

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e
Secretário Executivo

**PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO BASEADO
NO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA E CUSTO DE
OPORTUNIDADE**

Carlos Alexandre de Moraes

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e Secretário Executivo da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso de Pós-graduação em MBA - Finanças e Contábeis.

Taubaté – SP

2000

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e
Secretário Executivo

**PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO BASEADO
NO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA E CUSTO DE
OPORTUNIDADE**

Carlos Alexandre de Moraes

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e Secretário Executivo da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso de Pós-graduação em MBA - Finanças e Contabilidade.

Orientador: Prof. Mestre João Batista Vialta

Taubaté – SP

2000

MORAIS, C. A. *Processo de Tomada de Decisão Baseado no Preço de Transferência e Custo de Oportunidade*. Taubaté, 2000. 53 p. Monografia - Universidade de Taubaté.

Dedicatória:

Dedico este trabalho

à minha namorada Patrícia

e aos meus pais Valdir e Dulce.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Mestre João Batista Vialta, que com dedicação, competência e muita paciência orientou-me na execução deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

Aos professores e colegas do curso de pós-graduação, pela convivência e experiência compartilhadas durante os últimos anos, o meu muito obrigado.

COMISSÃO JULGADORA

Data: _____

Resultado: _____

Prof. _____

Assinatura _____

Prof. _____

Assinatura _____

Prof. _____

Assinatura _____

RESUMO

A utilização do preço de transferência dentro das organizações vem se tornando cada vez mais uma rotina, a dúvida entre produzir ou contratar é uma situação que acontece todos os dias dentro de uma empresa. Sendo assim, este estudo tem por objetivo mostrar detalhes importantes de transações que se referem a preços de transferência que ocorrem dentro das organizações.

Este trabalho, como já citamos, é um estudo do preço de transferência e também de outras questões que o envolve.

Podemos dizer que este estudo divide-se basicamente em três etapas.

- 1- Processo de tomada de decisão.
- 2- Preço de transferência.
- 3- Custo de oportunidade.

Estas três fases estão intrinsecamente ligadas. Embora, algumas vezes, não percebamos sua ligação, é difícil trata-los isoladamente.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1 - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVO DE ESTUDO	14
1.3 METODOLOGIA DE PESQUISA	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
CAPÍTULO 2 - PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	18
2.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	19
2.2 O PAPEL DO GESTOR NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	20
2.3 ETAPAS DO PROCESSO DECISÓRIO	20
2.4 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E PROCESSO DE GESTÃO (PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE).....	25
CAPÍTULO 3 - CUSTO DE OPORTUNIDADE	28
3.1 CUSTO DE OPORTUNIDADE	29
CAPÍTULO 4 - PREÇO DE TRANSFERÊNCIA.....	32
4.1 PREÇO DE TRANSFERÊNCIA.....	33
4.2 PREÇO DE TRANSFERÊNCIA E CENTRO DE LUCRO	36

4.3 MÉTODOS DE APLICAÇÃO DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA.....	40
4.3.1 - Modelo fundamentado na noção de custos.....	41
4.3.2 - Modelo fundamentado no preço.....	43
4.3.3 - Modelo fundamentado em conceitos econômicos específicos.....	43
4.3.4 - Modelo fundamentado na livre negociação.....	43
4.4 UTILIDADE DOS MODELOS.....	44
CAPÍTULO 5 – PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO BASEADO NO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA E CUSTO DE OPORTUNIDADE.....	47
5.1 PROCESSO DECISÓRIO / PREÇO DE TRANSFERÊNCIA / CUSTO DE OPORTUNIDADE	48
CONCLUSÃO.....	50
BIBLIOGRAFIA.....	52
ABSTRACT.....	55

INTRODUÇÃO

Os preços de transferência são a regulamentação do sistema de compra e venda entre as divisões de uma organização, certamente dizemos que o conceito de preço de transferência surgiu juntamente com a complexidade, cada vez maior, das organizações em administrar sua produção, seu desenvolvimento e seus resultados. Para que esta administração ocorra de uma maneira mais precisa é necessário que ela aconteça isoladamente, ou seja, é preciso que as divisões de uma organização sejam administradas como se fossem uma pequena empresa com despesas e receitas.

O modelo de preço de transferência baseado no custo de oportunidade procura identificar e vincular corretamente os gastos e receitas com as autoridades atribuídas. Isso para que se garanta uma condição justa ao se avaliar áreas e gestores, pois os mesmos não podem ser cobrados por decisões que não lhe são cabíveis.

O processo decisório tenta facilitar a vida de um gestor de maneira que as probabilidades subjetivas para o futuro tendam a se diminuir. Toda ação tem conseqüências futuras, este sim é o maior problema dos gestores. Uma tomada de decisão está totalmente ligada a previsões, prognósticos que têm um único objetivo, o de diminuir ao máximo possível o impacto da incerteza do futuro.

A decisão é uma atitude que resulta de uma combinação da vontade e da razão, mas não podemos nos esquecer que a razão é o ponto fundamental para uma decisão mais próxima do correto, isto porque a vontade já está intrinsecamente ligada ao ser humano, sem que possamos escolher muitas vezes.

É basicamente impossível falarmos de processo decisório e preço de transferência sem envolver custo de oportunidade. Acreditamos que o custo de oportunidade seja a essência do preço de transferência, é a partir daí que se analisa friamente se o preço que uma divisão cobra para trabalhar para outra está sendo compensador para a divisão compradora e para organização como um todo.

Custo de oportunidade é nada mais do que a abdicação de um ganho por ter escolhido uma segunda alternativa que teoricamente deve estar proporcionando-lhe um ganho maior. SANTOS (1995, p. 11), define o custo de oportunidade assim: “é a expressão monetária do benefício sacrificado por uma unidade por ter investido seus recursos numa alternativa de ação ao invés de em outra”.

O trabalho como um todo tenta explicar pontos fundamentais de uma contabilidade de resultado, ou seja, de uma contabilidade gerencial. Estes pontos fundamentais são esquecidos pela contabilidade tradicional, ou melhor, ela não os leva em consideração.

CAPÍTULO 1 - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A contabilidade de resultados possibilita ao gestor um poder de decisão sobre o dimensionamento de gastos e sobre a geração de receitas circunscritos à sua área de responsabilidade na empresa.

Uma aplicação prática deste conceito se dá quanto ao tratamento dos gastos fixos administrativos, como: gastos com motoristas, secretárias, café etc. Se o dimensionamento desses gastos não sofre qualquer interferência de gerentes de divisões, como imputar a estes a responsabilidade por parte desses gastos? Essa é uma das deficiências dos modelos tradicionais que só enfocam custos e despesas, e não receitas, além de não respeitarem o modelo de gestão em uso na entidade. Este tipo de problema é solucionado através do preço de transferência baseado em custo de oportunidade, pois este método tem como elementos custo, despesa e receita.

