

# ASPECTOS CONCEITUAIS E FÍSICO-OPERACIONAIS PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA

**Poueri do Carmo Mário**

**Luciano de Castro Garcia Leão**

## **Resumo:**

*A decisão de preços na realidade é uma decisão de otimização de resultados das áreas e da empresa, onde o gestor buscará escolher a alternativa capaz de otimizar os recursos disponíveis da empresa, de forma a produzir produtos e serviços que tenham maior valor para o mercado. Neste artigo, o foco será a questão do estabelecimento de preços de produtos e serviços, numa visão físico-operacional, em nível interno da empresa (área x área). Durante este processo, cada área deve ter avaliada sua eficácia ou ineficácia através do resultado que consegue gerar em sua atividade. A otimização dos resultados das áreas deve ser vista sob o enfoque do custo de oportunidade que cada área possui, ao adquirir serviços ou produtos da área anterior. Faz-se necessário o estabelecimento de preços de transferência internos baseados no custo de oportunidade de cada área, que é a alternativa que esta tem em adquirir aqueles serviços ou produtos, no mercado, ao invés de obtê-los da área anterior. A eficiência de uma área, na estrutura da empresa, é em função de sua capacidade de oferecer produtos ou serviços com preços menores que os oferecidos pelo mercado, neste caso. Esta metodologia também evita a transferência de (in) eficiências de uma área a outra, sendo cada uma avaliada pelo resultado e desempenho obtidos.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *A Mensuração e Gestão de Custos nas Cadeias Produtivas*

**ASPECTOS CONCEITUAIS E FÍSICO-OPERACIONAIS  
PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA**

**Poueri do Carmo Mário**

Contador,  
Mestrando em Contabilidade e Controladoria pela USP

**Luciano de Castro Garcia Leão**

Contador, Economista,  
Mestre e Doutorando em Contabilidade e Controladoria pela USP

**Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUCMinas**

**Endereço para correspondência:**

Rua do Encontro, nº 171, aptº 04 – Bairro São José  
Belo Horizonte / MG – CEP 30.820-150

**E-mails:**

*poueri@elibertas.com.br*  
*lcgaleao@gcsnet.com.br*

**Área Temática:**

**A mensuração e gestão dos custos nas cadeias produtivas**

## **ASPECTOS CONCEITUAIS E FÍSICO-OPERACIONAIS PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA**

### **Área Temática:**

### **A mensuração e gestão dos custos nas cadeias produtivas**

#### **Resumo**

A decisão de preços na realidade é uma decisão de otimização de resultados das áreas e da empresa, onde o gestor buscará escolher a alternativa capaz de otimizar os recursos disponíveis da empresa, de forma a produzir produtos e serviços que tenham maior valor para o mercado.

Neste artigo, o foco será a questão do estabelecimento de preços de produtos e serviços, numa visão físico-operacional, em nível interno da empresa (*área x área*). Durante este processo, cada área deve ter avaliada sua eficácia ou ineficácia através do resultado que consegue gerar em sua atividade.

A otimização dos resultados das áreas deve ser vista sob o enfoque do custo de oportunidade que cada área possui, ao adquirir serviços ou produtos da área anterior. Faz-se necessário o estabelecimento de preços de transferência internos baseados no custo de oportunidade de cada área, que é a alternativa que esta tem em adquirir aqueles serviços ou produtos, no mercado, ao invés de obtê-los da área anterior. A eficiência de uma área, na estrutura da empresa, é em função de sua capacidade de oferecer produtos ou serviços com preços menores que os oferecidos pelo mercado, neste caso. Esta metodologia também evita a transferência de (in) eficiências de uma área a outra, sendo cada uma avaliada pelo resultado e desempenho obtidos.

## **1 - Introdução**

### **1.1 - Caracterização de empresa e resultado econômico**

A Empresa pode ser vista como um sistema aberto e dinâmico que interage com o meio ambiente externo no qual está inserida. É formada por um conjunto de processos interdependentes que interagem entre si para a transformação de recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos em produtos e serviços que serão fornecidos, tanto no ambiente externo, quanto no interno.

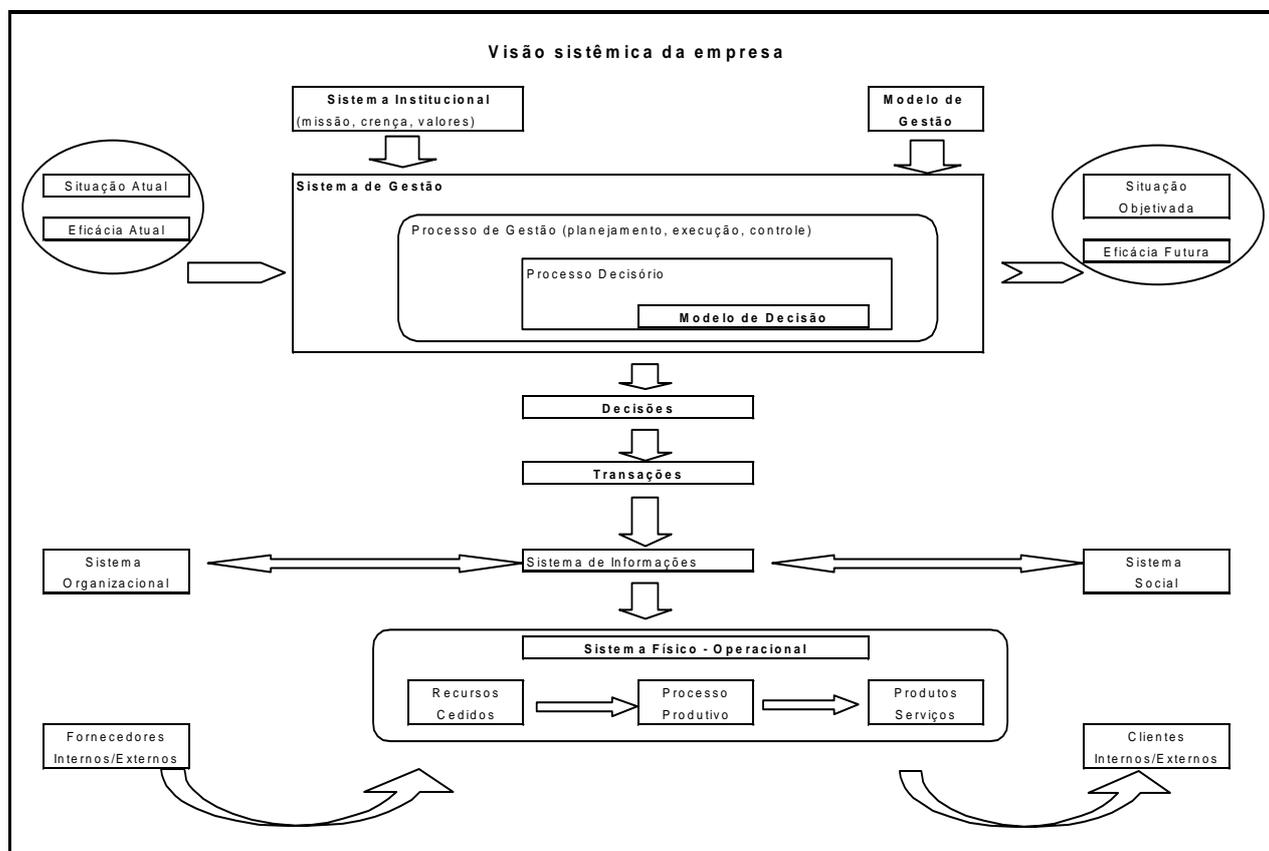
Esta dinâmica do sistema empresa gera a sua subdivisão em áreas responsáveis por uma ou várias atividades (*processo físico / operacional*). Todas atividades e/ou áreas são conduzidas sob princípios estabelecidos no *Modelo de Gestão*, o qual reflete as *crenças e valores* dos “donos” da empresa. Este é desenvolvido para a empresa atingir a sua *missão (Modelo Institucional)*.

