
FINALIDADE DA UTILIZAÇÃO DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA NAS MAIORES INDÚSTRIAS DO BRASIL

THE MOTIVES FOR USING TRANSFER PRICING IN THE LARGEST BRAZILIAN INDUSTRIES

Aloísio Grunow

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade
Regional de Blumenau;
Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 – Sala D 202 -
Bairro Victor Konder; Caixa Postal 1507 – CEP
89012-900 – Blumenau – SC;
Fone: (47) 3321-0565;
E-mail: grunow@terra.com.br

Ilse Maria Beuren

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela
FEA/USP; Professora do Programa de Pós-Graduação
em Ciências Contábeis da Universidade Regional de
Blumenau; Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 – Sala
D 202 - Bairro Victor Konder, Caixa Postal 1507 –
CEP 89012-900 – Blumenau – SC;
Fone: (47) 3321-0565;
E-mail: ilse@furb.br

Recebido: 27/06/2011 Aprovado: 12/07/2011
Publicado: 26/09/2011

RESUMO

Relações comerciais entre filiais e subsidiárias do mesmo grupo econômico implicam transferências de bens e serviços, que exigem aplicação do conceito de preço de transferência sob o ponto de vista legal, mas que também pode ser utilizado para fins gerenciais. Assim, o objetivo do artigo é verificar a finalidade da utilização do preço de transferência nas maiores indústrias do Brasil. Para tanto, foi realizada pesquisa do tipo descritiva, por meio de levantamento ou survey, com abordagem quantitativa. A população compreende as 500 maiores empresas relacionadas na Revista Exame - Melhores e Maiores de 2005. Dessas selecionaram-se somente as indústrias, num total de 272. Os dados foram coletados por meio de questionário e se obteve retorno de 38 indústrias. Os resultados mostram que 47,37 % fixam o preço de transferência com a finalidade de avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade e 52,63% apenas para cumprimento de determinação legal. Além disso, 44,74% indicaram que o utilizam sempre para controle e gerenciamento do resultado dos centros de responsabilidade. Conclui-se que o preço de transferência, apesar de ser amplamente abordado na literatura como um artefato de suporte ao processo de gestão, na maioria das indústrias pesquisadas é mais utilizado para cumprimento de determinação legal.

Palavras-chave: Preço de transferência; Centros de responsabilidade; Avaliação de desempenho; Determinação legal; Maiores indústrias do Brasil.

ABSTRACT

Commercial relations between branches and subsidiaries of the same group of companies implies the transfer of assets and services, which require the application of the transfer pricing concept for legal reasons as well as for management reasons. The objective of this article is to verify the motives for using transfer pricing in the largest Brazilian industries. For this, descriptive research was conducted by a survey with quantitative analysis. The population was made up of the 500 largest national companies as listed in the Exame magazines Biggest and Best of 2005. From these, only the industrial companies were chosen, giving a sample of 272. Data was collected on questionnaires with 38 of those companies responding. The results show that 47.37% of companies fixed the transfer price with the aim of evaluating the performance of the centers responsible while the remaining 52.63% fixed the transfer price solely to meet their legal requirements. Besides that, 44.74 indicated that they always used transfer pricing for control and management of the results of the centers of responsibility. It was concluded that transfer pricing, despite being amply included in literature as a support for the management process, is used solely to meet legal requirements by the majority of companies researched.

Keywords: Transfer pricing; Centers of responsibility; Performance evaluation; Legal requirements; Largest Brazilian industries.

1. INTRODUÇÃO

O preço de transferência pode ser utilizado em âmbito interno da organização, entre filiais, centros de responsabilidade e departamentos de uma mesma organização. Também pode ser utilizado externamente, entre partes relacionadas, situadas em diferentes Estados e Países, desde que observadas as legislações específicas. Em ambas as situações, a finalidade é a maximização do resultado global da organização.

Se utilizado em âmbito interno, além de buscar promover a maximização do resultado global da organização, pode contribuir na avaliação de desempenho das diferentes unidades. Peleias (1992), ao se referir à avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade, define o termo avaliar como determinar o valor com reconhecimento de grandeza, intensidade e força, enquanto o desempenho é exercer, cumprir e executar as obrigações e responsabilidades.

