

# **O Preço de Transferência Interdivisional baseado no Custo de Oportunidade: uma contribuição à Gestão de Custos**

**Carla Rosangela Wachholz**

**Cristiane Benetti**

**Luciane Reginato**

**Lidiane Veiga**

## **Resumo:**

*No contexto da Gestão Estratégica de Custos e do atual cenário competitivo, avaliar somente os resultados globais das organizações não é o suficiente. São necessárias a mensuração e a análise da eficácia de cada um de seus negócios (divisão). E isto pode ser traduzido também pelo Preço de Transferência e pelo Custo de Oportunidade. O conceito do Custo de Oportunidade, derivado das ciências econômicas, é a mensuração do valor econômico dos fatores de produção que representa a renda líquida gerada por um fator em seu melhor uso alternativo. Sendo assim, este conceito tem sido aprofundado nas áreas econômica e contábil, tendo como resultado um aumento do seu uso no ambiente decisório das empresas. Este estudo objetiva demonstrar o preço de transferência e o custo de oportunidade na gestão estratégica de custos, utilizando um exemplo prático. O estudo concluiu pela importância da utilização do preço de transferência como forma de avaliar o desempenho de cada divisão, o qual reflete o resultado global da empresa.*

**Área temática:** *Gestão Estratégica de Custos*

## O Preço de transferência interdivisional baseado no custo de oportunidade: uma contribuição à gestão de custos

**Carla Wachholz** (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil) [crw\\_consultoria@yahoo.com.br](mailto:crw_consultoria@yahoo.com.br)

**Cristiane Benetti** (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil) [crbenetti@yahoo.com](mailto:crbenetti@yahoo.com)

**Luciane Reginato** (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil) [luciregi@terra.com.br](mailto:luciregi@terra.com.br)

### Resumo

*No contexto da Gestão Estratégica de Custos e do atual cenário competitivo, avaliar somente os resultados globais das organizações não é o suficiente. São necessárias a mensuração e a análise da eficácia de cada um de seus negócios (divisão). E isto pode ser traduzido também pelo Preço de Transferência e pelo Custo de Oportunidade. O conceito do Custo de Oportunidade, derivado das ciências econômicas, é a mensuração do valor econômico dos fatores de produção que representa a renda líquida gerada por um fator em seu melhor uso alternativo. Sendo assim, este conceito tem sido aprofundado nas áreas econômica e contábil, tendo como resultado um aumento do seu uso no ambiente decisório das empresas. Este estudo objetiva demonstrar o preço de transferência e o custo de oportunidade na gestão estratégica de custos, utilizando um exemplo prático. O estudo concluiu pela importância da utilização do preço de transferência como forma de avaliar o desempenho de cada divisão, o qual reflete o resultado global da empresa.*

*Palavras-chave: Preço de Transferência, Custo de Oportunidade, Gestão de Custos.*

*Área temática: Gestão Estratégica de Custos*

### 1. Introdução

O cenário atual se caracteriza por acirrada concorrência e por relevantes mudanças tecnológicas, econômicas e sociais. Neste contexto os gestores são conduzidos a uma administração que objetiva garantir a eficiência e a eficácia da empresa. Com isso, o sucesso da empresa também depende da utilização do sistema de contabilidade gerencial o qual contribui para os gestores perseguirem a otimização de suas metas, e a partir disso desenvolverem procedimentos de monitoramento e mensuração que contribuam na identificação dos resultados.

A correta avaliação do resultado de cada divisão da empresa torna-se essencial e, para tanto, é necessário adotar um preço de transferência entre as áreas da empresa, o qual não deverá transferir ao preço as ineficiências do processo ou dos gestores. A utilização do preço de transferência proporciona à alta administração avaliar o desempenho dos gestores por área e incentivar melhorias para o alcance das metas. Destaca-se a importância de relacionar o conceito de preço de transferência com o custo de oportunidade, pois, este, se estrutura a partir da premissa que o benefício deveria refletir na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens ou serviços demandados entre as áreas.

A pesquisa aborda o preço de transferência, identificando modelos e formas de cálculo, e sua relação com o custo de oportunidade conceituando ambos, para então objetivar a sua

aplicabilidade. Dentro desse tema, a pesquisa enfatizará a importância da avaliação do preço de transferência entre as áreas da empresa e a relevância de avaliar-se o custo de oportunidade, os respectivos custos e/ou benefícios. Analisa-se, portanto, a contribuição das unidades da empresa como um todo, para tornar a gestão de custos da empresa mais eficaz.

No contexto competitivo em que as empresas se encontram, faz-se necessário um entorno informacional que contribua com os gestores na tomada de decisões e, em consequência, na otimização do resultado. Diante disso, é importante responder a um questionamento referente às possibilidades de minimização de custos e otimização dos benefícios, ou seja, à necessidade da avaliação do resultado de cada área da empresa e quais os benefícios que cada qual oferece.

A questão que gerou o desenvolvimento deste trabalho apresenta-se: De que forma o preço de transferência, baseado no custo de oportunidade, auxilia os gestores na mensuração do resultado divisional e global da empresa?

