

Solução Dual para a Determinação dos Preços de Transferência: um Estudo para o Mercado Automobilístico

André Luiz Bufoni

Rio de Janeiro – RJ

Doutorando em Planejamento Ambiental – COPPE/UFRJ¹

Mestre em Ciências Contábeis pela UFRJ¹

bufoni@facc.ufrj.br

Resumo

Cada vez mais empresas adotam tipos de controle descentralizados para enfrentar a dinâmica, a complexidade e a hostilidade dos mercados. Atribuindo mais autonomia e responsabilidade aos gerentes de baixo escalão dos diversos segmentos de seus negócios, cada vez mais a questão da determinação dos preços de transferência para a coordenação destes segmentos se torna também mais importante. Este trabalho teve por objetivo a análise, através do estudo de caso hipotético para o mercado automobilístico, da metodologia de determinação de preços de transferência conhecida como Solução Dual, e sua comparação com os métodos convencionais. Este estudo concluiu que o método Solução Dual não incorre na maior parte dos problemas dos métodos convencionais, permitindo a avaliação do centro fornecedor interno pelo resultado financeiro, enquanto possibilita melhores decisões de curto prazo para os centros compradores, reduz os conflitos entre os centros, o número de transações que diminuem a congruência de objetivos, a segregação dos resultados dos centros internos, e é uma melhor referência para o estabelecimento de políticas de incentivo à maximização dos resultados pelos gerentes. Precauções devem ser tomadas no método para que, no uso dos custos nos centros compradores, não sejam incorporadas parcelas relativas à ineficiência do centro fornecedor.

Palavras-chave: preços de transferência; solução dual; controle gerencial.

Abstract

Nowadays more and more entrepreneurs adopt decentralized controls to face market hostility, complexity and dynamic. More autonomy and responsibility to lower managers of every business segment, means that more important becomes the question of transfer prices as a control coordination tool. This paper had as main objective the analysis, thru an auto dealer hypothetic case, of the transfer prices methodology known as dual price solution, and a comparison with others conventional single price methodologies. This study concludes that the dual price do not incurs in many of others conventional methodologies pitfalls, giving access to better valuation of responsibility centers and internal centers results segregation, while permits better short run decisions to buyer centers, reduce managers' conflicts and the number of non goal congruence transactions, and is the better reference to establish politics for managers performance maximization. Caution must be taken in using out of pocket cost as reference to not incorporate sellers' inefficiencies.

Key words: transfer prices, dual solution, management control.

1. Introdução

Cada vez mais empresas adotam tipos de controle descentralizados para enfrentar a dinâmica, a complexidade e a hostilidade dos mercados. Atribuindo mais autonomia e responsabilidade aos gerentes de baixo escalão dos diversos segmentos de seus negócios, cada vez mais a questão da determinação dos preços de transferência para a coordenação destes segmentos se torna também mais importante.

Cassel e McCormack (1987 p. 166) afirmam que a questão sobre preços de transferência se torna mais complexa quando os departamentos da empresa se tornam centros de lucro e os gerentes são avaliados pela sua rentabilidade. Apesar da extensa pesquisa, historicamente, preços de transferência têm sido um dos mais difíceis e controversos problemas, considerado ainda em aberto (Kaplan e Cooper 1998; Cogan, 1999).

¹ UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro – CEP 22.290-240 – Rio de Janeiro – RJ.

Todos os métodos de determinação de preços de transferência apresentam vantagens e desvantagens na busca de sua finalidade: a de permitir avaliações de desempenho de forma descentralizada, justa e correta (Maciariello e Kirby, 1994; Luft, 1997; Pereira e Oliveira, 2001; p.392).

Este trabalho teve por objetivo analisar uma metodologia de determinação de preços de transferência primeiramente sugerida por Anthony e Dearden (1984), conhecida como Solução Dual, quase esquecida tanto pelos livros de controle e controladoria quanto pela literatura de custos. Curiosamente, ao contrário do que nos diz Anthony e Govindarajan, (2002; p.293), a Solução Dual nada tem a ver com a solução dual da programação linear, como veremos a seguir.

