

# **PREÇO DE TRANSFERÊNCIA: UMA ABORDAGEM DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS GESTORES**

**Romildo de Oliveira Moraes**

**Emanuel R. Junqueira**

## **Resumo:**

*Este artigo tem como objetivo apresentar um estudo exploratório sobre os principais critérios utilizados para determinação dos preços de transferência, procurando identificar o modelo que permita a melhor avaliação das áreas na contabilidade divisional. O artigo foi desenvolvido de forma a identificar o modelo que permita aos gestores, dentro de uma abordagem sistêmica, identificar, analisar e utilizar um fluxo lógico e normativo de dados e informações, identificando os produtos gerados em cada área de responsabilidade, reconhecendo a interdependência das diversas variáveis envolvidas na decisão. O modelo deve estar estruturado de forma a reconhecer a existência e a influência dos objetivos globais da empresa com a política de estabelecimento de preços. O estudo parte do pressuposto de que é possível determinar preços de transferência que apoiem o processo de gestão. O modelo proposto considera que todas as atividades de uma empresa consomem recursos e geram produtos ou serviços que irão contribuir para o resultado da organização, alterando sua situação patrimonial.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *A Medição de Desempenho Gerencial*

## **PREÇO DE TRANSFERÊNCIA: UMA ABORDAGEM DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS GESTORES**

Romildo de Oliveira Moraes <sup>1</sup>  
Emanuel R. Junqueira <sup>2</sup>

1. Mestrando em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e Professor da Universidade Estadual de Maringá, em Maringá-PR
2. Mestrando em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e Professor da FAESA, em Vitória-ES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
Av. Colombo, 5790 - Zona 07, Maringá-PR  
E-mail: [romoraes@uem.br](mailto:romoraes@uem.br)  
Vínculo com a instituição: Professor

ÁREA TEMÁTICA: 14. A medição de desempenho gerencial

## **PREÇO DE TRANSFERÊNCIA: UMA ABORDAGEM DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS GESTORES**

ÁREA TEMÁTICA: 14. A medição de desempenho gerencial

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo apresentar um estudo exploratório sobre os principais critérios utilizados para determinação dos preços de transferência, procurando identificar o modelo que permita a melhor avaliação das áreas na contabilidade divisional.

O artigo foi desenvolvido de forma a identificar o modelo que permita aos gestores, dentro de uma abordagem sistêmica, identificar, analisar e utilizar um fluxo lógico e normativo de dados e informações, identificando os produtos gerados em cada área de responsabilidade, reconhecendo a interdependência das diversas variáveis envolvidas na decisão. O modelo deve estar estruturado de forma a reconhecer a existência e a influência dos objetivos globais da empresa com a política de estabelecimento de preços.

O estudo parte do pressuposto de que é possível determinar preços de transferência que apoiem o processo de gestão. O modelo proposto considera que todas as atividades de uma empresa consomem recursos e geram produtos ou serviços que irão contribuir para o resultado da organização, alterando sua situação patrimonial..

### **1. Introdução**

O atual cenário vivido pelas organizações caracteriza-se pela alta competitividade, com grandes mudanças tecnológicas e sociais. Este cenário exige dos gestores uma administração eficiente e eficaz com o objetivo de garantir a continuidade da empresa bem como o cumprimento de sua missão.

Nesse cenário, torna-se primordial avaliar corretamente o resultado de cada divisão da organização tendo como objetivo principal avaliar como estas estão contribuindo para o resultado global. Para que possa avaliar corretamente o resultado e o desempenho de cada área, necessário se faz a adoção de um preço de transferência entre as áreas da organização, que não transfira ao preço as ineficiências inerentes a área, quer por deficiência do processo ou deficiência dos gestores.

