



## **Métodos de preço de transferência interna utilizados nas maiores empresas do Brasil**

### **Pricing methods of internal transference used by the biggest brazilian companies**

**Aloisio Grunow –**

[grunow@terra.com.br](mailto:grunow@terra.com.br)

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau - FURB/Brasil. Professor da Universidade Avantis/Brasil, Universidade do Vale do Itajaí - Univali/Brasil e da Faculdade Cenecista de Joinville - FCJ/Brasil

**Ilse Maria Beuren –**

[ilse@furb.br](mailto:ilse@furb.br)

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo/Brasil. Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis na Universidade Regional de Blumenau – FURB/Brasil

**Nelson Hein –**

[hein@furb.br](mailto:hein@furb.br)

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina UFSC/Brasil. Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau – FURB/Brasil

Editor Científico Responsável Prof. Dr. Luiz Alberto Bertucci  
Departamento de Ciências Administrativas Faculdade de Ciências Econômicas da  
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG/Brasil

**Submissão: 06/08/2009**

**Aprovação: 30/04/2010**

#### **Resumo**

O preço de transferência pode ser utilizado tanto em âmbito interno, entre filiais, centros de responsabilidade e departamentos de uma mesma organização, quanto externamente, entre partes relacionadas, situadas ou não em diferentes países, desde que observadas as legislações específicas. O estudo objetiva identificar os métodos de preço de transferência interna utilizados nas maiores empresas do Brasil. Para tal realizou-se pesquisa descritiva, do tipo levantamento ou survey, com abordagem quantitativa. O universo da pesquisa compreende as 500 maiores e melhores empresas do Brasil, relacionadas na Revista Exame-Melhores e Maiores, das quais se selecionaram as 272 empresas industriais. Das 98 empresas que responderam à pergunta da primeira fase de coleta de dados, 73 informaram na sondagem que utilizam o preço de transferência nas operações intercompanhias ou intracompanhias. Para as empresas que responderam afirmativamente foi enviado um questionário com perguntas abertas e fechadas sobre o tema da pesquisa, e obteve-se resposta de 38 empresas. Os resultados mostram que o método de valorização das transferências internas de produtos nas maiores empresas do Brasil com estrutura organizacional baseada em centros de responsabilidade é o método com base no preço de custo.

**Palavras-chave:** Métodos. Preço de transferência interna. Maiores empresas brasileiras.



### **Abstract**

The transfer pricing can be used within a company, among its branches, responsibility centers and departments, as well as externally, between third parts, located or not in different countries, as long as specific legislation be applied. The objective of the present study was to identify the internal transfer pricing methods used by the largest Brazilian companies. To do so, a descriptive survey-type research was performed, using a quantitative approach. The population of this study consists of 272 companies selected out of the 500 biggest and best companies in Brazil, as reported by Exame -Biggest and Best. Out of the 98 companies which answered to the questionnaire in the first phase of data collection, 73 informed that they have used transfer pricing in their inter or intra-company operations. Companies that answered affirmatively were sent a questionnaire composed by open and closed questions on the subject of the research, obtaining answers from 38 companies. The results show that the pricing method of internal transferences of products in the largest Brazilian companies, whose organizational structure based on responsibility centers, is based on the cost price.

**Keywords:** Methods. Internal transfer pricing. Biggest Brazilian companies.



## 1 INTRODUÇÃO

Um ambiente empresarial externo instável e complexo demanda maiores recursos de controle e tomada de decisões mais descentralizada, pois exigirá conhecimentos mais específicos sobre variados assuntos (KAPLAN, 1990). Esse cenário é o principal motivador externo à descentralização das empresas.

Por sua vez, no ambiente interno, essa necessidade emerge à medida que as empresas se tornam mais complexas sob o ponto de vista da gestão, o que ocorre quando crescem, diversificam seus produtos e serviços, ampliam sua área geográfica de atuação. A divisionalização pode contribuir para maior flexibilidade da gestão, como se fossem pequenos negócios, e para o resultado global da empresa. Porém o gerenciamento do conjunto de unidades deve ser conduzido com foco no alcance da estratégia da empresa.

Anthony e Dearden (1980, p. 32), ao se referirem à descentralização, caracterizam a organização divisional como a responsabilidade que um gerente deve ter pela produção e pelo *marketing* dos produtos, assim como também o controle sobre todos os elementos que afetam a lucratividade da divisão. Todavia destacam que, nas organizações com gestão descentralizada, as decisões estratégicas continuam sendo tomadas por sua alta direção.

Em organizações de gestão descentralizada, muitas vezes ocorrem transações entre suas partes (áreas, departamentos, filiais), como transferência de insumos, tecnologia, treinamento. Quando as divisões estão localizadas em regiões geográficas diferentes, geralmente devido a determinações legais, a organização precisa transferir seus produtos por preços estipulados. Oliveira (2009, p. 21) recomenda: mesmo a organização não sendo obrigada, que determine “um sistema de preços de transferência, com o objetivo de avaliar o desempenho e a contribuição para o resultado da organização gerada pelas diferentes áreas”.

Portanto, o preço de transferência pode ser utilizado tanto em âmbito interno, entre filiais, centros de responsabilidade e departamentos de uma mesma organização, quanto externamente, entre partes relacionadas, situadas ou não em diferentes países, desde que observadas as legislações específicas. Em ambas as situações, a finalidade é a maximização do resultado global da organização e a avaliação de desempenho das diferentes unidades.

O preço de transferência em âmbito interno, que é o foco deste estudo, desenvolve-se com a interação entre os centros de negócios em organizações descentralizadas. Segundo Frezatti et al. (2009), o desmembramento pode decorrer em função dos produtos ou serviços



produzidos, configurando-se então em unidades de negócios; e da localização geográfica dos estabelecimentos, constituindo-se, neste caso, em áreas de negócios. Em ambas as configurações, o centro de negócios é um centro de responsabilidade, caracterizando-se como um segmento da organização em que cada gestor se responsabiliza por seu desempenho.

Buscar sinergia é produzir retorno superior ao da soma de todas as partes. O preço de transferir, se aplicado de forma correta, poderá contribuir com essa missão. A fixação correta do preço de transferência é relevante para a própria organização, pois eventual cobrança a maior ou a menor implicará distorções nos resultados dos centros de responsabilidade da empresa como um todo.

Nessa perspectiva, o objetivo deste estudo é identificar os métodos de preço de transferência interna utilizados nas maiores empresas do Brasil. A pesquisa justifica-se por investigar a forma de valorização das transferências internas de produtos nas maiores empresas industriais do Brasil que possuem estrutura organizacional baseada em centros de responsabilidade. A relevância do estudo está na pesquisa empírica sobre o preço de transferência adotado, que pode ser um foco de conflito de agência entre o principal (o fornecedor do produto) e o agente (o receptor do produto) em empresas de gestão descentralizada.