Este artigo conclui que a Solução Dual apresenta as condições básicas necessárias para o uso de uma metodologia de preços de transferência recomendadas por Horngren, Foster e Datar (2000), permitindo uma avaliação mais acurada e transparente que os métodos concorrentes convencionais.

Este trabalho apresenta em sua primeira parte os tipos e a estrutura dos sistemas de controle descentralizados e sua avaliação. Em seguida revisa a literatura a respeito dos preços de transferência e seus problemas associados. Na terceira parte apresenta e analisa através do caso de uma concessionária de automóveis o método dual de determinação de preços de transferência, para então, em uma quarta parte, concluir.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Descentralização e Avaliação de Desempenho

Como apontado por Dearden (1967), preços de transferência nasceram de maneira inevitável ante o corolário das inovações gerenciais observadas nas empresas americanas, como a General Motors nos anos 40 e a General Electric nos anos 50, quando começaram a descentralizar suas altamente centralizadas e formais operações, estabelecendo inúmeros centros de lucro em busca de acréscimo de produtividade (Sharav, 1974). A complexidade e a hostilidade crescentes dos mercados em que estavam inseridas também influenciaram as empresas na decisão de desenvolver e adotar novos tipos de controle (Gomes e Salas, 1999).

Descentralização se caracteriza principalmente pela autonomia e atribuição de responsabilidade pela tomada de decisão dos gestores. Descentralização máxima significa liberdade máxima e restrição mínima de decisão para os gerentes de baixo escalão (Horngren, Foster e Datar, 2000). A maior parte das estruturas das empresas está entre os extremos máximo e mínimo de descentralização (Rodrigues *et al.*, 2002). O Quadro 1 resume os tipos básicos de controle:

Fica a cargo da alta administração a determinação do nível de descentralização, mas Atkinson *et al.* (1999) advogam que, para que a descentralização seja eficiente, deve necessariamente: (1) dar aos funcionários autoridade e responsabilidade para tomar decisões; (2) os funcionários devem ter treinamento e habilidades para aceitar essa responsabilidade; e (3) a empresa deve ter um sistema de controle para guiar e coordenar as atividades dos tomadores de decisão.

Cada uma destas unidades da organização sob a responsabilidade de um gerente é um centro de responsabilidade (Atkinson *et al.*, 1999). Anthony e Govindarajan (2002) neste ponto classificam os centros de responsabilidade da seguinte maneira:

- **Centros de Custos** – São os centros onde os gerentes controlam apenas os custos. Quando uma relação ótima pode ser estabelecida entre a entrada e as saídas deste centro (e.g.: matéria-prima, produto acabado), diz-se ser este um centro disciplinado. Caso contrário, quando não pode ser estabelecida uma relação ótima, é um centro de custos discricionário (e.g.: P&D).

- **Centros de Receita** – Nestes centros os gerentes e seus funcionários controlam as receitas, mas não controlam os custos nem os investimentos (e.g.: *marketing*).

- **Centros de Lucro** – Neste caso os gestores e funcionários controlam tanto os custos quanto as receitas, não controlando entretanto os investimentos (e.g.: departamento de carros usados em uma concessionária).

- **Centros de Investimento** – Quando os gerentes controlam custos, receitas e investimentos do centro. (e.g.: subsidiária).

Uma vez escolhida a estrutura descentralizada e a configuração dos centros de responsabilidade, cabe à administração central determinar o sistema que irá avaliar o desempenho dos gerentes e dos centros. Dearden (1987) lembra ser muito importante a distinção no sistema de ambos, já que existem variáveis internas que estão sob controle dos responsáveis, enquanto as externas em geral não podem ser controladas, mas igualmente afetam o resultado. Medidas de desempenho que considerem itens não controláveis comprometem a confiança e a justiça da avaliação (Rodrigues *et al.*, 2002).