De acordo com Johnson e Kaplan (1993, p. 86):

*"o sucesso da forma organizacional multidivisional depende do sistema de contabilidade gerencial, para realizar três tarefas específicas melhor que os mercados de capitais ou gerentes: proporcionar fortes incentivos aos gerentes para perseguirem metas orientadas para o lucro; aumentar o poder de incentivo das auditorias internas que associam o desempenho às suas prováveis causas; e desenvolver procedimentos de monitoramento e mensuração, que contribuam para alocar os resultados de caixa nas oportunidades de maior retorno de maneira seqüencial e adaptativa."*

A apuração de resultados por áreas de responsabilidade permite à alta administração a introdução de mecanismos que proporcione aos gestores das áreas, os incentivos necessários para atingirem as metas da organização como um todo, bem como fornece dados para mensuração do resultado obtido pela área, avaliando, desta forma, o desempenho dos gestores nas suas áreas de responsabilidade.

Os procedimentos de monitoramento e mensuração das variáveis envolvidas no processo produtivo propicia aos gestores das áreas, bem como aos demais gestores e à administração central, informações necessários para o bom desempenho na realização das atividades inerentes a cada área, de acordo com os objetivos e metas traçados para a empresa.

## **2. Contabilidade por Responsabilidade e Centros de Responsabilidade**

A contabilidade por responsabilidade tem por objetivo garantir que, durante o processo de gestão, os gestores, e as áreas sob sua responsabilidade, tenham seus resultados e desempenhos avaliados. Os gestores, por ações sobre as quais, anteriormente, lhes foram atribuídas responsabilidades; as áreas, pela comparação entre os resultados obtidos e as expectativas anteriormente determinadas.

A divisão por responsabilidades leva a organização a um processo de descentralização e, portanto, sua amplitude dependerá da filosofia implantada bem como da relação custo-benefício dessa descentralização.

Atkinson (2000, p. 614) afirma que a descentralização *“requer que alguém que tenha responsabilidade na tomada de decisão deva saber o que é importante para o sucesso da empresa, tenha a informação para ajudar na avaliação de alternativas e tenha capacidade de avaliar alternativas e escolher o curso apropriado de ação”*.

A descentralização requer a definição de centro de responsabilidade que, de acordo com Figueiredo (1997, p. 211), pode ser definido como “um segmento da organização em que cada gestor responsabiliza-se pelo seu desempenho”. Exemplos de centro de responsabilidade incluem uma loja em uma cadeia de fast food, o departamento de pessoal de uma empresa siderúrgica, o departamento de corte de uma fábrica de celulose, entre outros.

Além de participar do planejamento de suas atividades, o gestor deve ter claramente definidas as variáveis controláveis e não controláveis por ele. O objetivo é atribuir ao centro de responsabilidade somente os gastos e os ganhos sobre os quais o gestor responsável tenha perfeito controle.

Os centros de responsabilidade podem ser divididos em centros de custo, centros de lucro (ou resultado) e centros de investimento.

### **2.1. Centro de Custo**

Neste tipo de centro de responsabilidade, o gestor responde somente pelos custos identificados com a área sob sua responsabilidade, não controlando as receitas ou o nível de investimento. O desempenho do centro de custo pode ser avaliado acompanhando-se a evolução dos custos de produção, ou comparando-o com o custo de concorrentes, ou medindo-se a produtividade e acompanhando sua evolução (Campiglia, 1995, p. 368).

## 2.2. Centro de Resultado ou Centro de Lucro

Neste tipo de centro de responsabilidade, o gestor responde pelas receitas e pelos custos identificados com a área sob sua responsabilidade. O centro de resultado também é denominado centro de lucros, porém, como há a possibilidade de uma área ter lucro ou prejuízo em suas operações, entende-se que a melhor nomenclatura para esse tipo de centro é a de centro de resultado. O centro de resultado funciona como um negócio independente com exceção as decisões de investimento que cabem a níveis hierárquicos superiores.

## 2.3. Centro de Investimento

Neste tipo de centro de responsabilidade, também denominado como centro de negócio ou unidade de negócios, o gestor responde por investimentos, receitas e pelos custos identificados com a área sob sua responsabilidade.

