

PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA: REFLEXOS DE SUA UTILIZAÇÃO NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE GESTORES E ÁREAS DE RESPONSABILIDADE

Emanuel Rodrigues Junqueira

Mestre em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professor da Universidade Federal de Viçosa - UFV
E-mail: emanuel@ufv.br

Romildo de Oliveira Moraes

Mestre em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professor da Universidade Estadual de Maringá - UEM
E-mail: romoraes@uem.br

RESUMO

O artigo apresenta, a partir de pesquisa bibliográfica, uma proposta de modelo de mensuração da rentabilidade das áreas de negócio e avaliação do desempenho dos gestores quando da adoção de gestão descentralizada. A partir do modelo proposto, efetua-se a análise crítica das principais opções de mensuração da rentabilidade, depreendendo-se que o preço de transferência baseado no mercado é o que melhor retrata o desempenho das áreas, permitindo uma comparação entre a empresa e seus concorrentes. O artigo apresenta também uma análise do retorno sobre o investimento com a aplicação de cada um dos modelos, demonstrando como é possível calcular o retorno sobre o capital investido de cada divisão. A conclusão que se apresenta é a de que é possível projetar modelos de preços de transferência capazes de apoiar o processo de gestão, por meio de um conjunto de premissas e requisitos lógicos e estruturados com conceitos adequados, bem como utilizar o preço de transferência baseado no mercado para avaliar o posicionamento da empresa em relação aos seus concorrentes.

Palavras-chave: Preço de transferência. Avaliação do desempenho. Áreas de responsabilidade.

ABSTRACT

The article presents, departing from bibliographical research, a proposal of a model of measuring profitability of the business areas and evaluation of the managers' performance when decentralized management is adopted. Drawing on the proposed model, the main options of profitability measurement have been critically analyzed, under the assumption that the transfer price based on the market portrays best the areas performance, allowing a comparison between the company and its competitors. The article also presents an analysis of the return on investment with the application of each one of the models, demonstrating how it is possible to calculate the return on the invested capital of each division. It has been concluded that it is possible to project models of transfer prices, capable of supporting the management process, through a set of logical premises and requirements, structured by appropriate concepts, as well as to use the transfer price based on the market to evaluate the positioning of the company in relation to its competitors.

Keywords: Transfer price. Performance Evaluation. Areas of Responsibility.

1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente empresarial caracteriza-se pela alta competitividade, com grandes mudanças tecnológicas e sociais, exigindo dos gestores, uma administração que assegure a continuidade da empresa, bem como o cumprimento de sua missão. Nesse cenário, torna-se cada vez mais importante determinar, além do resultado global da organização, a contribuição de cada divisão sob responsabilidade dos gestores. Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 336) afirmam que, com o crescimento das organizações e a necessidade cada vez maior de desenvolvimento de atividades mais diversificadas e complexas, “muitos escolhem delegar a autoridade da tomada de decisão aos gestores, ao longo de toda a organização”.

Dessa forma, a apuração do resultado global da empresa, sem considerar a contribuição das diversas divisões e de seus respectivos gestores não é mais suficiente para avaliar a competitividade da organização. Portanto, medidas que busquem a descentralização do poder decisório devem ser efetivadas, o que exige a criação de “um método satisfatório para contabilizar produtos e serviços transferidos de um centro de lucro para outro, em empresas que têm quantidades consideráveis dessas transações” (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002, p. 271).

Ao discutirem essa necessidade, Garrison e Noreen (2001, p. 386) destacam que “uma descentralização eficaz requer sempre relatórios segmentados. Além da demonstração de resultado global da companhia, são necessários relatórios para cada um dos segmentos”. Dessa forma, o sistema de informação contábil deve ser ajustado com o objetivo de apurar os resultados das divisões da empresa e, conseqüentemente, garantir que os desempenhos das áreas e de seus gestores possam ser avaliados.

