

---

# UM ESTUDO DE CASO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

---

*A CASE STUDY ON THE USE OF TRANSFER PRICING IN A COMPANY PUBLIC SERVICE*

---

## **Eduardo de Almeida Brito**

Formado em Ciências Contábeis pela Faculdade Moraes Junior - 1997 (Título Bacharel);  
Pós-graduando em Controladoria Societária pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ - 2012 (360hs);  
Endereço: Av. Presidente Vargas, 3077 - 14º andar - Cidade Nova - Rio de Janeiro  
CEP.: 20.202-900  
Telefone: (21) 9873-1269  
E-mail: [brito.eduardo39@gmail.com](mailto:brito.eduardo39@gmail.com)

Recebido: 19/10/2010 2ª versão: 14/08/2012  
Aprovado: 08/08/2012 Publicado: 31/08/2012

## **Álvaro Vieira Lima**

Doutor em Ciências em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPEAD;  
Professor Adjunto do Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ;  
R. São Francisco Xavier, 524 / 9º and. Bl. E, Maracanã, Rio de Janeiro - RJ, CEP: 20550-013  
Tel: (21) 9952-5043  
Email: [alvarolima@attglobal.net](mailto:alvarolima@attglobal.net)

## **Frederico Antônio Azevedo de Carvalho**

Doutor em Ciências Econômicas pela Université Catholique de Louvain, Bélgica;  
Professor Adjunto da Pós- Graduação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.  
Cidade Universitária Ilha do Fundão, CEP: 21949-900 – Rio de Janeiro  
Telefone: (21) 9260-5522  
Email: [decarvalhofred@hotmail.com](mailto:decarvalhofred@hotmail.com)

---

## RESUMO

Neste trabalho discute-se o caso da utilização de Preços de Transferência entre filiais de uma empresa pública de prestação de serviços. A questão básica é que a filial que captava o serviço ficava com todo o valor cobrado ao cliente, muito embora a conclusão do mesmo viesse a ser feita em outra filial. O trabalho compara o faturamento das 28 filiais durante o período de 3 anos antes e 3 anos depois da adoção do procedimento, assim como o valor das despesas e custos ocorridos em ambos os períodos. Como era de se esperar, a adoção de Preços de Transferência trouxe mais uniformidade na relação entre faturamento e gastos das unidades. Entretanto, a análise mais detalhada dos resultados alcançados permite supor que as unidades que se beneficiaram com a referida prática, ou seja, tiveram seu faturamento aumentado através da apropriação parcial no faturamento dos serviços originados em outras unidades, acabaram por aumentam relativamente seus gastos. Assim, haveria indícios de que o aumento do faturamento teria ensejado um aumento das despesas e dos custos destas unidades.

**Palavras-chave:** Preço de Transferência; Centros de Responsabilidade; Controle Gerencial.

## **ABSTRACT**

*This paper discusses the case of the use of transfer pricing between subsidiaries of a public service. The basic issue is that the affiliate that the service was caught with any amount charged to the customer, although the completion of the same were to be done in another branch. The paper compares the billing of 28 branches during the three years before and three years after the adoption of the procedure, as well as the amount of expenses and costs incurred in both periods. As was expected, the adoption of Transfer Pricing brought more uniformity in the relationship between revenue and spending units. However, a more detailed analysis of the results obtained to suggest that the units that have benefited from this practice, ie, its revenues had increased through partial ownership in services revenue originated in other units, eventually increase their spending relatively. Thus, there is evidence that the sales increase would have occasioned an increase in expenses and costs of these units.*

**Keywords:** *Transfer Pricing; Responsibility Centres, Management Control.*

## **1. INTRODUÇÃO**

No contexto da gestão empresarial, a adoção de Preços de Transferência tem por finalidade eliminar problemas que surgem na avaliação dos resultados de departamentos ou unidades de uma mesma organização, decorrentes de integração vertical ou de descentralização geográfica. O tema Preço de Transferência se apresenta como de grande relevância quando tratamos de empresas com controle de gestão descentralizado, nas quais cada uma de suas unidades se responsabiliza pelos recursos que lhes foram destinados.

Objetivando melhor caracterizar o desempenho das filiais, a empresa em estudo instituiu o Preço de Transferência em 2008, estabelecendo remunerações entre as filiais quando uma delas executa, em sua área de jurisdição, parte dos serviços relativos a contratos firmados com clientes, que foram iniciados em outra filial. Antes da adoção do Preço de Transferência, a filial onde ocorria o início da prestação do serviço registrava para si a totalidade da receita, ainda que sua conclusão se desse em outra filial.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Preços de Transferência “são os montantes cobrados por um segmento de uma organização pelos produtos ou serviços que fornece a outros segmentos da mesma organização”. (Horngren, 2004, p. 336). Ainda de acordo com Horngren (1985, p. 220), a principal razão da existência de Preços de Transferência “[...] é comunicar dados que ajudam a resolver os problemas das opções entre custos e benefícios, de congruência de objetivos, incentivo e autonomia [...]”.

De acordo com estes conceitos, entende-se que Preços de Transferência são utilizados em organizações descentralizadas objetivando a maximização de seus resultados. Podem ser utilizados como avaliadores de gestão ou como ferramenta necessária para homogeneizar, financeiramente, os diversos centros de custos da empresa, atuando como uma ferramenta de avaliação de desempenho.

