

## Preço de transferência por centro de responsabilidade baseado em custos em um escritório de serviços contábeis

Bruna Fernanda Dias, Universidade Estadual do Oeste - UNIOESTE, Cascavel, Paraná, Brasil, brunafernandadiass@gmail.com;

Delci Grapégia Dal Vesco, Universidade Estadual do Oeste - UNIOESTE, Cascavel, Paraná, Brasil, delcigrape@gmail.com;

Eduardo Correa Peres, Universidade Estadual do Oeste - UNIOESTE, Cascavel, Paraná, Brasil, peres-eduardo@hotmail.com;

Elvis de Oliveira, Universidade Estadual do Oeste - UNIOESTE, Cascavel, Paraná, Brasil, elvisoliveira2611@gmail.com;

Karina Fernanda de Lima, Universidade Estadual do Oeste - UNIOESTE, Cascavel, Paraná, Brasil, karina\_fernanda10@hotmail.com.

### Resumo

No atual cenário do mercado competitivo, avaliar os custos e os resultados da empresa globalmente não é mais suficiente. É necessário que se faça uma análise dos resultados de cada uma de suas divisões ou unidades de negócio. Assim, este estudo objetiva descrever como a implementação do preço de transferência por centro de responsabilidade baseado em custo pode auxiliar a gestão na otimização dos recursos em um Escritório de Contabilidade. A metodologia utilizada identifica-se como descritiva, estudo de caso com base no protocolo de Yin e quanto à abordagem qualitativa. Os principais achados foram que os centros de responsabilidade permitem a alta administração focar em estratégias globais para a organização, transferidas decisões operacionais para os gestores de cada centro. Aliado disso, a correta utilização do melhor preço de transferência entre os centros, otimiza ainda a eficiência e eficácia de cada departamento e conseqüentemente da empresa como um todo. Conclui-se que a sugestão de implementação dos centros de transferência pode auxiliar a gestão focar nas estratégias, delegando as decisões de menor importância aos responsáveis pelos centros de responsabilidade.

**Palavras chave:** Centros de responsabilidade. Escritório de Serviços Contábeis. Preço de transferência.

### Transfer price by responsibility center based on costs in an accounting services office

#### Abstract

In the current scenario of the competitive market, evaluate the costs and results of the company globally is no longer sufficient. It is necessary to make an analysis of the results of each of your divisions or business units. Thus, this study aims to describe how the implementation of transfer price by center of responsibility based on cost can help the management in optimization of resources in an accounting office. The methodology used is identified as descriptive, case study based on the Yin protocol and the qualitative approach. The main findings were that the responsibility centers allow the top management to focus on global strategies for the organization, transferred operational decisions to the managers of each center. Along with this, the correct use of the best transfer price between the centers, optimizes the efficiency and effectiveness of each department and consequently of the company as a whole. It is concluded that the suggestion of implementation of the transfer centers can help the management to focus on the strategies, delegating the decisions of minor importance to those responsible for the centers of responsibility.

**Key words:** Centers of responsibility. Office of Accounting Services. Download price.

## 1 Introdução

Com a globalização em contínuo progresso, a competitividade é um fator relevante que implica direto sobre as formas de utilização da Contabilidade. Nesse sentido, um fator preponderante sobre as maneiras de utilização das informações para o processo decisório quanto às organizações é identificar os preços de transferências.

A partir desse contexto, o preço de transferência utilizado principalmente pós-guerras mundiais, devido à expansão das empresas, com isso acentua-se continuamente como uma forma de eficiência a gestão bem como por cumprimento a legislação em determinados países. Assim, ressalta-se sobre o preço de transferência como forma de descentralização e melhores resultados em utilizar centros de responsabilidades.

De acordo com Beuren e Grunow (2011) ao avaliar o desempenho de uma empresa faz-se necessário envolver o ciclo econômico, seus centros de responsabilidade e gestores responsáveis. Os autores compreendem que o preço de transferência há interação entre a organização descentralizada e, portanto, os gestores são avaliados pelo seu desempenho.