De acordo com Jiambalvo (2002, p. 249), as principais metas que se pretende alcançar, quando as divisões e seus gestores são avaliados, são: “identificar as operações bem-sucedidas e as que precisam de melhoria e, influenciar o comportamento dos gestores”. Para alcançar esse objetivo, as organizações devem buscar a implementação de preços de transferência para os produtos e serviços comercializados internamente, com o intuito de impedir, ou pelo menos minimizar, o repasse de eficiências ou ineficiências entre as divisões. A responsabilidade pelo resultado, seja ele positivo ou não, deve ser do gestor de cada divisão.

Como conseqüência, os gestores passam a ter maior responsabilidade no momento em que tomam decisões. Assim, justifica-se o principal motivo da adoção de preços de transferência: “garantir que o lucro de toda a empresa seja aumentado quando os produtos forem transferidos entre as divisões” (WARREN, REEVE e FESS, 2001, p. 282). O que se busca é a maximização do retorno do investidor.

A pesquisa tem o objetivo de analisar os principais métodos de preço de transferência, procurando identificar como estes podem contribuir para a melhoria da análise das divisões e, conseqüentemente, para o aumento da competitividade da organização. A metodologia utilizada é a da pesquisa bibliográfica, tendo como produto final um modelo de demonstração de resultado para as áreas. Estudos posteriores deverão comprovar ou não a real contribuição de sua aplicação.

A análise do problema encontra justificativa no aumento da competição entre as empresas e a conseqüente necessidade de avaliar não somente seus desempenhos, mas também a eficácia da implantação de ações e sistemas de controle que objetivam a maximização de seus resultados.

2 CENTROS DE RESPONSABILIDADE

Para apurar o resultado das diversas divisões da organização e permitir, dessa forma, avaliar o desempenho dos gestores pelas ações sob sua responsabilidade, necessário se faz a

adoção da contabilidade por responsabilidade. Também conhecida como contabilidade divisional, tem por finalidade registrar as operações internas realizadas entre as divisões, visando à apuração do resultado de seus resultados ou do resultado deles.

Nesse processo, cada divisão da organização passa a ser tratada como um centro de responsabilidade, definido por Anthony e Govindarajan (2002, p. 180) como “uma unidade da organização sob supervisão de um executivo responsável por suas atividades”. Atkinson et al. (2000, p. 616) comparam um centro de responsabilidade a um pequeno negócio, em que o gestor responsável é escalado para administrá-lo, a fim de promover os interesses da empresa.

Com a implantação da contabilidade divisional, os gestores passam a controlar, de acordo com a responsabilidade que lhe foi atribuída, custos; custos e receitas; ou custos, receitas e investimentos. O Quadro 1 apresenta as características dos principais centros de responsabilidade.

Questionamentos	Centro de Custo	Centro de Resultado	Centro de Investimento
O que o gestor da área controla?	Custos	Custos e receitas	Custos, receitas e investimentos.
O que é controlado pela administração central?	Receitas e investimentos	Investimentos	_____
O que é permitido avaliar?	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
O que não é permitido avaliar?	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

Quadro 1 - Características dos centros de responsabilidade

Fonte: elaborado pelos autores.

Maher (1999, p. 709) destaca que, dentre as vantagens da descentralização, com a criação de centros de responsabilidade, estão: “menor tempo de resposta; otimização do uso do tempo da administração; redução do tamanho dos problemas; e treinamento, avaliação e motivação dos gerentes locais”.

Garrison e Noreen (2001, p. 386) apontam ainda, como vantagens da descentralização a liberação da alta administração dos problemas do dia-a-dia, o aumento da satisfação profissional, como decorrência da delegação de autoridade, e uma maior facilidade para avaliar os gestores, como consequência de uma maior liberdade de ação nas funções a eles atribuídas.

Apesar das diversas vantagens da descentralização, esta pode trazer problemas como a duplicação de atividades e a falta de congruência de metas, ou seja, os gerentes das divisões podem vir a perseguir metas pessoais que sejam incompatíveis com as metas da empresa (JIAMBALVO, 2002, p. 249). Outro problema possível é uma maior dificuldade na disseminação de inovações.

Na tentativa de evitar esses problemas, o gestor, além de participar do planejamento de suas atividades, deve conhecer as variáveis controláveis e não controláveis. Deve-se atribuir ao centro de responsabilidade somente os gastos e os ganhos sobre os quais o gestor responsável tenha perfeito controle.