Para avaliar o desempenho de uma empresa é preciso envolver o ciclo econômico, seus centros de responsabilidade e os gestores responsáveis por esse ciclo econômico. O preço de transferência desenvolve-se, portanto, com a interação entre os centros de responsabilidade em organizações descentralizadas. O centro de responsabilidade caracteriza-se como um segmento da organização em que cada gestor responsabiliza-se e é avaliado pelo seu desempenho.

Segundo Kaplan (1990), um ambiente externo instável e complexo demanda maiores recursos de controle e tomada de decisões mais descentralizada, pois exigirá conhecimentos mais específicos sobre variados assuntos. Esse cenário é o principal motivador externo à descentralização das empresas. As organizações, mediante seu crescimento em termos de porte e diversificação de negócios (verticalização, horizontalização ou conglomerada), tendem a criar instrumentos gerenciais de controle de gestão.

Solomons (1976) destaca que, à medida que os preços de transferência são parte essencial dos sistemas de medição de lucro, eles devem, da maneira mais precisa possível, ajudar a alta administração das empresas a avaliar a performance dos centros de responsabilidade vistos como unidades separadas.

Por outro lado, o preço de transferência interna assume papel relevante na tomada de decisão, na avaliação de desempenho do gestor e na sua motivação e no nível de impacto no desempenho global da empresa, por isso “torna-se necessário definir a forma de valorização das transferências de produtos e

serviços entre os centros fornecedores e clientes”. Citam ainda que “tal definição é necessária, não apenas para avaliar de forma mais justa o desempenho do gestor descentralizado, mas também para motivá-lo a tomar decisões que não comprometam a estratégia da empresa” (JORDAN; NEVES; RODRIGUES, 2003, p. 331).

Nessa perspectiva, o objetivo do artigo é verificar a finalidade da utilização do preço de transferência nas maiores indústrias do Brasil. A importância desse entendimento está na fixação correta do preço de transferência para a própria organização, uma vez que uma eventual cobrança a maior ou a menor implicará em distorções nos resultados de cada centro de responsabilidade e na avaliação de desempenho dos gestores.

O artigo está organizado em nove seções, iniciando com essa introdução. Em seguida, faz uma incursão teórica sobre processo decisório, centro de responsabilidade e avaliação de desempenho. Também discorre sobre a conceituação de preço de transferência e aspectos legais do preço de transferência no Brasil e o princípio *arm's length*. Na seqüência, aborda o método e os procedimentos da pesquisa, a descrição e análise dos dados. Após, descreve e analisa os resultados da pesquisa. Por último, apresenta as conclusões do estudo realizado.

2. PROCESSO DECISÓRIO

Antes de abordar sobre o processo decisório, é preciso esclarecer acerca de conceitos inerentes. Motta (1999, p. 26) explica que gerenciar “é a arte de pensar, de decidir, e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados”. Portanto, o termo gerenciar, concebido dessa forma, permeia o processo decisório. Tomar decisões exige que os gestores comparem dois ou mais cursos alternativos de ação, para depois completar o ciclo do processo decisório.

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. xi) afirmam que “para tomar boas decisões, os gestores devem entender como suas decisões afetam os custos”. As decisões, quer sejam tomadas individualmente ou em grupo, precisam levar em conta suas conseqüências, dentro de um ambiente que muda a todo instante e sobre o qual o decisor nem sempre possui controle total. As incertezas, imprecisões, imparcialidades e os riscos, devem ser considerados, mesmo quando se exigem decisões rápidas, abrangentes e adequadas.

Na escolha de alternativas, o decisor necessita conhecer o cenário, analisar cenários para auxiliar no processo decisório. Essa análise pode contribuir para que o gestor faça observações dos acontecimentos internos e externos da organização, no sentido de estruturar sua decisão. Gomes (2002, p. 18-19) afirma que “o decisor fará suas atribuições de peso para critérios influenciados por seus valores pessoais, que determinarão suas preferências. A cultura do decisor é determinada por suas idéias inatas, aprendidas, comportamentos observados, crenças, características da sociedade onde vive e desenvolvimento intelectual”.