Quadro 1 Tipos básicos de controle

Controle familiar	Controle <i>ad-hoc</i>
Dimensão pequena Contexto social geralmente estável, pouco hostil, contexto social muito dinâmico, pouco complexo, depende da visão do líder Estratégia traçada pelo líder Estrutura organizacional muito centralizada Personalista, necessidade de supervisão direta Atividades rotineiras com limitada formalização Estilo de gerência personalista Cultura organizacional paternalista baseada em fidelidade ao líder	Dimensão regular Relativamente hostil, bastante complexo Estratégia pouco formalizada, flexível e a longo prazo Elevada descentralização, organização matricial Elevada profissionalização Atividades desestruturadas, pouca formalização Gerência empreendedora Cultura baseada no individualismo, busca do consenso
Controle burocrático	Controle por resultados
Grande dimensão Contexto social pouco dinâmico, pouco hostil, não muito complexo Estratégia de curtíssimo prazo Atenção voltada para operações Estrutura organizacional centralizada Delegação sem autonomia funcional, elevada formalização Coordenação através de normas e regulamentos Estilo de gerência burocrática Cultura organizacional paternalista	Grande dimensão Contexto social dinâmico, muito hostil e complexo Estratégia formalizada com ênfase no curto prazo e no mercado Estrutura descentralizada, centros de responsabilidade Grande formalização Coordenação através de preços de transferência e orçamento profissional Cultura voltada para resultados

Fonte: Gomes e Salas, 1999.

As medidas de desempenho são substitutas (*proxies*) das variáveis ambientais e internas que se deseja medir, como o número de devoluções para satisfação do cliente. Não é possível controlar um sistema complexo por meio de um único parâmetro (Anthony e Govindarajan, 2002, p. 560).

Muito embora o desempenho possa ser medido por inúmeros parâmetros financeiros e não financeiros, internos e externos, e com a utilização de informações formais e informais, parece haver o consenso de que o resultado financeiro ainda é a mais relevante e importante medida de desempenho empresarial. Em uma estrutura descentralizada a avaliação de desempenho exige do sistema de controle uma maior sofisticação, que permita não só esta avaliação, mas a coordenação dos centros de responsabilidade e influência nas tomadas de decisão (Gomes e Salas, 1999).

2.2. Preços de Transferência

O preço de transferência pode ser definido como o mecanismo gerencial de distribuição da receita auferida por um produto, pelos diversos departamentos contribuintes (Anthony e Govindarajan, 2002, p. 271; Horngren, Foster e Datar, 2000, p. 639), ou como o valor pelo qual são transferidos os bens e serviços entre as atividades e áreas internas da organização (Pereira e Oliveira, 2001, p. 392).

Os preços de transferência surgem das relações comerciais internas entre os diferentes centros de responsabilidade através da compra e venda de serviços e produtos (Fainguelernt, 1998; Cassel e MacCormack, 1987). Os preços de transferência recebem a denominação de “preço” porque diferem dos sistemas convencionais de apropriação de custos por centros, incorporando parcelas de lucros, pois “uma empresa independente jamais transferiria normalmente produtos e serviços a outra empresa independente pelo valor ou por valor inferior aos custos” (Anthony e Govindarajan, 2002).

Esta distribuição tem a finalidade de permitir avaliações de desempenho de forma descentralizada, justa e correta (Maciariello e Kirby, 1994; Luft, 1997; Pereira e Oliveira, 2001, p. 392), para motivar os gerentes e coordenar as ações dos diversos departamentos. Mas, para

isso, o preço de transferência deve: (1) ser desenhado de maneira a induzir a congruência de objetivos da instituição, que neste trabalho é a otimização do resultado econômico global da empresa; (2) ser simples de entender; e (3) ser fácil de administrar (Horngren, Foster e Datar, 2000).

O princípio básico para a determinação dos preços de transferência é que ele seja menor do que aquele praticado por fornecedores e clientes externos. Uma vez que também não seria lógico transferir estes bens e serviços por valores iguais ou menores que seus respectivos custos, temos aí os valores limítrofes para sua determinação. Caso os custos superem o preço praticado no mercado, deve ser estudada a possibilidade de efetuar sua compra externamente ou até de descontinuar a fabricação deste fator de produção, para o bem do resultado global da empresa.

De maneira geral, a literatura indica existirem quatro tipos básicos de preços: (1) baseado nos custos; (2) baseado no mercado; (3) negociados; e (4) administrados. Verificou-se que a maioria dos livros sobre contabilidade omite o quarto tipo (Atkinson *et al.*, 1999), também chamado de indireto (Ghosh, 1994).

