

*Maria Hélder Martins Coelho*

## **OS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA**

*Mestre em Economia (FEP)*

*Licenciada em Economia (FEP)*

*Contabilista (ex ICP, actual ISCAP)*

*Docente do ISCAP*

## **SUMÁRIO**

- I. INTRODUÇÃO
- II. O CONTEXTO EMPRESARIAL E A PRÁTICA DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA
- III. PRINCIPAIS CONCEITOS E BASES TEÓRICAS DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA
  - 1.0 Conceito e características dos Preços de Transferência
  - 2.0 A abordagem tradicional dos Preços de Transferência
    - 2.1 A teoria económica
    - 2.2 O modelo matemático
    - 2.3 O tratamento contabilístico e a posição da contabilidade
  - 3.0 Outras abordagens dos Preços de Transferência
    - 3.1 Estruturas organizacionais e de comportamento
  - 4.0 A importância da descentralização para a política dos preços de transferência
- IV. OBJECTIVOS E MÉTODOS DE FIXAÇÃO DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA
- V. PRINCIPAIS LIMITES À UTILIZAÇÃO DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA
- VI. CONCLUSÃO

## I - INTRODUÇÃO

A capacidade de distinguir os problemas relacionados com a afectação de custos dos relacionados com os preços de transferência é um factor fundamental para se entender a complexidade da valorização dos fluxos de trabalho entre divisões numa unidade de produção.

O tema dos preços de transferência pode ser encarado como uma parte do problema da afectação de custos. Em certas circunstâncias, as semelhanças associadas à interdependência do tratamento contabilístico são claramente identificáveis. No entanto, o grau de descentralização das divisões permite distinguir as duas situações.

Os preços de transferência existem porque existe um mercado interno para transaccionar bens e serviços entre segmentos de uma mesma organização, isto é, quando as empresas e os grupos de empresas realizam movimentos internos entre departamentos e/ou entre filiais é muito importante a existência de um sistema de preços para que as transferências sejam valorizadas. No entanto, os preços de transferência têm sido tradicionalmente mais abordados como um problema de custos/proveitos ou como um problema da contabilidade de gestão sem existir (na abordagem tradicional) um tratamento autónomo desta importante ferramenta da gestão.

Os preços de transferência desempenham um papel fundamental nos sistemas de controlo, uma vez que a sua utilização permite motivar os gestores dos centros de responsabilidade e avaliar o desempenho quer do centro prestador (fornecedor), quer do centro utilizador (cliente), quer ainda dos seus responsáveis.

Para se entender as determinantes dos preços de transferência é necessário analisar as diversas abordagens teóricas: a matemática, a economia, as teorias do comportamento, as teorias da organização e da estratégia e outras. Cada uma destas teorias acrescenta conhecimento sobre o papel, a natureza e a evolução dos sistemas de preços de transferência e, uma vez que os pressupostos subjacentes são numerosos, contribuem para tornar claro qual o método de escolha.

A abordagem do tema dos preços de transferência estaria incompleta se não fossem destacados os seus objectivos e os métodos utilizados para a sua fixação. Estes métodos podem basear-se em custos (reais ou padrão) ou no

preço de mercado, havendo vantagens e inconvenientes quando se adoptam uns ou outros. Porém, quando se fixam preços de transferência podem surgir conflitos. No entanto, existem meios de evitar esses conflitos através da negociação entre as partes para que se estabeleça um acordo relativamente ao preço a praticar nas transferências. Se não se conseguirem evitar tais conflitos existem métodos, nomeadamente a arbitragem, que poderão ser utilizados para os resolver.

## II - O CONTEXTO EMPRESARIAL E A PRÁTICA DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA

Como a determinação do preço por que são transaccionados os bens e os serviços, entre divisões da mesma empresa, entre empresas do mesmo grupo e entre multinacionais, permanece um tema em aberto, é importante que se descreva, embora muito sucintamente, a forma como evoluiu desde a sua primeira abordagem na década de cinquenta.

O estudo mais antigo que se conhece sobre os preços de transferência data de 1956 e deve-se à National Association of Accountants (NAA), sediada nos Estados Unidos da América (EUA). Este estudo da NAA coincidiu com a divulgação de diversos artigos teóricos<sup>1</sup>, 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. Segundo esta posição, 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 (sem paralelo antes) 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.

---

<sup>1</sup> Cook (1955), Dean (1955), Stone (1956) e Hirshleifer's (1956).

Os anos 70 foram marcados pela emergência de uma abordagem económica da informação por parte da contabilidade de gestão. Esta concentrou-se na natureza económica da informação, isto é, na procura, no valor e nos custos financeiros e não financeiros de informação<sup>2</sup>. 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 (filial) de modo que o reflexo no grupo, como um todo, seja positivo. 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 sessenta.

Como passou a ser prática corrente a utilização de sistemas de preços de transferência, o objectivo principal das empresas multinacionais era, tendo em conta os impactos do contexto de cada país, minimizar os impostos globais nas transferências internacionais.

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 da 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:

1. A análise estratégica de custos através do custeio pelas actividades (ABC - *Activity Based Costing*) e os indutores/geradores de custos (*cost drivers*);
2. O tempo justo (JIT - *just in time*) e as existências nulas;

---

<sup>2</sup> Ver particularmente Kaplan (1984), Ezzamel e Hart (1987), Kaplan e Atkinson (1998), Drury (1998) e Armstrong e Jones (1992).

3. O custo objectivo ou o custo alvo (*target costing*);
4. 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 teórica<sup>3</sup>.

A evolução dos preços de transferência, durante este período, acompanhou os desafios que os negócios das empresas tiveram de enfrentar e caminhou paralelamente com a evolução dos sistemas de gestão em geral e da contabilidade de gestão em particular.

Segundo Emmanuel e Mehafdi, (1994), 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 (avanzadas) na concepção e implantação de sistemas de preços de transferência e o seu futuro em contexto ABC (*Activity Based Costing*), JIT (*Just in Time*) e Custo Alvo (*Target Costing*).

A nível organizacional e da gestão houve alterações muito significativas, então, e citando uma vez mais Emmanuel e Mehafdi, (1994): “a ideia de uma empresa flexível e cuja gestão converge para a fábrica, descentralizando as decisões e mesmo transferindo-as para o nível do sector fabril tem como objectivo atingir uma produção mais rápida e de qualidade”.

