

*UTILIZAÇÃO DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA COMO MEDIDA DE
DESEMPENHO DOS GRUPOS DE EMPRESA EM MOÇAMBIQUE E OS SEUS
GESTORES*

O caso da British American Tobacco Mozambique

Autor: Daniel André Bucuane Monjane

Supervisor: Doutora Guilhermina Notiço

Trabalho de Licenciatura submetido em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção de Grau de Licenciado apresentado na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo

Agosto de 2011

Índice

DEDICATÓRIA	iv
DECLARAÇÃO DO AUTOR.....	v
AGRADECIMENTOS	vi
RESUMO.....	vii
1 NOTAS INTRODUTÓRIAS	1
1.1 Introdução	1
1.2 O Problema.....	2
1.3 Relevância do estudo.....	2
1.4 Objectivos da pesquisa.....	3
1.5 Hipótese.....	3
1.6 Delimitação do estudo.....	4
1.7 Metodologia	5
1.8 Limitações	6
1.9 Estrutura do trabalho	7
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
2.1 A evolução do papel da contabilidade como fonte de gestão	8
2.1.1 Processo decisório numa estrutura organizacional	8
2.2 Centralização versus descentralização da gestão	11
2.3 Centros de responsabilidade.....	13
2.3.1 Tipos de Centros de Responsabilidade	16
2.4 Avaliação de Desempenho	19
2.4.1 Critérios económico-financeiros na avaliação de desempenho	21
2.4.2 Critérios não-financeiros de avaliação de desempenho	23
2.5 Preço de Transferência.....	24
2.5.1 Breve historial.....	24
2.5.2 Conceitos de preço de preço de transferência.....	27
2.5.3 Objectivos do preço de transferência.....	27
2.5.4 Métodos de determinação dos preços de transferência.....	28
3 RESULTADOS DA PESQUISA	39
3.1 Caracterização das empresas pesquisadas.....	39
3.2 Características gerais dos gestores respondentes	40

3.3	Métodos e técnicas utilizados para a determinação dos Preços de Transferência	42
3.3.1	Descentralização da gestão nas empresas pesquisadas.....	42
3.3.2	Autonomia na tomada de decisões nas unidades de negócio	42
3.3.3	Enfoque e objectivos do Preço de Transferência.....	44
3.3.4	Métodos usados para a determinação dos Preços de Transferência	45
3.4	Semelhanças nos critérios de determinação do Preço de Transferência	46
3.4.1	Vantagens dos Preços de Transferência apurados e preocupação do uso pela concorrência	46
3.4.2	Influência do Preço de Transferência praticado pela concorrência	47
3.4.3	Problemas e soluções encontrados na aplicação do preço de transferência.....	48
3.4.4	Premissas para fundamentar o Preço de transferência.....	50
3.4.5	Treinamento para a tomada de decisões sobre Preço de Transferência....	52
3.5	Utilização do Preço de Transferência no apuramento de resultados e avaliação de desempenho.....	53
3.5.1	Relatórios de económico-financeiros de apuramento de resultados.....	53
3.5.2	Formas de avaliação de desempenho dos gestores	54
3.5.3	Análise da gestão de performamnce e potencial dos gestores	55
3.5.4	Formas de recompensas utilizadas.....	56
3.5.5	Utilização do Preço de Transferência no controle e avaliação de desempenho	57
4	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	59
4.1	Conclusões	59
4.2	Recomendações.....	62

DEDICATÓRIA

Dedico este meu trabalho a Deus, criador de todas as coisas, que me guiou desde sempre e me deu forças para que eu pudesse chegar ao fim deste trabalho; à minha esposa Eunice pelo seu suporte moral; aos meus filhos André e Wendy que são o motivo da minha vida; e aos meus pais Augusto e Maria de Fátima por me terem criado e ensinado a viver com dignidade.

DECLARAÇÃO DO AUTOR

Declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e apresento-o pela primeira vez aqui na Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Economia, como um dos requisitos necessários para obtenção do grau de licenciatura em Contabilidade e Finanças. E para dar fé a estas palavras, assino-o

Daniel André Bucuane Monjane

Maputo, ____ de _____ de 2011

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com ____ valores, no dia ____ de _____ de 2011 por nós, membros de júri da Universidade Eduardo Mondlane.

(O Presidente do Júri)

(O Arguente)

(O Supervisor)

AGRADECIMENTOS

A **Deus**, pela minha existência e por ter me dado forças, iluminado, guiado e protegido em todos os momentos de tristeza e de alegria, permitindo a conclusão deste Curso.

À minha supervisora, **Dra. Guilhermina Notiço**, pela dedicação, paciência, motivação e principalmente por ter aceitado o desafio de me orientar de forma segura, competente e responsável, buscando sempre compartilhar suas experiências e seus valiosos conhecimentos.

Ao **Dr. Angelo Macuacua** por ter sido o mentor do nosso curso e por ter acreditado na sua continuidade e pelas suas magníficas lições nos moldaram até ao presente e que jamais serão esquecidas.

A **todos os professores**, por repartirem seus conhecimentos e experiências de vida e profissionais com dedicação e carinho, colocando em nossas mãos investimentos que possibilitam buscar a concretização de nossos sonhos, de nossa missão de ensinar e melhorar as pessoas e o mundo.

À **Universidade Eduardo Mondlane** em especial atenção ao corpo técnico administrativo da **Faculdade de Economia** por ter me dado uma oportunidade de efectuar a minha formação que constitui um valor imensurável.

Ao grupo British American Tobacco por me abrir as portas e partilhar informações confidenciais permitindo que a pesquisa fosse concretizada.

À minha **família**, meus pais Augusto e Maria de Fatima, em especial à minha companheira Eunice Pereira e aos meus filhos André e Wendy, que sempre compreenderam e apoiaram a minha ausência durante a realização deste curso

A todos os colegas da turma em particular ao meu grupo de estudo pelo carinho, apoio e convivência

RESUMO

Cada vez mais as grandes empresas têm vindo a adoptar tipos de controlo descentralizados para poder enfrentar a dinâmica, complexidade e a hostilidade dos mercados, atribuindo uma maior autonomia e responsabilidade aos gestores de níveis mais baixos dos vários segmentos que as compõem. Por esse e vários outros motivos, a determinação dos Preços de Transferência se torna cada vez mais importante na coordenação e avaliação dos diversos centros de responsabilidade.

Em Moçambique o uso do Preço de Transferência como uma ferramenta para fazer face às mudanças que o mercado vem sofrendo é ainda uma questão obscura e quase desconhecida por vários sectores que adoptam sistemas de transferência entre si, sendo por transferência interna interdepartamental, por centros de responsabilidade ou ainda entre empresas do mesmo grupo, o que suscita uma inquietação face a esta interdependência.

O presente trabalho apresenta um estudo sobre os principais critérios de determinação dos Preços de Transferência, procurando identificar os modelos que permitam uma melhor avaliação dos resultados obtidos de uma divisão ou subsidiária e dos gestores envolvidos, num ambiente de uma organização autónoma e com uma gestão descentralizada, por forma a que se possa reflectir o desempenho dos seus gestores por via dos Preços de Transferência.

O estudo parte do pressuposto de que é possível a determinação de um modelo de Preço de Transferência que auxilie os gestores das subdivisões a tomarem decisões que visam no aumento dos resultados das mesmas, numa situação de liberdade com responsabilidade por cada segmento.

Para avaliação das várias formas de transferência considera-se que todas as actividades de uma empresa consomem recursos e geram produtos ou serviços que de certa forma são recursos para outras actividades de outros sectores dentro da mesma organização que em conjunto irão contribuir para o resultado final da organização como um todo, alterando a sua situação patrimonial.

1 NOTAS INTRODUTÓRIAS

1.1 Introdução

O actual ambiente empresarial caracteriza-se pela alta competitividade, com grandes mudanças tecnológicas e sociais, exigindo dos gestores uma administração eficiente e eficaz com o objectivo de garantir a continuidade da empresa bem como o cumprimento de sua missão.

Para fazer face a esta questão de vulnerabilidade face ao ambiente em constante mutação as grandes empresas usam um sistema integrado de descentralização e ampliam as suas filiais pelo mundo fora aumentando as dificuldades de relacionamento e acrescentando o nível de autonomia dos gestores de cada uma das suas divisões.

Devido ao nível de relacionamento existente nas empresas e suas subdivisões com um sistema de controlo descentralizado que por característica é liberal em questões de tomada de decisão fica em aberto a questão das transferências que ocorrem entre si num ambiente em que o objectivo geral da empresa e do grupo é obter resultados favoráveis como um conjunto e não apenas em partes.

O Preço de Transferência representa todo rendimento obtido da parte vendedora e um custo para a parte compradora, sendo neste caso reflectido nos resultados individuais de cada divisão, e consequentemente nos resultados do grupo em geral. O Preço de Transferência para além de avaliar o desempenho das empresas subsidiárias e/ou das subdivisões de cada empresa, vem como uma ferramenta de análise do performance dos gestores das partes envolvidas por parte da alta administração, merecendo daí a máxima atenção para os interessados, dado que por várias vezes o Preço de Transferência foi usado sem saber o impacto futuro que o mesmo poderia ter dado à decisão tomada.

Neste trabalho cujo tema se reflecte num estudo da contribuição do Preço de Transferência na avaliação do desempenho das divisões e consequentemente dos seus gestores, vem como um input positivo nas formas de análise de desempenho empresarial.

1.2 O Problema

Horngrén, Sundem & Stratton (2004: 336) destacam que com o crescimento das organizações e a necessidade cada vez maior de desenvolvimento de actividades mais diversificadas e complexas, *“muitos escolhem delegar a autoridade de tomada de decisão aos gestores, ao longo de toda a organização”*.

Neste cenário, o apuramento do resultado global da empresa sem considerar a particular contribuição das diversas divisões e dos seus gestores para o mesmo, não é mais suficiente para avaliar a competitividade da organização, visto que o desempenho de cada segmento tem um impacto diferente nos resultados globais devido a sua forte interacção por via de transferências de bens ou serviços entre as mesmas. Daí surge a seguinte inquietação:

Será possível adoptar uma política de Preço de Transferência que melhor possa ajudar na avaliação do desempenho da subsidiária e dos seus gestores em particular em Moçambique?

1.3 Relevância do estudo

O mundo actual das empresas é acompanhado de grandes mudanças tecnológicas aliado ao alto nível da concorrência, o que obriga as empresas a se adaptarem e arranjam maiores recursos para a tomada de decisões.

Segundo Borges e Rodrigues (1998: 20), *“Apresentar hoje a contabilidade como uma técnica de registo dos factos patrimoniais passados, é limitar o seu campo de análise e consequentemente deixar de lhe atribuir uma característica importante: a de constituir um meio eficiente de gestão”*.

A contabilidade surge neste contexto como forma de fazer motivar o uso do Preço de Transferência na tomada de decisão e avaliação das suas subsidiárias, levando em consideração o fraco domínio desta matéria por parte dos gestores dos grandes grupos de empresas em Moçambique.

1.4 Objectivos da pesquisa

O objectivo geral deste trabalho é:

- Analisar o grau de utilização dos critérios do Preço de Transferência de bens e serviços como instrumento de avaliação de desempenho empresarial e dos seus gestores na actualidade em que Moçambique hoje se encontra.

O presente trabalho tem os seguintes objectivos específicos:

- Identificar os principais critérios de Preço de Transferência utilizados;
- Descrever e avaliar a inclinação das empresas face aos diferentes tipos de Preço de Transferência;
- Confrontar a finalidade do uso dos Preços de Transferência nas empresas moçambicanas;
- Apurar as formas de avaliação de desempenho usando os Preços de Transferência.

1.5 Hipótese

Para Goode e Hatt, na citação de Gil (1989: 60), a hipótese é definida como sendo “uma proposição que pode ser colocada à prova para determinar a sua validade”. Neste âmbito, a hipótese que deverá ser rejeitada ou confirmada é a seguinte:

É possível adoptar uma política de Preço de Transferência que melhor possa ajudar na avaliação de desempenho da subsidiária e dos seus gestores em particular em Moçambique dependendo do ramo de actividade grupal e da forma de interacção entre os segmentos, apesar desta prática de Preço de Transferência não ser muito considerada no nosso país como fonte de avaliação de desempenho.

1.6 Delimitação do estudo

Segundo Alves-Nazzotti e Gewandszajder (1999:162), “ao contrário do que ocorre com as pesquisas tradicionais, a escolha do campo onde serão colhidos os dados, bem como dos participantes é proposital, isto é, o pesquisador os escolhe em função das questões de interesse do estudo e também das condições de acesso e permanência no campo e disponibilidade dos sujeitos.”

Baseando-se na citação dos autores acima referenciados, o estudo foi feito em Moçambique, particularmente na Cidade de Maputo abrangendo duas empresas do mesmo grupo, uma virada ao ramo de produção e outra virada à comercialização do mesmo produto, nomeadamente Sociedade Agrícola de Tabacos, SARL e British American Tobacco Moçambique, SARL, respectivamente.

Dentre os motivos que levaram o autor à escolha da Cidade de Maputo e das empresas acima referenciadas como base de estudo destacam-se a selecção da Cidade de Maputo como sendo a mais viável por ser o local onde o autor habita até à data da realização do trabalho, delimitando deste modo o horizonte do seu trabalho.

Foram ainda escolhidas duas empresas de ramos diferentes (Produção VS Comercialização) para ampliar a diversificação da análise e por se tratar de empresas do mesmo grupo internacionalmente conhecido e ainda por fazer parte do ranking das 100 Maiores Empresas de Moçambique (pesquisa levada a cabo anualmente em Moçambique pela empresa KPMG) abrangendo deste modo todo território moçambicano.

Como em qualquer outra investigação e pela impossibilidade de observar toda a população, fez-se um estudo por amostras. O autor não fugiu à regra e definiu a sua amostra tendo como base a amostragem por tipicidade. Este tipo de amostragem consiste em seleccionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população, (GIL, 1987:97). Para tal recorreu-se à lista das 100 Maiores Empresas de Moçambique, segundo a sua quinta edição, apresentada pela

KPMG e extraiu-se as empresas que se subdividem em grupos e que estejam a operar na Cidade de Maputo sendo seleccionadas as empresas acima citadas para o estudo.

1.7 Metodologia

Segundo António Carlos Gil (1997), existem três níveis de pesquisa, sendo: Pesquisa Exploratória, Descritiva e Explicativa. Para a realização do referido trabalho, o autor procedeu a uma Pesquisa Descritiva-Explicativa para uma melhor compreensão do Preço de Transferência face ao referencial teórico, dando maior ênfase à parte descritiva que, segundo Gil (1997: 45), a *pesquisa descritiva* tem como objectivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

No delineamento da pesquisa, segundo Gil (1997), podem ser definidos dois grandes grupos: os que se valem das chamadas **fontes de papel** (Pesquisa Bibliográfica e documental) e aqueles cujos dados são **fornecidos por pessoas** (Pesquisa experimental, ex-post-facto, o levantamento e o estudo de caso). Para a realização deste trabalho o autor recorreu a:

- **Pesquisa Bibliográfica** de manuais de contabilidade, finanças, auditoria e áreas relacionadas com o tema principal (Preço de Transferência) com vista a encontrar as melhores definições dos principais conceitos usados ao longo do trabalho numa abordagem genérica;
- **Pesquisa Documental** de artigos e citações relevantes no concernente à aplicabilidade do Preço de Transferência no âmbito da legislação local e estrangeira, tendo como fonte principal o uso da Internet;
- **Estudo de Caso** envolvendo uma investigação empírica junto do Grupo empresarial British American Tobacco Moçambique que actua na área industrial e comercial, sendo constituído por duas empresas que actuam em Moçambique, a Sociedade Agrícola de Tabacos SARL e British American Tobacco Moçambique, SARL actuando como produtora e vendedora, respectivamente.

Para além de usar o método de amostragem por tipicidade e o método indutivo, usou-se também o método comparativo e confrontou-se a parte teórica com a sua prática em Moçambique e nos diversos países onde o uso dos Preços de Transferência é frequente.

Para complementar o trabalho, recorreu-se a entrevistas directas aos responsáveis pela tomada de decisão no concernente ao tema em causa, usando perguntas mais abertas e algumas específicas, como forma de dotar o autor sobre a sensibilidade do assunto sem pôr em causa os objectivos desejados, criando um espaço para poder colocar questões relevantes que pudessem advir das anteriores respostas. Os resultados daqui obtidos foram apresentados por forma de tabelas e textos resumidos.

1.8 Limitações

Este trabalho vem tocar áreas sensíveis das empresas, principalmente quando se trata de contabilidade gerencial e tomada de decisões as empresas ficam com um grande receio de que haja um uso abusivo e divulgação indevida da informação disponibilizada por estar enquadrada nas estratégias empresariais, pelo que foi difícil o autor efectuar uma análise mais aprofundada nas empresas estudadas.

As restrições de tempo e o excesso de burocracia no concernente ao processo de solicitação de visitas de estudo nas várias empresas ligadas ao tema em causa, o que impediu o autor de estender a pesquisa de campo a outras entidades compatíveis com o tema.

A falta de recursos financeiros por parte do autor contribuiu negativamente no aprofundamento da pesquisa, principalmente nas buscas de melhores fontes de informação.

A escassez de bibliografia disponível que se debruça sobre esta matéria foi uma das limitações mais significativas visto que a maioria do material obtido estava mais relacionado com a aplicação dos Preços de Transferência nos países de origem dos seus autores, limitando o âmbito de análise. Este facto levou a uma maior selectividade na escolha do material bibliográfico utilizado na pesquisa, reduzindo a capacidade de comparação de diferentes abordagens.

O facto de Moçambique não ter uma legislação específica que permita o enquadramento dos Preços de Transferências impossibilitou que houvesse uma comparação mais aprofundada com a legislação dos outros países da região.