A contabilidade existente dentro de uma empresa tem como objetivo registrar todas as transações, constituindo um banco de dados, mas temos certeza de que não existe uma administração eficiente apenas com o uso da contabilidade tradicional, temos que utilizar também uma contabilidade gerencial que tem como principais objetivos:

- 1 – Ser útil, atender as necessidades dos usuários.
- 2 – Ser oportuna, estar à disposição na época certa.
- 3 – Ser clara, facilmente entendida pelo usuário.
- 4 – Ser íntegra, baseadas em dados confiáveis.
- 5 – Ser relevante, abordar diretamente os pontos fundamentais, com transparência.
- 6 – Ser flexível, apresentar-se de várias formas e na linguagem do usuário.
- 7 – Ser completa, incorporar dados físicos e outros complementares à sua informação.
- 8 – Ser preditiva, fornecer indicadores de tendência.

A contabilidade gerencial também tem como objetivo identificar as transações dentro de uma organização e reconhecer a receita em uma operação.

A medida da renda líquida é representada pelo excesso a mais de receitas apuradas durante um período de tempo associado às despesas reportadas durante o mesmo período.

Isso nos dá a entender que, em primeiro lugar, temos que identificar as receitas para depois associá-la aos custos. Também devemos identificar a causadora da receita, das despesas, identificar a natureza da transação e o objetivo envolvido.

A contabilidade “tradicional”, ou seja, aquela que existe para atender a legislação e os acionistas, tem como regra aceitar a receita ou o resultado apenas quando há a transferência do produto para o cliente, isto é, apenas no momento da venda. GERREIRO (1989, p. 155) tem a seguinte afirmação sobre o assunto: “a empresa, como entidade econômica, tem condição de agregar valor aos fatores de produção e dessa forma aumentar a sua riqueza. Assim, o lucro é ganho durante todo tempo, abrangendo todas as atividades envolvidas para a geração da riqueza”. As atividades que geram a riqueza de uma organização são o ponto fundamental para a questão do processo de tomada de decisão em função do preço de transferência e o custo de oportunidade.

1.2 OBJETIVO DE ESTUDO

O presente trabalho tem por objetivo estudar a tomada de decisão dentro do ambiente empresarial, pois, atualmente, os gerentes defrontam-se com situações de tomada de decisões

diariamente. Isto inclui desde a tomada de decisão que se resolve em minutos até a tomada de decisão que leva meses para chegar a um resultado.

Segundo HORNGREN (1978 p. 984), “a tomada de decisão é a essência desta coisa chamada” administração “, tomar decisão é, na realidade, escolher”. Acreditamos que as afirmações de HORNGREN são totalmente verdadeiras, mesmo porque, tomar uma decisão torna-se algo muito complicado em função de estarmos lidando com o futuro, e é quase impossível prever o futuro com precisão.

Diariamente tomamos uma série de decisões sem que percebamos e essas decisões vão desde que roupas usaremos para trabalhar até que tipo de aplicação vou investir o dinheiro. Todas as decisões tomadas por uma pessoa durante sua vida são influenciadas por uma série de questões como: necessidade, vontade, emoções, intuições, caprichos, sentimentos. Não podemos esquecer que todas essas questões variam de acordo com a importância que cada indivíduo dá para cada uma delas.

Acreditamos que, para se tomar a melhor decisão possível, no mundo globalizado em que vivemos e negociamos, a informação é a arma mais importante.

Juntamente com o processo de tomada de decisão, vamos tentar compreender uma questão bastante complicada dentro de uma organização, que é a decisão que um gestor tem que tomar entre comprar uma certa peça para dar continuidade a sua produção ou fabricá-la.

Hoje tem se tornado muito comum esta situação de tomada de decisão entre fabricar e subcontratar. Paralelamente a este assunto, trataremos também de um sistema de controle empresarial, que são os preços de transferência, os quais HORNGREN (1978, p. 425) define assim: “preços de transferência são associados a bens ou serviços trocados entre subunidades de uma organização”.

O preço de transferência está inteiramente ligado à questão do custo de oportunidade, definido por SANTOS (1995, p. 174) da seguinte maneira: “custo de oportunidade é a remuneração sacrificada pela escolha de uma alternativa em detrimento de outra. Este sacrifício também é entendido como sendo o montante máximo sacrificado, ou seja, o custo dos recursos consumidos por uma atividade”.

1.3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O procedimento metodológico utilizado para realização desse trabalho foi a pesquisa bibliográfica, tendo como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições já existentes sobre o assunto.

Primeiramente fizemos o levantamento de obras e teses de (profissionais especializados no assunto) professores, mestres e doutores referentes ao assunto estudado. Após a seleção do material e a leitura crítica, colhemos as informações que julgamos mais importantes para essa monografia.

Foram levados em consideração nesse trabalho, além das obras e teses, os trabalhos desenvolvidos em sala de aula no decorrer do curso de pós-graduação MBA – Finanças e Contabilidade.

Através da pesquisa bibliográfica, procuramos selecionar e interpretar as diversas teorias científicas referentes ao assunto, tendo início no preço de transferência baseado em custo de oportunidade o qual está ligado ao processo de tomada de decisão.

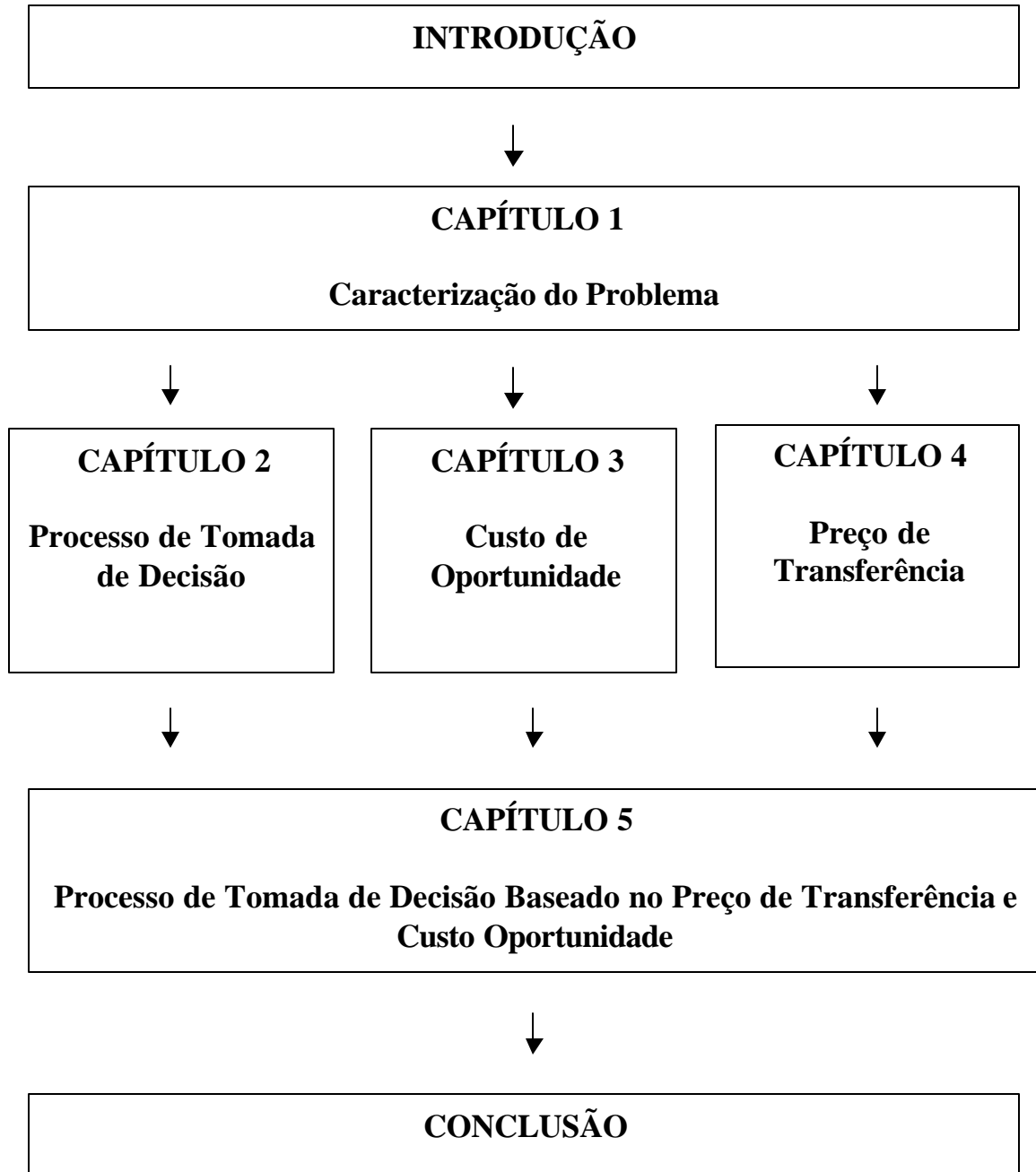
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho se estrutura da seguinte maneira: foi dividido em introdução, cinco capítulos, conclusão e bibliografia, a saber:

- introdução: apresenta uma breve explanação do que será estudado no decorrer da pesquisa.
- Capítulo 1: apresenta a identificação do problema, o objetivo de estudo, a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa e a estrutura do trabalho de pesquisa.
- Capítulo 2: apresenta o processo de tomada de decisão, os fatos importantes e os detalhes sobre o assunto.
- Capítulo 3: explica a questão do custo de oportunidade que é fundamental para o melhor entendimento do capítulo seguinte.
- Capítulo 4: apresenta, de maneira objetiva, a função e aplicação do preço de transferência.

- Capítulo 5: apresenta a síntese dos assuntos tratados separadamente nos capítulos 2, 3 e 4, de maneira que possamos compreender o trabalho como um todo.

A seguir temos um organograma referente a estrutura do trabalho.



CAPÍTULO 2 - PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

2.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

As empresas estão em constante mudança em função da obtenção de seus objetivos. Sendo assim, os gestores vivenciam diariamente situações de tomada de decisões e, para que a decisão tomada consiga se aproximar ao máximo possível do futuro desejado, é utilizado o chamado processo de tomada de decisão. Esse processo auxilia na determinação de qual alternativa maximizará o ganho ou minimizará a perda para obtenção do objetivo de satisfação.

Segundo CATELLI (1999, P. 121), “o modelo de decisão, assim concebido, é visto como um processador de informações, cuja função no processo de tomada de decisão é apoiar o gestor na fase de escolha”.

Para melhor utilização do processo de tomada de decisão é necessário que primeiro determinemos o objetivo a ser alcançado e depois seja feita a definição de ações relevantes disponíveis para quem tomará a decisão.

Para melhor entendimento da utilidade do processo de tomada de decisão, podemos separá-lo em dois tipos:

Evento Provocado: é a decisão tomada pelo gestor devido ao processo de tomada de decisão através do qual temos uma chance maior de atingir o futuro desejado, uma vez que é muito difícil interferir no resultado após a decisão tomada e o processo iniciado.

Evento não Provocado: é a decisão que ocorre independentemente do processo de tomada de decisão por parte também de um gestor responsável. Neste caso é mais difícil prever o futuro, assim a única forma de diminuir um impacto negativo na empresa seria a tomada de alguma medida preventiva como um seguro, por exemplo.

2.2 O PAPEL DO GESTOR NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Para um gerente de uma divisão de uma determinada organização tomar uma decisão adequada e com grandes chances de prosperidade, ele tem que estar, como já dissemos, munido de muita informação, informações estas referentes à decisão a ser tomada.

É importante lembrar que o profissional não deve se deixar levar por caprichos, emoções ou fantasias na hora de tomar a decisão, o que não é difícil de acontecer.

A decisão é um ato de deliberação do gestor e ocorre em todas as áreas de uma empresa, em cada uma das fases do processo de gestão, sejam quais forem, planejamento, execução e controle.

2.3 ETAPAS DO PROCESSO DECISÓRIO

Quando ocorre uma situação que necessita de uma decisão complicada e que influenciará no futuro de uma maneira radical, o gerente deve seguir sete etapas, que o ajudarão na execução da tarefa. Essas sete etapas são definidas inteligentemente por HORNGREN (1978, p. 986), assim:

1. Determinar o problema e os objetivos específicos que a administração deseja.
2. Determinar os cursos alternativos de ação.
3. Determinar as conseqüências de cada alternativa e quem implantará cada uma.

4. Tentar calcular os custos e os retornos de cada alternativa avaliando a incerteza.
5. Selecionar uma alternativa.
6. Transformar a decisão em ação.
7. Avaliar os resultados.

Estas sete etapas parecem bastante simples, mas não são.

1 – Determinar o problema é determinar as causas deste problema, pois se vier a detectar o problema erroneamente, com certeza, a situação irá piorar. Ter capacidade para identificar as causas de problemas que acontecem dentro de uma organização é tarefa muito valiosa e difícil. Na execução de um trabalho árduo como este, inúmeras questões virão a tona, e nenhuma delas poderá ser esquecida e deixada de ser analisada.

Podemos, de uma maneira bastante simples, explicar melhor esta questão, dando o seguinte exemplo:

Um gerente da área de produção de uma fábrica de pneus decide trocar o tipo da borracha usada na confecção do produto porque a matéria prima usada pela indústria, atualmente, teve seu preço elevado no último mês. Os compradores da empresa descobriram um novo fornecedor que oferece uma borracha 10% mais barata que a usada atualmente, mas esta nova borracha, além do preço, também tem sua qualidade um pouco reduzida.

O gerente de produção deve ou não trocar a borracha utilizada pela nova borracha?

Principais pontos a serem analisados para se tomar a decisão:

- a) O tipo de maquinário que a indústria possui, conseguirá trabalhar com a borracha de menor qualidade?
- b) Os clientes irão aceitar o pneu feito com a nova borracha?
- c) O novo fornecedor irá lhe fornecer a quantidade de borracha que você necessita para trabalhar normalmente como vem trabalhando?