O quadro 1 resume as características dos vários centros de responsabilidade<sup>1</sup>.

Quadro 1 - Características dos centros de responsabilidade

Tipos de Centros de Responsabilidade			
Fatores	Centro de Custo	Centro de Resultado	Centro de Investimento
Controlado pela gerência central	Custos	Custos e receitas	Custos, receitas e investimentos
Não controlado pela gerência central	Receitas, investimentos em inventários e ativos fixos	Investimentos em inventário e ativos fixos	—
Medido pelo sistema contábil	Custos relativos a alguma meta (em geral um orçamento)	Lucro relativo a alguma meta (em geral um orçamento)	Retorno do investimento em relação a alguma meta
Não medido pelo sistema contábil	Desempenho de outros fatores de sucesso além do custo	Desempenho de outros fatores de sucesso além do lucro	Desempenho de outros fatores de sucesso além do retorno sobre o investimento

## 3. Preço de Transferência

O preço de transferência representa o valor pelo qual são transferidos produtos e serviços entre as atividades e áreas internas de uma organização. Ao mesmo tempo em que o preço de transferência determina a receita no centro vendedor, determina também o custo para o centro comprador.

Catelli (1999, p. 419) afirma que o conceito de preço de transferência fundamenta-se nas seguintes premissas:

- 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 um 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*

<sup>1</sup> Adaptado de Atkinson (2000: p. 626)

- satisfazerem necessidades ambientais, também o possuem (receitas); e*
- d) *as atividades contribuem para os resultados econômicos da empresa.”*

Para correta avaliação de resultados e desempenhos das áreas de responsabilidade necessário se faz que o preço de transferência seja calculado de forma a refletir a real contribuição de cada área ao resultado global da organização.

Atkinson (2000, p. 633) afirma que “a regra que determina os valores das transferências internas distribuirá as receitas arrecadadas conjuntamente na empresa, para os centros de lucro individuais e, então isso afetará o lucro informado de cada centro”.

De acordo com Horngren (2000, p. 639), “... o método de preço de transferência escolhido deve levar o gerente de cada subunidade a tomar as melhores decisões para a organização como um todo (...). Eles devem, em particular, promover a congruência dos objetivos e um alto nível sustentado de empenho administrativo”.

Quanto a abordagem para aplicação do preço de transferência, podemos identificar as seguintes:

1. baseada em custos
2. baseada no mercado
3. negociada
4. custo de oportunidade

### **3.1. Preço de Transferência baseado em custos**

O preço de transferência pode ser determinado com base nos custos de produção da empresa. O preço de transferência com base nos custos poderá ser determinado com a utilização de diversas formas de custeio dos produtos fabricados.

#### **3.1.1. Custo Total Realizado (full cost)**

Pode ser considerado o método mais simples de preço de transferência. Nele, o produto ou serviço é transferido pelo custo total incorrido (fixo e variável) dividido pelo volume de produção em um determinado período.

Sua utilização somente se justifica quando preços de mercado não estão disponíveis. Esse método não contribui para a correta avaliação do gestor e da área sob sua responsabilidade porque permite o repasse de eficiências ou ineficiências não identificando o resultado gerado nas divisões.

Outro problema é a distorção causada pelo rateio de custos fixos às unidades de produtos ou serviços.

Para Faria (1996, p. 128) *“do ponto de vista de avaliação de desempenho, o preço formado com base neste sistema é insatisfatório, já que não reflete o potencial de lucro por absorção dos produtos que foram transferidos”*.

#### **3.1.2. Custo Variável Realizado**

O produto ou serviço é transferido pelos custos variáveis unitários incorridos.

Embora neste método os custos fixos não sejam transferidos a outras áreas, ainda há o repasse de eficiências ou ineficiências entre as áreas, não permitindo a identificação do resultado gerado nas atividades de cada área.

