



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
ÁREA: CONTABILIDADE GERENCIAL
PROFESSOR ORIENTADOR: JOÃO AMARAL DE MEDEIROS

PREÇO DE TRANSFERÊNCIA EM SERVIÇOS
UM INSTRUMENTO DE EFICÁCIA EMPRESARIAL
SOB ENFOQUE DO GECON

THALITA ALMEIDA CAMPOS
MATRÍCULA Nº 2023688-0

Brasília/DF, 28 de junho de 2005.



Thalita Almeida Campos

**PREÇO DE TRANSFERÊNCIA EM SERVIÇOS
UM INSTRUMENTO DE EFICÁCIA EMPRESARIAL
SOB ENFOQUE DO GECON**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Ciências Contábeis do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.
Professor Orientador: João Amaral de Medeiros

Brasília/DF, 28 de junho de 2005.

**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS
SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA**

A Banca Examinadora verificou e avaliou a presente monografia. Após apresentação pelo acadêmico, os membros opinaram pela sua aprovação.

Brasília/DF, 28 de junho de 2005.

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Professor: João Amaral de Medeiros

Professor convidado: João Carlos Gonçalves

Professor convidado: Eduardo César Pasa

“De tudo, ficaram três coisas:
a certeza de que estamos sempre começando...
a certeza de que é preciso continuar...
a certeza de que seremos interrompidos antes de terminar...
Façamos da interrupção um caminho novo...
Da queda, um passo de dança...
Do medo, uma escalada...
Do sonho, uma ponte...
Da procura, um encontro!”

Fernando Sabino

Agradecimentos,

Em primeiro lugar, agradeço àquela luz maior que me amparou e conduziu durante todos os momentos dessa jornada, dando-me saúde e discernimento para superar as dificuldades, especialmente nos momentos de maior indecisão.

Aos meus pais, França e Antônio (*in memoriam*) que, com dedicação e carinho, me educaram e mostraram como trilhar meus próprios caminhos, sempre dirigida pela perseverança, ética e respeito ao próximo.

Aos amigos, que são poucos e especiais e às irmãs, que são muitas e extraordinárias, não apenas pelo apoio sempre presente, mas também pelos momentos de descontração e alegria.

Ao UniCEUB e seus professores que me acolheram de braços abertos.

Ao professor Amaral, em especial, por sua amizade, apoio e por toda a segurança e confiança transmitida para que eu pudesse executar este trabalho.

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que eu conseguisse encerrar essa etapa, enriquecida e motivada a perseguir novos desafios.

RESUMO

A pesquisa focou o preço de transferência em serviços como instrumento de gestão empresarial, com ênfase no GECON. O objetivo geral deste trabalho é demonstrar a importância, formação e benefícios proporcionados por esse instrumento para o alcance da eficácia empresarial. O ambiente empresarial, essencialmente dinâmico, exige das organizações alto grau de flexibilidade e adaptabilidade. Neste cenário e dentro de uma abordagem sistêmica, os gestores devem, pela escolha das melhores alternativas, garantir a continuidade da empresa e o cumprimento de sua missão. Torna-se imprescindível mensurar corretamente o resultado de cada área objetivando avaliar como estas contribuem para o resultado global da empresa. Sob o enfoque da gestão econômica, quando corretamente mensurados, os resultados econômicos são a melhor medida de eficácia. Os gestores, vistos como donos dos negócios devem, não apenas maximizar os resultados econômicos das áreas sobre as quais têm responsabilidade e autoridade, mas otimizá-los. Para apuração de resultados por áreas de responsabilidade e em decorrência da relação cliente/fornecedor existente entre estas, é necessário o reconhecimento de mecanismo que possa especificar na realidade gerencial da empresa, quanto vale cada produto/serviço, possibilitando avaliar corretamente o resultado e o desempenho de cada área. Este mecanismo é denominado Preço de Transferência. A pesquisa proporciona concluir que a adoção desse conceito, baseado no custo de oportunidade, permitirá aos gestores a busca contínua da melhor alternativa de decisão.

Palavras-chave: Eficácia, Preço de Transferência, Gestão Econômica, Custo de Oportunidade.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Tema	9
1.1.1	Delimitação do Tema	9
1.2	Justificativa da Escolha do Tema	9
1.3	Objetivos	10
1.3.1	Geral	10
1.3.1	Específicos	10
1.4	Problematização	11
1.5	Metodologia	11
2	A EMPRESA COMO SISTEMA	12
2.1	Subsistemas Empresariais	13
2.1.1	Subsistema Institucional	14
2.1.2	Subsistema Social	14
2.1.3	Subsistema de Gestão	14
2.1.4	Subsistema de Informações	14
2.1.5	Subsistema Organizacional (Formal)	15
2.1.6	Subsistema físico	15
2.2	Atividades Empresariais	16
2.3	Modelo de Gestão e Decisão	18
2.3.1	Modelo de Gestão	18
2.3.1.1	Gestão Econômica	19
2.3.2	Modelo de Decisão	20
2.4	Eficácia Empresarial	21
3	O GECON	24
3.1	Avaliação de Desempenho e Avaliação de Resultados	25
4	PREÇO DE TRANSFERÊNCIA	29
4.1	Conceituação	29
4.2	Crterios de Estruturação do Preço de Transferência	31
4.2.1	Preço de Transferência Baseado no Custo dos Produtos/Serviços	32
4.2.2	Preço de Transferência Baseado na Livre Negociação	33
4.2.3	Preço de Transferência Baseado no Preço de Mercado	33
4.2.3	Preço de Transferência Baseado no Custo de Oportunidade	36
4.2.3.1	Custo de Oportunidade	36
5	CONCLUSÃO	41

REFERÊNCIAS.....	44
ABSTRACT.....	45

1 INTRODUÇÃO

A empresa é um sistema aberto que se compõe de vários subsistemas que interagem interna e externamente com o ambiente. Sob o aspecto interno, a empresa possui várias unidades que mantêm entre si relacionamento de cliente/fornecedor, em virtude dos processos produtivos existentes: o que é produto gerado ou serviço prestado para uma unidade é recurso/insumo para o processo produtivo de uma outra unidade.

As áreas internas da empresa devem ser vistas como pequenas empresas e o resultado global será representado pelo somatório dos resultados das áreas.

Várias decisões são tomadas em cada uma delas, que provocam no local e no momento variação do patrimônio da empresa, fruto do resultado econômico apurado.

É imprescindível conhecer o resultado de cada área da organização para avaliar, principalmente, qual a sua contribuição para o resultado global da empresa. Para apurar corretamente o resultado e o desempenho de cada área, torna-se necessário utilizar o conceito de Preço de Transferência.

Este conceito procura, baseado em métodos de determinação de valor, especificar, na realidade gerencial da empresa, quanto vale cada serviço/produto, permitindo que seja apurada a real contribuição de cada unidade, produto ou serviço para o resultado final da empresa. É este conceito que vai proporcionar a todos os gestores o valor de suas contribuições e dotá-los de informações que lhes permitam otimizar as atividades sob sua responsabilidade, afetando o resultado global da empresa.

A utilização do Preço de Transferência deve conduzir a organização a buscar eficiência e, sobretudo, eficácia empresarial. Isto garantirá a esta, o cumprimento de sua missão e sua continuidade ao longo do tempo.

1.1 Tema

Preço de Transferência em Serviços

1.1.1 Delimitação do Tema

O Preço de Transferência em Serviços como Instrumento de Eficácia Empresarial – sob enfoque do GECON.

1.2 Justificativa da Escolha do Tema

O tema foi escolhido a partir da falsa crença de que, em uma organização, apenas as atividades fins contribuem para o resultado da empresa.

O potencial informativo da Contabilidade deve possibilitar a identificação de centros geradores de resultados que produzem bens e serviços internamente, transferindo-os para outros centros de resultado dentro da própria empresa.

