
CONSIDERAÇÕES SOBRE OS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA A PARTIR DE UMA PERSPECTIVA DE GESTÃO EMPRESARIAL

ENSAIO

José Paulo Cosenza

Doutorando em Finanças e Contabilidade na Universidade de Zaragoza. Professor do Departamento de Contabilidade da Universidade do Estado do Rio de Janeiro e Contador do BNDES. Mestre em Ciências Contábeis (UERJ), PDG EXEC – Senior Executive MBA (IBMEC), Pós-graduado em Ciências Contábeis (FGV), Graduado em Administração (UFF) e Ciências Contábeis (UERJ).

E-mail: jcosenza@terra.es

Recebido em: 07/03/2003

Aprovado em: 16/03/2004

Ana Isabel Zardoya Alegria

Doutora em Ciências Econômicas e Empresariais (UNIZAR). Professora Titular do Departamento de Contabilidade e Finanças da Universidade de Zaragoza. Licenciada em Ciências Econômicas e Empresariais (UNIZAR). Pesquisadora sobre a satisfação dos usuários de hospitais públicos da Espanha, visando a implantação de modelos de gestão da qualidade com ênfase no EFQM.

E-mail: azardoya@posta.unizar.es

RESUMO

O crescimento industrial, associado ao surgimento de novos modelos de competitividade e à conseqüente necessidade de modernização dos procedimentos de trabalho e das práticas gerenciais, tem originado estratégias corporativas bem elaboradas, que permitem implementar novas práticas de negociação de maneira a otimizar a eficácia dos recursos disponíveis e aumentar a rentabilidade empresarial.

Nesse contexto, a aplicação de uma política de preços de transferência que permita a avaliação do desempenho dos gerentes e das unidades pelas quais estão responsáveis adquiriu grande relevância nas empresas modernas e tornou-se um fator imperativo para os sistemas de informação de tais companhias, sobretudo para as internacionalizadas.

Este trabalho tem por objetivo realizar uma revisão da literatura, analisando e explorando os aspectos preponderantes das práticas de transferência para identificar sua utilidade e importância como instrumento eficaz na mensuração da produção das unidades e do desempenho de seus gerentes.

O estudo conclui que uma política de fixação de preços de transferência baseada no modelo de custo de oportunidade é a que melhor apóia o processo de gestão na análise do desempenho e na maximização dos resultados globais da empresa.

Palavras-chave: preços de transferência, empresas multinacionais, controle gerencial, transações intracompanhias, mensuração do desempenho.

ABSTRACT

Industrial growth associated with new competitive models and the need to modernize work procedures and management practices has brought about the elaboration of corporate strategies to enhance performance. For this purpose new negotiation practices were implemented for more effective use of resources and to increase company profitability.

In this context use of a transfer pricing policy to evaluate the performance of managers and their units has acquired importance in modern companies. It has become an essential part of information systems especially for international companies.

Literature describing important aspects of transfer pricing practice is reviewed in order to identify its usage and importance as an effective measurement instrument.

The study concludes that a transfer pricing policy based on the opportunity cost model is the better alternative for managerial analysis of performance and maximization of overall company results.

Key words: transfer pricing, multinational companies, managerial control, inter-company transfer, performance measurement.

1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo tem-se caracterizado por uma forte competitividade empresarial e constantes mudanças tecnológicas e socioeconômicas, cujos reflexos impõem uma gestão mais eficaz e eficiente do patrimônio administrado, de forma a se preservar a continuidade do empreendimento.

Nesse cenário, o tema “Preços de Transferência” assume primordial importância, visto que as políticas ou os critérios adotados para a determinação das transferências poderão ter reflexos na contribuição das áreas envolvidas nas transações e no resultado final da companhia.

O principal problema que se apresenta na fixação dos preços de transferência está relacionado com a forma de se desenvolver e executar uma política de preços de transferência por meio da qual seja possível mover grupos complexos, com atividades operacionais distintas, em uma mesma direção, sem interferir diretamente nos resultados individuais, beneficiando uma parte em prejuízo de outra. Para um eficaz processo gerencial, é fundamental dispor de um mecanismo que proporcione o crescimento do valor agregado global, sem prejuízo das atividades individuais de cada unidade operacional, e desse modo promova um aumento na motivação da equipe para a realização de tarefas e a consecução dos objetivos propostos.

Sobre essa questão, o sistema de avaliação do desempenho e o modelo de determinação dos preços de transferência de uma organização devem ser preparados de forma conjunta – garantindo-se sempre que os objetivos de ambos sejam complementares e não excludentes – e permitir construir um sistema de avaliação que tenha como fim o alcance dos objetivos globais.

Esse conjunto de medidas permitirá aplicar as operações de controle da melhor maneira, compatibilizando o processo de controle, do ponto de vista da Contabilidade Gerencial, com as peculiaridades dos preços de transferência.

A proposta deste trabalho é efetuar uma revisão bibliográfica das práticas de transferência, procurando identificar, dentre as metodologias utilizadas, aquela que se apresenta como mais eficaz para o processo decisório e a avaliação do desempenho, servindo de elemento motivador para

que as unidades e seus respectivos gerentes realizem as transações e conduzam à maximização dos resultados de toda organização.

2. CONSIDERAÇÕES SOBRE A FUNÇÃO DE CONTROLE SOB A ÓPTICA DA EFICÁCIA EMPRESARIAL

A concentração econômica mundial tem influenciado as técnicas de gestão, considerando-se que as empresas estão sendo forçadas, por um lado, a atender as demandas sempre maiores dos agentes econômicos (empregados, fornecedores, financiadores, governos, acionistas, etc.), e, por outro, a manter um contínuo processo de crescimento, sem perda de sua rentabilidade. As companhias que não conseguem suportar essas pressões terminam por viver em situação de grande dificuldade, podendo até extinguir suas atividades.

Considerando-se que à medida que a gestão empresarial se torna mais complexa é conveniente que as empresas aumentem progressivamente o grau de descentralização de suas decisões, delegando-as aos responsáveis das diferentes unidades, um modelo descentralizado para a tomada de decisão favorece as empresas contra as incertezas.

A vantagem dos modelos de decisão descentralizados reside no fato de permitirem que as tarefas operacionais sejam executadas por quem está mais próximo delas. No entanto, paralelamente a uma maior descentralização, é necessário também incrementar os mecanismos de controle, em especial os formalizados.

A formulação clássica de descentralização estabelece uma série de vantagens, mas também apresenta inconvenientes. Como aspectos positivos, podem ser citados a distribuição de funções entre a sede e as divisões, uma melhor adaptação das divisões às contínuas mudanças, a concentração da direção na estratégia empresarial, condições mais próximas à realidade do mercado, aumento da motivação e melhoria da categoria, formação dos responsáveis. Como desvantagens, a repetição de funções, a aparição de decisões não funcionais e a complexidade em criar um sistema de informação que evite tais decisões. Para eliminar o inconveniente da aparição de decisões não funcionais é necessário lidar com um sistema de controle gerencial baseado em indicadores

quantitativos e qualitativos e fundamentado em uma perspectiva estratégica de direção.