Convém entretanto destacar que a filosofia JIT coloca o cliente em primeiro lugar na lista de prioridades da empresa, enquanto o ABC e o Custo Alvo são técnicas inovadoras que sincronizam melhor a gestão de custos com a excelência tecnológica.

De acordo com Emmanuel e Mehafdi, (1994), a questão que se coloca é saber, sob estas novas circunstâncias organizacionais, que papel

---

<sup>3</sup> Sobre a evolução do tema “Preços de Transferência” consultar: “*Transfer Pricing*”, Emmanuel, C. e Mehafdi, M. (1994).

desempenha o sistema de preços de transferência. Uma vez que se alteraram a definição e a classificação dos custos, qual será o significado de um preço de transferência baseado no custeio completo e num contexto ABC? Quando as transferências internas são uma parcela significativa dos negócios de uma empresa, com tecnologia de produção avançada, os critérios de fixação dos causadores (ou geradores) de custos que permitam definir e seleccionar um preço de transferência óptimo são fundamentais.

Kaplan e Atkinson (1998) defendem o método ABC como uma alternativa ao custo por absorção para calcular o preço de transferência baseado no custo completo. Segundo estes autores a abordagem ABC é uma medida mais rigorosa do custo marginal de longo prazo para os economistas e do custo variável de longo prazo necessário para as tomadas de decisões de gestão.

Sempre que uma empresa descentralizada pretenda escolher ou fixar um preço de transferência é muito importante que considere, para além de outras variáveis, a influência dos factores organizacionais e do contexto empresarial.

### **III - PRINCIPAIS CONCEITOS E BASES TEÓRICAS DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA**

#### **1.0 - CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DOS PTI**

A concentração das empresas acarreta um aumento da dimensão dos grupos que se dotam de estruturas descentralizadas. Os imperativos do comércio internacional e da rendibilidade conduzem a uma proliferação das unidades de produção e por este facto a um desenvolvimento das trocas intra-grupos. Uma grande parte ou todas as prestações de bens e serviços de determinadas unidades é vendida a outras unidades que pertencem ao mesmo grupo. Por outro lado, as prestações internas respeitantes aos serviços funcionais, como informática, contabilidade, expediente, serviço jurídico, etc., constituem um encargo que deve ser absorvido pelos diversos utilizadores dos serviços, logo deve ser facturado. Enfim, quaisquer que sejam os objectivos e as modalidades particulares próprios de cada grupo ou empresa, uma necessidade está sempre presente e é comum a todos: a avaliação do desempenho de cada unidade.

A partir do momento em que os centros de responsabilidade gerem os meios de que dispõem com autonomia, ou seja, como centros de investimento, as relações que se estabelecem entre eles funcionam na base de preços de transferência. Por outro lado, quando esses centros ou divisões transaccionam entre si, a implantação de uma política de preços de transferência pode fornecer maior autonomia sendo possível, ao mesmo tempo, um controlo adequado.

O preço de transferência funciona então como um instrumento para avaliar os fluxos entre centros de responsabilidade e não pode confundir-se com a noção contabilística de “prestação interna”.

A prestação interna surge sempre que as secções auxiliares trabalham em proveito de outras secções (principais e auxiliares). O seu custo total (real ou pré-determinado) é repartido por todas as secções para as quais trabalham, em função das prestações previstas ou realizadas. Trata-se de um instrumento contabilístico que permite imputar os custos das secções aos produtos.

Os centros de responsabilidade correspondem a um nível superior da hierarquia, pelo que a valorização dos fluxos entre eles deve ter por base não só a determinação do custo do produto ou serviço, mas também a equidade da avaliação do desempenho dos responsáveis e a orientação destes no sentido do cumprimento dos objectivos da empresa, nomeadamente o aumento da eficiência na produção.

Os bens transferidos do centro prestador (fornecedor) para o centro utilizador (cliente) são denominados, para esta análise, “Produtos Intermédios”, enquanto os produtos vendidos, pelo centro utilizador, ao exterior são “Produtos Finais”.

As características dos preços de transferência são fundamentalmente quatro, no entanto, a principal característica é a sua simplicidade para que possa facilmente ser compreendido pelos responsáveis dos centros. Os modelos baseados na teoria económica, na programação linear ou na teoria dos jogos não cumprem o objectivo da simplicidade.

Uma segunda característica dos preços de transferência relaciona-se com a tomada de decisão. Quando é utilizado um determinado preço de transferência ele deve orientar o responsável a decidir no seu interesse e simultaneamente no interesse da empresa. Assim, sempre que seja

vantajoso dum ponto de vista económico, opta-se pela utilização dos serviços ou produtos da empresa.

A terceira característica prende-se com a estratégia da empresa. Qualquer que seja o preço de transferência interna ele deverá ser portador de uma componente estratégica.

A última característica, mas não menos importante, é a equidade. O preço de transferência deve ser equitativo relativamente à avaliação do desempenho de cada responsável.

## **2.0 - A ABORDAGEM TRADICIONAL DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA**

### **2.1 - A teoria económica**

A microeconomia transpôs para o problema das transferências internas os resultados obtidos na teoria dos mercados e mostrou que o preço de transferência deve ser o custo marginal do “vendedor”, se este não estiver sujeito ao custo de oportunidade. Isto supõe que sejam satisfeitas duas condições:

1. O fornecimento interno não possua custo de oportunidade.
2. A capacidade utilizada nesse fornecimento também não tenha custo de oportunidade.

A teoria económica preconiza para a determinação dos preços de transferência a regra geral seguinte: para um nível óptimo de produção (*output*) o preço de transferência deve ser o custo marginal da divisão fornecedora. Nesta regra está implícito o teorema que demonstra que a maximização conjunta do rendimento do vendedor e dos compradores é obtida quando a venda é efectuada ao custo marginal, isto é, a um preço único igual ao custo suplementar que o vendedor suporta para vender a última unidade.

No caso das transferências internas, “vendedor” e “compradores” pertencem à mesma entidade. O seu objectivo é maximizar o benefício global da empresa; então, ao nível óptimo de produção (*output*), é necessário praticar um preço de transferência igual ao custo marginal. Por outro lado, o preço de transferência representa um proveito para a divisão que vende e

um custo, de igual montante, para a divisão que compra, salvo quando se utiliza um esquema de avaliação dual<sup>4</sup>.