### **3.1.3. Custo Variável Padrão**

O produto ou serviço é transferido por um custo tecnicamente determinado. Sua formação é feita tomando-se como base os custos incorridos no passado bem como às expectativas futuras com base em análise do comportamento do mercado no qual a empresa está inserida..

Neste método, os custos fixos não são transferidos a outras unidades e, dependendo do conceito de custo-padrão adotado, impede a transferência de ineficiências entre as áreas. Porém, o método não permite a identificação do resultado gerado nas atividades.

### **3.1.4. Custo Total mais Margem de Lucro**

Representa uma variante do método baseado no custo total realizado. Neste método, aplica-se uma margem (mark-up) sobre o custo-base numa tentativa de aproximação ao preço de mercado.

Pode ser utilizado quando não existir um preço de mercado preciso para certo produto ou serviço (produtos intermediários específicos), porém o método induz a resultados ilusórios pois, além de incorporar deficiências relativas ao conceito de custo utilizado, incorpora também a distorção causada pela arbitragem da margem.

## **3.2. Preço de transferência baseado no mercado**

O modelo de preço de transferência baseado no mercado não leva em conta o custo de fabricação do produto. Com base em um destes modelos, o preço de transferência do produto de uma área para outra é determinado com base no preço validado pelo mercado para o produto fabricado.

### **3.2.1. Preço Corrente de Mercado**

O produto ou serviço é transferido pelo preço vigente no mercado, que pode ser um preço médio.

Este método apresenta como vantagem o fato dos custos não exercerem influência na determinação do preço. Entretanto, o preço incorpora elementos nos quais a empresa não incorre, tais como: impostos, comissões, seguros, fretes, etc.

### **3.2.2. Preço de Mercado Ajustado**

Constitui um refinamento do critério anterior, em que o produto ou serviço é transferido pelo preço vigente no mercado, que pode ser um preço médio, ajustado pela exclusão de eventos que não ocorrem nas transações internas.

Este método apresenta como vantagem o fato do preço não incorporar os elementos nos quais a empresa não incorre, tais como: impostos, juros, comissões, seguros, fretes, etc. A desvantagem está na incorporação de distorções causadas por variáveis de difícil estimativa, tais como: custos financeiros, custos de pós-venda e previsões de insolvências e políticas próprias de cada empresa.

### **3.3. Preço de transferência negociado**

#### **3.3.1. Negociação entre Gestores**

O produto ou serviço é transferido com base em valor negociado e aceito pelos gestores envolvidos na transação, seja ou não a partir de parâmetros de referência como, por exemplo, custo ou mercado.

Este método permite a influência da habilidade de negociação dos gestores no valor do produto ou serviço. Outro problema é a influência causada pelo poder “político” dos gestores. Na possibilidade de ocorrência de tais distorções, deverá haver mediação de gestor de nível hierárquico superior as partes relacionadas.

#### **3.4. Preço de transferência baseado no custo de oportunidade**

O custo de oportunidade começou a ser desenvolvido durante a década de 30, quando um grupo de economistas da Escola de Economia de Londres (Londres School of Economics - LSE) produziu uma série de monografias sobre como o custo deve ser medido, em relação às alternativas perdidas (Johnson e Kaplan, 1993, p. 135), onde reconheceram que o sistema arbitrário utilizado por contadores para distribuir custos aos produtos tornava tais custos praticamente inúteis para tomada de decisões.

De acordo com Johnson e Kaplan (1993, p. 136), foi o economista Ronald Coase que introduziu o conceito de custo de oportunidade no pensamento contábil.