Um processo de descentralização sob um enfoque moderno leva, necessariamente, à priorização do indivíduo e de seu conhecimento. Para contemplar a exigência de novas formas de coordenação da atividade econômica e social dos recursos humanos, as pessoas envolvidas devem contribuir com um projeto que identifique e permita compartilhar os valores e os conhecimentos. Nessa linha, é importante estimular as diferentes pessoas envolvidas na atividade organizacional a assumir comportamentos empresariais e motivá-las a tomar decisões responsáveis. Sobre essa questão, AMAT (1992) diz que é importante potencializar um controle participativo, de caráter flexível, que envolva todo o efetivo. Essa sistemática, além de promover ajustes contínua e permanentemente, deve aceitar a ocorrência de conflitos e diferenças entre as pessoas.

O primeiro passo para a descentralização do processo decisório em uma organização é a identificação dos centros de responsabilidade, que podem ser divididos em centros de custo, de lucro ou de investimento. O controle financeiro será distinto, em cada caso, e se realizará conforme a responsabilidade financeira de cada centro. Nos centros de custo, o gestor somente responderá pelos custos referentes à sua área de atribuição; nos centros de lucro, o responsável tem poder para influir nas vendas e despesas do centro; nos centros de investimento, o gerente responde também pela rentabilidade.

O sistema de controle de gestão deve assegurar a eficácia empresarial e, para isso, convém desenvolver um mecanismo capaz de guiar as relações entre as unidades de forma que as avaliações dos desempenhos e resultados sejam as mais justas e corretas. Verifica-se, então, que a função do gerente engloba duas responsabilidades principais: uma relacionada com a área sob seu comando e outra associada com a empresa da qual depende. Em seu processo decisório, deve buscar a otimização de resultados, de maneira que as atividades sob sua responsabilidade contribuam favoravelmente para o resultado global da empresa.

Ao exercerem suas atribuições, os gerentes devem trabalhar para otimizar os resultados das unidades conjuntamente, já que a maximização das contribuições individuais das unidades não

necessariamente garantirá melhores resultados para toda a empresa. Os preços de transferência, utilizados corretamente, são muito úteis para a medida dessas contribuições, dado que o modelo adotado pode ajudar na identificação do nível de benefício proporcionado por cada unidade ou atividade ao resultado global da organização, além de induzir os gerentes a uma tomada de decisão mais proativa e responsável.

3. CONCEITOS E VARIÁVEIS FUNDAMENTAIS NA POLÍTICA DE PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA

Embora inicialmente tenha sido definido em função do valor de custo dos produtos e serviços transferidos de um centro produtor para outro dentro de uma mesma empresa, houve grande ampliação do conceito “Preços de Transferência” desde suas primeiras aplicações em organizações empresariais.

As mudanças ocorridas no cenário internacional, com a conseqüente elevação da competitividade, obrigaram as organizações a desenvolverem suas atividades em um ambiente globalizado, buscando usufruir das vantagens oferecidas por mercados economicamente mais rentáveis, e melhorar então sua rentabilidade total.

O conceito de preços de transferência foi se desenvolvendo nesse contexto, visto que as transferências entre unidades ou empresas ligadas economicamente converteram-se numa importante variável para o planejamento estratégico das organizações, para a área fiscal-tributária mundial e para o mundo dos negócios internacionais.

Portanto, é possível definir “preços de transferência” como a expressão monetária da movimentação de bens econômicos – matérias-primas, produtos semi-acabados, produtos acabados, serviços ou direitos intangíveis – em operações mercantis entre centros produtores ou unidades de negócio de um mesmo grupo econômico.

Baseando-nos nessa definição, podemos extrair três elementos fundamentais para a fixação dos preços de transferência: i) a noção de grupo econômico – vinculando jurídica e economicamente as partes realizadoras da operação mercantil; ii) a política ou os parâmetros orientadores – já que sem

uma boa caracterização estratégica é impossível formular os fatores internos e externos a serem considerados, de modo a estabelecer a hierarquia entre eles; e iii) o valor estabelecido – uma vez que a determinação de um valor econômico para as transferências incidirá diretamente sobre os resultados de cada centro produtivo ou unidade de negócio.

Considerando que os preços de transferência definem a valoração dos bens, serviços ou direitos transferidos e que isso é motivado pela existência de relações entre empresas ou unidades vinculadas jurídico-economicamente, é necessário ter em conta uma série de fatores externos e internos que condicionam a escolha dos critérios para sua fixação. Na tomada de decisão existem fatores quantificáveis e não quantificáveis que devem ser examinados, observando-se sempre que todos eles estão fortemente ligados a aspectos políticos, sociais, culturais, fiscais-tributários e econômico-financeiros do local em que o grupo econômico atua.

Por outro lado, é necessário também se adequar às políticas fiscais internacionais, aos controles governamentais locais e às normas sobre comércio exterior, além de aos custos, à situação de competitividade e à demanda. Por essa razão, o estudo dos preços de transferência pode incluir aspectos econômico-financeiros, organizacionais e comportamentais. Além disso, envolve fluxos domésticos e internacionais de bens, direitos e serviços, apresentando-se como um tema internacional de grande complexidade, por estar revestido de características complexas e dinâmicas que envolvem aspectos controversos.

Dentre os grupos de interesses e objetivos da política de preços de transferência, de acordo com DRUMM (1983), há quatro principais: 1º) coordenação de decisões de atribuição de bens e serviços; 2º) determinação de receitas e lucros das divisões ou filiais; 3º) redistribuição de resultados para a determinação dos impostos a pagar; e 4º) redistribuição dos resultados para alcançar vantagens competitivas.

Com base nesses fatores principais, o conceito de preços de transferência deve incorporar, além de sua finalidade de mensurar os resultados e as contribuições geradas em cada atividade, características que estimulem os gerentes na busca, de forma lúcida e objetiva, do êxito da organização

inteira mediante sua atuação em uma área particular.

Além da premissa de que toda empresa é um processo de interação de diversas atividades, com o fim de transformar os recursos disponíveis em produtos e serviços, o conceito de preços de transferência, de acordo com PEREIRA e OLIVEIRA (2001), deve ter como fundamentos que: a) as atividades organizacionais possuem um caráter econômico que se concretiza por meio do consumo dos recursos e da geração dos produtos e/ou serviços; b) os recursos utilizados na atividade empresarial são escassos e, portanto, possuem um determinado valor econômico; c) os bens e/ou serviços produzidos que satisfazem necessidades ambientais também possuem um certo valor econômico; e d) todas as atividades organizacionais contribuem para o resultado econômico da empresa.

São também implícitas ao conceito de preços de transferência, conforme OLIVEIRA e PEREIRA (2000), as noções de intermediação das áreas de responsabilidade organizacional, de reconhecimento do resultado gerado pelas áreas e atividades, e de mensuração da evolução do patrimônio da organização, considerando-se todos os eventos relacionados com a formação de seus resultados.

De acordo com HORNGREN, FOSTER e DATAR (2002), o objetivo fundamental dos preços de transferência é facilitar o processo decisório de uma organização descentralizada. Portanto, a eficácia de um sistema de preços de transferência será proporcional ao grau de adequação gerencial a três critérios principais: a) a congruência dos objetivos; b) a otimização dos esforços; e c) a autonomia.

Assegurar a congruência dos objetivos, ser equitativo com todas as unidades de negócios e minimizar os conflitos de interesses entre elas são, para ROSSETTO (1999), as razões do efetivo êxito de uma política de preços de transferência.

Entretanto, ainda que seja uma ferramenta gerencial, a política de preços de transferência é também um instrumento comportamental, pois tem a função de motivar as partes incluídas a buscarem as melhores soluções para a empresa como um todo. Caso um dos lados não perceba ou não aceite os preços de transferência como justos e adequados, o uso de uma política de preços de transferência pode

trazer mais problemas que benefícios para a organização.