1.9 Estrutura do trabalho

Para uma melhor compreensão da pesquisa, este trabalho está organizado em quatro partes a saber:

- **Primeira Parte** – aborda-se a introdução do trabalho, especificando-se o problema da pesquisa, sua relevância, os objectivos e a hipótese, as delimitações da pesquisa, a metodologia, as limitações encontradas e a estrutura como forma de dar um resumo geral do que se segue adiante;
- **Segunda Parte** – neste capítulo aborda-se o referencial teórico das buscas feitas por via de pesquisas bibliográficas e documentais, procurando explorar e interligar os principais conceitos usados na ciência contabilística em Moçambique e nos demais países de forma genérica que sejam úteis à pesquisa;
- **Terceira Parte** – esta parte está reservada à compilação e análise dos resultados da pesquisa de campo do estudo de caso, com uma forte caracterização das empresas pesquisadas bem como dos entrevistados de forma a fazer uma melhor avaliação e análise dos resultados obtidos;
- **Quarta Parte** – para finalizar a pesquisa, o autor sintetiza as suas conclusões sobre o tema proposto e sugere algumas recomendações que julgue serem úteis para a avaliação do desempenho dos gestores e da organização em geral fazendo um melhor uso dos Preços de Transferência.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A evolução do papel da contabilidade como fonte de gestão

Segundo Borges, A., Rodrigues, R. (1998:19), a necessidade da contabilidade surge pela necessidade sentida pelo homem de preencher as deficiências da memória, mediante um processo de classificação e registo que lhe permitisse recordar facilmente as variações sucessivas de determinadas grandezas, para que em qualquer momento pudesse saber da sua extensão.

Pode-se aqui notar que a contabilidade surge apenas como auxílio à memória humana simplificando o seu âmbito e reduzindo-o a necessidades meramente sociais, não sendo usado como ciência mas sim para proteger-se das suas fraquezas naturais.

2.1.1 Processo decisório numa estrutura organizacional

A crescente mecanização dos processos de produção proporcionou um aumento da dimensão dos negócios, facto que deu origem a um crescimento na burocratização das estruturas organizacionais e nos instrumentos de coordenação dos mesmos, tais como organogramas, procedimentos e planos.

Esta complexidade levou as organizações a sentir grandes dificuldades de controlo dos seus segmentos operacionais, visto que a maioria delas tem a sua administração, decisões estratégicas, táticas operacionais e responsabilidades centralizadas a nível das direcções corporativas, onde se encontra um número reduzido de pessoas que representam a alta administração. Assim sendo, pela condição de se expandir e crescer as organizações necessitam de uma avaliação e reorganização constantes dos seus instrumentos de coordenação de forma a fazer face ao problema de complexidade a curto, médio e longo prazo.

Para as várias estruturas, Santos (1994:32) afirma que: “para o máximo aproveitamento dos sistemas de planeamento e controlo, é absolutamente necessário definir com clareza as responsabilidades e a autoridade de cada um. Pode-se definir organização como um grupo de pessoas que trabalha coordenadamente para atingir determinado fim. A organização é vital para a empresa, e sem ela não há possibilidade de racionalização do trabalho.”

Com base nesta afirmação pode-se verificar que cada organização possui as suas características e cultura organizacional específica, caracterizada pelas suas variáveis ambientais (internas e externas) e sócio-culturais em geral, sendo estas as bases para o seu enquadramento e desenvolvimento no seio da concorrência.

As maiores organizações actualmente tendem a seguir uma estrutura que responsabilize todos os membros espalhados pelas várias divisões da organização seguindo uma política descentralizada, deixando de seguir-se a tomada de decisão centralizada focalizada apenas no seio da alta administração, eis que entra aqui o conceito de Preço de Transferência.

No enfoque descentralizado, uma estrutura organizacional pode ser subdividida em **Vertical, Horizontal e Conglomerada**, sendo que numa Estrutura Vertical *a empresa se expande em direcção às fontes do seu input e distribuição, até o consumidor final dos produtos decorrentes de seu processo fabril, visando ganhos em escala e maior segurança no abastecimento de matérias-primas e de distribuição dos seus outputs. Um aspecto adverso da verticalização onde os centros de responsabilidade são sequencialmente interdependentes é o da maior falta de flexibilidade a instabilidades conjunturais* (Santos, 1994:36).

Na Estrutura Horizontal a empresa cresce e se expande visando negócios similares, buscando ganhos operacionais por meio de sinergias no seio das suas operações, ligando grupos de vendas, canais de distribuição, instalações, contabilidade, administração tributária, financeira, desenvolvimento tecnológico, entre outros num só segmento muito mais forte actuando conjuntamente do que separado.

Baseando-se numa estrutura conglomerada, o crescimento da organização é baseado na combinação de vários negócios desvinculados, do mesmo grupo económico, cuja principal vantagem reside na diversificação dos riscos provenientes do factor sazonal, onde a empresa consegue manter um retorno estável nas diversas épocas de pico e de recessão de cada produto.

Assim, as estruturas organizacionais precisam ser mais flexíveis possíveis se a empresa quiser continuar a actuar no ambiente complexo que o mercado mundial proporciona e, segundo os estudos apresentados, a flexibilização, avaliação e reorganização constante no seio da responsabilidade, autoridade e descentralização devem ser devidamente geridos de forma a minimizar os riscos e maximizar os resultados da organização num universo de constantes mudanças. Há que estudar todo tipo de custos que directa ou indirectamente influencia sobre esta organização enfatizando, neste caso o Preço de Transferência.

Como afirmam Costa e Alves (2001:35), “ em todos os actos da nossa vida, mesmo nos mais elementares, precisamos de informação, vital para a tomada de decisão”. A mesma situação aplica-se para as empresas, onde em qualquer atitude que ela toma avante exige que haja tomada de decisões para prosseguir.

Para além das habilidades essenciais que o tomador de decisão deve possuir, há que considerar que todo o processo decisório organizacional está ligado às informações geradas pela contabilidade gerencial onde o decisor, com base nestas informações, pode fundamentar-se e obter uma maior segurança na tomada de decisão. Com o mundo de negócios cada vez mais competitivo há uma necessidade de obter informações precisas em tempo real que só a contabilidade pode facultar, com vista a capacitar os gestores na tomada de decisão mais correcta.

Neste ambiente de competição, as organizações modernas procuram cada vez mais gestores experientes com habilidades básicas para poder tomar decisões no seu dia-a-dia, quer seja em grupo ou individual, sobre os negócios e destino das empresas.

Segundo as formas de estrutura anteriormente referidos, para que uma organização possa seguir um bom caminho relacionado com o processo de decisão, torna-se imperioso que siga uma estrutura descentralizada, consistindo na segregação das actividades por centros de responsabilidade, onde a alta administração tem a sua autonomia de delegar a autoridade aos gestores, acompanhar e avaliar o desempenho dos mesmos. Ora, numa empresa de grande dimensão torna-se necessário ainda tomar em consideração os custos inter-departamentais e inter-grupais, sendo a base de entrada do Preço de Transferência no trabalho que se segue.

2.2 Centralização versus descentralização da gestão

Centralizar a gestão significa manter o poder de decisão centralizado nas mãos dos principais executivos da organização, os chamados níveis de administração *seniores*, que são responsáveis por todas as decisões da empresa, também conhecidos como a alta administração da organização Horngren, Foster e Datar (2000:219). Neste tipo de administração, os gestores cimeiros detêm todas as decisões organizacionais e os gestores mais baixos apenas prestam serviços de controlo e supervisão sobre os seus subordinados.

As empresas com administração centralizada enfrentam dificuldades de partilhar toda a informação existente, devido à impossibilidade de sua verbalização e também pelo alto custo desta informação pois, não há uma presença física dos tomadores de decisões nos acontecimentos diários das organizações.

A maioria das empresas centralizadas estão impossibilitadas de responder de uma forma rápida e efectiva aos seus ambientes, sendo que um sistema de gestão centralizado é mais cabível nas empresas que se adaptam melhor em ambientes estáveis, devido aos custos de informação existentes num universo variável (Atkinson et al. (2000:613).

Segundo Gomes e Mandim (2005), a essência da descentralização é a delegação de autoridade e responsabilidade aos gestores de escalões inferiores da empresa para tomada de decisão, e o grau de descentralização adoptado poderá variar de acordo com o grau de

assimetria das informações disponíveis à administração central e às gerências das unidades de negócios.

Kotler (1997:8), ao se referir à descentralização, afirma que: a descentralização é um sistema melhor desde que a empresa tenha gerentes altamente qualificados e os sistemas essenciais já instalados, especialmente no tocante à definição de metas para o mercado global, formulação de estratégias e incentivos gerenciais. Prefiro a abordagem descentralizada na administração de grandes empresas. Os gerentes conhecem melhor suas próprias organizações. Quando precisam da aprovação da alta administração, o processo de decisão torna-se lento, sem que as decisões tomadas sejam necessariamente de melhor qualidade.

Assim, pode-se notar que a descentralização contribui bastante para que sejam tomadas rápidas decisões por parte dos gestores das divisões, com base em dados reais e locais pois, o processamento, acesso e armazenamento da informação é processada *in loco*, reduzindo o risco de ruídos na sua transmissão. Este sistema de gestão dá um maior campo de acção por parte da alta administração, que deixa de se preocupar com decisões secundárias do dia-a-dia a curto prazo, passando a se preocupar com decisões cimeiras de médio e longo prazos.

Quando há uma forte interdependência entre as subunidades, onde a decisão de um dos gestores afecta no desempenho do outro, há uma tendência a que a descentralização não surta os efeitos desejados. Daí que quanto maior for a descentralização, há uma maior necessidade de ter um sistema de organização empresarial altamente formalizado, onde as subunidades de negócio ou centros de responsabilidade devem ter uma maior disciplina e discricionariedade às pessoas encarregadas de administrá-las, definindo exactamente os poderes de cada responsável. O Preço de Transferência aqui actua como mais uma ferramenta para suportar estas possíveis tendências que possam ter efeito negativo para a empresa como um todo.

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2003:45), a descentralização não se limita tão-somente à delegação de autoridade em uma estrutura piramidal da empresa, mas principalmente, nas actividades e funções.

Pode-se afirmar então que descentralização consiste na delegação a outrem da liberdade de tomar decisão, sendo que a descentralização total significa mínima restrição e máxima liberdade de decisão para os gerentes dos níveis mais baixos da organização, enquanto a centralização total significa máxima restrição e mínima liberdade de decisão para os gerentes dos escalões mais baixos.

2.3 Centros de responsabilidade

As organizações que velam por uma política inteiramente centralizada correm um grande risco de haver ineficiências ocultas dentre as suas subdivisões. Nesta ordem de ideias, nota-se que a descentralização tem um grande contributo no apuramento dos resultados da organização e avaliação do desempenho dos seus gestores, permitindo que possa ser feita uma análise mais pormenorizada e individualizada no seio da organização.

Anthony e Dearen (1980:102) afirmam que, a divisionalização consiste na divisão da empresa em sectores ou departamentos, com identificação das etapas produtivas de bens e serviços, assim como também seus custos e despesas envolvidos, para atribuir-lhes receitas em função do Preço de Transferência, de modo a medir o resultado económico-financeiro e operacional de cada departamento.

Para questões de estudo da divisionalização existe a chamada **Contabilidade Divisional (CD)** ou **Contabilidade por Responsabilidade** que, segundo Maher (2001:694), é definida como o sistema de informação adaptado à estrutura organizacional de uma companhia, de modo que custos e receitas são agrupados pelo nível de responsabilidade fixado pela estrutura em questão.

A contabilidade por responsabilidade ganhou terreno nestes últimos tempos devido à complexidade organizacional que as empresas têm vindo a enfrentar, onde se torna mais difícil a sua administração. Uma das grandes vantagens da sua aplicação é o facto de possibilitar a análise de desempenho dos gestores de cada centro de responsabilidade.

Para Gomes e Mandim (2005:61), a contabilidade por responsabilidade deve ser acompanhada de uma organização funcional coerente, em que cada unidade administrativa possua um gestor responsável com funções, autoridade e responsabilidades definidas.

Por via destas duas definições pode-se notar que os fundamentos básicos da contabilidade divisional estão direccionados para a geração de resultados das organizações por forma segmentada, onde cada um dos segmentos é analisado separadamente segundo os seus resultados específicos, sendo assim mais fácil analisar o desempenho de cada um dos seus gestores e da empresa em geral. Sendo o Preço de Transferência uma relação entre partes diversificadas de uma mesma organização, fica sendo um ponto fundamental na análise da contabilidade divisional.

Faria (1996:61), afirma que, um caminho que pode ser seguido pelas empresas descentralizadas é segregar a organização em Centros de Responsabilidade pois, a alta administração pode delegar autoridade aos gestores dos centros, bem como avaliar o desempenho dos mesmos. Nesse processo, cada divisão da organização passa a ser tratada como um centro de responsabilidade, definido por Anthony e Govindarajan (2002:180), como “uma unidade da organização sob supervisão de um executivo responsável por suas actividades”.

A expressão *centro de responsabilidade* constitui toda unidade organizacional da empresa, liderada por um gestor responsável dentro de uma ordem hierárquica, onde os diversos departamentos, secções e subsecções buscam produzir resultados próprios.

Neste âmbito de ideias, um centro de responsabilidade é comparado a um pequeno negócio em que o gestor responsável é escalado para administrá-lo, a fim de promover os interesses da empresa. Esta forma organizacional da empresa aliada à implementação da CD permite que os gestores possam controlar, de acordo com a responsabilidade que lhes foi atribuída: custos; receitas e custos; ou receitas, custos e investimentos.

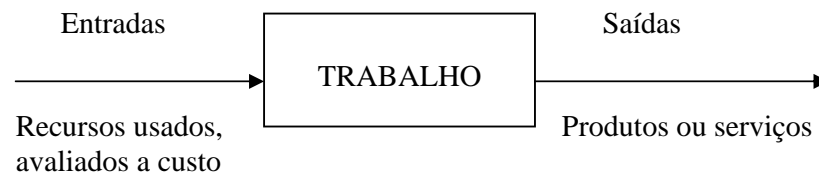
Os centros de responsabilidade podem ser definidos de acordo com os interesses, actividades e ou políticas da alta administração das empresas. Os tipos de centros de

responsabilidade são definidos de acordo com os objectivos e metas que a empresa deseja atingir e de acordo com suas políticas de centralização e descentralização.

O objectivo dos centros de responsabilidade é ajudar a implementar o conjunto de estratégias determinadas pela alta administração da empresa. Para isso, é necessário definir critérios difundidos na empresa, para que todos os responsáveis conheçam as regras antecipadamente e as utilizem com empenho na realização de suas actividades.

A figura abaixo mostra a essência de um centro de responsabilidade.

Figura 1 – Centro de responsabilidade



Fonte: Anthony e Govindarajan (2002:181).

Um centro de responsabilidade tem entradas, que são as quantidades de material, horas de vários tipos de trabalho e de serviços. O centro em causa trabalha esses recursos mas geralmente necessita de capital circulante, equipamentos e outros activos para poder cumprir com o seu trabalho. Como resultado desse trabalho, o centro de responsabilidade tem saídas, que podem ser produtos, se tangíveis, ou serviços, se intangíveis. Todos os centros de responsabilidade têm saídas, pois o que lá se faz traz sempre resultados, ainda que implícitos.

A relação entre dois ou mais Centros de Responsabilidade implicam custos ou proveitos para um dos centros relacionados, sendo aqui que surge o Preço de Transferência e a necessidade do seu estudo.

2.3.1 Tipos de Centros de Responsabilidade

Para o estudo do Preço de Transferência há cinco tipos principais de centros de responsabilidade, segundo a natureza das entradas com valor monetário, das saídas com valor monetário ou de ambas: centros de receitas, centros de despesas, centros de lucros, centros de investimentos e centros de custos.

Faria (1996:66) define **centro de receita** como um segmento de uma organização onde os gestores têm responsabilidade pelas receitas ganhas pelo centro.

Num centro de receitas, as saídas são avaliadas em termos monetários, mas nenhuma tentativa formal é feita para relacionar as entradas com as saídas. Os centros de receitas são voltados para actividades de marketing e não têm responsabilidade de obter lucros (Govindarajan, 2002:228).

Na abordagem do centro de receita, conforme Atkinson et al. (2000:625), avaliam o centro de responsabilidade baseado somente nas receitas que ele gera. Porém, a maioria dos centros de receita incorrem nos custos de venda e comercialização e apresentam vários graus de controlo sobre esses custos. Dessa forma, é comum em tais situações deduzir os possíveis custos do centro de responsabilidade, como salários, custos de promoção e despesas de venda de sua receita de vendas para calcular a receita líquida do centro.

Um **centro de despesas**, para Figueiredo e Caggiano (1992:192), é um centro onde os gastos são incorridos, enquanto que um centro de custo é um centro de produção no qual os custos dos produtos são acumulados.

Já os centros de despesas são centros de responsabilidade nos quais as entradas, ou despesas, são medidas em termos monetários, mas cujas saídas não o são. Para Anthony e Govindarajan (2002:229), há dois tipos de centros de despesas: disciplinados e discricionários e estes correspondem a dois tipos de custos: custos disciplinados, onde seus componentes podem ser estimados em volumes correctos e apropriados com certo grau de

precisão; e custos discricionários, custos para os quais não é possível fazer estimativas acuradas.

Os **centros de lucro**, por sua vez, são centros de responsabilidade em que os gerentes e outros funcionários controlam as receitas e os custos dos produtos ou serviços que produzem.

Um centro de lucro é como um negócio independente, excepto que a administração sénior, e não o gerente do centro de responsabilidade, é que controla o nível de investimento no centro de responsabilidade (Atkinson et al., 2000:627). Os gerentes dos centros de lucros são responsáveis por lucros e, portanto, gerenciam receitas e despesas.

O lucro informado por cada centro é um índice abrangente de desempenho, que reflecte as decisões incorporadas e locais. Se o desempenho da unidade é baixo, ele pode reflectir condições ruins que ninguém na empresa pode controlar. Por isso, as organizações não devem confiar somente nos resultados do centro de lucro para avaliações de desempenho (Atkinson et al., 2000:628).