A mensuração desses resultados deve permitir a comparação dos resultados dos produtos e serviços produzidos internamente, em relação a possíveis fornecedores potenciais dos mesmos produtos e serviços, para que a organização e

seus gestores possam, por meio das melhores alternativas encontradas, decidir mediante critérios justos e racionais.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Este trabalho tem como objetivo geral, demonstrar a importância, formação e benefícios do Preço de Transferência como instrumento de eficácia empresarial.

1.3.1 Específicos

- Definir a empresa como sistema aberto e dinâmico;
- Contemplar aspectos gerais da Gestão Econômica (GECON);
- Descrever fundamentos da avaliação de desempenho;
- Apresentar critérios de estruturação do Preço de Transferência;
- Abordar vantagens e desvantagens de cada critério;
- Demonstrar a importância da escolha do critério de estruturação do Preço de Transferência; e
- Caracterizar a utilização do Preço de Transferência como instrumento de eficácia empresarial.

1.4 Problematização

Considerando o Preço de Transferência como instrumento de eficácia empresarial e que existem diferentes critérios de estruturação, qual deve ser o critério adequado para mensurar a receita dos produtos e serviços transferidos internamente? Como a utilização do Preço de Transferência pode dar suporte à tomada de decisão e à avaliação de desempenho dos gestores?

1.5 Metodologia

O procedimento metodológico para a elaboração deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, objetivando recolher, selecionar, analisar e interpretar contribuições já existentes sobre o tema.

A primeira etapa consistiu na investigação de material publicado em livros, dissertações de mestrado, revistas e websites. Após a seleção do material e leitura crítica, foram colhidas informações e conceitos julgados relevantes e imprescindíveis para a construção da problematização, desenvolvimento e conclusões apresentadas.

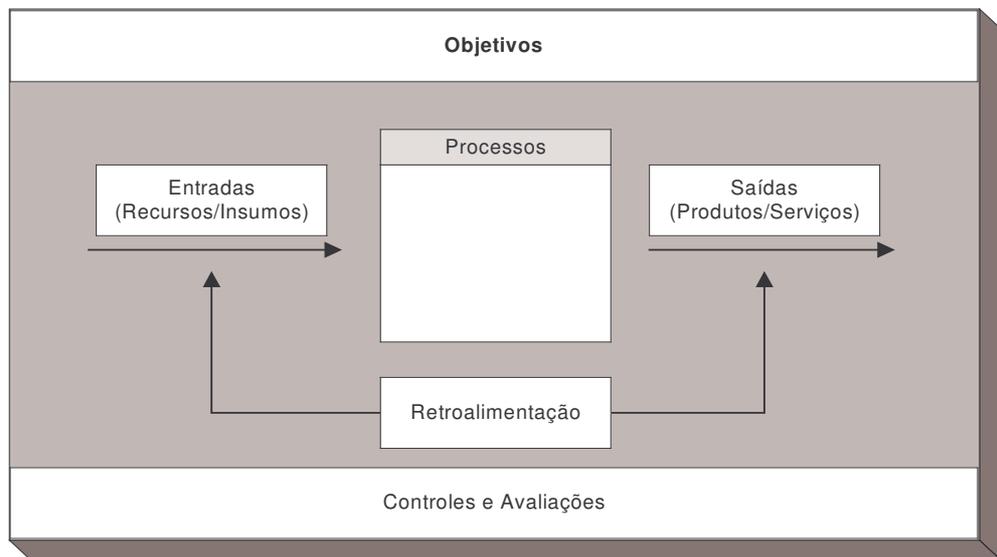
Quanto à abordagem foi utilizado o método dialético, visto que, a seleção bibliográfica reuniu autores com pensamentos levemente divergentes sobre os conceitos utilizados, permitindo seguir a linha intermediária, considerada plausível.

2 A EMPRESA COMO SISTEMA

Segundo Oliveira (2003, p. 53), “Sistema é definido como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função”.

Sob a ótica sistêmica e em condições normais, a empresa encontra-se em estado dinâmico através de seu processo de transformação. A empresa como um todo, pode ser vista como um processo de transformação de recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos, entre outros, em produtos e serviços, como esquematizado, simplificada, na figura 1:

Figura 1 – Elementos componentes do Sistema



Fonte: Oliveira (2003, p. 54)

Os elementos componentes do sistema são assim caracterizados:

- os objetivos, que são aqueles desejados pelos usuários e os objetivos do próprio sistema;

- as entradas, que são a força, os recursos e a informação para a operação ou processo;
- o processo, que possibilita a transformação de recurso/insumo em produto/serviço;
- as saídas do sistema, que são o resultado do processo de transformação;
- os controles e avaliações do sistema, que objetivam validar se as saídas obtidas estão em conformidade com os objetivos e padrões estabelecidos;
- a retroalimentação do sistema, que é o processo de comunicação que reage a cada entrada de informação e serve como instrumento de regulação à medida que não conformidades são observadas, objetivando minimizar as discrepâncias entre as respostas fornecidas pelo sistema e os padrões previamente estabelecidos.

2.1 Subsistemas Empresariais

Todo sistema é composto de partes. Este conjunto de partes, chamado subsistemas, sob o enfoque de Guerreiro (1999, p. 81), é caracterizado em seis subsistemas básicos: subsistema institucional, subsistema social, subsistema organizacional, subsistema de gestão, subsistema de informação e subsistema físico.

Algumas características importantes inerentes a cada subsistema são descritas, a seguir:

2.1.1 Subsistema Institucional

Este subsistema representa o conjunto de crenças, valores e expectativas dos proprietários da empresa e orienta todos os demais componentes aos resultados desejados.

2.1.2 Subsistema Social

Este subsistema representa o conjunto dos elementos humanos na organização, bem como as características próprias dos indivíduos.

2.1.3 Subsistema de Gestão

Este subsistema refere-se ao processo que orienta a realização das atividades da empresa a seus propósitos, sendo responsável pela dinâmica do sistema. Caracteriza-se como o processo de planejamento, execução e controle das atividades empresariais.

2.1.4 Subsistema de Informações

Este subsistema é constituído de atividades de obtenção, processamento e geração de informações necessárias à execução e gestão das atividades da empresa.

2.1.5 Subsistema Organizacional (Formal)

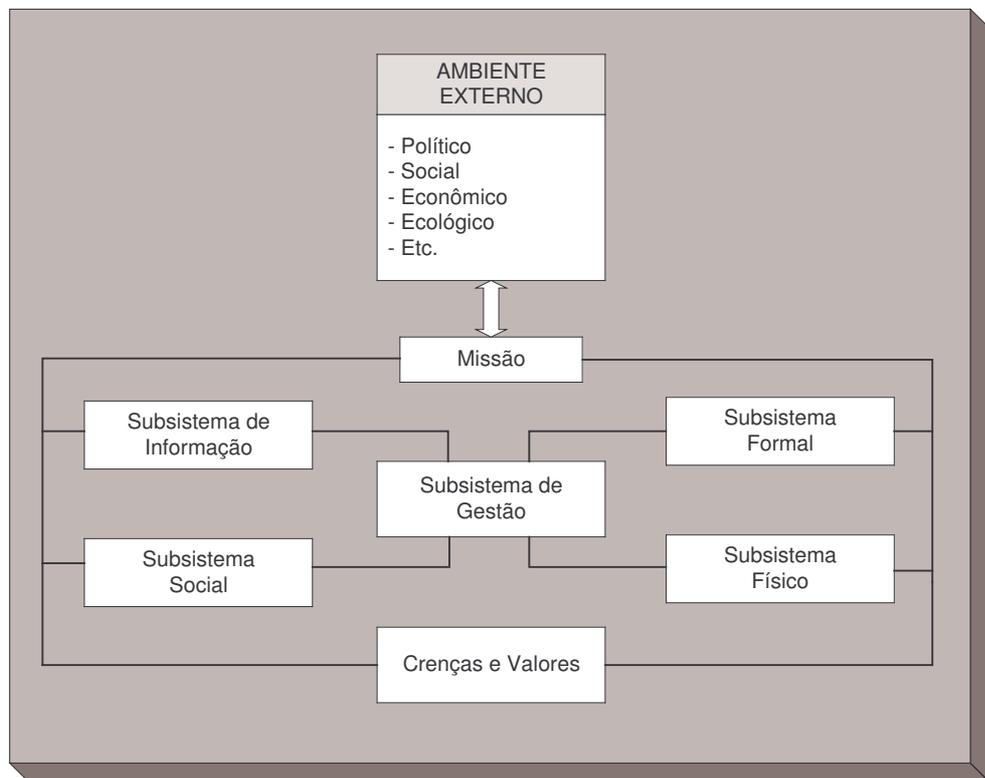
Este subsistema descreve como são agrupadas as diversas atividades da empresa em departamentos, níveis hierárquicos, amplitude e responsabilidade (organização formal da empresa).