Para funcionar como uma eficaz ferramenta de apoio ao processo de gestão, o conceito de preços de transferência, incorporado ao sistema de informação da empresa, tem de: 1º) possibilitar um sistema de avaliação dos níveis de eficiência e eficácia da empresa, a partir das relações econômicas entre suas atividades; 2º) permitir avaliações de desempenho justas, com base na medição correta da contribuição das atividades e das áreas para o resultado global da empresa; 3º) suportar e possibilitar simulações e a análise das decisões tomadas; 4º) induzir os gerentes a comportamentos adequados; 5º) evitar a propagação da ineficiência de um centro produtor ou unidade para os demais; e 6º) promover a capacidade competitiva da empresa.

A questão dos preços de transferência não pode ser estudada isoladamente, sem a análise da estrutura organizacional e dos objetivos estratégicos da empresa. Segundo pesquisa realizada por ECCLES (1983) com executivos de diferentes setores econômicos norte-americanos, a chave para resolver o problema dos preços de transferência nas companhias é a estratégia¹. Esse autor comenta também que os sistemas de preços de transferência são um meio para a geração de informação e implantação da estratégia do produto e da unidade de negócio.

Assim, para ECCLES (1983), uma empresa ou qualquer tipo de organização pode ser disposta em duas dimensões amplas da estratégia aplicável ao nível do produto ou serviço da unidade de negócio e da empresa: a integração vertical e a diversificação. A primeira dimensão, representada no eixo vertical, corresponde ao grau de rentabilidade de cada ciclo operacional na cadeia de benefícios e enfatiza a interdependência; já a segunda, representada no eixo horizontal, refere-se ao grau de diversificação das contribuições de cada negócio e foca a independência. O gerente pode utilizar o plano definido por essas duas dimensões estratégicas com

o objetivo de identificar em que quadrante está localizada sua empresa ou, então, em qual ele deseja levá-la a situar-se.

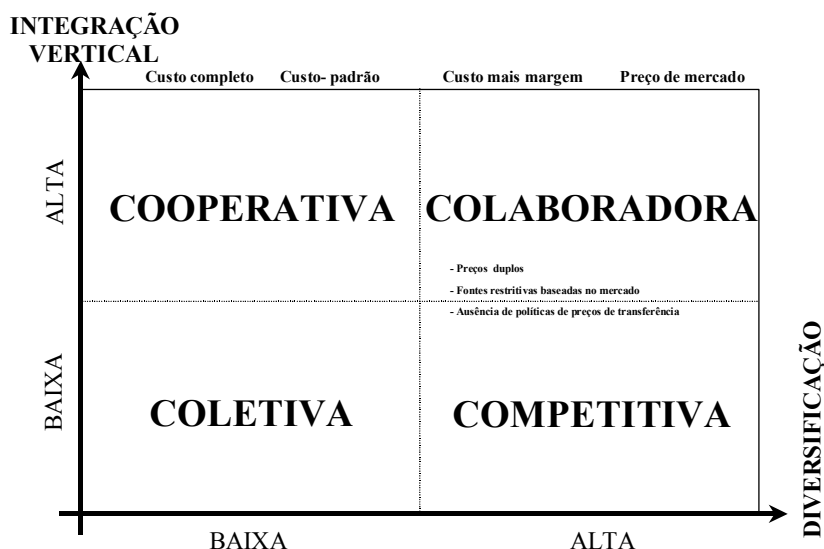
Essa classificação ajuda a análise da própria empresa ou unidade de negócio, já que a combinação das duas dimensões estratégicas está associada às características organizacionais particulares, inclusive à política de preços de transferência. Para cada estratégia adotada há uma política de transferência que se apresenta mais ou menos eficaz ou adequada.

ECCLES (1983) denominou de Plano Analítico do Administrador (PAA) sua metodologia. A partir do PAA, podem ser representados quatro tipos puros de organizações que facilitam a análise e a compreensão do gerente: a competitiva, a cooperativa, a colaboradora e a coletiva. Os preços de transferência podem ser classificados em tais tipologias organizacionais, ainda que nas organizações do tipo coletivo não exista nenhuma política de preços de transferência conhecida.

Esse autor entende que do mesmo modo que a política de preços de transferência pode ser utilizada para manter a classificação de uma empresa no PAA, também pode servir de instrumento para direcioná-la na busca por uma futura posição estratégica desejada. A necessidade de diversificação, a opção pela descentralização ou o desejo de dar maior ênfase ao desempenho de cada unidade podem levar uma companhia a se mover de uma posição cooperativa para uma colaboradora dentro do PAA, ou seja, a uma maior integração vertical. Ao aumentar o fluxo total de produtos e otimizar o resultado geral, ela pode passar da área competitiva para a colaboradora. Exatamente nessas ocasiões de mudança estratégica é que surgem os conflitos envolvendo os preços de transferência, pois basta que alguma unidade deixe de ter o preço de transferência como justo para que a mudança venha acompanhada de conflitos, independentemente do sentido do movimento da companhia no PAA.

¹ Também o estudo da ERNST & YOUNG (1999) sobre as práticas, percepções e tendências das políticas de preços de transferência em 19 países detectou que a maioria das MNEs e de seus executivos definem esse tema como sendo da máxima importância para suas estratégias competitivas e para as decisões empresariais.

Gráfico 1: Políticas de preços de transferência e objetivos estratégicos



Fonte: ECCLES, 1983.

Nas organizações do tipo colaboradoras, sempre que utilizado como base o valor de mercado, os preços de transferência funcionam como excelente instrumento de coleta de informações e de controle, casos em que é natural que surjam conflitos.

Quando os preços de transferência são construídos a partir dos custos, podem distribuir subsídios, dar proteção a certas unidades recém-implantadas ou privilegiar fontes internas, o que também pode trazer problemas de conflitos intra-organizacionais.

Quadro 1: Características das tipologias organizacionais e políticas de preços de transferência

Características	Cooperativa	Competitiva	Colaboradora
Estratégia	Estratégia da companhia	Agregado de estratégias da divisão	Perspectivas empresariais como um todo, mutuamente definidas
Estrutura Organizacional	Funcional	Multidivisional	Matricial
Sistemas de Avaliação	Custos, comparados com os orçamentos e fatos passados	Lucros, ROI, comparados aos orçamentos interno e externo	Combinações de custos, lucros e ROI, comparados com o orçamento
Processos de Negociação	De cima para baixo e negociações compartilhadas	De baixo para cima e negociações compartilhadas	Interativos Negociações mistas
Método de Avaliação da Responsabilidade dos Gerentes	Destino compartilhado	Espectador imparcial	Confiança racional
Controle da Alta Administração	Através de estruturas sobre ações	Através dos sistemas de resultados	Através de processos por meio do balanço de estruturas e sistemas
Base de Transferência	Modelos de custos	Valores de mercado	Crêrrios políticos ou econômicos

Fonte: ECCLES, 1983.

Para que um sistema de avaliação de desempenho e de resultado seja útil na tomada de decisão, os preços de transferência devem ser estabelecidos com base em conceitos racionais, lógicos, justos e capazes de conduzir às melhores decisões para a organização. Todavia, a utilidade desse conceito, no contexto do sistema de informação gerencial, está condicionada ao conjunto de outros conceitos que o sustentam na metodologia de sua determinação.