Nesse sentido, o presente estudo justifica-se a desenvolver um estudo com sugestões à gestão em implementar preço de transferência em um escritório de contabilidade. A partir desse contexto, em que a gestão das organizações precisa buscar melhores alternativas para otimizar os recursos, faz-se necessário o conhecimento aos estudantes que contribuíção para o desenvolvimento empresarial como futuros Contadores.

Com isso, além de identificar o preço de transferência enfatizando centros de responsabilidade, faz-se relevante compreender os métodos possíveis de avaliação. A partir desse contexto, torna-se o seguinte questionamento: como a implementação do preço de transferência por centro de responsabilidade baseado em custo, pode auxiliar a gestão na otimização dos recursos em um Escritório de Contabilidade?

O objetivo geral deste trabalho será descrever como a implementação do preço de transferência por centro de responsabilidade baseado em custo, pode auxiliar a gestão na otimização dos recursos em um Escritório de Contabilidade.

O presente trabalho está organizado em cinco seções (introdução, referencial teórico, metodologia, análise dos dados e conclusão). A estrutura seguirá as normas científicas e a abordagem principal está na geração de informações a contribuir com a gestão.

## 2 Referencial Teórico

As modificações decorrentes da globalização após conflitos mundiais intensificaram a busca por melhores resultados nas empresas. Nesse contexto, o preço de transferência decorre dessa mudança devido à expansão ou crescimento das organizações, sejam nacionais ou internacionais.

Diante desse contexto, Sanches (1991) ressalta que novas demandas surgiram, e enfatizou que as organizações modificassem o sistema de gestão. Com isso, o autor ressaltou sobre as mudanças na mensuração dos custos dos produtos, ainda ampliar o reconhecimento sobre as unidades ou departamentos, assim modificou-se a estrutura a identificar como centros de responsabilidade, unidades de negócios, centro de resultados.

## 2.1 Centros de Responsabilidade

Frezatti *et al.* (2000) ressaltam sobre como pode ser reconhecido o preço de transferência com a descentralização, são centros de responsabilidade por segmento cujo gestor é responsável um conjunto específico de atividade e a avaliação decorre da apuração de resultado por departamento, são classificados em:

- a) centros de custos: avaliados a partir do controle de custos e despesas sob responsabilidade do gestor;
- b) centros de receitas: é aquele que recebe receitas das demais divisões, com isso a responsabilidade está inclusa a venda e distribuição aos consumidores finais;
- c) centros de resultados: a avaliação do desempenho comparando-se com o resultado obtido lucro ou prejuízo, a uma meta estimada.
- d) centro de investimento: o gestor é responsável por controlar os gastos, as receitas e os investimentos, como gestor responsável pelo capital investido.

A partir dessa nova estrutura a divisão passou a descentralizar as decisões ocasionando em centros com resultados independentes com o intuito de maximizar o resultado global e assim busca-se enfatizar sobre a utilização por centro de responsabilidade. Nesse sentido, a melhora do desempenho das divisões pode ocasionar na medição do desempenho de cada um dos gestores com a responsabilidade de gerar resultados, pois contribui-se da melhor forma possível para maior eficácia e eficiência da empresa (SHOR; CHEN, 2009).

Junqueira, Moraes & Silva Neto (2004) ressaltam sobre a adoção dos centros de responsabilidade para uma análise mais adequada do desempenho de cada gestor e da divisão em decorrência das ações de sua responsabilidade. Nesse sentido, as unidades gerenciais acumulam as informações, as quais os gestores são avaliados de acordo com os resultados produzidos.

## 2.2 Preço de Transferência

Frezzati *et al.* (2009) exemplificam que as unidades podem ser nomeadas como centros de investimentos, com gestor responsável pelo retorno do capital investido, além disso pode-se utilizar centros de resultados e custos dentro de uma mesma filial. Ainda, o autor destaca sobre avaliação de diferentes formas para mensuração dos resultados e desempenho atingidos dentro de cada departamento.