*"Na estrutura de custo de oportunidade, o custo da tomada de certa decisão consiste no lucro perdido caso tal decisão não tiver sido tomada. Os custos de oportunidade se concentram em alternativas de decisão, e não no registro de custos históricos de decisões tomadas. Os custos de oportunidade não são medidos por um sistema contábil de partidas dobradas baseado em transações, pois eles representam os custos de ações não tomadas."*

Johnson e Kaplan (1993, p. 145) salienta que os economistas também parecem ter descoberto o problema da fixação de preços de transferência na década de 50, junto com os estudiosos da administração, demonstrando a otimização de se usar o custo de oportunidade da divisão de vendas como preço apropriado de transferência em um mercado perfeitamente competitivo:

*"Nos casos onde o mercado dos produtos transferidos é "perfeitamente competitivo"(uma construção teórica conveniente, de grande popularidade entre os economistas), o custo de oportunidade da divisão de vendas é o preço de mercado, pois qualquer transferência interna de produtos faz a divisão de vendas perder a receita da venda para um cliente externo. Com a hipótese do "mercado perfeitamente competitivo", a divisão de vendas poderia vender toda sua produção potencial para clientes externos, sem afetar o preço de mercado."*

Salienta, ainda, os autores, que sem a hipótese do mercado perfeito, a regra do custo de oportunidade dos economistas recomenda que o preço de transferência ótimo é o custo marginal da divisão de vendas.

O modelo de 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.

De acordo com Catelli (1999, p. 422), cada área:

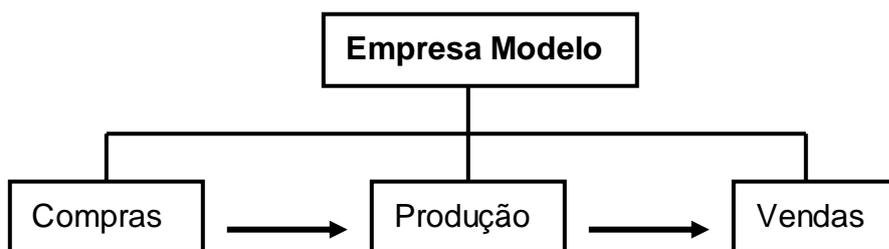
- a) possui a missão de fornecer um determinado produto/serviço para as unidades que dele necessitam; e
- b) para atender sua missão, dispõe de, pelo menos, duas alternativas: produzir internamente ou adquirir o produto/serviço no mercado;

O benefício da decisão de produzir internamente o produto/serviço corresponde ao valor da melhor alternativa desprezada, ou seja, ao menor preço de mercado do produto/serviço transferido.

O valor da transferência irá constituir uma receita para a unidade “transferidora” e um custo para a unidade “compradora” do produto ou serviço.

#### 4. Exemplo Numérico

Para aplicação dos modelos de preço de transferência, adota-se como base uma pequena empresa dividida em três áreas: compras, produção e vendas.



As informações necessárias para a elaboração dos modelos de preço de transferência, para o período, envolve as seguintes operações<sup>2</sup>:

- a) compra de 100 unidades de matéria prima: \$ 10,00 cada;
- b) mão de obra direta: \$ 5,00 por unidade produzida (cada unidade acabada consome uma unidade de matéria prima);
- c) comissões sobre vendas: 10% por unidade vendida;
- d) despesas administrativas:  
compras: \$ 100,00  
produção: \$ 150,00  
vendas: \$ 160,00
- e) o estoque inicial e final de matéria prima e de produto acabado é zero.
- f) O preço de venda do produto acabado é de \$ 26,00 por unidade;
- g) O custo variável padrão adotado pela empresa para transferência entre as áreas eram de:  
Compras: Matéria-prima \$ 10,50 por unidade;  
Produção: Produtos em processo \$ 18,00 por unidade.
- h) O preço de custo + margem de lucro era definido com um "mark-up" de 20% sobre o preço de custo de aquisição/produção;

<sup>2</sup> todas as operações foram à vista e a inflação do período foi igual a zero.