O resumo da maior parte destes tipos pode ser encontrado em Pereira e Oliveira (2001, p. 394), que apresenta o seguinte quadro:

Quadro 2 Modelos de preço de transferência

Base	Metodologia	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Custo Total Realizado (full cost)	Custos totais / qtde produzida		Repassa ineficiência; distorções pelos custos fixos; não permite resultado nas atividades
Custo Variável Realizado	Custos variáveis unitários	Custos fixos não são transferidos ficando em suas origens	Repassa ineficiência; não permite resultado nas atividades
Custo Marginal			Mercado é desprezado; pode causar as mesmas distorções do (full cost)
Custo Variável Padrão	Custo-padrão somente parcela variável	Os custos fixos não são transferidos ; e dependendo do conceito de custo-padrão impede a transferência de ineficiências	Não permite a identificação do resultado gerado nas atividades
Custo mais Margem	Mark-up sobre o custo base		Induz a resultados ilusórios; e além de problemas com custo, incorpora problemas da arbitragem da margem
Negociação entre Gestores	Negociado e aceito entre os gestores		O valor é influenciado pela habilidade de negociação e pelo poder político do gestor
Preços Correntes de Mercado	Preço de mercado médio	Os custos não exercem influência na determinação de preços	Considera elementos que a empresa não incorre
Preços de Mercado Ajustado	Os ajustes são dos eventos que não se observam internamente	A empresa não incorpora elementos que não incorre (juros, impostos etc.)	Incorporam distorções por variáveis de difícil estimativa (pós-venda, insolvência etc.)

Fonte: Pereira e Oliveira , 2001; p. 394.

Além dos diversos tipos de preços de transferência baseados no custo ou no mercado, e negociados ou administrados, apresentados pelos autores, há ainda mais alguns tipos de preço de transferência na literatura que não foram abordados. Como esses modelos demandam conhecimentos específicos, como econometria ou finanças, são pouco usados, pois não atendem às características necessárias (2) e (3) expostas por Horngren, Foster e Datar (2000). Apresentamo-los superficialmente a seguir (Anthony e Govindarajan, 2002, p. 292).

- *Modelos Econômicos* – Desenvolvido em 1956 por Jack Hirschleifer, baseia-se em curvas de receitas e custos marginais. Este método sofre a limitação de só poder ser usado na hipótese de haver um único insumo e um único produto a ser transferido entre apenas um centro fornecedor e um comprador, sendo ainda as condições estáveis e aquelas curvas estimáveis.

- *Valor Shapley* – Foi desenvolvido em 1953 por L. S. Shapley. Trata-se de metodologia baseada na teoria dos jogos e pretende dividir o lucro proporcionalmente à contribuição de cada um para o grupo. O valor Shapley sofre críticas pela complexidade, demandando mesmo muito tempo e recursos computacionais. É criticado também por não se acreditar que as premissas nele enunciadas sejam válidas, o que o torna inaplicável como preço de transferência.

- *Custo de Oportunidade* – É o modelo baseado no custo de oportunidade ou no benefício possível de ser auferido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e serviços demandados. O custo de oportunidade é defendido pelo modelo de gestão econômica (GECON) desenvolvido pela Universidade de São Paulo. O preço de transferência baseado no custo de oportunidade sofre da deficiência de que as alternativas podem não ser igualmente disponíveis e podem não possuir o mesmo nível de risco.

2.3. Problema dos Métodos de Preços de Transferência

A determinação do preço de transferência inclui diversos métodos cuja dificuldade é a mesma existente na formação de quaisquer preços. Como pôde ser visto no Quadro 1, o preço de transferência exige constante atenção com a eficiência, com o mercado, com os custos e com a congruência dos objetivos da instituição.

Influenciam nessa determinação, também, outros fatores particulares e exógenos, como o caso de transferências efetuadas em que há incidência de alíquotas diferenciadas de imposto de renda, geralmente multinacionais (Baldeus, Melumad e Reichelstein, 2004); e a existência ou não de capacidade ociosa na unidade (Horngren, Foster e Datar, 2000, p. 644; Horngren, Sundem e Stratton, 2004).