4. METODOLOGIAS UTILIZADAS PARA CÁLCULO DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA

Em razão da natureza subjetiva dos preços de transferência, é muito comum a aplicação de diferentes métodos para a determinação de seu

valor; tais metodologias podem ser classificadas segundo quatro enfoques principais: mercado, custos, político ou econômico.

Os autores que se dedicaram ao estudo deste tema concordam em que não há um único modo de fixação dos preços para as transferências capaz de cobrir todos os objetivos estabelecidos por uma organização. Existem, sim, distintas tipologias para fixar os preços de transferência, cada qual apresentando vantagens e inconvenientes em sua aplicação (DOMÍNGUEZ CASADO e RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, 1997). Ao se escolher uma delas, é necessário levar em consideração aquela mais adequada para a cobertura dos interesses globais da empresa ou do grupo econômico (MARTÍN MOSQUEDA, 2000).

Quadro 2 – Métodos de fixação dos preços de transferência

Base	Crítérios	Metodologia	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Valores de Mercado	Preço corrente Preço ajustado Preço estimado	São determinados pelo mercado, por meio da força dos agentes econômicos.	O custo não tem influência em sua determinação e é aceito pelas autoridades.	Necessitam de um mercado competitivo e incorporam elementos que, em geral, são externos à empresa.
Modelos de Custos	Custo completo Custo variável Custo-padrão Custo mais margem Custo de reposição Custo por atividade	São determinados mediante a soma dos custos em que se incorreu para a elaboração do produto ou serviço, seguindo-se o método correspondente em cada caso.	Sua simplicidade.	Permitem a propagação de ineficiências operacionais, induzindo a resultados ilusórios ou distorcidos, além de impossibilitarem a efetiva avaliação gerencial.
Crítérios Políticos	Preço negociado Preço arbitrado	São preços negociados ou fixados arbitrariamente pela administração central.	Estimula a participação dos gerentes na tomada de decisão.	Têm grande influência das habilidades individuais para a negociação.
Crítérios Econômicos	Custo marginal Custo de oportunidade Programação linear Decomposição	São determinados pelos fatores de produção sob condições ótimas de maximização e de utilidade econômica.	Estimula o incremento do resultado operacional e do lucro gerado pelas operações da unidade.	Induzem a manipulações por estimularem a competitividade das unidades, além de exigirem um sistema de informação centralizado.

Fonte: Elaboração própria dos autores.

4.1. Métodos baseados nos valores de mercado

Esta forma de determinação dos preços de transferência está baseada no valor que seria pago em uma transação entre partes totalmente independentes. Em geral, os preços são estabelecidos pelas forças dos agentes econômicos (oferta e demanda), que servirão para a formação dos preços de transferência entre as partes negociantes. No entanto, somente se houver um mercado externo consistente, oligopolístico e perfeitamente competitivo os preços de mercado poderão ser utilizados como base para a fixação dos preços de transferência.

SANTOS (1995) considera que os preços de transferência com base nos valores de mercado são um custo de oportunidade do demandante (provedor do produto ou serviço), como um ingresso potencial, enquanto para o adquirente da transferência representa o custo que ele teria se

comprasse no mercado externo. Assim, por esse critério, os custos internos de produção não apresentam influência na negociação, fato que pode levar ao desinteresse pela busca de melhores margens de rentabilidade e de produtividade.

Para que os preços de transferência baseados nos valores de mercado sejam apropriados, é necessário que as partes tenham independência para negociar externamente e que exista um mercado com quantidade, prazos e condições de entrega e serviço de pós-venda bem definidos.

Ainda que os preços de transferência estabelecidos com base nos valores de mercado tenham a vantagem de ser, teoricamente, de fácil aplicação, sua operacionalização se torna difícil, dado que é necessário considerar todas as variáveis específicas de cada segmento ou atividade que interferem nas vendas – quantidade, qualidade, prazos, marcas, localização, etc.

Quadro 3 – Vantagens e inconvenientes dos preços de transferência baseados nos valores de mercado

Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> - Permitem maior autonomia dos gerentes, ao promover uma verdadeira descentralização; - Possibilitam desenvolver um efetivo sistema de avaliação dos gerentes e de suas unidades; - Têm a vantagem de ser aceitos pelas autoridades fiscais internacionais; - Evitam a perda de tempo dos executivos em negociações de preços; - Refletem a lucratividade das operações e a eficiência das atividades; - Evitam que os custos influam nos preços finais dos produtos ou serviços; - Oferecem dados para o planejamento empresarial; - Proporcionam descontos financeiros à unidade vendedora; - Permitem minimizar os problemas de congruência de objetivos, de incentivos e de autonomia organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requerem a existência de um mercado externo consistente e competitivo; - Podem sofrer os efeitos da instabilidade dos preços em alguns mercados; - Estão sujeitos à incorporação de distorções provocadas por variáveis de difícil estimativa, como custos financeiros, custos pós-venda, previsões de insolvência e políticas de cada empresa; - Podem incorporar custos em que a empresa ou divisão normalmente não incorrem, tais como impostos, comissões, seguros e fretes; - Necessitam de informações atualizadas e confiáveis sobre os preços praticados pela concorrência; - Podem ser demasiado laboriosos em ambientes onde haja maior grau de incertezas e sujeitos a grandes mudanças políticas, monetárias, tecnológicas e econômicas; - Apresentam dificuldade na fixação do preço de produtos intermediários.

Fonte: Elaboração própria dos autores.

O propósito deste método desaparece quando é possível a qualquer uma das partes incluídas na negociação ter o controle do mercado. BENKE JR. e EDWARDS (1980) apresentaram uma série de fatores característicos da existência de mercados com características oligopolistas e monopolistas, e

concluíram que a exigência básica para o uso de preços de transferência baseados em valores de mercado é a existência de mercados perfeitamente competitivos; se as imperfeições do mercado são leves, esta metodologia pode ser utilizada, já que a perda de eficiência é pequena; caso contrário, se as

imperfeições são relevantes, não é aconselhável sua aplicação.

Existem três metodologias para o estabelecimento de preços de transferência baseados nos valores de mercado: o preço corrente, o preço ajustado e o preço estimado. No primeiro método, os preços se estabelecem com base no valor vigente no mercado, sem nenhum tipo de ajuste ou rebaixamento; o segundo critério constitui um refinamento da sistemática anterior, pois ajusta os preços correntes pela exclusão dos eventos de gastos nos quais a empresa não incorre em suas transações internas; já o último utiliza uma estimativa de preços de mercado, posto que os preços históricos não refletem os custos da produção real. Essa situação ocorre nos casos de unidades que estão iniciando as operações e ainda não alcançaram os efeitos da curva de aprendizagem.

Ainda que a aplicação da técnica de preços de mercado correntes possa parecer difícil em algumas ocasiões, é um método simples, que permite avaliar as atividades das unidades e dos gerentes segundo a autonomia que lhes foi delegada; ademais, é uma eficaz ferramenta para conduzir a decisões ótimas se há um mercado perfeitamente competitivo e uma pequena interdependência dos centros ou unidades.

A metodologia dos preços de mercado ajustados, mesmo tendo a vantagem de não incorporar os elementos que a organização não está acostumada a absorver em suas atividades operacionais, pode, de acordo com ROOK (1971), conduzir à incorporação

de distorções provocadas por variáveis de difícil estimativa (custos financeiros, serviço pós-venda, previsões de insolvência, etc.) e pelas políticas próprias da empresa; além disso, o ajuste realizado pode ser arbitrário, não excluindo aquelas partidas que necessariamente estariam distorcendo os preços de mercado. Essa sistemática pode ser também lenta e desordenada em virtude da dificuldade em se encontrar um preço de mercado satisfatório, o que pode gerar um número crescente de debates sobre preços individuais.