- i) A negociação entre os gestores indicou os seguintes preços de transferência entre as áreas de responsabilidade:  
 Compras: Matéria-prima \$ 15,00 por unidade;  
 Produção: Produtos em processo \$ 19,00 por unidade.
- j) Os preços correntes de mercado para a matéria-prima e para os produtos, no mesmo estágio de fabricação, na transferência da área de compras para a área de produção e da área de produção para a área de vendas eram de:  
 Compras: Matéria-prima \$ 13,00 por unidade;  
 Produção: Produtos em processo \$ 22,00 por unidade.
- k) Os preços correntes de mercado ajustado, nas mesmas condições descritas no item "j" eram:  
 Compras: Matéria-prima \$ 12,50 por unidade;  
 Produção: Produtos em processo \$ 21,00 por unidade.
- l) O custo de oportunidade para a matéria-prima e para os produtos transacionados entre as áreas era de:  
 Compras: Matéria-prima \$ 12,00 por unidade;  
 Produção: Produtos em processo \$ 20,00 por unidade.

Desta forma, utilizando-se de um simplificado demonstrativo de resultados, com evidenciação do resultado das áreas de responsabilidade e o resultado da empresa, apresenta-se os relatórios por modelos de preço de transferência que podem ser adotados pelas empresas, para fins gerenciais:

<b>Quadro 1 - Custo Total Realizado</b>				
	Compras	Produção	Vendas	Total
Receitas brutas	1.100	1.750	2.600	5.450
(-) Matéria-prima	1.000			1.000
(-) Mão de Obra Direta		500		500
(-) Custos Transferidos		1.100	1.750	2.850
(-) Comissões s/ vendas			260	260
(=) Margem Contribuição	100	150	590	840
(-) Desp. Administrativas	100	150	160	410
(=) Resultado por área	0	0	430	430

A avaliação de desempenho dos gestores com base no preço de transferência baseado no custo total avalia apenas o gestor da área de vendas. Os gestores da área de compras e produção não são avaliados pelos resultados de suas áreas. Assim a contabilidade divisional não fornece informações para tomada de decisões sobre as áreas de responsabilidade dos gestores.

O modelo propicia a transferência de ineficiências de uma área para outra, sem fornecer um modelo para avaliação do desempenho do gestor em sua área.

<b>Quadro 2 - Custo Variável Realizado</b>				
	Compras	Produção	Vendas	Total
Receitas brutas	1.000	1.600	2.600	5.200
(-) Matéria-prima	1.000			1.000

(-) Mão de Obra Direta		500		500
(-) Custos Transferidos		1.000	1.600	2.600
(-) Comissões s/ vendas			260	260
(=) Margem Contribuição	0	100	740	840
(-) Desp. Administrativas	100	150	160	410
(=) Resultado por área	(100)	(50)	580	430

Por este modelo, de forma similar ao modelo baseado no custo total realizado, a avaliação de desempenho fica prejudicada pela falta de mensuração da contribuição do gestor de cada área produtiva para o resultado da empresa.

<b>Quadro 3 - Custo Variável Padrão</b>				
	Compras	Produção	Vendas	Total
Receitas brutas	1.050	1.800	2.600	5.450
(-) Matéria-prima	1.000			1.000
(-) Mão de Obra Direta		500		500
(-) Custos Transferidos		1.050	1.800	2.850
(-) Comissões s/ vendas			260	260
(=) Margem Contribuição	50	250	540	840
(-) Desp. Administrativas	100	150	160	410
(=) Resultado por área	(50)	100	380	430

O modelo baseado no custo variável padrão apresenta um avanço em relação ao modelo baseado no custo variável realizado por expressar o padrão do custo variável da empresa. No entanto, não expressa em termos monetários, por área de responsabilidade, a mensuração econômica dos esforços realizados pelos gestores.