Por princípio, o mercado é a base referencial para estipular o preço de transferência. Entretanto, nem sempre existem mercados para produtos feitos sob encomenda, ou os preços podem ser praticados com valores com desconto, quando há interesse de ambas as partes. Preços baseados no mercado podem levar gestores à percepção de uma iniquidade na distribuição dos lucros entre os departamentos (Luft e Libby, 1997).

Quando as compras são feitas porque os preços de mercado são menores que os praticados internamente, porém estes preços são maiores que os custos do departamento fornecedor, essas transações ocasionam a redução do resultado global da instituição.

Devido à parcela de lucro embutida nos produtos do departamento fornecedor, preços de mercado ainda podem levar departamentos compradores a superavaliar seus próprios custos e inviabilizar vendas que poderiam ser vantajosas para a instituição (Cassel e McCormick, 1987). Assim, a utilização de preços de mercado pode levar a uma diminuição da qualidade da tomada de decisão de curto prazo.

Greenberg, Greenberg e Mahenthiran (1994) verificaram empiricamente que preços administrados garantem que os objetivos globais da instituição serão levados em consideração, pois são determinados por níveis superiores com horizonte decisório maior. Apesar disso, concluíram também que departamentos com grande interdependência, logo, em grande quantidade de transações, que se utilizavam de preços de transferência administrados, obtiveram menores resultados que preços livremente negociados.

Preços negociados são indicados na presença de distorções de mercado, mas sofrem dos mesmos problemas apontados mais acima para aqueles preços (Luft e Libby, 1997). Tal metodologia diminui a importância da assimetria informacional (Ghosh, 1994), quando os gerentes trocam informações durante as negociações, mas somente alcançam seus objetivos dependendo de serem negociados pessoalmente entre os gestores (Kachelmeier e Towry, 2002). Este método pode levar ainda a uma perda de tempo em negociações que nunca são produtivas e à preponderância de departamentos mais influentes politicamente.

Em geral preços negociados são menores que os de mercado, e a explicação para isso é que são excluídos dos preços despesas como provisões para devedores duvidosos, *marketing* e material promocional. O problema é que uma das condições geralmente negociadas entre os gestores é a de não comprar os produtos externamente.

Tal condição será desvantajosa no caso de os custos superarem o preço praticado pelo mercado externo (Cassel e McCormack, 1987), e de esse preço de mercado não ser considerado na decisão como referência, pois reduzirá o resultado global da empresa.

Por isso, talvez, mais da metade das principais empresas utiliza preços baseados em seus próprios custos (Horngren, Sundem e Stratton, 2004). Preços de transferências baseados nos custos são sabidamente problemáticos, como pode ser visto em Pereira e Oliveira (2001; p.394).

Em sua forma elementar (*out-of-pocket*), os custos não permitem nenhuma avaliação das atividades, porque todo o resultado fica acumulado nos centros que vendem produtos para o mercado externo. Perdem-se aí todos os benefícios relativos à avaliação e incentivos aos gestores baseados no resultado. Com exceção do custo-padrão, todos os métodos baseados nos custos permitem o repasse da ineficiência do centro produtor para o restante da cadeia produtiva.

Por estes motivos, apesar da extensa pesquisa, historicamente, preços de transferência têm sido um dos mais difíceis e controversos problemas, considerado ainda em aberto (Kaplan e Cooper 1998; Cogan, 1999).

3. Solução Dual para Modelos de Preços de Transferência

A Solução Dual refere-se, segundo Cassel e McCormack (1987; p. 172), à “implementação de uma política de preços onde o preço de transferência é baseado no custo no centro adquirente, mas o centro fornecedor se credita pelo método do preço de mercado, sendo a diferença subtraída do resultado global da empresa”.

O termo solução é defendido pelos idealizadores do método, por acreditarem que ele seja capaz de resolver as principais deficiências dos concorrentes com único preço. Por causa da coexistência de dois preços não necessariamente iguais é que se denomina o método “dual”.

Aqui cabe uma observação interessante. Muito embora Anthony e Govindarajan (2002, p. 293) nos apresentem a Solução Dual como método de programação linear, a referência nada tem a ver com a modelagem matemática, constituindo obviamente um erro de edição ou do autor.