Anthony e Govindarajan (2002:230), destacam que os centros de lucro apresentam as seguintes vantagens:

- A consciencialização de lucro pode ser aumentada, onde os executivos responsáveis pelos lucros estarão constantemente procurando maneiras de aumentá-los;
- A avaliação do desempenho é ampliada, sendo lucratividade um parâmetro mais completo em relação aos parâmetros de avaliação separada de receitas e despesas.

Por outro lado, os centros de lucro podem apresentar como dificuldade o aumento de desavenças e desentendimentos uma vez que pode ocorrer desacordo a respeito de Preços de Transferência, de apropriação de custos gerais e de direitos sobre as receitas geradas pelos esforços de duas ou mais unidades conjuntamente.

Faria (1996:71), define **centro de investimento** como sendo um segmento da organização onde os gestores têm autoridade de incorrer e controlar custos, obter receitas e controlar

investimentos em activos. É como se fosse uma empresa independente, excepto pelo elo com a organização como um todo.

Os centros de investimento ampliam os princípios dos centros de lucro, associando os lucros divisionais com o capital investido nas divisões. O critério mais usado para determinar o desempenho financeiro dos centros de investimentos é o do retorno sobre capital investido – ROE (Caggiano, 1992:195). Este é o melhor conceito de Centro, pois o lucro deve ser relacionado com o que foi investido, a fim de obter a lucratividade relativa.

Horngren (1985:188) afirma que um **centro de custo (CC)** é o menor segmento de actividade ou área de responsabilidade para o qual se acumulam custos. Quase sempre, os centros de custos são departamentos mas, em alguns casos, um departamento pode ter vários centros de custos. Nos centros de custos os gestores têm responsabilidade exclusiva de incorrer e controlar custos de toda a empresa.

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2003:98), cada CC tem a sua medida específica de avaliação do desempenho económico-financeiro, como segue:

- Centros de Custo Padrão (CCP) – os objectivos são estabelecidos em custos unitários de produção ou actividade;
- Centro de Custo Discricionários (CCD) – são atribuídos orçamentos de despesa que não devem ser ultrapassados e, com esse nível de despesa, devem ser alcançados determinados objectivos;
- Centro de Administração (CA_{adm}) – devem ser determinados níveis de qualidade de serviço interno.
- Centro de Investigação e Desenvolvimento (CID) – definem-se os programas de trabalho e fases do processo de investigação e estabelecem-se metas em relação ao programa a alcançar com o nível de orçamento aprovado;
- Centros de Marketing (CM) – relativos aos custos orçados às actividades de marketing e logística direccionadas aos clientes.
- Centros de Proveitos (CP) – são estabelecidos objectivos de vendas tendo por base o nível de despesa aprovada para o centro de custo.

Nota-se que há uma interligação entre os centros de custos acima mencionados pois, conhecer os tipos de centros de custo faz parte do processo de gestão, com objectivo de buscar o melhor resultado para as empresas, assim como também a implementação de uma política de avaliação de desempenho, para medir os resultados das unidades de negócios e de seus gestores por via dos Preços de Transferencia que são colocados durante a interacção departamental e/ou grupal.

2.4 Avaliação de Desempenho

Peleias (1992:177), ao se referir à avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade, define o termo avaliar como *determinar o valor com reconhecimento de grandeza, intensidade e força*, enquanto que o desempenho é *exercer, cumprir e executar as obrigações e responsabilidades*.

Sendo o Preço de Transferência o montante cobrado por um segmento de uma organização pelos produtos ou serviços que fornece a outros segmentos da mesma organização (Horngren, Sundem e Stratton 2004:340), fica aqui patente a noção de custo e proveito para cada um dos centros de responsabilidade ao lidar com o Preço de Transferência, facto que leva à questão de avaliação de desempenho com base na análise dos custos inerentes a este indicador.

Para avaliar o desempenho de uma empresa é preciso envolver o ciclo económico, suas áreas de responsabilidade e os gestores responsáveis por este ciclo. Desta forma, avaliar desempenho pressupõe que deveriam existir alguns parâmetros de comparação, tais como parâmetros em termos físicos e financeiros, para que sejam confrontados com o desempenho real, em intervalos de tempo distinto.

Faria (1996:201), destaca a importância do Preço de Transferência na avaliação de desempenho das empresas como uma contribuição com pesquisas desenvolvidas para os estudos de contabilidade, partindo de base teórica para usuários práticos deste mecanismo.

Quando um gestor de um centro de responsabilidade é avaliado em conformidade com seu desempenho e resultado ou então se os bens e serviços são transferidos internamente entre os centros de responsabilidade de uma mesma empresa, inicia-se a problemática do Preço de Transferência como factor chave e influente no desempenho de cada Centro de Responsabilidade.

Backer e Jacobsen (1973:98), apresentam cinco objectivos essenciais sobre a avaliação de desempenho:

- Determinar até que ponto as responsabilidades atribuídas à direcção da empresa ou por ela delegada serão cumpridas;
- Identificar os desvios e suas causas quando comparados com os padrões predefinidos;
- Propor medidas de correcção para situações inversas as metas estabelecidas;
- Aumentar a motivação das pessoas com objectivo de melhorar o desempenho; e
- Efectuar comparações com diferentes divisões da empresa.

A avaliação de desempenho, para que tenha validade, é preciso que as metas da empresa sejam claras, objectivas, bem definidas e principalmente divulgadas em todos os escalões da companhia. A alta administração deseja que as metas sejam cumpridas, para tal deverá relacionar essas metas em um plano escrito para acompanhar sua evolução e realização.

Anthony e Welsch (1981:399), afirmam que os aspectos comportamentais afectam a definição do Preço de Transferência, bem como qualquer aspecto de controlo gerencial. Esta afirmação está baseada no conceito de que os indivíduos são influenciados por incentivos positivos ou negativos, que os motiva a agir em determinada direcção.

Quando se tratar de incentivo positivo (recompensa), prevalece a satisfação de uma necessidade ou a expectativa de que uma necessidade será satisfeita e quando se tratar de incentivo negativo (punição), prevalece a privação da satisfação de uma necessidade ou o receio dessa privação.

A alta administração deseja que a organização atinja seus objectivos, no entanto, os membros da organização têm seus próprios objectivos pessoais, e estes não são inteiramente compatíveis com os objectivos da organização, daí que a análise de desempenho com base nos Preço de Transferência não foge à regra, onde a organização deverá manipular os vários incentivos existentes para que os gestores possam fazer o melhor uso do Preço de Transferência sem que prejudique o outro segmento e muito menos o seu próprio segmento.

2.4.1 Critérios económico-financeiros na avaliação de desempenho

A base fundamental da escolha de critérios económico-financeiros na avaliação de desempenho centra-se no pressuposto de que a avaliação das áreas de responsabilidade é feita como se cada área fosse uma entidade económica independente. Nesta base, Backer e Jacobsen (1973:72), explicam que a avaliação de desempenho, com base em medidas económico-financeiras, são indispensáveis, em virtude de medirem os resultados que se relacionam com as metas propostas.

De acordo com Jordan, Neves e Rodrigues (2003:356), os gestores devem ser avaliados segundo a *Quantidade* – montante da sua contribuição para a empresa através do resultado; *Eficácia* – a relação entre o resultado realizado e o orçado; e *Eficiência* – os meios utilizados para a obtenção do resultado.

Ao avaliar os indicadores acima mencionados, o resultado corresponde ao excedente económico entre o valor dos bens ou serviços produzidos e dos recursos consumidos, podendo consistir de lucro ou prejuízo.

Contudo, o lucro por si só não é capaz de captar todas as consequências económicas das actividades de uma empresa descentralizada. Daí a necessidade de gerar um sistema de indicadores financeiros, que junto com os económicos, avaliam o desempenho das actividades realizadas.

Para Iudícibus (1995:275), pode-se escolher, no mínimo, quatro indicadores de desempenho das divisões, como segue:

1. **Margem de Contribuição (MC)** – importante para atender a relação CVR dentro da divisão, porém, não tão útil para avaliação de desempenho;
2. **Margem de Contribuição Controlável (MCC)** – Receita Total (RT) menos Custo Variável (CV) controlável. O problema da medida é a dificuldade de identificar entre controlável e não controlável;
3. **Margem de Contribuição Divisional (MCD)** – mede mais o desempenho da divisão do que do gerente da divisão;
4. **Lucro Divisional Antes do Imposto de Renda (LAIR)** – muitas empresas alocam as despesas gerais e administrativas às divisões, no sentido de alertá-las a gerar lucros necessários para cobrir os gastos e despesas centrais.

Estes indicadores, baseados na margem de contribuição, podem contribuir de forma significativa na avaliação de desempenho das diversas divisões de uma empresa.

Segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2003:357), as vantagens de critérios financeiros resumem-se na possibilidade de medida numa unidade comum, perfeitamente comparável entre empresas e divisões, a unidade monetária; e a possibilidade de serem construídos indicadores com base em princípios contabilísticos geralmente aceites (GAAP).

Definidos os indicadores que demonstram os resultados obtidos para cada responsável, Jordan, Neves e Rodrigues (2003:360), destacam algumas características e qualidades dos critérios económico-financeiros que são:

- **Simplicidade** – os critérios económico-financeiros devem ser facilmente compreendidos pelo gestor e de fácil utilização também;
- **Objectividade** – a técnica utilizada deve ser apropriada para avaliar as actividades de cada responsável, pelo que deve ter em atenção a sua verdadeira missão;
- **Convergência** – o critério de avaliação do desempenho deve traduzir a convergência dos objectivos de cada centro para com os objectivos globais da empresa;

- **Coerência** – o critério de avaliação do desempenho deve reflectir com rigor a natureza de toda e qualquer decisão;
- **Controlabilidade** – o critério a usar só deve integrar os parâmetros sobre os quais o responsável pode agir ou actuar;
- **Integridade** – o indicador deve conter todos os parâmetros que estejam no raio de actuação de cada gestor; e
- **Equidade** – o indicador deve ser considerado justo pelo gestor.

Estas características e qualidades, quando bem delineadas e aplicadas, tendem a levar as organizações à obtenção de êxito em seus objectivos, uma vez que os gestores estão engajados e comprometidos com as metas. Ora, o Preço de Transferência satisfaz todos os critérios acima mencionados, desempenhando por isso um papel muito importante na avaliação de desempenho.

2.4.2 Critérios não-financeiros de avaliação de desempenho

Johnson e Kaplan (1993:222, afirmam que os indicadores não-financeiros devem se basear na estratégia da empresa, incluindo parâmetros de produção, comercialização, planeamento e desenvolvimento. Nem todos os indicadores não-financeiros serão considerados relevantes para as divisões ou para a empresa como um todo, e por esta razão, se torna necessário a definição de um número limitado de objectivos, que a empresa e as divisões tenham condições de alcançar.

Segundo Atkinson et al. (2000:719), várias empresas têm apercebido que as recompensas por reconhecimento podem ser mais efectivas na motivação dos funcionários do que gratificações em dinheiro. Estas gratificações referem-se a pouco ou nenhum dinheiro, e podem ser a título de exemplo: congratulações do gerente, uma citação pessoal, reconhecimento em público pelo trabalho realizado e reuniões de encerramento de projectos para elevar a moral da equipe de trabalho.

Note-se que o objectivo comum das empresas é buscar a melhoria contínua do desempenho, apoiada nos indicadores, além de uma estrutura capaz de gerar informações

necessárias à tomada de decisões. O Preço de Transferência pode, neste mesmo âmbito, servir de base segura de avaliação de desempenho por se tratar de um instrumento frequente e comum a toda organização e capaz de gerar informações benéficas para a tomada de decisões.

Shank e Govindarajan (1995:242), destacam vantagens no uso de indicadores não-financeiros para avaliação de desempenho pelo facto de estarem directamente associados com a estratégia da empresa de maneira mais fácil e por serem exequíveis e poderem ser aplicados na área mais baixa do organigrama da organização.

Por outro lado, os mesmos autores também apontam algumas desvantagens no uso de indicadores não-financeiros na avaliação de desempenho pela sua dificuldade de mensurar e atribuir valores às melhorias realizadas e pelo facto de poderem entrar em conflito com os indicadores financeiros.

Nota-se que cada vez mais é de fundamental importância, manter dentro das empresas desenvolvimento de pessoal competente e equipe treinada, pois se a informação é um parâmetro importante para aumentar a competitividade e eficácia das organizações, as pessoas é que são as responsáveis pelo seu manuseio e pelo processo decisório. E como o Preço de Transferência é um medidor de desempenho complexo, fica imprescindível que os gestores tenham que ter qualificações competentes para tomada de decisões firmes e estratégicas para benefício da empresa como um todo, usando todo conhecimento das transacções e objectivos da organização.

2.5 Preço de Transferência

2.5.1 Breve historial

Pelo que se sabe sobre os Preços de Transferência, os vários estudos são datados de 1956 e devem-se à National Association of Accountants (NAA), sediada nos Estados Unidos da

América (EUA). Os diversos estudos da NAA coincidiram com a divulgação de diversos outros artigos teóricos¹, cada um fazendo apenas uma abordagem microeconómica.

No seu estudo, a NAA afirma que o objectivo dos Preços de Transferência era o controlo do investimento em capital, onde os Preços de Transferência obtêm-se acrescentando ao custo de produção uma margem que representa o retorno sobre as vendas ou sobre o investimento, por isso as divisões são encaradas como quase centros de resultados e a avaliação do desempenho é julgada em função dos resultados da empresa como um todo.

Tendo em conta esta análise não se pode afirmar que nesta época existisse uma prática sistemática de uma verdadeira política de Preços de Transferência.

Na década de 60 verificou-se uma enorme tendência para a descentralização e para estruturar as organizações em centros de resultados. Esta evolução deveu-se à informação disponível em diversos trabalhos divulgados a nível internacional e ao desenvolvimento de modelos matemáticos e também ao recurso à programação linear. Assim, foi possível determinar Preços de Transferência que permitem uma afectação óptima dos recursos com restrições de capacidade.

Os anos 70 foram marcados pela emergência de uma abordagem económica da informação por parte da contabilidade de gestão, concentrando-se na natureza económica da informação, isto é: na procura, no valor e nos custos financeiros e não financeiros de informação². Esta década foi também marcada por um enorme interesse pelo conceito de estratégia empresarial.

Assistiu-se ainda a um súbito acréscimo da literatura teórica e empírica sobre os Preços de Transferência devido, particularmente, à enorme expansão das multinacionais americanas que introduziram sistemas de Preços nas Transferências externas para melhor controlarem os comportamentos dos responsáveis das filiais e avaliar a sua performance e a da empresa de modo que o reflexo no grupo como um todo seja positivo.

¹ Cook (1955), Dean (1955), Stone (1956) e Hirshleifer's (1956).

² Kaplan (1984), Ezzamel e Hart (1987), Kaplan e Atkinson (1998), Drury (1998) e Armstrong e Jones (1992).

A principal diferença relativamente à década anterior é a aplicação a nível internacional da política dos Preços de Transferência, já que o desenvolvimento a nível interno em empresas de diversos países (América e Europa) foi muito relevante na década de 60. O estudo dos Preços de Transferência conheceu um desenvolvimento muito significativo nos anos 80 e 90 devido aos desafios que as organizações em geral e as unidades industriais em particular tiveram de enfrentar graças à evolução rápida das novas tecnologias de gestão da produção, nomeadamente a concepção e projecto assistidos por computador (CAD – Computer Aided Design), a produção integrada em computador (CIM – Computer Integrated Manufacturing) e os sistemas de produção flexíveis (FMS – Flexible Manufacturing Systems).

As alterações das tecnologias contribuíram para uma nova era da Contabilidade de Gestão, na medida em que o enfoque tem vindo a mudar-se para:

- A análise estratégica de custos através do custeio pelas actividades (ABC – Activity Based Costing) e os indutores/geradores de custos (cost drivers);
- O tempo justo (JIT – Just In Time) e as existências nulas;
- O custo objectivo ou o custo alvo (target costing);
- A gestão e o controlo da qualidade total (TQM/TQC – Total Quality Management/Total Quality Control).

Desde 1980, a investigação na área dos Preços de Transferência tem concentrado o interesse de diversos países (América e Europa) não apenas a nível académico mas também na prática corrente das empresas que utilizam sistemas de Preços de Transferência nas suas transacções, o que permite comprovar a investigação teórica³.

Segundo Emmanuel e Mehafdi (1994:401), verifica-se que na prática foram as empresas americanas as pioneiras em matéria de Preços de Transferência e destacam que continuam a ser escassas as evidências empíricas disponíveis, como comprova a seguinte passagem: *“A escassez de informação sobre a prática das empresas na década actual implica que não haja possibilidade de se saber qual o impacto das tecnologias de produção (avançadas) na concepção e implantação de sistemas de Preços de Transferência e o seu*

³ “Transfer Pricing”, Emmanuel, C. e Mehafdi, M. (1994).

futuro em contexto ABC (Activity Based Costing), JIT (Just in Time) e Custo Alvo (Target Costing)”.

2.5.2 Conceitos de Preço de Transferência

Pereira e Oliveira (1999:418) afirmam que o preço de transferência é definido como o valor pelo qual são transferidos bens e serviços entre as actividades e áreas internas de uma organização.

Preços de Transferência internos são os preços dos bens vendidos por uma divisão a outra dentro da mesma empresa. O termo Preço de Transferência é o preço que uma sub-unidade (segmento, departamento ou divisão) de uma organização cobra pelo produto ou serviço fornecido a outra da mesma organização (Horngren; Foster; Datar, 2000:639).

De uma forma geral, o Preço de Transferência é um valor definido em termos monetários para registrar as transferências de bens e serviços realizadas entre os centros de responsabilidade de uma empresa ou das suas divisões.

2.5.3 Objectivos do Preço de Transferência

A avaliação de mérito de qualquer sistema de Preço de Transferência implica conhecer os objectivos globais da empresa. Neste contexto, a fixação de Preços de Transferências adequados interessa, em primeiro lugar, à própria organização pois uma eventual cobrança a maior ou a menor implicará desvio de lucros, distorcendo os resultados globais do grupo.