Com a determinação das responsabilidades dos centros de transferências faz-se necessário à identificação de como será realizado o preço de transferência. Nesse sentido, o preço de transferência interna é um dos desafios enfrentados pela gestão, pelo método que seja eficiente com relação aos preços em divisões dentro da empresa ou empresas independentes no mesmo grupo empresarial (BEUREN, GRUNOW, HEIN; 2010).

Pereira e Oliveira (1999) relatam que o preço de transferência é o valor pelo qual serão transferidos os bens e serviços entre as atividades e áreas internas. O preço de uma subunidade de uma organização cobra pelo produto ou serviço oferecido a outra organização ou departamento (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000).

A partir dessa definição faz-se necessário identificar qual o método de melhor determinação do preço de transferência. As empresas adotam métodos diferentes para determinar o preço de transferência: baseado no mercado, baseado em custos, negociado ou concorrência e administrado (ATKINSON, 2000).

O preço de transferência baseado no mercado só é possível caso haja

concorrência. Nesse sentido, a avaliação sobre o método deve ser acurada e a congruência dos objetivos e a preservação da autonomia divisional devem ser mantidas (RONEN; MCKINNEY, 1970). A prática da precificação baseada no mercado do produto interno através de listas de preços, publicações especializadas, ou os preços cobrados pelo produto transferido, quando o mesmo vendido no mercado (HORNGREN, 2000).

Hornrgren, Foster e Datar (2000) ressaltam sobre esse tipo de preço de transferência que o produto fica sujeito à lei da oferta e procura e com isso pode ocasionar de ficar com produto reduzido ou aumentado e a identificação fica difícil. Nesse contexto, o resultado global da empresa pode ser prejudicado, visto a concorrer com os preços de mercado, e não observar a peculiaridades da organização, além de ocasionar possíveis conflitos entre as divisões.

Preço de transferência baseado em custos pode ser utilizado formas diferentes para identificação da melhor maneira de avaliar o preço de transferência entre os setores. Com isso, Hansen e Mowen (2001) ressaltam a utilização três formas custeio, são eles:

- a) preço de transferência pelo custo total real e custo total padrão, o custo total considera-se os custos fixos e variáveis, no custo real total um forma mais simples de cálculo no entanto as ineficiências são repassadas, enquanto que no custo total padrão o desempenho de pode ser avaliado e comparado, no entanto os métodos apresentam distorções nos rateios;
- b) preço de transferência pelo custo total (real e padrão) mais margem, segue a mesma linha do custo real total e custo padrão total, no entanto, é aplicado uma margem para igualar o custo do produto com o mercado;
- c) preço de transferência pelo custo variável real e custo variável padrão, os custos do preço unitário não são constantes depende do volume de produção, ocorrendo redução nas vendas, a divisão fornecedora poderá fica com tempo ocioso e não haverá repasse no preço de transferência, e as ineficiências são identificadas com maior facilidade no preço de transferência padrão.

Conforme descritos a identificação dos preços de transferências baseado no custo, o custo padrão identifica melhor as ineficiências que ocorrem no processo de produção. Enquanto que no custo real total a ineficiências são repassadas de um setor para o outro.

O preço de transferência negociado é o valor acertado entre o comprador e o vendedor. As negociações podem ser avaliadas a partir do custo de oportunidade para definir formas que melhor limitem a negociação (HANSEN; MOWEN, 2001).

Pereira e Oliveira (2001) identificam os pontos fortes do preço de transferência negociado como possibilitar adequar os critérios de congruência de objetivos e autonomia e avaliação do desempenho. Em relação aos pontos fracos os autores reforçam sobre a habilidade dos gestores de poder interferir no valor do produto ou serviço, além da influência política ou economia.

Dessa forma, o preço de transferências negociado influência na autonomia das divisões. Além disso, a organização pode intervir a prevenir possíveis conflitos com premiações em relação ao lucro global.

O preço de transferência administrado caracteriza-se pela política de preço estabelecido pela empresa. Esses valores são considerações econômicas e, portanto, não há relevância quanto aos critérios de responsabilidade (ATKINSON, 2000).

Esse modelo é fácil adequação, pois não incorre de conflitos visto que os preços

são estabelecidos previamente. Cabe ressaltar que apesar da facilidade da implantação, os setores podem ficar desmotivados, pois a avaliação pode gerar efeito motivacional negativo devido a possível injustiça da aplicação de tais regras.