A Solução Dual foi primeiramente sugerida por Anthony e Dearden (1984) para o caso de uma divisão fabril que vende produtos para um setor de *marketing*. A idéia é aplicável a qualquer empresa descentralizada, como concessionárias, lojas de equipamentos pesados ou a agroindústria. O presente artigo aborda o assunto usando o exemplo mais popular: o caso do mercado de automóveis, problema comum abordado por vários autores, como no Caso Automóveis Rocca em Gomes e Salas (1999). O Quadro 3 mostra as diversas operações envolvidas na concessionária.

É importante notar que, não importando a metodologia que será utilizada para determinar o preço de transferência, o resultado global será sempre o mesmo (\$2.450). O que mudará é como este resultado será distribuído pelos diversos departamentos.

Supondo que sejam eles: departamento de (1) carros novos, (2) carros usados, (3) peças e acessórios, (3) mecânica e (4) pintura e lanternagem, então os resultados por departamentos, segundo a aplicação das diferentes metodologias, serão os constantes do Quadro 4 abaixo. Cada coluna mostra o resultado pelos métodos convencionais de mercado, negociado e custo, e a ela foi acrescida a coluna preço dual apresentando a solução proposta e que passamos a analisar.

Verificamos inicialmente que os preços negociados são menores que os de mercado, pois excluem despesas que só ocorrem externamente, como impostos. No caso do reparo do carro usado #1, o departamento despendeu em peças e mão-de-obra \$350 (a), segundo a política de preços de mercado. Se a empresa, ainda segundo esta política, resolvesse reparar o carro #1 externamente pelo preço de \$290, faria reduzir em \$40 o resultado global da instituição, uma vez que os custos incorridos para reparo do carro pelos respectivos departamentos foram, somados, de \$250 (b).

Esse método também daria a idéia errônea, ao departamento de carros usados, de que o *benchmarking* para venda do carro #1 é de \$3.850 (c), incorporando os \$100 de lucro do departamento de reparos e peças, quando na verdade é de \$3.750 do ponto de vista da instituição como um todo. A parcela de lucro acarreta então a supervalorização dos estoques.

Na coluna de preços negociados o evento acima também pode ocorrer, mas como não existe a referência do preço de mercado, se surgir a oportunidade de reparo externamente abaixo do custo incorrido de \$250 (b), por exemplo \$225, esta oportunidade poderá passar despercebida, não aumentando o resultado em mais \$25. Como vimos, este método pode demandar ainda tempo dos gerentes e atrito entre eles.

O método de custo concentra o resultado nos departamentos de novos e usados (d), perdendo-se assim os efeitos motivadores dos gerentes. Apesar disso, considerando que o mercado de automóveis não possui restrições e custos de oportunidade, este método é o que pode causar menos distorções no processo de decisão.

No caso de unidades fabris, entretanto, deve-se ter cuidado com as distorções da mesma ordem dos métodos de preços de transferência baseados nos custos vistos anteriormente (ineficiência), sendo melhor a utilização dos custos variáveis padrão.

Procedamos agora à análise da coluna Preço Dual. Basta comparar as colunas de Custo Total e Preço Dual para verificar que os departamentos de carros novos e usados utilizam os custos incorridos para elaborar seus demonstrativos de resultado, enquanto os departamentos fornecedores apresentam demonstrativos por preços de mercado. A diferença entre eles será sempre igual ao resultado designado para os centros fornecedores (\$50 + 50 + 75), ou seja, \$175(e). Será, a partir daí, apresentada em alínea separada, como subtração, o efeito dúplice sobre os resultados dos centros de carros novos e usados.