O artigo está organizado em sete seções, iniciando-se com esta introdução. Em seguida faz-se uma incursão teórica abordando a centralização *versus* descentralização, o significado e a finalidade do preço de transferência e os métodos para sua determinação. Na sequência descreve-se a metodologia da pesquisa aplicada para o desenvolvimento do estudo. Em seguida, apresenta-se a descrição e a análise dos dados e as conclusões ao estudo realizado.

## **2 CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO**

A iniciativa de organizar uma empresa de forma centralizada ou descentralizada não depende de um critério único, é resultante de uma combinação de fatores ambientais externos (mercado, concorrência) e internos (complexidade da gestão). Para Warren, Reeve e Fess (2008, p. 276), “um negócio centralizado é aquele em que todas as decisões de planejamento e de operações são tomadas pela alta administração”. Por outro lado, a descentralização ocorre



quando se organiza “um negócio em divisões ou unidades operacionais e delega responsabilidades aos gerentes das unidades”.

Portanto, centralizar a gestão significa manter o poder de decisão centralizado nas mãos dos principais executivos, os chamados níveis de administração seniores, que se responsabilizam por todas as decisões da empresa. É o mesmo que tirar a autonomia dos gestores subordinados, que, na realização do trabalho em seu dia-a-dia, dependem da interação com os administradores seniores.

Empresas com administração centralizada enfrentam dificuldades de compartilhar toda informação local com a alta administração, devido à impossibilidade de sua verbalização e também ao alto custo dessa informação. Kaplan (1982, p. 433-434) afirma que “uma força extremamente importante para a descentralização é o desejo de colocar a tomada de decisão onde a informação pertinente é adquirida, armazenada, acessada e processada”.

Atkinson et al. (2000, p. 613) destacam que “muitas empresas centralizadas estão impossibilitadas de responder efetivamente ou rapidamente aos seus ambientes; então, a centralização é mais cabível nas empresas que se adaptam melhor em ambientes estáveis”. As organizações, à medida que crescem e diversificam seus negócios, necessitam de mais pessoas para gerir seus negócios. Daí a necessidade da descentralização da gestão, que é dar maior autonomia aos responsáveis pelas diversas divisões de uma organização.

Assim, a descentralização também contribui para tornar as decisões mais rápidas, fazendo com que o gestor de cada centro de responsabilidade ou de cada unidade possa tomar decisões ágeis, baseadas em fatos locais. Dar maior liberdade de ação para a administração geral da empresa permite que ela deixe de se envolver em problemas e decisões do dia-a-dia e passe a se preocupar com as decisões estratégicas da empresa de médio e longo prazo.

Para Gomes e Mandim (2005), a essência da descentralização é a delegação de autoridade e responsabilidade aos gestores de escalões inferiores da empresa para tomada de decisão, e o grau de descentralização adotado poderá variar de acordo com o grau de assimetria das informações disponíveis à administração central e às gerências das unidades de negócios.

Horngren, Foster e Datar (2000, p. 219) afirmam que descentralização é a delegação a outrem da liberdade de tomar decisão. Assim, descentralização total significa mínima restrição e máxima liberdade de decisão para os gerentes dos níveis mais baixos da organização, enquanto a centralização total significa máxima restrição e mínima liberdade de decisão para os gerentes dos escalões mais baixos. A descentralização tende a ser mais bem



sucedida quando a decisão de um gestor não afeta a *performance* do outro gestor em outra unidade de negócio, isto é, os segmentos ou subunidades são relativamente independentes entre si.

Kotler (1997, p.8), ao se referir à descentralização, afirma que a descentralização é um sistema melhor desde que “a empresa tenha gerentes altamente qualificados e os sistemas essenciais já instalados, especialmente no tocante à definição de metas para o mercado global, formulação de estratégias e incentivos gerenciais”. O autor prefere a abordagem descentralizada na administração de grandes empresas, porque “os gerentes conhecem melhor suas próprias organizações. Quando precisam da aprovação da alta administração, o processo de decisão torna-se lento, sem que as decisões tomadas sejam necessariamente de melhor qualidade”.

A descentralização da gestão demanda ajustes no sistema de informação da organização, que precisa apurar, além do resultado global, a contribuição das diversas áreas em que a organização foi segmentada. De acordo com Frezatti et al. (2009, p. 108), a apuração do resultado por área de responsabilidade, seja este desmembramento devido à diversidade de produtos ou de localização geográfica das divisões, “irá influenciar o comportamento e as decisões dos gestores dos níveis hierárquicos inferiores, o que demanda um adequado sistema de avaliação de desempenho dos mesmos”.

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2003), a descentralização não se limita tão-somente à delegação de autoridade na estrutura piramidal da empresa mas, principalmente, nas atividades e funções. O controle de gestão assume uma posição crítica na descentralização. Essa posição se manifesta em questões como a criação de centros de responsabilidade, a necessidade de sua existência e a adequação com a estratégia global da empresa, assim como também a forma de contribuir para a realização de seus objetivos.

Em empresas de gestão descentralizada, segundo Oliveira e Ávila, os sistemas de controle têm duas funções básicas:

fornecer à alta administração informações sobre as unidades de negócio, no que diz respeito à rentabilidade e desempenho de suas operações, e influenciar o comportamento dos gerentes locais, de forma que suas decisões e ações sejam consistentes com os objetivos globais da organização (OLIVEIRA; ÁVILA, 1999, p. 130).



A descentralização do poder decisório e a consequente avaliação de desempenho por área de responsabilidade implicam aplicação de um conceito denominado preço de transferência.

### 3 SIGNIFICADO E FINALIDADES DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA INTERNA

Um dos principais desafios em empresas de gestão descentralizada é desenvolver um método satisfatório de preço para as transferências de bens e/ou serviços entre divisões de uma mesma empresa ou entre empresas independentes de um mesmo grupo empresarial. O desafio, segundo Procianny e Comerlato (1994, p. 42), deve-se ao fato de que “existem as mais diversas relações de agência e para cada uma poderá haver um conflito gerador de um custo. As análises giram em torno de um ponto ótimo em que ocorra a diminuição dos custos totais de agência”. Os autores advertem ainda que “o agente, ao tentar provar que está agindo de acordo com os interesses do principal, também incorre em custos”.

Outro aspecto a ser considerado é que o preço de transferência pode ser analisado em duas perspectivas que, embora complementares, muitas vezes são contraditórias aos interesses das partes relacionadas: fisco e gestores. Na primeira perspectiva, do fisco, concentram-se as transações intercompanhias “realizadas de forma *arm's length*, isto é, quando as transações ocorrem entre empresas independentes” (PROCIANNOY; COMERLATO, 1994, p. 42). Na segunda, dos gestores, constam as transações entre os centros de negócios, em que ocorre o conflito de agência, uma vez que o principal espera do agente um comportamento na transação de acordo com os objetivos do primeiro.

