

Mestrados

Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais

2016/2017



100 ANOS A PENSAR NO FUTURO



Sistemas de Controlo de Gestão

Sofia M. Lourenço
Professora Auxiliar, ISEG/ULisboa
Doutorada em *Business Administration*, Harvard Business School

Preços de Transferência Interna

3

Preços de Transferência Interna

× Noção

“Valor atribuído às transferências internas de bens ou prestações de serviços que têm lugar entre centros de responsabilidade independentes da mesma empresa. “

Os PTIs têm implícito um conjunto de regras que a organização utiliza para repartir os resultados obtidos em conjunto pelos diferentes Centros de Resultados ou Investimento

(Anthony e Govindarjan, 2007)

4

Preços de Transferência Interna

× Objectivos

- *Proporcionar a informação relevante a cada centro para que sejam optimizados os trade-offs entre custos e proveitos*
- *Proporcionar congruência entre os objectivos de cada centro e a organização no geral*
- *Permitir a avaliação da performance económica de cada centro*
- *Fácil compreensão e gestão*

(Anthony e Govindarjan, 2007)

5

Preços de Transferência Interna

× Princípio Fundamental

- *Os PTIs devem ser semelhantes ao preço que seria cobrado a um cliente externo à empresa ou adquirido a um fornecedor externo*

(Anthony e Govindarjan, 2007)

=> Problema: como é determinado o preço no mercado?

6

Preços de Transferência Interna

× Definição dos PTIs

- Baseado no preço de mercado
- Baseado no custo de produção
- Baseado na negociação (custo + markup ou preço mercado deduzido de poupanças internas)
- Administrativo

7

PTIs baseados no preço de mercado

- Situação Ideal para os PTIs
- Condições para a sua aplicabilidade:
 - Existe um mercado perfeitamente estabelecido e competitivo
 - Existe um preço de mercado
 - Liberdade de escolha
 - Alternativas para o comprador e/ou vendedor transaccionarem o mesmo produto para o exterior
 - Informação está perfeitamente disponível
 - Mecanismos de negociação pré-estabelecidos
- Restrições:
 - Mercados limitados: componentes que se integram num produto mais complexo; não existe outros produtores; investimento já realizado pelo grupo
 - Excesso ou falta de capacidade instalada
 - Preços de mercado existem? São públicos? Decorrem muitas vezes de leilões? Possível replicar o processo da compra ou venda?

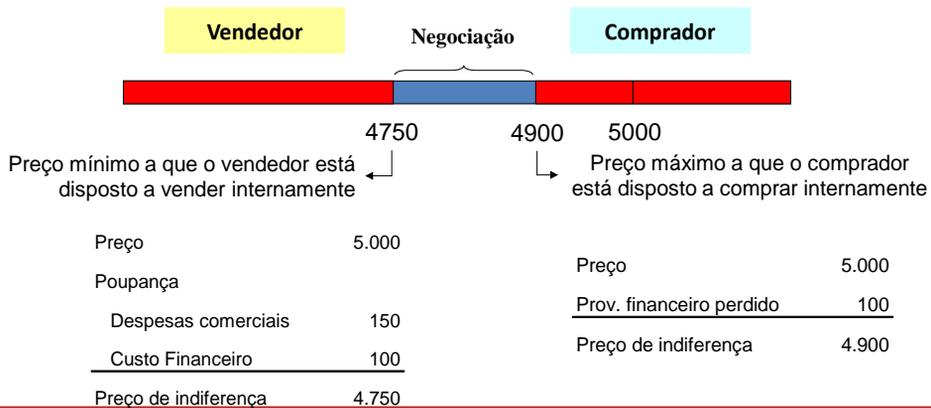
8

PTIs baseados no preço de mercado

- Vantagens:
 - Avaliação da performance mais fidedigna
 - Simples
 - Objectivo e compreendido por toda a gestão
 - Dá autonomia à gestão e tem inerente todos os benefícios da descentralização
- Desvantagens:
 - Nem sempre existe mercado