### **3 Metodologia**

Quanto aos objetivos do estudo pode ser caracterizado como pesquisa descritiva (BEUREN e RAUPP, 2010; SILVA, 2010). A abordagem do estudo descreve-se como qualitativa, e teve como base os fundamentos da pesquisa qualitativa propostos por Silva (2007); Marconi e Lakatos (2011) visto que se preocupa em relatar dados de uma organização em profundidade com obtenção de dados obtidos por meio de entrevista.

O procedimento do estudo identifica-se como estudo de caso, pois está centrado em um único caso, e busca-se conhecer melhor a empresa. Esse estudo é utilizado por pesquisadores que pretendem aprofundar o conhecimento sobre determinado caso (BEUREN E RAUPP, 2010).

Para que o estudo consiga obter resultados relevantes, será utilizado como referência o protocolo do estudo de caso proposto por Yin (2005, p. 92). De acordo com o autor, o protocolo é um instrumento para o estudo de caso, procedimentos e regras gerais a serem seguidos para aumentar a confiança da pesquisa.

Com isso, Yin (2005, p.94) constata que para seguir o protocolo deverá demonstrar as seguintes seções:

- a) uma visão geral do projeto do estudo de caso;
- b) procedimentos de campo;
- c) questões do estudo de caso;
- d) guia de relatório para o estudo de caso.

O protocolo tem importância por evidenciar o tema do estudo de caso, além de apresentar as etapas e precipitar possíveis problemas, e ainda estruturação dos relatórios que devem ser apresentados. Desta forma, o relatório do estudo de caso deve adotar postura inovadora no estudo e somente após descrever a parte prática, com o intuito de diminuir a ênfase sobre as descrições preliminares e históricas, deve-se focar na prática inovadora sobre o estudo.

### **4 Análise dos Dados**

#### **4.1 Descrição geral da empresa em estudo**

A visão geral do projeto tem como objetivo apresentar o estudo de caso e a posição da organização no meio à qual está inserida, ao leitor. Assim, “no que diz respeito às informações prévias, cada projeto possui seu próprio contexto e perspectiva.” (YIN, 2005, p.24)

A empresa em estudo desenvolve serviços contábeis e é composta por dois sócios e ambos são sócios-gerentes graduados em Ciências Contábeis. A contabilidade desta é realizada na própria empresa, já que sua principal atividade comercial é a prestação de serviço contábil.

A entidade é dividida em quatro áreas de responsabilidade, são elas: Departamento de pessoal, Fiscal, Contábil e Financeiro. Início do mês é feito a folha

dos funcionários das empresas, que é realizado por três funcionários, alguns são enviados por e-mail, outros são levados à empresa por um funcionário responsável pelo setor e outros os clientes retira na empresa em questão. Enquanto isso, no setor fiscal, os responsáveis se empenham em cobrar as notas fiscais e as despesas do mês, das empresas para fazer o lançamento das notas para o cálculo dos tributos.

Já no âmbito contábil, são realizados os lançamentos das despesas ocorridas no mês e controle de caixa, sendo de responsabilidade do auxiliar contábil verificar se as notas de entradas serão lançadas à vista ou em forma de duplicatas. Cabe aos sócios da empresa efetuar a parte financeira como, recebimentos de honorários, pagamentos dos salários aos funcionários e das despesas fixas e variáveis deste (Água, luz, patrocínio, assinatura de jornais e revistas).

É importante ressaltar que na organização não existe um controle efetivo do gestor de cada departamento, não havendo um monitoramento satisfatório do que foi executado de cada empresa.

Em relação aos funcionários, os mesmos são alocados por departamentalização, onde cada funcionário é responsável por apenas um setor que é distribuído da seguinte forma: O setor contábil é responsável pelo lançamento mensal das despesas da empresa, bem como, água, luz, aluguel, telefone, entre outros; pela baixa de duplicatas, encerramento de balanço anual e de algumas empresas, como as cooperativas, encerramento de balancete mensal e Sped Contábil.