Para a primeira perspectiva, a definição de preço de transferência se obtém na doutrina internacional (OCDE, 2006), a qual define preço de transferência, como o valor cobrado por uma empresa na venda ou transferência de bens, serviços ou propriedade intangível, à empresa a ela relacionada. Tratando-se de preços que não se negociaram em um mercado livre e aberto, podem eles desviar-se daqueles que teriam sido acertados entre parceiros comerciais não relacionados, em transações comparáveis nas pequenas circunstâncias.

Na abordagem gerencial, foco deste estudo, o preço de transferência é um valor definido pela alta administração ou o principal e pelos agentes, em termos monetários, para se



registrarem as transferências de bens e serviços, realizadas entre os centros de responsabilidade de uma empresa. De acordo com Souza (1992), o preço de transferência como instrumento gerencial é uma das atividades fundamentais da alta administração empresarial que adota sistemas de controle e gerenciamento de resultados por divisão.

O controle e o gerenciamento tornam-se mais complexos nas operações internas do que nas externas, pois as divisões assumem o papel de cliente, e precisam demonstrar seus resultados individualmente nos relatórios financeiros em nível divisional e o resultado global da organização. A realização de transações entre centros de responsabilidade e ou unidades de negócios é chamado de transferência, isto é, a movimentação física de bens e serviços entre esse centro e ou unidades. Num sentido amplo, toda alocação de custos é uma forma de preço de transferência.

Pereira e Oliveira (1999, p. 418) afirmam que o preço de transferência “é definido como o valor pelo qual são transferidos bens e serviços entre as atividades e áreas internas de uma organização”. Preços de transferência interna são os preços dos bens vendidos por uma divisão a outra dentro da mesma empresa. O termo preço de transferência, conforme Horngren, Foster e Datar (2000, p.639), é “o preço que uma subunidade (segmento, departamento, divisão, etc.) de uma organização cobra pelo produto ou serviço fornecido a outra da mesma organização”. De acordo com Santos (1995, p. 173), o preço de transferência interna é definido “como o preço formado para a transferência de bens ou serviços intercompanhias. Pode ser entendido também como um preço debitado por um segmento da empresa a um produto ou serviço que fornece a outro segmento da mesma empresa”. O preço de transferência desenvolve-se, portanto, com a interação entre os centros de negócios em organizações descentralizadas.

Um preço de transferência deve ser determinado de forma a cumprir os seguintes objetivos, conforme Anthony e Govindarajan:

- a) proporcionar a cada segmento a informação relevante necessária para permitir avaliações entre incorrer em custos da empresa e obter receitas;
- b) induzir a decisões com congruência de objetivos, isto é, o sistema deve ser projetado de forma que as decisões que aumentam os lucros da unidade aumentem também os lucros da empresa;
- c) contribuir para a avaliação do desempenho econômico de todos os centros de lucro;
- d) o sistema deve ser simples de entender e fácil de administrar. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002, p. 272)

Na medida em que os preços de transferência são parte essencial dos sistemas de medição de lucro, de acordo com Solomons (1976), eles devem, da maneira mais precisa



possível, ajudar a alta administração das empresas a avaliar a *performance* dos centros de lucro vistos como unidades separadas. Assim, a característica principal de um sistema de fixação de preço de transferência é permitir à organização buscar simultaneamente a descentralização da autonomia sem renunciar aos benefícios da centralização, conhecer os resultados de cada centro de responsabilidade e avaliar o real desempenho dos gestores.

#### 4 MÉTODOS DE DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA INTERNA

O termo preço de transferência é limitado ao valor de uma transferência de produtos ou serviços em transações em que, pelo menos, uma das partes envolvidas é um centro de lucro, pois uma empresa independente nunca transferiria normalmente produtos e serviços a outra empresa, pelo valor de custo ou por valor menor do que o custo.

Para Anthony e Govindarajan (2002), quando o desempenho econômico de um centro de responsabilidade é avaliado segundo o lucro auferido, o qual é a diferença entre as receitas e despesas, o centro de responsabilidade é chamado centro de lucro. O lucro como parâmetro de avaliação do desempenho é especialmente apropriado, pois habilita a alta administração a usar uma medida universal, em vez de vários parâmetros, que frequentemente apontam em várias direções.

Atkinson et al. (2000) aduzem que as empresas adotam quatro métodos diferentes para determinar o preço de transferência: baseado no mercado, baseado em custos, negociado ou concorrência e administrado. Porém, além desses quatro métodos, estudados por Atkinson et al. (2000), pode-se também estudar e aplicar o método baseado no custo de oportunidade. Iudícibus (1995), por sua vez, cita alguns critérios para estabelecer preço de transferência, arrolando os seguintes métodos: preço de mercado, custo marginal, custo incremental mais uma taxa fixa, custos totais e preços de mercado negociados.

Para Horngren (1985), existem vários fatores que são críticos na escolha desta ou daquela forma para o preço de transferência, tais como: conciliação entre fatores econômicos e de avaliação de desempenho; e existência de mercados intermediários e grau de independência dos centros de negócios.

Mesmo que não exista um preço de transferência perfeito, de acordo com Kanitz (1977) deve-se adotar, nas situações que exijam preço de transferência, a melhor solução



prescrita à luz das especificações da situação, estudando-se caso a caso. Dentro dos conceitos de preço de transferência é necessário conhecer e compreender cada um desses métodos, para que se possa avaliar sua implantação nas organizações.

#### **4.1 Preço de transferência baseado no mercado**

O preço de mercado só é válido quando existe competição no mercado. Para Hansen e Mowen, um mercado perfeitamente competitivo requer quatro condições:

- 1) a divisão que produz o produto intermediário como um todo é pequena relativa ao mercado e não pode influenciar no preço do produto;
- 2) o produto intermediário não se distingue diante dos demais produtos concorrentes;
- 3) as empresas podem entrar e sair facilmente do mercado;
- 4) os consumidores, produtores e donos dos recursos têm pleno conhecimento do mercado onde atuam. (HANSEN; MOWEN, 1994, p. 842)

O preço de transferência baseado em preço de mercado, conforme Pereira e Oliveira (1999), possui algumas variações: preços com base no mercado ou preços externos (preços de mercado imediato, preços de mercado a longo prazo, preços de mercado ajustado); e valor realizável de mercado.

Os preços de mercado externo são bases mais apropriadas para estimar o valor das mercadorias ou serviços transferidos entre os centros de responsabilidade. O preço de mercado provê uma estimativa independente do produto ou serviço transferido e provê como cada centro de lucro contribui para o lucro total ganho pela empresa na transação. Por exemplo, a divisão de vendas, em vez de transferir a mercadoria internamente, poderia vendê-la externamente. Semelhante, a divisão de compras poderia comprar externamente em lugar de receber a transferência interna (ATKINSON et al., 2000).