2.1.6 Subsistema físico

Este subsistema leva em consideração recursos físicos e tecnológicos.

A figura 2, a seguir, retrata a empresa e subsistemas em interação com o meio ambiente:

Figura 2 – Subsistemas Empresariais



Fonte: Guerreiro *apud* Padoveze (2003, p.17)

A razão de ser da empresa corresponde à sua missão e deve traduzir seu papel no cenário social, área de atuação e sistema de valores, crenças e filosofia da organização. A missão deve orientar e integrar os subsistemas da empresa e constituir-se como objetivo fundamental e permanente para sua atuação.

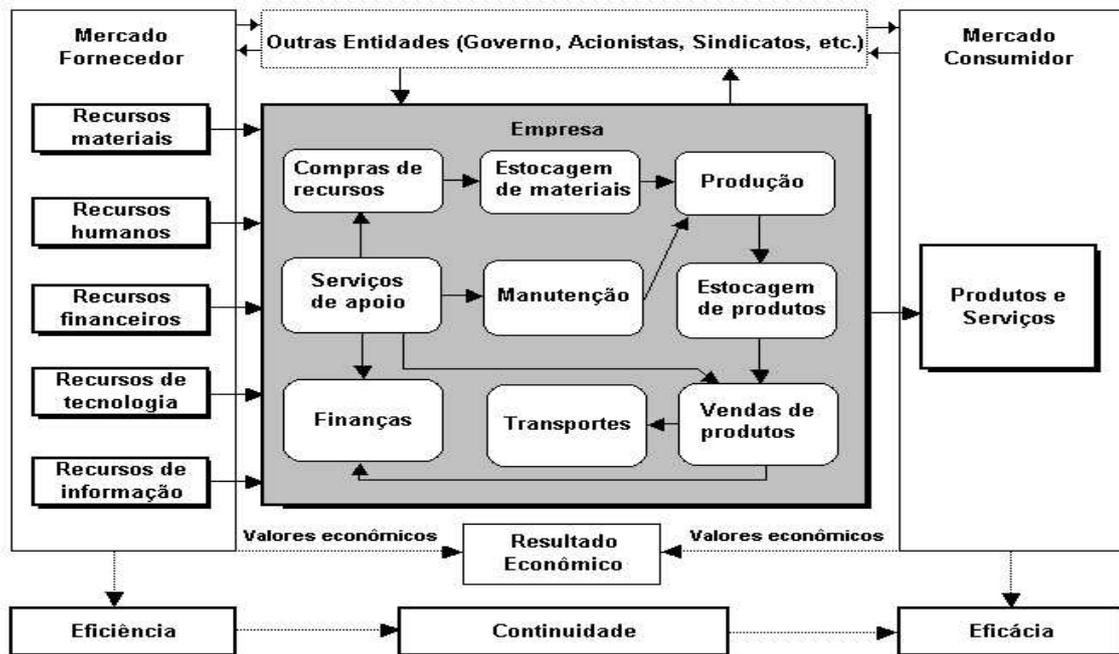
Os gestores, orientados pelos princípios de gestão, tomam decisões sobre as quais têm responsabilidade e autoridade previamente definidas baseados em modelos de decisão e informações disponibilizadas. As decisões correspondem às transformações e ocorrências relacionadas aos recursos, produtos e serviços que irão alterar as situações econômica e operacional da empresa.

2.2 Atividades Empresariais

Como sistema aberto, a empresa encontra-se em permanente interação com o ambiente. Como sistema dinâmico, executa um conjunto de atividades que a mantém em mutação constante, requerendo orientações e reorientações freqüentes sempre voltadas à finalidade principal.

A figura 3, a seguir, demonstra a interação da empresa com o ambiente e seu processo de transformação:

Figura 3 – Visão Sistêmica da Empresa



Fonte: Catelli et al (2001, p. 39)

O processo de transformação é composto de diversos processos menores, com forte interdependência, que são as atividades da empresa. Algumas atividades geram produtos ou serviços que objetivam atender necessidades externas à empresa e outras atendem necessidades internas.

Se determinadas atividades não fossem desenvolvidas internamente, as empresas as contratariam no mercado.

Para Catelli e Guerreiro *apud* Padoveze (2000, p. 201), para alcançar eficácia empresarial, a empresa escolhe e determina quais atividades processar internamente.

Esta possibilidade permite ao gestor, a partir do referencial de mercado, comparar o resultado dos produtos e serviços produzidos internamente pelas

atividades empresariais em relação a possíveis fornecedores potenciais que atuem fora da empresa e, aceitar ou não, aqueles gerados pela organização.

Sob esse enfoque, deverão ser evidenciadas quais atividades contribuem positivamente para o resultado global da empresa ao adicionarem valor aos produtos, levando-a à eficácia empresarial por meio da eliminação de desperdícios e ineficiência.

2.3 Modelo de Gestão e Decisão

As empresas, por serem sistemas abertos e dinâmicos, sofrem influência direta do ambiente situacional, o qual se caracteriza pela alta competitividade que envolve todo o meio empresarial.

Para atingir objetivos traçados pela alta administração e contribuir para o alcance da missão da empresa, os gestores, norteados pelo processo de gestão, devem ser capazes de escolher dentre as alternativas disponíveis, aquela que será mais adequada e favorável à eficácia empresarial.

2.3.1 Modelo de Gestão

Um modelo de gestão resume-se aos conceitos relativos aos procedimentos gerenciais adotados por uma empresa e serve como parâmetro para que os gestores possam tomar decisões. Deve ser entendido como parte do subsistema institucional, permeado pelas crenças, princípios e valores dos proprietários e gestores da organização.

O processo de gestão tem por finalidade orientar e conduzir o processo administrativo de uma organização. É estruturado com base no processo decisório e compreende as fases de planejamento, execução e controle. Deve ser suportado por um eficiente sistema de informações que subsidie o gestor na identificação, avaliação e escolha de alternativas, ou seja, na tomada da melhor decisão.

Para o alcance da eficácia e cumprimento de sua missão, a empresa deve adotar o modelo de gestão de acordo com características internas e do ambiente e objetivos definidos por seus administradores.

2.3.1.1 Gestão Econômica

Existem vários modelos de gestão econômica. Neste trabalho, a condução das discussões foca-se em questões conceituais e características do modelo GECON, que se apóia em vários instrumentos e conceitos de gestão como Preço de Transferência, Custo de Oportunidade, Áreas de Responsabilidade, entre outros.

O GECON destaca-se por buscar não somente a eficiência dos recursos, mas principalmente por estar direcionado à eficácia empresarial, diferenciando-se dos modelos apoiados nos sistemas de custos tradicionais. Os centros de custos, adotados como parâmetro de avaliações e conseqüente tomada de decisões, são substituídos pela visão que conta com áreas de responsabilidade e centros de resultados fundamentados em resultados econômicos.

Segundo Guerreiro (1999, p. 85), áreas de responsabilidade são definidas como unidades organizacionais que possuem um gestor com responsabilidades claramente definidas. Os centros de resultado são definidos como a menor unidade

da estrutura da organização, responsável pela execução de atividades e que acumula os resultados gerados pelos produtos e serviços.

2.3.2 Modelo de Decisão

O foco na criação do valor econômico em cada atividade da cadeia de valor requer um ambiente organizacional que possibilite a tomada de decisão nos diversos níveis gerenciais em que os gestores, para criar valor, estejam aptos a decidir.