Garrison e Noreen (2001, p. 389) afirmam que, na elaboração de relatórios segmentados, deve-se distinguir entre os gastos identificáveis em cada divisão e os gastos

comuns da organização. Isso se faz necessário porque enquanto os primeiros são imputados às divisões, os outros não o são. “A norma geral é considerar como identificáveis somente os custos que desapareceriam com o tempo se o segmento desaparecesse”.

Atkinson et al. (2000, p. 626) denominam o procedimento de identificação das responsabilidades dos gestores de princípio da controlabilidade, que determina que “o gerente de um centro de responsabilidade deve ser nomeado responsável somente pelas receitas, custos, ou investimentos que o pessoal do centro de responsabilidade controla”.

Dessa forma, as receitas, os custos ou investimentos controlados por gestores que não pertencem àquele centro de responsabilidade devem ser excluídos da avaliação do desempenho daquele centro.

...,e as que precisam de melhoria e, o,

.1 Preço de Transferência: apurando o resultado das áreas de negócio

De acordo com Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 340), preços de transferência “são os montantes cobrados por um segmento de uma organização pelos produtos ou serviços que fornece a outros segmentos da mesma organização”.

Maher (1999) apresenta uma série de pesquisas que indicam os principais modelos de preço de transferência utilizados nos Estados Unidos, no Canadá e no Japão. O resultado dessa pesquisa pode ser visualizado no Quadro 2.

Analisando estes números, é possível observar que não existem grandes diferenças entre os resultados obtidos nos três países pesquisados, sendo que praticamente a metade das empresas ainda adota um preço de transferência baseado no custo.

Método utilizado	Estados Unidos	Canadá	Japão
Preços de transferência baseados no custo	45%	47%	47%
Preços de transferência baseados em preços de mercado	33%	35%	34%
Preços de transferência negociados	22%	18%	19%
Total	100%	100%	100%

Quadro 2 - Preços de Transferência praticados no mundo

Fonte: adaptado de Maher (1999).

Anthony e Govindarajan (2002, p. 285) evidenciaram resultados de pesquisas realizadas na Austrália (1991), Canadá (1992), Japão (1979), Índia (1983) e Inglaterra (1993), que apresentaram resultados semelhantes. Da mesma forma, pesquisa de Toger Y. W. Tang, feita em 1992 e citada por Warren, Reeve e Fess (2001, p. 282), apresenta números semelhantes.

Com o objetivo de facilitar o entendimento da aplicação de preços de transferência, desenvolveu-se um modelo de uma empresa dividida em três áreas: compras, produção e vendas. As informações necessárias para aplicação do modelo são apresentadas no Quadro 3.

GASTOS	R\$
Compra de 10.000 unidades de matéria-prima (a proporção unidade produzida x consumo de matéria-prima é de 1:1)	\$10,00 por unidade
Mão-de-obra direta e outros custos variáveis (produção)	\$5,00 por unidade produzida
Comissões sobre vendas	10%
Despesas administrativas (identificadas diretamente às áreas)	
Compras	\$10.000,00
Produção	\$15.000,00

Vendas	\$12.000,00
Preço de venda do produto acabado	\$30,00 por unidade
Mark-up para transferência pelo custo total + margem	20%
Preço de transferência negociado	
Compras (matéria-prima)	\$15,00 por unidade
Produção (produtos em processo)	\$19,00 por unidade
Preços correntes de mercado	
Compras (matéria-prima)	\$13,00 por unidade
Produção (produtos em processo)	\$24,00 por unidade
Custo de oportunidade	
Compras (matéria-prima)	\$12,00 por unidade
Produção (produtos em processo)	\$23,50 por unidade
Ativos à disposição das áreas	
Compras	\$200.000,00
Produção	\$500.000,00
Vendas	\$300.000,00
Taxa de exigida de retorno	9,00%

Quadro 3 - Informações para aplicação do modelo

Fonte: elaborado pelos autores.

Para facilitar o entendimento do exemplo, consideraram que todas as operações foram realizadas à vista e com inflação do período igual a zero. Além disso, consideraram que todos os gastos e ativos à disposição de cada divisão podem ser diretamente identificados.