Nota-se pelos conceitos apresentados que o preço baseado no mercado é um preço interessante, pois o valor a ser praticado é o valor de mercado, subentendendo tratar-se do preço que o receptor das mercadorias ou serviços estaria pagando, caso fosse adquirir de fornecedor externo à empresa.

#### **4.2 Preço de transferência baseado em custos**



Se os preços de mercado não estão disponíveis, os preços de transferências internas podem ser definidos com base nos custos. O preço de transferência baseado em custos é determinado pela somatória dos custos fixos e custos variáveis alocados de forma direta ou indireta (por meio de rateio) aos produtos ou serviços.

Atkinson et al. (2000, p. 635), ao se referirem sobre preço de transferência baseado no custo, afirmam que “quando um bem ou serviço transferido não tem um preço de mercado bem definido, uma alternativa a se considerar é a transferência de valor baseado no custo”. Destacam que “alguns valores de transferência mais comuns são: custo variável, custo variável mais algum percentual de *mark-up* sobre o custo variável, custo fixo e custo fixo mais algum percentual de *mark-up* sobre os custos fixos”.

As abordagens baseadas no custo para transferir produtos e serviços são incompatíveis com a ideia de que o mecanismo da transferência de valor fornece apoio ao cálculo da receita da unidade. Jordan, Neves e Rodrigues (2003) afirmam que, tendo por base os custos, as formas mais correntes de fixar os preços de transferência interna são custo real, custo-padrão, custos *standard* com uma margem, custo marginal e preço sombra (*shadow price*).

#### a) Custo real

Este modelo pressupõe a determinação do preço em função dos custos efetivamente suportados para produzir o produto ou o serviço. Porém podem existir situações em que um preço de transferência interna baseado no custo real não deva ser utilizado, pois não avalia os gestores de forma justa, nem os motiva para a utilização de serviços ou produtos internos, o que é contrário aos princípios da gestão e aos interesses da empresa.

Garrison e Noreen (2001, p. 407) afirmam que “muitas empresas estabelecem o preço de transferência ou pelo custo variável ou pelo custo pleno em que a divisão vendedora incorreu”. Essa prática implica, em primeiro lugar, um preço de transferência que pode levar a decisões maléficas para a empresa e à subotimização de determinada divisão. Em segundo lugar, se o custo for empregado como preço de transferência, a divisão que vendeu jamais terá lucro em uma transferência interna, e a única divisão que terá lucro é a divisão que faz a venda final ao cliente.

De acordo com Padoveze (2003, p. 457), o custo real “é um critério de preço de transferência, mas não é recomendado. Transferir produtos e serviços internamente, mensurando sua receita pelo custo real, não traz nenhuma vantagem informacional ou motivacional”. Esse conceito de custo real não permite a obtenção de lucro, pois o total da



receita se iguala ao dos gastos, não permitindo uma avaliação de eficiência operacional e nem eficácia dos lucros.

b) Custo-padrão

Santos (1995, p. 177) explica que o custo-padrão é “o custo determinado antecipadamente daquilo que deveria acontecer em termos físicos e monetários e que o padrão está inserido no contexto do processo de gestão”.

Martins (2003, p. 316) afirma que o objetivo do custo-padrão é “o de fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido”. Essa afirmação leva à conclusão de que custo-padrão é uma técnica auxiliar da contabilidade de custos e não outro método ou critério de contabilização dos custos.

Dentro desse processo, é preciso que as pessoas responsáveis em analisar as diferenças entre o padrão e o real estejam conscientes de que o padrão é possível de ser atingido e que deverão estar interessadas na averiguação das divergências e sua eliminação. Catelli (1972, p. 43) adverte que o custo-padrão, para se ajustar aos objetivos da Contabilidade de Custos, “os padrões a serem constituídos devem coincidir com o conceito do *ideal atingível* de eficiência e produtividade e ainda levar em conta apenas perdas, desperdícios, tempo improdutivo, produção defeituosa, etc., em níveis mínimos”.

Quando usado o custo-padrão, há necessidade da adoção de um incentivo para que os padrões sejam estabelecidos com austeridade e que sejam constantemente aperfeiçoados. Assim, defende-se sua manutenção por períodos de tempo prefixados e também o estabelecimento de condições para sua revisão periódica.

Padoveze (2003, p. 457) afirma que custo-padrão é “uma variação do preço de transferência baseado em custo, é menos problemático que o custo real, porém com a possibilidade de conter riscos semelhantes”. O autor adverte que, “se os padrões forem construídos buscando realmente os custos que deveriam ser, em condições de competitividade externa, pelo menos este critério poderá medir a eficiência operacional”.

O estabelecimento de custo-padrão requer dos gestores acompanhamento constante e revisão desses custos, quando necessário, para não afrouxar ou esticar a motivação dos funcionários. Daí a necessidade de atribuir metas de eficiência para os centros fornecedores de bens e serviços.

c) Custo *standard* com uma margem

A fixação de um preço de transferência a partir de um custo-padrão acrescido de uma margem tem a vantagem de criar um espírito mais empresarial entre os centros fornecedores e clientes. No entanto sua aplicação é prejudicada pelo fato de não ser fácil identificar o quantitativo mais adequado da margem.

A solução conceitual é basear a margem de lucro no valor do investimento que seria necessário para que os centros de lucro compradores fossem centros produtores. O investimento é calculado como um "valor-padrão", no qual o ativo imobilizado e os estoques são avaliados a custo de reposição. Na prática, essa solução é complicada e raramente usada (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Padoveze (2003, p. 457) afirma que o custo-padrão mais margem de lucro é “uma variação do critério do custo-padrão, acrescentando ao custo uma margem-padrão de lucratividade, buscando aspectos adicionais de motivação”. O autor afirma ainda que “é um dos critérios mais utilizados, pois a incorporação de uma margem de lucro incorpora o aspecto motivacional, e a unidade transferidora deverá, em princípio, apresentar esta margem-padrão de lucro como resultado global”.

Esse sistema permite criar um espírito mais empresarial entre os centros fornecedores e clientes, desde que se estabeleçam margens adequadas, baseadas no valor do investimento e retorno esperado.

#### d) Custo marginal – variável

No contexto de preço de transferência, os custos variáveis são às vezes usados como sinônimos de custos incrementais ou marginais. Benke e Edwards (1980) definem o custo marginal como a alteração no custo total, em decorrência de pequena alteração na produção total; os custos fixos geralmente não sofrem variações quando há alterações sem relevância na produção, mostrando que as mudanças em relação ao custo total provêm das alterações nos custos variáveis.

Santos (1995), ao se referir ao custo marginal, acusa a existência do problema de que a utilização de custos variáveis dificilmente permite a utilização de centros de negócios, como no geral são concebidos. Além disso, para as tomadas de decisões, como produzir ou adquirir, o custo marginal pode não ser a melhor alternativa. Assim, é importante analisar os custos e as receitas incrementais para toda empresa. A transferência forçada a custos variáveis nem sempre pode assegurar a maximização do resultado líquido final.