A partir da visão sistêmica da empresa, agentes externos e internos influenciam no processo decisório. As incertezas inerentes ao processo de escolha tenderão a diminuir se modelos consistentes de decisão forem utilizados.

O processo de tomada de decisão dos gestores no exercício de suas funções deve estar orientado pelo Modelo de Decisão da organização.

Um modelo de decisão não pode considerar apenas como as decisões devem ser tomadas, observando apenas as características próprias de cada gestor, mas concentrar várias diretrizes, baseadas em modelo de gestão pré-estabelecido, que normalize procedimentos de tomada de decisão que devem ser seguidos, independentemente das características individuais dos gestores.

Para Guerreiro (1999, p. 120), as diretrizes básicas do modelo de decisão são:

- O modelo de decisão do gestor deve estar harmonizado com a missão da sua área de responsabilidade, e esta harmonizada com a missão da empresa;
- O modelo de decisão do gestor deve estar harmonizado com o modelo de gestão econômica da empresa;
- A função objetiva do modelo de decisão do gestor corresponde à otimização do resultado econômico das operações;

- O modelo de decisão não deve ser caracterizado apenas com base em uma metodologia descritiva, tendo em vista que os gestores não utilizam necessariamente os melhores modelos, e que, por outro lado, esses modelos estão condicionados à informação disponível no momento;
- Deve ser utilizada metodologia normativa explorando o comportamento da empresa, em vez de estudar detidamente os processos mentais dos administradores;
- O modelo de decisão deve ser caracterizado considerando o aspecto da motivação do gestor, que o impulsiona à eficácia da organização.

Os gestores, por meio de suas decisões, devem otimizar as contribuições das atividades sob sua responsabilidade e contribuir para o resultado global da empresa.

O papel dos gestores, segundo Pereira;Oliveira *apud* Catelli (2001, p. 392), engloba duas responsabilidades: sobre a área sob sua responsabilidade e em relação à empresa como um todo.

O resultado das contribuições individuais, por si só, para esses autores, não garante os melhores resultados para a empresa, o que exige dos gestores maximização e, sobretudo, otimização desses resultados.

2.4 Eficácia Empresarial

É importante definir, neste contexto, os conceitos de eficiência e eficácia. Para Atkinson (2000, p. 639), eficácia é a característica que se refere à habilidade de um processo em alcançar seus objetivos; eficiência é a habilidade de usar um mínimo de recursos para fazer alguma coisa.

Segundo Guerreiro (1999, p.90), eficácia empresarial é a “competência da empresa em ter continuidade em um ambiente dinâmico e cumprir sua missão”. A continuidade da empresa só será garantida quando o valor econômico dos produtos

e serviços gerados for superior ao valor econômico dos recursos consumidos no processo produtivo.

Segundo Pereira *apud* Catelli (2001, p. 69), o modelo de gestão econômica como modelo gerencial baseado em resultados econômicos, deve buscar a otimização desses resultados e a excelência empresarial. Para o GECON, a melhor medida de eficácia empresarial é o lucro econômico.

O lucro econômico de uma organização pode ser entendido como o aumento de sua riqueza, do patrimônio obtido a partir das atividades empresariais, configurando-se como uma medida dinâmica, apurada entre dois momentos.

Guerreiro (1999, p. 11), salienta que “o lucro corretamente mensurado (...) é a melhor e a mais consistente medida de eficácia da organização”. A Gestão Econômica deve preocupar-se com o resultado econômico em todas as áreas da empresa e a otimização do resultado global, para que exista equilíbrio entre o resultado das áreas da empresa e o resultado econômico total, alcançando assim, eficácia. Esse resultado econômico corresponde à variação patrimonial da empresa com base em conceitos econômicos em determinado período.

No prefácio do livro *Introdução à Controladoria* de Nakagawa (1995), Catelli esclarece:

Em nosso entendimento a eficácia de uma organização realiza-se pelo cumprimento de sua missão e, concomitantemente, pela garantia de sua sobrevivência. Existem níveis de eficácia, o que implica considerar a necessidade de sua otimização. (...) A otimização da eficácia depende da implementação de ações sinérgicas que tanto favoreçam a empresa, como as entidades que compõem o ambiente, como as que promovem a produtividade, eficiência, adaptabilidade do processo decisório, desenvolvimento etc. A avaliação da eficácia, considerando-se as diferenças entre a natureza e o impacto desses diferentes fatores, é praticamente impossível; todavia, pode-se perceber sua influência na formação do resultado econômico / lucro.

Nakagawa (1995, p. 29) salienta que a eficácia empresarial “está associada diretamente à idéia de ‘resultados’ e ‘produtos’ decorrentes da atividade principal de uma empresa” e consiste na relação resultados pretendidos / resultados obtidos.

O GECON baseia-se no enfoque sistêmico das organizações, tratando a empresa como “ser vivo” que interage com seu meio-ambiente e pressupõe que a soma do todo deve ser maior que a soma das partes por meio da eficácia empresarial.

Demandada pela abordagem da competitividade, a visão organizacional da Gestão Econômica apresenta-se como superação da visão tradicional ao proporcionar a visão da empresa integrada na cadeia de valor, aberta ao ambiente em mudança e voltada para o futuro. Ao mesmo tempo, constitui-se em modelo de gestão descentralizado e coordenado, capaz de promover comprometimento com a competitividade em todo os níveis gerenciais da empresa.

A Gestão Econômica integra, em sua visão sistêmica e para alcance de resultado econômico, critérios econômicos na mensuração das atividades da empresa e o enfoque de negócios como parâmetro de decisão para seus gestores em suas áreas de responsabilidade, consideradas centros de resultado, objetivando o resultado otimizado do todo. Os gestores devem em todas as suas atividades, não apenas diminuir custos, mas gerar benefícios superiores aos custos incorridos, ou seja, a criação de valor, como contribuição para o resultado da organização.

O mecanismo de Preço de Transferência caracteriza-se como ferramenta importante para mensuração das contribuições individuais das atividades que estão sob a responsabilidade dos gestores e na avaliação da eficácia empresarial.

3 O GECON

O Sistema de Gestão Econômica – GECON é desenvolvido por equipe de pesquisadores do Núcleo GECON, com apoio da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - FIPECAFI, da Universidade de São Paulo.

Para Catelli (2001, p. 31) “Gestão Econômica significa Administração por Resultado e objetiva a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e da eficiência operacionais”.

O GECON é estruturado em um processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades da empresa, com base em sua missão, crenças e valores, filosofia administrativa e no planejamento estratégico que busca não só eficiência, mas eficácia empresarial e otimização do resultado econômico da organização, este, espelhado em termos econômico-financeiros, como afirma Catelli (2001, p. 30).

O GECON adota um sistema de gestão diferenciado em relação aos modelos existentes, baseado em alguns princípios, entre os quais, Catelli (2001, p. 31), destaca:

- a eficácia da empresa é a função da eficácia das áreas. O resultado da empresa é igual à soma dos resultados das áreas;
- as áreas somente são debitadas/creditadas por eventos sobre os quais tenham responsabilidade, as eficiências/ineficiências não são transferíveis para outras áreas e nem repassadas aos produtos/serviços;
- as áreas tratadas como empresa, seus gestores como respectivos “donos” e a avaliação dos mesmos envolvem não só os recursos consumidos (custos), como também os produtos/serviços gerados (receitas);
- a função/missão definida para cada área, mais do que um clichê organizacional, é a base para a avaliação da gestão e, principalmente, um implementador da eficácia da empresa.

A empresa, sob o enfoque do modelo de Gestão Econômica - GECON, deve ser eficaz, cumprir sua missão e garantir sua continuidade em seu segmento. Os gestores, nesse aspecto, devem conduzi-la à eficácia, por meio de decisões que contribuam com a geração de resultados econômicos que possam assegurar, ao menos, os recursos consumidos.

