



**PREÇO DE TRANSFERÊNCIA COM BASE NO CUSTO DE OPORTUNIDADE
COMPARADO A MODELOS DE PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA COM BASE NO
CUSTO**

Diego Camacho¹

Antônio Benedito Silva Oliveira²

ABSTRACT

Due to the extremely competitive business environment currently faced by the companies around the world, managements tools are imperative to support the decision-making process. In this context, the transfer pricing system based on the opportunity cost is an efficient and effective management tool to properly measure the company's economic results, analyze investment alternatives, the performance of business areas and business lines, and compare internal costs with the market.

Key-words: Costs, Public Administration, Health, Public Costs

RESUMO

Em um ambiente de negócios extremamente competitivo as empresas buscam ferramentas que as auxiliem no processo de tomada de decisões. Nesse contexto, o preço de transferência com o enfoque no custo de oportunidade se mostra eficaz na mensuração do resultado econômico da empresa, análise de alternativas de investimento, análise de desempenho das áreas das empresas e linhas negócio e na comparação dos custos internos com os preços praticados no mercado.

Palavras-chave: preço de transferência, custo de oportunidade, preço de mercado

¹ Mestrando em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

² Doutor e Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo. E-mail: absolive@gmail.com

Introdução

1. Conceituação do Preço de Transferência

Preço de transferência é definido pela expressão monetária utilizada na movimentação/transferência de bens e serviços entre unidades de negócios ou departamentos de uma empresa ou conglomerado econômico.

Na aplicação do conceito acima são conhecidos alguns modelos de determinação do preço de transferência como base em custos, conforme listado abaixo:

- Custo total realizado
- Custo variável realizado
- Custo Marginal
- Custo variável padrão
- Custo mais margem

Existem também modelos em que o preço de transferência está baseado em valores negociados e acordados entre os gestores das áreas internas da empresa envolvidos na transação.

Nesse trabalho o enfoque será no modelo de preço transferência baseado em custo de oportunidade comparado a modelos com base no custo. Na utilização do custo de oportunidade como base para a determinação do preço de transferência opta-se pela utilização de preços correntes de mercado, que consiste na transferência dos bens ou serviços com base no preço vigente de mercado, podendo-se utilizar a média ou o menor preço de mercado. Pode-se também utilizar o preço de mercado ajustado, que consiste em ajustar o preço de mercado pela exclusão de fatores geralmente utilizados pelo mercado na composição do preço que por motivos diversos não ocorrem na movimentação de bens ou serviços entre áreas internas de uma empresa ou conglomerado econômico.

2. Conceituação do Custo de Oportunidade

Na concepção de Frederic Von Wieser (1851 – 1926), que originalmente empregou o custo de oportunidade para mensuração do valor econômico dos fatores de produção, o custo de oportunidade de um fator de produção representa a renda líquida gerada por esse fator em seu melhor uso alternativo.

Na literatura econômica o termo “custo de oportunidade” muitas vezes é abordado através da expressão sinônima: “custos alternativos”.

Bilas (1973, p.3) afirma que “o custo dos fatores para uma empresa é igual aos valores destes mesmos fatores em seus melhores usos alternativos.”

Leftwich (1970, p.4) ao falar sobre fator de produção conclui que “o custo de uma unidade de qualquer recurso usado por uma firma é o seu valor em melhor uso alternativo.”

Oliveira e Pereira (2015, p.389) dizem que o custo de oportunidade “...representa o custo da escolha de uma alternativa em detrimento de outra capaz de proporcionar um maior benefício, ou seja, é o custo da melhor oportunidade a que se renuncia quando da escolha de uma alternativa...” e complementam essa conceituação com a seguinte afirmação: “... 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 (custo de oportunidade).”

Como exemplo da aplicação desse conceito em um problema de tomada de decisão, analisamos o custo de oportunidade na escolha das Alternativas A e B. Nesse exemplo o custo de oportunidade está definido pelo resultado (lucro) das empresas A e B:

	Alternativa A	Alternativa B
Receitas auferidas	\$ 200	\$ 220
Custos/Despesas	-\$ 100	-\$ 105
Lucro	\$ 100	\$ 115

Figura 1: Análise de Alternativas A e B

O Custo de Oportunidade da escolha da Alternativa A seria \$115, proporcionando o resultado de \$ - 15 = Lucro da Alternativa A \$100 - Lucro da Alternativa B \$ 115.