2.2 Custo Total Realizado (*full cost*)

Entre todas as formas de preço de transferência possíveis, esse pode ser considerado o método mais simples, porém o menos eficaz. Nele, o produto ou serviço é transferido pelo custo total incorrido na divisão dividido pelo volume de produção em um determinado período. No Quadro 4, demonstra-se, através de um exemplo, o preço de transferência com base no custo total realizado (*full cost*).

	Compras	Produção	Vendas	Total
Receita de Vendas Externas	*****	*****	300.000,00	300.000,00
Receita de Vendas Internas	110.000,00	175.000,00	*****	285.000,00
Custos Variáveis	*****	*****	*****	*****
Matéria-prima	100.000,00	*****	*****	100.000,00
Mão-de-obra direta	*****	50.000,00	*****	50.000,00
Comissões	*****	*****	15.000,00	15.000,00
Custos identificáveis	10.000,00	15.000,00	12.000,00	37.000,00
Custos transferidos	*****	110.000,00	175.000,00	285.000,00
RESULTADO	0,00	0,00	98.000,00	98.000,00
Ativo à disposição das áreas	200.000,00	500.000,00	300.000,00	1.000.000,00
ROI	0,00%	0,00%	32,67%	9,80%
Taxa exigida de retorno	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
Retorno residual	-9,00%	-9,00%	23,67%	0,80%

Quadro 4 – Preço de transferência com base no custo total realizado

Fonte: elaborado pelos autores.

Esse método não contribui para a correta avaliação dos gestores, permitindo o repasse de eficiências ou ineficiências, não identificando o resultado gerado nas divisões de compras e produção.

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 das divisões por absorver o custo pleno dos produtos que foram transferidos.

2.3 Custo Total mais Margem de Lucro

Representa uma variante do método baseado no custo total realizado. Neste método, aplica-se uma margem de lucro desejada (*mark-up*) sobre o custo-base numa tentativa de aproximação ao preço de mercado. No Quadro 5, mostra-se a aplicação do preço de transferência baseado no custo total mais margem de lucro.

Esse método induz a resultados ilusórios, pois, além de incorporar as deficiências relativas ao conceito de custo utilizado, incorpora também a distorção causada pela arbitragem do *mark-up*.

	Compras	Produção	Vendas	Total
Receita de Vendas Externas	*****	*****	300.000,00	300.000,00
Receita de Vendas Internas	132.000,00	236.400,00	*****	368.400,00
Custos Variáveis	*****	*****	*****	*****
Matéria-prima	100.000,00	*****	*****	100.000,00
Mão-de-obra direta	*****	50.000,00	*****	50.000,00
Comissões	*****	*****	15.000,00	15.000,00
Custos fixos identificáveis	10.000,00	15.000,00	12.000,00	37.000,00
Custos transferidos	*****	132.000,00	236.400,00	368.400,00
RESULTADO	22.000,00	39.400,00	36.600,00	98.000,00
Ativo à disposição das áreas	200.000,00	500.000,00	300.000,00	1.000.000,00
ROI	11,00%	7,88%	12,20%	9,80%
Taxa exigida de retorno	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
Retorno residual	2,00%	-1,12%	3,20%	0,80%

Quadro 5 - Preço de transferência com base no custo total mais margem (*mark-up* de 20%)

Fonte: elaborado pelos autores.

Apesar dos problemas destacados, o preço de transferência baseado no custo pleno mais lucro pode ser utilizado, quando não for possível identificar o preço de mercado do produto ou serviço que será transferido, o que normalmente ocorre nos casos de produtos ou serviços de produção exclusiva.

4 Preço de Transferência Baseado no Preço Corrente de Mercado

A transferência por um valor baseado no preço corrente de mercado representa um avanço significativo em relação aos modelos baseados em custo. Entretanto, o preço incorpora elementos nos quais a empresa não incorre durante a transferência interna, tais como: impostos, comissões, seguros, fretes, dentre outros.

No Quadro 6, elucida-se o preço de transferência baseado no preço corrente de mercado.