A dinâmica da empresa é orientada no *Sistema de Gestão*, conforme o direcionamento do Modelo de Gestão, que é justificado pela necessidade de *planejamento, execução e controle (Processo de Gestão)*. Através destas três

fases constituintes do Processo de Gestão, a dinâmica e continuidade da empresa devem ser asseguradas pelas decisões a serem tomadas, a cada ocorrência (*Processo Decisório*). Para a tomada de decisão devem ser asseguradas informações corretas, específicas e/ou gerais e oportunas (tempo hábil). Com o *Sistema de Informação* integrado ao Processo de Gestão, através de *Modelos de Decisão* específicos para cada decisão a ser tomada, os gestores da empresa terão condições de conduzir seus esforços para a *otimização de resultados*.

O Sistema de Informação gera informações que ocorrem dentro e fora da empresa para os gestores melhor utilizarem os recursos de que dispõem no *Sistema Físico / Operacional*, na fabricação de produtos e serviços, conforme a estrutura disponível de *recursos humanos (Sistema Social)* e a *organização formal dos departamentos, responsabilidades e autoridades (Sistema Organizacional)*.

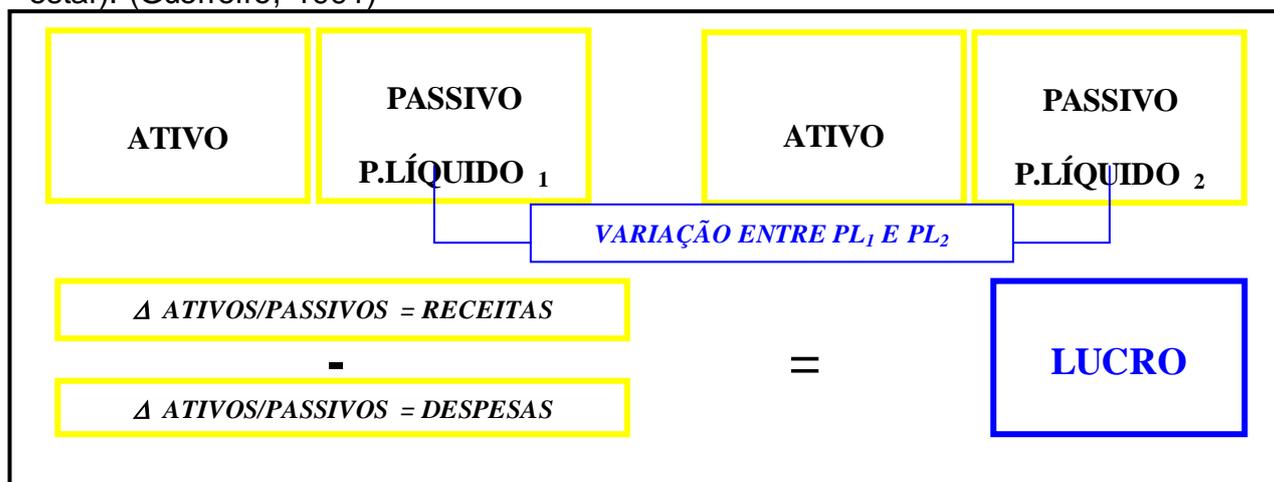
**As decisões são tomadas a cada transação pelo gestor, com o objetivo da otimização de resultados das transações, das atividades, das áreas e da empresa. A otimização de resultados pode ser entendida como levar a empresa de uma situação atual de eficácia para uma situação de eficácia objetivada.** A eficácia empresarial passa a ser então o foco da gestão e, para melhor medi-la, o *resultado* (lucro) alcançado é o objeto da avaliação de desempenho da empresa e das áreas. Com esta abordagem de empresa ampla, dinâmica e interagida, verifica-se que tanto a *empresa* como uma de suas *áreas* funcionam como sistemas semelhantes, ou seja, uma visão macro (empresa) e uma visão micro (área) de sistemas.



Pode-se considerar que o resultado otimizado da empresa seja formado pelo somatório dos resultados de cada área, e estes pela soma dos resultados de cada atividade, que são em função do total de resultados de cada transação. Portanto, cada gestor de uma área deve ser avaliado em função do resultado obtido comparado ao resultado planejado.

$$\Sigma \text{ RESULTADOS DAS TRANSAÇÕES} = \Sigma \text{ RESULTADOS DAS ATIVIDADES} = \Sigma \text{ RESULTADOS DAS ÁREAS} = \underline{\text{RESULTADO TOTAL DA EMPRESA}}$$