<b>Quadro 4-Custo total mais Margem (<i>mark-up</i> de 20% sobre o custo total)</b>				
	Compras	Produção	Vendas	Total
Receitas brutas	1.320	2.364	2.600	6.284
(-) Matéria-prima	1.000			1.000
(-) Mão de Obra Direta		500		500
(-) Custos Transferidos		1.320	2.364	3.684
(-) Comissões s/ vendas			260	260
(=) Margem Contribuição	320	544	(24)	840
(-) Desp. Administrativas	100	150	160	410
(=) Resultado por área	220	394	(184)	430

O modelo baseado no custo total mais uma margem de lucro propicia a mensuração de resultados por área de responsabilidade. No entanto, por inserir o custo total incorrido, envolvendo custos fixos e variáveis, pode transferir ineficiências do processo ou da gestão, de uma área para outra. O gestor da área cliente não pode ser penalizado pela ineficiência da área fornecedora.

<b>Quadro 5 - Negociação entre os Gestores</b>				
	Compras	Produção	Vendas	Total

Receitas brutas	1.500	1.900	2.600	6.000
(-) Matéria-prima	1.000			1.000
(-) Mão de Obra Direta		500		500
(-) Custos Transferidos		1.500	1.900	3.400
(-) Comissões s/ vendas			260	260
(=) Margem Contribuição	500	(100)	440	840
(-) Desp. Administrativas	100	150	160	410
(=) Resultado por área	400	(250)	280	430

O problema do preço de transferência baseado na negociação entre os gestores está no "poder político" de um gestor em relação ao outro no momento da negociação. A inferência da alta administração no estabelecimento dos preços, quando da falta de acordo entre os gestores pode contribuir para a ineficiência do modelo para fins de avaliação do desempenho.

<b>Quadro 6 - Preços Correntes de Mercado</b>				
	Compras	Produção	Vendas	Total
Receitas brutas	1.300	2.200	2.600	6.100
(-) Matéria-prima	1.000			1.000
(-) Mão de Obra Direta		500		500
(-) Custos Transferidos		1.300	2.200	3.500
(-) Comissões s/ vendas			260	260
(=) Margem Contribuição	300	400	140	840
(-) Desp. Administrativas	100	150	160	410
(=) Resultado por área	200	250	(20)	430

O modelo baseado nos preços correntes de mercado representam um avanço significativo em relação aos modelos descritos anteriormente. No entanto, apresenta ainda variáveis que influenciam no estabelecimento dos preços, tais como a sazonalidade, situação econômica, oferta e demanda para o produto.

<b>Quadro 7 - Preço de Mercado Ajustado</b>				
	Compras	Produção	Vendas	Total
Receitas brutas	1.250	2.100	2.600	5.950
(-) Matéria-prima	1.000			1.000
(-) Mão de Obra Direta		500		500
(-) Custos Transferidos		1.250	2.100	3.350
(-) Comissões s/ vendas			260	260
(=) Margem Contribuição	250	350	240	840
(-) Desp. Administrativas	100	150	160	410
(=) Resultado por área	150	200	80	430

O modelo de preço de transferência baseado no preço de mercado ajustado apresenta-se como uma das melhores alternativas para a avaliação dos gestores. Por não incluir os tributos e outras despesas na definição do preço, propicia uma boa medida para avaliação do desempenho dos gestores.

No entanto, carrega em seu escopo, as oscilações e sazonalidades estabelecidas pelo mercado.

<b>Quadro 8 - Custo de Oportunidade</b>				
	Compras	Produção	Vendas	Total
Receitas brutas	1.200	2.000	2.600	5.800
(-) Matéria-prima	1.000			1.000
(-) Mão de Obra Direta		500		500
(-) Custos Transferidos		1.200	2.000	3.200
(-) Comissões s/ vendas			260	260
(=) Margem Contribuição	200	300	340	840
(-) Desp. Administrativas	100	150	160	410
(=) Resultado por área	100	150	180	430

O modelo de preço de transferência baseado no custo de oportunidade apresenta-se como o melhor modelo para avaliação do desempenho dos gestores. O custo de oportunidade pode ser definido de forma sucinta como o custo da melhor alternativa abandonada. Por exemplo: Se a empresa está adquirindo matéria-prima, logo, o custo de oportunidade não é o preço de mercado. O preço de mercado é a média dos preços praticados pelo mercado para os produtos em iguais condições de prazo, entrega e qualidade. O custo de oportunidade é o menor preço praticado pelo mercado.