Diversos são os direcionadores de custos. Igualmente diversas são as metodologias possíveis de serem adotadas. Há na literatura vários trabalhos que defendem a utilização de preços de mercado, quando da remuneração entre unidades ou centros de custos da empresa. Segundo Junqueira, Silva Neto e Moraes (2004, p. 2188):

“..A transferência por um valor baseado no preço corrente de mercado representa um avanço significativo em relação aos modelos baseados em custo. Entretanto, o preço incorpora elementos nos quais a empresa não incorre durante a transferência interna, tais como: impostos, comissões, seguros, fretes, dentre outros...”

Outros defendem a utilização do custo de oportunidade, conforme Cosenza e Zardoya Alegria, (2003, p. 17):

“...En el caso se demuestra que la alternativa económica es la más ventajosa para cada actividad, ya que apoya la idea de valor basada en la mejor oportunidad alternativa identificada en el mercado, permitiendo constatar qué actividades fueron las que más han contribuido a la obtención de resultados positivos obtenidos por la compañía, en función de la buena gestión de sus gerentes...”

A escolha de um sistema de contabilidade administrativa ou gerencial é afetada por três grandes problemas (Horngren, 1985, p. 217): “[...] custos, congruência e incentivo [...]”. Os Preços de Transferência fornecem dados que facilitam a opção dentre tais alternativas, construindo, por conseguinte, o arcabouço do sistema de contabilidade administrativa (ex.: centralização x descentralização; centro de lucros x centro de custos; etc) adequado para a organização.

## **2.1 Descentralização**

Segundo Horngren (1985, p. 219): “Descentralização é a delegação da liberdade de tomar decisões. Quanto mais baixo o nível da organização em que haja esta liberdade, maior a descentralização.” Naturalmente, os gestores das unidades descentralizadas possuem informações mais pormenorizadas que afetam sua unidade em particular e podem agir tempestivamente nas tomadas de decisão relativas à pessoal, custos, processos, ou ainda, suprimentos, preços, atividades promocionais, etc.

Mas há alguns fatores negativos na descentralização. Anthony (1985, p.114) os aponta: divergência de objetivos, realização de atividades em duplicidade, diminuição da lealdade com o todo organizacional e aumento nos custos de levantamento de informações.

## **2.2 Contabilidade por responsabilidade**

O passo que antecede a adoção de um dado sistema de custeio é a estruturação de toda a empresa em setores ou partes nas quais serão acumulados os custos incorridos. Desse conceito originam-se os Centros de Responsabilidade (possuem gestores exclusivos e responsáveis por sua prestação de contas). Segundo Horngren (1994, p. 110), os centros de responsabilidade podem se dividir em: centros de custos, de vendas, de lucros e de investimentos.

### **2.2.1 Centros de Custos**

Para Horngren (1994, p. 188), “é o menor segmento de atividade ou área de responsabilidade para a qual se acumulam custos”. Centros de custos também são chamados de departamento, divisão, grupo de

trabalho, ou qualquer outra denominação desde que relativa à unidade da empresa propositalmente separada de maneira a receber alocações de custos.

### **2.2.2 Centros de Vendas**

Relacionam-se diretamente com os clientes. Encontram-se na ponta da atividade operacional da empresa. Seu desempenho é medido em confronto com orçamentos ou metas específicas traçadas pela administração. Em geral não formam preços de venda (Horngren, 1994, p. 112).

### **2.2.3 Centros de Lucros**

Como é sabido, lucro é o que sobra após subtrairmos as despesas da receita. Assim sendo, os centros de lucros são responsáveis tanto por suas receitas, quanto por suas despesas. Naturalmente, a criação de centros de lucros é um dos meios mais utilizados para implementar a descentralização, uma vez que neles as unidades são consideradas independentes, ainda que pertencentes a uma mesma organização. Vale lembrar que centros de lucros não possuem autonomia financeira, a qual não é delegada pela administração central (Horngren, 1985, p. 188).

### **2.2.4 Centros de Investimentos**

É, essencialmente, um centro de lucro que mensura o retorno do capital nele investido comparativamente a um custo de oportunidade. Em outras palavras, verifica-se a geração de riqueza para a empresa. A criação de centros de investimentos inibe conflitos de agência, uma vez que as decisões tomadas por seus gestores convergem para o interesse da organização (Horngren, 1985, p. 189).