O resultado da área ou da empresa é obtido pela confrontação entre *receitas geradas* e *despesas incorridas*. Como ambas são em função das variações de ativos e passivos<sup>1</sup>, o resultado também pode ser considerado como a variação do patrimônio líquido, que, pela teoria patrimonial da entidade, é função da diferença entre *Ativos* e *Obrigações*. (Iudícibus, 1997, p.165) Dando-se um enfoque econômico à consideração anterior, pode-se entender o **lucro** como a **variação** ou aumento do estoque da **riqueza** (Capital) dos proprietários da empresa – o Patrimônio Líquido no caso –. Considerando-se esta variação como a comparação da quantidade de riqueza (Capital), no início de um período, com a quantidade de riqueza (Capital), que existe ao final deste, aquela quantia que acrescer o montante inicial é considerada o *lucro* (fluxo de capitais – Renda Líquida). Esta é a visão dos economistas e a definição de lucro econômico, ou seja, a quantia que poderia ser distribuída pela empresa, sem afetar o seu nível de riqueza ou capital (capacidade, bem-estar). (Guerreiro, 1991)



Como exposto, deve-se medir o resultado de cada transação ocorrida e seu impacto na estrutura patrimonial da empresa. Este impacto é definido como *evento econômico*, que é um conjunto de transações de mesma natureza (vendas a prazo, por exemplo). As atividades da empresa vistas como processos de transformação físico-operacionais, transformam recursos disponíveis em produtos e serviços, que terão valor econômico conferido pelo mercado. Portanto, na ocorrência da transação de uma venda de produtos e serviços pela empresa, um evento econômico pode ser verificado e ter mensurado seu impacto patrimonial, ou seja, o resultado econômico gerado.

<sup>1</sup> Considerando-se que as bases conceituais de mensuração de Ativos e Passivos sejam aquelas que mais se aproximem do valor econômico do fluxo de benefícios e de exigibilidades que cada um representa; conceitos como custo corrente corrigido e ajustes de valor no tempo devem ser usados.

Neste artigo, o foco será a questão do estabelecimento de preços de produtos e serviços, numa visão físico-operacional, em nível interno da empresa (*área x área*). Para a obtenção do produto ou serviço final comercializáveis pela empresa, todas as áreas da empresa têm que prover alguma contribuição a estes. Durante este processo, cada área deve ter avaliada sua eficácia ou ineficácia através do resultado que consegue gerar em sua atividade. Numa visão sistêmica de uma decisão de preço de venda, deve-se considerar que o Gestor de Preços seja capaz de otimizar toda estrutura disponível da empresa (em cada área), de forma a se obter a **otimização de resultados**.

Serão apresentados os conceitos de Preço de Transferência entre as áreas e sua ligação com o estabelecimento de Preços de Vendas da empresa, centrando-se nas questões conceituais e físico-operacionais de ambos e num Modelo de Decisão e suas variáveis, que melhor subsidie este Gestor.

## 2 - Preço de transferência<sup>2</sup>

### 2.1 - Conceituação e definição

A interdependência das áreas da empresa e a característica “briga” de interesses entre elas geram a necessidade de “meios de se evitar que sejam considerados os efeitos de uma atividade sobre outras”. Pereira In Catelli (1999,p.235)

O estabelecimento de critérios corretos para se obter o preço de transferência interno é uma condição indispensável para a correta avaliação de desempenhos das áreas e identificação, em cada uma delas, da (in)eficiência dos gestores. Portanto, através deste procedimento é possível evitar conflitos internos.

Pode-se definir preço de transferência como “o valor pelo qual são transferidos bens e serviços entre as atividades e áreas internas de uma organização”. Pereira & Oliveira In Catelli (1999,p.418)<sup>3</sup>

Todas atividades da empresa possuem a característica de gerar receitas e despesas para a empresa. Portanto, dizer que uma atividade “não agrega valor” à empresa é um engano, pois, pelo menos o que esta faz é evitar que a empresa transfira custos para outra atividade (podendo onerar o produto com ineficiências), ou cobrir seus próprios custos, ou ainda, evitar custos maiores na contratação de serviços de terceiros. Então, pode-se concluir que toda área é capaz de gerar algum resultado à empresa, através do consumo de recursos economicamente escassos para a produção de produtos e serviços que possuem alguma utilidade (valor). Uma área pode não gerar uma receita suficiente para cobrir seus custos de funcionamento (dar prejuízo), mas isso não significa que ela não gere resultado algum, nem que este não possa ser suportado pela empresa, como um todo<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Refere-se neste tópico ao Preço Interno de Transferência.

<sup>3</sup> O próprio nome *preço de transferência* já se auto define, lembrando que também é usado para as transferências que ocorrem entre unidades de empresas, em diferentes regiões geográficas, e até mesmo entre países, ou seja, entre entidades diferentes, que não é o objeto deste estudo.

<sup>4</sup> A necessidade de se manter uma atividade ou área que, temporariamente, esteja gerando um resultado desfavorável por motivos não-gerenciáveis ou não-controláveis pelo Gestor / Empresa, é justificável, desde que seja importante na manutenção da continuidade da empresa (estratégico).

Os gestores das áreas possuem responsabilidade para com as suas áreas e para com a empresa, portanto, **todas decisões devem focar a otimização de resultados das áreas e o da empresa.**

O preço de transferência é o valor gerado por uma área e o conseqüente valor consumido por outra. Esta metodologia insere em si as noções de *intermediação* entre as áreas, evitando-se o repasse de ineficiências, e de *reconhecimento* das receitas geradas em cada uma, possibilitando a mensuração da evolução patrimonial a cada transação.

De maneira a se resumir e condensar as idéias até aqui expostas, o sistema de informação deve, ao incorporar a conceituação de preço de transferência, auxiliar a gestão de forma a:

- “Permitir uma constante avaliação dos níveis de eficiência e eficácia da empresa, a partir das relações econômicas entre suas atividades;
- Permitir avaliações de desempenhos justas, a partir da correta mensuração da contribuição das atividades e das áreas para o resultado global da empresa;
- Suportar e permitir simulações e avaliação das decisões tomadas na empresa;
- Induzir comportamentos adequados dos gestores;
- Não permitir o repasse de ineficiências entre as áreas;
- Promover a capacidade competitiva da empresa.” Pereira & Oliveira In Catelli (1999,p.419)

Alguns *requisitos* para o estabelecimento de preços de transferência entre áreas da empresa devem ser observados:

- 1) Ter condições equivalentes;
- 2) Ser mensurável claramente;
- 3) Ser a melhor alternativa para a empresa;
- 4) Servir como avaliação justa de resultado e de desempenho;
- 5) Dar independência na decisão, entre as áreas;
- 6) Apurar corretamente o Patrimônio Líquido e o impacto da transação quando ocorrida;
- 7) Priorizar a otimização do resultado total.