A partir dessa visão, todas as atividades da empresa até o nível das transações, são efetuadas segundo critérios econômicos. Assim, todas as decisões dos gestores são escolhas entre variáveis de mercado, tanto nas transações internas, mediante preços de transferência, como nas externas. O lucro não ocorre apenas na venda, mas é gerado progressivamente, nas diversas fases do ciclo produtivo, sendo mensurado na Gestão Econômica a partir das transações entre as áreas de responsabilidade, entre essas e o mercado, bem como, por impactos de alterações do ambiente sobre o patrimônio da empresa, independentes das decisões dos seus gestores, ou seja, impactos tempo-conjunturais.¹

Na gestão econômica, o resultado econômico corretamente mensurado fornecerá ao gestor base para decidir e buscar o melhor resultado para a empresa, alcançando eficácia no resultado.

3.1 Avaliação de Desempenho e Avaliação de Resultados

Ao tratar de avaliação de desempenho Atkinson (2000, p. 87) descreve:

Mensuração de desempenho é a atividade de medir o desempenho de uma atividade ou uma cadeia de valores inteira. A mensuração de desempenho é talvez a mais importante, a mais incompreendida, e a tarefa mais difícil da contabilidade gerencial.

¹ Tempo-Conjunturais: eventos que têm por origem a passagem do tempo entre dois instantes temporais, sendo que as mudanças ocorridas são identificadas, como previsão de inflação, inflação real, juros, custos de oportunidade, etc.

Alguns fundamentos inerentes à avaliação de desempenho devem ser observados, conforme descreve Padoveze (2003, p. 451), quais sejam:

- *Accountability* – é a responsabilidade de prestação de contas, por parte dos gestores, pelos atos que lhes foram conferidos desempenhar. Em termos de gestão econômica, o lucro das atividades é de responsabilidade do gestor.
- Controlabilidade – significa dizer que só pode existir avaliação de desempenho sobre elementos e fatores de domínio do gestor. Todo e qualquer custo ou receita só serão imputados a um gestor se existir autonomia gerencial e poder de decisão sobre as responsabilidades atribuídas e definidas pela administração, de forma clara e prévia.
- Motivação – um sistema gerencial contábil que somente se ocupa em fornecer números perde, praticamente, a finalidade quando não dá retorno em termos motivacionais aos responsáveis.

Na concepção do sistema GECON, cada atividade tem um gestor, com responsabilidades determinadas pela administração da empresa, que são autoridade em sua área. Ao realizarem gestões econômicas das atividades, serão avaliados pelo desempenho das atividades sob sua responsabilidade e pelos resultados por elas gerados.

A expressão *avaliação de desempenho*, conforme descreve Pereira *apud* Catelli (2001, p. 197), pode assumir vários significados, em razão do sentido atribuído ao termo *avaliação* e do contexto relativo ao *desempenho*, objeto da avaliação. No contexto empresarial, desempenho, assume diversas dimensões quando relacionado à empresa em sua totalidade, às áreas, às funções e aos cargos

exercidos, como também aos aspectos operacionais, econômicos e financeiros das atividades e, ainda, às atividades planejadas e realizadas, que vão impactar em um processo de gestão como meio para se tomar decisões adequadas.

O termo *avaliação*, para esse autor, diz respeito ao ato ou efeito de atribuir valor, sendo que *valor* pode ser entendido no sentido qualitativo (mérito, importância) ou no sentido quantitativo (mensuração). Na dimensão qualitativa, a avaliação possui caráter de julgamento, juízo ou atribuição de conceito a determinados atributos dos objetos, requerendo padrões em termos informativos para a mensuração da expectativa do desempenho, bem como sua realização. Na dimensão quantitativa, o sentido do termo *avaliação* refere-se à quantificação de atributos de um objeto, objetivando expressá-los numericamente.

Para Catelli et al. (2001, p. 374), *avaliar desempenhos* significa, essencialmente, avaliar contribuições proporcionadas à empresa pelas áreas e atividades sob responsabilidade dos gestores, os quais administram unidades ou centros de responsabilidade. *Avaliar resultados*, por outro lado, significa mensurar ou avaliar as contribuições das transações e dos diferentes produtos e serviços operados na empresa para a formação do resultado global.

A avaliação de resultado está implícita na avaliação de desempenho já que aquela é mensurada também pelo resultado obtido e o nível de eficiência incorpora-se às metas definidas pelo planejamento.

Para Padoveze (2000, p. 202), o ponto fundamental do modelo de gestão econômica é que cada atividade torna-se responsável por seus RESULTADOS e não por seus custos, uma vez que estes, são apenas RECURSOS consumidos para gerar os PRODUTOS e SERVIÇOS.

No sistema GECON, a continuidade da empresa e o cumprimento de sua missão só serão assegurados se resultados econômicos positivos forem alcançados.

Catelli et al. (2001, p. 398), destacam que o resultado econômico da empresa é formado pelos resultados econômicos das áreas que a compõem e resultados proporcionados pelas atividades desenvolvidas. O resultado econômico ocorre quando as atividades, pelo processo de transformação, consomem recursos e geram produtos e serviços.

O resultado final da empresa será a somatória do resultado de cada atividade. O melhor resultado de cada atividade tenderá a conduzir ao melhor resultado da empresa, motivando e estimulando os gestores à melhor tomada de decisão e à máxima eficácia empresarial.

A necessidade de identificação e mensuração dos resultados, que considere tanto o processo físico e operacional das atividades quanto aspectos de responsabilidade das áreas sobre os recursos envolvidos, requer a adoção de mecanismo de transferência interna de bens e serviços entre unidades, denominado Preço de Transferência, que irá apoiar as avaliações de desempenho e de resultado ao realizar a mensuração de resultados no momento e no local da ocorrência.

4 PREÇO DE TRANSFERÊNCIA

Na empresa, internamente, ocorrem transações entre áreas e atividades. Essa “comercialização” ocorre em função de especificidades do processo produtivo, que se realiza com o consumo de recursos e geração de produtos e serviços e é composto de diversos processos menores, que são suas atividades.

O valor correspondente aos produtos e serviços transferidos entre atividades e centros de resultado de uma organização é denominado Preço de Transferência.

Existem vários critérios de estruturação do Preço de Transferência. Aquele a ser adotado deve possibilitar ao gestor a tomada das melhores decisões para a organização.

4.1 Conceituação

Segundo Pereira *apud* Catelli (2001, p. 243), Preço de Transferência pode ser entendido como o valor pelo qual é transferido um produto ou serviço entre as diversas áreas e atividades que compõem uma empresa.

Para Padoveze (2003, p. 457), Preço de Transferência é o valor obtido pelo método de mensuração da receita dos produtos e serviços transferidos internamente.

Para Oliveira;Pereira (setembro/96), 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.

Para esses mesmos autores, o conceito de Preço de Transferência fundamenta-se nas premissas de que a empresa é um processo de transformação de recursos de produtos ou serviços composto de diversas atividades que, por interagirem entre si, possuem caráter econômico, materializando-se pelo consumo de recursos, os quais, por serem escassos, possuem valor econômico (custos). Os produtos e serviços gerados, por satisfazerem necessidades, também possuem valor econômico (receitas). Desta forma, todas as atividades contribuem para a formação dos resultados econômicos da empresa.

A importância da utilização correta do Preço de Transferência consiste em apoiar as avaliações de resultado e desempenho dentro do contexto de gestão econômica, permitindo a mensuração do resultado no momento da ocorrência da riqueza.

A utilização desse conceito como instrumento de apoio à gestão da empresa, dentro do contexto de gestão econômica, está ancorada nos seguintes aspectos:

- permitir avaliação dos níveis de eficiência e eficácia da empresa;
- possibilitar avaliações de desempenho justas mensurando-se a contribuição de cada área para o resultado global da empresa, identificando como e onde os resultados são formados e reconhecendo as evoluções patrimoniais sem distorcer os resultados das partes;
- permitir simulações e avaliações das decisões;
- adequar o comportamento dos gestores objetivando o auto-controle;
- não permitir o repasse de ineficiências entre as áreas;

- estimular a capacidade competitiva da empresa.