Estas são questões importantes a serem analisadas, com referência ao exemplo que citamos. Nesse exemplo identificar o objetivo já seria uma tarefa mais simples, pois podemos perceber que a intenção do gerente é simplesmente minimizar os custos.

2 – Quando HORNGREN fala em determinar os cursos alternativos de ação, entendemos que é optar por comprar ou não a borracha mais barata, ou descobrir novas opções como, procurar um terceiro fornecedor, continuar com o mesmo e aumentar o preço do pneu, ou talvez pedir um desconto para o fornecedor antigo (hipótese que, a princípio, podemos até descartar).

3 – Determinar as conseqüências de cada alternativa e quem executará cada uma. Trocar de fornecedor pode não ser uma boa idéia, partindo do princípio que a matéria prima usada para fabricação do produto é uma peça bastante importante, aumentar os preços corre-se o risco de os clientes não continuarem clientes por muito tempo. Talvez a melhor saída seria mesmo contratar uma consultoria.

4 – Tentar calcular o custo de cada alternativa é questão que ocorre o maior grau de incerteza, poderíamos dizer, pois teríamos de estipular supostos valores a fim de se chegar a uma maximização dos resultados ou uma minimização dos custos. Esta incerteza ocorre por não sabermos ao certo o que vai ocorrer no futuro, principalmente no Brasil, um dos países mais difíceis para se prever algo.

Uma das maneiras mais fáceis de avaliar as alternativas existentes é através de uma cotação de preços e cálculos probabilísticos. Assim podemos enxergar o que ganhamos e deixamos de ganhar com cada alternativa. Esse cálculo probabilístico é muito importante e funciona muito bem porque ele propicia uma ótima visualização das alternativas expostas.

Muitas vezes a aplicação de cálculos probabilísticos na tomada de decisão depende muito da experiência de quem decide. Nos quadros a seguir tentaremos demonstrar a questão da probabilidade. No quadro 1 apenas demonstramos uma diminuição nos custos de 10% com a compra da nova borracha, e utilizando este mesmo percentual (10%), as vendas de pneu com a nova borracha será atingida. Na última coluna do quadro 1 as vendas caem em 10%, também em função do aumento de preço, pois essa seria uma terceira alternativa.

Quadro 1 .

	Nova borracha	Borracha atual	Preço de venda novo borracha atual
Receita bruta	90.000,00	100.000,00	110.000,00
Custo operacional	56.700,00	70.000,00	69.300,00
Nº pneus vendidos	1.800	2.000	1.800
Custo unitário	31,50	35,00	38,50
Lucro bruto -	33.300,00	30.000,00	40.700,00

No quadro 2 apresentamos uma tabela com valores esperados para as quantidades de pneus vendidos e vimos que a maior variação acontece quando esperamos vender 1900 pneus. Não podemos esquecer que estas probabilidades são subjetivas, elas também foram extraídas de experiências passadas pela empresa.

Quadro 2.

Período	Quantidade de pneus vendas esperadas	Valores esperados
1	1.800	0,05
2	1.800	0,05
3	1.900	0,40
4	2.000	0,20
5	1.850	0,15
6	1.885	0,15
		1,00

5 – Selecionar uma alternativa nada mais é que optar por uma melhor alternativa e explicar porque optou por ela, usando toda análise da produção que você fez seguindo as etapas um, dois, três e quatro.

6 – Transformar a decisão em ação, é dar continuidade à produção de acordo com o estudo realizado.

7 – Avaliar os resultados é descobrir se sua decisão atingiu o objetivo esperado.

Agora podemos claramente perceber que o processo decisório tem como função auxiliar o gerente a descobrir a melhor alternativa, a qual irá maximizar os ganhos e minimizar as perdas.

Um administrador deve sempre procurar usar estas técnicas, mas com uma certa flexibilidade, pois o processo decisório de que falamos é extremamente analítico, mas ele também pode ser intuitivo, dependendo do grau de exatidão do objetivo a ser alcançado, dependendo do tamanho da perda e do ganho que pode vir a ocorrer com a decisão tomada. Isso nada mais é que uma questão de custo e benefício, ou seja, não nos compensaria gastar um tempo enorme para decidir entre que marca de caneta a empresa compra para os funcionários usarem.

2.4 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E PROCESSO DE GESTÃO

(PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE).

Sabemos que as empresas têm como principal objetivo a obtenção de lucro, muitas vezes até para conseguir atingir outros objetivos também considerados importantes para ela. Este lucro é resultado da venda de bens e serviços provenientes dos recursos que a empresa obtém.

A empresa pode ter como objetivos (momentâneos ou não) um acréscimo nas vendas, uma redução de custo, uma posição no mercado, a obtenção de um novo cliente. Assim, para estes e outros objetivos serem alcançados pode e deve ser colocado em prática o processo de gestão, ou seja, planejamento, execução e controle.

Planejamento: definição do problema, formulação do objetivo, formulação das alternativas de ação, avaliação das alternativas e obtenção de informações importantes.

Execução: implementação da alternativa escolhida, ou melhor, pôr em prática essa alternativa.

Controle: avaliar os resultados e implementar medidas corretivas.

Sabemos que é de extrema importância que o processo de tomada de decisão esteja em perfeita harmonia com processo de gestão, que os resultados esperados de uma tomada de decisão estejam de acordo com os resultados planejados pela empresa ou que, no mínimo, não estejam contra estes resultados planejados.

Segundo GERREIRO, citado por CATELLI (1999, p. 119), “o processo de tomada de decisões, a nível empresarial, tem uma perfeita correspondência com o ciclo gerencial de planejamento, execução e controle. Assim as diversas etapas analíticas do processo de tomada de decisões podem ser identificadas com cada uma das fases do ciclo gerencial”.

Dessa maneira o processo de tomada de decisão tem como objetivo antecipar e detalhar os efeitos das alternativas possíveis sobre um determinado evento, tendo ciência de que as decisões devam ser tomadas sobre determinado evento.

CAPÍTULO 3 - CUSTO DE OPORTUNIDADE

3.1 CUSTO DE OPORTUNIDADE

O custo de oportunidade foi conceituado por Frederich Von Wieser (1851-1926) como mensuração do valor econômico dos fatores de produção, e esse mesmo cientista disse que o custo de oportunidade de um fator de produção representa a renda líquida gerada por este fator em seu melhor uso alternativo.

Por este motivo, o estudo referente a custo de oportunidade tornou-se muito importante para o ambiente decisório das organizações. Uma das situações mais importantes que se aplica o conceito de custo de oportunidade é, a avaliação de desempenhos das áreas e de resultados dos produtos e serviços gerados internamente.

BERNARDI (1998, p. 327), conceitua custo de oportunidade como “sacrifício ou perda de uma oportunidade, em função de determinada decisão em detrimento de outra”.

O custo de oportunidade também pode ser conceituado como o custo da melhor oportunidade a que se renuncia quando da escolha de uma alternativa. Partindo deste princípio concluímos que o problema fundamental da tomada de decisão é a escolha de alternativas, pois o custo de oportunidade expressa o benefício efetivamente obtido de uma decisão, considerando o melhor uso alternativo dos recursos envolvidos.