## **2.2 - Modelos de formação de preço de transferência**

Na bibliografia pesquisada, encontram-se alguns modelos de estruturação de preços de transferência, sendo que em Mauro (1991,p.149) os seguintes são apresentados:

- 1) Modelo baseado em custos;
- 2) Modelo baseado em preços;
- 3) Modelo baseado em livre negociação;
- 4) Modelo baseado em conceito econômico (custo de oportunidade).

Tanto os modelos baseados em custos quanto os baseados na livre negociação não são a melhor forma de se expressar a contribuição das áreas à empresa. Conforme o conceito de custo utilizado, ineficiências podem ser

transferidas, além do que, custo não é valor, portanto, o requisito de apuração correta do Patrimônio Líquido não é satisfeito. A influência e capacidade de negociação de algum gestor pode distorcer o processo da livre negociação, refletindo negativamente na formação do preço do produto em toda a empresa e no resultado das áreas, além de não corroborar com os requisitos de avaliação justa de resultado e desempenho, prioridade na otimização do resultado da empresa (total) e independência na decisão de cada área.

A utilização do modelo baseado em preços de mercado, por outro lado, já tem características que suportam sua utilização, como a de que o mercado é um validador dos preços dos produtos e serviços<sup>5</sup>, conferindo aos preços uma noção (pequena, sem objetividade) de valor (utilidade).

Mas, o conceito “preço de mercado” não é muito sólido e, portanto, passível de críticas dos gestores, que podem questionar qual o embasamento teórico para esta noção (objetividade do valor), invalidando o requisito de uma mensuração clara. Portanto, a credibilidade dos gestores deve ser garantida com bases de mensuração deste valor *conhecidas, sólidas, justas e lógicas*. Outro ponto, é que estes “preços de mercado” trazem consigo elementos que não são inerentes às atividades internas da empresa, como impostos, custos financeiros e outros. Precisam ser ajustados para seu uso interno, caso contrário, invalidam o requisito de condições equivalentes.

E por último, mas com importância fundamental, o preço de mercado do produto/serviço não reflete qual a melhor opção da empresa para atender suas necessidades, ou seja, não reflete o custo da decisão do gestor de produzir (em cada fase) o produto/serviço diante da alternativa de comprá-lo externamente, em cada fase (*requisito da melhor alternativa para a empresa*).

Com este aspecto, chama-se a atenção para o conceito de custo de oportunidade, verificando-se de forma mais plena a questão do **valor** (*utilidade*) embutida no preço de transferência.

## **2.3 - Custo de Oportunidade**

### **2.3.1 - O conceito de valor – evolução histórica**

No quadro seguinte é apresentada uma seqüência histórica da evolução do conceito de valor. Desde a Grécia Antiga, passando-se pela Roma Antiga até a Idade Média, desenvolvendo-se com maior profundidade conceitual nos séculos XVIII e XIX, o conceito de valor de troca e de uso vem sendo discutidos, do ponto de vista da *utilidade*.

---

<sup>5</sup> Esta é uma premissa utilizada pela Gestão Econômica – GECON – em seu modelo de mensuração.

## EVOLUÇÃO HISTÓRICA

<b>Grécia Antiga</b>	Aristóteles, em <i>A Política</i> , disse ao tentar explicar valor: “para tudo o que possuímos há dois usos: ambos pertencentes à coisa como tal, mas não da mesma forma, porque um é o uso apropriado e o outro o uso impróprio da coisa” (BELL, 1976,p.46). De forma clara demonstrou a diferença entre valor de uso (valor subjetivo) e valor de troca (valor objetivo), mas não uma definição clara de valor. Enquanto Platão deduziu o valor como qualidade absoluta e inerente de uma coisa, Aristóteles considerou o valor subjetivo e dependente da utilidade desta. Considerava que as mercadorias tinham valor de troca independente do preço e do custo do trabalho empregado, mas não deu desenvolvimento a uma teoria do valor em suas obras.
<b>Roma Antiga</b>	O valor não foi objeto de estudos, apesar do amplo comércio e sistema monetário. Da literatura histórica depreende-se que os preços parecem ter sido regidos por leis de oferta e demanda do mercado. Desenvolveu-se o conceito de preço verdadeiro ou justo ( <i>verum pretium</i> ), que seria similar à noção de custo-de-produção mais um lucro. Dioclesiano, em 301 d.C., tentou estabelecer o verdadeiro preço com base no custo de produção do item.
<b>Século XVIII</b>	Surge uma nova escola na França: a dos Fisiocratas. Demonstraram pouco interesse em conceituar valor, preocupando-se na garantia de bons preços para os produtos agrícolas. Dentre estes, Turgot mostrou algum interesse sobre o valor, afirmando que na comparação entre duas mercadorias, os valores não eram fixos, mudando de um momento para o outro conforme a necessidade, ou seja, a utilidade. A diferença entre valor de uso ( <i>usuelle</i> ) e de troca ( <i>vénale</i> ) era conhecida, mas consideravam preço e valor como a mesma coisa. Apesar da preocupação com o valor de troca não o definiram e, presume-se, que “as mercadorias eram trocadas em valores iguais, sendo cada mercadoria a medida do valor daquela pela qual era trocada” sendo que, “[...] os produtos agrícolas deveriam ser vendidos a bom preço, e os industriais a preços baixos, ao consumidor.” BELL (1976,p.131)
<b>Teoria Clássica</b>	Continuando a linha do pensamento da Teoria Clássica, um nome relevante é o de Adam Smith (1723-1776). Considerou o trabalho empregado na produção e seu custo decorrente como o verdadeiro valor de troca da mercadoria <sup>6</sup> . Conseguia-se com isso uma forma objetiva de mensuração do valor, mas que não possui embasamento suficiente quando verificado o preço de mercado, que não necessariamente será igual ao custo de produção incorrido. A Teoria Clássica também possui a falha em não atentar corretamente para a escassez de recursos, não distinguindo dois momentos: o da produção e o do consumo, considerando a possibilidade de produção infinita.
<b>Teoria Marginalista</b>	Na evolução da teoria econômica surge a Escola Marginalista (séculos XVIII e XIX), que diferentemente da Clássica, que trabalhou o conceito de utilidade total, debruçou-se em explicar o conceito da utilidade marginal na relação de utilidade x valor de troca. Para isto, a questão da escassez de recursos na economia é considerada com relevância no volume destes a serem empregados pelo adquirente e pelo fornecedor de mercadorias. Conforme o comportamento da procura de uma mercadoria, pode ser verificado quanto é a utilidade dada a esta, sendo que o aumento do volume ofertado não afeta o preço, de forma proporcional (utilidade marginal). Considera-se que a utilidade de troca ou valor de troca da mercadoria depende dos: 1) recursos econômicos disponíveis (que são escassos) que serão utilizados para a sua produção e da 2) necessidade (utilidade) que exista no mercado em adquiri-lo. O conceito de escassez de recursos implica em que, para se produzir um determinado produto, outro não seja produzido. Isto leva os agentes econômicos a procurarem maximizar a alocação de seus recursos em função da “utilidade” dos produtos/serviços disponíveis no mercado, ou seja, o valor da mercadoria é em função do bem-estar que confere ao agente. Eugen von Böhm-Bawerk, austríaco, publicou a obra <i>Teoria Positiva do Capital</i> , em 1888. Em seu livro III, página 135, apresenta uma definição de valor como sendo a “importância que uma mercadoria ou um complexo de mercadorias possui relativamente ao bem-estar do sujeito”. In BELL (1976, p.387)
<b>Século XIX</b>	Uma outra evolução foi o desenvolvimento da teoria do inter-relacionamento entre a oferta (Escola Clássica) e a demanda (Escola Marginalista), feita por Alfred Marshall, baseando-se na obra de Mill (Escola Clássica). Marshall desenvolveu a teoria da relação inversa entre a quantidade ofertada e o preço da mercadoria, ou seja, quanto maior a quantidade, menor o preço. Esta teoria foi muito representativa por tratar em específico o tema de preços, dando origem a outras teorias, que suportam a abordagem econômica para estabelecimento dos preços no mercado, e até mesmo, sua suplementação, pregada pelo próprio autor.

