seara Alimentos S.A.

Itens	<i>Mark-up</i> cesta básica Icms 7%	<i>Mark-up</i> normal 17 % Icms
Preço de Venda	100,00 %	100,00 %
(-) ICMS	7,00 %	17,00 %
(-) PIS	1,65 %	1,65 %
(-) COFINS	7,60 %	7,60 %
(-) Despesas Comerciais	14,64 %	14,64 %
(-) Despesas Administrativas	1,61 %	1,61 %
(-) Margem de Lucro Média	7,39 %	7,39 %
= <i>Mark-up</i> divisor	60,11 %	50,11 %
= <i>Mark-up</i> divisor decimal	0,6011	0,5011
Ou <i>Mark-up</i> multiplicador	100 % / 60,11 % = 1,6636	100 % / 50,11 % = 1,9956

Fonte: dados da pesquisa.

Após o cálculo do *mark-up* já é possível determinar os preços de venda dos produtos acabados, que serão praticados pelo departamento comercial da Seara Alimentos S.A., observando-se as alíquotas de ICMS de 7 % para cesta básica, neste caso somente a bisteca suína CG 4 KG, e 17 % para os demais produtos. Desconsiderou-se o Estado em que as vendas serão efetivadas, pois a alíquota variável de ICMS não é o foco deste estudo. A metodologia utilizada para determinação do preço de venda foi o *mark-up* divisor anteriormente explanado. Na Tabela 4 evidenciam-se os preços calculados, tomando-se por base abril de 2005, em reais por tonelada.

Tabela 4 – Demonstração do cálculo do preço de venda pelo *mark-up* com ICMS de 7 % e 17 %

Produtos acabados para comercialização	Preço venda em R\$ p/ton. ICMS 7 %	Preço venda em R\$ p/ton. ICMS 17 %
1. Bisteca suína CG 4 kgs	5.557,64	
2. Costela de barriga suína CG 18 kgs		7.141,89
3. Orelha suína salgadas 20 kgs		2.011,97
4. Pés suínos salgados 20 kgs		2.060,27
5. Lombo suíno temperado		9.144,48
6. Carré suíno fatiado temperado		7.109,36
7. Picanha suína temperada		7.840,95
8. Lingüiça Toscana Seara CG		3.697,27
9. Lingüiça de Pernil Especial Seara CG		5.993,61
10. Presunto Resfriado		7.698,46

Receita total bruta	5.557,64	52.698,26
Receita total geral		58.255,90

Fonte: dados da pesquisa

A aplicação do *mark-up* sobre o preço de custo dos produtos acabados recebidos da fábrica da Seara Alimentos S.A., filial de Seara (SC), resultou no preço de venda de R\$ 5.557,64 por tonelada da bisteca suína CG 4 kgs com aplicação de 7 % de ICMS (cesta básica). Enquanto que os demais produtos tributados pelo ICMS com 17 % (normal) geraram uma receita bruta de R\$ 52.698,26. Para efeito de cálculo da receita total geral é necessário somar os dois valores da receita total bruta para chegar no valor de R\$ 58.255,90.

5.4 Demonstração do resultado por centro de responsabilidade realizando transferências com base no valor de mercado

Apurando o resultado das transferências realizadas com base no valor de mercado dos produtos acabados entre as unidades de negócios da Seara Alimentos S.A., verifica-se que o resultado por centro de responsabilidade é alterado conforme se apresenta na Tabela 5, em reais por toneladas.

Tabela 5 – Demonstração do resultado por centros de responsabilidade

Conta	Negócio suínos - R\$	Negócio industrializado- R\$	Centro de distribuição R\$	Participa ção em %
- Venda de Mercadorias	-	-	58.255,90	100,00 %
(-) ICMS 7 %	-	-	389,03	
(-) ICMS 17 %	-	-	8.958,70	16,05 %
(-) PIS	-	-	961,22	1,65 %
(-) COFINS	-	-	4.427,45	7,60 %
= Preço Líquido de Vendas	-	-	43.519,50	74,70 %
(-) Custo dos Produtos Vendidos	-	-	29.747,80	51,06 %
= Lucro Bruto	-	-	13.771,70	23,64 %
= Preço transf. valor de mercado	27.420,76	36.780,18	-	-
(-) Custo dos Produtos Vendidos	22.177,90	29.747,80	-	-
= Lucro Bruto Negócio Suínos	5.242,86	5.242,86	-	-
= Lucro Bruto Negócio Industrial	-	1.789,52	-	-
(-) Despesas Comerciais	-	-	8.528,66	14,64 %
(-) Despesas Administrativas	-	-	937,92	1,61 %
= Lucro Líquido acumulado antes do IR/CSLL	5.242,86	7.032,38	4.305,12	7,39 %

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se que o lucro final foi de R\$ 4.305,12, considerando a venda de uma tonelada de cada um dos produtos acabados. Considerando-se o preço de transferência com base no custo, o lucro líquido ficou integralmente para o centro de distribuição, sendo que os centros de responsabilidade de carne suína *in natura* e de industrializados na fábrica da Seara Alimentos S.A., em Seara (SC), não receberam nada deste lucro.