Anthony e Govindarajan (2002:259) entendem que um Preço de Transferência deve ser determinado de forma a cumprir os seguintes objectivos:

- Proporcionar a cada segmento a informação relevante necessária para permitir avaliações entre incorrer em custos da empresa e obter receitas;

- Induzir a decisões com congruência de objectivos, isto é, o sistema deve ser projectado de forma que as decisões que aumentam os lucros da unidade aumentem também os lucros da empresa;
- Contribuir para a avaliação do desempenho económico de todos os centros de lucro;
- e
- O sistema deve ser simples de entender e fácil de administrar.

Figueiredo e Caggiano (1992:195), ao se referir sobre Preço de Transferência, afirmam que a avaliação do desempenho gerencial baseada no lucro divisional requer que o Preço de Transferência seja calculado de maneira que reflecta verdadeiramente o valor adicionado ao produto pelo centro vendedor; se ele é estabelecido muito alto, reflectirá favoravelmente para o centro vendedor e desfavoravelmente para o centro comprador ou vice-versa.

Assim, a característica principal de um sistema de fixação de Preço de Transferência é permitir à organização buscar simultaneamente a descentralização da autonomia sem renunciar aos benefícios da centralização, conhecer os resultados de cada centro de responsabilidade e avaliar o real desempenho dos gestores.

2.5.4 Métodos de determinação dos Preços de Transferência

O termo Preço de Transferência é limitado ao valor de uma transferência de produtos ou serviços em transacções em que pelo menos uma das partes envolvidas é um centro de lucro, pois uma empresa independente nunca transferiria normalmente produtos e serviços a outra empresa pelo valor de custo ou por valor menor do que o custo.

O lucro como parâmetro de avaliação do desempenho é especialmente apropriado, pois habilita a alta administração a usar uma medida universal, em vez de vários parâmetros, que frequentemente apontam em várias direcções.

Atkinson et al. (2000:633), aduzem que as empresas adoptam quatro métodos diferentes para determinar o preço de transferência: baseado no mercado, baseado em custos, negociados ou concorrência e administrado. Porém, além destes quatro métodos estudados

por estes autores, pode-se também estudar e aplicar o método baseado no custo de oportunidade.

Para suportar as definições abaixo recorreu-se a tabelas de exemplos baseadas com as seguintes informações:

Tabela 1: Informação geral de aplicação do modelo

GASTOS	VALOR (Milhares de Meticais)
Compra de 100 unidades de matéria-prima (a proporção unidade produzida x consumo de matéria-prima é de 1:1)	MZN 10,00 por unidade
Mão de obra directa (produção)	MZN 5,00 por unidade produzida
Comissões sobre vendas	10%
Despesas administrativas (identificadas directamente às áreas)	
Compras	MZN 100,00
Produção	MZN 150,00
Vendas	MZN 160,00
Preço de venda do produto acabado	MZN 26,00 por unidade
Mark-up para transferência pelo custo total + margem	20%
Preço de transferência negociado	
Compras (matéria-prima)	MZN 15,00 por unidade
Produção (produtos em processo)	MZN 19,00 por unidade
Preços correntes de mercado	
Compras (matéria-prima)	MZN 13,00 por unidade
Produção (produtos em processo)	MZN 22,00 por unidade
Custo de oportunidade	
Compras (matéria-prima)	MZN 12,00 por unidade
Produção (produtos em processo)	MZN 20,00 por unidade
Activos à disposição das áreas	
Compras	MZN 10.000,00
Produção	MZN 10.000,00
Vendas	MZN 10.000,00

Fonte: Adaptado de Junqueira, Emanuel e Moraes (2001:333).

2.5.4.1 Preço de Transferência baseado no Mercado

O preço de mercado só é válido quando existe competição no mercado e, segundo Hansen e Mowen (1994:842), um mercado perfeitamente competitivo requer quatro condições:

1. A divisão que produz o produto intermediário como um todo é pequena relativa ao mercado e não pode influenciar no preço do produto;
2. O produto intermediário não se distingue diante dos demais produtos concorrentes;
3. As empresas podem entrar e sair facilmente do mercado;
4. Os consumidores, produtores e donos dos recursos têm pleno conhecimento do mercado onde actua.

Os preços de mercado externo são a base mais apropriada para estimar o valor das mercadorias ou serviços transferidos entre os centros de responsabilidade. O preço de mercado provê uma estimativa independente do produto ou serviço transferido e provê como cada centro de lucro contribui para o lucro total ganho pela empresa na transacção como, por exemplo, a divisão de vendas ao invês de transferir a mercadoria internamente, poderia vendê-la externamente e da mesma forma, a divisão de compras poderia comprar externamente em lugar de receber a transferência interna.

O Preço de Transferência ideal é baseado num preço normal de mercado, bem estabelecido, de um produto idêntico àquele que está sendo transferido e o mesmo pode ser ajustado para baixo, para reflectir economias resultantes do facto de se tratar de produto interno da empresa. Não há, por exemplo, provisões para créditos incobráveis, custo de publicidade e certas despesas de vendas, quando os produtos são transferidos de uma unidade para outra, dentro da empresa (Anthony; Govindarajan, 2002:262).

Tabela 2: Preço de Transferência baseado no mercado

Preço de mercado				
	Compras	Produção	Vendas	Total
Receitas brutas	1,300.00	2,200.00	2,600.00	6,100.00
(-) Matéria-prima	1,000.00	-	-	1,000.00
(-) Mão de Obra Directa	-	500.00	-	500.00
(-) Custos Transferidos	-	1,300.00	2,200.00	3,500.00
(-) Comissões s/ vendas	-	-	260.00	260.00
(=) MC	300.00	400.00	140.00	840.00
(-) Desp. Administrativas	100.00	150.00	160.00	410.00
(=) LAIR	200.00	250.00	- 20.00	430.00
Activos à disposição da divisão	10,000.00	10,000.00	10,000.00	30,000.00
ROI	2.00%	2.50%	-0.20%	1.43%

Fonte: Adaptado de Junqueira, Emanuel e Moraes (2001:333).

Nota-se pelos conceitos apresentados que o preço baseado no mercado é um preço interessante, pois o valor a ser praticado é o valor de mercado, subentendendo-se tratar do preço que o receptor das mercadorias ou serviços estaria pagando, caso fosse adquirir de fornecedor externo à empresa.

2.5.4.2 Preço de Transferência baseado em custos

Se os preços de mercado não estão disponíveis, os Preços de Transferências internos podem ser definidos com base nos custos, que é determinado pelo somatório dos custos fixos e custos variáveis alocados de forma directa ou indirecta aos produtos ou serviços.

Para Atkinson et al. (2000:635), quando um bem ou serviço transferido não tem um preço de mercado bem definido, uma alternativa a se considerar é a transferência de valor baseado no custo. Alguns valores de transferência mais comuns são custo variável e custo fixo mais algum percentual de mark-up.

Jordan, Neves e Rodrigues (2003:382), afirmam que tendo por base os custos, as formas mais correntes de fixar os Preços de Transferência interna são: custo real, custo padrão, custos *standard* com uma margem, custo marginal e preço sombra (*shadow price*).

2.5.4.2.1 Custo real

Este modelo pressupõe a determinação do preço em função dos custos efectivamente suportados para produzir o bem ou o serviço. De notar porém, que podem existir situações em que um Preço de Transferência baseado no Custo Real (CR) não deve ser utilizado, pois não avalia os gestores de forma justa, nem os motiva para a utilização de serviços ou produtos internos, o que é contrário aos princípios da gestão e aos interesses da empresa.

O uso deste modelo de determinação de Preço de Transferência pode levar a decisões maléficas para a empresa e à sub-otimização de determinada divisão. E se o custo for utilizado como Preço de Transferência, a divisão que vendeu jamais terá lucro em uma transferência interna, enquanto que a única divisão que terá lucro é a divisão que faz a venda final ao cliente. Daí que Padoveze (2003:457), refere que o custo real é um critério de Preço de Transferência, mas não é recomendado. Transferir produtos e serviços internamente, mensurando sua receita pelo custo real não traz nenhuma vantagem informacional ou motivacional.

Tabela 3: Preço de Transferência baseado no custo real

Custo Total Realizado				
	Compras	Produção	Vendas	Total
Receitas brutas	1,100.00	1,750.00	2,600.00	5,450.00
(-) Matéria-prima	1,000.00	-	-	1,000.00
(-) Mão de Obra Directa	-	500.00	-	500.00
(-) Custos Transferidos	-	1,100.00	1,750.00	2,850.00
(-) Comissões s/ vendas	-	-	260.00	260.00
(=) MC	100.00	150.00	590.00	840.00
(-) Desp. Administrativas	100.00	150.00	160.00	410.00
(=) LAIR	-	-	430.00	430.00
Activos à disposição da divisão	10,000.00	10,000.00	10,000.00	30,000.00
ROI	0.00%	0.00%	4.30%	1.43%

Fonte: Adaptado de Junqueira, Emanuel e Moraes (2001:333).

Esta forma de determinação de Preço de Transferência não permite a obtenção de lucro, pois o total da receita se iguala ao dos gastos, não permitindo uma avaliação de eficiência operacional e nem eficácia dos lucros.

2.5.4.2.2 Custo-padrão

Santos (1995:177), explica que o Custo-Padrão (CP) é o custo determinado antecipadamente daquilo que deveria acontecer em termos físicos e monetários e que o padrão está inserido no contexto do processo de gestão.

O objectivo do CP é de fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido, sendo uma técnica auxiliar da contabilidade de custos e não outro método ou critério de contabilização dos custos.

O estabelecimento de custo-padrão requer dos gestores acompanhamento constante e revisão destes custos de forma a atingí-lo e analisar os desvios decorrentes entre o Custo Padrão e o Custo Real para eliminá-los.

2.5.4.2.3 Custo standard com uma margem

A fixação de um Preço de Transferência a partir de um CP acrescido de uma margem tem a vantagem de criar um espírito mais empresarial entre os centros fornecedores e clientes. No

entanto, a sua aplicação é prejudicada pelo facto de não ser fácil de identificar o quantitativo mais adequado da margem.

Padoveze (2003:457), afirma que o Custo-Padrão mais margem de lucro é uma variação do critério do Custo-padrão, acrescentando ao custo uma margem-padrão de lucratividade, buscando aspectos adicionais de motivação. É um dos critérios mais utilizados pois a unidade transferidora deverá, em princípio, apresentar esta margem-padrão de lucro como resultado global.

Este sistema permite criar um espírito mais empresarial entre os centros fornecedores e clientes, desde que se estabeleça margens adequadas baseadas no valor do investimento e retorno esperado.

Tabela 4: Preço de Transferência baseado no custo real com uma margem

Custo Total + Margem (20%)				
	Compras	Produção	Vendas	Total
Receitas brutas	1,320.00	2,364.00	2,600.00	6,284.00
(-) Matéria-prima	1,000.00	-	-	1,000.00
(-) Mão de Obra Directa	-	500.00	-	500.00
(-) Custos Transferidos	-	1,320.00	2,364.00	3,684.00
(-) Comissões s/ vendas	-	-	260.00	260.00
(=) MC	320.00	544.00	- 24.00	840.00
(-) Desp. Administrativas	100.00	150.00	160.00	410.00
(=) LAIR	220.00	394.00	- 184.00	430.00
Activos à disposição da divisão	10,000.00	10,000.00	10,000.00	30,000.00
ROI	2.20%	3.94%	-1.84%	1.43%

Fonte: Adaptado de Junqueira, Emanuel e Moraes (2001:333).

Esse método induz a resultados ilusórios, pois além de incorporar deficiências relativas ao conceito de custo utilizado, incorpora também a distorção causada pela arbitragem do markup. Entretanto, pode ser utilizado quando não for possível identificar o preço de mercado do produto ou serviço transferido.

2.5.4.2.4 Custo marginal – variável

No contexto de Preço de Transferência, os custos variáveis são às vezes usados como sinónimos de custos incrementais ou marginais.

Para Faria (1996:133), o custo marginal é a variação verificada no custo em função de uma variação da quantidade produzida de um bem ou serviço, ou seja, representa o aumento verificado nos custos de produção em função da produção de mais uma unidade.

Dado que os custos fixos geralmente não sofrem variações quando há alterações sem relevância na produção, as mudanças em relação ao custo total provêm das alterações nos custos variáveis.

No longo prazo, o Preço de Transferência baseado no custo marginal tem restrição na avaliação de desempenho, visto que resulta em perdas para o centro de negócio vendedor e pode prejudicar a motivação que é uma das razões da descentralização.

Kaplan (1982:152), apresenta desvantagens para este sistema como segue:

- Conflitos com a autonomia de cada centro de negócio, que é reduzida pois, o lucro de um centro de negócio pode acarretar prejuízo para o outro centro;
- Dificuldades para implementar o custo marginal, caso o mesmo tenha variação acima da faixa demandada, principalmente se existir mais de um centro comprador;
- e
- O custo marginal pode ser indeterminado para centros que ofertam com capacidade plena e, que incentive o centro de negócio comprador a representar de maneira equivocada a função de custo.

A utilização desta metodologia é importante quando não existir demanda de mercado para produtos intermediários.

2.5.4.2.5 Preço sombra (*shadow price*)

O Preço Sombra (PS) ou Shadow Price identifica o valor de uma unidade de recurso para cada restrição, ou seja, quanto a função objectiva (normalmente, lucro) aumentará se for aumentado o lado de cada restrição por unidade.

Para Kanitz (1977:49), o PS é interpretado como lucratividade adicional que a empresa obteria se a divisão A (ociosa) aumentasse a sua capacidade produtiva.

Nota-se que este sistema não é recomendável para as empresas descentralizadas que têm a intenção de avaliar o desempenho dos gestores dos centros de negócios pois, segundo Faria (1996:152), o grande inconveniente é que a partir do momento em que o gestor entender que através da programação linear serão distribuídos lucros para os centros com recursos escassos, dificilmente comunicará correctamente sobre a capacidade produtiva de seu centro.

2.5.4.2.6 Preço de Transferência negociado

A descentralização por centros de responsabilidade implica que os gestores tenham ampla liberdade de actuação sobre as actividades relacionadas, inclusive no que diz respeito a negociação dos Preços de Transferência.

Algumas empresas permitem que os centros de responsabilidade vendedores e compradores, quando têm capacidade interna disponível, possam negociar os Preços de Transferência através de decisões tomadas por um comité ou administração central, sendo que Garrinson e Noreen (2001:293) conceituam Preço de Transferência negociado como um preço ajustado entre a divisão que adquire e a divisão que vende.

Esta metodologia permite autonomia das divisões e é coerente ao espírito de descentralização, além de fornecer aos gestores melhores informações sobre os custos e benefícios potenciais da transferência na empresa. Neste caso os gestores envolvidos se reúnem para definir os termos e as condições do Preço de Transferência que deverá ser aceite pelas partes.

A negociação requer certa confrontação entre os gestores e disso pode ocorrer um impacto comportamental negativo, principalmente quando personalidades conflitantes e desejosas do poder estiverem negociando.

A premissa do Preço de Transferência negociado é o acordo, de contrário podem decidir não fazer a transferência, o que poderá ser pernicioso para a companhia. Porém, há que se considerar que em alguns casos não há fornecedores externos e que o melhor caminho para ambas as divisões é a negociação.

No Preço de Transferência negociado, os centros podem pesquisar no mercado o preço do produto em questão e compará-lo com os preços internos, ou seja, o centro consumidor tem a total liberdade de decidir comprar no mercado ou comprar internamente. Porém, o Preço de Transferência negociado e as decisões de produção, podem reflectir nas habilidades relativas da negociação de ambas as partes, em vez de considerações económicas (Atkinson et al., 2000:658).

Tabela 5: Preço de Transferência Negociado

Preço Negociado				
	Compras	Produção	Vendas	Total
Receitas brutas	1,500.00	1,900.00	2,600.00	6,000.00
(-) Matéria-prima	1,000.00	-	-	1,000.00
(-) Mão de Obra Directa	-	500.00	-	500.00
(-) Custos Transferidos	-	1,500.00	1,900.00	3,400.00
(-) Comissões s/ vendas	-	-	260.00	260.00
(=) MC	500.00	- 100.00	440.00	840.00
(-) Desp. Administrativas	100.00	150.00	160.00	410.00
(=) LAIR	400.00	- 250.00	280.00	430.00
Activos à disposição da divisão	10,000.00	10,000.00	10,000.00	30,000.00
ROI	4.00%	-2.50%	2.80%	1.43%

Fonte: Adaptado de Junqueira, Emanuel e Moraes (2001:333)

O Preço de Transferência negociado depende da habilidade do mediador em negociar com os gestores dos centros envolvidos, visto que podem ter diferentes estilos de gestão, diferentes critérios de decisões, horizontes de tempo e percepção da realidade, porém, possuem alguns atributos comuns. O risco reflecte-se no facto dos gestores não chegarem a acordo e ter que haver intervenção da alta administração para resolver a questão.

2.5.4.2.7 Preço de Transferência administrado

Em grandes empresas os Preços de Transferências não precisam ser fixados pela administração central elas têm as melhores informações a respeito do mercado e dos

custos, estando assim mais capacitadas para alcançar preços razoáveis. No entanto, há casos em que as unidades são obrigadas a negociar entre elas, sendo que a matriz estabelece um conjunto de regras formando os Preços de Transferência e escolhendo fontes de suprimento das unidades da empresa (Anthony; Govindarajan, 2002:268).

O Preço de Transferência administrado pode prover um efeito motivacional negativo se os membros de algum centro de responsabilidade acreditarem que a aplicação de tais regras é injusta para o seu lado.

Em caso de desacordo, a responsabilidade de resolver é atribuída a um único executivo, que anuncia pessoalmente o Preço de Transferência a ser praticado; ou é formada uma comissão para resolver os desacordos sobre Preços de Transferência. De qualquer forma, o impasse a ser resolvido cabe a um alto executivo da matriz ou um grupo (Anthony; Govindarajan, 2002:269).