Simon (1965) desenvolveu reflexões pautadas na idéia de que o indivíduo racional é o indivíduo organizado e institucionalizado e que existem decisões programadas e não programadas. Decisões programadas são decisões de rotina, de fácil entendimento, enquanto as decisões não programadas são variáveis e imprevisíveis, necessitam da criatividade e imaginação humana. Ressalta, ainda, que decisões não programadas são aquelas que afetam diretamente o sucesso das organizações e sua continuidade.

O homem, enquanto ser racional, em um ambiente por vezes turbulento, decide a cada momento de sua vida, e a decisão permeia as atividades de forma definitiva. As relações comerciais estão cada vez mais próximas entre pessoas e empresas de diferentes regiões e países, que possuem culturas, valores, crenças, ideologias, hábitos e atitudes diferentes, além da maneira própria de agir de cada um.

Nesse ambiente de complexidade, gestores empresariais e pessoas comuns tomam decisões, no momento de uma negociação, pautadas em suas experiências passadas, dentro de um contexto

organizacional e contexto social no qual se relacionam. Diante de algumas limitações, tais como tempo e conhecimento, o decisor fica impossibilitado de encontrar a decisão ótima. Às vezes, é preciso contentar-se com decisões satisfatórias em detrimento do ótimo.

Para Simon (1965), a tomada de decisão vai além do momento de escolha, isto é, a tomada de decisão envolve outras etapas que são: a) encontrar ocasiões para que uma decisão seja tomada; b) encontrar os possíveis cursos de ação e escolher um deles; c) avaliar as escolhas feitas no passado. Esse conjunto de etapas é que consubstancia o processo decisório e evidencia os desafios dos gestores.

As organizações modernas demandam cada vez mais gestores experientes, com habilidades cognitiva, analítica, comportamental e de ação, preparados para tomar decisões no seu dia-a-dia, quer seja em grupo ou individual, sobre os negócios e destino das indústrias. Uma alternativa de avaliar essas características é segmentar a organização em centros de responsabilidade.

3. CENTRO DE RESPONSABILIDADE

Para promover a melhoria do processo decisório, Faria (1996, p. 61) afirma que “um caminho que pode ser seguido pelas empresas descentralizadas é segregar a organização em centros de responsabilidade, pois a alta administração pode delegar autoridade aos gestores dos centros, bem como avaliar o desempenho dos mesmos”.

Anthony e Welsch (1981, p. 378) afirmam que um centro de responsabilidade é “simplesmente uma unidade de organização chefiada por uma pessoa responsável. Este centro é responsável pelo desempenho de alguma função, que é seu produto e, pela aplicação de recursos ou insumos, tão eficientemente possível no desempenho dessa função”.

A expressão centro de responsabilidade constitui toda unidade organizacional da empresa, liderada por um gestor responsável, dentro de uma ordem hierárquica, em que os diversos departamentos, seções e subseções, buscam produzir resultados próprios. Backer e Jacobsen (1973, p. 80) consideram os centros de responsabilidade como “uma descentralização baseada em uma separação das atividades e linhas de autoridade, segundo setores geradores de lucro. Esta descentralização corresponde, na grande maioria das empresas, à sua linha de produtos, departamentos e ou divisões”.

Assim, uma empresa é constituída de um conjunto de centros de responsabilidade, com uma certa hierarquia. A definição de centros de responsabilidade também é um meio que se traduz na adequação da estrutura à estratégia da empresa e não um fim sem objetivos claros e transparentes. Na mesma linha de pensamento, Hansen e Mowen (1994) destacam que os centros de responsabilidade se apresentam nas formas de centros de custos, centros de lucros e centros de investimento.

A fixação de objetivos dos centros de responsabilidade só terá sentido se for avaliado o seu grau de realização, isto é, uma comparação entre o que foi orçado e o que foi realizado, com análise das variações. Segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2003, p. 355), para que se aplique a filosofia do controle de gestão, torna-se necessário:

- a) conhecer com antecedência a forma pela qual vai ser medida a sua atividade;
- b) dispor, antecipadamente, de todas as informações necessárias que lhes permitam antecipar decisões no sentido de atingir ou melhorar essa medida e
- c) conhecer, de forma rápida, o impacto das suas decisões no grau de realização dos seus objetivos.