<sup>6</sup> Isto é claramente exposto na afirmação de Adam Smith, em *The wealth of nations*. New York:Random House, 1937, p.47.: “Se entre uma nação de caçadores[...] o trabalho de matar um castor custa (demora) duas vezes o que custa para matar um veado, um castor deveria naturalmente ser trocado ou valer dois veados.” Esta citação condensa todo o pensamento da Teoria Clássica sobre valor de troca.

Com esta exposição sobre valor verifica-se que este é a *utilidade conferida pelos agentes a determinado produto/serviço*. Utilidade esta expressa pelo bem-estar que confere àqueles, tanto em nível psicológico, como em nível econômico, como a melhor alocação possível de seus recursos, uma vez que, a escolha por determinado produto implica no sacrifício de outro. Este sacrifício pode ser mensurado como o custo de se optar ou decidir por A ao invés de B, sendo este custo o que se obteria alocando os recursos em B, ou seja, um custo da oportunidade perdida.

### 2.3.2 - Definições de Custo de Oportunidade

O custo de oportunidade tem importância relevante para a tomada de decisão, uma vez que é uma forma de se mensurá-la. Em uma decisão, a opção de se escolher uma alternativa entre outras deve ser avaliada sob a comparação da escolha feita em relação à segunda melhor alternativa disponível.

A mensuração dos benefícios que a segunda alternativa poderia gerar é considerada o *Custo de Oportunidade* da decisão tomada, sendo que, a alternativa escolhida deva ser sempre, que possível, a que proporcione o maior benefício. Diversos autores conceituam Custo de Oportunidade, sendo que serão apresentadas as definições de alguns destes, separando-se os economistas dos contadores, para exemplificação das visões de ambos.

Definições Econômicas <sup>7</sup>	Definições Contábeis <sup>8</sup>
“Custo de produção de qualquer unidade de uma mercadoria é o valor dos fatores de produção empregados na obtenção desta unidade – o qual se mede pelo melhor uso alternativo que se poderia dar aos fatores se aquela unidade não tivesse sido produzida [...] os lucros puros são os rendimentos líquidos que excedem os custos de oportunidade”. (MEYERS, Albert Leonard. <i>Elementos de economia moderna</i> . 4ªed., Rio de Janeiro: Ibero-Americano, 1972, p.232.)	“Custo de oportunidade é a máxima contribuição disponível para o lucro que é abandonada (rejeitada) pelo uso limitado dos recursos para um particular propósito”. (HORNGREN, Charles T. & FOSTER, George. <i>Cost accounting: a managerial emphasis</i> . 7ªed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1991, p.376)
“O custo dos recursos para uma empresa é igual aos valores destes mesmos recursos em seus melhores usos alternativos”. (BILAS, Richard A. <i>Teoria Microeconômica: uma análise gráfica</i> . 1ªed., Rio de Janeiro : Forense-Universitária, 1970, p.165)	“[...] é definido como as receitas perdidas pela não seleção da segunda melhor alternativa”. (ANDERSON, Henry R. & RAIBORN, Mitchel M. <i>Basic Cost Accounting Concepts</i> . Boston, Houghton, 1977, p.503.)
“O custo de oportunidade de se frequentar um curso de mestrado, em regime de tempo integral, é equivalente, por exemplo, ao que se deixa de ganhar em termos de ordenado, no mercado de trabalho”. (MOREIRA, Juares Barros. <i>Microeconomia</i> . Rio de Janeiro : Campus, 1983, p.166.)	“[...] o custo de oportunidade do uso de um recurso em uma maneira é a expectativa do fluxo de caixa líquido que poderia ser obtido se o recurso fosse usado em outra alternativa de ação mais desejável”. (MORSE, Wayne J. & ROTH, Harold P. <i>Cost Accounting: processing, evaluation and using cost data</i> . 3ªed., Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing, 1986, p.36-37.)
“Podemos até dizer que um dos custos de se casar com uma determinada mulher é o custo de oportunidade em que se incorre por não se casar com outra; mas um jovem enamorado pode achar este custo desprezível”. (AWH, Robert Y. <i>Microeconomia: teoria e aplicações</i> . Rio de Janeiro : LTC, 1979, p.189.)	“Custo de oportunidade pode ser medido como o valor da próxima melhor alternativa abandonada, ou o recebimento líquido de caixa perdido como resultado de preferir uma alternativa ao invés da melhor seguinte”. (GLAUTIER, M.W.E. & UNDERDOWN, B. <i>Accounting: theory and practice</i> . London, Pitman Publishing Limited, 3ªed., 1986, p.638.)