O preço de transferência e o custo de oportunidade são importantes na avaliação do resultado para a alta administração, pois, se identifica a ineficiência de cada área e permite motivar os gestores a atingirem suas metas. O assunto em questão contribui para a mensuração do resultado da empresa e, conseqüente tomada de decisão. Além disso, oportuniza à administração visualizar os custos de cada unidade da organização, aplicando devidas correções e incentivos para que cada qual otimize o seu resultado e o resultado global.

Relevante se faz à empresa ter conhecimento dos preços internos e dos benefícios que as suas próprias unidades podem oferecer. Assim, através de um sistema de custos eficiente e de um controle de cada área, a empresa pode otimizar o seu valor, alcançar o cumprimento de sua missão e ter o poder de competir no mercado. A informação gerada por esses controles e pelo sistema, torna-se uma ferramenta essencial da contabilidade de custos, um diferencial dentre os métodos tradicionais e diante da contabilidade clássica.

Este trabalho tem como propósito central o estudo de como o preço de transferência e o custo de oportunidade auxiliam na gestão estratégica de custos e na avaliação de desempenho divisional e global da empresa.

## **2. Preço de Transferência**

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), a filosofia organizacional atual é a descentralização. Um dos principais desafios na operação de um sistema descentralizado é criar um método satisfatório para contabilizar produtos e serviços transferidos de um centro de lucros para outro. Uma das alternativas mais importantes para solucionar esta questão é a utilização adequada dos preços de transferência.

Segundo Horngren (2000) e Hansen e Mowen (2001), preços de transferência são associados a bens ou serviços trocados entre as subunidades de uma organização. Muitas vezes, o termo é associado a materiais, peças ou produtos acabados. O preço cobrado afeta as receitas da divisão que está transferindo e os custos da divisão que está recebendo. Com isso, o retorno sobre o investimento e a avaliação do desempenho gerencial em ambas as divisões são afetados.

De acordo com Atkinson *et al* (2000), o preço de transferência é um conjunto de regras que a empresa usa para distribuir as receitas e os custos entre os centros de responsabilidade. Estas regras podem ser arbitradas quando há um alto nível de interação entre os centros de responsabilidade e eles determinam os valores de transferências internas, os quais distribuirão as receitas arrecadadas na empresa para os centros de lucros individuais, afetando o lucro

informado de cada centro. Para Pereira e Oliveira (2001), além da mensuração das contribuições das atividades para o resultado da empresa, e o preço de transferência também incorpora características que estimulam os gestores a buscarem o sucesso da empresa como um todo. Quando mais de um centro de lucro é responsável pelo desenvolvimento de um produto, ambos devem compartilhar a receita deste, quando de sua venda (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). O preço de transferência é o mecanismo de distribuição dessa receita, sendo um instrumento de atuação que motiva os executivos a tomarem as decisões corretas.

O conceito de preço de transferência defendido por Pereira e Oliveira (2001) parte das premissas: a empresa é um processo de transformação de recursos em produtos ou serviços, composto por atividades que interagem entre si; estas atividades têm caráter econômico; os recursos possuem valor econômico (custos) e os produtos e serviços gerados, para satisfazerem necessidades ambientais, também o possuem (receitas); e as atividades contribuem para os resultados econômicos das empresas. Pereira e Oliveira (2001) afirmam que as noções implícitas ao conceito são que há uma intermediação das relações entre as áreas da empresa, o reconhecimento do resultado gerado por área e a mensuração da evolução patrimonial da empresa. Entendem que a incorporação do conceito de preço de transferência ao sistema de informações da empresa apóia a gestão pelo fato de permitir uma avaliação constante dos níveis de eficiência e eficácia, do desempenho das áreas no resultado global, da criação de cenários para facilitar a tomada de decisão, da minimização das incertezas dos gestores, da não permissão do repasse de ineficiência entre as áreas e da promoção da capacidade competitiva da empresa.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), o preço de transferência objetiva proporcionar a cada segmento as informações relevantes para avaliação de custos e obtenção de receitas, induzir as decisões com congruência de objetivos (criando a possibilidade do aumento do lucro da unidade e assim, o lucro da empresa), avaliar o desempenho econômico dos centros de lucro e ser simples de entender e fácil de administrar.

A principal razão da existência de sistemas de preço de transferência é a comunicação de dados que ajuda a resolver os principais problemas das operações entre custo e benefício, de congruência de objetivos, incentivos e autonomia. As organizações resolvem seus problemas usando preços de mercado para algumas transferências, custo-padrão ou preços negociados para outras. Portanto, não se deve esperar uma resposta única para o preço de transferência. Cada situação deve ser analisada de forma diferenciada. Um sistema de transferência deve satisfazer a três objetivos: avaliação acurada do desempenho (um setor não pode se beneficiar às custas de outro), coerência de objetivos (as divisões focam na maximização do lucro da empresa) e preservação da autonomia divisional.

## **2.1 Modelos de Preços de Transferência**

Conforme Pereira e Oliveira (2001) a maioria das empresas desenvolve políticas gerais que as divisões devem seguir em relação aos seus preços de transferência. Os modelos mais comuns são apresentados nos tópicos seguintes.