PTIs baseados no preço de mercado

✗ Negociação de PTIs baseados no mercado



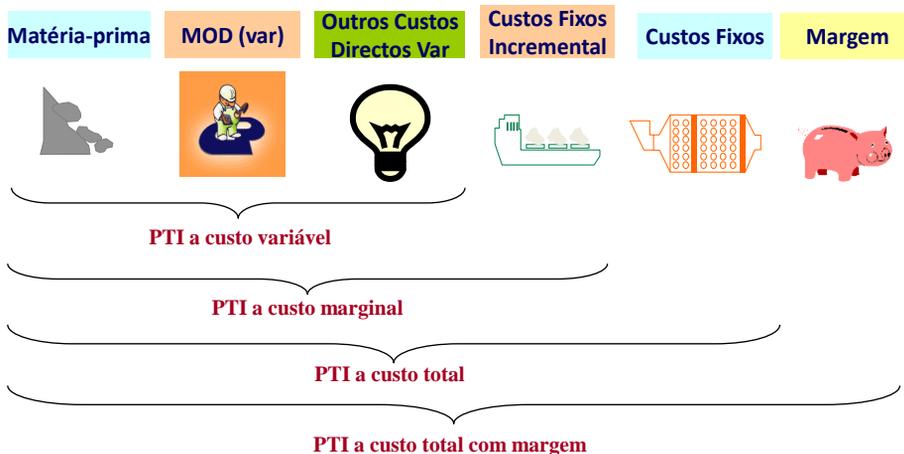
PTIs baseados no custo de produção

× Aplicação

- Quando preços de mercado não estão disponíveis devem ser usados custos de produção para determinar os PTIs adicionados de uma margem
- Problemas para a sua determinação:
 - Que custo de produção?
 - Real – Ineficiências são passadas para o centro comprador
 - Padrão – Incentivam a eficiência na produção, mas são ineficazes se custos padrão dependem de um certo volume de produção que não é alcançado por limitação na procura (prejuízo para centro vendedor que não reflecte parte de custos fixos no preço das unidades produzidas)
 - Que margem?
 - Percentagem de custos
 - Percentagem do investimento

11

PTIs baseados no custo de produção



12

PTIs baseados no custo de produção

- Custo marginal
 - Os economistas argumentam que qualquer que seja o preço baseado no custo que não seja o custo marginal, levará a decisões de níveis de produção abaixo do óptimo -> conduz a perdas globais para a organização.
 - Problema reside quando o custo marginal decresce com o aumento do volume pois aí o custo marginal é inferior ao custo médio -> divisão fornecedora irá evidenciar sempre perdas.
- Custo sem margem
 - Não recree o ambiente de uma empresa: vender com lucro.
 - Não reflecte situações em que o Centro opera sob condições de restrição de capacidade
- Custo real
 - Transfere o desempenho para jusante da cadeia de valor, logo não motiva o fornecedor a melhorar. O comprador sente prejudicado.
 - Apurado à posteriori

13

PTIs baseados no custo de produção

- Custo variável
 - É simples de aplicar
 - Resultados são passados para os centros compradores
 - Não incentiva a gestão de custos fixos
 - Custos variáveis podem variar em função de economias de escala
 - O centro vendedor pode recusar a venda ao centro comprador por ter comprador no exterior que paga também custos fixos e margem
 - Pode resultar em preços de venda baixos ao exterior pelo centro comprador
- Custo variável + margem
 - Não reflecte os custos com as decisões com consequências de longo prazo para fornecer os bens (capacidade instalada)
 - Markup é arbitrário

14

PTIs baseados no custo de produção

- Custo total
 - Simples
 - Sistema para a recuperação dos custos do centro produtor
 - Pressão do centro comprador para que o centro vendedor controle os custos fixos
 - Custo unitário oscila em função da capacidade utilizada e método de imputação dos custos indirectos
 - Custos associados às decisões de curto e longo prazo estão diluídas num valor total -> não promove a eficiência
 - O centro vendedor pode recusar a venda ao centro comprador por ter comprador no exterior que paga também uma margem