<sup>7</sup> Definições encontradas em SILVA, Alexandre dos Santos, REIS, Ernando Antônio, LEÃO, Luciano de Castro Garcia. *Custo de oportunidade*. Revista Brasileira de Custos, São Leopoldo : Associação Brasileira de Custos, Volume 1, maio/agosto de 1999, p.54.

<sup>8</sup> Idem. Op.Cit. p. 57-58.

Silva, Reis & Leão (1999, p.56) afirmam que a diferença básica entre os conceitos de custo de oportunidade oferecidos pela Economia e Contabilidade é a tentativa desta última em alcançar maior *objetividade*. Como a Contabilidade valoriza seus ativos sob a ótica da objetividade, estes representam os fatores sacrificados (custos expirados) na sua obtenção e ainda não realizados. Para a tomada de decisões o sacrifício passado não é relevante, mas sim o “sacrifício em termos de alternativas atuais desprezadas”.

Das definições apresentadas duas características principais podem ser ressaltadas: 1) *em função da escassez de recursos as alternativas são excludentes*, e 2) *a escolha de uma significa o sacrifício de algum atributo da melhor alternativa desprezada*. (Silva, Reis & Leão, 1999, p.59).

A análise das definições contábeis demonstra que há divergência quanto ao atributo ou parâmetro de mensuração a ser considerado para a alternativa renunciada. Nas definições citadas, quatro parâmetros são utilizados: lucro, receita, benefício líquido e fluxo de caixa líquido esperado.

Segundo Silva, Reis & Leão (1999, p.59), o atributo a ser utilizado “depende diretamente do tipo de usuário e suas necessidades informacionais”, portanto, a necessidade de “amarrar” o conceito a um único atributo não é devida, porque “cada decisão envolve um custo de oportunidade diferente”.

#### **2.4 - Modelo de preço de transferência baseado no custo de oportunidade – o modelo GECON<sup>9</sup>**

A Gestão Econômica (GECON) utiliza um modelo para estabelecimento de preços de transferência baseado no custo de oportunidade, onde a premissa inicial é de que o valor do produto e serviço transacionado entre as áreas demonstre o valor do benefício possível de ser auferido na melhor alternativa econômica possível, ou seja, esta última é a que possibilite o maior incremento de resultado.

O uso do conceito de custo de oportunidade pelo GECON gera as seguintes noções implícitas ao modelo:

- 1) “o custo de oportunidade de um fator representa, economicamente, seu verdadeiro valor;
- 2) o problema da decisão consiste na escolha de uma entre duas ou mais alternativas viáveis de uso dos recursos;
- 3) usos alternativos dos mesmos recursos podem propiciar diferentes resultados; e
- 4) o que é sacrificado quando da opção por uma alternativa é a possibilidade de obtenção de melhores resultados em outras oportunidades”. Pereira & Oliveira In Catelli (1999,p.416)

Diante destas noções, as definições para a adoção do conceito pelo GECON são:

- “as alternativas consideradas devem ser viáveis e possíveis diante da estrutura operacional do negócio;

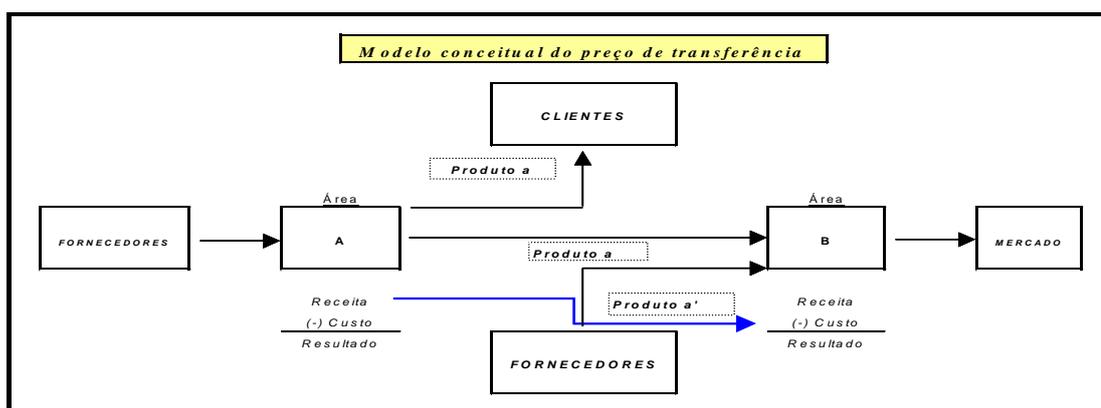
<sup>9</sup> O GECON – Gestão Econômica – é um modelo de gestão de empresas desenvolvido, inicialmente, na década de 70, pelo prof. Armando Catelli, e que vem sendo aprimorado através de pesquisas realizadas pelos alunos do Curso de pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA / USP e no laboratório de Pesquisas do GECON, mantido pela FIPECAFI.

- a diferença entre o custo de oportunidade dos recursos consumidos no processo de obtenção de produtos/serviços e o custo efetivamente incorrido espelha o valor adicionado pela atividade (resultado econômico);
- as alternativas devem considerar a natureza, o estado atual e futuro da situação em avaliação;
- para avaliação de desempenhos das áreas, devem ser consideradas as alternativas que estão dentro dos limites de autoridade e responsabilidade de seus respectivos gestores; e
- o mercado desempenha importante papel na determinação do custo de oportunidade”. Pereira & Oliveira In Catelli (1999,p.416)

O modelo do GECON considera que uma área possui a missão de fornecer produto e serviço para outra área que necessita deles (dinâmica e interação empresarial) e que esta última dispõe de pelo menos duas alternativas: adquirir da área anterior (**produzir internamente**) ou de fornecedores externos (**comprá-lo no mercado**).

Diante disto, o valor do benefício da decisão de se produzir é o *menor preço de mercado* para o produto/serviço transferido, que para a área que o transfere será uma *receita* e para a que recebe um *custo*. Por exemplo, o preço de transferência de material para consumo da área de armazenagem para a de produção, será o menor preço à vista de mercado deste material. Na área de armazenagem será tratado como a receita gerada e na área de produção como o custo incorrido.

Segundo Mauro (1991,p.166) pode-se “afirmar que o método de preço de transferência baseado no custo de oportunidade, dentre todos, é aquele que reúne as melhores condições para sustentar as transações internas entre as atividades [...] promovendo ações voltadas para a maximização<sup>10</sup> dos resultados da organização e, conseqüentemente, de seus níveis de eficácia”.