O estabelecimento do conceito do Preço de Transferência deve estar sustentado em conceitos racionais e justos e que sejam capazes de proporcionar à empresa e seus gestores a tomada das melhores decisões.

4.2 Critérios de Estruturação do Preço de Transferência

Segundo Padoveze (2003: p. 457), o preço a ser adotado para mensuração de receitas é o ponto fundamental para apuração dos resultados dos centros que prestam serviços ou transferem produtos internamente.

Para uma correta avaliação de resultados e desempenhos das áreas de responsabilidade e para não comprometer os gestores e a motivação, é necessário que o Preço de Transferência seja calculado de forma a refletir a real contribuição de cada área ao resultado global da organização.

Na determinação do seu valor, o Preço de Transferência de bens ou serviços, apresenta diferentes possibilidades de entendimento e estruturação que se baseiam:

- no custo dos produtos/serviços;
- na negociação entre os gestores; e
- no mercado;

4.2.1 Preço de Transferência Baseado no Custo dos Produtos/Serviços

O critério de Preço de Transferência baseado no custo dos produtos ou serviços é o mais utilizado devido à simplicidade, entretanto, sua adoção só é justificada quando preços de mercado não estão disponíveis. Poderá ser determinado por meio das diversas formas de custeio de produtos fabricados.

- Custo Histórico Total (*full cost*) – a transferência interna de produtos ou serviços é apurada pelo custo total incorrido (fixo e variável) dividido pelo volume de produção em um determinado período.
- Custo Histórico Variável – consiste na adoção dos custos variáveis unitários dos produtos ou serviços produzidos por uma unidade, como base de valor para sua transferência para outra unidade.
- Custo Padrão – consiste em transferir o serviço ou produto por um custo tecnicamente determinado: aquele “que deveria ocorrer” e não aquele que efetivamente ocorreu. Sua formação dá-se com base nos custos incorridos no passado e nas expectativas futuras, realizando-se uma análise do comportamento do mercado no qual a empresa está inserida.
- Custo Mais Margem – consiste na adoção de uma margem percentual previamente definida, que deve ser acrescentada ao custo do serviço para determinação do valor a ser transferido entre as unidades. É determinado pelo custo unitário acrescido de uma margem fixa.

4.2.2 Preço de Transferência Baseado na Livre Negociação

O critério de Preço de Transferência baseado na Livre Negociação é aquele em que o valor dos serviços é transferido com base em um valor negociado e aceito pelos gestores das unidades envolvidas na operação. As negociações partem de um preço mínimo decorrente da associação dos conceitos de custo e preço de mercado. Os pontos que devem ser ressaltados quanto à obtenção do Preço de Transferência por esse critério, dizem respeito à habilidade de negociar e ao poder político dos gestores, que podem influenciar um acordo de preços que não seja adequado à organização.

4.2.3 Preço de Transferência Baseado no Preço de Mercado

O critério de Preço de Transferência baseado no mercado não leva em conta o custo de fabricação do produto. É o preço pago caso o serviço fosse adquirido de um fornecedor externo à empresa.

- Preço Corrente de Mercado – consiste na adoção dos preços vigentes no mercado para valorização dos produtos ou serviços passíveis de transferência entre unidades da organização, como por exemplo, o preço médio praticado no período do evento. Nesse critério, os custos de qualquer natureza não exercem qualquer influência na formação do Preço de Transferência.
- Preço Ajustado – adota o preço de mercado dos bens e/ou serviços, conforme descrito no preço corrente de mercado, ajustado pela

exclusão de eventos que não ocorrem nas transações internas, como impostos, juros, comissões, seguros e fretes.

- Custo de Oportunidade – pressupõe a alternativa mais vantajosa para cada atividade, pois sustenta a idéia de valor baseada na melhor oportunidade alternativa identificada. O benefício da decisão de produzir internamente o produto ou serviço corresponde ao valor da melhor alternativa desprezada, ou seja, ao menor preço de mercado do produto ou serviço transferido.

Para Pereira;Oliveira *apud* Catelli (2001, p. 394), os critérios de estruturação do preço de transferência baseados no custo dos produtos ou serviços, livre negociação e mercado (corrente e ajustado), trazem em si vantagens e desvantagens. Ao escolher um deles, a organização deve adotar o mais adequado aos interesses globais da empresa, para melhor gerir, decidir e otimizar seu resultado econômico. Para esses autores, esses critérios apresentam pontos fortes e fracos, conforme demonstrado nas tabelas a seguir:

Tabela 1 – Modelos de Preço de Transferência Baseados em custos

BASE	METODOLOGIA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Custo Total Realizado (full cost)	O produto/serviço é transferido pelo valor resultante do somatório dos custos totais incorridos (fixos e variáveis) dividido pelo volume de produção de um determinado período (custeio por absorção)		<ul style="list-style-type: none"> • permite o repasse de eficiências/deficiências entre as áreas • distorções causadas pelo rateio de custos fixos às unidades de produtos/serviços • não permite a identificação do resultado gerado nas atividades.
Custo Variável Realizado	O produto/serviço é transferido pelo somatório dos custos variáveis unitários incorridos	<ul style="list-style-type: none"> • Os custos fixos não são transferidos a outras unidades, permanecendo nas suas origens 	<ul style="list-style-type: none"> • permite o repasse de eficiências/deficiências entre as áreas • não permite a identificação do resultado gerado nas atividades
Custo Marginal	O produto/serviço é transferido com base em valor estabelecido sob determinadas condições de volume de produção, custos e preços de venda que propiciassem lucro máximo		<ul style="list-style-type: none"> • são desprezadas condições relevantes de mercado, como variações no atendimento da demanda, por exemplo • pode causar as mesmas distorções do full cost
Custo Variável Padrão	O produto/serviço é transferido pelo custo-padrão, que representa o custo cientificamente predeterminado e que deveria ter ocorrido nas condições presentes (custeio variável)	<ul style="list-style-type: none"> • os custos fixos não são transferidos a outras unidades • dependendo do conceito de custo-padrão adotado, impede a transferência de ineficiências entre as áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • não permite a identificação do resultado gerado nas atividades
Custo Mais Margem	Constitui uma variante entre os métodos baseados no custo (total realizado, variável realizado, marginal, padrão), em que se aplica uma margem (mark-up) sobre o custo-base		<ul style="list-style-type: none"> • induz a resultados ilusórios • incorpora, além das deficiências relativas ao conceito de custo utilizado, a distorção causada pela arbitragem da margem

Fonte: Catelli et al (2001, p.394)

Tabela 2 – Modelos de Preço de Transferência Baseados na Negociação

BASE	METODOLOGIA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Negociação entre gestores	O produto/serviço é transferido com base em valor negociado e aceito pelas partes (gestores) envolvidos na transação seja ou não a partir de parâmetros de referência (custo, mercado)		<ul style="list-style-type: none"> • o valor do produto/serviço é influenciado pela habilidade de negociação entre os gestores • o valor do produto/serviço é influenciado pelo poder "político" dos gestores

Fonte: Catelli et al (2001, p.395)

Tabela 3 – Modelos de Preço de Transferência Baseados em Preços de Mercado

BASE	METODOLOGIA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Preço corrente de mercado	O produto/serviço é transferido pelo preço vigente no mercado, que pode ser um preço médio	<ul style="list-style-type: none"> os custos não exercem influência na determinação do preço 	<ul style="list-style-type: none"> o preço incorpora elementos nos quais a empresa não incorre, tais como: impostos, comissões, seguros, fretes, etc.
Preço de mercado ajustado	Constitui um refinamento do critério anterior, em que o produto/serviço é transferido pelo preço vigente no mercado, que pode ser um preço médio ajustado pela exclusão de eventos que não ocorrem nas transações internas	<ul style="list-style-type: none"> o preço não incorpora os elementos nos quais a empresa não incorre, tais como: impostos, juros, comissões, seguros, fretes, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> incorpora distorções causadas por variáveis de difícil estimativa, tais como: custos financeiros, custos de pós-venda e previsões de insolvência e políticas próprias de cada empresa

Fonte: Catelli et al (2001, p.395)

4.2.3 Preço de Transferência Baseado no Custo de Oportunidade

O modelo de Preço de Transferência, conforme utilizado no Sistema de Gestão Econômica – GECON baseia-se no conceito de custo de oportunidade.