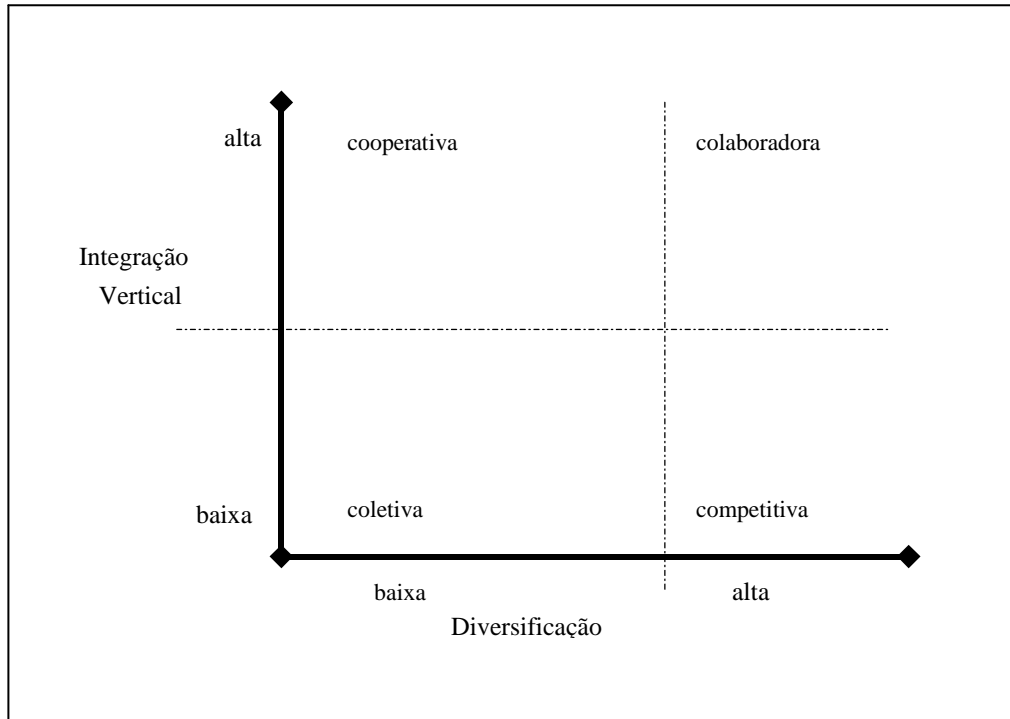
## **2.3 Preço de transferência**

Preço de Transferência seria o preço de repasse de um produto ou serviço, quando de sua transferência para outra unidade da mesma organização, visando à continuidade do processo de produção ou da prestação do serviço. A denominação Preço de Transferência advém do fato de que sua composição difere do método para se chegar ao preço de venda dos produtos ou serviços oferecidos pela organização ao mercado.

Dado que um ou mais centros de responsabilidade concorrem para a obtenção da receita na venda do produto ou na prestação do serviço, é justo reconhecê-los como contribuintes, cada qual com sua cota, para a obtenção do lucro da organização, naquela transação. O fato é que não é simples definir a cota ou parcela de contribuição de cada um.

Para Eccles (1983, p. 149-61, apud França, 2000, p. 16), as organizações podem ser dispostas em uma figura, a qual o autor denominou Plano de Análise do Administrador (PAA). No eixo das ordenadas se encontra o grau de integração vertical, que representa as atividades executadas pela empresa que poderiam ser executadas por outra; no das abscissas, o grau de diversificação, ou seja, quantos são os negócios que a empresa se propõe executar.

**Ilustração 1: PAA e quatro tipos organizacionais puros.**



Fonte: Eccles (1983, p. 149-61, apud França, 2000, p. 16)

Em face da inexistência de Preços de Transferência em organizações coletivas, abordaremos, tão somente, as demais.

As organizações competitivas são altamente diversificadas, com pouca integração vertical, e têm como estratégia a soma das estratégias de cada uma de suas unidades de negócios. Seu controle baseia-se na comparação de orçamentos, metas e objetivos traçados. Geralmente, estas organizações costumam adotar o preço de mercado como método de cálculo do preço de transferência.

As organizações cooperativas possuem grande integração vertical, onde as unidades são centro de custos, exceto uma, cujo papel é relacionar-se com o mercado, funcionando como centro de receitas. As decisões importantes ficam a cargo da alta administração, sendo a estratégia das unidades de negócios a mesma da organização como um todo. Nestas organizações, os critérios de avaliação podem ser subjetivos, sendo, por vezes, simplesmente, a comparação com dados históricos de desempenho.

As organizações colaboradoras constituem-se num meio termo entre as organizações cooperativas e as organizações competitivas, uma vez que reúnem características desses dois tipos de organizações. Têm como estratégia, tanto componentes de diversificação, quanto de integração vertical. Nestas organizações, o planejamento estratégico é feito de forma interativa. A Administração Central define o plano diretor que é transmitido para as unidades, que, por sua vez, podem sugerir ajustes.

### 2.3.1 Cálculo do preço de transferência

A bibliografia referida a seguir indica os seguintes métodos para se calcular o preço de transferência:

**Ilustração 2: Métodos de cálculo para o preço de transferência**

Autor	Método	Especificação
Gray <sup>(1)</sup>	Preço de mercado	
	Custos variáveis	Padrão Real
	Custos plenos	Padrão Real
Hornigren <sup>(2)</sup>	Preço de mercado	
	Custos	variáveis De produção (Custos variáveis = custos fixos) Plenos (Custos var. + Custos Fixos + Desp. Operac)
	Negociação	
	Método Dual	
Anthony <sup>(3)</sup>	Preço de mercado	
	Custos	Custo-padrão Negociação
	Métodos para evitar margens de lucro cumulativas	Cálculo em duas etapas Divisão de cotaslucro Método Dual
Eccles <sup>(4)</sup>	Em organizações competitivas	Preço de mercado Customais margem de lucro Método Dual
	Em organizações cooperativas	Custo Real Custo Padrão Customais investimento
	Em organizações colaboradoras	Qualquer dos anteriores ou uma combinação entre eles, de acordo com o planejamento estratégico

Fonte: FRANÇA (2000, p. 22), a partir de: (1) (1982, p. 573); (2) (1994, p. 864); (3) (1995, p. 182-188); (4) (1983, p. 149-61)

### 3. OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo deste trabalho é identificar e avaliar as vantagens e benefícios obtidos pela organização em estudo com a adoção do Preço de Transferência. Como se viu na revisão da literatura, organizações geograficamente descentralizadas, como a do caso em tela, são fortes candidatas à adoção de Preços de Transferência, já que este instrumento se constitui em ferramenta importante para tornar a avaliação de departamentos ou filiais de uma organização mais equilibrada e justa.