No plano teórico o problema parece estar resolvido mas é importante analisar as diversas acepções da noção de custo marginal e também os casos particulares susceptíveis de se verificarem.

Quanto à decisão de produzir internamente ou adquirir ao exterior (subcontratação, por exemplo), é importante ter presente que existem duas noções de custo marginal: o custo marginal de curto prazo - *as capacidades existem, logo, o custo adicional compreende apenas o custo variável* - e o custo marginal de longo prazo - *a unidade adicional pressupõe um investimento; então, ser-lhe-á imputada uma quota parte desse investimento*.

A curto prazo, se o preço da transferência se basear apenas no custo variável, é preferível não adquirir ao exterior, desde que esta opção implique uma margem sobre o custo variável.

A longo prazo, se o preço de transferência se basear no método da imputação racional, rejeitar a hipótese de subcontratação vai gerar uma margem sobre o custo variável superior, devido à afectação à transferência interna dos custos fixos unitários.

Para determinar quanto custa à própria empresa uma transferência interna, supondo que esta operação apenas envolve os custos contabilísticos clássicos, é necessário admitir que essa transferência não implica qualquer renúncia a uma outra solução ou alternativa, o que pressupõe que:

1. Se disponha de capacidade excedentária (não sendo necessário investir para fornecer o cliente interno) e que esse excesso de capacidade não possa ter outras utilizações possíveis rendíveis, isto é, não sendo objecto de utilização no fluxo interno da empresa, essa capacidade não será aproveitada noutra alternativa, (supondo que os custos de disponibilidade da capacidade são ignorados);
2. O fornecimento não necessite de ser revendido se o cliente interno não o adquirir, o que obrigaria à renúncia de uma receita;
3. O fornecedor interno não tenha hipótese de vender, com resultado positivo, a um cliente externo (ou porque não existem clientes

---

<sup>4</sup> Adelberg, (1986) e Kaplan e Atkinson, (1998).

interessados no fornecimento interno ou porque a capacidade utilizada neste fornecimento não tem outras utilizações permitindo produzir bens e serviços para os quais existiria clientela externa); se a venda externa for possível, o fornecimento interno implica uma perda no volume de negócios (deduzido dos custos que uma venda ao exterior acarreta).

As condições apresentadas raramente se verificam; por isso, o fornecimento interno enfrenta um custo de oportunidade, o que significa que aquele fornecimento obriga a empresa a renunciar a uma receita. Esta receita é então o “verdadeiro” custo marginal da prestação interna, e deverá ser suportada (preço a pagar) pelo comprador interno.

Em síntese, verifica-se que, para a teoria económica, se existe um custo de oportunidade devido à procura externa, então é necessário o pagamento da receita líquida perdida. Num mercado perfeito, isto significa que o preço de transferência deve ser o preço de mercado abatido dos custos que não são suportados, isto é, os custos que uma venda ao exterior implicaria.

No caso de um regime de produção múltipla, o preço de transferência deve ser o custo do fornecimento interno aumentado do valor imputado às restrições que pesam sobre a escolha do “vendedor” (aplicação económica do princípio da dualidade).

Quanto ao custo de estrutura (custo de posse de uma dada capacidade) deve praticar-se uma sobrecarga interna que inclua os encargos fixos (eventualmente reavaliados).

A teoria económica das transferências internas evidencia as dificuldades que se defrontam para que se obtenha uma solução geral. Se por vezes ela parece existir, (tendo em conta as noções de custo marginal de oportunidade e de receita marginal de oportunidade), surge ao mesmo tempo complexa e difícil de executar, devido à natureza das hipóteses subjacentes, em particular a hipótese da transparência da informação.

Do ponto de vista da estrutura de gestão, a teoria económica trata apenas um caso particular: a subcontratação é livremente solicitada pelo comprador, que é um centro de resultados, o mesmo acontecendo com o vendedor, o que leva a crer que a pertinência de uma política de transferência deve ser julgada em relação aos seus objectivos. Por outro lado, a teoria económica das transferências internas considera a empresa como um sistema racional que procura maximizar o seu lucro global

instantâneo e não preserva a autonomia dos centros de responsabilidade. O nível de produção e de consumo bem como os preços de transferência são predeterminados, por isso, os resultados obtidos são inadequados para avaliar a *performance* das divisões. Por todas as limitações referidas, a teoria económica está sujeita às críticas dos defensores de uma abordagem onde a estratégia é a variável essencial da aleatoriedade dos sistemas de transferências eficazes.

Segundo Emmanuel e Mehafdi (1994), a abordagem da teoria marginalista pode contribuir para que se verifiquem comportamentos disfuncionais dos responsáveis das divisões de uma empresa descentralizada (por exemplo: a manipulação do custo da informação), o que significa que a implantação de um sistema de preços de transferência afecta a rendibilidade de cada uma das divisões, isto é, se o preço de transferência for demasiado baixo reduz artificialmente a rendibilidade da divisão que produz e vende e aumenta a rendibilidade da divisão que adquire e utiliza o bem, ou seja, se o preço fixado não for correcto, as divisões da empresa e esta globalmente não produzirão o volume de bens e serviços que maximiza o resultado. Quando o método utilizado para determinar um preço de transferência é adequado pode motivar os gestores das divisões, o que contribui para melhorar a rendibilidade da empresa como um todo.

## 2.2 - O modelo matemático

A abordagem matemática dos preços de transferência apresenta uma extensão do modelo económico através da introdução de externalidades neste último (a interligação entre as divisões, numerosas restrições e a aplicação da programação linear). A sua contribuição foi direccionada em dois sentidos. Em primeiro lugar, para mercados de concorrência imperfeita foram desenvolvidos algoritmos que tornaram possível determinar preços de transferência que permitiram efectuar uma afectação eficiente dos recursos, tendo em conta que existem restrições de capacidade. Em segundo lugar e, mais recentemente, a abordagem matemática incluiu na análise os fundamentos da Teoria da Agência<sup>5</sup>. Neste caso o seu contributo passa pelo problema dos incentivos, tão caro à teoria positiva da agência - o gestor de topo, através de um sistema de incentivos, procura que o responsável de uma divisão (empresa descentralizada) faculte informação que apenas ele

---

<sup>5</sup> Uma relação de agência estabelece-se entre duas partes quando uma delas designado como agente, actua em nome e no interesse ou enquanto representante de outra, designada como principal, num domínio particular de problemas de decisão e em contexto de incerteza.

possui para que o resultado da divisão e da empresa como um todo seja óptimo.