No fiscal, os funcionários lançam notas de entradas e saídas, emitem as guias dos tributos e apresentam os dados e resultados da empresa ao fisco, de acordo com legislação até o prazo estipulado, são eles: Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF), Sped Fiscal (EFD) e Sped de Imposto de Renda (ECF).

Os funcionários só são cobrados em relação a apresentação de obrigações acessórias, emissão das guias dos impostos devidos antes da data de vencimento e pelo encerramento da contabilidade até a data estipulada pela legislação.

Não há especificamente recompensa por resultados obtidos, eventualmente há aumento salarial, porém não é um fator relevante, já que o mesmo é efetuado somente por cobrança de funcionários insatisfeitos com sua remuneração ou por autoria da legislação Sindical. E ainda, não há cobrança de responsabilidade por setor, pois a empresa responde somente ao Centro de Custos, pois os colaboradores não são cobrados por receitas e sim por tarefas executadas.

## **4.2 Descrição da implementação nos procedimentos**

O estudo de caso será aplicado em empresa com rotinas cotidianas e o pesquisador estará sujeito a vários quesitos que envolvem a necessidade de unir a realidade com objetivo da coleta de dados. Nesse sentido, Yin (2005) dispõe sobre o pesquisador preparar-se a enfrentar algumas dificuldades para cumprir o cronograma desejado, como a indisponibilidade da pessoa encarregada do acesso aos documentos da empresa, até mesmo questões ligadas a humor.

Com isso, o desenvolvimento de sugestão ao Escritório de Contabilidade em contribuir com a gestão do empreendimento foram agendadas visitas para que o conhecimento das rotinas possibilitasse melhor entendimento dos procedimentos desenvolvidos. As visitas foram realizadas no horário de expediente para acompanhamento dos processos desenvolvidos durante o mês.

O registro foi efetuado mediante anotações utilizado com computador pessoal,

com planilhas e materiais que apoio baseado em preço de transferência. Com isso, foi possível identificar informações pertinentes para desenvolver a sugestão de implementação.

### 4.3 Questão utilizada

De acordo com Yin (2005) o ponto central do protocolo são as questões destinadas ao pesquisador. Essas questões serão orientadoras ao desenvolvimento da pesquisa e servem de parâmetros a identificar como as informações e o motivo de coletá-las. Assim, utilizou-se a seguinte questão para apoio a pesquisa: como a implementação do centro de responsabilidade auxilia a identificação das possíveis melhorias a empresa?

Ação proposta: utilizar o preço de transferência por responsabilidade baseado no custo de cada setor.

Utilizou-se apenas uma questão de apoio devido à escassez de tempo para desenvolver o estudo, assim a questão pautou-se em garantir que os procedimentos da pesquisa fossem realizados adequados com a questão identificada como relevante a sugestão de implementação.

### 4.4 Relatório sobre melhorias a serem implementadas

O guia para o relatório facilita a orientação para o pesquisador desempenhar a coleta de dados e planejar o estágio de preparação, que apresenta um esboço do desenvolvimento das etapas, no entanto, a organização prévia é pouco comum no estudo de caso. Em geral os pesquisadores só se preocupam com o relatório de um experimento quando ele já foi concluído (YIN, 2009, p.102).

Com isso, a partir do guia como orientação para identificar as possíveis implementações ressalta-se a utilização do preço de transferência por centro de responsabilidade com o método baseado em custos. Assim, os setores Departamento de Pessoal, Fiscal, Contabilidade e Financeiro já estão divididos conforme o desenvolvimento do serviço prestado.

Nesse contexto, como não há controle sobre as tarefas desempenhadas e um acompanhamento das datas de entrega das obrigações acessórias orienta-se a utilizar centro de responsabilidade por custos, visto que compreende a utilização da mão de obra e o sistema utilizado, além disso, pode apropriar a depreciação dos computadores utilizados pelos funcionários de cada setor.