A particular análise da implantação em uma empresa pública de prestação de serviços pode enriquecer o conhecimento existente sobre o assunto, além de servir de fonte de consulta para outras empresas que estejam considerando a adoção do método.

### 4. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada neste trabalho está classificada, segundo a taxionomia apresentada por Vergara (2003, p. 46), em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva porque apresenta a estratégia de utilização do Preço de Transferência como ferramenta de gestão numa empresa pública de prestação de serviços. Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de estudo de caso.

## 4.1 O Caso

O método de custeio adotado pela Empresa pública de prestação de serviços estudada é o ABC – Activity Based Costing ou Custeio Baseado em Atividades, por ela entender que:

- ✓ Qualquer custo que não possa ser diretamente alocado ao produto deve ser descarregado somente nas atividades necessárias para sua produção e desta para o produto de acordo com o consumo;
- ✓ Mensura o que cada atividade agrega para a organização como um todo ou, na pior das hipóteses, para a respectiva área;
- ✓ Minimiza os conflitos de alocação dos custos indiretos;
- ✓ É a metodologia adotada por outras empresas do segmento ou de características assemelhadas;
- ✓ Identifica os custos por centros de custos;
- ✓ Identifica as principais tarefas de cada centro de custos;
- ✓ É direcionador de custos para as tarefas e destas para os objetos de custeio ou produtos.

No modelo implantado, a remuneração pelo preço de transferência tem como base:

- ✓ Custo real com margem por intermédio da fixação de um preço de transferência a partir de um custo real acrescido de uma margem, no primeiro momento;
- ✓ Preço de mercado para valoração dos serviços passíveis de transferência entre as unidades da empresa, num segundo momento.

Em resumo, o modelo de Preço de Transferência nessa empresa pública de prestação de serviços, no primeiro momento, remunera os serviços de entrega prestados pela filial de destino, pelo custo real de entrega da filial de origem, mais a margem correspondente da filial de destino. Esta margem é diretamente proporcional aos índices de produtividade e de qualidade da filial de destino.

## 4.2 Hipóteses da Pesquisa

Em relação ao faturamento dos serviços efetivamente executado pelas filiais:

- H0 (hipótese nula): A adoção de preços de transferência não altera as demonstrações dos resultados das filiais de modo a torná-los mais homogêneos e compatíveis com as respectivas estruturas de despesas e custos.
- H1 (hipótese alternativa): A adoção de preços de transferência torna as demonstrações dos resultados das filiais mais homogêneas e compatíveis com as respectivas estruturas de despesas e custos.
- Em relação à gestão de despesas e custos pelas filiais:
- H0 (hipótese nula): A adoção de preços de transferência não modifica o comportamento das filiais no que diz respeito à gestão das despesas e custos incorridos na prestação de seus serviços.
- H1 (hipótese alternativa): A adoção de preços de transferência modifica o comportamento das filiais no que diz respeito à gestão das despesas e custos incorridos na prestação de seus serviços.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

As análises referem-se ao período de 2005 a 2010. A sistemática do Preço de Transferência foi implantada na empresa pública em questão no ano de 2008. Nessas condições, o período de estudo compõe-se de três anos antes da adoção e três após sua implantação, ou seja, de 2005 a 2007 e de 2008 a 2010. O anexo A apresenta os valores de faturamento, com e sem preço de transferência, despesas e custos das unidades no período. Os dados utilizados são hipotéticos, não se configurando em valores reais, guardando, entretanto, relativa proporção com os dados originais.

Vale ressaltar que os sistemas de registro da empresa em estudo permitem apurar o valor do faturamento sem Preço de Transferência também para o período em que o mecanismo já estava implantado, ensejando apurar o impacto de sua adoção em cada unidade. Não foram considerados os valores registrados na Administração Central, uma vez que esta se constitui, tão somente, em centro de custo. Dados não disponíveis estão assinalados com ND.

Para efeito deste trabalho consideram-se custos todos os dispêndios de âmbito operacional, sem considerar se diretos ou indiretos, assim como consideram-se despesas todos aqueles de âmbito administrativo. Tal diferenciação (operacional e administrativo) tem registros desmembrados no plano de contas da própria empresa estudada.

Para avaliar a oportunidade da implantação do Preço de Transferência, utilizar-se-á o coeficiente de correlação. Serão comparados os coeficientes entre faturamento, com e sem preço de transferência, com os elementos de custos e despesas das unidades, no período de 2008 a 2010. Em relação à gestão das despesas e custos incorridos será utilizado o teste t de diferenças de médias entre pares emparelhados, onde os gastos de cada filial são comparados entre si, analisando-se as relações despesa / faturamento sem PTR e custo / faturamento sem PTR antes e depois da implantação do Preço de Transferência (PTR).

## 6. RESULTADOS

### 6.1 Índice de Correlação

Correlação entre Faturamento e Custo no período 2005 a 2007:

Limite Superior	Índice de Correlação	Limite Inferior
0,96 >	0,94	> 0,90

Ilustração 3: coeficiente de correlação e intervalo de confiança de 95% da correlação entre Faturamento e Custo de 2005 a 2007.

Correlação entre Faturamento e Custo no período 2008 a 2010:

Limite Superior	Índice de Correlação	Limite Inferior
0,99 >	0,98	> 0,97

Ilustração 4: coeficiente de correlação e intervalo de confiança de 95% da correlação entre Faturamento e Custo de 2008 a 2010.



Com o objetivo de reforçar a análise refez-se o cálculo da correlação entre o faturamento e o custo no período de 2008 a 2010, com base no faturamento das filiais, subtraído dos seus respectivos Preços de Transferência.