	Compras	Produção	Vendas	Total
Receita de Vendas Externas	*****	*****	300.000,00	300.000,00
Receita de Vendas Internas	130.000,00	240.000,00	*****	370.000,00
Custos Variáveis	*****	*****	*****	*****
Matéria-prima	100.000,00	*****	*****	100.000,00
Mão-de-obra direta	*****	50.000,00	*****	50.000,00
Comissões	*****	*****	15.000,00	15.000,00
Custos identificáveis	10.000,00	15.000,00	12.000,00	37.000,00
Custos transferidos	*****	130.000,00	240.000,00	370.000,00
RESULTADO	20.000,00	45.000,00	33.000,00	98.000,00
Ativo à disposição das áreas	200.000,00	500.000,00	300.000,00	1.000.000,00
ROI	10,00%	9,00%	11,00%	9,80%
Taxa exigida de retorno	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
Retorno residual	1,00%	0,00%	2,00%	0,80%

Quadro 6 – Preço de transferência com base nos preços correntes de mercado

Fonte: elaborado pelos autores.

Quando necessária a adoção dessa forma de transferência, o correto seria o ajuste do preço de mercado, excluindo os custos que a empresa não incorre quando realiza “vendas internas”. Nesse caso, o preço de transferência praticado equivaleria ao custo de oportunidade.

Dessa forma, itens como impostos e comissões seriam excluídos. Porém, a adoção do método fica prejudicada, principalmente em empresas de pequeno porte, em decorrência do alto custo para obtenção das informações necessárias para sua aplicação.

.5 Preço de transferência negociado

Nesse método, o produto ou serviço é transferido com base em valor negociado e aceito pelos gestores envolvidos na transação. No Quadro 7, demonstra-se a aplicação do preço de transferência negociado.

	Compras	Produção	Vendas	Total
Receita de Vendas Externas	*****	*****	300.000,00	300.000,00
Receita de Vendas Internas	150.000,00	190.000,00	*****	340.000,00
Custos Variáveis	*****	*****	*****	*****
Matéria-prima	100.000,00	*****	*****	100.000,00
Mão-de-obra direta	*****	50.000,00	*****	50.000,00
Comissões	*****	*****	15.000,00	15.000,00
Custos identificáveis	10.000,00	15.000,00	12.000,00	37.000,00
Custos transferidos	*****	150.000,00	190.000,00	340.000,00
RESULTADO	40.000,00	-25.000,00	83.000,00	98.000,00
Ativo à disposição das áreas	200.000,00	500.000,00	300.000,00	1.000.000,00
ROI	20,00%	-5,00%	27,67%	9,80%
Taxa exigida de retorno	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
Retorno residual	11,00%	-14,00%	18,67%	0,80%

Quadro 7 – Preço de transferência negociado

Fonte: elaborado pelos autores.

Jiambalvo (2002, p. 261) destaca que a permissão para que os gestores das divisões negociem os preços de transferência acaba por submetê-los à mesma situação enfrentada quando da negociação de preços para com clientes ou fornecedores externos.

Maher (1999, p. 730) adverte que, no caso de mercados imperfeitos, “o estabelecimento de preço de transferência pode ser tão complexo que leve a alta administração a reorganizar a companhia, de forma que as divisões compradora e vendedora passem a reportar-se ao mesmo executivo, que então administra as transferências”.

.6 Preço de transferência baseado no custo de oportunidade

De acordo com Jiambalvo (2002, p. 5), o custo de oportunidade representa o valor e o benefício “que se renunciam quando uma alternativa de decisão é selecionada em detrimento de outra”.

Dessa forma, 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. No Quadro 8, elucida-se o preço de transferência baseado no custo de oportunidade.

	Compras	Produção	Vendas	Total
Receita de Vendas Externas	*****	*****	300.000,00	300.000,00
Receita de Vendas Internas	120.000,00	235.000,00	*****	355.000,00
Custos Variáveis	*****	*****	*****	*****
Matéria-prima	100.000,00	*****	*****	100.000,00
Mão de obra direta	*****	50.000,00	*****	50.000,00
Comissões	*****	*****	15.000,00	15.000,00
Custos identificáveis	10.000,00	15.000,00	12.000,00	37.000,00
Custos transferidos	*****	120.000,00	235.000,00	355.000,00
RESULTADO	10.000,00	50.000,00	38.000,00	98.000,00
Ativo à disposição das áreas	200.000,00	500.000,00	300.000,00	1.000.000,00
ROI	5,00%	10,00%	12,67%	9,80%
Taxa exigida de retorno	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
Retorno residual	-4,00%	1,00%	3,67%	0,80%

Quadro 8 – Preço de transferência com base no custo de oportunidade

Fonte: elaborado pelos autores.