A utilização de critérios baseados nos preços de mercado estimados é recomendada se houver flutuações de preços em curto prazo e se a empresa desejar eliminar seus efeitos no preço do produto, a fim de evitar que as unidades especulem entre si e constituam estoques de produtos para obter vantagens com tais flutuações.

4.2. Métodos baseados nos modelos de custos

É a metodologia mais utilizada, na prática, em razão de sua simplicidade; traz consigo, porém, o problema da subjetividade dos procedimentos empregados para ratear os custos fixos entre as unidades, já que se utiliza como referência de cálculo os custos proporcionados pela contabilidade analítica. Entre os métodos baseados em custos, os mais utilizados são o custo mais margem e o custo completo, seguidos, em menor escala, do custo variável e do custo padrão, também chamado de custo-padrão.

Quadro 4: Vantagens e inconvenientes dos preços de transferência baseados nos modelos de custos

Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none">- Apresentam grande simplicidade;- Podem ser medidos e verificados, além de estarem imediatamente disponíveis;- Permitem o cálculo dos custos unitários nos diferentes estágios de produção.	<ul style="list-style-type: none">- Permitem o repasse de ineficiências operacionais;- Ignoram as condições relevantes de mercado;- São insuficientes para a identificação da rentabilidade gerada nas atividades;- Podem diminuir a motivação das unidades ou centros que estão fornecendo os produtos semi-acabados.

Fonte: Elaboração própria dos autores.

Por outro lado, cabe ressaltar que todos os critérios baseados no custo são conflitantes com o conceito de descentralização de responsabilidade ou de unidades de negócios. Mesmo que a atribuição de preços de transferência baseada no custo completo seja simples em sua aplicação, é um

critério limitado. Ao transportar as ineficiências da unidade vendedora para a unidade compradora, faz com que os resultados das compradoras dependam do volume de produção das unidades que transferem os produtos ou serviços, pelo efeito da

distribuição dos custos fixos, impossibilitando a análise do desempenho das unidades e dos gerentes.

O critério baseado no custo variável real das transferências tem pouca eficácia na avaliação do desempenho em longo prazo e pode prejudicar o grau de motivação. Ao transferir somente os custos variáveis, não cumpre o objetivo de rentabilidade das unidades, apesar de oferecer informações úteis à tomada de decisão e assegurar a melhor utilização das instalações em curto prazo.

Os critérios relacionados ao custo padrão, mesmo evitando transpassar ineficiências de produção e permitindo a fixação dos preços de forma rápida e automatizada, preconizam, como condição de limitação, a exigência de um sistema de informação centralizado para o estabelecimento e o controle dos padrões do processo produtivo, o que é conflitante com o fundamento maior dos preços de transferência — a descentralização.

Se os produtos ou serviços transferidos não apresentam diferenças significativas em relação aos oferecidos no mercado, o estabelecimento de preços de transferência, baseado na aplicação de uma margem de lucro (*mark up*) sobre o custo-base, serve de apoio para a tomada de decisões econômicas e para a medida do desempenho. Além disso, apresenta objetividade e conveniência. No entanto, incorpora também ineficiências operacionais, por estar sujeito à influência do volume transacionado e às manipulações dos custos para fixação da margem de lucro ou de rendimento sobre o capital empregado, podendo levar a resultados ilusórios.

A dificuldade para valorar as transferências com base no custo de reposição está na subjetividade e complexidade em estabelecer quais preços de substituição seriam mais adequados no momento da transferência, dada a variedade de fornecedores e produtos com características similares.

Ainda que a determinação dos preços de transferência a partir da perspectiva dos custos das atividades desempenhadas tenha como meta a criação do valor do produto e, por conseguinte, o aumento do benefício obtido, além da redução dos conflitos entre os gerentes das unidades, não é um método totalmente perfeito, pois pode transladar ineficiências de uma unidade a outras. Considerando-se que cada entidade tem suas

particularidades, o que pode ser vantajoso para umas, pelo critério custo/benefício, pode não ser para outras. Deve-se, portanto, realizar um estudo prévio das vantagens e desvantagens em se aplicar tal critério.

4.3. Métodos baseados em critérios políticos

São os que utilizam os aspectos políticos como base de cálculo para os preços de transferência dos produtos, serviços ou direitos. Esses critérios são acatados por ambas as partes negociantes — adquirente e demandante — e podem ser estabelecidos segundo o processo de negociação ou a partir do valor arbitrado pela alta administração.

Existem evidências de pontos fortes e débeis surgidos com a aplicação dos preços de transferência baseados em critérios políticos, destacando-se, favoravelmente, o estímulo à atitude negociável — o que aumenta a motivação dos gerentes pelo reconhecimento de sua atuação e desempenho — e, negativamente, o fato de que os valores das transferências seriam influenciados pela habilidade de negociação entre os gerentes ou por seu poder político na cadeia organizacional, e não pela medida do desempenho operacional efetivo.

Os métodos de transferência baseados em critérios políticos conhecidos são o preço negociado e o preço arbitrado. O primeiro baseia-se no valor negociado e aceito pelas partes incluídas na transação de compra e venda, seja essa base de fixação estabelecida ou não a partir de parâmetros de referência, como a informação sobre custos e mercado; no segundo, porém, a determinação dos preços de transferência se realiza de forma arbitrária pela administração central, sem que nenhuma das partes negociadoras tenha poder de interferência no processo.

Ainda que a administração central tenha pouca interferência na negociação, fixando somente regras e delineando um cronograma para a elaboração e validade dos preços acordados entre as partes, as metodologias baseadas na negociação dos preços de transferência deveriam ser o último recurso para a fixação dos preços das transferências, justificando-se somente diante da inexistência de um mercado efetivo ou simulado para os produtos objeto das negociações, ou quando da identificação de grande insegurança para a determinação ou identificação de seus custos.

Quadro 5: Vantagens e inconvenientes dos preços de transferência baseados em critérios políticos

Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none">- Conduzem a um maior grau de autonomia, com a descentralização da autoridade;- Permitem o controle efetivo sobre os lucros e a rentabilidade dos centros de lucros;- Melhoram a produtividade, o interesse e a motivação dos gerentes;- Permitem a obtenção de recursos a preços mais baixos;- Podem criar condições para um maior desempenho comercial dos gerentes;- Possibilitam informações de melhor qualidade para a tomada de decisão;- Dão maior liberdade de atuação aos gerentes, sem a perda da correspondente responsabilidade.	<ul style="list-style-type: none">- Consomem, em excesso, o tempo dos executivos nas negociações;- Podem implicar uma redução dos resultados globais da organização;- Medem a capacidade de negociação do corpo gerencial e não seu desempenho efetivo;- Podem gerar problemas organizacionais e conflitos em razão da interferência da alta administração no processo de negociação;- Necessitam de informações atualizadas e confiáveis sobre os preços praticados no mercado;- Podem reduzir ou inibir o poder de negociação dos gerentes;- Estão sujeitos ao risco de informações imprecisas ou forçadas que têm como objetivo melhorar a negociação.

Fonte: Elaboração própria dos autores.