Assim, os gestores de cada setor serão responsáveis a identificar os custos de cada setor e otimizar os recursos compreendo o as possíveis vantagens em utilizar o preço de transferência. As quais Frazatti *et al* (2000) destacam:

- a) qualidade nas decisões: as informações disponíveis são mais efetivas, detalhadas e atualizadas;
- b) motivação e redução da rotatividade de pessoal: a autonomia do gestor local pode ser um fator de motivação, desde que haja recompensas adequadas com o desempenho;
- c) foco na alta administração: os sócios-gestores podem focar mais no administração do empreendimento;
- d) redução no tempo de decisão: o tempo é reduzido em que razão que a

- informação entre os gestores e subordinados;
- e) treinamento: a descentralização possibilita ao gestores treinamento e experiência para ocupar cargos hierárquicos maiores;
  - f) melhoria na identificação das ineficiências: a descentralização permite identificar melhor as eficiências e ineficiências.

Com isso, a qualidade das informações nos setores e em auxílio aos clientes será mais efetiva mediante a autorização do gestor local. A autonomia contribui para que a funcionários capacitados que conhecem o processo, continuem na empresa, para tanto sugere-se recompensa a partir dos resultados obtidos em acompanhar as tarefas desempenhadas pelo demais funcionários.

Assim, os sócios-administradores poderão dedicar mais tempo para atendimento a novos clientes, bem como manter visitas regulares aos demais clientes. Em relação aos treinamentos, devem-se treinar os funcionários continuamente para que em caso seja necessário outros funcionários com características adequadas a gestão possa ocupar cargos com devido conhecimento necessário.

As informações consideradas com maior relevância estão relacionadas com a obtenção da identificação da das eficiências e ineficiências. Nesse sentido, enfatiza-se que um acompanhamento pelo responsável pelo setor, pode identificar possíveis problemas que ocorrem nos departamentos que englobam as informações geradas pelas movimentações das empresas.

Com isso, ressalta-se sobre o departamento de pessoal acompanhar os procedimentos realizados com os funcionários das organizações, com o intuito para que não ocorram passivos trabalhistas. Em relação ao setor Fiscal, acompanhar o volume das notas fiscais entre compras e vendas, em principal aos estoques.

Já em relação ao setor contábil, o gestor deve enfatizar na verificação dos pagamentos dos impostos e baixa de duplicatas, informando a empresa sobre pagamentos não efetuados. Contudo, esses procedimentos podem conduzir ao Escritório a aperfeiçoar seus serviços prestados, ainda discernir a confiabilidade do trabalho desempenhado.

Além das possíveis melhoras relatadas acima, são necessários cuidados para que não ocorram desvantagens com a divisionalização relatados por Frazatti *et al* (2000) são eles:

- a) conflitos de metas: como falta de alinhamento entre os interesses do gestor e empresa;
- b) fuga de risco: projeto que tenha alto risco e os gestores decidem contra, mesmo com um alto potencial de retorno, devido a insegurança;
- c) aumento de custos: divisões poderão desenvolver atividades similares;
- d) competição: divisão das empresas que oferecem produtos similares, competirem a ponto de reduzir o lucro global da empresa;
- e) autopremiação: envolve custos da autonomia atribuída ao gestor, a determinar-lhe próprias regalias.

Ademais, as desvantagens podem ser decorrentes da falta de observação pelos sócios administradores, ressalta-se sobre as observações devidas relatadas acima. Assim, fazem-se necessárias adequações quanto ao controle dos custos dos setores como uma forma de contribuir para o resultado global da empresa.

#### 4.4.1 Sugestões para implementação do preço de transferência por responsabilidade baseado em custos



A entidade estudada apesar de apresentar os setores por função bem elaborada, a mesma não possui uma forma de quantificar e mensurar o quanto de tempo gasto por empresa, conforme cada tarefa realizada – fiscal, contábil e departamento de pessoal. Dessa forma, a apuração dos custos despendidos por tarefas e setor, não é realizado de forma eficiente, o que dificulta os gestores do escritório avaliar se o honorário dos clientes está compatível o custo realizado ou se algum setor anda tendo grande consumo de tempo, além do preestabelecido, dificultando a avaliação dos centros de responsabilidade conforme o custo.