O preço de transferência baseado no conceito de custo de oportunidade estrutura-se a partir da premissa de que o valor dos produtos e serviços transacionados entre as unidades deveria refletir o valor do benefício possível de ser auferido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e serviços demandados.

Cabe à administração central da organização escolher o método que melhor atenda às necessidades informacionais da organização. Entretanto, vale ressaltar que “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” (HORNGREN, FOSTER e DATAR, 2000, p. 639).

QUAL DEVERÁ SER O PREÇO DE TRANSFERÊNCIA PRATICADO?

Conforme demonstrado, se todas as formas de preço de transferência apresentam o mesmo resultado para a empresa e os objetivos e preços de transferência entre as divisões 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:

- a) A empresa é descentralizada, ou seja, os gestores podem tomar decisões em suas áreas de responsabilidade?
- b) Qual é o retorno do capital investido em cada divisão?
- c) Os gestores são avaliados pelo seu desempenho na administração e no resultado obtidos com os recursos (ativos) à sua disposição?
- d) Os gestores são premiados pelo seu desempenho?

Se a resposta a essas indagações for positiva, a empresa encontrará no preço de transferência baseado no custo de oportunidade o “modelo ideal” para avaliar a eficácia dos gestores. Isso ocorre porque esse método não contém índices, taxas ou preços arbitrados pela administração central, representando resultados baseados na oportunidade dos investimentos realizados em cada divisão.

Ao analisar a aplicação do custo de oportunidade como preço de transferência, Catelli, Guerreiro e Pereira (2001, p. 398) afirmam que: “como o melhor uso alternativo dos recursos pode ser encontrado internamente (produzir) ou externamente à empresa (comprar), o menor preço de mercado desses recursos constitui uma base objetiva, segura e validada pelo mercado para a determinação de preços de transferência”.

Além disso, a utilização do preço de transferência formado pelo custo de oportunidade permite, dentre outras ações:

- a) avaliar os níveis de eficiência e eficácia da empresa, a partir da comparação das relações econômicas entre suas atividades e os valores praticados pelo mercado;
- b) avaliar de forma justa os desempenhos a partir da correta mensuração da contribuição das divisões para o resultado da empresa;
- c) simular e avaliar as decisões tomadas pelos gestores;
- d) induzir o comportamento dos gestores para que atendam aos interesses dos proprietários;
- e) a identificação das divisões ineficientes;
- f) promover um maior desenvolvimento da capacidade competitiva da empresa ao avaliá-la, comparando-a com empresas concorrentes.

Entretanto, os custos para obtenção da informação necessária para aplicação do custo de oportunidade como preço de transferência pode inviabilizar sua adoção.

Quando a aplicação do custo de oportunidade for inviável, a empresa deverá adotar o preço negociado como estratégia de preço de transferência. Atkinson et al. (2000, p. 638) destacam que quando os preços são negociados “refletem a perspectiva de controlabilidade nos centros de responsabilidade, uma vez que cada divisão é, no final das contas, responsável pelo preço de transferência que negociam”.

É importante que os gestores conheçam as regras básicas com que as negociações dos preços de transferência devem ser conduzidas para evitar que muitas disputas sejam submetidas a arbitramento, pois “se forem arbitrados muitos desacordos, a indicação é de que as regras não são suficientemente específicas, são de difícil aplicação, ou a organização da empresa em unidades é lógica” (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002, p. 289).

AVALIANDO O DESEMPENHO DOS GESTORES DAS UNIDADES DE NEGÓCIO

A transformação das divisões da organização em centros de investimento permite a avaliação do desempenho dessas através de índices de retorno em relação ao capital investido, possibilitando a identificação das divisões que estão contribuindo de forma positiva para o resultado, bem como aquelas que estão deficitárias.