Em relação ao preço arbitrado, não há nenhum incentivo ao processo de negociação para a busca de maiores benefícios, o que pode levar à inibição total ou parcial dos gerentes e à sua conseqüente desmotivação; isso se deve, geralmente, ao fato de que os preços são estabelecidos mediante critérios que incorporam elementos políticos, como a absorção de novos mercados, a redução da competitividade da empresa, o incremento ou redução das importações e exportações, as flutuações cambiais, os movimentos internacionais de investimentos e a redução dos impostos.

Então, tal critério retrata uma imposição da administração central; além disso, a tomada de decisão sobre os preços ótimos para as transferências é efetuada por quem está distante, fato que vai de encontro a fundamentos básicos de um sistema de preços de transferência: a autonomia organizacional e os ganhos de desempenho e escala que podem ser obtidos com a descentralização administrativa.

4.4. Métodos baseados em critérios econômicos

São aqueles que fazem uso de modelos fundamentados em conceitos econômicos específicos como base de cálculo para os preços de transferência. O processo de descentralização das organizações demanda maior competitividade intra-organizacional, já que as unidades, ao negociarem entre si, buscam êxitos que lhes permitam o maior incremento possível de seus resultados.

Como as soluções apresentadas pelos métodos baseados em valores de mercado, modelos de custos e critérios políticos apresentam falhas no tocante à rentabilidade máxima do lucro, surgiram alternativas baseadas em conceitos econômicos, como o custo marginal, o custo de oportunidade, a programação linear e a programação por decomposição, que, de acordo com ABDEL-KHALIK e LUSK (1974), buscam fundamentalmente conciliar a distribuição eficiente dos recursos com a autonomia operacional das unidades.

Quadro 6: Vantagens e inconvenientes dos preços de transferência baseados em critérios econômicos

Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> - Permitem obter informações de melhor qualidade para a tomada de decisão; - Possibilitam o efetivo controle sobre os lucros e rentabilidade gerados pelas unidades; - Conduzem à maximização da capacidade produtiva e da produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Põem demasiada ênfase nos aspectos quantitativos da atividade operacional; - Podem implicar uma perda da autonomia das unidades da organização; - Estão sujeitos às manipulações dos dados para melhoraria da rentabilidade das unidades.

Fonte: Elaboração própria dos autores.

Ainda que a maioria dos autores considere como sinônimos os termos custo variável e custo marginal ou incremental, há uma distinção entre eles: os custos marginais são os que devem ser adicionados quando da produção de uma unidade a mais, diferentemente dos custos variáveis, que são fixos unitariamente, ou seja, representam custos futuros.

Além da perda de autonomia, o custo marginal apresenta as mesmas limitações dos custos variáveis e, na prática, é de difícil mensuração, por estar sempre variando de acordo com a escala de produção e por não existir nenhum método para a sua determinação de forma precisa, já que os custos nem sempre são claramente fixos ou variáveis. Em verdade, o custo marginal é recomendável somente em situações nas quais o bem transferido é um produto intermediário e não dispõe de um mercado competitivo. Nesse caso, o preço de transferência deveria ser igual ao custo marginal de fabricação do produto intermediário para uma quantidade predeterminada, pois isso conduziria as unidades à maximização dos lucros da entidade.

A determinação dos preços de transferência baseada na utilização de modelos matemáticos tenta maximizar as restrições de recursos da unidade vendedora; assim, para DOPUCH e DRAKE (1964), um ponto importante é que a alta administração fixe o valor de uma unidade adicional de recurso para cada restrição (denominado na literatura como preço-sombra ou *shadow price*), ou seja, estabeleça quanto crescerá a função objetiva relativa aos lucros, em razão do aumento de cada unidade de restrição, e determine de que forma os recursos escassos serão utilizados pelas unidades.

Para ABDEL-KHALIK e LUSK (1974), os critérios matemáticos enfraquecem a autonomia das unidades, pois apresentam uma clara harmonia com a centralização, violando, então, a razão principal da

existência dos preços de transferência – a descentralização. Os preços-sombra são um modo de valorar os bens econômicos em função da eficiência dos fatores no processo interno da empresa. São fixados como uma variável endógena dependente dos coeficientes tecnológicos, que relacionam os recursos aos processos, desconsiderando, portanto, a situação do mercado (GARCÍA BÉNAU: 1986).

ROSSETTO (1999) salienta que os preços-sombra somente refletirão adequadamente os custos de oportunidade se não houver modificações no *mix* de produtos e os recursos escassos estiverem sendo utilizados eficientemente; assim, tais preços só serão válidos dentro de uma empresa e seus valores dependerão da atribuição interna de recursos. Outro inconveniente dos preços-sombra, segundo GARCÍA BÉNAU (1986), é a impossibilidade de serem usados como base de decisões descentralizadas, já que todo o lucro fica alocado na unidade possuidora dos recursos escassos, em detrimento daquelas que trabalham em plena capacidade sem restrições operacionais. Apresentam, também, limitações para a avaliação do desempenho, ao induzir os gerentes a manipularem seus informes sobre sua capacidade operacional e exigir um fluxo de informações centralizado na alta administração para formular e solucionar o modo empregado.

Como solução alternativa às limitações de uma proposta descentralizadora da programação matemática, DANTZIG e WOLFE (1960) desenvolveram um critério por meio do qual tentavam resolver problemas com grande número de variáveis, mediante a sua subdivisão em partes menores, contendo, por um lado, a função objetiva do problema corporativo e suas restrições e, por outro, as restrições e as funções objetivas específicas de cada unidade. Assim, através de um

processo interativo, tentavam calcular a solução ótima para cada unidade de negócio, objetivando a melhor solução corporativa. De acordo com BELKAOUI (1986), esse é um método que busca ajustar a realidade a um modo ideal representativo do processo de esforço dos usuários.

A partir de então, houve outras contribuições nesse campo. WHISTON (1964), por exemplo, desenvolveu uma sistemática de propostas e contrapropostas de preços e quantidades entre as unidades, que resultasse em uma solução ótima para a organização, utilizando o conceito de preços-sombra; BAUMON e FABIAN (1964) revisaram o estudo de DANTZIG e WOLFE tentando aplicar numericamente a referida proposta; e HASS (1968) estendeu o método de decomposição às situações de interdependência entre oferta e demanda.

Em definitivo, o que pretende esse critério é buscar informações nas unidades para que a administração central maximize o resultado global, repassando-o às unidades mediante curvas de oferta e demanda para seus produtos. Por isso é um processo interativo, que tem início com a determinação e submissão à administração central de uma planificação ótima de produção e preços para cada unidade, a partir da perspectiva dos lucros unitários informados pela corporação e visando às restrições de recursos.

O passo seguinte é analisar as propostas segundo seu impacto no lucro global e no lucro específico de cada unidade. Com isso fica estabelecido um bônus correspondente ao aumento do benefício de cada produto ou serviço, equivalente à economia externa que ele oferece, ou uma penalidade decorrente da ineficiência econômica, que se aplica ao preço proposto pela unidade e às novas quantidades, o que leva as unidades a reformularem suas propostas iniciais e submetê-las novamente à análise. Essa sistemática se prolonga até que as propostas das unidades não acarretem mais aumentos no benefício global.