Diante disso, devido a empresa pesquisada se encontrar no ramo de serviços, é essencial uma boa mensuração do custo da mão de obra direta, sendo assim sugerimos a empresa estudada que implante um sistema de controle de tempo por tarefas, em todos os setores. Os membros de todos os setores deverão marcar o tanto de tempo que gastaram com a realização de cada tarefa. A partir disso, os gestores poderão mensurar o quanto de tempo que é gasto por empresa em cada tarefa, o custo despendido para essa empresa, identificar possíveis ineficiências e ainda avaliar os centros de responsabilidade. Ademais, um dos sistemas que cumprem essa função é o Cordilheira Gestão Web, a qual indicamos para a utilização no escritório contábil.

## 5 Conclusão

Por meio deste estudo conceituou-se centros de responsabilidade e preço de transferência, e evidenciou os seus métodos de aplicação e como podem melhorar o desempenho, maximizar a eficácia e otimizar o lucro de uma empresa por meio de um estudo de caso.

Nesse contexto abordou-se o preço de transferência baseado em custos, visto que a empresa é uma prestadora de serviços, que tem seu principal custeio baseado na mão-de-obra, para a determinação do preço de transferência entre as divisões. Esse é o melhor preço que remunera justamente todas as divisões, e estimula as mesmas a otimizar seus tempos para através disso contribuir para um melhor resultado global do escritório.

É válido destacar que mesmo com várias diferenças entre cada método de utilização de preço de transferência, há um consenso entre os autores que não existe um único método de determinação dos preços que seja capaz de atender todos os objetivos estabelecidos por uma organização, sendo que cada método possui vantagens e desvantagens.

Diante do exposto, acredita-se que o estudo atingiu o seu objetivo principal, que foi analisar e sugerir a implantação da divisionalização por centros de responsabilidade, e a adoção do preço de transferência baseado em custos entre os setores, visando à maximização dos lucros, otimização das divisões e descentralização das decisões. Permitindo a alta administração focar em estratégias para a organização como um todo, e deixar decisões menores para os gestores divisionais. Sugere-se para futuros estudos a aplicação de outros métodos de preço de transferência a empresas do terceiro setor.

## Referências

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria; GRUNOW, Aloisio; HEIN, Nelson. Métodos de preço de transferência interna utilizados nas maiores empresas do Brasil. **Revista Economia e Gestão**. Minas Gerais, v.10, n. 24, p. 74-102, 2010.

BEUREN, Ilse Maria. RAUPP, Fabiano Maury. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 76-97.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur Roberto do & JUNQUEIRA, Emanuel R. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; DO NASCIMENTO, Artur Roberto. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. Editora Atlas SA, 2000.

HANSEN, Don R., MOWEN, Maryenne M. **Gestão de Custos: contabilidade e controle**. Pioneira Thomson Learning. 3. ed. São Paulo: 2001.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2000.

HORNGREN, Charles T.(2000) - **Introdução à Contabilidade Gerencial**. LTC. Rio de Janeiro.

JUNQUEIRA, Emanuel R.; MORAES, Romildo de O. & SILVA NETO, Gilberto A. Utilização do preço de transferência na avaliação de desempenho das divisões e dos gestores. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP. **Anais**. Florianópolis: Abepro, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, C. A.; OLIVEIRA, A. B. S. Preço de transferência: uma aplicação do conceito do custo de oportunidade. In: CATELLI, A. (coord). **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANCHIS, José Eduardo V. Los sistemas de costes en el nuevo entorno de gestion. In: II CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS. **Anais Asunción**: Institut International de Coûts, 1991.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudo, projetos, artigos, relatórios, monográficos, dissertações, teses**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SHOR, Mikhael & CHEN, Hui. Decentralization, transfer pricing, and tacit collusion. **Contemporary Accounting Research**. Summer, v. 26, n. 2. p. 581-604, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Direitos de cópia - creative commons.	
Recebido em:	14-12-16
Aprovado em:	15-02-17
ID do artigo	#2206
Editor Científico: Prof. Dr. Osni Hoss, Ph.D.	