Correlação entre Faturamento e Custo no período 2008 a 2010 sem Preço de Transferência:

<b>Limite Superior</b>	<b>Índice de Correlação</b>	<b>Limite Inferior</b>
0,95 >	0,93	> 0,89

Ilustração 5: coeficiente de correlação e intervalo de confiança de 95% da correlação entre Faturamento e Custo de 2008 a 2010 sem preço de transferência.

Verifica-se que no período de 2008 a 2010, quando se subtrai o Preço de Transferência do faturamento, o coeficiente de correlação é menor, compatível com os valores obtidos no período de 2005 a 2007, quando inexistia o Preço de Transferência.

Correlação entre Faturamento e Despesa no período 2005 a 2007:

<b>Limite Superior</b>	<b>Índice de Correlação</b>	<b>Limite Inferior</b>
0,87 >	0,81	> 0,71

Ilustração 6: coeficiente de correlação e intervalo de confiança de 95% da correlação entre Faturamento e Despesa de 2005 a 2007.

Correlação entre Faturamento e Despesa no período 2008 a 2010:

<b>Limite Superior</b>	<b>Índice de Correlação</b>	<b>Limite Inferior</b>
0,91 >	0,87	> 0,81

Ilustração 7: coeficiente de correlação e intervalo de confiança de 95% da correlação entre Faturamento e Despesa de 2008 a 2010.

Da mesma forma, com o objetivo de reforçar a análise, refez-se o cálculo da correlação entre o faturamento e a despesa no período de 2008 a 2010, com base no faturamento das filiais, subtraído dos seus respectivos Preços de Transferência.

Correlação entre Faturamento e Despesa no período 2008 a 2010 sem Preço de Transferência:

<b>Limite Superior</b>	<b>Índice de Correlação</b>	<b>Limite Inferior</b>
0,84 >	0,77	> 0,66

Ilustração 8: coeficiente de Correlação e intervalo de confiança de 95% da correlação entre Faturamento e Despesa de 2008 a 2010 sem preço de transferência.

Novamente, verifica-se que no período de 2008 a 2010, quando se subtrai o Preço de Transferência do faturamento, o coeficiente de correlação é menor, compatível com os valores obtidos no período de 2005 a 2007, quando inexistia o Preço de Transferência.

Finalizando esta análise, far-se-á uma comparação entre custo e despesa, em ambos os períodos.

Correlação entre Custo e Despesa no período 2005 a 2007:

Limite Superior	Índice de Correlação	Limite Inferior
0,97 >	0,95	> 0,93

Ilustração 9: coeficiente de correlação e intervalo de confiança de 95% da correlação entre Custo e Despesa de 2005 a 2007.

Correlação entre Custo e Despesa no período 2008 a 2010:

Limite Superior	Índice de Correlação	Limite Inferior
0,96 >	0,94	> 0,91

Ilustração 10: coeficiente de correlação e intervalo de confiança de 95% da correlação entre Faturamento e Custo de 2008 a 2010.

Verifica-se que o índice de correlação em ambos os períodos é praticamente o mesmo. Nessas condições, pode-se concluir que a adoção do preço de transferência a partir de 2008 foi o responsável pelo aumento do índice de correlação entre faturamento e custo e entre faturamento e despesa, permitindo rejeitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa que propõe uma melhor homogeneidade entre faturamento e os elementos de custo e despesa, quando se adota o Preço de Transferência entre as filiais na alocação do faturamento.

## 6.2 Teste *t* de Diferença de Médias

Uma rápida análise do Anexo A permite verificar que, com a implantação do preço de transferência, 27 das 28 filiais foram beneficiadas com a sistemática, tendo seu faturamento aumentado em relação ao procedimento anterior. Apenas uma filial teve seu faturamento reduzido. Este fenômeno é consequência da concentração geográfica na captação de serviços por parte desta filial, a qual repassa a conclusão dos serviços para as demais. Na sistemática anterior ela ficava com a totalidade do faturamento dos serviços nela originados.

Na análise que se segue calculou-se a média das relações custo / faturamento sem PTR e Despesa / Faturamento sem PTR, para as 27 filiais que tiveram seu faturamento aumentado. Esta média foi calculada em ambos os períodos: de 2005 a 2007 e de 2008 a 2010. Em seguida aplicou-se o teste *t*, bicaudal, para amostras emparelhadas.

Custo / Faturamento sem Preço de Transferência		
Média do período 2005 a 2007	Média do período 2008 a 2010	<i>p-value</i>
1,342	1,450	0,002%

Ilustração 11: Teste *t*, bicaudal, para amostras emparelhadas da relação custo / faturamento s/ PTR

Vale ressaltar que a média de custo sobre faturamento das filiais é superior a um porque a empresa presta serviços considerados relevantes para a sociedade e arca com custos elevados em filiais que não possuem movimento suficiente para diluí-los. O valor da relação custo total sobre faturamento total (para a empresa como um todo) é 0,71 para o período 2005 a 2007 e 0,73 para o período 2008 a 2010.

<b>Despesa / Faturamento sem Preço de Transferência</b>		
<b>Média do período 2005 a 2007</b>	<b>Média do período 2008 a 2010</b>	<b><i>p-value</i></b>
0,304	0,320	5,625%

Ilustração 12: Teste t, bicaudal, para amostras emparelhadas da relação custo / faturamento s/ PTr

A seguir encontra-se o valor destas relações para a única filial que teve seu faturamento reduzido. Considerando-se que se trata apenas da comparação da média de três ocorrências, não se calculou o valor da estatística *t* das diferenças.