### **2.1.1 Preço de Transferência Negociado**

O preço de transferência acertado entre o comprador e o vendedor é chamado de Preço de Transferência Negociado. De acordo com Garrison e Morren (2001) quando ocorre uma

reunião dos agentes envolvidos na proposta de transferência, com o intuito de discutir o preço, está sendo aplicado o preço de transferência negociado.

Para Hansen e Mowen (2001) a negociação das transferências pode ser uma alternativa prática, pois os custos de oportunidade podem ser usados para definir os limites da negociação. Além disso, afirmam que o valor negociado deve ser guiado pelo custo de oportunidade enfrentado em cada divisão. Para serem competitivos com o mercado, os gestores de cada divisão, provocam uma melhoria interna, tornando seus custos viáveis para a gestão de custos. O preço de transferência tem seu limite, sendo que se o valor negociado for muito alto o comprador não conseguirá obter lucro, e se o preço for muito baixo não será viável para o vendedor, para isso serve a negociação.

BASE	METODOLOGIA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Preço entre Gestores	O valor do produto/serviço é determinado com base em valores negociados e aceitos pelas partes (gestores) envolvidas na transação, seja ou não a partir de parâmetros referenciais (custos, mercado)	Possibilita cumprir os critérios de congruência de objetivos, autonomia e avaliação acurada do desempenho. Provoca melhoria interna.	O valor do produto/serviço é influenciado pela habilidade de negociação (interna) entre os gestores.  O valor do produto/serviço pode ser influenciado pelo poder “político e/ou econômico” dos gestores.

Fonte: (Adaptado de Pereira e Oliveira, 2001)

Quadro 1- Características do preço de transferência negociado.

O quadro 1 evidencia as vantagens e desvantagens na utilização do preço de transferência negociado. Segundo Hansen e Mowen (2001), se a negociação garantir a coerência dos objetivos a tendência da gestão central em intervir diminuirá. Além disso, a empresa pode amenizar e controlar os possíveis conflitos nas negociações, baseando parte da recompensa gerencial na lucratividade geral ou motivando negociações para o melhor resultado da empresa no todo.

### 2.1.2 Preço de Transferência Administrado

Os preços de transferência administrados são caracterizados quando um gestor impõe uma política de preço, como por exemplo, preço de mercado menos 10% ou custo fixo mais 5%. Esse modelo de preço de transferência é comumente utilizado quando uma transação particular acontece sempre. Vale ressaltar que tais valores não refletem as considerações econômicas, como nos preços de transferência baseados no mercado e nos custos, nem as considerações de responsabilidade, como fazem os preços de transferência negociados (ATKINSON, 2000).

Este modelo é fácil de ser utilizado pois evita os conflitos entre as duas partes da relação do preço de transferência. Porém, este tende a violar o espírito da abordagem de responsabilidade. Com isso, constata-se que este modelo utiliza uma distribuição arbitrária de receitas e custos entre as divisões da empresa. O preço de transferência administrado gera subsídios entre as divisões. Esses subsídios dificultam a interpretação econômica normal das receitas e dos custos das divisões, podendo gerar um efeito motivacional negativo se uma das divisões se sentir injustiçada na aplicação de tais regras.

### 2.1.3 Preço de Transferência Baseado no Custo

As sistemáticas de transferência de preços de uma divisão para outra, dentro da mesma empresa devem definir quais serão os custos (tipos) que serão considerados quando da determinação do Preço de Transferência entre os setores. Segundo Tesche (1994), poderá se optar, por exemplo, pelo custo histórico total, ou pelo custo de produção, assim como também poderá se adotar o custo-padrão ou o custo marginal.

Após a definição do custo utilizado, é preciso definir a margem que será alocada para cada divisão da empresa, haja visto que o preço para o mercado externo à empresa é definido pelo mercado, restando, apenas, a decisão de como será repartida a margem auferida pela empresa.

Muito provavelmente, o rédito global da empresa será pouco influenciado por alterações nos preços de transferência, mas devido às consequências decisórias que eles acarretam e, simultaneamente, devido aos efeitos de rentabilidade contábil das divisões envolvidas no comportamento dos administradores, compreende-se que a administração de cúpula das grandes empresas dedique muita atenção aos procedimentos de determinação dos preços de transferência. (ORNSTEIN, 1983, p. 28)

O Preço de Transferência poderá ser baseado nos custos de produção, possuindo, então diversas formas de custeio. Nesse trabalho, serão abordadas três formas, conforme Hansen e Mowen (2001) e Moraes e Junqueira (2001), descritas a seguir:

#### 2.1.3.1 Preço de Transferência pelo Custo Total Real e Custo Total Padrão

A utilização do Custo Total para determinação do Preço de Transferência pressupõe a consideração do Custo Total de Produção (parcela variável e fixa) em relação ao volume de produção. É considerado o método mais simples. Para Moraes e Junqueira (2001), o cálculo do preço de transferência pelo Custo Total Real apresenta o problema de não avaliar a qualidade gerencial do gestor de cada uma das áreas de produção, haja visto que as ineficiências de cada elo da cadeia de produção são repassadas para as etapas seguintes da cadeia.