A utilização dessa metodologia é importante quando não existir demanda de mercado para produtos intermediários. Uma das soluções encontradas para calcular o custo marginal pode ser obtida por meio de modelo de programação linear ou modelos matemáticos da empresa, chamado de preço sombra ou “*shadow price*”, explicado a seguir.

e) Preço sombra (*shadow price*)

O preço sombra é conhecido internacionalmente como *shadow price*. Esse preço identifica o valor de uma unidade de recurso para cada restrição, ou seja, a função objetiva (normalmente, lucro) aumentará se for aumentado o lado de cada restrição por unidade.

Kanitz (1977, p. 49), ao se referir aos preços sombra ou *shadow price*, afirma que ele é “interpretado como lucratividade adicional que a empresa obteria se a divisão A (ociosa) aumentasse a sua capacidade produtiva”.

Nota-se que esse sistema não é recomendável para as empresas descentralizadas que têm a intenção de avaliar o desempenho dos gestores dos centros de negócios. Kanitz (1977, p. 50) ressalta que “a crítica que se atribui ao sistema de transferência, baseada em programação linear, é de que esta centraliza novamente o processo decisório”.

### 4.3 Preço de transferência negociado

Garrinson e Noreen (2001) conceituam preço de transferência negociado como preço ajustado entre a divisão que está comprando e a divisão que está vendendo. Essa metodologia permite autonomia das divisões e é coerente com o espírito de descentralização, além de fornecer aos gestores melhores informações sobre os custos e benefícios potenciais da transferência na empresa. Nesse caso, os gestores envolvidos se reúnem para definir os termos e as condições do preço de transferência, que deverá ser aceito pelas partes.

A negociação requer certa confrontação entre os gestores e disso pode ocorrer um impacto comportamental negativo, principalmente quando personalidades conflitantes e desejosas do poder estiverem negociando. Em função desse fato pode ocorrer o arbitramento pela alta administração. Solomons (1976) cita que, no momento em que os centros envolvidos no processo de precificação de bens e serviços transferidos estiverem em desacordo ou com opiniões conflitantes, ocorre o arbitramento pela administração central.

Livesey (1978, p. 108), ao se referir sobre preços negociados, afirma que “um sistema de preços negociados contribuirá claramente para o objetivo de fomentar uma atitude comercial”. De um lado, explica que “cada centro será encorajado a fornecer preços mais lucrativos, o que o mercado exige e, com efeito, a antecipar tais exigências; e de outro lado, será animado a obter seus insumos nas melhores condições possíveis”.

A premissa do preço de transferência negociado é o acordo. Do contrário, pode decidir não fazer a transferência, o que poderá ser pernicioso para a companhia. Porém há de se considerar que, em alguns casos, não há fornecedores externos e que o melhor caminho para ambas as divisões é a negociação.

No preço de transferência negociado, os centros podem pesquisar no mercado o preço do produto em questão e compará-lo com os preços internos, ou seja, o centro consumidor tem a total liberdade de decidir comprar no mercado ou comprar internamente. No entanto o preço de transferência negociado e as decisões de produção podem refletir nas habilidades relativas da negociação de ambas as partes, em vez de considerações econômicas (ATKINSON et al., 2000).

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), deve existir um mecanismo que facilite o entendimento para negociar entre as unidades. Se todas as condições mencionadas estiverem presentes, um sistema de preços de transferência baseado em preços de mercado atende a todos os objetivos mencionados, sem necessidade de interferência da administração central.

O preço de transferência negociado depende da habilidade do mediador em negociar com os gestores dos centros envolvidos, haja vista que podem ter diferentes estilos de gestão, diferentes critérios de decisões, horizontes de tempo e percepção da realidade, porém possuem alguns atributos comuns.

#### **4.4 Preço de transferência administrado**

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



Em grandes empresas, geralmente as unidades e os diversos ramos de negócios negociam preços de transferência entre si. Assim, os preços de transferência não precisam ser fixados pela administração central. Uma das razões para isso é que a principal função do gerenciamento de linha é estabelecer preços de venda e realizar compras satisfatórias. Outra razão é o fato de que elas têm as melhores informações a respeito do mercado e dos custos, estando assim mais capacitadas para alcançar preços razoáveis (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Campiglia e Campiglia (1993, p. 41) acreditam que o preço de transferência administrado “é utilizado quando não há um preço de mercado preciso para certo produto/serviço ou quando há um comprador exclusivo”.

#### **4.5 Preço de transferência baseado no custo de oportunidade**

Para Horngren (1978, p. 528), o custo de oportunidade “é o sacrifício mensurável da rejeição de uma alternativa, e o lucro máximo que poderia ter sido obtido se o bem, serviço ou capacidade produtiva tivessem sido aplicados em outro uso opcional”. É importante destacar a diferença de custo de oportunidade quando envolve situações de lucro e quando envolve situações de custos.

Santos (1995, p. 11) afirma que o custo de oportunidade “é a expressão monetária do benefício sacrificado por uma entidade por ter investido seus recursos numa alternativa de ação ao invés de outra”.

Martins (2003, p. 234), ao se referir ao conceito de custo de oportunidade, afirma que “o custo de oportunidade é um conceito costumeiramente chamado de *econômico e não-contábil*, o que em si só explica, mas não justifica o seu não muito uso em Contabilidade Geral ou de Custos”. O autor explica que o custo de oportunidade representa “o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra”.

As definições coletadas sobre custo de oportunidade procuram associar a remuneração sacrificada de uma alternativa em detrimento de outra. A palavra sacrifício é entendida como o montante máximo de recursos sacrificados ou o custo dos recursos utilizados por uma atividade.



Santos (1995, p. 174) ressalta que “o conceito de custo de oportunidade tem sido utilizado, no campo teórico, pela teoria econômica ao atribuir valores aos recursos utilizados por uma empresa. No entanto sua prática não tem sido estendida aos sistemas operacionais de contabilidade de custos”.

O custo de oportunidade ocorre quando existem recursos escassos destinados à produção ou comercialização de bens e serviços e é dependente do grau de competição e da ociosidade ou não da capacidade produtiva instalada, refletindo no valor de um recurso e em seu melhor uso alternativo.

Para Pereira e Oliveira (1999, p. 421), o modelo de preço de transferência com base no custo de oportunidade é aquele em 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”.

Depreende-se desta seção que não existe um sistema de preço de transferência adequado a todos os propósitos das empresas. Porém, sem a utilização de um preço de transferência, a empresa fica impossibilitada de avaliar o desempenho dos centros de responsabilidade e dos gestores envolvidos nas transações internas de bens e serviços.

## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, realizada por meio de levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa e corte seccional. De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva procura descrever as características de determinada população ou fenômeno e as relações existentes entre suas variáveis. Uma das características mais expressivas da pesquisa descritiva está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A realização da pesquisa descritiva foi embasada em um levantamento ou pesquisa do tipo *survey*. Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p. 39) destacam que “pesquisas que procuram descrever com exatidão algumas características de populações designadas são tipicamente representadas por estudos de *survey*”.

O universo da pesquisa compreendeu as 500 maiores empresas relacionadas na Revista Exame - Melhores e Maiores de 2005. Dessas selecionaram-se somente as empresas industriais, que possuem processo de manufatura, que totalizaram 272 empresas. O



pressuposto era que as empresas industriais teriam maior probabilidade de adotar o conceito de preço de transferência.

Para as 272 empresas industriais, após identificado o endereço eletrônico, foi enviado *e-mail* a fim de sondar se adotam o conceito de preço de transferência. Das 98 empresas (36,03% das 272) que responderam, em 2006, à pergunta da primeira fase de coleta de dados, 73 informaram que utilizam o preço de transferência nas operações intercompanhias ou intracompanhias. Para as empresas que responderam afirmativamente foi enviado um questionário, em 2007, com perguntas abertas e fechadas sobre o tema da pesquisa. Obteve-se o retorno de 38 empresas (52,05% das 73 que informaram adotar o preço de transferência).

Gil (1999, p. 104) afirma que o questionário é “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” O primeiro questionário, com apenas uma pergunta, foi enviado para sondar se a empresa adota ou não preço de transferência. O segundo questionário, com as questões específicas da pesquisa, foi enviado às empresas que responderam que utilizam o preço de transferência entre os centros de responsabilidade em suas operações.

Esse estudo caracteriza-se como de corte seccional (*cross-sectional*). Babbie (1999) descreve-o como investigação de algum fenômeno no qual se realiza um corte transversal no tempo, em que são feitas análises detalhadas, para fundamentar as observações realizadas uma única vez.

A tabulação eletrônica dos dados deu-se por meio do *software* estatístico SPSS 11.5 – *Statistical Package for the Social Sciences*. Para análise dos dados em geral fez-se uso da estatística descritiva, com utilização de tabelas de frequência. A análise de conglomerados ou *clusters* foi utilizada neste trabalho para classificar as empresas em grupos homogêneos, conforme os elementos que influenciam o preço de transferência, por meio da aplicação do vizinho mais próximo.

Diante da amplitude do tema, este estudo apresenta limitações relacionadas aos recortes efetuados. Também apresenta limitações no que se refere às respostas dos questionários e às informações ali contidas, pois esses dados não são publicados pelas empresas e não são dados oficiais validados por empresas de auditoria, auditores independentes ou mesmo pela auditoria interna.

## 6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção contém a descrição e a análise dos dados coletados. Primeiramente, apresenta-se a relação das empresas pesquisadas e o segmento de atuação. Posteriormente, abordam-se os dados coletados por meio do questionário e o resultado das questões da pesquisa sobre predominância de decisões centralizadas *versus* descentralizadas e os métodos de preço de transferência utilizados. Por último, aborda-se a análise de *cluster*, em conformidade com os objetivos deste artigo.

### 6.1 Empresas participantes da pesquisa

No Quadro 1 apresenta-se a relação das 38 empresas participantes da pesquisa, separadas por segmento, de acordo com a Revista Exame Melhores e Maiores de 2005.

Nome da Empresa	Segmento de atuação	Nome da empresa	Segmento de atuação
Aurora	Alimentos, Bebidas e Fumo	Magnesita	Mineração
Batavo	Alimentos, Bebidas e Fumo	Mbr	Mineração
Bunge	Alimentos, Bebidas e Fumo	Aracruz Celulose	Papel e Celulose
Garoto	Alimentos, Bebidas e Fumo	Rigesa	Papel e Celulose
Nova América	Alimentos, Bebidas e Fumo	Ripasa	Papel e Celulose
Perdigão	Alimentos, Bebidas e Fumo	Suzano Papel/Celulose	Papel e Celulose
Sadia	Alimentos, Bebidas e Fumo	Braskem	Química e Petroquímica
Souza Cruz	Alimentos, Bebidas e Fumo	Bunge Fertilizantes	Química e Petroquímica
Volvo do	Automotivo	Carbocloro	Química e

Brasil			Petroquímica
Grendene	Confecções e Têxteis	Cia Petrolífera Marlim	Química e Petroquímica
Santista Têxtil	Confecções e Têxteis	Copesul	Química e Petroquímica
Camargo Correa	Construção	Deten Química	Química e Petroquímica
Construtora Odebrecht	Construção	Novamarlim Petróleo	Química e Petroquímica
Multibrás	Eletroeletrônico	Politeno	Química e Petroquímica
Cimento Cauê	Material de Construção	Petrobrás	Química e Petroquímica
Eucatex	Material de Construção	Petroquímico a Triunfo	Química e Petroquímica
Tigre	Material de Construção	Petroquímico a União	Química e Petroquímica
Embraco	Mecânica	Petroflex	Química e Petroquímica
Weg	Mecânica	Unipar	Química e Petroquímica

Quadro 1 – Relação das empresas participantes da pesquisa

Fonte: Dados da Revista Exame, 2005, p. 52-70.

Das 73 empresas que responderam sim no questionário da primeira fase, 38 delas, que representam 52,06 %, responderam ao questionário da segunda fase. Das 38 respostas recebidas 13 são do segmento de química e petroquímica; 8 são do segmento de alimentos, bebidas e fumo; 4 são do segmento de papel e celulose; e 13 são de outros segmentos. Nota-se grande concentração no setor de química e petroquímica. As empresas que não responderam ao questionário da primeira e/ou da segunda fase ficaram fora da pesquisa.

## 6.2 Predominância de decisões centralizadas *versus* descentralizadas

Na Tabela 1 mostra-se o resultado da pesquisa referente à predominância das decisões nas maiores empresas brasileiras, se centralizadas ou descentralizadas.

Tabela 1  
Predominância dos tipos de decisões nas empresas pesquisadas

Tipo de decisão	Nº de empresas	%
Decisão centralizada (corporativa)	13	34,21
Decisão descentralizada	24	63,16
Outra forma de decisão - mista	1	2,63
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Referente à predominância das decisões, o resultado apresentado na Tabela 1 demonstra que, das 38 empresas pesquisadas, 13 adotam decisões corporativas centralizadas, representando 34,21 %; 24 empresas adotam decisões descentralizadas, representando 63,16 %; e uma empresa adota outra forma de decisão, identificada como mista, isto é, utiliza decisões centralizadas e descentralizadas.

Nota-se que a maioria das empresas pesquisadas adota decisões descentralizadas, vindo ao encontro do descrito no referencial teórico sobre a descentralização da gestão nas organizações.