Um centro de responsabilidade existe para cumprir uma ou mais finalidades e essas finalidades são seus objetivos. O objetivo dos centros de responsabilidade é ajudar a implementar o conjunto de estratégias determinadas pela alta administração da empresa. Para isso, é necessário definir critérios

difundidos na empresa, para que todos os responsáveis conheçam as regras antecipadamente e as utilizem com empenho na realização de suas atividades. A Figura 1 mostra a essência de um centro de responsabilidade.

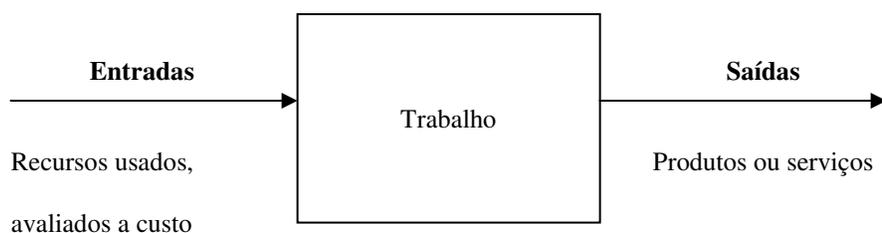


Figura 1 – Centro de responsabilidade

Fonte: Anthony e Govindarajan (2002, p. 181).

Um centro de responsabilidade tem entradas, que são quantidades de material, horas de vários tipos de trabalho e de serviços. Trabalha esses recursos, mas geralmente necessita de capital de giro, equipamentos e outros ativos para cumprir seu trabalho. Como resultado de seu trabalho, o centro de responsabilidade tem saídas, que podem ser produtos, se tangíveis, ou serviços, se intangíveis. Todos os centros de responsabilidade têm saídas.

Os produtos (bens e serviços) gerados por um centro de responsabilidade podem ser transferidos, quer a outro centro de responsabilidade ou ao mercado consumidor. No primeiro caso, os produtos dão entradas para outro centro de responsabilidade; no segundo caso, são saídas da própria empresa. Receitas são as quantias recebidas pela produção dessas saídas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

A administração é responsável pela busca de uma relação ótima entre as entradas e saídas. Por exemplo, em um departamento de produção as entradas são representadas pelas matérias-primas, que se tornam parte dos produtos acabados, quando da saída. Portanto, os centros de responsabilidade podem ser definidos de acordo com as atividades, interesses, objetivos e metas que a alta administração deseja atingir, bem como de suas políticas de centralização e descentralização. A forma de segmentação escolhida deve orientar também a avaliação de desempenho do centro de responsabilidade e dos seus gestores.

4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho requer, conforme Beuren (2000), uma correta definição e execução das estratégias da empresa, visando a assegurar a eficácia da organização. Assim, o processo de gestão necessita ser consolidado em conjunto com os sistemas de avaliação de desempenho da operacionalização das estratégias da empresa, que precisam ser monitoradas e avaliadas, para haver sincronismo entre as estratégias planejadas e as estratégias executadas.

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

Com metas claras, objetivas e conhecidas por todos, o crescimento das organizações consolida-se. A existência dos registros permite comparações entre períodos distintos, assim como também comparações com outras organizações do mesmo segmento, com o intuito de medir e avaliar o desempenho da empresa em determinado período. Fazer comparações históricas da evolução da sua performance e buscar benchmarks internos e externos é recomendável.

Horngren e Foster (1987) advertem que utilizar comparações com informações do passado poderá ser pernicioso, pois ineficiências podem estar escondidas no desempenho passado, mesmo que ótimo, podem ter ocorrido mudanças tecnológicas, treinamento e capacitação do quadro de pessoal, lançamentos de novos produtos e maior competitividade nos mercados nacionais e internacionais.

As condições econômicas avaliadas com informações não adequadas terão pouca utilidade se comparadas com desempenhos passados. Os resultados atuais devem ser confrontados com o desempenho padrão, orçado ou desejável. A avaliação de desempenho, para McGee e Prusak (1994), deve ser composta por um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, capaz de coletar, filtrar, analisar e propagar os mais importantes indicadores a todas as pessoas dentro da organização, com intuito de buscar a eficiência e eficácia.

Anthony e Welsch (1981, p. 399-400) afirmam que “os aspectos comportamentais afetam a definição do preço de transferência, bem como, qualquer aspecto de controle gerencial”. Essa afirmação está baseada no conceito de que os indivíduos são influenciados por incentivos positivos ou negativos, que os motiva a agir em determinada direção.