Sendo 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, isto é custo de oportunidade.

Lembramos também que a alternativa sacrificada quando da opção por uma outra alternativa é a possibilidade de obtenção de melhores resultados em outras oportunidades.

De uma maneira mais simples dizemos que custo de oportunidade é o que a empresa sacrificou, ou melhor, o que ela deixou de ganhar por ter investido seus recursos em uma alternativa e não em outra.

Este conceito é puramente econômico e não contábil, um exemplo simples desta afirmação seria o caso de uma empresa que optasse em vender um galpão que ela possui mas não utiliza, ao invés de alugá-lo. Isto quer dizer que o retorno que a empresa deixa de ter com o galpão alugado é o custo de oportunidade, um custo totalmente econômico, pois esta perda não irá fazer parte da contabilidade tradicional.

Os contadores têm papel importante nas decisões referentes a custo de oportunidade, talvez não como aqueles que tomam as decisões, mas sim como relatores de informações importantes, informações essas extremamente necessárias para que se tome uma decisão precisa. Na maioria das vezes, os gerentes de outras áreas pedem a participação dos contadores no processo de tomada de decisão, mesmo que essa decisão tenha um caráter operacional ou que o gerente da área dê a decisão final.

Muitas vezes, torna-se complicado avaliar o custo de oportunidade porque os riscos que as alternativas de investimento possuem, geralmente, são muito diferentes como, por exemplo, a alternativa entre aplicar em um fundo de investimento ou comprar uma máquina para melhorar a produção. Para isso é necessário que se tenha o suporte de pessoas qualificadas.

Segundo MAURO (1991, p. 172), citando SPENCER e SIELGELMAN, “custo de oportunidade é o que se renuncia, em outras palavras, há uma comparação entre a política que se elegeu e a política que se abandonou”. Já MILLER, citado por MAURO (1991, p.169), diz

que “o custo de oportunidade é definido como o valor de um recurso em seu melhor uso alternativo”.

Acreditamos que o custo de oportunidade é o melhor preço que uma organização quer e pode pagar por um serviço ou produto que ela não pretende produzir. Isso, no entanto, dá condições para que um gerente tome quase todos os tipos de decisões cabíveis em função da maximização dos resultados da organização.

MAYERS, citado por MAURO (1991, p.170), sugere que o gerente deve optar pelas alternativas de decisão envolvidas no ramo de negócio que a organização já atua, o que seria mais sensato, pois mudar de ramo de atuação para uma organização implica em decisões bastante complexas. Aceitamos a afirmação de MAYERS, mas não achamos que a opção de uma organização mudar de área de atuação seja uma hipótese descartada.

CAPÍTULO 4 - PREÇO DE TRANSFERÊNCIA

4.1 PREÇO DE TRANSFERÊNCIA

Uma empresa pode ser visualizada como um processo de transformação onde há um consumo de recursos para geração de produtos e serviços, composto por diversos processos hierárquicos e menores, interligados.

Estas atividades numa empresa industrial podem ser:

- 1- Compras de insumos;
- 2- Recebimento e estocagem de materiais;
- 3- Consumo de recursos;
- 4- Transformação;
- 5- Manutenção;
- 6- Vendas;
- 7- Captação e aplicação de recursos financeiros.

CASHIN & POLIMENI (1982, p. 667), dizem que existe uma integração muito grande entre as divisões de uma empresa na qual os produtos acabados de algumas divisões tornam-se matéria prima de outras.

A partir da constatação da interdependência entre estas atividades, que são geridas de forma descentralizada em diversas áreas, surge a necessidade da existência de um mecanismo capaz de normalizar a intermediação das relações entre essas áreas de forma que as avaliações de desempenho e de resultado sejam as mais justas e corretas possíveis.

Todas as atividades da empresa possuem um caráter econômico que se materializa pelo consumo de recursos e geração de produtos e serviços.

Os recursos consumidos, por serem escassos, e os produtos e serviços gerados, por atenderem às necessidades ambientais, possuem valor econômico, impactando o resultado econômico da empresa. Para garantir a continuidade da empresa, entendemos que essas atividades deveriam ser geridas de forma eficiente e eficaz, gerando um valor que permitisse, pelo menos, a reposição dos recursos consumidos no processo de obtenção dos mesmos.

Assim os gestores, por meio de suas decisões, deveriam procurar otimizar as contribuições das atividades sob sua responsabilidade para o resultado global da empresa, desta forma entendemos que o papel dos gestores engloba duas responsabilidades:

- 1- Responsabilidade em relação à área sob seu controle,
- 2- Responsabilidade em relação à empresa toda.

BERNARDI (1998, p. 323), afirma que “deve existir uma política de forma que todas as unidades participem dos resultados e da performance global e isoladamente contribuam para que o todo atinja seus objetivos”.

BERNARDI (1998, p. 324), também explica preço de transferência da seguinte maneira: “o preço de transferência é uma forma de elaboração de preços, tecnicamente possível, clara, entendida por todos os centros de responsabilidade e aceita como a melhor forma de integração de objetivos e atividades”.

Partindo destas afirmações, vimos que preço de transferência é definido como o valor pelo qual são transferidos bens e serviços entre as atividades e áreas internas de uma organização.

COGAN (1999, p. 134) tem uma definição bastante simples a questão de preço de transferência, “que são duas divisões de uma organização, onde uma produz um produto intermediário e a outra recebe este produto e o transforma em produto acabado, o preço de

transferência é o valor utilizado na transação entre essas divisões. Esse valor é considerado como resultado pelo departamento de vendas de uma divisão e como despesa pelo departamento de compras de outra divisão”.

Existem alguns problemas, tais como, os gerentes das divisões podem querer ocultar alguma informação, a fim de manipular o resultado a seu favor, as divisões podem ter múltiplos produtos ou podem existir restrições de capacidade, ou o produto pode ter que ser fabricado por uma cadeia de mais de duas divisões.

Do ponto de vista da unidade transferidora, o valor do produto transferido corresponde ao benefício que seria gerado pela melhor alternativa preterida em favor da ação escolhida. Considerando que cada área:

- 1- Possui a missão de fornecer determinado produto/serviço para as unidades que dele necessitam;
- 2- Para atender a sua missão, dispõe de, pelo menos, duas alternativas, produzir internamente ou adquirir o produto/serviço no mercado.

O benefício de produzir internamente o produto/serviço corresponde ao valor da melhor alternativa desprezada, ou seja, ao menor preço de mercado do produto/serviço transferido. Esse valor constitui uma receita para a unidade transferidora e um custo para a unidade receptora do produto ou serviço.

O conhecimento dos resultados individuais de cada área é muito importante para a empresa para que ela possa identificar e otimizar suas contribuições para os resultados globais da empresa.