<b>Relação</b>	<b>Média do período 2005 a 2007</b>	<b>Média do período 2008 a 2010</b>
Custo / Faturamento sem PTr	0,382	0,379
Despesa / Faturamento sem PTr	0,040	0,036

Com base nos resultados dos testes efetuados é possível rejeitar a hipótese nula, em favor da alternativa, ou seja, a adoção de preço de transferência na empresa em estudo alterou o comportamento dos custos e despesas, que aumentaram significativamente nas filiais que foram beneficiadas com o novo modelo implantado. Muito embora os resultados da única filial que teve o faturamento reduzido não possam ser testados estatisticamente, vale ressaltar que, neste caso, o comportamento foi inverso, com redução dos custos e despesas incorridos.

Nessas condições pode-se cogitar a hipótese de que as unidades se comportaram em função do sinal da mudança do faturamento: as filiais beneficiadas gastaram mais enquanto a que foi desfavorecida gastou menos.

Optou-se ainda pela realização de um teste adicional com as relações entre custos e faturamentos, considerando os resultados mais consistentes destas relações, encontrados para os indicadores de correlação e a significância estatística da diferença de médias.

Num primeiro momento calculou-se o valor da relação entre custo e faturamento sem Preço de Transferência, mês a mês, em ambos os períodos (de 2005 a 2007 e de 2008 a 2010). Em seguida calculou-se o valor da variação da referida relação, mês a mês a partir de janeiro de 2008. Em outras palavras, dividiu-se o valor da relação de janeiro de 2008 pela relação de janeiro de 2005, e assim sucessivamente para cada mês do triênio 2008 a 2010, para cada unidade (diminuiu-se 1 do resultado da proporção assim calculada). O valor médio desta proporção entre as relações é de 0,07, indicando que houve um aumento da relação custo sobre faturamento entre os dois triênios.

Num segundo momento calculou-se o valor da relação Faturamento com Preço de Transferência sobre Faturamento sem Preço de Transferência, a partir de janeiro de 2008, para cada mês do triênio 2008 a 2010, para cada unidade. O valor médio desta relação é de 0,37 (como era de se esperar, em função da implantação do Preço de Transferência).

Com o objetivo de verificar se a variação da proporção dos Custos tem relação linear com a variação do Faturamento, utilizou-se o seguinte modelo empírico:

$$Y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 X_{ij} + e_{ij}$$

Onde:

$Y_{ij}$  = Variação da Proporção de Custos da unidade  $i$  no mês  $j$ .

$X_{ij}$  = Variação do Faturamento da unidade  $i$  no mês  $j$ .

$e_{ij}$  = termo de erro que capta o componente não-sistemático, a parcela de  $Y$  não explicada pelo modelo.

**Tabela 1- Resultado da Regressão**

Fonte	Valor	Erro padrão	t	Pr >  t
Intercepto	0,0118	0,0264	0,4475	0,655
$X_{it}$	0,1577	0,062	2,5418	0,013
$R^2$				.077
$R^2$ ajustado				,065
F			6,461	0,013

Verifica-se que o coeficiente da variação do faturamento é significativo ao nível de 1,3% indicando que a variação nos custos representa, em média, 0,1577 da variação do faturamento, decorrente do incremento proporcionado pela adoção do Preço de Transferência.

## 7. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi verificar qual o reflexo da adoção de preços de transferência entre filiais de uma empresa pública que presta serviços em âmbito nacional, mais especificamente, sobre o valor do faturamento reportado pelas unidades e sobre a gestão de custos e despesas incorridos pelas filiais na prestação destes serviços.

Como era de se esperar, o estudo conclui pela oportunidade da implantação da sistemática no que se refere à capacidade do instrumento em tornar os demonstrativos mais homogêneos. Por outro lado, o estudo encontra evidências que as unidades mudaram seu comportamento quanto à gestão de custos e despesas, tendendo a aumentar seus gastos tendo em vista o aumento do faturamento decorrente da adoção do procedimento de preço de transferência entre as unidades.

Como se trata de um estudo de caso, sugere-se a análise de situações similares em outras organizações que experimentaram a mesma situação, de modo a ganhar mais conhecimento sobre o comportamento dos agentes envolvidos. Sugere-se ainda que, quando da implantação de Preço de Transferência, as organizações façam um acompanhamento da evolução dos custos e despesas, de modo a evitar descontrole orçamentário.

## 8. REFERÊNCIAS

- ANTHONY, Robert. GOVINDARAJAN, Vijay. **Management Control Systems**. 8ª Ed. USA, Illinois: Irwin, 1995. 114 p.
- COSENZA, J.P.; ZARDOYA ALEGRÍA, A.I. (2003): **Diseño de Los Precios de Transferencia como Estrategia para la Evaluación de la Gestión**. Revista Iberoamericana. 2004. 1 p., Disponível em:

< <http://www.observatorio-iberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contab%20Gesti%C3%B3n/N%C2%BA%203/Ana%20Isabel%20Zardoya%20y%20Jos%C3%A9%20Paulo%20Cosenza.pdf>>. Acesso em 03 jun. 2009.

FRANÇA, HÉLIO AUGUSTO FERNANDES. **O preço de Transferência em unidades da Marinha**. Dissertação de mestrado. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Janeiro, 2000. 16 p.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 5ª Ed. Prentice-Hall do Brasil, 1985. 188 – 189 p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 5ª Ed. Prentice-Hall do Brasil, 1985. 217 p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 5ª Ed. Prentice-Hall do Brasil, 1985. 219 p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 5ª Ed. Prentice-Hall do Brasil, 1985. 220 p.