15

PTIs baseados no custo de produção

- Custo total + margem
 - Tentativa de simular preço de mercado (CV+CF+Margem)
 - Garante ao centro vendedor o acesso a margens que teria se vendesse a terceiros
 - A não ser que o centro comprador tenha a possibilidade de recusar a compra interna por fornecimento no exterior, pode resultar no centro comprador pagar mais em custos que o valor dos produtos recebidos

16

PTIs negociados

× Condições para a sua aplicabilidade

- Imperfeições no mercado sobretudo em produtos intermédios: diferentes custos de venda para vendas a clientes internos e externos ou vários preços de mercado
- Liberdade de escolha
- Informação está perfeitamente disponível para o preço resultante contribuir para a maximização do lucro global da empresa

17

PTIs negociados

× Contras

- Poder de negociação de cada parte: a compra (venda) em negociação representa que percentagem do total das compras (vendas) do Centro?
- Em caso de conflito exige a intervenção da administração
- Performance do CR fica influenciado pelas capacidades e poder de negociação do gestor
- Tempo dispendido na negociação

18

PTIs administrativos

× Condições para a sua aplicabilidade

- Inexistência de preços de mercado, limitações de preços de produção e negociações
- Sede tem informação suficiente e competências específicas para determinar PTIs

× Contras

- Não fomentam a eficiência dos diversos centros
- Não aplicam o princípio fundamental da descentralização – autonomia dos centros de resultados e investimento

19

Preços de Transferência Interna

PTIs – maximizam lucro da empresa?

- × Se PTIs reflectem custos variáveis, fixos e margens de cada centro, a unidade que vende ao exterior pode não ter noção das diversas componentes e como tal incorrectamente determinar o volume e o preço de venda dos produtos da empresa.

× Soluções

- Mecanismo formal de decisão e negociação entre os diversos centros
- PTIs em duas fases
- Partilha do lucro final entre os centros
- Sistema de PTIs duplos

20

PTIs em duas fases

× Noção

PTIs são determinados em duas fases ou componentes:

- Custo padrão variável
- Custo fixo baseado na capacidade utilizada prevista para o centro comprador + Margem associada ao investimento imputável ao produto

× Questões na Implementação

- Custo Fixo e Margem devem ser negociados periodicamente
- Afectação de custos fixos pode ser difícil de efectuar
- Desvios de volume não afectam desempenho de centro produtor
- Conflito entre os interesses da empresa e os do centro produtor caso a capacidade seja limitada e exista procura externa

21

PTIs - Partilha de lucro final entre centros

× Noção

- Produtos são transferidos para o centro de marketing a custo padrão variável
- Após venda, os centros envolvidos na produção e venda do produto repartem o lucro obtido na venda (preço de venda menos custos de produção e venda)

× Aplicação

- Este método é adequado quando a procura é instável e como tal não é possível afectar capacidade instalada ao produto vendido
- Torna os objectivos do centro de marketing congruentes com os da empresa

× Limitações

- Disputas sobre a repartição do lucro (tempo de gestores envolvido nas negociações), pode exigir o envolvimento da gestão de topo
- Repartição arbitrária de lucros não permite aferir a rentabilidade de cada centro
- Lucro do centro de produção depende da capacidade de venda do centro de marketing

22

Sistema de PTIs duplos

× Noção

- Centro de produção vende ao preço de mercado
- Centro de marketing/venda compra ao custo padrão total
- Diferença é imputada à sede, sendo eliminada com a consolidação das contas dos diversos centros

× Aplicação

- Usado quando existem conflitos entre os centros que não podem ser resolvidos com os métodos anteriores

23

Sistema de PTIs duplos

× Limitações

- Soma dos lucros dos centros de resultados/investimentos não corresponde ao lucro da empresa (desafio para orçamentação e compensação)
- Lucro das unidades pode ser fictício uma vez que no geral a empresa pode estar com prejuízos
- Centros podem concentrar-se em trocas internas pois têm assegurada uma margem, o que não promove a eficiência e a competitividade externa dos produtos
- Trabalho contabilístico adicional para manter o duplo sistema
- Ao eliminar conflitos podem limitar-se tensões saudáveis que permitem identificar e resolver problemas

24