4.2.3.1 Custo de Oportunidade

Segundo Santos², Frederic Von Wieser (1851-1926), criou e aplicou o conceito de custo de oportunidade para definir o valor de um recurso produtivo para a teoria econômica. Esse conceito foi definido como “a renda líquida gerada pelo uso de um bem ou serviço no seu melhor uso alternativo”.

Na teoria econômica, o custo de oportunidade surge quando é feita uma opção por determinada alternativa em detrimento de outra viável e mutuamente

² Roberto Vatan dos Santos - APLICAÇÃO DO CUSTO DE OPORTUNIDADE ÀS DECISÕES DE PREÇO DE VENDA SOB O ENFOQUE DO CUSTEIO DIRETO - Universidade de São Paulo

exclusiva. Representa assim, o benefício desprezado ao escolher uma determinada alternativa em função de outra.

Sob o enfoque contábil tradicional, esse conceito não se encontra devidamente incorporado, pois ao limitar os registros dos eventos econômicos que resultaram na permuta de itens do ativo e das alternativas escolhidas, não se incluem opções abandonadas, portanto, não são acumulados dados sobre o que poderia ter sido.

Entretanto, o conceito de custo de oportunidade pode ser utilizado como informação relevante no processo decisório, por meio de sua incorporação nos modelos de decisão dos gestores, paralelamente ao sistema formal de informação contábil.

Tabela 4 - Conceitos de Custo de Oportunidade sob o Enfoque Contábil³

MORSE (1978,p.32)	É o recebimento líquido de caixa esperado que poderia ser obtido se o recurso fosse usado na outra ação alternativa mais desejável.
KAPLAN (1982, p. 28)	O Custo de oportunidade de um ativo é o seu valor quando o mesmo é utilizado na próxima melhor alternativa.
BACKER & JACOBSEN (1984,p.10)	É o custo resultante de uma alternativa à qual se tenha renunciado.
HORNGREN (1986,p.528)	É o sacrifício mensurável da rejeição de uma alternativa; é o lucro máximo que poderia ter sido obtido se o bem, serviço ou capacidade produtivos tivessem sido aplicados a outro uso operacional.
GLAUTIER & UNDERDOWN (1986,p.638)	Pode ser medido como o valor da próxima melhor alternativa abandonada, ou o recebimento líquido de caixa perdido como resultado de preferir uma alternativa ao invés da melhor seguinte.
MARTINS (1990, p.208)	O quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra.

Para Santos⁴, existem pontos comuns entre o conceito de custo de oportunidade utilizado pelos economistas e pelos contadores, dos quais depreendem-se aspectos importantes quanto à sua caracterização e utilização. Estes pontos comuns são:

³ Id.

⁴ Ib.

- a) O conceito de custo de oportunidade pressupõe, pelo menos, a existência de duas ou mais alternativas viáveis e mutuamente exclusivas para o decisor;
- b) O custo de oportunidade refere-se a algum atributo específico do objeto de mensuração ou avaliação;
- c) O custo de oportunidade está associado ao valor dos bens e serviços utilizados.

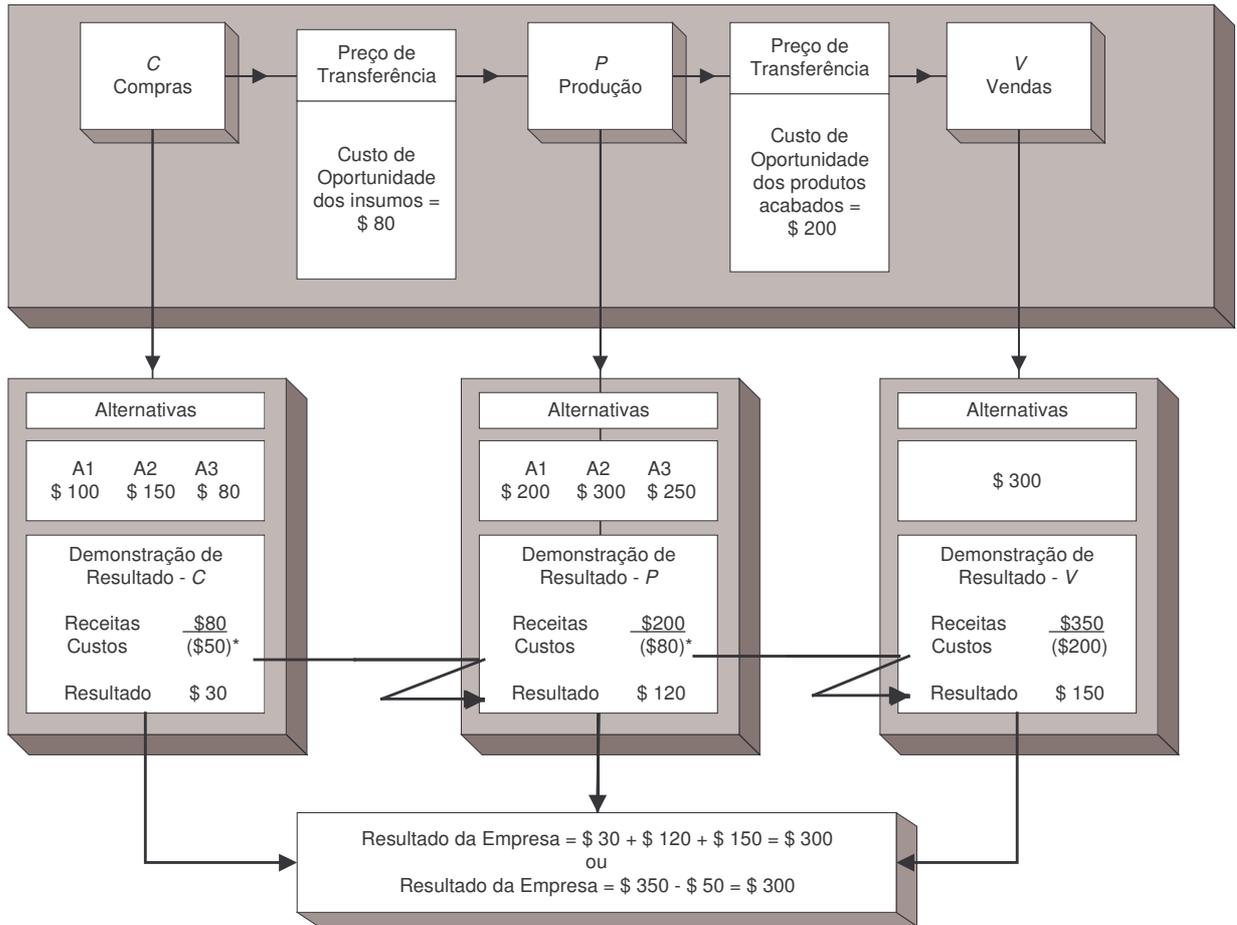
Para aplicação do conceito de custo de oportunidade é necessário que existam alternativas de decisão mutuamente exclusivas e viáveis. O custo de oportunidade da alternativa escolhida corresponde ao custo da segunda melhor alternativa abandonada.

Considerando-se que o problema fundamental da tomada de decisão é a escolha entre alternativas, o custo de oportunidade expressa o benefício efetivamente obtido por uma decisão, considerando o melhor uso alternativo dos recursos envolvidos.

Assim, o resultado de uma decisão decorre do confronto entre o benefício gerado pela alternativa escolhida e o benefício que seria obtido pela escolha da melhor alternativa abandonada.

O exemplo da aplicação do preço de transferência baseado no custo de oportunidade, abaixo, citado por Pereira;Oliveira *apud* Catelli (2001, p.396), demonstra que este valor, em termos de preços internos, se constitui em uma receita para a unidade que o transfere e um custo para a unidade que recebe o produto ou serviço.