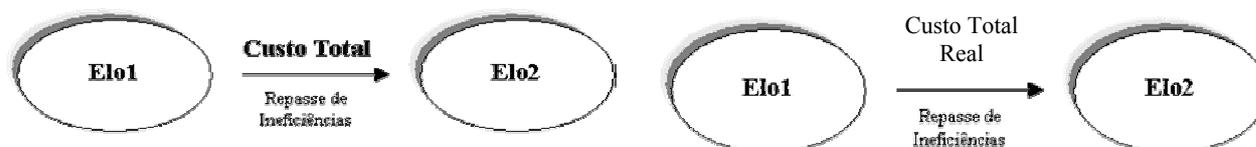


Figura 1- Preço de Transferência pelo Custo Total

A figura 1 demonstra como o preço de transferência baseado no Custo Total Real apresenta o problema de repassar as ineficiências, ao passo que quando for baseado no Custo Total Padrão, esse problema não ocorre, pois as ineficiências permanecem no respectivo elo. No caso do Custo Total Padrão, o desempenho de cada elo pode ser avaliado comparando-se o realizado com o padrão. O somatório das variações, favoráveis ou desfavoráveis, de cada elo será igual a variação total acumulada até o último elo de produção.

Em qualquer dos métodos apresentados, há o problema de realização de rateios de custos fixos às unidades produzidas, com todos os problemas de critérios utilizados e respectivos efeitos daí decorrentes.

### 2.1.3.2 Preço de Transferência pelo Custo Total (Real e Padrão) mais Margem

Esse método nada mais é do que uma variação do preço de transferência pelo custo total real e custo total padrão. A única diferença é que sobre aquele custo, é aplicado uma margem (mark-up), para tentar a aproximação desse custo ao valor de mercado.

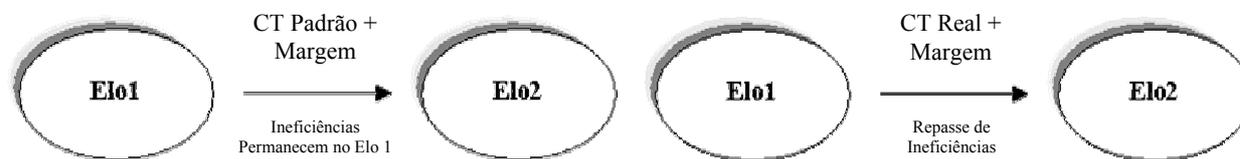


Figura 2- Custo Total mais Margem

Aqui novamente há o repasse de ineficiências de um elo a outro quando o Custo Total Real (+ Margem) é utilizado. De forma semelhante ao tópico anterior, quando o Custo Total Padrão (+ Margem) é utilizado, as ineficiências permanecem em cada elo.

### 2.1.3.3 Preço de Transferência pelo Custo Variável Real e Custo Variável Padrão

A utilização do custo variável se baseia em dois fundamentos básicos: a) O custo fixo unitário não é constante, dependendo do volume de produção de cada período, por isso, para alguns casos relevantes pode-se utilizar apenas do custeio variável; b) Ocorrendo uma interrupção no fornecimento interno de mercadorias e não havendo um correspondente aumento nas vendas externas à empresa, ocorrerá capacidade ociosa na divisão fornecedora, pois não há sentido em transferir custo de ociosidade para esse consumidor, por não ter sido consumido.

Dessa forma, o produto é transferido para a divisão “cliente” pelos seus custos variáveis incorridos. Os custos fixos são absorvidos pelo elo fornecedor.

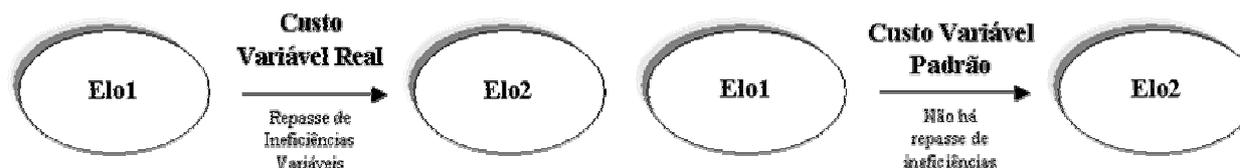


Figura 3- Custo Variável Real

A figura 3 demonstra que o repasse das ineficiências da seção produtiva pode ocorrer, caso tais ineficiências sejam decorrentes de variação nos custos variáveis. Segundo Moraes e Junqueira (2001), os custos fixos não são transferidos a outros elos, podendo evitar, a transferência das ineficiências decorrentes de Custo Fixo de uma seção para outra.

Caso seja utilizado o Custo Variável Padrão, nenhuma eficiência ou ineficiência é transferida ao elo seguinte. Segundo Moraes & Junqueira (2001), o produto ou serviço é transferido por um custo tecnicamente determinado. Esta abordagem ao custo de transferência é bastante interessante sob o ponto de vista gerencial, tendo em vista que não repassa as ineficiências aos elos seguintes, permitindo identificar melhor o desempenho de cada elo.