Neste modelo há uma coincidência de tratamento quanto ao problema da afectação de custos e quanto aos preços de transferência e portanto o modelo não considera que o preço de transferência estabelecido é um custo para a divisão “cliente” e um proveito para a divisão “fornecedora” e, por conseguinte, afecta a rendibilidade de cada uma das divisões e também as suas decisões quanto à política de produção e ainda a política de consumo de factores. Os modelos matemáticos, na mesma linha do modelo económico tradicional, tem uma única preocupação a curto prazo, maximizar o lucro da organização como um todo.

A complexidade da abordagem matemática, relativamente aos preços de transferência, veio trazer alguns problemas. Os responsáveis das divisões perdem liberdade quanto à tomada de decisão e a característica da autonomia, fundamental num contexto descentralizado, é preterida em favor do óptimo económico. “Os gestores das divisões tornam-se executores de decisões em vez de tomarem essas decisões”<sup>6</sup>.

Os modelos matemáticos são muito complexos sendo muito difícil aplicá-los na prática e, em matéria de preços de transferência, também se verifica esta limitação.

### 2.3 - O tratamento contabilístico e a posição da contabilidade

A abordagem contabilística, tal como o modelo económico e muitos modelos matemáticos, tenta determinar preços de transferência que maximizem o lucro da empresa. Esta abordagem considera os gestores das divisões agentes racionais e motivados, por isso, os seus objectivos convergem para os objectivos da empresa e culminam na maximização dos lucros. Tal como nos modelos matemáticos, a afectação dos custos aos objectos de custo e os preços de transferência têm tratamento contabilístico semelhante. A maior nuance entre estes dois tratamentos verifica-se quando não existe mercado externo para o produto intermédio e o preço de transferência não é susceptível de verificação empírica.

Os académicos e contabilistas práticos têm proposto uma variedade de soluções que aceitam como premissa básica que o preço de transferência

---

<sup>6</sup> Emmanuel, C. e Mehafdi, M. (1994).

representa uma receita para o departamento “fornecedor” e um custo para a divisão “cliente”. Por outras palavras, os preços de transferência afectam a rendibilidade das divisões ao influenciar a função rendimento da primeira divisão e a função custo da segunda. Quando existe interdependência entre as funções produção de duas ou mais divisões - como acontece na integração vertical - cada divisão contribui para o rendimento gerado pelo produto final. O papel dos preços de transferência é distribuir este rendimento e fazer reflectir a contribuição económica de cada centro de responsabilidade.

A abordagem contabilística considera que, existindo mercado para o produto intermédio e sendo conhecido o seu preço, podem ser utilizados para a fixação de um sistema de preços de transferência o preço de mercado, qualquer outra forma baseada em dados internos sobre custos ou uma combinação de ambos, provavelmente envolvendo preços de transferência negociados.

A procura de soluções universais é consequência directa de tratar os preços de transferência como um mero exercício de análise custo/proveito, esquecendo as suas dimensões organizacionais e humanas. Pelo contrário, muitos contabilistas sabem que, apesar das restrições impostas pelo pressuposto do objectivo comum do lucro, nenhum método de avaliação por si só pode satisfazer todas as necessidades de informação de uma empresa descentralizada.

### **3.0 - OUTRAS ABORDAGENS DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA**

#### **3.1 - Estruturas organizacionais**

A prática das transferências de bens e serviços dentro da mesma entidade organizacional é condição necessária da existência de um sistema de preços de transferência.

Na abordagem organizacional existem diversas posições relativamente ao problema dos preços de transferência. Uma primeira posição a destacar é a que combina a teoria económica com o grau de aceitação pela gestão de topo da eventualidade de recorrer a subcontratação parcial ou total. Trata-se da perspectiva económica dos custos de transacção. O facto de não serem suportados custos de transacções é apresentado como uma justificação para a prática de actividades comerciais intra-organizações. Contudo, Emmanuel e Mehafdi (1994) salientam que a evidência empírica confirma que as

características do produto afectam a decisão de “fazer ou comprar” e a política de escolha do preço de transferência.

Importa salientar a perspectiva que preconiza que as políticas das transferências internas devem ser adaptadas ao ciclo de vida do produto. Esta abordagem não é estática e deve ser modificada de acordo com as necessidades de cada caso investigado. Ao mesmo tempo, é necessário testar a validade de cada modelo, mas verifica-se que a prática e a investigação empírica do caso americano mostram que as estratégias diferentes correspondem controlos e políticas de transferências também diferentes.

Finalmente, a perspectiva da cadeia de valor coloca a questão das transferências internas numa perspectiva organizacional ou de estrutura. Esta abordagem defende que não é apenas para evitar incorrer em custos de transacção que existem transferências internas. A descentralização, necessária nas grandes empresas, também é responsável pela existência de comércio no interior das organizações. Assim, os preços de transferência são o resultado da descentralização e podem ser justificados em termos de estratégia de negócio e de estrutura organizacional.

Um contexto do tipo estratégia/estrutura, que deve ter coerência interna nas suas componentes estratégica e estrutural e na combinação de ambas, permite, por um lado, identificar a natureza dos objectivos da política das transferências e, por outro, avaliar a pertinência de cada política de transferências.

Para a abordagem estratégica (com um argumento económico), a política de transferências permite: avaliar a vantagem que constitui não recorrer à subcontratação; motivar uma fábrica a reduzir os seus custos; repartir o resultado global entre as divisões que concorreram para ele; melhorar o funcionamento de um serviço já existente; afectar recursos entre as divisões de forma eficiente e atingir os objectivos da organização.

Numa análise organizacional/estrutural, o mecanismo dos preços de transferência é tratado como o objecto de um processo de negociação e de resolução de conflitos cuja finalidade é dupla porque está em causa, por um lado, a afectação interna dos recursos e, por outro, a partilha da *performance* económica global da organização.

Nas organizações que têm uma preferência por indicadores simples, a adopção de transferências internas pode não ter outro objectivo senão o de tornar possíveis as avaliações onde existe uma grande complementaridade

entre entidades internas. Não sendo um indicador muito “visível” das arbitragens, o sistema de preços de transferência não é considerado como um dispositivo técnico racional necessariamente legítimo nas ligações que dominam a organização; é mais um jogo de negociações entre as partes que, pela sua natureza, pode levantar algumas dificuldades.