### 6.3 Métodos de preço de transferência utilizados

Na Tabela 2 mostram-se os resultados referentes às questões relacionadas com os métodos adotados pelas empresas para determinar o preço de transferência, baseado no mercado, em custos, negociado, administrado e outro, sob o enfoque gerencial.

Tabela 2

Método adotado pelas empresas para determinar o preço de transferência

Método adotado para determinar o preço de transferência	Nº de empresas	%
Preço de transferência baseado no mercado:	18	47,38
- Preço de mercado imediato ou preço normal de mercado	14	36,84
- Preço de mercado a longo prazo	0	0,00
- Preço de mercado ajustado	4	10,54
- Outra forma	0	0,00
Preço de transferência baseado em custos:	19	50,00
- Custo real do mês anterior	13	34,21
- Custo real do mês anterior com margem adicionada	4	10,53
- Custo-padrão	2	5,26
- Custo-padrão com uma margem adicionada	0	0,00
- Outra forma	0	0,00
Preço de transferência negociado:	1	2,62
- Permite autonomia para as divisões (fornecedora e adquirente) negociar o preço de transferência	1	2,62
- Não permite autonomia, sendo o preço de transferência definido na matriz	0	0,00
Preço de transferência administrado	0	0,00
Outro – Preço Sombra	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Das 38 empresas participantes da pesquisa, 50,00 % utilizam o preço de transferência baseado em custos; 47,38 %, o preço de transferência baseado no mercado; e 2,62 %, o preço de transferência negociado. Nenhuma das empresas pesquisadas utiliza preço de transferência administrado, preço de transferência baseado no custo de oportunidade ou preço sombra.

No que se refere à forma de utilização do preço de transferência baseado no mercado, nota-se que 14 empresas, 36,84 %, utilizam o preço de mercado imediato ou preço normal de mercado; e 4 empresas, 10,54 %, utilizam o preço de mercado ajustado.

Em relação à forma de utilização do preço de transferência baseado em custos, o resultado da pesquisa demonstrou que 13 empresas, 34,21 %, adotam o preço de custo real do mês anterior; 4 empresas, 10,53 %, adotam o preço de custo real do mês anterior com margem adicionada; e 2 empresas, 5,26 %, adotam o preço de transferência com base no custo-padrão.

Do exposto depreende-se a complexidade em que o preço de transferência se apresenta para as empresas pesquisadas. No entanto Kanitz (1977) ressalta que, mesmo que não exista um preço de transferência perfeito, deve-se adotar, nas situações que exijam preço de transferência, a melhor solução, prescrita à luz das especificações da situação, estudando caso a caso.

#### 6.4 Análise de *clusters*

Para Maroco (2003, p. 295), *Cluster Analysis*, em português análise de grupos, “é uma técnica exploratória de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos ou compactos relativamente a uma ou mais características comuns”.

Na análise de *clusters*, os agrupamentos ou conglomerados de sujeitos (casos ou itens) ou variáveis se fazem a partir de medidas de semelhança ou de medidas de dissemelhança (distância) entre, inicialmente, dois sujeitos e, após, entre dois *clusters* de observação, com a utilização de técnicas hierárquicas ou não-hierárquicas de agrupamento de *cluster* (MAROCO, 2003).

De acordo com Pereira (2004), os métodos de análise de *cluster* são definidos como procedimentos de estatística multivariada com objetivo de tentar organizar um conjunto de indivíduos ou objetos.

Como foi utilizada a análise de conglomerados hierárquicos, pelo método aglomerativo, cada empresa começa com seu próprio agrupamento e, “a partir deste ponto, novos agrupamentos são realizados por similaridade” (FÁVERO et al., 2009, p. 204). O procedimento que determinou as similaridades foi a técnica do vizinho mais próximo, usando a métrica euclidiana, usando o método de ligação simples. Por praticidade foi utilizado o pacote estatístico LHStat em sua versão 2.2.

A tarefa mais importante da formulação do problema é saber selecionar as variáveis em que a agregação se baseia, isto é, se for incluída uma variável irrelevante, o resultado

poderá ficar distorcido. Também é necessária uma medida que avalie a distância ou a semelhança entre os indivíduos ou os objetos a fim de agrupá-los.

O dendograma das empresas pesquisadas possibilitou identificar qual a distância em que os conglomerados foram unidos. Mingoti (2005, p. 165) afirma que “a escolha do número final de grupos em que o conjunto de dados deve ser repartido é subjetiva”, assim foram tomadas várias possibilidades hierárquicas, que resultaram na utilização de três *clusters*. Notadamente, o dendograma da questão é desnecessário, pois o efeito visual proporcionado pouco, ou quase nada, agrega à análise que se propõe. O primeiro conglomerado é composto pelos sujeitos 37, 38, 36, 35, 34, 33, 32, 29, 30, 13, 7, 16, 31, 9, 5, 17, 1, 20, 26, 19, 23, 14, 28, 10, 27, 3, 4, 2, 12, 8, 11, 22, 15, 21 e 18; o segundo conglomerado é composto pelo sujeito 6; e o terceiro conglomerado é composto pelos sujeitos 24 e 25.

De acordo com os *clusters*, as empresas pesquisadas, com exceção da empresa 6 e das empresas 24 e 25, todas as demais adotam as mesmas práticas de preço de transferência com pequenas variações.

No que se refere à interpretação e perfil dos conglomerados, na Figura 1 apresentam-se as análises realizadas, mostrando os conglomerados (*cluster*) representados pelos *cluster 1*, *cluster 2* e *cluster 3*.

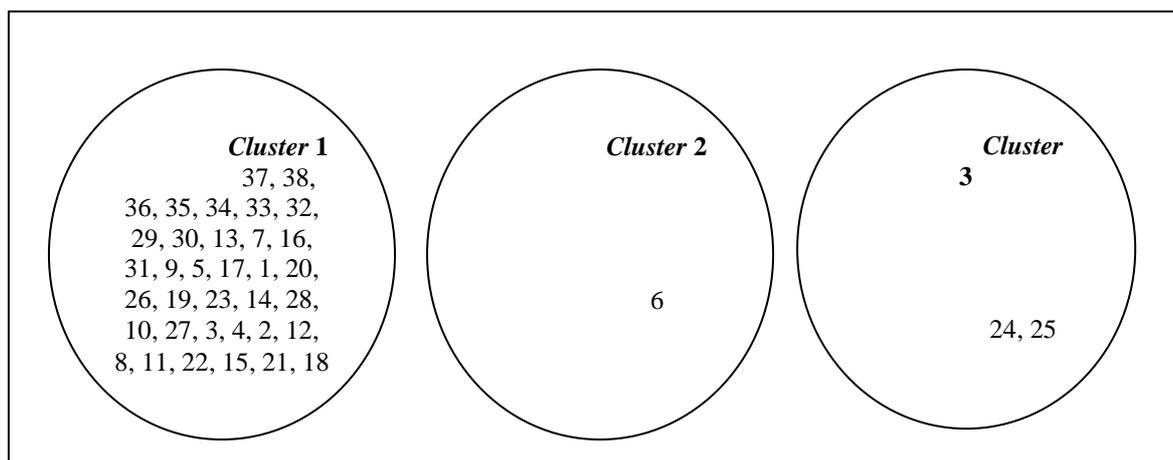


Figura 1 - Composição dos conglomerados considerando 3 *clusters*  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Figura 1, a composição de conglomerados, formando três *clusters*, confirmando no estudo realizado que apenas as empresas 6, 24 e 25 não adotam as mesmas práticas de preço de transferência.