#### **2.1.3.4 Preço de Transferência pelo Custo Real vs. Custo Padrão**

Conforme visto nas três formas de estabelecimento de Preço de Transferência Baseado no Custo, a forma mais adequada, sob o ponto de vista gerencial, é sempre aquela abordada pelo Custo Padrão. Isto ocorre, pois quando o Custo Padrão é utilizado para estabelecer o Preço de Transferência, não há repasse de ineficiências de um elo para o outro. Em oposição a isto, quando o Custo Real é utilizado para estabelecimento do Preço Transferência, há o repasse das ineficiências de um elo ao outro.

#### **2.1.4 Preço de Transferência Baseado no Mercado**

O adequado entendimento da política Preço de Transferência baseado no Mercado, exige que se tenha claramente conceituado os objetivos que um sistema de preços deve satisfazer e simultaneamente, o significado de mercado perfeitamente concorrencial ou mercado perfeitamente competitivo.

Para Ronen e McKinney (1970) um sistema de preço de transferência deve satisfazer simultaneamente, a avaliação acurada do desempenho; a congruência de objetivos e a preservação da autonomia divisional. Ou seja, para que se tenha um sistema de preço de transferência interdivisional que satisfaça os três objetivos é necessário que nenhum gestor divisional se beneficie a custa de outro, em outras palavras, que uma divisão se saia bem em função do mal causado a outra; que gestores divisionais selecionem ações que maximizem os lucros de toda a empresa e que a gestão central não interfira na liberdade de tomada de decisões dos gestores divisionais.

O mercado perfeitamente concorrencial é, segundo Hansen e Mowen (2001), quando este satisfaz quatro condições a saber: a) A divisão que fabrica o produto intermediário é pequena em relação ao mercado como um todo, e não vai influenciar no preço final do produto; b) O produto intermediário não se distingue do produto de outros vendedores; c) As empresas podem facilmente entrar e sair do mercado; d) Os consumidores, os produtores e os proprietários de recursos devem ter conhecimento perfeito do mercado.

Satisfeita a necessidade de clareza de conceitos a respeito dos objetivos que um sistema de preços deve satisfazer e o significado de mercado perfeitamente concorrencial define-se a política Preço de Transferência baseado no Mercado como a política que satisfaz os objetivos precípuos do sistema ideal de preço de transferência e que sua prática está condicionada a existência de um mercado perfeito. Quando existe a possibilidade real para a divisão vendedora vender todos os seus produtos ao preço de mercado, a transferência interna a um menor valor prejudicaria esta divisão. Da mesma forma, a divisão compradora poderia adquirir o produto, a ser transferido, de outro fornecedor a preço de mercado, logo adquiri-lo internamente a um preço maior faria com que esta ficasse pior. Se existe um mercado externo competitivo para o produto a ser transferido, o preço correto de transferência é o preço de mercado. Nesta situação os gestores se empenhariam para a maximização do lucro da empresa, nenhuma divisão se beneficiaria a custa da outra e a gestão central não interviria.

Já Iudícibus (1998), Horngren (2000) e Emmanuel e Mehafdi (1994) definem a política Preço de Transferência baseado no Mercado como a prática da precificação do produto interno através de listas de preços, publicações especializadas, ou os preços cobrados do próprio produto que está sendo transferido, quando o mesmo está sendo vendido no mercado. Em mercados competitivos este método traduz a força do mercado na transferência de preços internos. Constitui-se como prática, conforme Pereira e Oliveira (2001), a adoção da política Preço de Transferência baseado no Mercado Ajustado que é a precificação, do produto interno

ou a ser transferido, pelo preço vigente no mercado, este podendo ser obtido através de uma média, ajustado pela exclusão de eventos que não ocorram nas transações internas.

Pereira e Oliveira (2001) apresentam a diferença entre uma política e outra como um dos pontos fortes na política Preço de Transferência baseado no Mercado Ajustado, como segue:

<b>POLÍTICA</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Preço de Transferência baseado no Mercado	Os custos não exercem influencia na determinação do preço	O preço incorpora os elementos nos quais a empresa não incorre, tais como: impostos, juros, comissões, seguros, fretes.
Preço de Transferência baseado no Mercado Ajustado	O preço não incorpora os elementos nos quais a empresa não incorre, tais como: impostos, juros, comissões, seguros, fretes.	O Preço incorpora distorções por variáveis de difícil estimativa, tais como: custos de pós-venda e previsões de insolvências e políticas próprias de cada empresa.

Fonte: (Adaptado de Pereira e Oliveira, 2001)

Quadro 2- Vantagens e Desvantagens no preço de Transferência

Horngren, Foster e Datar (2000) apontam outro ponto negativo desta política que é o fato de o produto, pela lei da oferta e da procura, ficar com seu preço reduzido ou aumentado e a identificação desse fator ser difícil. As soluções para este problema, após identificação que o produto, no mercado, está com preço reduzido são, a curto prazo, usar o preço reduzido, a médio e longo prazo, a divisão fornecedora deverá parar de produzir e a compradora adquirir o produto intermediário no mercado. Se os preços se estabelecerem desta forma, a longo prazo, a unidade fornecedora deverá rever custos fixos ou decidir se realmente encerrará as atividades. Conclui-se que o afastamento do preço de mercado diminuirá a lucratividade total da empresa e a utilização deste pode resolver conflitos interdivisionais que possam ocorrer.