O preço de transferência se torna muito importante para o processo decisório porque ele está incorporado ao sistema de informação da empresa para apoiar situações como:

- 1- Permitir uma constante avaliação dos níveis de eficiência e eficácia da empresa, a partir das relações econômicas entre suas atividades;
- 2- Permitir avaliações de desempenho justas, a partir da correta mensuração da contribuição das atividades e das áreas para o resultado global da empresa;
- 3- Suportar e permitir simulações e avaliação das decisões tomadas na empresa;
- 4- Induzir comportamentos adequados dos gestores;
- 5- Não permitir o repasse de ineficiências entre as áreas;
- 6- Promover a capacidade competitiva da empresa.

Concluimos que o resultado avaliado através de preço de transferência é fundamentado em conceitos lógicos, justos e capazes de promover melhor capacidade de decisão aos gestores.

4.2 PREÇO DE TRANSFERÊNCIA E CENTRO DE LUCRO

O conceito de centro de lucro para BERNARDI (1998, p. 323) é o seguinte: “a descentralização, em unidades para efeito da política de preço de transferência, deve ser estruturada na forma de centro de responsabilidade. Por sua vez, os centros de responsabilidade podem ser estruturados em centros de lucro”.

Uma área de responsabilidade se caracteriza por ter um gestor responsável pelas decisões tomadas. Este conceito possibilita o emprego de mecanismo de avaliação de desempenhos, cujos gestores maiores serão os alvos da prestação de contas.

Um centro de custo é uma unidade administrativa onde se acumulam despesas e custo. Áreas como divisões ou departamentos são assim tratadas quando não existem formas objetivas de reconhecimento das receitas geradas.

Um centro de lucro é uma unidade administrativa onde se acumulam despesas, custos e receitas. São tratadas como centros de lucro todas as áreas que objetivamente possibilitaram a apuração de receitas e custos identificáveis a seu processo operacional.

As divisões que se formam nas empresas são consequência da dificuldade de monitorar e controlar todos os parâmetros de operação, por este motivo criam-se as divisões. Para coordenar as divisões em função de maximizar o lucro total da organização cria-se uma corporação central.

Para avaliar o desempenho de cada divisão torna-se necessária a existência de um método que consiga medir a contribuição de cada divisão. Uma solução para este problema é a fixação de preço, este preço é o chamado preço de transferência.

Os preços de transferência são utilizados conforme COGAN (1999, p.136) para:

- 1- Ajudar a coordenar as decisões da divisão para alcançar os objetivos da corporação como um todo.
- 2- Dar condições às divisões de tomarem decisões com relação ao preço final do produto.
- 3- Preservar a autonomia das divisões.

Segundo MAURO (1991, p.146) “o termo preço de transferência é associado a material, peças ou produtos acabados. Num sentido mais básico, toda alocação de custos é uma forma de preço de transferência”.

O preço de transferência só pode ser descoberto e administrado a partir do momento que as empresas forem divididas em centros de lucro, que poderíamos entender como áreas de responsabilidade.

Chamamos de centro de lucro porque estas divisões têm total controle e responsabilidade pelas suas despesas e receitas. Temos que deixar bem claro que podem ocorrer cobranças aos gestores referentes aos resultados do centro de lucros administrados por eles, mas desde que tais gerentes tenham liberdade e independência para administrar a divisão.

Se um gerente não tem liberdade de venda e compra, de optar por fabricar ou subcontratar, o preço transferido de sua divisão para outra é certamente artificial. E esta divisão nunca será um centro de lucro, mas sim um centro de custo de uma empresa ultrapassada e centralizada.

HORNGREN (1978, p. 430), demonstra um método importante de se avaliar o resultado da administração de um centro de lucro, este modelo de avaliação é o índice de retorno do capital investido, que se torna muito importante, segundo o autor, por prestar-se a avaliar outras oportunidades disponíveis.

Este modelo de avaliação pode ser exemplificado através do ROI (*return on investment*), que é uma fórmula que nos aponta o quanto temos de retorno sobre o capital investido e que mostramos a seguir do quadro 3.

Quadro 3.

$$\begin{array}{rclcl}
 \text{Rotação do capital} & \text{X} & \text{Percentagem} & = & \text{Retorno do} \\
 \text{investido} & & \text{marginal das vendas} & & \text{investimento} \\
 \\
 \hline
 \text{Vendas} & \text{X} & \text{Lucro líquido} & = & \text{Lucro líquido} \\
 \text{capital investido} & & \text{vendas} & & \text{capital investido} \\
 \\
 \hline
 \frac{100}{50} & \text{X} & \frac{9}{100} & = & \frac{9}{50} \text{ ou } 18\%
 \end{array}$$

Aqui estamos relacionando investimentos da divisão (ativo total empregado) com o retorno operacional da divisão a fim de avaliar o desempenho.

Este é um método válido para comparar o desempenho do gerente de uma divisão com o desempenho de outros gerentes. À medida que os gerentes das divisões compreendam mais a avaliação do desempenho, poderão agir de modo a influenciar favoravelmente os dados. Por exemplo, podem trabalhar o capital que lhes foi confiado (ativo total empregado), convertendo parte do prédio para outras linhas de produtos ou reduzindo parte da base investida. As vendas subiriam aumentando-se o volume de vendas ou o preço de vendas, aumentando, por conseguinte, a proporção de rendimentos. As despesas seriam reduzidas ou mantidas numa faixa estável, ao mesmo tempo em que as vendas seriam aumentadas para que a proporção de rendimentos fosse ainda maior. Por tanto, para medir apropriadamente o desempenho divisional, é necessário combinar tanto o giro do investimento quanto à margem de rendimentos.

Outros aspectos importantes para que haja um preço de transferência mais próximo do correto e também para que exista um centro de lucro verdadeiro, são, segundo VIALTA (1997, p. 98) citando PEREIRA:

- a) Intermediação das relações entre as diversas áreas;
- b) Reconhecimento da receita gerada pelas atividades.

Estas duas afirmações podem, certamente, definir o que vem a ser centro de lucro e preço de transferência, pois a primeira afirmação consiste em uma relação harmoniosa das divisões da empresa, uma relação igual a de cliente e fornecedor. Já a segunda afirmação seria uma análise individual dos resultados das áreas da empresa para se chegar a um resultado global.

4.3 MÉTODOS DE APLICAÇÃO DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA

O preço de transferência pode servir como uma ferramenta de medição do desempenho de todas as áreas de uma organização, pois uma certa divisão de uma empresa que recebe um produto ou serviço de uma segunda divisão por um determinado preço pode muito bem fazer uma comparação entre o preço pago e o preço que o mercado oferece ou, ainda, avaliar se a qualidade da peça ou serviço comprado está coerente com o preço pago.

Procuraremos, nesta parte do trabalho demonstrar quatro modelos de estruturação de preço de transferência, estes modelos foram concluídos inteligentemente por MAURO (1991) depois de estudar outros modelos de estruturação de preços de transferência.

4.3.1 - Modelo fundamentado na noção de custos

Acreditamos que este modelo seja o mais conhecido por todos, e, muitas vezes, usado sem que percebamos. Este modelo se divide em três tipos de considerações, a saber:

- a) Baseado no custo total real.