Conforme demonstrado, se todos os modelos de preço de transferência apresentam o mesmo resultado para a **empresa** e os objetivos e preços de transferência entre as áreas devem levar em conta o resultado global da entidade, a pergunta que poderia ser feita é: Qual a diferença entre utilizar este ou aquele modelo, se o resultado final será sempre o mesmo?

A resposta a este questionamento está fundamentada nos seguintes pontos:

1. A empresa é descentralizada, ou seja, os gestores podem tomar decisões em suas áreas de responsabilidade?
2. Os gestores são avaliados pelo seu desempenho na administração dos recursos à sua disposição?
3. Os gestores são premiados pelo seu desempenho?

Se as respostas a estas indagações forem positivas, a empresa encontrará no modelo de preço de transferência baseado no custo de oportunidade, o melhor modelo para avaliar a eficácia dos gestores, por não conter índices, taxas ou preços arbitrados pela administração central, representando resultados baseados na oportunidade dos investimentos realizados pelos gestores.

## 5. Conclusões

Para uma eficaz gestão, os preços de transferência devem auxiliar os gestores no objetivo de garantir a continuidade e atingir a missão da organização, através do planejamento, execução e controle das atividades sob sua responsabilidade.

Através da manipulação de variáveis, o modelo de formação de preços de transferência baseado no custo de oportunidade permite a simulação de resultados e conseqüências de fenômenos, sistemas ou objetos. A determinação do preço de um produto ou serviço através de seu custo de

oportunidade permite ao gestor escolher entre as alternativas “produzir ou comprar”, a alternativa que otimize o resultado da empresa.

A utilização do preço de transferência formado pelo custo de oportunidade permite:

1. avaliar os níveis de eficiência e eficácia da empresa, a partir das relações econômicas entre suas atividades;
2. avaliar de forma justa os desempenhos a partir da correta mensuração da contribuição das atividades e das áreas para o resultado da empresa;
3. simulação e avaliação das decisões tomadas pelos gestores;
4. induz ao comportamento adequado dos gestores;
5. não permite o repasse de ineficiências entre as áreas;
6. promove a capacidade competitiva da empresa.

O modelo de transferência baseado no custo de oportunidade é o que identifica melhor o resultado das áreas de uma organização, promovendo ações voltadas para a otimização de seu resultado.

Na impossibilidade de identificar um produto equivalente no mercado, a empresa deve adotar um preço negociado entre o fornecedor e o cliente interno. Neste caso, a base para formação do preço poderia ser o custo-padrão. Quando não houver acordo entre as partes quanto ao preço a ser praticado, deverá a alta administração arbitrar o preço a ser praticado para as transferências. No entanto, ressalta-se que esta medida somente poderia ser adotada em último caso, por inferir critérios de arbitrariedade nos preços, podendo favorecer a análise do desempenho de uma área, em detrimento de outra.

Para a correta avaliação dos gestores é fundamental que se identifique com quanto cada um dos centros de responsabilidades está contribuindo para o resultado global da empresa. Logo, é fundamental que todos os setores da organização sejam identificados como centros de investimento, respeitada a relação custo-benefício da informação.

## 7. Referências

- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CAMPIGLIA, Américo Oswaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.
- FARIA, Ana Cristina de. **A importância do preço de transferência na avaliação de desempenho**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP). São Paulo: USP, 1996.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, S. M. **Cost accounting: a managerial emphasis**. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo, Atlas: 1998.
- JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Trad. Ivo Korytowski, São Paulo: Campus, 1993.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.