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Srikant M. **Cost Accounting, a Managerial Emphasis**. 8ª Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994. 110 p.

\_\_\_\_\_. **Cost Accounting, a Managerial Emphasis**. 8ª Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994. 112 p.

\_\_\_\_\_. **Cost Accounting, a Managerial Emphasis**. 8ª Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994. 188 p.

HORNGREN, Charles T., SUDEN, Gary L, STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. 12ª Ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil. 2004. 336 p.

JUNQUEIRA, E.R., SILVA NETO, G. A., MORAES, R.O. **Utilização do Preço de Transferência na Avaliação do Desempenho das Divisões e dos Gestores**. In: XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção. Florianópolis. 2004. 2188 p. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0302\\_1926.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0302_1926.pdf)> . Acesso em 03 jun. 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas. 46 p.

## ANEXO A

FILIAIS	Ano	Fat c/ PTR	Fat s/ PTR	Despesas	Custos	Ano	Fat c/ PTR	Fat s/ PTR	Despesas	Custos
Filial - A28	2005	ND	ND	ND	ND	2008	1928435	1748560	452958	4611892
Filial - B27	2005	5964521	5964521	3157634	11353693	2008	13225479	7914604	4182089	15211062
Filial - C26	2005	856487	856487	304939	1310015	2008	1473478	1291056	540584	3368361
Filial - D25	2005	10502590	10502590	3801556	19012364	2008	21061589	14023580	4464538	19671107
Filial - E24	2005	31822955	31822955	10547382	51788519	2008	70886423	50605010	15396698	69582422
Filial - F23	2005	78716318	78716318	6315755	47434782	2008	87481068	88384274	11342299	60957928
Filial - G22	2005	21367903	21367903	7195084	29925152	2008	38284033	29455538	10757898	40126778
Filial - H21	2005	17636124	17636124	4509097	19061253	2008	36661479	26965845	6267833	27590287
Filial - I20	2005	24983072	24983072	7192125	33905283	2008	45209585	30665308	8852987	39051022
Filial - J19	2005	8745257	8745257	3796247	16468252	2008	17874937	11318099	4383639	23142836
Filial - K18	2005	146015441	146015441	19104877	116478992	2008	225867150	196511754	30224378	161662275
Filial - L17	2005	12518409	12518409	2897040	14576802	2008	22730346	15939486	4154840	19961312
Filial - M16	2005	12416306	12416306	2969172	14933805	2008	22444153	15736599	4736316	20210852
Filial - N15	2005	7575929	7575929	2243081	11846389	2008	11825171	8146684	2687669	11784541
Filial - O14	2005	18671112	18671112	4567904	26548447	2008	32530619	22028312	6186189	33420318
Filial - P13	2005	8078236	8078236	3787038	15502177	2008	15971984	9772550	4743417	19383811
Filial - Q12	2005	26177925	26177925	9908893	34472727	2008	50988377	39359736	10496202	47654755
Filial - R11	2005	6321282	6321282	3316466	13716801	2008	11710405	8232993	4365319	18773772
Filial - S10	2005	96353284	96353284	14297057	71881262	2008	157890787	143803709	21432488	100318780
Filial - Y	2005	138341771	138341771	27907960	162755544	2008	246794809	197729457	34920415	222514346
Filial - T8	2005	7302010	7302010	3705770	11558345	2008	15660025	9171211	4881076	17195131
Filial - U7	2005	82522532	82522532	17869381	83628628	2008	133246413	104345434	25162942	111562395
Filial - V6	2005	ND	ND	ND	ND	2008	1316453	1205090	488344	2528613
Filial - X5	2005	44867061	44867061	7664499	42291551	2008	75273280	57107717	10370095	58293245
Filial - W4	2005	5236060	5236060	3278600	7711988	2008	9512680	5897710	3606137	10037953
Filial - Z3	2005	862478322	862478322	37821313	330921046	2008	832351044	1188571126	41605214	445492205
Filial - β2	2005	156179548	156179548	19371116	127194249	2008	275693237	190080420	31080124	180217971
Filial - σ1	2005	ND	ND	ND	ND	2008	6055556	5937129	755881	8942849
TOTAL		1831650454	1831650454	227.529.986	1.316.278.067	TOTAL	2481948993	2481948993	308.538.568	1.793.268.821
Filial - A28	2006	1369609	1369609	457017	2447450	2009	2769166	1993285	466373	4888397
Filial - B27	2006	7548568	7548568	3667993	12929293	2009	14069515	8140171	4798916	16446642
Filial - C26	2006	1147093	1147093	476875	2086190	2009	2296333	1447028	565824	3615367
Filial - D25	2006	13248538	13248538	3650990	19645102	2009	21291518	14162644	4659884	19852881
Filial - E24	2006	37589566	37589566	12852115	57807399	2009	76706601	55973803	16422782	76718101
Filial - F23	2006	87170868	87170868	10221379	49848593	2009	100490634	91285043	12489515	60812472
Filial - G22	2006	25537376	25537376	8615068	33293722	2009	43958143	34580161	11369260	41578660
Filial - H21	2006	20009810	20009810	4660809	21294354	2009	38396827	28004660	6775053	30577387
Filial - I20	2006	27521845	27521845	7773406	35427815	2009	48073846	33592582	9889448	41729668
Filial - J19	2006	10693347	10693347	4255634	18617513	2009	19434930	12463466	5111897	23788138
Filial - K18	2006	162721005	162721005	23162164	129179097	2009	247356496	217868234	27428795	183406596
Filial - L17	2006	13715119	13715119	3308107	16207601	2009	24954105	17593455	4599482	21564063
Filial - M16	2006	13159314	13159314	3525342	16198246	2009	24391183	17274998	6184284	22792343
Filial - N15	2006	7575978	7575978	2317654	10752749	2009	12048622	9010945	2834539	12845662