Este modelo consiste na consideração de todos os custos ocorridos na fabricação de um produto ou na prestação de um serviço, estes custos podem ser fixos e variáveis. A partir do momento que temos todos os custos no papel, confrontamos estes custos com a quantidade produzida num determinado período, ou confrontamos com o serviço prestado também num determinado período. Um dos problemas deste método é a possibilidade de sub-otimização das unidades.

A divisão operacional estaria estimulada a superproduzir com a finalidade de absorver mais custos indiretos de fabricação em inventários enquanto a unidade que compra estaria desencorajada de uma ação mais agressiva no mercado para obter pedidos de alto volume e, ao contrário, estimulada a se contentar em aceitar pedidos de clientes de volume baixo.

b) Baseado no custo variável real.

Consiste apenas na consideração do custo variável para transferência de preço, pois os custos fixos são considerados como custos ocorridos em função da rotina da empresa. Por isso eles são relacionados com períodos, e não com bens e serviços.

O método baseado no custo variável se torna inadequado, pois em primeiro lugar a unidade compradora reportaria elevados lucros pelo fato de estar recebendo apenas os custos variáveis. Em segundo, a unidade de operação receberia crédito apenas para esses custos variáveis e haveria pouca pressão e motivação capaz de controlar as outras despesas ditas fixas ou para melhorar a eficiência operacional. O terceiro problema seria com os preços que de tão baixos não haveria incentivo para se buscar outras fontes de fornecimento, o que torna a unidade manufatureira menos eficiente.

c) Baseado no custo variável padrão.

O preço de transferência baseado no custo variável padrão segue, basicamente, as mesmas diretrizes que o baseado no custo real. A única diferença é que ele considera os custos que deveriam acontecer, ou seja, o custo orçado e não o que efetivamente aconteceu.

4.3.2 - Modelo fundamentado no preço.

Esse modelo é definido por levar em consideração os preços de transferência e os preços oferecidos no mercado. O método valoriza os preços de serviços e produtos com o preço de mercado, devidamente ajustado. Esses ajustes são referentes a impostos, fretes, comissões, entre outros, pois na transferência essas despesas não se realizam.

Este método seria a solução desde que o mercado sempre o tornasse factível. Pode inclusive ocorrer de nem existir mercado para o produto a ser transferido.

4.3.3 - Modelo fundamentado em conceitos econômicos específicos.

Este modelo se baseia em conseguir o melhor produto ou serviço pelo menor preço possível, ou seja, conseguir a melhor alternativa econômica, aquela que irá propiciar um resultado mais satisfatório para organização.

MAURO (1991, p.154) define a melhor alternativa como “aquela que permite a transferência dos mesmos produtos, considerando as operações mais lucrativas”.

4.3.4 - Modelo fundamentado na livre negociação

O modelo fundamentado na livre negociação é o mais liberal dos métodos, ele acontece através da liberdade de negociação entre os gestores das áreas.

A vantagem deste método é que ele preserva autonomia da divisão, e como desvantagens pode-se entender que o resultado depende da capacidade de negociação do gerente, além de conduzir a argumentos sem fim entre os gerentes e, ainda, consumir tempo excessivo em discussões não produtivas.

4.4 UTILIDADE DOS MODELOS

Analisando estes modelos percebemos que em todos existirão pontos importantes a serem discutidos como, por exemplo: o modelo fundamentado no custo o qual acredito ser um dos mais inadequados, pois ele não permite uma avaliação individual dos trabalhos executados e sobrecarrega o preço dos produtos com todo tipo de custo ocorrido.

Já o modelo fundamentado no preço esclarece dúvidas em relação aos preços transferidos através da conclusão ao analisar o preço que o mercado oferece comparado aos custos variáveis e fixos que ocorrem na confecção do produto ou na execução de um serviço.

Uma parte interessante do trabalho de MAURO (1991, p. 161) é a citação de uma afirmação de KANITZ: “muitos custos inseridos no contexto do preço não se realizam nas transferências internas”. Isso quer dizer que o preço incorpora elementos tais como, impostos, comissões, seguros, fretes, entre outros, nos quais a empresa não incorre, porém KANITZ, citado por MAURO (1991, p.161), usa o conceito de “preço ajustado”, no qual ele expurga esses custos.

O modelo fundamentado na liberdade de negociação engloba todas as premissas do modelo fundamentado no preço e ainda existe a vantagem de se optar pelo mercado externo ou mercado interno da organização. Mas, tem como seu ponto fraco a questão de que o valor do produto e serviço é influenciado pela habilidade de negociação entre os gestores e também influenciado pelo poder “político” dos gestores.

O modelo fundamentado em conceitos econômicos específicos exige uma análise bastante séria, pois este modelo usa o preço mínimo e a qualidade máxima como objetivos. Mas para atingirmos objetivos tão difíceis como estes, é necessário também concluir o que deixaremos de ganhar com decisões tomadas. Este método avalia todas as receitas, despesas e custos que ocorrem, ocorreram ou venham a ocorrer na empresa e, até mesmo, as que não ocorreram por motivo de uma decisão tomada.

Entendemos que uma das questões mais importante é termos capacidade de permitir e sustentar qualquer tipo de decisão, como: comprar, estocar, vender, investir, não investir, subcontratar, e, até mesmo, fechar a empresa por um tempo determinado ou indeterminado, caso essa atitude seja a mais vantajosa para organização naquele determinado momento. Acreditamos que o único modelo que nos dá essa possibilidade é o modelo fundamentado em conceitos econômicos específicos, o qual definiríamos como custo de oportunidade, pois este modelo de preço de transferência é baseado no conceito de custo de oportunidade. Ele se estrutura a partir da premissa de que o valor dos produtos e serviços transacionados entre as unidades deveria

refletir o valor do benefício possível a ser auferido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e serviços demandados.

Considerando a missão das áreas e as alternativas de que dispõem para alcançá-la, entendemos que o preço de transferência dos recursos transferidos entre as mesmas deve corresponder ao seu custo de oportunidade, que se materializa pelo menor preço de mercado desses recursos.

Como o melhor uso alternativo dos recursos pode ser encontrado internamente (produzir) ou externamente à empresa (comprar), o menor preço de mercado desses recursos constitui uma base objetiva, segura e validada pelo mercado para a determinação de preços de transferência.

**CAPÍTULO 5 – PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO BASEADO NO
PREÇO DE TRANSFERÊNCIA E CUSTO DE OPORTUNIDADE**

5.1 PROCESSO DECISÓRIO / PREÇO DE TRANSFERÊNCIA / CUSTO DE OPORTUNIDADE

Exemplificaremos a seguir uma situação decisória em que o custo de oportunidade tem uma grande influência. Tomamos como exemplo uma fábrica que quer comprar uma máquina nova que, no momento, está com ótimo preço, mas está em dúvida entre comprar a máquina e usá-la na produção ou comprar a máquina e alugá-la.