Contra essa metodologia, ainda que normalmente seja utilizado um processo interativo para a determinação dos preços de transferência, há o fato de que todos os seus procedimentos de cálculo estão vinculados a um conjunto de restrições e a uma função-objetivo previamente estabelecida pela administração. Apesar de as restrições terem sido geradas pela própria relação entre as unidades, quando cada uma formulou parte do problema

global da empresa, esse critério não soluciona o problema da perda de autonomia das unidades, como era seu objetivo, pois aos gerentes somente cabe transmitir os dados solicitados pela administração e aceitar os preços de transferência considerados ótimos.

Ainda que haja limitação na autonomia das unidades, o bônus e as penalidades podem minimizar os conflitos gerenciais. Quando o desempenho pode ser avaliado a partir do cumprimento do plano global ótimo, os gerentes são motivados à busca da maximização do resultado corporativo, o que reduz a competição destrutiva entre eles.

Mesmo que a metodologia de preços de transferência baseada no custo de oportunidade seja a que melhor reflete o valor do lucro possível capaz de ser obtido na alternativa econômica mais eficiente para a obtenção dos bens ou serviços demandados, quer dizer, maximizando a utilidade dos fatores de rentabilidade para o vendedor e de condições econômicas mais vantajosas para o comprador, sua aplicação prática é demasiadamente complexa², principalmente se há, simultaneamente, uma situação de subprodução de um departamento e superprodução de outro. Os principais efeitos, segundo BERNHARD (1968), são os conflitos surgidos ao se atribuírem os custos de oportunidade entre os departamentos para definir o significado econômico dos custos.

A questão, para ONSI (1970), está em como motivar a unidade vendedora a buscar uma ação ótima sob essa metodologia; esta tem, entretanto, a vantagem de estimular a competitividade interna e incrementar a redução de custos e a busca de inovações tecnológicas, incentivando, portanto, a eficiência das unidades, além de possibilitar medidas objetivas de avaliação do desempenho e contribuir para a motivação dos gerentes.

² Em termos práticos, sua definição é um processo complexo que necessita do conhecimento do preço praticado no mercado e do preço de mercado de outro produto que pudesse ser produzido pela unidade que está fornecendo o produto, e também do custo de capital aplicado pela unidade vendedora e dos custos fixos estruturados para a produção e venda do produto para a unidade compradora (custos elimináveis se a transação não se houvesse produzido).

5. OS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA COMO INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Num contexto determinado por um sistema descentralizado de gestão empresarial onde a atuação de cada unidade ou centro de negócios e de seus responsáveis está sendo avaliada pelo grau de cumprimento das responsabilidades que lhes foi delegada, os preços de transferência constituem uma variável fundamental para a determinação do resultado proporcionado por cada unidade. Se os preços de transferência formam parte essencial do sistema de mensuração do resultado, devem, pois, ajudar na avaliação e na medida do desempenho de cada centro de lucros, vistos separadamente.

Portanto, a definição dos preços de transferência deve favorecer a autonomia de cada gerente, de forma a melhorar sua eficácia e motivá-lo a trabalhar, elemento relevante que é no processo de avaliação do desempenho. Não considerar os responsáveis de maneira adequada pode gerar perturbação e desagregação, com reflexos negativos na motivação dos demais indivíduos. Estes poderão manipular os resultados apresentados pela unidade para que pareçam positivos diante dos instrumentos de medida do desempenho utilizados pela entidade.

Uma empresa pode ser avaliada segundo diversas dimensões de amplitude; a grande maioria das companhias, entretanto, opta por avaliar seu desempenho global analisando-o sobre a base das demonstrações financeiras tradicionais, por meio da comparação das receitas, custos, despesas e investimentos com os valores orçamentários. Esse costuma ser o ponto crítico do enfoque tradicional de mensuração dos resultados, pois segue o paradigma de que a responsabilidade pela geração das receitas da empresa é uma das atribuições da unidade de vendas, responsável pelas transações com o mercado externo, ignorando o processo de transações internas das atividades precedentes à entrega final do produto ou serviço ao cliente³.

³ Em geral, as companhias utilizam sistemas de medição dos resultados que estão estruturados em critérios que trabalham com desvios por pedidos. Entretanto, há outra forma de aplicar os custos estándares, proposta por SCHNEIDER (1960), que faz com que cada seção tenha seu próprio resultado e possa ser avaliada segundo seu desempenho.

Apesar de esse tipo de análise permitir a comprovação do grau de eficácia da organização, não possibilita o conhecimento dos responsáveis pela geração dos resultados, sejam estes positivos ou negativos. Conseqüentemente, as atuações individuais dos gerentes e de suas respectivas unidades não são valoradas por sua eficácia e eficiência para a consecução dos objetivos determinados. Caso os gerentes das atividades e as unidades pelas quais são responsáveis passem a ser avaliados pelos fatores econômicos que estão sob seu controle, começarão a manifestar uma preocupação natural com a questão dos preços de transferência a partir do momento em que tenham seu desempenho avaliado.

Considerando que as organizações primam, fundamentalmente, pela eficácia de seus resultados, e que os preços de transferência são parte essencial do sistema de medida desses resultados, entendemos que os preços de transferência funcionam como instrumentos de apoio para a promoção e avaliação dos níveis de eficácia dos gerentes e de suas respectivas unidades. Nesse sentido, MAURO (1991) considera que uma estrutura de preços de transferência deve privilegiar os atributos que lhe permitam: 1) avaliar a capacidade de contribuição dos produtos e serviços para os resultados de cada atividade individual da empresa; 2) medir o desempenho de cada atividade individualmente e sua capacidade de gerar os resultados globais da organização; 3) ser racional, lógica, justa e sustentável conceitualmente (oportuno e fiável); 4) ser inteligente a ponto de induzir os gerentes a comportamentos adequados (instrumento de gestão); 5) avaliar corretamente a riqueza gerada pela entidade.

Para FARIA (1996), outros três requisitos devem ser considerados para um adequado processo de avaliação de desempenho baseado nos preços de transferência: a) flexibilidade; b) orientação para as melhores decisões; e c) demonstração da relevância dos objetivos.

Ao se avaliarem os principais métodos encontrados na literatura, considerando-se todas essas características descritas, identifica-se que o que melhor satisfaz os objetivos de promoção e avaliação da atuação é o sistema baseado no custo de oportunidade.

Na análise da utilidade dos preços de transferência para a promoção dos resultados e da

eficácia da organização, e por conseguinte da medida do desempenho, observa-se que os métodos de transferência baseados nos sistemas de custos tradicionais (completo, variável, padrão e custo mais margem) não atendem aos requisitos classificados como fundamentais para um efetivo processo de avaliação da atuação. Sua impropriedade é latente tanto aos resultados e desempenhos das unidades quanto ao alcance da eficácia, já que não permitem observar a real contribuição de cada gerente ou unidade para a situação patrimonial da empresa.

Ainda que os métodos de transferência baseados nos valores de mercado, além de avaliar o desempenho, permitam um cálculo bastante preciso

dos resultados das atividades, visto que há uma relação produto/preço/volume/receitas e custo variável/custo fixo por transferência bastante clara em cada uma das atividades da organização, tais métodos apresentam aspectos frágeis na definição do conceito ideal de preço de mercado aceitável. Isso ocorre em parte porque podem ser influenciados por fatores externos às condições de negociação (econômicos, financeiros, políticos ou comportamentais). Além disso, a expressão *preço de mercado* é muito vaga e subjetiva, o que dificulta seu entendimento e a torna extremamente complexa. Com isso, a sustentação de sua defesa diante de naturais protestos fica mais difícil.