A teoria da organização preconiza soluções negociadas e por isso o processo de definição das regras do jogo das transferências internas é tão importante como o seu conteúdo, tanto mais que é a legitimidade do controlo que está em causa.

### **3.2 - A perspectiva da teoria do comportamento**

Esta abordagem encara a organização como um grupo de participantes com interesses diversos e provavelmente mutuamente exclusivos. Por isso, é rejeitada a organização cujo único objectivo é a maximização do lucro. Os objectivos podem ser financeiros ou não financeiros, derivando daí a ênfase colocada na satisfação do resultado, isto é, a concretização do objectivo fixado. Neste contexto, os preços de transferência são o resultado de um processo de negociação a longo prazo, mas não infundável, particularmente quando as transações no mercado externo não são possíveis; existindo necessariamente conflitos que apenas parcialmente são resolvidos.

As últimas extensões da teoria do comportamento incluem dois trabalhos: o de Eccles (1985) e o de Spicer (1988) e alguns outros estudos baseados na teoria da agência. Estes desenvolvimentos são importantes para melhor compreender, do ponto de vista organizacional, o conteúdo dos preços de transferência.

No seu modelo, Eccles (1985) utilizou alguma evidência empírica para determinar qual a política de preços de transferência que deve ser utilizada na prática. Seguidamente, construiu um Plano Analítico de Gestão que é uma estrutura a duas dimensões da qual os preços de transferência dependem. A primeira dimensão representa uma estratégia de integração vertical que mostra o grau de interdependência entre os centros de responsabilidade; a segunda dimensão é uma estratégia de diversificação e reflecte a amplitude da segmentação do mercado dos produtos.

Eccles (1985), acentua a dependência dos preços de transferência da estratégia da empresa e uma estratégia de integração vertical é impossível de implantar sem uma política de delegação das transacções internas. Por

outro lado, o autor presta particular atenção à questão da equidade dos sistemas de preços de transferência - ou a inter-relação entre estes e a avaliação e recompensa do desempenho - e ao conflito resultante da sua implantação.

Spicer (1988) inclui no seu modelo um conjunto de variáveis organizacionais, de comportamento, estratégicas e relativas às transacções (o autor reconhece que estas variáveis são susceptíveis de mudança) e salienta em que circunstâncias essas variáveis são importantes para a escolha de um sistema de preços de transferência e para a autonomia das divisões.

O autor enfatiza uma situação específica de transacções internas por categorias de bens transferidos, e também refere que a decisão de “fazer ou comprar” o produto intermédio deve basear-se na soma dos custos de produção e de transacção envolvidos, reflectindo estes o grau de imprevisibilidade associado à troca com produção e à procura no mercado externo. Dados estes factores, para a execução de um sistema de preços de transferência é necessário uma estabilidade nas transacções internas ao longo do tempo.

Nos últimos vinte anos têm sido feitas algumas tentativas para, recorrendo à teoria da agência, estudar os problemas da afectação de custos e dos preços de transferência. Assim, segundo alguns autores, a afectação de custos, além de poder ser considerada uma forma de preço de transferência, pode ser utilizada como um mecanismo desejável para motivar e controlar os agentes numa empresa descentralizada.

Por outro lado, há autores que defendem que a assimetria da informação é uma variável determinante na afectação de recursos intra-empresas e na determinação dos preços de transferência. No sentido de induzir os responsáveis das divisões (agentes) a revelar informação privada verdadeira e total, é recomendado ao principal (gestor de topo) que utilize diversos esquemas de compensação, que podem incluir um elemento com uma finalidade de incentivo (subsídio, divisão dos rendimentos, por exemplo) e um elemento com uma finalidade de sanção (taxas, divisão de custos, por exemplo).

Pode também acontecer que os agentes troquem entre si informação privada à qual o principal não tem acesso, gerando-se um fenómeno de escolha aleatória ou selecção adversa. Neste caso é sugerida uma hierarquia de equilíbrios, dependendo de quem detém a estratégia dominante em

relação à gestão da informação, especialmente no caso da integração vertical. O problema da informação assimétrica é mais grave quando não existe mercado intermédio para a transacção interna, especialmente quando o produto tem características especiais e a transferência interna é de bens materiais e não de serviços.

#### **4.0 - A IMPORTÂNCIA DA DESCENTRALIZAÇÃO PARA A POLÍTICA DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA**

Os centros de responsabilidade não são um fim em si mesmos, mas um meio que permite, em primeiro lugar, definir os objectivos locais, isto é, os objectivos de cada centro e responsabilizar os dirigentes desses centros e, em segundo lugar, motivar os responsáveis a implantarem a estratégia da empresa e a constituir uma base de remunerações e de avaliação do capital humano.

A definição e a estrutura dos centros de responsabilidade devem permitir autonomia aos responsáveis. Por isso, conforme o poder de decisão de cada um dos dirigentes, podem distinguir-se diversos centros de responsabilidade, sendo de destacar os seguintes: centros de CUSTO; centros de RESULTADOS; e centros de INVESTIMENTO.

Um centro de CUSTO é a mais pequena parte da actividade ou sector de responsabilidade na qual se acumulam custos e onde o responsável tem poder de decisão sobre a utilização de recursos.

Um centro de RESULTADOS representa uma parte da empresa que equivale a uma divisão ou departamento e o seu responsável tem poder de decisão sobre a utilização de recursos e sobre as vendas dos produtos e serviços (decide sobre meios que se traduzem em custos e proveitos).

Um centro de INVESTIMENTO tem a particularidade do seu responsável ter poder de decisão quer sobre o resultado quer sobre a relação entre este resultado e o capital investido para o produzir, isto é, decide em termos de activos e/ou passivos. O objectivo do centro traduz-se num resultado que não é só a diferença entre custos e proveitos geridos pelo responsável, mas também os activos e passivos gerados na actividade desse centro.

Muitas empresas têm uma estrutura descentralizada em centros de resultados, porque numa escala menor, pode tomar-se e pôr-se em prática

um elevado número de decisões de modo mais produtivo e eficaz. Do ponto de vista do conjunto do sistema, esta forma de descentralização justifica-se sempre que os lucros actuais compensam os prejuízos passados da empresa como um todo. A fixação dos preços de transferência é uma necessidade que resulta da interacção dos diferentes serviços descentralizados. O objectivo fundamental da descentralização é contribuir para favorecer a melhor tomada de decisão possível, para o que é importante conceber um modelo de fixação de um sistema de preços de transferência que oriente os directores dos diferentes serviços para o objectivo global da empresa.