Quadro 3 Operação de venda com carros usados de entrada e resultado global

Carro Novo

Preço de venda	\$12.000
Carro usado #1 recebido na troca	4.000
Em dinheiro do cliente	8.000
Valor justo do carro #1	3.500
Custo do custo do carro novo #1	10.000

Carro usado #1

Preço de Venda	\$4.800
Carro usado #2 recebido na troca	1.500
Em dinheiro do cliente	3.300
Valor justo do carro #2	1.100
Custos incorridos no reparo	
Peças	150
Mão-de-Obra	100

Carro usado #2

Preço de Venda	\$1600
Custos incorridos no reparo	
Pintura e lanternagem	200

Receitas

Venda de carro novo	\$8.000
Venda de carro usado #1	3.300
Venda de carro usado #2	1.600
Total das Receitas	12.900

Custos

Custo do carro novo	\$10.000
Custo no reparo do carro #1	
Peças	100

Mão-de-Obra	150
Custo da lanternagem do carro #2	200
Total dos Custos	\$10.450
Lucro Buto	\$2.450

Fonte: Cassel e McCormack, 1987.

Cassel e McCormack (1987) nos dizem que:

“a política usando o preço dual fornece ao departamento fornecedor o incentivo para maximizar resultados, enquanto, ao mesmo tempo, fornece ao departamento comprador informação relevante sobre os custos para tomadas de decisão de curto prazo” (p. 172).

A política de preços dual também é capaz de reduzir os conflitos existentes entre os gerentes dos departamentos, uma vez que não é necessária a distinção entre preços internos e externos, ou a sua negociação.

Outra qualidade do Dual é a capacidade de segregação mais precisa e adequada, permitida pelo método, do resultado apurado nos centros fornecedores, facilitando com isso o cálculo da distribuição dos lucros como parte da política de incentivos aos gerentes. No caso acima, por exemplo, caso fosse estipulado um bônus de 10% sobre o resultado, os gerentes receberiam no total \$17,50 ($\$175 \times 0,10$). Este valor seria o custo para a empresa deste tipo de método de determinação de preços de transferência.

Quadro 4 Distribuição dos lucros entre os vários departamentos e os diversos preços de transferência

	Políticas de Preço de Transferência			
	Preço de Mercado	Preço de Mercado	Custo Total	Preço Dual
Departamento de Carros Novos				
Receita:				
Em dinheiro	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000
Valor justo	3.500	3.500	3.500	3.500
Receita Total	11.500	11.500	11.500	11.500
Custo do Carro Novo	10.000	10.000	10.000	10.000
Lucro Bruto	\$1.500	\$1.500	^(d) \$1.500	\$1.500
Departamento de Carros Usados				
Receita				
Carro Usado #1				
Em Dinheiro	3.300	3.300	3.300	3.300
Valor justo do carro usado #2	1.100	1.100	1.100	1.100

Total receita carro usado #1	4.400	4.400	4.400	4.400
Valor na Venda do carro #2	1.600	1.600	1.600	1.600
Total das Receitas	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Custo dos Carros Usados				
Carro usado #1:				
Valor justo	3.500	3.500	3.500	3.500
Peças (*)	^(a) 200	180	150	150
Mão-de-obra (*)	^(a) 150	120	100	100
Custo total do carro usado #1	^(c)\$3.850	\$3.800	\$3.750	\$3.750
Carro usado #2:				
Valor justo de compra	1.100	1.100	1.100	1.100
Lanternagem (*)	275	240	200	200
Custo do carro usado #2	1.375	1.340	1.300	1.300
Custos dos carros usados	5.225	5.140	5.050	5.050
Lucro Bruto	775	860	^(d)950	950
Departamento de Peças e Acessórios				
Receita Interna (carro #1)	200	180	150	200
Custos incorridos	^(b) 150	150	150	150
Lucro Bruto	50	30	0	50
Oficina Mecânica				
Receita Interna (carro #1)	150	120	100	150
Custos incorridos	^(b) 100	100	100	100
Lucro Bruto	50	20	0	50
Departamento de Pintura e Lanternagem				
Receita Interna (carro #2)	275	240	200	275
Custos incorridos	200	200	200	200
Lucro Bruto	75	40	0	75
Receitas internas – custos				^(e)(175)
Lucro Bruto Total	2.450	2.450	2.450	2.450
(*) valores determinados segundo a aplicação das diversas metodologias de preços de transferência.				

Adaptado de Cassel e McCormack, 1987.