Para o caso deste tipo de Preço de Transferência, a alta administração poderá decidir pelo seu uso com vista a ganhar vantagens competitivas sobre os seus concorrentes, evitando que os mesmos possam adquirir os seus bens ou serviços.

2.5.4.2.8 Preço de Transferência baseado no custo de oportunidade

Para Horngren (1978:528), o custo de oportunidade é o sacrifício mensurável da rejeição de uma alternativa e o lucro máximo que poderia ter sido obtido se o bem, serviço ou capacidade produtiva tivessem sido aplicados em outro uso opcional.

Martins (2003:234), ao se referir sobre o conceito de custo de oportunidade, afirma que o custo de oportunidade é um conceito chamado de “económico” e “não contabilístico”, o que em si só explica o seu não muito uso em Contabilidade Geral ou de Custos pois o mesmo representa o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra.

O custo de oportunidade ocorre quando existem recursos escassos destinados a produção ou comercialização de bens e serviços e é dependente do grau de competição e da ociosidade ou não da capacidade produtiva instalada, reflectindo no valor de um recurso e em seu melhor uso alternativo.

Tabela 6: Preço de Transferência baseado no custo de oportunidade

Preço Baseado no Custo de Oportunidade				
	Compras	Produção	Vendas	Total
Receitas brutas	1,200.00	2,000.00	2,600.00	5,800.00
(-) Matéria-prima	1,000.00	-	-	1,000.00
(-) Mão de Obra Directa	-	500.00	-	500.00
(-) Custos Transferidos	-	1,200.00	2,000.00	3,200.00
(-) Comissões s/ vendas	-	-	260.00	260.00
(=) MC	200.00	300.00	340.00	840.00
(-) Desp. Administrativas	100.00	150.00	160.00	410.00
(=) LAIR	100.00	150.00	180.00	430.00
Activos à disposição da divisão	10,000.00	10,000.00	10,000.00	30,000.00
ROI	1.00%	1.50%	1.80%	1.43%

Fonte: Adaptado de Junqueira, Emanuel e Moraes (2001:333).

As definições do custo de oportunidade demonstram a importância do ganho entre os centros de responsabilidade, ou seja, o Preço de Transferência deve ser vantajoso para o centro vendedor, para o centro comprador e para toda a empresa.

Notou-se neste capítulo que não existe um sistema de Preço de Transferência adequado a todos os propósitos das empresas. Porém, sem a sua utilização a empresa fica impossibilitada de avaliar o desempenho dos centros de responsabilidade e dos gestores envolvidos nas transacções internas de bens e serviços.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados obtidos desta pesquisa partem de dados básicos que foram possíveis recolher das duas empresas pesquisadas, como sejam a sua localização, características, tipo de empresa, composição accionária e número de empregados. Estes dados foram possíveis obter com base no questionário em anexo (Anexo 1) composto por questões na sua maioria de âmbito fechado por forma a evitar o desvio do foco da pesquisa.

3.1 Caracterização das empresas pesquisadas

A primeira parte do questionário visa obter informações que caracterizam a empresa quanto à sua razão social, data da constituição, actividade económica e seus principais clientes como forma de satisfazer os objectivos específicos do trabalho.

Segundo a entrevista, pode-se apurar as seguintes informações em relação aos aspectos acima referenciados:

Nr de Ordem	Razão Social	Natureza Jurídica	Número de Empregados	Data de Fundação	Actividade Económica	Principais Clientes
1	Sociedade Agrícola de Tabacos	Sociedade Anónima	102	Antes de 1975	Produção e venda de Cigarros	BAT Moçambique
2	British American Tobacco Moçambique	Sociedade Anónima	22	2001	Venda de Cigarros	- CP Holding - SABIR - FV Express

Segundo a tabela acima pode-se notar que entre as duas empresas há uma diferença longa em termos de início da actividade económica activamente em Moçambique e existe uma mera subordinação no que concerne à empresa-mãe face à sua filial pois o único cliente da filial é a própria empresa mãe enquanto que esta última tem clientes fora do grupo.

A empresa mais antiga Sociedade Agrícola de Tabacos (SAT) é quem iniciou o negócio de produção e venda de cigarros em Moçambique, tendo-se aliado ao grupo British American

Tobacco (BAT) em 2001 com o nascimento do grupo no nosso país, o que de certa forma foi facilitada pois, segundo os entrevistados, o negócio era já rentável desde sempre.

A divergência exorbitante face ao número de empregados entre as duas companhias deve-se ao facto da SAT ter que efectuar a produção e venda enquanto que a BAT lida apenas com a venda exigindo, neste âmbito um número menor de trabalhadores. Este facto vem ampliar o mérito da empresa em ser um grande centro gerador de emprego para o país em que opera pois o número de empregados envolvente de uma forma agregada é de louvar.

No que concerne à localização estratégica das indústrias, foi possível apurar por via de entrevista que ambas estão actualmente no mesmo edifício como forma de redução de vários custos relacionados com a distância e comunicação que anteriormente eram incorridos.

Por várias questões aleatoriamente efectuadas e pelo nível de negócios que o grupo obtém foi possível apurar que a maioria dos resultados são de certa forma subdivididos numa percentagem superior para a empresa-mãe em 95% por forma a maximizar os resultados globais do grupo, uma vez que os custos associados ao negócio são em menor escala para a empresa-mãe.

3.2 Características gerais dos gestores respondentes

Na segunda parte do questionário tentou-se verificar o perfil académico e profissional de cada respondente por forma a obter conclusões mais concretas e eficientes no que concerne às suas respostas.

A tabela abaixo mostra de forma resumida os dados mais importantes que se puderam retirar dos respondentes.

CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA			CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS RESPONDENTES				
Nr de Ordem	Natureza Jurídica	Data de Fundação	Número de Gestores	Tempo de actividade e na função	Nível Académico	Área de Formação	Participação em cursos de Formação
1	Sociedade Anónima	Antes de 1975	2	Média 10 anos	- Técnico Profissional - Bacharelato	Contabilidade	Frequente
2	Sociedade Anónima	2001	4	Média 6 anos	- Superior	- Contabilidade e Auditoria - Gestão	Frequente

No total de 6 indivíduos que responderam ao questionário pode-se notar uma fraca afluência de formação de nível superior para a empresa subsidiária e auferir também que a maioria dos gestores estão formados na área de ciências contabilísticas, facilitando assim a sua integração no processo de Preço de Transferência.

No que concerne ao tempo de trabalho dos gestores de Preço de Transferência, verificou-se que a maioria dos gestores, com ênfase para a empresa subsidiária, exercem este cargo devido ao seu trabalho prático e não pelo seu grau académico, sendo esta suportada pela sua experiência profissional, o que converge numa fraca rotatividade dos mesmos pelas várias funções da empresa. O mesmo não acontece com os gestores da empresa-mãe pois nota-se que a maioria tem pouco tempo a exercer as funções de gerência e todos têm formação superior.

Como forma de reverter a situação acima referida, nota-se uma grande participação dos gestores em cursos de capacitação e formação, o que de certa forma traz mais valias pelo facto dos cursos serem qualificados e reconhecidos a nível profissional.

Quanto ao gênero dos respondentes pode-se notar uma boa afluência de mulheres no processo de tomada de decisões relativas ao Preço de Transferência, facto considerado positivo.

De uma forma geral, todos os repondentes têm competências suficientes para que possam levar a cabo tomadas de decisões relacionadas com o Preço de Transferência, bastando para isso que os seus superiores hierárquicos adotem um sistema que permita aos gestores de níveis inferiores tomarem decisões.

3.3 Métodos e técnicas utilizados para a determinação dos Preços de Transferência

Na terceira parte do questionário, mais concretamente da 1ª à 9ª questão, procurou-se saber sobre as formas de decisão usadas na empresa, seja ela centralizada ou descentralizada; a gestão do orçamento, dos gastos, dos investimentos e acompanhamento das suas variações; a autonomia dos gestores face às tomadas de decisão em relação aos Preços de Transferências; e métodos usados para a determinação dos preços internos de transferência.

3.3.1 Descentralização da gestão nas empresas pesquisadas

Com base nas respostas dadas na primeira questão do terceiro bloco do questionário que se referia concretamente à predominância dos tipos de decisão existentes na empresa foi possível obter a tabela abaixo.

Tipo de Decisão	Empresa-Mãe	Empresa Subsidiária	Média
Decisão Centralizada	30%	40%	35%
Decisão Descentralizada	60%	50%	55%
Outro (mista/aleatória)	10%	10%	10%
TOTAL	100%	100%	100%

Segundo a tabela acima, pode-se notar que para ambas empresas existe uma maior percentagem de tomadas de decisões descentralizadas face às centralizadas, sendo que a BAT tem uma maior percentagem de tomadas de decisões face à SAT, sendo tal facto devido à subordinação da SAT face à BAT, vinculando todo tipo de decisões de alto risco para a alta administração que se encontra na empresa-mãe.

De forma resumida pode-se notar que o facto das indústrias tenderem a tomar decisões mais descentralizadas tende a ir de acordo com os conceitos de (des) centralização referidos no âmbito da reflexão teórica acima referenciada.

3.3.2 Autonomia na tomada de decisões nas unidades de negócio

A segunda questão do terceiro bloco do questionário tinha em vista apurar o grau de autonomia dos gestores dos segmentos da empresa face à tomada de decisões em relação

ao Preço de Transferência praticado. Para tal foi elaborada uma tabela em forma de questionário que idealiza os aspectos de gestão (Preço de Transferência; Administração do orçamento; aprovação de despesas e investimentos) em relação a cada centro de responsabilidade e por unidade de negócio, segundo uma qualificação que varia de 1 a 5 pontos.

Com base nas respostas obtidas foi possível conceber a seguinte tabela:

Aspectos de Gestão	Unidades de negócios					Centro de responsabilidade				
	Extrema	Muita	Razoável	Pouca	Nenhuma	Extrema	Muita	Razoável	Pouca	Nenhuma
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Preços de transferência	5%	10%	15%	60%	10%	0%	5%	10%	75%	10%
Administração orçamentária	20%	45%	25%	10%	0%	15%	20%	40%	15%	10%
Aprovação de investimentos	0%	5%	15%	75%	5%	0%	10%	15%	30%	45%
Aprovação de gastos	15%	20%	45%	15%	5%	10%	15%	55%	15%	5%

Como se pode notar, segundo a unidade de negócios e o centro de responsabilidade no que concerne ao Preço de Transferência, ambas têm uma fraca participação na tomada de decisões, tendo a unidade de negócios uma variação dominante de 60% para pouca participação e 10% para nenhuma, enquanto que para os centros de responsabilidade há uma participação menor ainda, sendo 75% para pouca e 10% para nenhuma.

Devido ao facto das unidades de negócio terem uma participação directa com o meio externo, a sua participação na administração orçamentária tende a ser elevada, tendo uma percentagem de 45% para muita e 20% para extrema, formando um agregado de 80% positivos; em segundo lugar fica a aprovação de gastos como sendo razoável e muita em 45% e 20%, respectivamente, formando um agregado de 65%; por fim a aprovação de investimentos de certa forma é menor pois depende maioritariamente da opinião final da sede que se encontra fora da fronteira moçambicana, formando assim um agregado negativo de 80%, sendo 75% para pouca e 5% para nenhuma.

No concernente aos centros de responsabilidade nota-se uma pequena diferença com as unidades de negócio pois estes primeiros relacionam-se entre si dentro da mesma empresa, sem contacto nenhum com o exterior, sendo por isso que a sua administração orçamentária

seja positiva em 40% e 20% para razoável e muita participação, respectivamente, formando um agregado de 60% mas mesmo assim sendo menor em relação às unidades de negócio. Em seguida nota-se um fenómeno semelhante para a aprovação de investimentos, sendo 30% e 45% pouca e nenhuma participação, respectivamente, com um agregado de 75% negativos; em última instância existe uma aprovação de gastos relativamente positiva por se tratar de relacionamento interno, sendo um agregado de 70% para razoável e muita participação, com 55% e 15% respectivamente.

3.3.3 Enfoque e objectivos do Preço de Transferência

Com o objectivo de averiguar até que ponto as empresas estudadas têm usado os Preços de Transferência para o alcance dos seus objectivos, serviu-se das questões 3 e 4 do terceiro bloco, tentando perceber mais ainda os objectivos relacionados com a tomada de decisão do Preço de Transferência a usar, tendo-se resumido na tabela seguinte:

Enfoque e objectivos da definição do Preço de Transferência (Médias Percentuais)	Objectivo do Preço de Transferência			Σ
	Cumprimento Legal	Avaliação de Desempenho	Outra Finalidade Esporádica	
Definicao do Preço de Transferencia por:	70%	23%	8%	100%
Produto ou Matéria-Prima por Centro de Responsabilidade	60%	25%	15%	100%
Produto ou Matéria-Prima por cada Subsidiaria	70%	20%	10%	100%
Produto ou Matéria-Prima para empresa como um todo	60%	35%	5%	100%
Outras formas esporádicas	90%	10%	0%	100%

Para este grupo de empresas nota-se que a maioria das decisões relativas ao Preço de Transferência é aplicada apenas para o cumprimento legal e pouco usadas para tomada de decisões de avaliação de desempenho dos seus gestores ou sub-unidades, sendo uma percentagem de 70% com enfoque às leis relativas ao Preço de Transferência e apenas 23% para questões de avaliação de desempenho, ficando os restantes 8% para decisões diversas. Nota-se ainda que qualquer que seja a definição do Preço de Transferência, o maior peso mantém-se no cumprimento legal em detrimento da avaliação de desempenho, sendo apenas quando se trata de uma decisão do Preço de Transferência referente a empresa como um grupo e referente aos centros de responsabilidade é que a avaliação de desempenho tem um peso relativamente maior, sendo 28% para o centro de responsabilidade e 35% para a empresa como um grupo.

Este comportamento das definições e objectivo do Preço de Transferência não vão de encontro com as teorias anteriormente descritas nesta pesquisa no que concerne à descentralização da gestão, processo decisório e estrutura organizacional, uma vez que a tendência de tomadas de decisões de Preço de Transferência é para a empresa como um todo e não para os seus segmentos, bem como o objectivo central é o cumprimento legal sem levar a cabo outras vantagens que advém da descentralização da tomada de decisões anteriormente descritas.

3.3.4 Métodos usados para a determinação dos Preços de Transferência

Com base nas questões 8 a 11 encontradas na terceira parte do questionário em anexo, tentou-se verificar os métodos que as empresas pesquisadas têm usado para poder determinar os seus Preços de Transferência.

A tabela abaixo dá um resumo dos tipos de transferência praticados por cada uma das empresas envolvidas na pesquisa.

Metodo de Determinação do Preço de Transferência	Empresa-Mãe	Empresa Subsidiária	Média
Preço de Transferência baseado no mercado	50%	30%	40%
Preço de Transferência baseado em custos	40%	60%	50%
Preço de Transferência negociado	10%	10%	10%
Preço de Transferência administrado	0%	0%	0%
Outro (Preço Sombra)	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%

Com base nos dados que se podem retirar da tabela acima, nota-se uma maior afluência ao Preço de Transferência baseado no mercado por parte da empresa mãe (BAT) tendo uma parcela de 50% e 40% para Preço de Transferência baseado no mercado e Preço de Transferência baseado no custo, respectivamente, sendo que a empresa subsidiária (SAT) detém 30% e 60% dos seus Preços de Transferência baseados no mercado e em custos, respectivamente. Esta divergência deve-se ao factor de submissão que a empresa subsidiária tem sobre a empresa-mãe, o que faz com que as suas decisões não sejam de todo tão liberais como para a empresa-mãe.

Em termos médios percentuais pode-se notar a hegemonia do Preço de Transferência baseado nos custos com 50% em contrapartida com o Preço de Transferência baseado no mercado que detém uma média de 40%. Este facto demonstra claramente o grau de risco que cada uma das empresas corre, sendo que o preço baseado no custo indirectamente demonstra um menor risco associado ao menor grau de responsabilidade.

3.4 Semelhanças nos critérios de determinação do Preço de Transferência

Em concordância com o terceiro objectivo específico desta pesquisa, as questões 9 a 14 da terceira parte do questionário visam apurar as semelhanças básicas dos Preços de Transferência praticados no grupo de empresas em pesquisa. Para tal fez-se questões relacionadas com as vantagens dos diversos métodos de Preços de Transferência praticados e as preocupações relevantes face ao uso dos métodos em causa pela concorrência; o seu impacto face às operações internas das unidades de negócio; o grau de importância das premissas do método aplicado; o nível de treinamento dos empregados face às tomadas de decisões sobre o Preço de Transferência.

As questões acima mencionadas estão directamente ligadas com o nível de gestão e avaliação de desempenho e visam medir o nível de empenho das empresas pesquisadas face a estas variáveis, tendo em consideração que o Preço de Transferência pode ser uma base muito fiável na medida de desempenho das relações intra e inter grupais nas empresas.

3.4.1 Vantagens dos Preços de Transferência apurados e preocupação do uso pela concorrência

A tabela que se segue abaixo demonstra as análises efectuadas em volta dos vários tipos de Preços de Transferência apurados no grupo BAT-Moçambique de forma resumida e a preocupação face ao seu uso por parte de empresas concorrentes do mesmo ramo de actividade.

ANÁLISES APURADAS	Sempre	Frequentemente	Eventualmente	Raramente	Nunca	Σ
	Dados percentuais					
Análise das vantagens dos diversos métodos de preços de transferência	5%	15%	35%	25%	20%	100%
Preocupação com os métodos de preços de transferência usados pelos concorrentes	0%	0%	15%	10%	75%	100%

Segundo os dados da tabela acima pode-se notar que em média máxima de 35% as duas empresas em questão apenas analisam as vantagens dos diversos tipos de Preços de Transferência em casos eventuais e pontuais, sendo que quase nunca e raramente efectuam estas análises, sendo 25% para raramente e 20% para em nenhum dos casos efectuarem este tipo de análise. A assunção de se fazer uma análise frequentemente e sempre obteve uma percentagem de 15% e 5%, respectivamente.