No entanto, considerando-se o preço de transferência com base no valor de mercado, percebe-se na Tabela 5 que o centro de responsabilidade carne suína *in natura* apresenta um resultado econômico de R\$ 5.242,86, resultante do preço de transferência equivalente ao preço de mercado corrente, sendo este superior ao custo real e assim gerando um ganho. Já no centro de responsabilidade industrializado, também apresentado na Tabela 5, o resultado

econômico foi de R\$ 1.789,52, seguindo o mesmo critério de avaliação de preço da carne suína *in natura*.

Vale ressaltar que nos resultados econômicos positivos dos centros de responsabilidade, acima mencionados, o lucro econômico apresentado não absorveu as despesas comerciais e administrativas. Assim, caso sejam consideradas estas despesas, o resultado econômico dos centros de responsabilidade negócio suíno e industrializado será menor do que o resultado apresentado.

6 Considerações finais

O objetivo do artigo foi analisar a forma de valoração das transferências de produtos com base no custo real, comparativamente ao preço de mercado, numa estrutura organizacional baseada em centros de responsabilidade, para avaliar o desempenho dos gestores. Para tal realizou-se pesquisa exploratória, por meio de estudo de caso na Seara Alimentos S.A., analisando a aplicação do conceito de preço de transferência em 10 produtos derivados de carnes de suínos.

O resultado da pesquisa mostrou que o preço de transferência com base no custo real não avalia adequadamente os gestores de cada centro de responsabilidade, nem os motiva para utilização de produtos internos, contrariando os princípios da gestão descentralizada e os interesses da empresa. A correta fixação do preço de transferência interessa, além dos gestores, à própria organização, pois uma eventual cobrança a maior ou a menor implicará em distorções nos resultados dos centros de responsabilidade e da empresa como um todo.

Na análise realizada na empresa Seara Alimentos S.A., observou-se as alterações dos resultados econômicos no negócio suíno, industrializado e centro de distribuição, em função do critério adotado no preço de transferência, o custo real. Pode-se perceber que o resultado final ficou integralmente concentrado no centro de distribuição, ou seja, o negócio suíno e industrializado tiveram resultado zero. Essa distorção poderia ser evitada se fosse utilizado preço de transferência com base no valor de mercado, conforme demonstrado no artigo.

Assim conclui-se que os achados desta pesquisa evidenciam contribuição teórica e empírica ao conhecimento gerencial. Configuram-se como interessantes fontes de informação para pesquisadores dedicados e concentrados no estudo e desenvolvimento de novas técnicas de gestão, bem como para empresas que pretendem saber quais tecnologias são mais apropriadas no gerenciamento das organizações, particularmente no que concerne ao preço de transferência. As inquietações decorrentes dos resultados encontrados no estudo realizado, recomenda-se que sejam objeto de novas pesquisas.

Referências

- ABDEL-KHALIK, A. R. (Org.). **Dicionário enciclopédico de contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000. p.613-657.
- BERNARDI, L. A. **Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

JORDAN, H.; NEVES, J. C.; RODRIGUES, J. A. **O controle de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores**. 5 ed. Lisboa: Áreas Editora, 2003.

KAPLAN, R. S. **Measures for manufacturing excellence**. Cambridge: HBSchool Press, 1990.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria: estratégia e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thompson, 2003.

PEREIRA, C. A.; OLIVEIRA, A. B. S. **Preço de transferência: uma aplicação do conceito do custo de oportunidade**. In: Catelli, Armando (Coord). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.p. 414-426.

PRUNZEL, C. L.; BAUM, M. S. **Aplicação da legislação dos preços de transferência no Brasil**. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. 9., 2003, Gramado. *Anais ...* Porto Alegre, CRCRS, 2003. CD-ROM.

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

SOLOMONS, D. **Divisional performance: measurement and control**. 10. ed. Illinois: Homewood, 1976.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.