#### **IV - OBJECTIVOS E MÉTODOS DE FIXAÇÃO DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA**

Os objectivos dos preços de transferência interna são variados, mas podem resumir-se a dois:

As transferências internas podem ser uma necessidade técnica: é o que acontece quando a análise das responsabilidades internas conduz à multiplicação dos centros de resultados autónomos, ligados contudo a serviços comuns (informática, serviços administrativos e financeiros, etc.) ou que trocam ocasionalmente produtos ou prestações de serviços. O imperativo de uma medida dos resultados obriga a que estas intervenções internas sejam avaliadas.

As transferências internas podem funcionar como fundamento de um sistema de controlo baseado na afectação interna da rendibilidade: é o caso de algumas empresas que, acreditando na eficácia do mercado, criam centros de resultados de modo a utilizar a linguagem dos preços de transferência na prossecução dos objectivos estratégicos.

No primeiro caso, a utilização de preços de transferência é uma condição técnica do funcionamento do sistema, no segundo é um objectivo procurado, o que significa que o problema principal é o do grau de autonomia dos centros de resultados.

Se existe liberdade de comprar e de vender em qualquer mercado, os preços internos desempenham um papel determinante na obtenção e utilização dos recursos.

Não existindo liberdade de transaccionar em qualquer mercado (exterior ou interior à empresa), é apenas a utilização dos recursos que está em causa e então as empresas esperam que uma descentralização interna melhore a eficácia e a eficiência na afectação dos recursos, isto é, através da negociação entre as unidades “cliente” e “fornecedora” as organizações procuram uma diminuição dos custos.

A maioria das organizações utiliza o dispositivo das transferências internas para atingir conjuntamente os seguintes objectivos: uma afectação óptima dos recursos e uma avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade e dos seus responsáveis.

Em síntese, os preços de transferência devem comportar os seguintes objectivos:

1. Motivar os responsáveis a tomar as decisões que salvaguardem o interesse global da empresa ou do grupo;
2. Proporcionar uma informação correcta;
3. Constituir um instrumento estratégico para os utilizadores;
4. Promover o autocontrolo.

Quanto à fixação dos preços e tendo em conta o posicionamento das diversas teorias, apresentadas anteriormente, pode concluir-se que não existe uma regra geral para fixar um sistema de preços de transferência, porque cada empresa apresenta especificidades e características diferentes. Assim, deve salvaguardar-se em simultâneo o seguinte:

1. A motivação dos gestores para que tomem as decisões correctas, isto é, em conformidade com os objectivos;
2. Encontrar uma medida razoável de avaliação da *performance*;
3. Assegurar a autonomia dos centros de responsabilidade.

Muitos e variados problemas se colocam à fixação de um sistema de preços de transferência; no entanto, sempre que seja necessário fixar um preço para o fornecimento de bens ou serviços, a escolha entre fornecimento interno ou aquisição ao exterior dos bens em causa deve estar decidida. Tratando-se de prestação interna deve determinar-se o montante por que

será valorizada e este valor pode motivar os centros de responsabilidade a transaccionarem entre si o bem ou serviço.

O preço de transferência corresponde ao valor unitário atribuído aos produtos ou serviços transferidos entre centros de responsabilidade e deve assentar nos pressupostos seguintes:

1. Existe um produto ou serviço bem identificado e apto a ser fornecido;
2. Existe mercado, isto é, um cliente que tem necessidade desse bem e deve ser satisfeito;
3. O “fornecedor” tem poder de decisão na escolha do seu “cliente” e este tem poder de decisão na escolha do “mercado abastecedor”;
4. O preço pode ser negociado entre as partes;
5. O comportamento dos responsáveis é afectado pelo nível de preços estabelecido.

Nos modelos tradicionais dos preços de transferência têm particular destaque os preços de transferência baseados nos custos, no preço de mercado ou nos preços negociados.

Quando na transferência de bens e serviços entre centros o preço é baseado nos custos, as organizações utilizam algumas variantes desses custos sendo as formas mais correntes as seguintes: a) O custo variável real ou padrão; b) O custo completo e o custo completo com margem.

O custo variável real é defendido pelos sistemas de contabilidade analítica, mas não é muito utilizado porque não avalia justamente os responsáveis do centro “cliente”, nem os motiva para a utilização de serviços ou produtos internos, dado que é o centro utilizador que suporta as ineficiências do centro prestador.

Com a utilização do custo variável padrão as regras de jogo estão preestabelecidas: o prestador suporta as suas ineficiências e por isso é motivado a aumentar a sua actividade, a introduzir melhorias e a eliminar desperdícios no seu centro; por sua vez, o utilizador é motivado a utilizar prestações internas, não só porque conhece o preço que paga antecipadamente, mas porque em princípio ele será inferior ao preço de mercado, quando exista.

O preço de transferência baseado no custo variável padrão não está contudo isento de críticas porque não é um método que proporcione, em termos previsionais, uma margem para o prestador (fornecedor) e os custos pré-determinados em que se baseia são, normalmente, pouco rigorosos devido aos métodos de previsão utilizados na prática, o que pode provocar um funcionamento deficiente da organização. Como a divisão “fornecedora” não obtém lucro também não há qualquer efeito na avaliação da *performance* do gestor e este por sua vez sente-se motivado a modificar o custo variável pela transformação de alguns custos fixos em variáveis. Se esta divisão efectuar a transferência ao custo variável aumentado (acréscimo de custos fixos), o gestor do centro “cliente” deixará de adquirir o bem ou o serviço e este comportamento reflectir-se-á na rendibilidade da organização como um todo.

A utilização do custo completo ou do custo completo com margem pode motivar as divisões ou centros a optar por um sistema de preços de transferência desde que o preço fixado, que a divisão “cliente” pagará, seja inferior ao preço externo do bem ou serviço. Por outro lado, a divisão “fornecedora” cobrirá, pelo menos, os custos fixos ou obterá um lucro no caso do custo completo com margem. Assim, o objectivo da rendibilidade da empresa como um todo é atingido e também existirá um melhor controlo na medida em que o centro “fornecedor” não se sente tentado a transformar os custos fixos em variáveis.