Consideraremos que a máquina custa 450.000,00 e, se a empresa optar por alugar a máquina, conseguirá uma renda de aluguel de 5.000,00 mensais, mas se optar por utiliza-la na produção terá uma renda de 6.000,00. O quadro 4 ilustrará melhor a situação:

Quadro 4

Situações		Comprar e fabricar opções A	Comprar e alugar opções B
Preço da máquina	-	450.000,00	450.000,00
Receita que a máquina proporcionará	-	10.000,00	-
Receita de aluguel	-	-	5.000,00
Despesas com o uso da máquina	-	(4.000,00)	-
Resultado	-	6.000,00	5.000,00

Vimos que a opção mais vantajosa é a opção A, pois contabilmente concluímos que teremos um resultado melhor se a empresa comprar a máquina e utilizá-la na produção.

Economicamente chegaremos à mesma conclusão, porém com resultados diferente demonstrado abaixo no quadro 5.

Quadro 5

		opções A	opções B
Preço da máquina	-	<u>450.000,00</u>	<u>450.000,00</u>
Receita que a máquina proporcionará	-	10.000,00	-
Receita de aluguel	-	-	5.000,00
Despesas com o uso da máquina	-	(4.000,00)	-
Custo de Oportunidade ref.a opção descartada		(5.000,00)	(6.000,00)
Resultado	-	1.000,00	(1.000,00)

Percebemos claramente no quadro 4 que a contabilidade não assume o custo de oportunidade, pois ela se restringe apenas às alternativas escolhidas, sendo que o custo de oportunidade está na alternativa descartada.

O custo de oportunidade é extremamente importante para quem toma as decisões, pois, se conseguirmos obter uma minimização dos custos através das alternativas entre o mercado externo o mercado interno da organização, podemos dizer que conseguimos utilizar a melhor função do custo de oportunidade.

A melhor utilização do preço de transferência é baseada no custo de oportunidade, os quais estão em função do valor dos produtos e serviços transacionados entre as áreas. Um exemplo básico é a **Área de Compras** de uma empresa que fornece insumos à **Área de Produção**, e que por sua vez, fornece produtos acabados à **Área de Vendas**, a qual coloca tais produtos no mercado consumidor. Todas estas transações buscam conseguir o menor custo de oportunidade para área receptora, não esquecendo que o custo da área receptora é a receita da área transferidora.

CONCLUSÃO

Como conclusão, deixamos evidenciado que processo decisório, preço de transferência e custo de oportunidade estão totalmente ligados uns aos outros. Vimos que eles estão diretamente voltados para a promoção dos resultados da organização e para o seu desenvolvimento.

As tomadas de decisões empresariais consistem, basicamente, em diversos cursos de alternativas. As alternativas escolhidas terão, no futuro, resultados positivos ou negativos. Para se poder tomar a melhor decisão, devemos ter a maior quantidade de informações possíveis referente a cada alternativa, como por exemplo, quais os custos e despesas que acarretarão cada uma delas e qual o grau de benefício que resulta cada alternativa, estas informações devem ser avaliadas e analisadas para se chegar na melhor decisão.

Paralelamente a esse assunto vimos que os preços de transferências fundamentados no custo de oportunidade têm como maior vantagem a promoção da liberdade decisória dos gerentes, propiciando a esses administradores uma auto-estima que os leva a participar e inovar cada vez mais seu trabalho, seu centro de lucro e sua empresa.

Todos os aspectos abordados no trabalho, têm como objetivo dar maiores condições de percebermos as barreiras que uma organização tem que enfrentar para se manter numa competição global que vivemos hoje. Partindo do princípio de competição global as empresas começaram a se preocupar com tudo que possa influenciar seu resultado e desenvolvimento, usando ferramentas como processo decisório, preço de transferência e custo de oportunidade, para melhor planejar, executar e controlar uma organização ou uma divisão de uma organização.

Com base neste enfoque concluímos que na competição globalizada as grandes decisões estratégicas são centralizadas e as operações são descentralizadas.

BIBLIOGRAFIA

BERNARDI, Luiz Antonio. *Política e Formação de Preço: Uma Abordagem*

Competitiva, Sistêmica e Integrada, São Paulo: Atlas, 5ª ed., 1998.

CASHIN, James A. & POLIMENI, Ralph S. *Curso de Contabilidade de Custos*, São

Paulo: ed. McGraw-Hill do Brasil, Vol. 1, 1982.

CATELLI, Armando. *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica -*

GECON, São Paulo: Atlas, 1999.

CERVO, Amado Luiz & BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. São

Paulo: MAKRON Books, 4ª ed., 1996.

COGAN, Samuel. *Custos e Preços: Formação e Análise*, São Paulo: Pioneira, 1999.

EQUIPE DE PROFESSORES DA FEA DA USP. *Contabilidade Introdutória*, São

Paulo: Atlas, 7ª ed., 1986.

GUERREIRO Reinaldo. *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade*, São Paulo, FEA/USP, Dissertação de Doutorado, 1989.

HORNGREN, Charles T. *Contabilidade de Custos: Um Enfoque Administrativo*, São Paulo: Atlas, Vol. 1, 1978.

_____. *Contabilidade de Custos: Um Enfoque Administrativo*, São Paulo: Atlas, Vol. 2, 1978.

IBRACON – Instituto Brasileiro de Contadores. *Curso Sobre Contabilidade de Custos*, São Paulo: Atlas, 1992.

KAPLAN, Robert S. & COOPER, Robin. *Custo e Desempenho: Administre Seus Custos Para Ser Mais Competitivo*, São Paulo: Futura, 1998.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*, São Paulo: Atlas, 5ª ed., 1996.

MAURO, Carlos Alberto. *Preço de Transferência Baseado no Custo de Oportunidade: Um Instrumento Para Promoção da Eficácia Empresarial*, São Paulo, FEA/USP, Dissertação de Mestrado, 1991.

RIBEIRO, Osni Moura. *Contabilidade de Custos*, São Paulo: Saraiva, 2ª ed., 1995.

SANTOS, Roberto Vantan dos. *Modelos de Decisão Para Gestão de Preço de Venda*, São Paulo, FEA/USP, Dissertação de Mestrado, 1995.

VIALTA, João Batista. *Modelo de Apuração de Resultados Para Indústria de Abate de Frangos - Uma Contribuição ao Estudo de Sistemas de Produção Conjunta*, São Paulo, FEA/USP, Dissertação de Mestrado, 1997.

WELSCH, Glenn A. *Orçamento Empresarial*, São Paulo: Atlas, 4ª ed., 1996.

ABSTRACT

The uses of the transfer price in the organizations it's becoming a routine, the doubt between to produce or to hire is the situation that happens everyday in a company. Being like this, this study has for objective to show important details of transactions that refer the transfer prices that happen in the organizations.

This work, the already mentioned, is about the transfer price and also other subjects that it involves it.

We can say that this study divides basically in three stages:

1. Process of taking of decision.
2. Transfer price.
3. Opportunity cost.

These three phases are interlinked. Although, sometimes, let us notice its connection, it is impossible to explain them separately.