Considerando-se que a área A fornece a área B o produto a, e que esta última pode obter o mesmo produto (a), em condições equivalentes<sup>11</sup>, com um

<sup>10</sup> Os gestores devem buscar a otimização de seus resultados individuais, o que fará com que o resultado global da empresa também se otimize, ou até mesmo, se maximize. A maximização de resultados das áreas não leva a maximização de resultado da empresa.

<sup>11</sup> Condições equivalentes como as de preço (à vista e à prazo), de qualidade, de entrega e outras que se fizerem necessárias.

fornecedor externo a \$ 40, este será o custo de oportunidade em que a área B incorre ao adquirir o produto de A. A oportunidade de escolha de B é entre A e o Fornecedor, e como a premissa é que o preço de transferência entre as áreas é o menor preço de mercado, o valor de \$ 40 será a receita em A e o custo em B. Adotando-se um custo em A de \$ 30 e uma receita em B de \$ 60, os resultados das áreas ficariam em:

	AREA A	AREA B	EMPRESA
<b>Receita</b>	<b>\$ 40</b>	\$ 60	<b>\$ 100</b>
<b>(-) Custo</b>	\$ 30	<b>\$ 40</b>	<b>\$ 70</b>
<b>(=) Resultado</b>	\$ 10	\$ 20	<b>\$ 30</b>

Supondo-se que a área A tenha produzido um volume maior do produto a e que surja um cliente disposto a comprar este excesso, ao preço de \$ 38, mantendo-se o custo de A em \$ 30; o preço de transferência de A para B deve agora alterar-se para \$ 38? Não! Como dito, a oportunidade de B é de comprar do fornecedor externo a \$ 40 (menor preço de mercado à vista!) ou de A, pelo mesmo preço. A área B não tem a alternativa de comprar de A por \$ 38, pois este preço é de uma venda entre A e um cliente externo. Neste caso, a área A obterá uma receita extra com esta venda, e a ela será alocado o resultado por sua eficiência (vende a \$ 38 o que lhe custa \$ 30).

Outra situação possível é a de que a área B não tenha a alternativa de comprar de um fornecedor externo o produto que é produzido pela área A, devido as suas especificidades. Considere-se também que A não possa vender o produto a clientes externos, pois, poderia prejudicar a competitividade da empresa na venda final do produto.

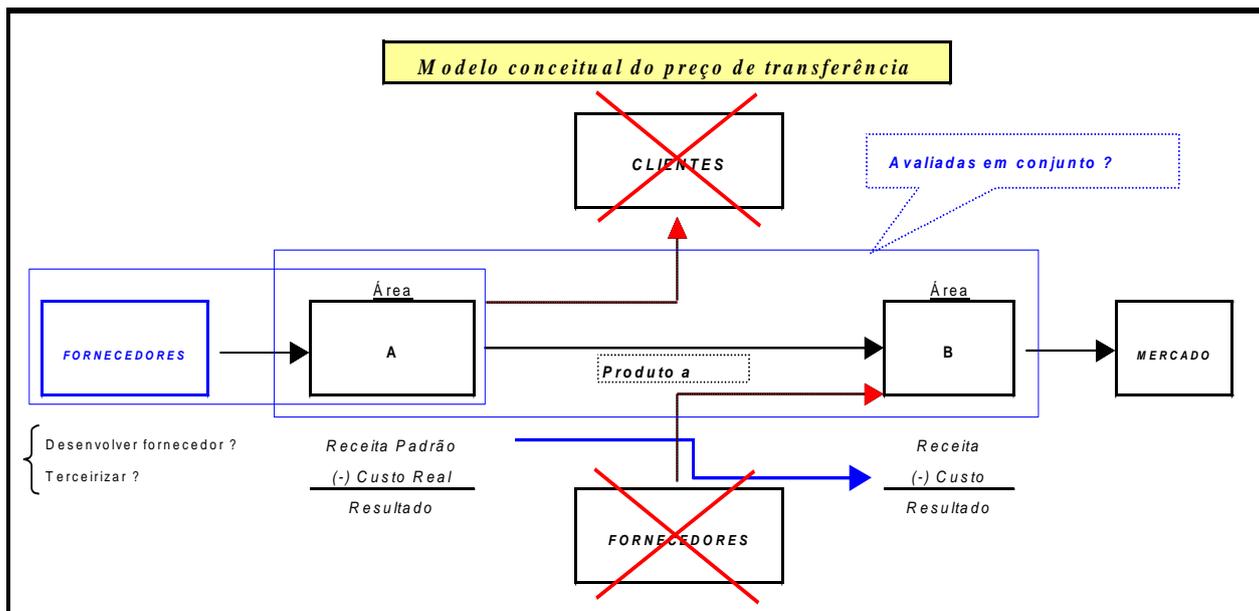
Qual deveria ser o preço de transferência entre A e B? Como não se tem o mercado para servir de balizador deste, e de forma a se evitar conflitos de interesse de uma área sobre a outra, o melhor seria se utilizar de um “Preço Padrão” do produto em A, como forma de se evitar a transferência de eficiências (ou ineficiências) de A para B. Este preço padrão ou receita padrão de A, seria confrontado com o custo real, sendo o resultado avaliável conforme as variações de eficiências (ou ineficiências) em relação ao planejado (*padrão x real*). Com isto, assegura-se que a área B receba o produto de A sem a influência de variações causadas pela boa ou má gestão dela.

Considerando-se que, devido a especificidade do produto, os custos de produção sejam elevados, quais medidas a empresa poderia tomar de forma a obter a oportunidade de produzir ou de comprar? Poderia solicitar a produção a novos fornecedores, ou, até mesmo, aos fornecedores atuais. Um ponto a se verificar é que os novos fornecedores ou os atuais, podem questionar se é vantajosa a produção deste produto específico para uma única empresa. Uma opção é a empresa verificar aqueles fornecedores que tenham a capacidade de produzir o produto, sem incorrer em modificações significantes em sua planta, inicialmente. Isto lhes conferiria a capacidade de um incremento da margem de contribuição da empresa, com o novo produto, lembrando-se que a empresa deve conseguir este produto a um preço igual ou menor ao que já tenha internamente.

Caso sejam necessárias modificações pelos fornecedores, o incremento na margem de contribuição deve ser o ponto de verificação para a decisão daquele, em conjunto com a questão estratégica de atender às necessidades

do cliente. Neste caso, poderia também ser verificada a opção da terceirização da área A, que passaria a um fornecedor (novo ou atual), que assumiria a estrutura de produção existente, mantendo o fornecimento do produto a para B, nas condições desejadas (preço, qualidade, especificidades, exclusividade).