No que concerne à preocupação do uso dos diversos métodos de Preço de Transferência por parte da concorrência directa, em média máxima de 75% quase nunca existe essa preocupação, sendo que pode-se fazer eventualmente ou mesmo raramente, com uma percentagem de 15% e 10%, respectivamente.

O facto de haver um fraco aproveitamento na análise das vantagens do uso dos diversos métodos de aplicação do Preço de Transferência e na preocupação face ao seu uso por parte das empresas concorrentes pode, provavelmente, estar ligado ao facto do grupo British American Tobacco Moçambique ter pouca concorrência leal no país.

3.4.2 Influência do Preço de Transferência praticado pela concorrência

As questões em volta do tema acima que culminaram com dados resumidos na tabela abaixo e visavam obter dos respondentes a sua percepção face á interferência do Preço de Transferência praticado pela concorrência, seja ela negativa ou positiva para a sua empresa.

Método de PT adoptado pela concorrência:	%
Interfere na definição do preço de venda nas filiais de destino	10%
Não Interfere na definição do preço de venda nas filiais de destino	45%
É utilizado apenas para fins de tributação	30%
É utilizado para fins gerenciais e avaliação de desempenho	15%
Outra implicação	0%
TOTAL	100%

Segundo os dados acima, verifica-se uma fraca interpretação da influência do uso do Preço de Transferência por parte da concorrência uma vez que 45% dos resultados da pesquisa demonstram que não há qualquer interferência na definição do preço de venda nas filiais, sendo que em 30% o Preço de Transferência praticado pela concorrência é apenas usado para fins de tributação. Em média de 10% das respostas obtidas não há interferência do Preço de Transferência praticado pela concorrência na definição do preço de venda, sendo apenas 15% de respostas obtidas referindo-se ao uso do Preço de Transferência da concorrência como base de tomada de decisões e avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade. Em nenhuma das hipóteses (0%) o Preço de Transferência praticado pela concorrência teve uma outra implicação diferente das anteriormente referidas, sendo que a maioria das respostas obtidas estão concentradas em 75% para fins de tributação e para a não interferência na definição do preço de venda nas filiais de destino. Pode-se então notar a fraca influência que o Preço de Transferência da concorrência pode ter sobre as empresas pesquisadas.

3.4.3 Problemas e soluções encontrados na aplicação do Preço de Transferência

Para representar o nível de problemas e soluções encontrados face ao uso e aplicação do Preço de Transferência recorreu-se à tabela abaixo, onde debruça-se sobre pressões para melhoramento do desempenho mais competitivo, estratégias de diversificação, aperfeiçoamento das decisões em função da descentralização, qualidade das decisões, riscos de controle devido a descentralização, avaliação da melhoria dos lucros da empresa, o risco da divisionalização implicar custos adicionais e duplicação de tarefas, ênfase na

lucratividade de curto prazo em prejuízo do longo prazo e apuramento de resultado e avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade.

Nº	Ra	Ev	Fr	Se		1	2	3	4	5	M
1	2	3	4	5	a. Na sua empresa os centros de lucros estão sujeitos a pressões para melhorar seu desempenho competitivo	1%	8%	10%	25%	56%	4.27
1	2	3	4	5	b. Se uma empresa tem uma estratégia de diversificação, a estrutura de centros de lucros facilita o trabalho de especialistas e peritos de diferentes tipos de actividades	15%	12%	23%	35%	15%	3.23
1	2	3	4	5	c. Um centro de lucro constitui-se em um excelente campo de treinamento para gerentes gerais	3%	6%	21%	54%	16%	3.74
1	2	3	4	5	d. Quando uma empresa utiliza centro de lucro, as decisões operacionais podem ser aceleradas, pois muitas delas não precisam ser tomadas pelo escritório central	1%	18%	40%	26%	15%	3.36
1	2	3	4	5	e. A utilização do centro de lucro permite que a qualidade das decisões possa ser melhorada, pois dependem de executivos mais próximos do ponto afectado por elas	0%	5%	35%	55%	5%	3.60
1	2	3	4	5	f. Quando uma empresa utiliza centro de lucro, os executivos do escritório central podem ser aliviados das tomadas de decisões de rotina, podendo, assim concentrar-se em assuntos mais importantes	0%	6%	35%	54%	5%	3.58
1	2	3	4	5	g. À medida que as decisões são descentralizadas, a alta administração em algum momento pode perder determinados controles	11%	36%	22%	19%	12%	2.85
1	2	3	4	5	h. Não existe sistema completamente satisfatório para assegurar que cada centro de lucro, ao melhorar seus próprios lucros, esteja melhorando os lucros da empresa	18%	29%	21%	13%	19%	2.86
1	2	3	4	5	i. A divisionalização pode acarretar custos adicionais, podendo resultar em duplicidade de tarefas nos centros de lucro	9%	12%	29%	35%	15%	3.35
1	2	3	4	5	j. Na utilização de centros de lucros pode haver ênfase indevida na lucratividade no curto prazo, em detrimento da lucratividade da empresa no longo prazo	4%	10%	31%	42%	13%	3.50
1	2	3	4	5	k. Com a utilização de centros de lucros a avaliação de desempenho é ampliada. A lucratividade é um parâmetro mais completo do que os parâmetros de avaliação separada de receitas e despesas	3%	15%	33%	33%	16%	3.44
1	2	3	4	5	l. Sua empresa utiliza o preço de transferência no apuramento de resultado e avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade?	16%	44%	19%	12%	9%	2.54

De uma forma resumida, a tabela acima vem mostrar que em média de 4.27, o maior dos problemas e soluções mais frequentes encontra-se na forte pressão que os centros têm que envergar por forma a melhorar o seu desempenho e alcançar os objectivos traçados pela alta administração. Seguidamente tem-se a percepção da vantagem que o centro de lucro constitui, ao servir como um excelente campo para o treinamento dos gestores, tendo obtido uma média de 3.74.

Um aspecto a levar em consideração na tabela é o facto de se acreditar numa média de 3.60 que a descentralização por via da criação de centros autónomos permite a que haja um

maior melhoramento da qualidade de decisões pois as mesmas dependem dos gestores que estão mais próximos dos pontos que as mesmas decisões irão afectar.

Numa média arredondada de 2.85, mais aproximada para raramente e eventualmente, destaca-se o problema de que com o acréscimo das decisões descentralizadas possa haver um descontrolo por parte da alta administração, o que de certa forma é positivo pelo facto das médias tenderem a ser baixas, dando uma maior credibilidade à descentralização.

Em média geral para todas as questões da tabela acima teve-se uma cotação de 3.36, o que demonstra que para as duas empresas pesquisadas, os assuntos relacionados com os problemas e soluções na aplicação do Preço de Transferência têm respostas tendentes para eventualmente e frequentemente.

3.4.4 Premissas para fundamentar o Preço de transferência

Para melhor perceber a base com que os gestores determinam o Preço de Transferência notou-se a necessidade de criar uma tabela que pudesse resumir as premissas usadas na determinação e reconhecimento do Preço de Transferência onde se mede a média de sensibilidade das empresas pesquisadas face as opções propostas. Segue-se em anexo a tabela referente as premissas na determinação do Preço de Transferência:

PREMISSAS DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA	Nao e importante	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Importante	Muito importante	MEDIA
	1	2	3	4	5	
Toda empresa é um processo de transformação de recursos em produtos/serviços composto de diversas actividades que interagem entre si. Na sua empresa os centros de lucros estão sujeitos a pressões para melhorar seu desempenho competitivo	0%	2%	21%	46%	31%	4.06
As actividades possuem carácter económico, que se materializa pelo consumo de recursos e geração de produtos/serviços	0%	9%	24%	28%	39%	3.97
Os recursos consumidos, por serem escassos, possuem valor económico (custos), e os produtos gerados, por satisfazerem necessidades ambientais, também o possuem (receitas)	0%	1%	16%	32%	51%	4.33
As actividades contribuem para o resultado económico-financeiro global da empresa	0%	3%	15%	33%	49%	4.28
Devem ser delegadas aos empregados autoridade e responsabilidade para tomar decisões	0%	16%	49%	18%	17%	3.36
A empresa deve ter um sistema para coordenar e acompanhar as actividades descentralizadas dos tomadores de decisão	0%	4%	15%	24%	57%	4.34
Unidades organizacionais, que em determinados momento cooperam entre si, podem passar a competir uma com as outras, com desvantagem geral para a empresa	1%	35%	23%	22%	19%	3.23
Divisionalização da empresa requer, entre as unidades de negócios, precificação e estabelecimento de parâmetros para avaliação de desempenho das unidades de negócios e de seus administradores.	2%	10%	15%	24%	49%	4.08

De uma forma generalizada, as respostas concernentes às premissas básicas face ao Preço de Transferência tenderam na sua maioria para o facto da empresa ter que criar um sistema de coordenação e acompanhamento das actividades descentralizadas dos tomadores de decisão com uma média de 3.34 pontos, sendo uma classificação de *Importante* e *Muito Importante*. Em seguida, com uma média de 4.33 numa classificação entre *Importante* e *Muito Importante* fica a questão da consciencialização de que os recursos consumidos e os produtos gerados possuem valor económico sendo custos e receitas, respectivamente.

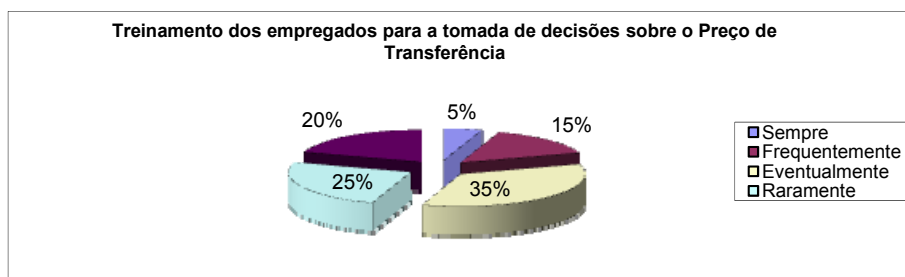
As médias mais baixas tendem para a questão de que as unidades organizacionais que cooperam entre si podem entrar num nível de competição trazendo desvantagens para a

empresa e também para a questão da delegação de autoridade e responsabilidade aos empregados para tomada de decisões, tendo em média 3.23 e 3.36 pontos, respectivamente.

Para as questões relacionadas com as premissas do Preço de Transferência, a média geral foi de 3.96 pontos, tendo uma tendência para *Razoavelmente Importante e Importante*.

3.4.5 Treinamento para a tomada de decisões sobre Preço de Transferência

No gráfico abaixo tenta-se demonstrar de forma resumida os resultados apurados da questão 14 do 3º bloco do questionário relativa ao treinamento dos empregados em relação ao Preço de Transferência.



Segundo o desenho gráfico acima elaborado pelas respostas obtidas dos respondentes, nota-se que 35% dos respondentes concordam que têm treinamentos eventualmente, sendo que 25% raramente são treinados para fazer face aos Preços de Transferência.

Em apenas 5% dos respondentes é que se obteve a resposta de que os treinamentos para tomada de decisões sobre os Preços de Transferência são efectuados sempre e 15% concorda que frequentemente se efectuam treinamentos específicos aos Preços de Transferência.

Como se pode notar, o maior afluxo de respostas tende a ser negativa no que se refere ao treinamento dos empregados para fazer face ao Preço de Transferência, facto este que tem sido notável em várias outras questões relacionadas com o envolvimento das empresas pesquisadas no ambiente do Preço de Transferência como uma ferramenta positiva nas tomadas de decisões.

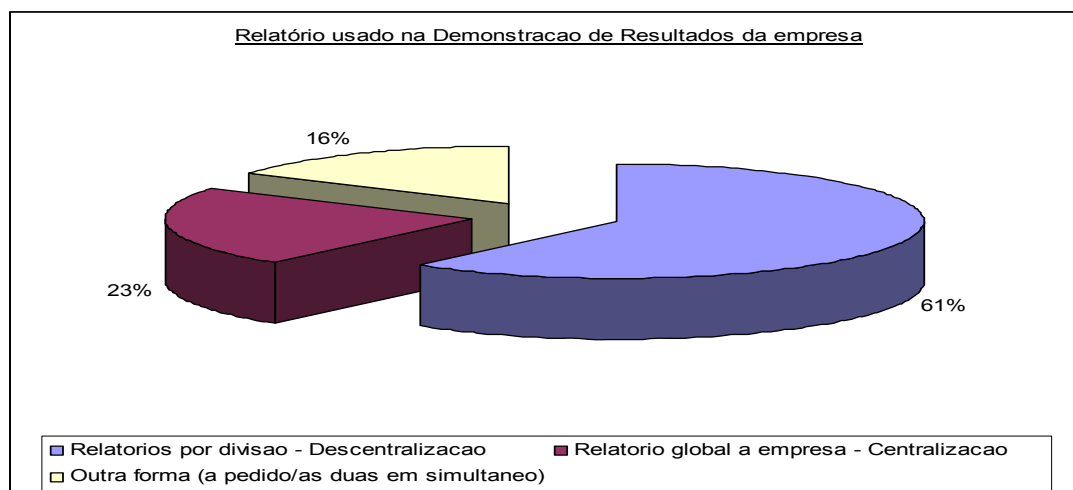
3.5 Utilização do Preço de Transferência no apuramento de resultados e avaliação de desempenho

Após analisar o impacto e a percepção das empresas face ao Preço de Transferência, procurou-se neste capítulo que se segue, verificar até que ponto as indústrias pesquisadas usam o Preço de Transferência para o apuramento dos seus resultados; avaliação de desempenho dos seus centros de responsabilidade e consequentemente dos seus gestores; controle e gestão dos resultados divisionais; e o nível de importância das características de avaliação de desempenho na óptica de cada respondente.

Para conseguir obter a informação desejada, baseou-se nas questões 15 a 21 do 3º bloco do questionário, sendo como um guia para o último objectivo específico deste trabalho que visa apurar as formas de avaliação de desempenho por via do Preço de Transferência.

3.5.1 Relatórios económico-financeiros de apuramento de resultados

Em forma de gráfico elaborado com base nas respostas obtidas do questionário resumiu-se a informação obtida da questão 3.15 do 3º bloco que visa ter conhecimento dos tipos de relatórios económico-financeiros mais usados pelas empresas pesquisadas para o apuramento dos seus resultados.



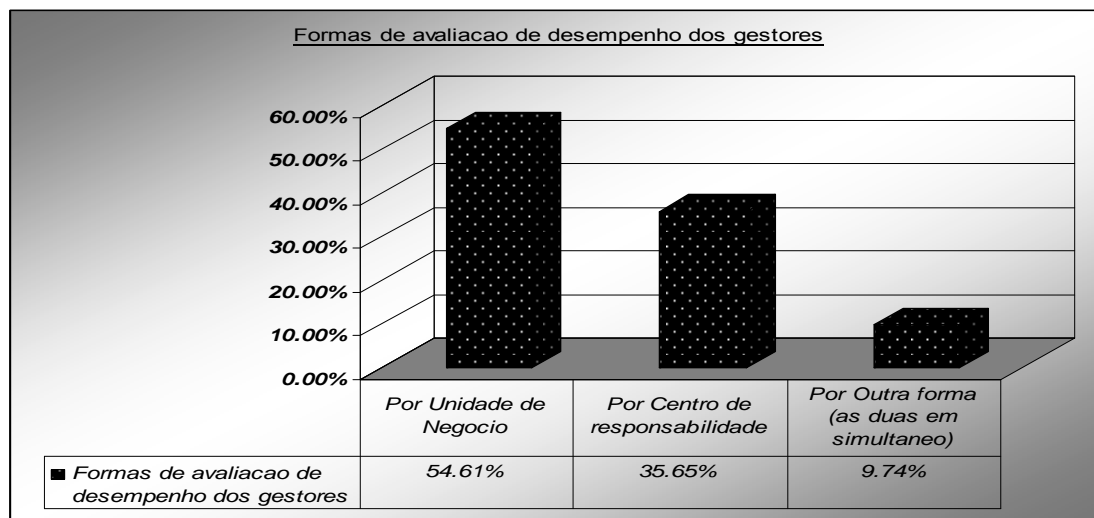
Como se pode notar pelo gráfico-resumo acima, a maior parte dos respondentes concorda que os relatórios económico-financeiros em 61% são elaborados por cada divisão, seguindo

o sistema de relatório descentralizado, sendo 23% dos relatórios utilizados pela empresa elaborados de uma forma global centralizada.

Apenas 16% dos relatórios são considerados de outra forma por parte dos respondentes, sendo que tais formas podem ser a pedido de terceiros ou ainda por via de combinação dos relatórios centralizados e descentralizados num único relatório.

3.5.2 Formas de avaliação de desempenho dos gestores

No concernente às formas de avaliação de desempenho dos gestores das empresas pesquisadas, elaborou-se o gráfico abaixo retirado das respostas obtidas da questão 16 do 3º bloco do questionário.

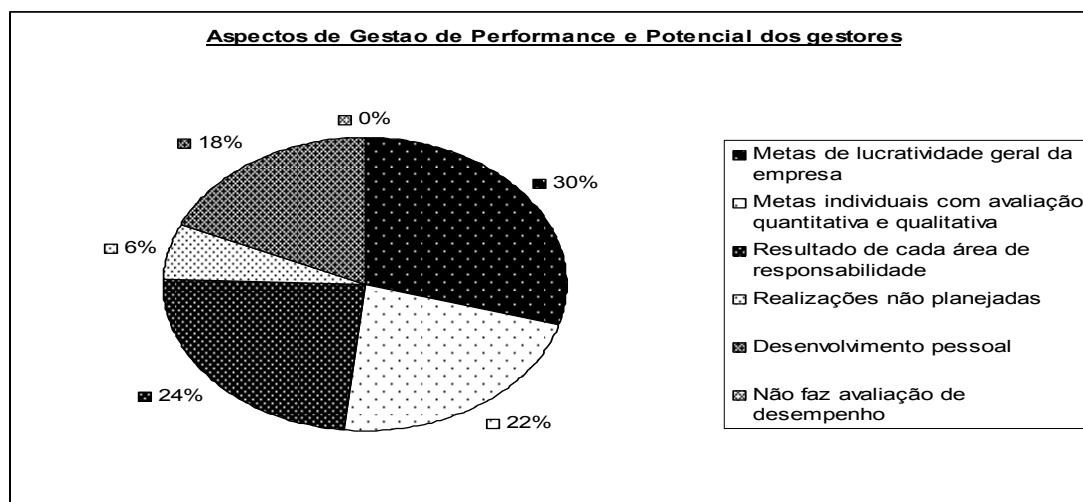


Em função dos resultados obtidos do gráfico acima verifica-se que a avaliação de desempenho dos gestores é feita na sua maioria pelo desempenho das unidades de negócio, obtendo um nível de respostas de 54.61%, seguido de uma avaliação de desempenho pelos resultados obtidos por centro de responsabilidade. Em 9.74% de respostas obtidas nota-se uma avaliação de desempenho simultânea entre os resultados obtidos por unidade de negócio e por centro de responsabilidade.