Esta contrapartida é mais precisa e mais adequada que as baseadas nos preços de mercado e negociados porque eliminam do resultado as transações distorcidas ou ineficientes verificadas mais acima. Os gerentes, neste caso, não seriam premiados por trabalhar contra a congruência de objetivos da empresa. Por analogia, também os custos de outros métodos são bem menos transparentes, uma vez que envolvem perdas nas vendas, além dos custos para incentivo aos gerentes.

4. Conclusão

Após uma análise das principais deficiências dos métodos convencionais de preços de transferência, este artigo expôs o método de determinação de preços de transferência conhecido como Solução Dual e os comparou com os anteriores.

Este estudo concluiu que o método Solução Dual não incorre na maior parte dos problemas dos métodos convencionais, permitindo a avaliação do centro fornecedor interno pelo resultado financeiro, enquanto possibilita melhores decisões no curto prazo para os centros compradores.

A Solução Dual ainda reduz os conflitos causados pela maioria dos outros métodos e o número de transações que diminuem o resultado da organização como um todo, enfraquecendo a congruência de objetivos.

O método em análise ainda permite a segregação dos resultados dos centros internos e é uma melhor referência para o estabelecimento de políticas de incentivo à maximização dos resultados pelos gerentes.

Precauções devem ser tomadas no método para que, no uso dos custos nos centros compradores, não sejam incorporadas parcelas relativas à ineficiência do centro fornecedor.

Bibliografia

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____, ROBERT N., DEARDEN, John. *Management control systems*. 5. ed. Homewood: Richard D. Irwin, Norton M. Bedford, 1984.
- ATKINSON, A.; BANKER, R.; KAPLAN, R.; YOUNG, S. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALDENIUS, Tim; MELUMAD, Nahum D.; REICHELSTEIN, Stefan. Integrating managerial and tax objectives in transfer pricing. *The Accounting Review*, 79, 3. ABI/INFORM Global, Jul. 2004, p. 591.
- CASSEL, H. S.; MCCORMACK, V. F. The transfer pricing dilemma and a dual pricing solution. *Journal of Accountancy*, 1987, pp. 166-175.
- COGAN, S. *Custos e preços: formação e análise*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FAINGUELERNT, B. Avaliação de desempenho e preços de transferência: o estudo de caso da Xerox do Brasil. Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 1998. Dissertação de Mestrado.
- GOMES, J.; SALAS, J. A. *Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. *Contabilidade de custos*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. *Contabilidade gerencial*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- MACIARIELLO, J.; KIRBY, C. *Management control system: using adaptive systems to attain control*. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1994.
- KACHELMEIER, Steven J.; TOWRY, Kristy L. Negotiated transfer pricing: is fairness easier said than done? *The Accounting Review*, 77, 3, ABI/INFORM Global, p. 571, Jul. 2002.
- KAPLAN, R. S.; COOPER, R. *Cost & Effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- LUFT, Joan L.; LIBBY, Robert. Profit comparisons, market prices and managers judgments about negotiated transfer prices. *The Accounting Review*, 72, 2, ABI/INFORM Global, Apr. 1997, p. 217.
- SHARAV, Itzhak. Transfer pricing: diversity of goals and practices. *Journal of Accountancy* (pre-1986), 137, 000004, ABI/INFORM Global, Apr. 1974, p. 56.
- DEARDEN, John. Computers: no impact on division control. *Harvard Business Review*, p. 99, jan./fev., 1967.
- GHOSH, Dipankar. Intra-firm pricing: experimental evaluation of alternative mechanisms. *Journal of Management Accounting Research*, Sarasota, vol. 6, fall 1994, p. 78.
- GREENBERG, Penelope Sue; GREENBERG, Ralph H.; MAHENTHIRAN, Sakthi. The impact of control policies on the process and outcomes of negotiated transfer pricing. *Journal of Management Accounting Research*, Sarasota, v. 6, p. 93, fall 1994.
- LUFT, Joan L. Fairness, ethics and the effect of management accounting on transaction costs. *Journal of Management Accounting Research*, Sarasota, v. 9, p. 199, 1997.
- RODRIGUES, A.; BUFONI; GOMES, N.; COGAN, S. Descentralização, medidas de desempenho e preços de transferência: o caso da S. A. White Martins. *BALAS Annual Conference*, Florida, p. 20-23, mar. 2002.