Figura 4: aplicação do preço de transferência baseado no custo de oportunidade



* Custos incorridos para fornecer os produtos para a área seguinte.

Fonte: Catelli (2001, p.396),

De acordo com Catelli (2001, p.397), cada área possui a missão de fornecer determinado produto ou serviço para as unidades que deles necessitam e, para isso, dispõe de, pelo menos, duas alternativas: produzir internamente ou adquirir no mercado.

O critério de estruturação do preço de transferência baseado no custo de oportunidade parte da premissa de que o preço de transferência deve refletir o valor do benefício possível de ser auferido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e ou serviços demandados. Entende-se como melhor alternativa aquela que possibilitou à organização o maior incremento de resultado econômico possível.

Para Catelli (2001, p. 398), como a melhor alternativa pode ser encontrada internamente (produzir) ou externamente (comprar), o menor preço de mercado desses recursos é a base objetiva, segura e válida pelo mercado para a determinação do preço de transferência.

Para mensurar os resultados progressivos das transações entre áreas de responsabilidade, a Gestão Econômica ao adotar o conceito de Preço de Transferência baseado no custo de oportunidade, este expresso como a melhor alternativa (rejeitada) existente no mercado, impulsiona seus gestores a decidirem sobre a melhor alocação de recursos escassos de forma eficiente e eficaz.

O modelo de preço de transferência baseado no custo de oportunidade, dentre os demais, é o que reúne melhores condições para sustentar as transações internas entre as atividades de uma organização, promovendo ações voltadas para a otimização de seus resultados econômicos e, conseqüentemente, de seus níveis de eficácia.

5 CONCLUSÃO

Em sua visão sistêmica, a Gestão Econômica integra critérios econômicos na mensuração das atividades da empresa como parâmetro de decisão para os seus gestores, na busca do resultado econômico de suas áreas, que objetivam o resultado otimizado do todo e, conseqüentemente, a eficácia empresarial. Os gestores, nesse aspecto, devem garantir não apenas a diminuição de custos, mas pela criação de valor, gerar benefícios superiores aos custos incorridos, como contribuição para o resultado global da organização.

Ao incorporar a competitividade em todos os níveis gerenciais da empresa, o modelo de Gestão Econômica – GECON faz com que os gestores estejam focados na busca constante da melhor alternativa de decisão.

O desafio proposto no presente trabalho objetivou confrontar os diversos critérios de estruturação para determinação do Preço de Transferência, indicando aquele que seria mais adequado para a mensuração de receita dos produtos e serviços transferidos internamente na empresa e, como a utilização do Preço de Transferência poderia dar suporte à tomada de decisão e avaliação de desempenho dos gestores.

É importante ressaltar a adaptabilidade da organização às mudanças necessárias e exigidas em um ambiente empresarial aberto e altamente competitivo, bem como, a elevação do nível de participação e envolvimento dos gestores no processo decisório quando da adoção de um modelo de Preço de Transferência.

Considerando a importância do tema em questão, fez-se necessário identificar um critério de estruturação do Preço de Transferência que buscasse a

eficácia organizacional e possibilitasse avaliações de desempenho e resultado justas e corretas, contribuindo para o amadurecimento e adequação dos níveis de delegação de autoridade e responsabilidade dos gestores.

Ao responder qual deve ser o critério mais adequado a ser utilizado, importante se fez avaliar as diferentes formas de se estruturar o modelo para que aquele a ser adotado, não trouxesse consigo vícios de natureza política, interesses pessoais e questões conjunturais que pudessem colocar sob “suspeita” os objetivos do Preço de Transferência.

Dos diversos modelos existentes, o Preço de Transferência baseado no Custo de Oportunidade, revestiu-se como aquele de maior sustentação, uma vez que, é estruturado a partir da premissa de que o valor dos produtos transacionados entre as unidades deve refletir o valor do benefício possível de ser auferido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e serviços demandados.

Os demais critérios existentes apresentam elementos que, ora são considerados adequados pela influência dos custos na determinação dos preços, pela não transferência dos custos fixos a outras unidades e ineficiência entre as áreas. Por outro lado, ora, esses mesmos critérios apresentam desvantagens, como incorporação de elementos nos quais a empresa não incorre, distorções causadas por variáveis de difícil estimativa e repasse de ineficiências entre as áreas, distorções causadas por rateio de custos fixos, incompatibilidade com condições relevantes no mercado, resultados ilusórios e, finalmente, a impossibilidade de identificação do resultado econômico gerado pelas atividades.

A contribuição do Sistema de Gestão Econômica para o gerenciamento competitivo, fundamentado no conceito de “custo de oportunidade”, na busca e escolha da melhor alternativa de mercado como fatores para tomada de decisões,

supera limitações observadas nos critérios tradicionais ao considerar o resultado econômico, como expressão monetária do valor criado e seu impacto no valor econômico da empresa, a melhor medida de eficácia da empresa. Expressa-se, assim, economicamente, a criação de valor em cada decisão, mensurada por custos de oportunidade, considerando-se a melhor alternativa de mercado rejeitada no processo de escolha.

A adoção do Preço de Transferência suporta a tomada de decisão e avaliação de desempenho dos gestores, uma vez que, ao conhecer o real valor de suas contribuições torna-se possível avaliar os níveis de eficiência e eficácia alcançados por cada área a partir da correta mensuração das contribuições, permitindo avaliações de desempenho justas.

O Preço de Transferência tem sua importância configurada quando propicia a integração e esforço conjunto para atingir o objetivo global da empresa. Une esforços, integra e cria condições propícias de avaliação de desempenho ao promover a sinergia na organização. Direciona esforços para a maximização dos lucros de toda a empresa e, finalmente, favorecer a avaliação da performance individual e coletiva proposta no modelo de Gestão Econômica.

A pesquisa permitiu evidenciar que as questões inicialmente formuladas foram respondidas.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony *et al.* *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria – uma abordagem da gestão econômica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CATELLI, Armando *et al.* *Processos de gestão de sistemas de informações gerenciais*. In: *Controladoria*. Coordenação de Armando Catelli. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUERREIRO, Reinaldo. *A Meta da empresa: seu alcance sem mistérios*. São Paulo: Atlas, 1999.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas implementação*. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 19 ed. São Paulo: Atlas
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégica e operacional*. São Paulo: Thomson, 2003.
- _____ *Contabilidade Gerencial*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEREIRA, Carlos Alberto e OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. *Preço de transferência no sistema de gestão econômica: uma aplicação do conceito de custo de oportunidade*. Anais do 20o. ENANPAD, Angra dos Reis (RJ), setembro/96.
- SANTOS, Roberto Vatan dos. *Aplicação do Custo de Oportunidade às Decisões de Preço de Venda*. Universidade de São Paulo.

ABSTRACT

The research focused on the transfer pricing on services as a tool of business management, with emphasis on GECON. The general aim of this work is to demonstrate the importance, formation and benefits offered by this tool in order to reach the business effectiveness. The current business scenery, essentially dynamic, demands from the organizations a high degree of adaptability and flexibility. In this moment, using a systemic approach, the managers must, in order to choose greater alternatives, guarantee the continuity of the company and the fulfillment of its aim. It is essential to correctly measure the result of each area, aiming to evaluate how they contribute to the global result of the company. Focusing the economic management, when correctly measured, the economic results are the best gauge of effectiveness and the managers, as owners of the businesses must, not only maximize the economic results of the areas they have responsibility and authority, but also optimize them. To verify the results per each area of responsibility and as a result of the relation customer/supplier between these areas, it is necessary to recognize a mechanism that can specify, in the management reality of the company, how much each product/service cost, making possible evaluating correctly the result and the performance of each area. This mechanism is called Transfer Pricing. The adoption of this concept, based on the opportunity cost, will allow the managers to continuously seek the best alternative to make a decision.

Key-words: Effectiveness, Transfer Pricing, GECON, Opportunity Cost.