Ressalta-se que, em se tratando de métodos utilizados para determinar preço de transferência nas maiores empresas do Brasil que participaram da pesquisa, predominam decisões descentralizadas, com 63,16 %. A autonomia de gestão nas unidades de negócios e dos centros de responsabilidade é razoável e o preço de transferência para 52,63 % das empresas é fixado com a finalidade de cumprir com a determinação legal.

Percebe-se também que o método adotado por 50 % das empresas para determinar o preço de transferência é o preço baseado em custos, com destaque para o custo real do mês anterior com 68,42 %, enquanto o método de preço de transferência baseado no preço de mercado representa 47,38 %, com destaque para o preço de mercado imediato ou preço normal de mercado.

## 7 CONCLUSÕES

O artigo objetivou identificar os métodos de preço de transferência interna utilizados nas maiores empresas do Brasil. A metodologia da pesquisa consubstanciou-se de pesquisa descritiva, realizada por meio de levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa e de corte seccional, com análise de *clusters*. O universo da pesquisa compreende as 500 maiores e melhores empresas do Brasil relacionadas na Revista Exame-Melhores e Maiores, das quais selecionaram-se as 272 empresas industriais. Das 98 empresas que responderam à pergunta da primeira fase de coleta de dados, 73 informaram que utilizam o preço de transferência nas operações intercompanhias ou intracompanhias.

Para as empresas que responderam afirmativamente foi enviado um questionário com perguntas abertas e fechadas, e obteve-se resposta de 38 empresas. Depreende-se que as relações comerciais entre filiais e subsidiárias do mesmo grupo econômico vêm se intensificando para este se tornar mais competitivo e enfrentar a concorrência imposta por grandes empresas e conglomerados intercontinentais. Nessa perspectiva é que se faz necessário o preço de transferência.

Em relação à questão que investigava a tipologia do preço de transferência utilizada na empresa, verificou-se que os preços de transferências adotados por essas empresas estão 50,00 % baseados em custos, com destaque para o custo real do mês anterior, com 34,21 %; baseados no mercado, 47,38 %; e apenas 2,62 % baseados em preço negociado. Verificou-se



também que 52,63 % fixam o preço de transferência somente para cumprimento de determinação legal.

A pesquisa evidenciou que, independente do segmento das empresas, prevalecem para transferência interna de bens e serviços entre as unidades de negócios e centros de responsabilidade os preços baseados no custo e mercado. Tal ocorre também independente do porte da empresa, grau de instrução dos respondentes e tipo de decisão (centralizada ou descentralizada).

No que se refere à interpretação e perfil dos conglomerados, verificou-se que, dos três *clusters* formados, apenas três empresas não adotam as mesmas práticas de preço de transferência. Assim, atendendo ao objetivo geral deste artigo, conclui-se que o método de valorização das transferências internas de produtos utilizados nas maiores empresas do Brasil que possuem estrutura organizacional baseada em centros de responsabilidade é o baseado no preço de custo.

Durante a realização da pesquisa, que culminou neste artigo, algumas recomendações para futuras pesquisas sobre preço de transferência emergiram. Dentre elas, selecionaram-se as que foram consideradas mais oportunas e que parecem ser mais úteis para serem apresentadas:

- a) pesquisar sobre as diferenças de preços de transferência interna e as diferenças de preços de transferências externas, haja vista que empresas brasileiras que operam no mercado interno (nacional) também operam no mercado externo (internacional);
- b) investigar as empresas que se encontram em estágio mais avançado em relação à utilização do preço de transferência interna, para verificar se há mudanças significativas na aplicação dos conceitos inerentes;
- c) aplicar outra metodologia de pesquisa para coletar as informações das empresas pesquisadas, por exemplo, entrevista.

## Referências

ANTHONY, R. N.; DEARDEN, J. **Management control systems**. 4. ed. Homewood: Irwin, 1980.

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



ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BENKE, R. L.; EDWARDS, J. D. **Transfer pricing: techniques and uses**. New York: National Association Accounting, 1980.

CAMPIGLIA, A. O.; CAMPIGLIA, O. R. P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.

CATELLI, A. **Sistema de contabilidade de custos estandar**. 1972. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F.; CHAN, B. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, J. S.; MANDIM, J. Descentralização em unidades de negócios: um estudo de caso no setor de confecções. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 1, n. 2, p. 59-62, mai./ago. 2005.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Management accounting**. 3. ed. Cincinnati: South-Wester Publishing, 1994.

HORNGREN, C. T. **Contabilidade de custos: um enfoque administrativo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1978.

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

HORNGREN, C. T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 257-260.

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

KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1977.

KAPLAN, R. S. **Advanced management accounting**. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.



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

KOTLER, P. Pensar globalmente, atuar localmente. **HSM Management**, Barueri, n. 2, p. 6-12, maio/jun. 1997.

LIVESEY, F. **Formação de preço**. São Paulo: Saraiva, 1978.

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2005.

OECD. **Países membros e diretrizes das regras de preços de transferência para multinacionais e administrações fiscais**. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 01 jul. 2006.

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria**: fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, L. B.; ÁVILA, M. G. Descentralização em unidades de negócio: o caso de uma empresa do setor financeiro. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 127-146, jan./abr. 1999.

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

PEREIRA, A. **SPSS guia prático de utilização**: análise de dados para ciências sociais e psicologia. 5. ed. Lisboa: Silabo, 2004.

PEREIRA, C. A.; OLIVEIRA, A. B. S. Preço de transferência: uma aplicação do conceito do custo de oportunidade. In: CATELLI, A. (coord). **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.

PROCIANOY, J. L; COMERLATO, G. M. B. A transferência de resultados entre empresas de capital aberto de um mesmo grupo econômico. **Revista de Administração**, v. 29, n. 2, p. 38-48, abr./jun. 1994.

REVISTA EXAME. **Melhores e maiores**: as 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo, p. 51-71, jul. 2005.

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

SOLOMONS, D. **Divisional performance**: Measurement and Control. 10. ed. Illinois: Homewood, 1976.

SOUZA, M. A. **O preço de transferência como instrumento gerencial**. 1992. 99 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 1992.



TRIPODI, T; FELLIN, P.; MEYER, H. J. **Análise da pesquisa social**: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.