De acordo com Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 347), “um objetivo favorito da alta gestão é maximizar a lucratividade. Gestores de segmentos em organizações descentralizadas são, freqüentemente, avaliados com base na lucratividade de seu segmento”.

As medidas de lucratividade comumente utilizadas para avaliação de uma divisão são o retorno sobre o investimento (ROI), o lucro residual (LR) e o valor econômico adicionado (EVA). Como não é objetivo desse artigo discutir as medidas financeiras de avaliação, optou-se pela utilização do lucro residual que permite analisar se as divisões estão remunerando os proprietários acima ou abaixo do mínimo exigido.

A análise do retorno do capital investido nas unidades de negócio, aplicando-se os diversos modelos de preços de transferência descritos no artigo, conforme os quadros 3, 4, 5, 6 e 7, permite a constatação dos seguintes resultados:

- a) Custo Total Realizado - a utilização desse método não permitiu a apuração do retorno das divisões de compra e produção;
- b) Custo Total Realizado mais Margem - a utilização desse método possibilitou a transferência de ineficiência do departamento de compras para os departamentos de produção e vendas, prejudicando a avaliação do retorno das divisões;
- c) Preços Correntes de Mercado - a utilização desse método distorceu o resultado das três divisões por considerar custos que não existem internamente, prejudicando a avaliação do retorno das divisões;
- d) Preço Negociado - a utilização desse método, quando comparado com o custo de oportunidade, indica que houve problemas na negociação entre as divisões e, conseqüentemente, a avaliação do retorno das divisões foi prejudicada;
- e) Custo de Oportunidade - a utilização desse método demonstrou o retorno de cada divisão, comparado com o preço de mercado, permitindo avaliar a competitividade delas em relação aos seus concorrentes.

Para a correta avaliação dos gestores, é fundamental que se identifique quanto cada um dos centros de responsabilidade está contribuindo para o resultado global da empresa. Logo, é fundamental que todos os setores da organização sejam identificados como centros de investimento.

Dessa forma, o sistema de informação da organização deverá permitir a identificação não somente dos custos, mas também das receitas e dos ativos de cada divisão, possibilitando a apuração do resultado e a avaliação do retorno sobre o capital investido nelas, bem como o desempenho de seus gestores.

Entretanto, o propósito primário dos números produzidos pela contabilidade gerencial é de motivar um comportamento desejável da gerência relativo às atividades de planejar, tomar decisão e alocar recursos, e não de criar relatórios de contabilidade” (ATKINSON et al., 2000, p. 634).

Para elaboração desses relatórios, o preço de transferência baseado no custo de oportunidade é o que permite a simulação de resultados comparáveis com o mercado e, conseqüentemente com os concorrentes da organização, possibilitando ao gestor a escolha entre as alternativas “produzir ou comprar” a alternativa que otimize o resultado da empresa.

Na impossibilidade de identificar um produto equivalente no mercado ou, quando os custos para adoção desse preço de transferência superarem seus benefícios, a empresa deve adotar um preço negociado entre o fornecedor e o cliente interno. Quando isso ocorrer, a base para formação do preço, ou seja, o ponto de partida para a negociação do preço, poderia ser um custo-padrão, formado a partir da análise dos custos que compõem o produto ou serviço.

O importante é conseguir identificar se todas as divisões contribuem de forma positiva ou não para o resultado global. Para isso, devem ter seus resultados apurados da melhor maneira possível. Essa apuração irá permitir avaliar e melhorar o desempenho das áreas e, conseqüentemente, o resultado da organização.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Roberto N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, Anthony A. et al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras. In: CATELLI, Armando (coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 2001.

FARIA, Ana Cristina de. *A importância do preço de transferência na avaliação de desempenho*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: FEA/USP, 1996.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. *Contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, S. M. *Contabilidade de custos*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JIAMBALVO, James. *Contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

MAHER, Michael. *Contabilidade de custos: criando valor para a administração*. São Paulo: Atlas, 1999.

WARREN, Carl S.; REEVE, James; FESS, Philip E. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Thomson, 2001.