Por último, a de se pensar que, devido a especificidade do produto a e da necessidade de se manter a área A produzindo para B, as duas poderiam ser consideradas em conjunto para avaliação de resultados e desempenho, em virtude de uma existir em função da outra.



### 2.4.1 - Considerações sobre o modelo

Alguns pontos devem ser observados na utilização do conceito de custo de oportunidade como base para um modelo de preços de transferências internos. Não que estes venham a diminuir o mérito desta conceituação, mas pelo contrário, servem de balizamento para a sua implementação na empresa.

Primeiramente, ressalte-se que deve ser analisada a sua aplicação, em cada situação particular, de maneira a não causar prejuízos as metas perseguidas. Outro ponto é a imperfeição de mercado (monopólios, por exemplo), podendo tornar seu uso inadequado.

Por fim, a viabilidade e possibilidade das alternativas devem ser condições analisadas, uma vez que algumas alternativas melhores, como novos fornecedores com preços mais atraentes, podem surgir momentaneamente, vindo a causar problemas ulteriores.

## 3 - Considerações finais <sup>12</sup>

<sup>12</sup> Diante do exposto anteriormente, algumas considerações são apresentadas, sem a intenção de se fazer uso indevido das idéias dos autores aqui citados, isentando-os de quaisquer incoerências ou erros incorridos pelos autores deste artigo.

Para um sistema de gestão orientar o gestor na otimização do resultado, e considerando que este resultado, para ser a melhor medida de *eficácia* deva ser o *resultado econômico*, necessita-se que se disponha de um Modelo Econômico de Mensuração, onde seja utilizado conceitos de avaliação para ativos e suas variações que se aproximem do conceito de *valor econômico*.

Como a decisão do gestor é tomada sobre cada transação, seu impacto patrimonial na estrutura da empresa pode ser mensurado, o qual se fará repetir sempre da mesma forma (Evento Econômico). O modelo de decisão do gestor, sobre as transações, deve contemplar então quais os resultados econômicos que aquelas geram, através da quantidade de receitas geradas e despesas incorridas (Rendas Econômicas), de forma a ser possível a escolha da melhor decisão. Estas receitas são dadas pelo volume de produtos e serviços comprados pelo mercado em função dos preços que ele estabelece, conforme a utilidade conferida àqueles (*valor*).

As despesas ou os custos dos produtos e serviços que a empresa terá ao vender ou transferi-los ao mercado será formado em cada área, sendo o preço de transferência da área A o custo da área B. Portanto, verifica-se um processo de agregação de valores aos produtos e serviços em cada atividade ou área da empresa. Este valor agregado, que se torna o preço de transferência entre as áreas, é em função da utilidade que a área anterior possui e adiciona nesta cadeia de produção. Assim sendo, a existência de certa área é condicionada à *capacidade que tenha de gerar um resultado que melhore o resultado global da empresa, se comparado a alternativa da empresa de alugar ou de comprar os serviços ou produtos no mercado*.

Deriva-se então, que o preço interno de transferência é em função do custo de oportunidade que existe à disposição da empresa, no mercado, para a opção de se produzir. Deve-se verificar qual o resultado a ser gerado por ambas opções, sendo o melhor ou ótimo o escolhido, se possível à empresa conforme as considerações feitas no tópico do assunto.

Como os gestores serão avaliados pelos resultados de suas áreas, **a decisão de preços é a decisão de otimizar os resultados de cada área e da empresa**. Para isso, a empresa precisa fixar parâmetros de avaliação de desempenho e as formas como os preços de transferência internos serão estabelecidos, evitando-se criar conflitos de interesse entre áreas. Assim, a empresa terá condições de manter a competitividade de seus produtos e serviços no mercado, cabendo ao gestor de preços identificar, através de seu modelo de gestão de preços, as melhores oportunidades e alternativas para a otimização dos resultados.

#### 4 - Bibliografia

- BELL, John Fred. *História do pensamento econômico*. 2ªed., Zahar Editores : Rio de Janeiro, 1976, 581 pág., tradução de Giasone Rebuá.
- BOGNAR, Sônia Regina. *Contribuição ao processo de determinação de preço sob os aspectos de gestão econômica*. São Paulo, 1991, Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CATELLI, Armando (coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo : Atlas, 1999, cap.1, 6, 7 e 15.
- \_\_\_\_\_; GUERREIRO, Reinaldo. Anotações de aula: Contabilidade de Custos, Análise de Custos, Introdução à Controladoria, Controladoria Avançada. Mestrado e Doutorado em Controladoria e Contabilidade, FEA/USP, 1º semestre de 1995 a 2º semestre de 1999, pelos autores.
- \_\_\_\_\_; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos A.; ALMEIDA, Lauro B. *Sistema de Gestão Econômica – GECON: um instrumento para mensuração, otimização e avaliação de resultados e desempenhos*. In Revista de Contabilidade do CRC-SP, São Paulo, 1997.
- GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. São Paulo, 1989, Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- GUERREIRO, Reinaldo. *Mensuração do resultado econômico*. In Caderno de Estudos : FIPECAFI, FEA/USP, São Paulo, 1991.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- LOPES, Alexsandro B., MATOS, Emanuel R. J., MORAES, Romildo de O. *Modelo de decisão de preço de venda: um estudo exploratório*. CD-ROM Anais VI Congresso Brasileiro de Custos, São Paulo, jun-jul/1999, FEA / USP
- MAURO, Carlos Alberto. *Preço de transferência baseado no custo de oportunidade: um instrumento para a promoção da eficácia empresarial*. São Paulo, 1991, Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- NOGUEIRA, Clayton C. *Contribuição ao estudo da decisão de preços: proposta de um modelo de decisão de preços do ponto de vista do resultado econômico*. São Paulo, 1993, Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SANTOS, Roberto Vatan dos. *Modelos de decisão para gestão de preço de venda*. São Paulo, 1995, Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- \_\_\_\_\_. *Planejamento de preço de venda*. In Caderno de Estudos : FIPECAFI, FEA/USP, São Paulo, 1997, pág. 60-74.
- SILVA, Alexandre dos Santos, REIS, Ernando Antônio, LEÃO, Luciano de Castro Garcia. *Custo de oportunidade*. In Revista Brasileira de Custos, São Leopoldo : Associação Brasileira de Custos, Volume 1, maio/agosto de 1999, pág.51-67.