Se o mercado é concorrencial e se os diferentes serviços são pouco interdependentes é preferível utilizar o preço de mercado como base de fixação do preço de transferência.

O preço de mercado como base para fixar os preços de transferência é uma solução a considerar, desde que:

1. Exista mercado externo para o produto intermédio objecto da prestação;
2. Os “fornecedores” e os “clientes” internos tenham liberdade total para transaccionar o produto interna e externamente;
3. Se observem e aceitem as regras do mercado no mecanismo de fixação dos preços de transferência;
4. O “fornecedor” e o “cliente” tenham liberdade em aceitar ou rejeitar o produto bem como as condições em que se realiza a transacção.

Vantagens de utilizar o preço de mercado como base de fixação dos preços de transferência:

1. O fornecedor pratica um preço que lhe interessa porque melhora os seus resultados e o cliente aceita esse preço, logo está disposto a pagá-lo.
2. É possível comparar a rendibilidade do centro de responsabilidade com a de entidades externas.
3. A margem de contribuição é mais significativa do que no caso dos preços de transferência baseados nos custos.

A utilização do preço de mercado em todas as situações onde é possível fazê-lo responde aos objectivos de tomada de decisão e de avaliação do desempenho. No entanto, quando não existe concorrência perfeita, fixar um preço de transferência baseado no preço de mercado é bastante difícil. Por outro lado, mesmo em presença de um mercado de concorrência perfeita o produto transferido pode ter características que o diferencie de outras variedades do mesmo produto. O preço de mercado para o produto intermédio só é apropriado quando, a qualidade, o prazo de entrega, os abatimentos e os serviços pós-venda, são idênticos.

## **V - PRINCIPAIS LIMITES À UTILIZAÇÃO DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA**

Em teoria, existem dois limites ao nível da fixação dos preços de transferência:

- O custo de produção, que constitui o limite inferior. Abaixo deste limiar, um centro de responsabilidade recusará ceder os seus produtos, salvo imposição da Direcção Geral da organização.
- O preço de mercado, que constitui o limite superior. Para além deste limite, um centro de responsabilidade recusará, salvo imposição da Direcção, adquirir um produto junto de outro centro dado que é possível encontrá-lo no mercado a melhor preço.

Normalmente é entre estes dois limites que serão fixados os preços das transferências internas, tendo em conta o facto de que vender na empresa

permite ao centro que vai ceder os seus produtos uma poupança equivalente aos encargos de distribuição que não são suportados.

Os preços negociados podem representar uma forma de minorar as desvantagens e os limites impostos pela utilização dos custos ou do preço de mercado como base para fixar preços de transferência.

Num contexto de preços negociados, as divisões decidem entre si a fixação de um preço que seja mutuamente satisfatório, mas os resultados nem sempre são congruentes. No entanto, sem uma directiva da organização que utilize um método específico de preços de transferência, para base dessa negociação, os gestores das divisões podem eles próprios entrar em situações conflituosas. Contudo, sob uma política correcta de preços de transferência, as divisões podem repartir entre si os ganhos das transferências internas garantindo, deste modo, uma avaliação justa da *performance* das divisões com base em ganhos realizados.

Os preços negociados apresentam ainda algumas limitações porque podem conduzir a tomada de decisões sub-óptimas, a conflitos entre as divisões e a medida da rendibilidade das divisões pode depender da experiência dos gestores para negociar.

Os métodos tradicionais de preços de transferência nem sempre geram resultados óptimos, mas convém destacar que em determinados contextos podem ser utilizados com sucesso.

A utilização de um sistema de preço de transferência dual (ou preço sombra) pode ser uma solução para evitar conflitos entre as divisões, porque assegura objectivos congruentes, motiva os gestores dos centros e permite avaliar o seu desempenho e o da organização como um todo, desde que as divisões possuam informação detalhada para o efeito.

Neste sistema, o centro “cliente” será debitado, por exemplo, ao custo variável e o centro “fornecedor” será creditado por um montante superior ao custo variável, que poderá ser uma margem, uma parte dos custos fixos ou mesmo o preço de mercado.

Os defensores do método afirmam que, em qualquer cenário, o preço de transferência dual motiva os gestores a actuarem não apenas no seu próprio interesse, mas também no interesse da organização. Assim, concluem que, para a maioria das transferências internas, uma abordagem diferente dos preços de transferência resultaria em objectivos consertados e daria ainda

ao gestor da divisão “fornecedora” uma informação pertinente sobre o custo que é necessária para a tomada de decisões óptimas a curto prazo.

O sistema do preço de transferência dual, contudo, não é muito utilizado na prática com o argumento de que a existência de diferentes preços de transferência gera confusão e os gestores consideram-no artificial.

Resumindo: quando se fixa um preço de transferência, deve haver a preocupação de que o preço escolhido seja capaz de motivar os responsáveis a optarem por prestações internas em vez de recorrerem a aquisições ao exterior. Por outro lado, o preço deve ser estabelecido a um nível julgado adequado de modo que os objectivos estratégicos da empresa se realizem. Por último, deve ser concebido um modelo de fixação do preço de transferência que faça com que os responsáveis dos centros de resultados que os utilizam tomem decisões que cumpram a estratégia global da empresa.

## VI - CONCLUSÃO

O problema das transferências internas tem merecido uma atenção particular da investigação mais recente no sentido de encontrar as principais características que diferenciam o processo de afectação de custos dos preços de transferência. A concentração nas características organizacionais permite reconhecer que os preços de transferência contêm aspectos estratégicos, táticos e operacionais que poderão ser encarados como factores de diferenciação. A identificação do nível da gestão que pode decidir sobre a existência ou não das transferências ou do comércio interno é de particular importância.

O grau de descentralização que possibilita aos gestores das divisões decidirem sobre “fazer ou comprar” ou “vender ou continuar o processamento” ou sobre qual a quantidade a transaccionar internamente é o que fundamentalmente distingue os preços de transferência do problema comum da afectação de custos.

Para a implantação de um sistema de preços de transferência é fundamental que, relativamente à decisão de “fazer ou comprar”, os departamentos ou divisões mantenham a sua autonomia; depois é importante que a liberdade de utilizar o mercado externo seja sustentada; por fim, é necessário evitar a centralização dos fluxos de informação.

Todavia, se uma organização opta por uma estrutura descentralizada, a prática de transferências internas desempenha um papel significativo. Neste contexto, é necessário fixar preços de transferência que salvaguardem o interesse global da empresa e a motivação dos gestores.