Estas percentagens demonstram claramente que as empresas em causa preferem uma avaliação de desempenho dos seus gestores em função dos resultados palpáveis por segmento, vindo de acordo com o gráfico 2 deste trabalho que demonstra que as empresas preferem ter os seus resultados económico-financeiros por via de descentralização em 61%, o que facilita este tipo de avaliação de desempenho.

3.5.3 Análise da gestão de performance e potencial dos gestores

Para analisar o performance e o potencial dos seus gestores, as empresas pesquisadas levam em consideração os aspectos tais como metas de lucratividade, avaliação qualitativa e quantitativa, resultado da área de responsabilidade, realizações inesperadas e desenvolvimento de pessoal, segundo o gráfico abaixo:

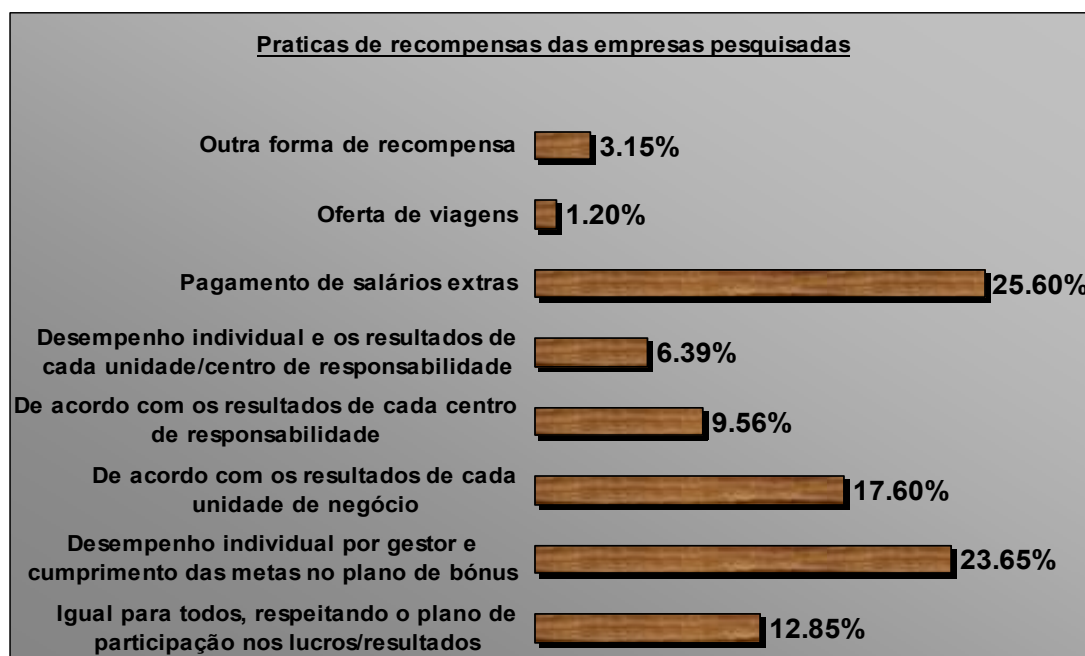


Constatou-se que a maioria dos respondentes atingindo uma média de 30% vê a lucratividade geral da empresa como sendo o principal destaque na análise de performance e potencial dos seus gestores. Em média de 24% fica o resultado de cada área ou centro de responsabilidade pelo qual o gestor é responsável, seguindo-se em terceiro lugar as metas individuais dos gestores por uma avaliação qualitativa e quantitativa tendo uma média de respostas equivalentes a 22%.

Em penúltimo lugar, com uma margem de 18% ficou o destaque para o desenvolvimento pessoal como sendo uma base fundamental para a análise do potencial dos gestores, e em último lugar encontram-se as realizações não planeadas com uma média de 6%. Em nenhum dos casos os repondentes concordaram que não houvesse avaliações de desempenho, pelo que a percentagem é zero.

3.5.4 Formas de recompensas utilizadas

Após o alcance das metas individuais e colectivas ou mesmo superação das mesmas, fica a dúvida da forma de recompensa que a empresa vai usar para retribuir aos seus colaboradores. Com base na questão 18 do 3º bloco do questionário foi possível elaborar o gráfico abaixo que reflecte várias formas de recompensa adoptadas, destacando-se a igualdade na sua distribuição; diferenciação em função do desempenho individual; distribuição em função do desempenho do centro de responsabilidade; pagamento de salários extras; oferta de viagens; outra forma de recompensa. Segue-se o referido gráfico:



Segundo os resultados do gráfico acima, pôde-se apurar que as indústrias pesquisadas adoptam todos tipos de recompensa sobre os quais foram questionados, sendo que a sua prática habitual com uma média de 25.60% recai para o pagamento de salários extras aos

seus colaboradores; seguido da recompensa em função do desempenho individual de cada gestor aliado ao cumprimento do plano empresarial para obtenção do bônus com uma média de respostas de 23.65%. Ainda na mesma sequência, encontra-se a recompensa em função dos resultados por unidade de negócio com uma média de 17.6%, sendo a 3ª maior percentagem, seguido da recompensa de forma equitativa por todos, em função do plano de participação nos resultados obtidos tendo uma média de respostas de 12.85%.

No concernente às recompensas repartidas em função dos resultados do centro de responsabilidade; oferta de viagens e outras formas de recompensa, o nível de respostas obtidas não chegou sequer a 10% por cada tipo de recompensa por estas serem ocasionais e quase que raramente são praticadas nas indústrias pesquisadas.

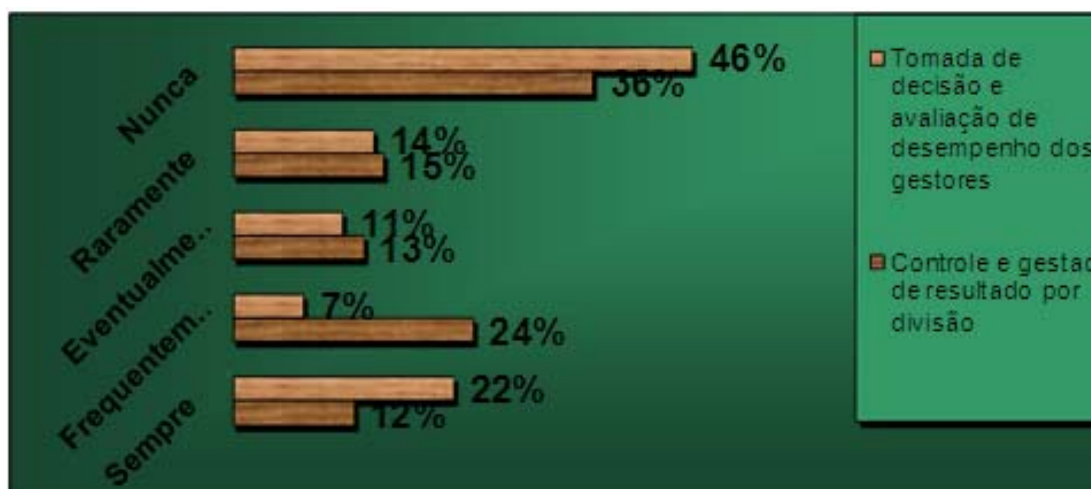
3.5.5 Utilização do Preço de Transferência no controle e avaliação de desempenho

Nesta parte da análise dos dados, baseou-se nas questões 19 e 20 do 3º bloco do questionário como forma de procurar saber até que ponto as empresas pesquisadas fazem uso das ferramentas que o Preço de Transferência dispõe para o controle e análise de desempenho das suas unidades de negócio tão bem quanto ao desempenho dos seus gestores.

Uma das questões que se pretendia obter resposta sobre o tema acima mencionado é o facto da importância e o uso que a alta administração tem face aos Preços de Transferências e suas vantagens como base de transmissão das mesmas técnicas e ideologias aos seus subordinados.

As questões usadas para obter as respostas desejadas foram simplificadas em *Nunca*; *Raramente*; *Eventualmente*; *Frequentemente*; *Sempre*, como forma de obter o mínimo de desvios e subjectividades.

Em forma de resumo para este tema usou-se o gráfico abaixo:



Verifica-se uma tendência de respostas para nunca o Preço de Transferência é usado como instrumento de controle e gestão de resultados de cada divisão ou centro de responsabilidade, com uma média de respostas de 46% e nunca é usado para a tomada de decisão e avaliação de desempenho dos gestores por parte da alta administração com 36% de média. Em contapartida, 24% das respostas obtidas tende a referir que frequentemente usa-se o Preço de Transferência para controle e gestão de resultados dos centros de responsabilidade e 22% tende a referir que o uso do Preço de Transferência para tomada de decisões e avaliação de desempenho dos gestores por parte da alta administração é feita sempre. As médias estáveis de respostas obtidas estão para raramente e eventualmente com 25% e 28% o uso de Preço de Transferência na tomada de decisões e avaliação de desempenho dos gestores pela alta administração e controle e gestão de resultados de cada divisão, respectivamente.

Ora, esta disparidade percentual de respostas vem demonstrar a falta de relação directa do uso do Preço de Transferência entre as duas variáveis acima mencionadas, onde maioritariamente este é apenas usado para a demonstração de relatórios financeiros-económicos servindo de avaliação de desempenho das unidades de negócio e centros de responsabilidade ou então não são sequer usados.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em função dos objectivos propostos para a pesquisa e os resultados que se puderam apurar durante a realização deste trabalho, foi possível elaborar as conclusões e recomendações que se descrevem nos subtítulos que se seguem.

4.1 Conclusões

O desenvolvimento desencadeado neste trabalho tinha como objectivo geral a apresentação de modelos de Preço de Transferência que possam ser usados como uma ferramenta de avaliação de desempenho das suas divisões e dos gestores envolventes, numa comparação com a prática habitual do uso do Preço de Transferência pelas empresas estudadas. O autor baseou-se numa convicção de que as partes que efectuem transferências entre si dentro da mesma empresa ou grupo de empresas pode muito bem adoptar um tipo de Preço de Transferência ideal para o segmento em que actua bem como pode usar mais de um tipo de Preço de Transferência para cada caso.

Em relação ao primeiro objectivo específico no qual enfatizava a caracterização das empresas quanto à sua razão social, data de fundação e principais clientes, em pode-se notar que as empresas apesar de terem datas de fundação distintas em mais de 25 anos, têm a sua razão social complementar sendo produção e venda, o que faz concluir que ambas têm praticado Preços de Transferência entre si constantemente, sendo esta uma base para a continuidade das mesmas.

No que concerne ao perfil dos respondentes notou-se que nem todos têm o nível superior para deter um conhecimento profundo sobre o Preço de Transferência mas a maioria o detêm. Independentemente do nível em que o gestor se encontra a empresa capacita-os frequentemente para obter maior conhecimento acerca do Preço de Transferência o que leva a concluir que todos os gestores envolvidos no processo de tomada de decisão face ao Preço de Transferência detêm capacidade suficiente para o fazer sem quaisquer restrições.

As respostas obtidas das empresas pesquisadas demonstraram claramente que elas maioritariamente adoptam uma forma de controlo descentralizado na sua estrutura com maior enfoque para a empresa-mãe e que fazem uso dos principais Preços de Transferência existentes com uma maior incidência para o Preço de Transferência baseado nos custos com uma média acima dos 50%, seguido do Preço de Transferência baseado no mercado com 40% e minimamente fazem dos outros tipos de Preço de Transferência, sendo na sua maioria aplicados para o cumprimento de determinação legal. Ora a aplicação do Preço de Transferência embora seja praticado com frequência ela depende claramente dos objectivos empresariais do momento, daí o seu maior uso para questões legais ou ainda para questões de reporte financeiro assim solicitados.

Notou-se no decorrer do trabalho que o Preço de Transferência praticado pela concorrência não tem sido motivo de preocupação para as empresas que o praticam, sendo quase irrelevante para a sua continuidade, facto este que de certa forma é considerado negativo, visto que o mesmo poderia ser usado positivamente para obter vantagem competitiva face à concorrência uma vez que o mercado tende a ser mais exigente, dinâmico e em constantes mudanças. Em 75% dos casos as empresas não se preocupam com o preço praticado pela concorrência e apenas em 25% de média agregada a preocupação para com o Preço de Transferência da concorrência tem relevância, sendo 15% eventualmente e 10% raramente. Este facto ajuda a perceber a fraca utilização desta ferramenta para aplicação empresarial em Moçambique, sendo que a análise das vantagens de cada tipo de Preço de Transferência é efectuada eventualmente em caso de alguma necessidade imediata.

As empresas pesquisadas demonstraram ter conhecimento profundo sobre os problemas e soluções encontrados na aplicação do Preço de Transferência focalizando as vantagens da divisionalização e enfoque aos centros de responsabilidade como bases de solução dos problemas que mais afectam as entidades em análise e que serve ainda de base para aprendizagem dos gestores em causa, sendo que considera-se que a divisionalização por centros de responsabilidade ajuda nos problemas dos Preços de Transferência relacionados com a empresa e também servem como um excelente campo de treinamento para os gestores da empresa com uma média para eventualmente em 55% e 54%, respectivamente.

As bases de orientação para implementação dos Preços de Transferência já são do conhecimento das empresas pesquisadas, uma vez demonstrado terem domínio sobre as premissas básicas do Preço de Transferência alcançando uma média de rsspostas de 3.74 num intervalo de 1 a 5 pontos. Este facto faz concluir que o aspecto de conhecimento do Preço de Transferência por parte das empresas que possam precisar para tomada de decisões está resolvida pois em nenhum dos casos as empresas demonstraram desconhecimento sobre o assunto, faltando apenas o aperfeiçoamento e acréscimo deste mesmo conhecimento para melhor uso prático, uma vez que neste aspecto de prática ainda há muito que se fazer.

Apesar do fraco uso do Preço de Transferência como medida de avaliação de desempenho das empresas e dos seus gestores em particular, com uma media de 46% para *nunca* quando usado, as empresas têm apostado na avaliação de desempenho por unidade de negócio (54.61%) em detrimento da avaliação por centros de responsabilidade (35.65%), em concordância com a aposta nas metas de lucratividade geral da empresa como um todo com uma média de 29.32% em detrimento dos resultados por centro de responsabilidade com uma média de 23.66% de respostas. De certa forma estes resultados demonstram o receio que as empresas têm de apostar na descentralização das decisões e do uso do Preço de Transferência como uma ferramenta capaz de superar tais barreiras.

A avaliação de desempenho usada aplicado pelas empresas moçambicanas face aos seus gestores não têm tido uma ligação directa com o Preço de Transferência, ficando-se apenas com os métodos tradicionais já conhecidos com maior enfoque para o método de alcance das metas de bónus já traçadas como base de recompensa pelo desempenho dos seus gestores e para o pagamento de salários extras como outro melhor método com uma média de respostas em 24% e 26%, respectivamente. Esta prática vem também demonstrar o fraco uso das potencialidades do Preço de Transferência nas empresas moçambicanas como base de análise das recompensas que os gestores possam obter fazendo a melhor aplicação desta ferramenta.

Numa das questões deste trabalho procurou-se saber o nível de uso do Preço de Transferência para controle e gestão de resultados dos centros de responsabilidade bem

como na avaliação de desempenho dos seus gestores e notou-se que em média quase não se usa o Preço de Transferência para as duas variáveis acima mencionadas mas ao mesmo tempo usa-se sempre que necessário. Este baralho de respostas fez concluir que o Preço de Transferência é usado apenas para avaliação de desempenho das unidades de negócio em função das metas alcançadas e em situações quase nulas é usado para o controle e gestão destes mesmos resultados obtidos e tão pouco são usados como ferramenta de avaliação de desempenho dos seus gestores.

Um dos aspectos mais relevantes que se pôde notar no decorrer do trabalho é que as empresas pesquisadas usam as técnicas do Preço de Transferência de uma forma não muito metódica, sendo usados apenas para questões de apresentação de relatórios económico-financeiros em função dos objectivos gerais da empresa e em certos casos para satisfazer exigências fiscais. Este aspecto em conexão com as conclusões acima citadas faz concluir e validar a hipótese deste trabalho de que em Moçambique é possível aplicar um Preço de Transferência favorável na avaliação de desempenho das subsidiárias e dos seus gestores em particular aplicando melhor tipo de Preço de Transferência em função do ramo de actividade do grupo e em função da sua forma de interacção e dos objectivos da empresa, apesar desta ferramenta não ser muito usada no país para tais fins.

4.2 Recomendações

Considerando o facto de que não existem soluções de carácter universal e, portanto, cada caso deve ser analisado como sendo único, os Preços de Transferência devem ser usados atendendo os objectivos gerais de cada empresa e o seu contexto organizacional, daí que recomenda-se o incremento no grau de pesquisa das vantagens e desvantagens do Preço de Transferência por parte das empresas que funcionam de forma descentralizada onde os gestores têm autonomia na tomada de decisões.