O Custo de Oportunidade da escolha da Alternativa B seria \$ 100, proporcionando o resultado de \$ 15 = Lucro da Alternativa B \$115 - Lucro da Alternativa B \$ 100.

3. Modelo do Preço de Transferência com base no custo de oportunidade

Conforme Oliveira e Pereira (2015, p.395) “...o valor dos produtos e serviços transacionados entre as unidades deveria refletir o valor do benefício possível de ser auferido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e serviços demandados...”.

Importante mencionar que uma área interna de uma empresa ou uma linha de negócio tem como missão fornecer bens ou serviços a outras unidades que deles necessitam. Esse fornecimento pode acontecer de duas formas: a produção interna ou a aquisição desses bens ou serviços no mercado.

Para avaliar o benefício da decisão de produzir internamente, sugere-se utilizar o menor preço de mercado de um produto/serviço similar ao produzido internamente.

Oliveira e Pereira (2015, p.398) concluem que “o menor preço de mercado desses recursos constitui uma base objetiva, segura e validada pelo mercado para determinação de preços de transferências. ”

Esse é um importante exercício para as organizações na obtenção do maior valor econômico possível nas suas operações. Ao utilizar o preço de mercado como o custo de oportunidade a empresa consegue confrontar o seu desempenho interno com as outras empresas de mercado e tomar ações que a torne mais eficientes e consequentemente competitivas.

Diferentemente de modelos baseados somente em custos, o modelo de preço transferências com base no custo de oportunidade também considera em sua análise o benefício gerado por cada unidade interna. Isso é expressado pelo menor preço de mercado atribuído como o valor das transações internas, esse valor representa uma receita para a unidade transferidora e um custo para a receptora. A figura abaixo representa de forma resumida a aplicação do modelo:

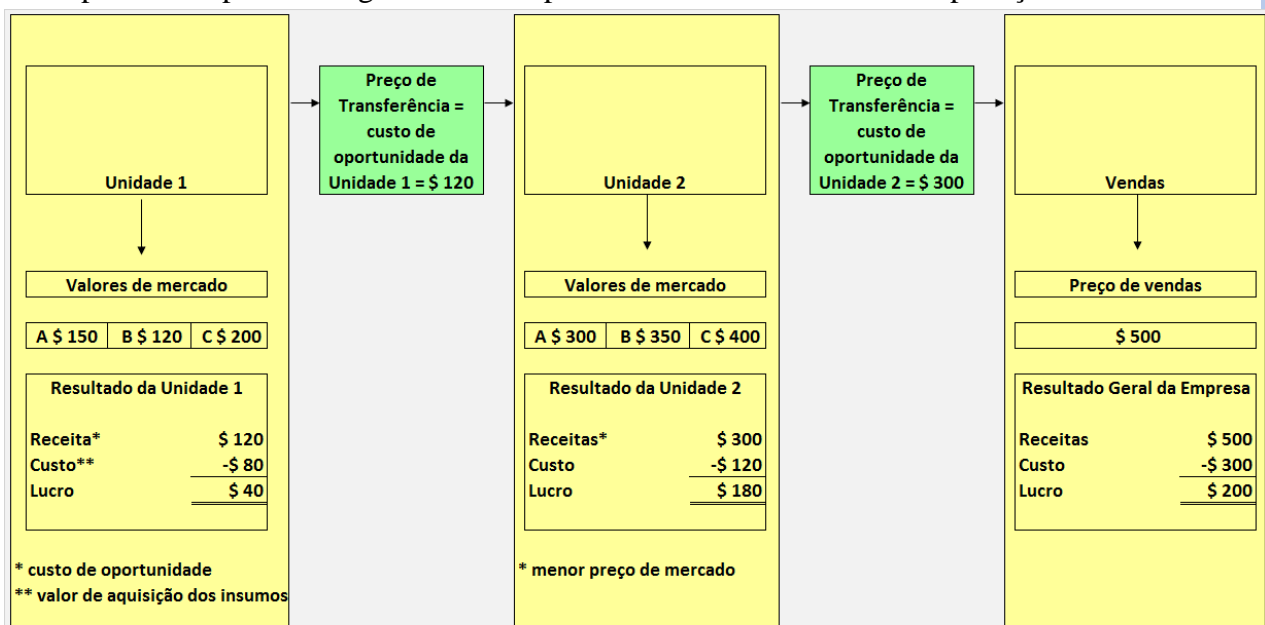


Figura 2 - Modelo de aplicação do preço de transferência com base no custo de oportunidade

Com base nessa figura podemos calcular o resultado da empresa da seguinte forma:

Resultado da empresa = Lucro da Unidade 1 \$ 40 + Lucro da unidade 2 \$ 180 + Lucro de vendas \$200, sendo então o resultado total \$ 420.

Ou

Resultado da empresa = Preço de Vendas \$ 500 – valor de aquisição dos insumos \$ 80, sendo então o resultado total \$ 420.

4. Estudo de caso

O caso apresentado abaixo reflete como o modelo de transferência de preço com base no custo de oportunidade é uma ferramenta de grande importância e valia para gestores no processo de tomada de decisão. Não se trata de um caso real, este é um exemplo construído através de situações observadas pelos pesquisadores em trabalhos de consultoria e experiências profissionais e acadêmicas.

Consideramos então que uma empresa possui quatro unidades de negócio: Unidade 1 (U1), Unidade 2 (U2), Unidade 3 (U3) e Unidade 4 (U4). Cada unidade de negócio possui características próprias e gestão individual, mas que se interligam na geração do resultado econômico total da empresa. Ao começar a analisar o desempenho de cada unidade, a equipe de gestão da empresa encontrou o seguinte cenário:

	U1	U2	U3	U4	Total
Receitas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.200
Custos	-\$ 55	-\$ 20	-\$ 402	-\$ 900	-\$ 1.377
Lucro	-\$ 55	-\$ 20	-\$ 402	-\$ 900	\$ 823
Margem					37%

Figura 3 - Estudo de caso (Cenário Inicial)

Após analisar o quadro acima e com base no conhecimento do negócio da empresa, os gestores concluíram que havia deficiências no modelo de preço de transferência da empresa e a metodologia que estava sendo aplicada não refletia de forma adequada o custo incorrido por cada departamento e não servia como base para o processo decisório da empresa. O foco inicial foi criar uma metodologia de rateio entre as unidades, nesse primeiro momento os gestores queriam compreender os custos incorridos para produzir internamente cada serviço e produto da empresa.

Dessa forma dividiram os custos fixos em três grandes categorias:

- Custos de ocupação: que compreendem os custos de aluguel, condomínio, água, luz, impostos de propriedade, custos com limpeza, manutenção, recepcionistas, refeitório e material de escritório.

- Custos de tecnologia: que compreendem custos de softwares, equipamentos, helpdesk e links.
- Custos de folha de pagamento das áreas de suporte: que compreendem nos custos dos times de contabilidade, recursos humanos e jurídico.

Após a categorização acima, foram definidos os seguintes critérios de rateio para cada categoria:

Custo de ocupação: passaram a ser rateados entre as unidades de negócio dividindo o total de horas alocadas a cada unidade pelo total de horas trabalhadas na empresa toda durante o período de apuração.