Os preços de transferência permitem valorizar os produtos e serviços transferidos entre centros de responsabilidade. A valorização desses produtos e serviços vai afectar a *performance* dos responsáveis dos centros, o que terá consequências no seu comportamento. Tendo em conta este impacto, os preços de transferência devem ser determinados de modo que orientem os gestores a tomarem decisões que se identifiquem com a estratégia da empresa.

Admitindo que, de um ponto de vista económico, as decisões têm de ser correctas, só as operações internas que contribuam positivamente para os objectivos da empresa serão valorizadas.

O processo de fixação dos preços de transferência deve tomar por base os princípios utilizados nas operações externas da empresa, isto é, os “fornecedores” e “clientes” internos deverão estar sujeitos às leis da concorrência para que sejam competitivos no interior da própria empresa.

Quando se estabelece um sistema de preços de transferência podem surgir conflitos de objectivos, por um lado, na própria tomada de decisão e, por outro, na avaliação do desempenho. Assim, a curto prazo, o preço de transferência que motiva a tomada de decisões económicas óptimas é o custo marginal, porque se o “fornecedor” tem capacidades excedentárias, o custo marginal é igual ao custo variável. Mas, se não for incorporada no preço de transferência qualquer parcela dos custos fixos, a divisão suportará uma perda. Também é importante salientar que, se o custo marginal for imposto à divisão “fornecedora” como base de fixação do preço de transferência, o conceito de autonomia é posto em causa, na medida em que não foi livremente aceite pelas partes.

No momento da fixação de um preço de transferência deve ter-se presente que ele pode ser satisfatório para avaliar a *performance* de uma divisão, mas pode induzir outras divisões a tomarem decisões sub-óptimas do ponto de vista da empresa como um todo.

Na prática, são utilizados para base de fixação dos preços de transferência o custo marginal, o preço de mercado e o preço dual ou preço

sombra. Outras perspectivas como, por exemplo, o custeio baseado nas actividades e o custo alvo estão ainda a ser objecto de estudo e investigação.

Tendo em conta que não há soluções universais e que cada situação deve ser estudada, os preços de transferência devem ser fixados atendendo aos objectivos globais da empresa e ao contexto organizacional, assim, quando:

1. Existe mercado de concorrência perfeita para o produto intermédio, o preço de transferência mais correcto é o preço de mercado.
2. O mercado é imperfeito ou não existe para o produto intermédio e o centro prestador tem capacidades excedentárias o preço de transferência correcto é o custo marginal deste centro no nível óptimo de transferência. Se o custo variável unitário é constante e os custos fixos permanecem inalterados esta regra faculta um preço de transferência igual ao custo variável unitário do centro “fornecedor”.
3. Existem circunstâncias especiais que justificam a fixação de um preço de transferência diferente do calculado com base nos pressupostos anteriores então o método dos preços negociados é uma alternativa mais apropriada.

## BIBLIOGRAFIA

- ADELBERG, A. H.**, "Resolving Conflicts in Intracompany Transfer Pricing" Accountancy Vol. 98, n.º 1119, Novembro, 1986, pág. 86-89.
- AMERSHI, A. e CHENG, P.**, "Intrafirm Resource Allocation: The Economics of Transfer Pricing and Cost Allocations in Accounting", Contemporary Accounting Research 7 (Fall), 1990, pág. 60-99.
- ARMSTRONG, P. e JONES, C.**, "The Decline of Operational Expertise in the Knowledge-base of Management Accounting", Management Accounting Research 3, 1992, pág. 53-75.
- BANKER, R. D. e DATAR, S. M.**, "Optimal Transfer Pricing Under Postcontract Information", Contemporary Accounting Research (Spring), 1992, pág. 329-352.
- BOYNS, T., EDWARDS, J. R. e EMMANUEL, C.**, "A longitudinal Study of the Determinants of Transfer Pricing Change", Management Accounting Research (10), 1999, pág. 85-108.
- COOK, P. W., Jr.**, "Decentralization and the Transfer Price Problem", The Journal of Business 28, 1955, pág. 87-94.
- DEAN, J.**, "Decentralization and Intra-company Pricing", Harvard Business Review 33 (4), Julho e Agosto, 1955, pág. 65-74.
- DRURY, Colin**, Management and Cost Accounting, 4th edition, International Thomson Business Press, 1998.
- ECCLES R.**, The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice, Lexington, MASS, 1985.
- EMMANUEL, C. e MEHAFDI, M.**, Transfer Pricing, Academic Press, 1994.
- EZZAMEL, M. e HART, H.**, Advanced Management Accounting: an Organizational Emphasis, London: Cassel, 1987.
- GHOSH, D.**, "Intrafirm Pricing: Experimental Evaluation of Alternative Mechanisms", Journal of Management Accounting Research 6 (Fall), 1994, pág. 24-42.

- HIRSHLEIFER, J.**, “On the Economics of Transfer Pricing” *Journal of Business* 29, 1956, pág. 172-184.
- HOLMSTROM, B. e TIROLE, J.**, “Transfer Pricing and Organizational Form”, *Journal of Law Economics and Organization* 7 (Fall), 1991, pág. 201-228.
- HORNGREN, C., FOSTER, G. e DATAR, S.**, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 9th edition, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, Inc., 1997.
- KAPLAN, R. S.**, “The Evolution of Management Accounting”, *The Accounting Review* 59, Julho, 1984, pág. 390-418.
- \_\_\_\_\_, **WEISS, D. e DESHEH, E.**, “Transfer Pricing with ABC”, *Management Accounting*, Maio, 1997, pág. 20-28.
- \_\_\_\_\_, **e ATKINSON, A.A.**, *Advanced Management Accounting*, 3rd edition, Prentice Hall International, Inc., 1998.
- LUFT, Joan L. e LIBBY, Robert**, “Profit Comparisons, Market Prices and Managers’ Judgments About Negotiated Transfer Prices”, *The Accounting Review*, Vol. 72(2), Abril, 1997.
- SPICER, B. H.**, “Towards an Organizational Theory of the Transfer Pricing Process”, *Accounting, Organizations and Society* 13 (3), 1988, pág. 303-321.
- STONE, W. E.**, “Intracompany Pricing”, *The Accounting Review* 31 (4), Outubro, 1956, pág. 625-627