Filial - O14	2006	21947596	21947596	5063039	29691759	2009	32386511	21493790	6798846	36056499
Filial - P13	2006	9281297	9281297	4939631	17010001	2009	17366534	10775913	4851832	22445734
Filial - Q12	2006	31793348	31793348	8704685	39782505	2009	53834686	40406863	11195377	53062579
Filial - R11	2006	7618449	7618449	3980644	15683195	2009	13178088	9161146	6900288	20417108
Filial - S10	2006	108317758	108317758	16921656	80570826	2009	168407698	150741592	19779120	109336106
Filial - Y	2006	157884642	157884642	28452858	182551839	2009	253901823	202296144	40668370	234443790
Filial - T8	2006	8724814	8724814	4472586	13828059	2009	16631687	9932236	5788989	18782255
Filial - U7	2006	96678795	96678795	18437565	92610613	2009	143186173	112693666	23248923	122212440
Filial - V6	2006	ND	ND	ND	ND	2009	1725435	1229855	540775	2376276
Filial - X5	2006	48388472	48388472	9230135	46171558	2009	82266217	62362404	11249499	63463183
Filial - W4	2006	6259412	6259412	3495680	8220338	2009	10325226	6524037	4525615	11108648
Filial - Z3	2006	930321714	930321714	36920801	360248830	2009	848195764	1246302681	45909596	481865625
Filial - β2	2006	168750908	168750908	19690357	143802899	2009	294537738	196265565	26161292	206136529
Filial - σ1	2006	1003408	1003408	134990	1242058	2009	7001914	5607045	1296763	9467636
TOTAL		2025978650	2025978650	249.389.178	1.457.149.603	TOTAL	2619183414	2619183413	322.511.335	1.951.790.787
Filial - A28	2007	1700155	1700155	392953	3645935	2010	3383425	2235690	1158756	5438891
Filial - B27	2007	7343584	7343584	3820112	13296922	2010	15494739	9623129	5036867	18261795
Filial - C26	2007	1206886	1206886	512618	2623457	2010	2748645	1623672	747282	3681804
Filial - D25	2007	14706153	14706153	3874176	18459010	2010	21569028	15143160	4236513	21225582
Filial - E24	2007	41902080	41902080	14284854	61260904	2010	77604556	55130715	16842570	82961014
Filial - F23	2007	85354044	85354044	10218052	52466750	2010	90156071	82624525	12622132	59910505
Filial - G22	2007	26679316	26679316	13134857	33710082	2010	48050539	39018881	10406846	45735632
Filial - H21	2007	23284487	23284487	4815971	22761119	2010	40940052	30891124	6745327	31315093
Filial - I20	2007	26438415	26438415	7919131	32667753	2010	48431594	35662393	10121916	44118355
Filial - J19	2007	10834711	10834711	3828600	19197890	2010	21852806	15354764	4862814	26770010
Filial - K18	2007	177691411	177691411	21427260	138343447	2010	280577896	256486566	27961866	202196803
Filial - L17	2007	13916557	13916557	3845826	17168136	2010	26816606	18900507	5269973	23567375
Filial - M16	2007	13614604	13614604	4058660	16865173	2010	25055149	17464577	9436550	25481026
Filial - N15	2007	7600280	7600280	2246943	10222090	2010	12066837	9828730	3305991	13539927
Filial - O14	2007	21744268	21744268	3471366	30121749	2010	32865354	22956065	4818396	38533830
Filial - P13	2007	9010576	9010576	5073131	17452564	2010	16754147	12172834	5323107	23155927
Filial - Q12	2007	33264473	33264473	9269815	41748705	2010	60443766	45451594	11434656	56636737
Filial - R11	2007	7143510	7143510	3389277	15911981	2010	14504294	10373857	5521617	22342406
Filial - S10	2007	120628785	120628785	16329194	84496560	2010	169728512	150342930	21788069	116954896
Filial - Y	2007	175513577	175513577	26961779	190510807	2010	276976310	236031115	41735032	241818604
Filial - T8	2007	8775608	8775608	4804323	14038148	2010	18444289	11176582	4914441	20477759
Filial - U7	2007	99436361	99436361	16618956	98309936	2010	152745474	120124039	25667013	128101410
Filial - V6	2007	676716	676716	246894	1112223	2010	2127640	1249976	590714	2564048
Filial - X5	2007	49647824	49647824	8710690	49391491	2010	84593898	64221052	11540516	68612467
Filial - W4	2007	6494375	6494375	4191177	8546750	2010	10523659	7118705	4198453	12278711
Filial - Z3	2007	1040718945	1040718945	37673644	388933523	2010	1019302950	1401974321	52480037	528592929
Filial - β2	2007	194159993	194159993	23442682	156832175	2010	312480137	215645276	28948169	224153861
Filial - σ1	2007	5473494	5473494	617113	7388059	2010	8885584	6297177	1107894	9996854
TOTAL		2224961185	2224961185	255.180.051	1.547.483.338	TOTAL	2895123955	2895123955	338.823.516	2.098.424.250