### **2.1.5 Preço de Transferência Baseado no Custo de Oportunidade**

O modelo de preço de transferência utilizado no Sistema de Gestão Econômica (GECON), está baseado no custo de oportunidade. O custo de oportunidade está relacionado a uma decisão: a opção de se escolher uma alternativa entre várias que deve ser avaliado, comparando a escolha feita em relação a segunda melhor alternativa possível.

#### **2.1.5.1 Custo de Oportunidade**

A quantificação dos benefícios que a segunda opção poderia gerar é considerada o Custo de Oportunidade da decisão tomada. A escolha deve ser pela que proporcione melhor resultado. Serão apresentadas definições de custo de oportunidade de alguns autores sendo que, para exemplificação das visões de ambos, serão separadas em definições: contábeis e econômicas.

DEFINIÇÕES ECONÔMICAS	DEFINIÇÕES CONTÁBEIS
<p>“Custo de produção de qualquer unidade de uma mercadoria é o valor dos fatores de produção empregados na obtenção desta unidade – o qual se mede pelo melhor uso alternativo que se poderia dar aos fatores se aquela unidade não tivesse sido produzida [...] os lucros puros são os rendimentos líquidos que excedem os custos de oportunidade”. (MEYERS, Albert L. <i>Elementos de economia moderna</i>. 4ªed., Rio de Janeiro: Ibero-Americano, 1972, p.232.)</p>	<p>“Custo de oportunidade é a máxima contribuição disponível para o lucro que é abandonada (rejeitada) pelo uso limitado dos recursos para um particular propósito”. (HORNGREN, Charles T. &amp; FOSTER, George. <i>Cost accounting: a managerial emphasis</i>. 7ªed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1991, p.376)</p>
<p>“O custo dos recursos para uma empresa é igual aos valores destes mesmos recursos em seus melhores usos alternativos”. (BILAS, Richard A. <i>Teoria Microeconômica: uma análise gráfica</i>. 1ªed., Rio de Janeiro : Forense-Universitária, 1970, p.165)</p>	<p>“[...] é definido como as receitas perdidas pela não seleção da segunda melhor alternativa”. (ANDERSON, Henry R. &amp; RAIBORN, Mitchel M. <i>Basic Cost Accounting Concepts</i>. Boston, Houghton, 1977, p.503.)</p>
<p>“O custo de oportunidade de se freqüentar um curso de mestrado, em regime de tempo integral, é equivalente, por exemplo, ao que se deixa de ganhar em termos de ordenado, no mercado de trabalho”. (MOREIRA, Juarez B. <i>Microeconomia</i>. Rio de Janeiro : Campus, 1983, p.166.)</p>	<p>“ o custo de oportunidade do uso de um recurso em uma maneira é a expectativa do fluxo de caixa líquido que poderia ser obtido se o recurso fosse usado em outra alternativa de ação mais desejável”. (MORSE, Wayne J. &amp; ROTH, Harold P. <i>Cost Accounting: processing, evaluation and using cost data</i>. 3ªed., Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing, 1986, p.36-37.)</p>
<p>“Podemos até dizer que um dos custos de se casar com uma determinada mulher é o custo de oportunidade em que se incorre por não se casar com outra; mas um jovem enamorado pode achar este custo desprezível”. (AWH, Robert Y. <i>Microeconomia: teoria e aplicações</i>. Rio de Janeiro : LTC, 1979, p.189.)</p>	<p>“Custo de oportunidade 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”. (GLAUTIER, M.W.E. &amp; UNDERDOWN, B. <i>Accounting: theory and practice</i>. London, Pitman Publishing Limited, 3ªed., 1986, p.638.)</p>

Fonte: ( Mário e Leão, 2001 )

Quadro 3- Custo de Oportunidade: Definições Econômicas *versus* Definições Contábeis

Para Silva, Reis e Leão (1999) a diferença entre os conceitos de custo de oportunidade apresentados pela economia e contabilidade é a tentativa desta última em alcançar maior objetividade, tendo em vista que a contabilidade fornece informações para auxiliar seus diversos usuários a tomarem decisões. Das definições apresentadas pode-se destacar características desses autores: a) em função da escassez de recursos as alternativas são excludentes; b) a escolha de uma significa o sacrifício de algum atributo da melhor alternativa desprezada.

Conforme Silva, Reis e Leão (1999, p. 59), o atributo a ser escolhido para mensurar o custo de oportunidade, depende do tipo de usuário e suas necessidades informacionais: para uns o lucro; para outros a receita. “Não se pode dizer que o conceito deverá estar amarrado a um único atributo, porque cada decisão envolve um custo de oportunidade diferente”. Então, custo de oportunidade depende do que a empresa está fazendo ou planejando fazer com o recurso. O custo de oportunidade é o benefício do melhor uso alternativo.