Quadro 7: Resumo da validade do método de preço de transferência mais adequado

MÉTODOS ATRIBUTOS	Preço Corrente	Preço Ajustado	Preço Negociado	Custo Completo	Custo Variável	Custo Estândar	Custo Oportunidade
Capacidade de contribuição dos produtos e/ou serviços	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim
Capacidade de contribuição das atividades	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim
Capacidade de permitir apoiar as decisões	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Racionalidade, lógica, justiça e base conceitual	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Inteligência	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
Avaliação correta da evolução da riqueza	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Flexibilidade	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Orientação para as melhores decisões	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Demonstração da relevância dos objetivos	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim

Fonte: Elaboração própria dos autores.

O método de transferência baseado no conceito de custo de oportunidade é o que melhor sustenta as transações internas entre as atividades, pois promove ações dirigidas para a maximização dos resultados da organização e, por consequência, de seus níveis de eficácia e eficiência. FARIA (1996) salienta que, ao mesmo tempo que permite avaliar os resultados e desempenhos, esse método representa a melhor negociação tanto para o

comprador quanto para o vendedor e atende a todos os requisitos necessários para um adequado processo de avaliação do desempenho. Além de estimular os gerentes a buscar melhores resultados, é racional, lógico, justo, transparente e compreensível, permitindo que todos possam cumprir seus objetivos e avaliar corretamente a evolução de sua riqueza.

6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi a análise dos preços de transferência e de seus aspectos mais relevantes, relativos à sua formulação como uma ferramenta eficaz para a mensuração do desempenho. Para isso, realizamos uma revisão bibliográfica que permitiu caracterizar a importância do tema sob uma perspectiva de controle gerencial, adequada aos cenários atuais de hipercompetitividade e constantes mudanças do ambiente.

Na análise, foram contemplados o conhecimento conceptual sobre os preços de transferência, as metodologias empregadas para seu cálculo na adoção de estratégias que permitam à empresa obter vantagens competitivas, os benefícios e os pontos mais polêmicos na determinação de seu valor e os aspectos metodológicos que estão vinculados ao estabelecimento de uma gestão de avaliação do desempenho baseada nos preços de transferência. Ao revisar brevemente esses aspectos teóricos, observamos que o gerenciamento dos preços de transferência é complexo, dadas as subjetividades de interesses particulares afetados.

No entanto, é importante variável no estímulo do desempenho dos gerentes e unidades. Uma efetiva gestão dos preços de transferência sob um enfoque de estratégia competitiva é uma poderosa ferramenta para a avaliação das atividades e desempenhos, servindo também para desenvolver a motivação dos participantes para as atividades organizacionais.

Para o alcance da eficiência do gerente, entretanto, é necessária a disponibilidade de informes reais de seu desempenho, a fim de motivá-lo a tomar decisões que propiciem, cada vez mais, a otimização dos recursos econômicos que estão sob seu controle, de forma integrada e coordenada com as demais atividades da entidade.

Em função dessa concepção, percebemos que a metodologia de preços de transferência que melhor reflete o desempenho dos gerentes e de suas unidades é aquela baseada no custo de oportunidade. Este método, além de refletir o valor econômico efetivo dos bens e serviços transferidos entre as unidades, permite a estas maximizar e tornar eficazes seus próprios resultados econômicos; assim, por consequência, é fator fundamental para motivar e reduzir os conflitos entre os gerentes das atividades.

Estudos posteriores poderiam ampliar a pesquisa sobre este tema, contribuindo com pesquisas sobre as barreiras para a implantação de um sistema de gestão do desempenho no qual os preços de transferência cumpram suas verdadeiras funções, valorando as transações que se dão entre as distintas unidades de uma organização.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDEL-KHALIK, A. R.; LUSK, E. J. Transfer pricing – A Synthesis. *The Accounting Review*, Seattle, WA, v. 49, n. 1, p. 8-23. Jan. 1974.

BAUMON, W. J.; FABIAN, T. Decomposition, prining for decentralization an external economics. *Management Science*, Providence, v. 10, p. 1-32, Sept. 1964.

BELKAOUI, A. *Handbook of Management Control Systems*. New York: Quorum Books, 1986.

BENKE JR., R. L.; EDWARDS, J. D. *Transfer pricing: techniques and uses*. New York: National Associations of Accountants, 1980.

BERNHARD, R. H. Some problems in applying mathematical programmiing to opportunity costing. *Journal of Accounting Research*, Chicago, v. 6, n. 1, p. 143-148, Spring 1968.

DANTZIG, G. B.; WOLFE, P. Decomposition principles for linear programs. *Operations Research*, [S. l.], v. 8, p. 101-111, Feb. 1960.

DOMÍNGUEZ CASADO, J.; RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, P. Precios de transferencia y organizaciones bancarias. *Técnica Contable*, Madrid, n. 579, p. 201-220, 1997.

DOPUCH, N.; DRAKE, D.F. Accounting implications of a mathematical programming approach to the transfer price problem. *Journal of Accounting Research*, Chicago, v. 2, n. 1, p. 10-24, Spring 1964.

DRUMM, H.J. Transfer pricing in the international firm. *Management International Review*, Wiesbaden, v. 23, n. 4, p. 32-43, 1983.

ECCLES, R.G. Control with fairness in transfer pricing. *Harvard Business Review*, New York, v.6, n.6, p. 149-161, Nov.-Dec. 1983.

ERNST & YOUNG. *Transfer pricing 1999 Global Survey: practices, perceptions and trends in 19 countries for 2000 and beyond*. London: Ernst & Young International, 1999.

FARIA, A. C. *A importância do preço de transferência na avaliação de desempenho*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

GARCÍA BENAÚ, M. A. *Los precios internos de transferencia*. Madrid: Instituto de Planificación Contable, 1986.

HASS, R. Transfer pricing in a decentralized firm. *Management Science*, v. 14, n. 6, p. B-310-331, Feb. 1968.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S.M. *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. 10. ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 2002;

MARTÍN MOSQUEDA, R. El control interno ante los precios de transferencia internacionales. *Partida Doble*, Madrid, n. 111, p. 18-33, mayo 2000.

MAURO, C. A. *Preços de transferência baseados no custo de oportunidade: um instrumento para promoção da eficácia empresarial*. Dissertação (Mestrado). Departamento de Contabilidade da FEA/USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.

OLIVEIRA, A. B.; PEREIRA, C. A. Preço de transferência no sistema de gestão econômica: uma aplicação do conceito de custo de oportunidade. *Rev. Contabilidade do CRC-SP*, São Paulo, v. 4, n. 11, p. 28-36, mar. 2000.

ONSI, M. A transfer pricing system based on opportunity cost. *Accounting Review*, Sarasota, v. 45, n. 3, p.535-543, July 1970.

PEREIRA, C.A.; OLIVEIRA, A.B.S. Preço de transferência: uma aplicação do conceito do custo de oportunidade. In: CATTELLI, A. (Org.)

Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ROOK, A. *Transfer pricing: a measure of management performance in multi-divisional companies*. London: British Institute of Management, 1971. (Management Survey Report, n. 8).

ROSSETTO, V. *Tendências da sistemática brasileira de transfer pricing*. Dissertação (Mestrado). Departamento de Contabilidade da FEA/USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

SANTOS, R. V. *Modelos de decisão para gestão de preços de venda*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

SCHNEIDER, E. *Contabilidad industrial*. Madrid: Aguillar, 1960.