Custos de tecnologia: passaram a ser rateados entre as unidades atribuindo um custo por funcionário, que foi definido pela divisão dos custos totais de tecnologia da empresa pelo total de funcionários. Após esse cálculo o custo é rateado a cada unidade seguindo o timesheet de cada funcionário. Exemplo: o custo total de tecnologia por pessoa no período 1 é \$ 100. O indivíduo A informou em seu timesheet a seguinte alocação de tempo:

Percentual dedicado

- | | |
|-------------|-----|
| • Unidade 1 | 30% |
| • Unidade 2 | 20% |
| • Unidade 3 | 35% |
| • Unidade 4 | 15% |

Sendo então o custo apropriado a cada unidade de negócio:

- | | |
|-------------|----------|
| • Unidade 1 | \$ 1.500 |
| • Unidade 2 | \$ 1.000 |
| • Unidade 3 | \$ 1.750 |
| • Unidade 4 | \$ 750 |

Custos de folha de pagamento das áreas de suporte: passaram a ser rateados entre as unidades de negócio de acordo com o total de alocação de tempo, dos funcionários diretamente relacionados com a produção de bens ou prestação de serviços, a cada uma das quatro unidades de negócio.

Por fim, os custos variáveis incorridos na produção dos bens e prestação dos serviços foram diretamente alocados a cada unidade de negócio e o custo de folha de cada funcionário ligado com a produção de bens ou prestação de serviços (considerado também nesse exemplo como custo variável) foi distribuído nas diferentes unidades seguindo um “timesheet” preenchido por todos os funcionários ao final de cada mês, onde eles deveriam informar quanto tempo foi dedicado a cada unidade de negócio.

Aos custos apurados com base nos critérios descritos acima, foi ainda adicionado um mark-up que representava a expectativa de margem total da empresa e foi dividido entre as unidades utilizando volumes de produção do período analisado.

Após a implementação desse modelo foi apresentado aos gestores o seguinte cenário:

	U1	U2	U3	U4	Total
Receitas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.200
Custos	-\$ 55	-\$ 302	-\$ 470	-\$ 550	-\$ 1.377
Lucro	-\$ 55	-\$ 302	-\$ 470	-\$ 550	\$ 823

Figura 4 - Estudo de caso (Cenário Após implementação de novo rateio)

37%

Apesar do novo modelo possuir conceitos de rateios melhor definidos, ele ainda possuía diversas limitações. Os gestores acreditavam que estava havendo a transferência de ineficiências do processo produtivo entre as unidades, os custos fixos geravam distorções na análise, o mark-up trazia efeitos ilusórios a análise e como o modelo estava baseado somente nos custos os gestores não conseguiam mensurar os benefícios gerados por cada unidade de negócio.

Era consenso também entre os gestores que as unidades de negócio em diversas ocasiões tomavam decisões que beneficiavam somente suas respectivas unidades, e não estavam atentos se essas decisões também atendiam aos interesses da empresa como um todo. Diante dessas limitações, o modelo de preço de transferência implementado, que estava baseado nos custos, não possibilitava os gestores mensurar se as decisões tomadas traziam o melhor resultado econômico possível com os recursos que lhe estavam disponíveis. Ou seja, se cada unidade de negócio e a empresa como um todo eram eficientes.

Diante do exposto, os gestores decidiram implementar o modelo de preço de transferência com base no custo de oportunidade. O primeiro relatório produzido apresentava o seguinte cenário:

	U1	U2	U3	U4	Total
Receitas	\$ 150	\$ 280	\$ 700	\$ 1.070	\$ 2.200
Custos	-\$ 55	-\$ 150	-\$ 280	-\$ 700	-\$ 1.185
Lucro	\$ 95	\$ 130	\$ 420	\$ 370	\$ 1.015

Figura 5 - Estudo de caso (Custo de Oportunidade)

46%

Nesse modelo o custo de oportunidade foi definido com o menor preço de mercado.

Aplicando o fluxo apresentado no item 2.3 a esse estudo de caso, temos a seguinte figura:

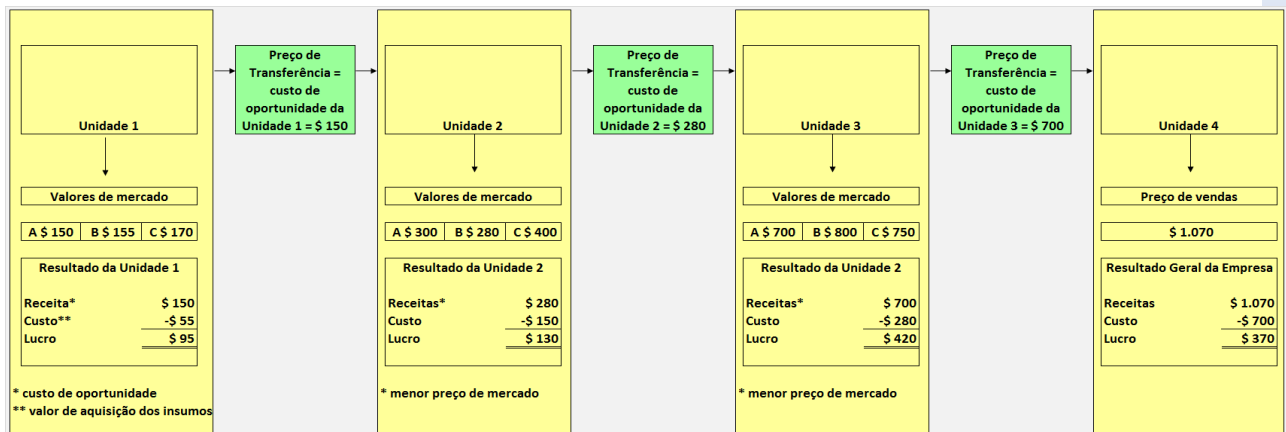


Figura 6 - Estudo de caso (Modelo de aplicação do preço de transferência com base no custo de oportunidade)

O resultado então da empresa é \$ 1.015 = preço de venda \$ 1.070 - o custo de aquisição do insumo \$ 55.

O resultado desse modelo foi confrontado com o resultado interno das unidades de negócio, conforme demonstrando na figura abaixo:

	U1	U2	U3	U4	Total
Receitas	\$ 150	\$ 280	\$ 700	\$ 1.070	\$ 2.200
Custos	-\$ 55	-\$ 302	-\$ 470	-\$ 550	-\$ 1.377
Lucro	\$ 95	-\$ 22	\$ 230	\$ 520	\$ 823

Figura 7 - Estudo de caso (inclusão da receita)

37%

Ao confrontar os resultados da figura 5 com a figura 7, os gestores concluíram que havia deficiências na estrutura da empresa que quando comparado ao mercado geravam uma perda de margem de 900 bps. Os problemas estavam concentrados nas unidades 2 e 3, os custos da produção interna eram mais altos que o valor de mercado. Em compensação, a unidade 4 era mais eficiente que o mercado. Chegaram a considerar a opção de descontinuar as unidades 2 e 3 e adquirir os itens produzidos por elas do mercado. Porém, isso traria uma perda de sinergia entre as unidades e como consequência um prejuízo maior para a empresa como um todo. Foram então tomadas decisões de redução de pessoal, de custo fixos e otimização de processos e procedimentos que trouxeram ganho de eficiência nessas unidades e maximização do resultado da empresa como um todo.

Considerações Finais

Conforme conclusão de Oliveira e Pereira (2015, p.398) o preço de transferência com base no custo de oportunidade "...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...".

Ao analisar os conceitos apresentados nesse trabalho e sua aplicação em uma situação comum aos gestores, podemos concluir que o preço de transferência com base no custo de oportunidade demonstra-se uma importante ferramenta no processo de tomada de decisão de uma empresa. A inclusão o preço de mercado, que se trata de uma fonte validada, na análise possibilita a mensuração da eficiência da empresa comparada aos seus concorrentes. Tal mensuração auxilia a empresa a tomar ações que atendam seu objetivo principal que é o maior resultado econômico possível com os recursos que lhe estão disponíveis.

Referências Bibliográficas

BILAS, Richard A. *Teoria Microeconômica*. Rio de Janeiro. Forense Universitária. 1973.

LEFTWICH, Richard H. *Introduction to Microeconomics*. New York. Holt, Rinehart and Winston, Inc. 1970.

Oliveira, A.B.S.; Pereira, C.A. Preço de Transferência com Base no Custo de Oportunidade in Catelli, A. (coordenador). *Controladoria: Enfoque da Gestão Econômica – GECON*. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.