### 2.1.5.2 Modelo de Preço de Transferência Baseado no Custo de Oportunidade

A Gestão Econômica (GECON), utiliza um modelo para estabelecer preços de transferência baseado no conceito de custo de oportunidade, tendo como premissa inicial: o valor do produto e serviço operacionalizado entre as áreas, que apresente o maior benefício possível de ser auferido, na melhor alternativa econômica possível, isto é, que possibilite à organização o maior incremento de resultado econômico atingível. Portanto, a melhor alternativa será sempre escolhida à luz dos resultados possíveis de ser obtidos, a partir das opções de uso alternativo do produto de uma determinada área, tendo em vista que o produto de uma área constitui o recurso/insumo da área que o recebe.

O modelo GECON considera que uma área possui a missão de fornecer produto para outra área que necessita. Esta última possui, pelo menos, duas opções: adquirir da área fornecedora (internamente) ou de fornecedores externos (mercado). Então, o benefício da decisão de produzir internamente o produto/serviço é o valor da melhor alternativa, isto é, corresponde ao menor preço de mercado do produto/serviço transferido. Esse valor constitui uma receita para a unidade “fornecedora” e um custo para a unidade “receptora” do produto/serviço. Para exemplificar a sua aplicabilidade na empresa, apresenta-se um exemplo do preço de transferência baseado no custo de oportunidade.

Uma empresa varejista adquire 100 unidades do produto A e 200 unidades do produto B, pagando respectivamente \$ 25,00 e \$ 40,00 por unidade. As mercadorias da empresa ficam armazenadas num depósito central até o momento em que as lojas tenham demanda para os produtos. Dois dias após a compra, os preços de mercado do produto A eleva-se para \$ 28,00 e o produto B para \$ 45,00, sendo que os mesmos ainda encontram-se no depósito central. Com a elevação de preço das mercadorias, a empresa varejista obteve um ganho financeiro de \$ 8,00 por produto, porém, isso só foi possível porque a mesma possui um depósito com capacidade de armazenar os produtos comprados, caso contrário, a mesma teria que contratar serviço de armazenagem com terceiros, no qual, incorreria em custos de \$ 2,00 para cada unidade de produto A e \$ 3,00 para cada unidade do produto B.

Para analisar os desempenhos das áreas da empresa varejista através do preço de transferência baseado no custo de oportunidades deve ser considerado o ganho financeiro que a empresa obteve como resultado por ter armazenado determinado volume de produtos e o custo de oportunidade que a referida área incorreu por prestar serviço interno, conforme segue:

ARMAZENAGEM						
GANHO FINANCEIRO						
Descrição	Quantidade	Preço de Mercado	Valor total	Preço de aquisição	Valor Total	Ganho Financeiro
Produto A	100	28,00	2.800,00	25,00	2.500,00	300,00
Produto B	200	45,00	9.000,00	40,00	8.000,00	1.000,00
Total						1.300,00
SERVIÇO DE ESTOCAGEM						
Descrição	Quantidade	Valor do sel	Valor total			
Produto A	100	2,00	200,00			
Produto B	200	3,00	600,00			
Total			800,00			
VALOR DE TRANSFERÊNCIA PARA A LOJA						
Produto A				100		30,00
Produto B				200		48,00

Quadro 4- Resultados das operações da divisão de armazenagem

A situação apresentada caracteriza a ocorrência de duas transações — **prestação do serviço de estocagem e o ganho financeiro por manter os produtos em estoque** — que, apesar de se realizarem simultaneamente, têm naturezas distintas e requerem uma evidenciação individualizada de seus impactos. A primeira se refere à realização do serviço de retenção dos produtos, enquanto a segunda diz respeito à decisão de manter determinado volume de produtos em estoque, gerando um ganho financeiro. A transação prestação do serviço de armazenagem identifica-se com a atividade de armazenagem, enquanto a transação estocagem de mercadoria no depósito central relaciona-se com a capacidade de armazenagem, a qual permitiu que a empresa tenha tomado a decisão de adquirir os produtos e deixá-los armazenados no depósito central até o momento da reposição do estoque da loja para a qual serão transferidos. A ocorrência da transação prestação do serviço de armazenagem proporciona uma elevação do patrimônio da ordem de \$ 800,00 (quadro 4) que equivale ao próprio valor econômico do serviço prestado (recurso obtido). Note-se que o valor de \$ 800,00 representa exatamente o custo da melhor alternativa disponível no mercado para aquisição do serviço pela empresa, caso os tivesse terceirizado. A capacidade de armazenagem gera um impacto positivo na riqueza da empresa de \$ 1.300,00 que também deve ser considerado para a avaliação do desempenho da divisão de estocagem. Por ocasião da transferência dos produtos para a loja, utilizando o custo de oportunidade, a divisão de armazenagem deve transferir estes produtos considerando além dos custos de aquisição, os valores referentes ao serviço de armazenagem e o valor dos ganhos financeiros por ter mantido os produtos em estoque, permitindo a avaliação do desempenho da divisão de armazenagem.

### 3. Conclusões

Através deste estudo conceituou-se o preço de transferência e seus métodos de aplicação e evidenciou-se seus reflexos na gestão de custos por meio de um estudo de caso. Verificou-se a importância dos métodos a serem utilizados na definição do preço de transferência, de modo que possam ser observadas e corrigidas as ineficiências de cada divisão, assim como avaliar o desempenho das mesmas de uma forma justa, buscando sempre a maximização dos lucros de toda a empresa, ou seja, as divisões devem estar orientadas com os objetivos e metas da empresa como um todo, o que caracteriza uma visão sistêmica.