Toda empresa que directa ou indirectamente esteja num ambiente onde o Preço de Transferência já prevalece far-se-à melhor ao mercado apostando numa forma de administração descentralizada com maior autonomia para os seus centros de

responsabilidade, sendo esta uma das únicas saídas para manutenção e sobrevivência no ambiente de negócios agressivo que está actualmente em vigor em Moçambique.

Num mercado em que o nível de concorrência é alto, qualquer empresa que deseja crescer e prosperar deve apostar na formação do seu quadro de pessoal desde a base ao topo e na modernização das suas práticas de gestão de modo a responder positivamente a demanda, em particular para as empresas de maior dimensão onde o uso do Preço de Transferência é quase imprescindível em todas as escalas do organigrama, uma vez que ficou claro o desconhecimento desta matéria relativa ao Preço de Transferência por parte das empresas moçambicanas.

As empresas moçambicanas devem deixar de fazer o uso do Preço de Transferência apenas para efeitos de cumprimento da legislação e ampliar o seu âmbito para a sua aplicação interna na avaliação de desempenho tanto da sua empresa bem como dos gestores de cada centro de responsabilidade, sendo esta uma das melhores formas de acrescentar valor fazendo uso desta ferramenta.

Devido à dinâmica do mercado e com uma tendência à economia de mercado dominado pela concorrência quase perfeita, chama-se a atenção à necessidade de análise das práticas do Preço de Transferência por parte da concorrência como base para obter vantagem comparativa e garantir a sobrevivência no mercado. Este aspecto não só incide sobre a concorrência directa bem como para outros sectores de concorrência que de forma indirecta fazem o uso do Preço de Transferência e influencia no negócio da empresa.

Como forma de evitar monotonia nas formas de avaliação de desempenho das empresas e dos seus gestores e como forma de evitar que estes métodos tradicionais sejam manipulados devido a sua receptividade, recomenda-se uma complementaridade destas ferramentas tradicionais com o Preço de Transferência, sendo esta última uma mais valia para a alta administração visando obter resultados mais aproximados ao performance dos gestores e da empresa em geral.

Acredita-se que o assunto relativo a contribuição do Preço de Transferência para as empresas moçambicanas encontra-se longe de ter sido suficientemente explorado, recomendando-se, portanto, o desenvolvimento de novos trabalhos de investigação e pesquisa, com amostras mais amplas, de forma que o resultado alcançado com a amostra possa ser inferido a toda a população com o mínimo de margem de erro aceitável.

BIBLIOGRAFIA

I. Obras Publicadas

ALVES, Gabriel Correia; DA COSTA, Carlos Baptista: *“Contabilidade Financeira”*, 5ª Edição; Lisboa: Publisher Team, 2005.

AMARAL, Wana do (compil.): *“Guia para apresentação de teses, dissertação, trabalhos de graduação”*, 2ª Edição; Maputo: Livraria Universitária, 1999.

ANTHONY, Roberto N.; GOVINDARAJAN, Vijay: *“Sistemas de Controle Gerencial”*, São Paulo: Editora Atlas, 2002.

ATKINSON, Anthony A. et al.: *“Contabilidade gerencial”*, São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BRIGHAM, Eugene F, WESTON, J. Fred.: *“Fundamentos da Administração Financeira. Tradução de Sidney Stancatti”*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

COELHO, Maria Hélder Martins: *“Análise da Aplicação dos Preços de Transferências das Empresas Portuguesa”*, 1ª Edição, Lisboa: 2001.

COUGHLIN, Peter; LANGA, Julieta: *“Claro e Directo, Como escrever um ensaio”*, 1ª Edição. Maputo: Imprensa Universitária, 1994.

GITMAN, Laurence J. *“Princípio de Administração Financeira. Tradução da 7ª Edição por Arthur Ridolfo Neto et al”*: São Paulo: Harbra, 1997.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, S. M.: *“Contabilidade de Custos”*, 9ª edição, Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O.: *“Contabilidade Gerencial”*, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MACHADO, José Rita Braz. “*Contabilidade Financeira – Da Perspectiva da Determinação dos Resultados*”, Lisboa: Protocontas, 1998.

OLIVEIRA, António.: “*Contabilidade Geral e Financeira*”, 3ª Edição, Lisboa: Editora Rei dos Livros, 1997.

STICKNEY, Clyde P.; WEIL, Roman L: “*Contabilidade Financeira – Uma Introdução aos Conceitos Métodos e Usos*”, São Paulo: Editora Atlas, SA, 2001.

II. Fontes electrónicas

Transfer Pricing: Wikipedia, the free encyclopedia

http://en.wikipedia.org/wiki/Transfer_Pricing (Acedido a 02 de Julho de 2008)

Preço de transferência: úteis na gestão

http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0302_1926.pdf (Acedido a 12 de Fevereiro de 2009)

Utilização do Preço de transferência na avaliação do desempenho das divisões e dos gestores,

http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0302_1926.pdf
(Acedido a 25 de Março de 2009)

Transfer Pricing, http://deloitte.biz/dtt/section_node/0,1042,sid%253D188254,00.html

(Acedido a 18 de Maio de 2009)

Relevância da contabilidade financeira para o processo decisório: o caso do grupo Zema;

<http://www.ufrgs.br/necon/n9/n9-01.pdf> (Acedido a 23 de Agosto de 2009)

Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations,

<http://suotempore.blogspot.com> (Acedido a 15 de Setembro de 2009)

Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations,
http://www.oecd.org/document/34/0,3343,en_2649_34889_1915490_1_1_1_1,00.html

(Acedido a 15 de Setembro de 2009)

Transfer Pricing Guidelines – Panel Moots Regulatory regime under cost act,
http://www.oecd.org/document/34/0,3343,en_2649_34889_1915490_1_1_1_1,00.html

(Acedido a 15 de Setembro de 2009)

Transfer Pricing: Keeping it Arms Length,

http://www.oecd.org/news/fullstory.php/Transfer_pricing:_keeping_it_arms_length.html

(Acedido a 18 de Maio de 2010)

III. Dissertações e Trabalhos de Licenciatura

FARIA, Ana Cristina de.: “*A importância do preço de transferência na avaliação de desempenho*”; Dissertação de Mestrado em Administração e Contabilidade pela Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo, 1996.

GRUNOW, Aloísio: “*Valorização das transferências internas de produtos nas maiores indústrias do Brasil*”; Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Brasil, 2006.

MEDEIROS, Rodrigo “*Preço de transferência: uma ferramenta para a eficácia das organizações*”. Dissertação para o Programa de Pós-Graduação “Lato Sensu” - MBA – Finanças e Contabilidade pela Universidade de Taubaté, 2000.

IV. Outras Publicações

COELHO, Maria Hélder Martins: “*Análise da aplicação dos preços de transferência nas empresas portuguesa*”, Professora Coordenadora do XI CONGRESSO da AECA – MADRID de 26 a 28 de SETEMBRO de 2001.

KPMG, Revista “*As 100 Maiores Empresas*”, 2008

Normas Internacionais de Relato Financeiro

V. Fontes Orais

Stephanie Walker (Contabilista – CA Ireland/África do Sul)

Washington Nkonjera (Auditor/Contabilista - ACCA)

Hassamo Samamad (Contabilista – Finance Director)

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

DANIEL ANDRÉ BUCUANE MONJANE

Assunto: Instrumento de colecta de dados para a pesquisa sobre o Preço de Transferência como instrumento de medida de desempenho dos gestores e suas unidades de negócio em Moçambique, tendo como referência ano económico de 2008.

Prezado (a) Sr. (a):

Eu, Daniel André Bucuane Monjane, aluno do curso de graduação em Contabilidade e Finanças na Faculdade de Economia da UEM – Universidade Eduardo Mondlane venho desenvolvendo um projecto de pesquisa que tem por objectivo estudar a utilização do Preço de Transferência como instrumento de medida de desempenho dos gestores e suas unidades de negócio em Moçambique.

A falta de informação e conhecimento sobre este tema, bem como a sua complexidade demonstra o motivo da sua relevância como objecto de estudo para o curso de graduação na área de ciências do património.

Assim sendo, venho solicitar a indispensável colaboração de V. Excia no sentido conceder respostas ao questionário proposto, necessário para o desenvolvimento desta pesquisa.

Informo ainda que os resultados desta pesquisa serão disponibilizados à V. Excia e que os dados fornecidos serão tratados de forma agregada estritamente confidencial para com terceiros.

A sua contribuição e colaboração são fundamentais para o alcance dos objectivos académicos que se pretendem atingir.

Agradeço antecipadamente pela sua atenção e colaboração.

Atenciosamente,

(Daniel André Bucuane Monjane)

Data ___/___/_____

Este inquérito é de natureza **CONFIDENCIAL**. A informação nele contida destina-se exclusivamente a análises estritamente académicas para o trabalho de licenciatura que tem como tema um estudo do Preço de Transferência como instrumento de medida do desempenho dos gestores e das suas unidades de negócio.

Dados da empresa:

Nome da Entidade: _____

Endereço Físico: _____

Bloco 1 – Características gerais da empresa

1. Qual a Natureza Jurídica da empresa?

2. Qual é a razão social da entidade?

3. Há quanto tempo a empresa opera no mercado moçambicano? _____

4. Quais são os principais clientes da empresa?

5. Quantos empregados operam na empresa? _____

Bloco 2 – Dados do Respondente

1) Nome: _____

2) Cargo actual: _____

3) Tempo de ocupação do cargo actual

() Até 01 ano

() 01 – 02 anos

() 02 – 05 anos

- 05 – 10 anos
- Acima de 10 anos

4) Género

- Masculino
- Feminino

5) Formação Académica

- Graduado em Ciências Contabilísticas
- Técnico em Contabilidade
- Graduação em Administração
- Outra Formação Académica. Qual? _____

6) Pós Graduação

- Especialização. Em que área? _____
- MBA. Em que área? _____
- Mestrado. Em que área? _____
- Doutorado. Em que área? _____

<i>3 Questões da pesquisa</i>

1) No processo decisório de sua empresa, predominam decisões:

- Centralizadas (corporativas)
- Descentralizadas (divisão de negócios e centros de responsabilidade)
- Outra forma. Qual? _____

2) Assinale a autonomia de gestão que existe na sua empresa para os aspectos que seguem:

Aspectos de Gestao	Unidades de negócios					Centro de responsabilidade				
	Extrema	Muita	Razoável	Pouca	Nenhuma	Extrema	Muita	Razoável	Pouca	Nenhuma
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Preços de transferência										
Administração orçamentária										
Aprovação de investimentos										
Aprovação de gastos										

- 3) A definição do preço de transferência na sua empresa é feita por:
- Produto ou matéria-prima para cada centro de responsabilidade
 - Produto ou matéria-prima para cada filial individualmente
 - Produto ou matéria-prima para toda a empresa
 - Outra forma. Qual? _____
- 4) A fixação do preço de transferência na sua empresa é utilizada:
- Apenas para cumprimento de determinação legal
 - Como instrumento de avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade
 - Outra forma. Qual? _____
- 5) Qual o método adoptado pela sua empresa para determinar o preço de transferência:
- Preço de transferência baseado no mercado
 - Preço de transferência baseado em custos
 - Preço de transferência negociado
 - Preço de transferência administrado
 - Outra forma. Qual? _____
- 6) Se a sua empresa adopta o preço de transferência baseado no mercado, indique a forma utilizada:
- Preço de mercado imediato ou preço normal de mercado
 - Preço de mercado a longo prazo
 - Preço de mercado ajustado
 - Outra forma. Qual? _____

- 7) Se a sua empresa adota o preço de transferência baseado em custos, indique a forma utilizada:
- Custo real do mês anterior
 - Custo real do mês anterior com margem adicionada
 - Custo padrão
 - Custo padrão com uma margem adicionada
 - Outra forma. Qual? _____
- 8) Se a sua empresa adota o preço de transferência negociado, esta metodologia:
- Permite autonomia para as divisões (fornecedora e adquirente) negociar o preço de transferência
 - Não permite esta autonomia, sendo o preço de transferência definido por matrizes estratégicas pela alta administração
 - Não aplicável
- 9) As vantagens dos diversos métodos de preços de transferência são analisadas e é adotado aquele que melhor atende sua empresa:
- Nunca
 - Raramente
 - Eventualmente
 - Frequentemente
 - Sempre
- 10) Existe algum tipo de preocupação em relação aos métodos de preço de transferência adotados por outras indústrias do mesmo segmento:
- Nunca
 - Raramente
 - Eventualmente
 - Frequentemente
 - Sempre

11) A aplicação do preço de transferência nas operações internas das unidades de negócios e áreas de responsabilidade implica em problemas e soluções na gestão.

Atribua nota de 1 a 5 para cada problema ou solução:

Nunca	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Sempre	PROBLEMAS E SOLUÇÕES MAIS FREQUENTES ENCONTRADOS NA APLICAÇÃO DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA
1	2	3	4	5	Na sua empresa os centros de lucros estão sujeitos a pressões para melhorar seu desempenho competitivo
1	2	3	4	5	Se uma empresa tem uma estratégia de diversificação, a estrutura de centros de lucros facilita o trabalho de especialistas e peritos de diferentes tipos de actividades
1	2	3	4	5	Um centro de lucro constitui-se em um excelente campo de treinamento para gerentes gerais
1	2	3	4	5	Quando uma empresa utiliza centro de lucro, as decisões operacionais podem ser aceleradas, pois muitas delas não precisam ser tomadas pelo escritório central
1	2	3	4	5	A utilização do centro de lucro permite que a qualidade das decisões possa ser melhorada, pois dependem de executivos mais próximos do ponto afectado por elas
1	2	3	4	5	Quando uma empresa utiliza centro de lucro, os executivos do escritório central podem ser aliviados das tomadas de decisões de rotina, podendo, assim concentrar-se em assuntos mais importantes
1	2	3	4	5	À medida que as decisões são descentralizadas, a alta administração em algum momento pode perder determinados controles
1	2	3	4	5	Não existe sistema completamente satisfatório para assegurar que cada centro de lucro, ao melhorar seus próprios lucros, esteja melhorando os lucros da empresa
1	2	3	4	5	A divisionalização pode acarretar custos adicionais, podendo resultar em duplicação de tarefas nos centros de lucro
1	2	3	4	5	Na utilização de centros de lucros pode haver ênfase indevida na lucratividade no curto prazo, em detrimento da lucratividade da empresa no longo prazo
1	2	3	4	5	Com a utilização de centros de lucros a avaliação de desempenho é ampliada. A lucratividade é um parâmetro mais completo do que os parâmetros de avaliação separada de receitas e despesas
1	2	3	4	5	Sua empresa utiliza o preço de transferência no apuramento de resultado e avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade

12) Na sua percepção, o método de preço de transferência adotado pelos seus concorrentes pode:

- () Interferir na definição do preço de venda nas filiais de destino
- () Não interferir na definição do preço de venda nas filiais de destino

- () Ser utilizado apenas para fins de tributação
- () Ser utilizado para fins gerenciais e avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade
- () Outra interferência. Qual? _____

13) Indique o nível de importância das premissas que servem para fundamentar o preço de transferência em sua empresa

					PREMISSAS DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA
Não e importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante	
1	2	3	4	5	Toda empresa é um processo de transformação de recursos em produtos/serviços composto de diversas actividades que interagem entre si. Na sua empresa os centros de lucros estão sujeitos a pressões para melhorar seu desempenho competitivo
1	2	3	4	5	As actividades possuem carácter económico, que se materializa pelo consumo de recursos e geração de produtos/serviços
1	2	3	4	5	Os recursos consumidos, por serem escassos, possuem valor económico (custos), e os produtos gerados, por satisfazerem necessidades ambientais, também o possuem (receitas)
1	2	3	4	5	As actividades contribuem para o resultado económico-financeiro global da empresa
1	2	3	4	5	Devem ser delegadas aos empregados autoridade e responsabilidade para tomar decisões
1	2	3	4	5	A empresa deve ter um sistema para coordenar e acompanhar as actividades descentralizadas dos tomadores de decisão
1	2	3	4	5	Unidades organizacionais que em determinados momento cooperam entre si podem passar a competir uma com as outras, com desvantagem geral para a empresa
1	2	3	4	5	Divisionalização da empresa requer, entre as unidades de negócios, precificação e estabelecimento de parâmetros para avaliação de desempenho das unidades de negócios e de seus administradores.

- 14) Os empregados são treinados para tomada de decisão sobre preço de transferência?
- () Nunca
 - () Raramente
 - () Eventualmente
 - () Frequentemente

Sempre

15) Para demonstrar o resultado económico-financeiro (lucro ou prejuízo), a empresa se utiliza de:

Relatórios económico-financeiros por divisão, descentralizados

Relatórios económico-financeiros globais da organização, centralizado

Outra forma. Qual? _____

16) A avaliação do desempenho dos gestores na sua empresa é realizada por:

Unidade de negócio

Centro de responsabilidade

Outra forma. Qual? _____

17) No processo de gestão de performance e potencial, a sua empresa considera (pode assinalar mais de uma resposta):

Metas de lucratividade geral da empresa

Metas individuais com avaliação quantitativa e qualitativa

Resultado de cada área de responsabilidade

Realizações não planeadas

Desenvolvimento pessoal

Não faz avaliação de desempenho

18) Quando as metas são atingidas de forma consolidada e individualizada, sua empresa adopta práticas de recompensas (pode assinalar mais de uma resposta):

Igual para todos, respeitando o plano de participação nos lucros/resultados

Diferenciada de acordo com o desempenho individual de cada gestor e cumprimento das metas no plano de bónus

Diferenciada de acordo com os resultados de cada unidade de negócio

Diferenciada de acordo com os resultados de cada centro de responsabilidade

De acordo com o desempenho individual e os resultados de cada unidade de negócio e centro de responsabilidade

Pagamento de salários extras

Viagens

Outra. Qual ? _____

19) Sua empresa utiliza o preço de transferência para o controle e gestão de resultados de cada divisão?

Nunca

Raramente

Eventualmente

Frequentemente

Sempre

20) A alta administração da empresa utiliza os preços de transferência para tomada de decisão e avaliação de desempenho dos gestores?

Nunca

Raramente

Eventualmente

Frequentemente

Sempre