Neste contexto abordou-se o custo de oportunidade para determinação de preços de transferência entre divisões, identificando o preço mais adequado, ou seja, aquele que remunere, da melhor forma possível, ambas as partes, estimulando as mesmas a otimizar seus recursos e através disto contribuir para um melhor resultado global da companhia. Por meio do exemplo, demonstrou-se a utilização de metodologias diferentes para determinação dos preços de transferência. Convém ressaltar que o preço de transferência baseado no custo de oportunidade é o que propicia mais ações para a maximização dos resultados das transações internas, e conseqüentemente dos seus níveis de eficácia, pois estimula os gerentes a buscarem os melhores resultados, além de promover a melhor negociação interdivisional.

É importante destacar que apesar da diferença de enfoque de cada método, há o consenso, entre os diversos autores, de que não existe um único modo de determinação dos preços para as transferências capaz de cobrir todos os objetivos estabelecidos por uma organização, sendo que cada qual apresenta suas vantagens e inconvenientes. Ao escolher uma delas deve-se procurar o método mais adequado para a cobertura dos interesses globais da empresa em tal contexto.

Diante das considerações, acredita-se que o estudo atingiu seu objetivo principal que foi conceituar e entender a aplicabilidade do preço de transferência e do custo de oportunidade na gestão estratégica de custos, contribuindo para uma avaliação adequada dos resultados de cada divisão, estimulando as mesmas a racionalizarem seus recursos, e desta forma permitindo aos gestores um controle mais adequado sobre a empresa. Sugere-se para futuras pesquisas uma abordagem do preço de transferência com outras metodologias de custeio, como por exemplo, o ABC que vem se destacando em outras áreas relacionadas a gestão estratégica de custos.

## Referências

- ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN, Vijay. (2002) - *Sistema de Controle Gerencial*. Atlas . São Paulo.
- ATKINSON, Anthony A, BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark. (200) - *Contabilidade Gerencial*. Atlas . São Paulo.
- EMMANUEL, Clive, MEHAFDI, Messaoud. (1994) - *Transfer Pricing*. Academic Pres Ltd.. London.
- GARRISON, Ray H.; MORREN, Eric W. (2001) - *Contabilidade Gerencial*. LTC 9ª ed. Rio de Janeiro.
- HANSEN, Don R., MOWEN, Maryenne M. (2001) - *Gestão de Custos- Contabilidade e Controle*. Pioneira Thomson Learning 3ª Ed. São Paulo.
- HORNGREN, Charles T.(2000) - *Introdução à Contabilidade Gerencial*. LTC .Rio de Janeiro.
- HORNGREN, T. Charles, FOSTER, George, DATAR, Srikant M. (2000) - *Contabilidade de Custos*. LTC 9ª ed. Rio de Janeiro.
- IUDÍCIBUS, Sergio de. (1998) - *Contabilidade Gerencial*. Atlas. São Paulo.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARTINS, Eliseu, GELBCKE, Ernesto Rubens. (1995) - *Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações*. Atlas 4ª ed. São Paulo.
- MÁRIO, Pouri do Carmo, LEÃO, Luciano de Castro Garcia. (2001) - Aspectos Conceituais e Físico-Operacionais para Formação do Preço de Transferência. In Congresso Brasileiro de Custos. *Anais do VIII. São Leopoldo*. São Leopoldo..
- MORAES, Romildo de Oliveira, JUNQUEIRA, Emanuel R. (2001) - Preço de Transferência: Uma Abordagem da Avaliação de Desempenho dos Gestores. In Congresso Brasileiro de Custos. *Anais do VIII. São Leopoldo*. São Leopoldo. ORNSTEIN, Rudolf. Preços de Transferência. (1983) - *Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul*. p. 27-39.
- PEREIRA, Carlos Alberto, OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. (2001) - Preço de Transferência: Uma Aplicação do Conceito do Custo de Oportunidade. In: *Controladoria – Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. Organizador: Armando Catelli. Atlas 2ª Ed. São Paulo. p.414-426.
- PONTE, Vera Maria Rodrigues. (2004) - Preço de Transferência baseado no custo de oportunidade: uma aplicação nas redes de varejo Brasileiras. In *Anais do IX Congresso ABC*. Disponível em: <http://www.abcustos.org.br/abc>.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. (1999) - *Projetos de Estágio e de Pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos*. 2 ed. Atlas São Paulo.
- RONEN, Joshua, McKINNEY George. (1970) - Transfer Pricing for Divisional Autonomy. *Journal of Accounting Research*. p. 100-101.
- SILVA, Alexandre dos Santos, REIS, Ernando Antônio, LEÃO, Luciano de Castro Garcia. (1999) - Custo de Oportunidade. *Revista Brasileira de Custos*. Vol. 01, p. 51-67.
- TESCHE, Carlos Henrique. (1994) - Fixação do Preço de Transferência dos Fundos Transacionados entre Agências Bancárias. *Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul*. P. 27-34 .