Nessa linha de pensamento, Martins (1987, p. 74), em sua tese de doutorado sobre a Teoria da Agência, descreve que “se o agente está interessado em falsear ou ocultar parte das informações reais de modo a implementar um curso de ação diferente do que seria desejável para o controlador [...] se está perante o problema da ocultação de informações”.

O ponto fundamental do modelo do agenciamento é que os indivíduos são motivados unicamente pelo seu próprio interesse, e isso não impede que entre os membros de uma empresa (controlador e agente) não haja interesses comuns. A motivação pelo próprio interesse pode criar situação de conflito potencial dentro da organização. Contudo, como o bem-estar de cada indivíduo depende do sucesso conjunto da empresa, uma cooperação crescente (comportamento cooperativo) entre seus membros pode resultar num incremento do bem-estar de alguns deles sem qualquer perda para os demais (MARTINS, 1987).

O objetivo dessa teoria é procurar determinar a otimização dessas relações de forma congruente com os objetivos globais da empresa. Segundo Anthony e Govindarajan (2002, p. 140), “a alta administração deseja que a organização atinja seus objetivos. No entanto, os membros da organização têm seus próprios objetivos pessoais, e estes não são inteiramente compatíveis com os objetivos da organização”.

Não existe uma perfeita congruência entre os objetivos individuais de cada funcionário e os objetivos das empresas. Anthony e Govindarajan (2002, p. 141) afirmam que a razão óbvia para esse conflito “é o fato de que os participantes da organização desejam geralmente a maior remuneração que podem obter; já do ponto de vista da organização, há um limite de salários além do qual os lucros seriam adversa e desnecessariamente afetados”.

Beuren (2000, p. 88), ao se referir sobre o papel da informação na avaliação de desempenho, afirma que “é preciso, também, atentar ao fato de que uma infra-estrutura de medição e avaliação de desempenho coleta dados, processa-os e distribui indicadores para uma variedade de propósitos e membros da organização”. Assim ressalta que “a organização deve examinar, à luz das medições e processos especiais necessários, o volume e as prioridades de informação, requeridos, para melhorar o uso contínuo desse recurso”.

Note-se que o processo decisório está intimamente ligado às informações geradas pela contabilidade gerencial, em que o decisor, com base nessas informações, pode se fundamentar e ter maior segurança na tomada de decisão. O mundo dos negócios, cada vez mais competitivo, necessita de informações precisas em tempo real, que a contabilidade pode fornecer, objetivando munir os gestores para que tomem decisões corretas. Do exposto, é possível depreender o escopo da avaliação de desempenho e compreender sua importância dentro das organizações. Nessa perspectiva, um artefato da contabilidade gerencial torna-se especialmente relevante, o preço de transferência.

5. CONCEITO DE PREÇO DE TRANSFERÊNCIA

O preço de transferência pode ser conceituado nas perspectivas fiscal e gerencial. Em relação à primeira, na doutrina internacional (OCDE), o preço de transferência é o valor cobrado por uma empresa na venda ou transferência de bens, serviços ou propriedade intangível, à empresa a ela relacionada. Tratando-se de preços que não se negociaram em um mercado livre e aberto, podem eles desviar-se daqueles que teriam sido acertados entre parceiros comerciais não relacionados, em transações comparáveis nas pequenas circunstâncias.

Na segunda perspectiva, o preço de transferência é um valor definido em termos monetários para registrar as transferências de bens e serviços realizadas entre os centros de responsabilidade de uma empresa. De acordo com Souza (1992), o preço de transferência como instrumento gerencial é uma das atividades fundamentais da alta administração empresarial que adota sistemas de controle e gerenciamento de resultados por divisão.

Tal controle e gerenciamento se torna mais complexo nas operações internas do que nas externas, pois as divisões assumem o papel de cliente e precisam demonstrar seus resultados individualmente nos relatórios financeiros em nível divisional e resultado global da organização. A realização de transações entre centros de responsabilidade é chamada de transferência, isto é, a movimentação física de bens e serviços entre esses centros e/ou unidades. Em sentido amplo, toda alocação de custos é uma forma de preço de transferência.

De acordo com Santos (1994), as diferentes metodologias existentes analisam aplicações das transferências entre alguns setores da empresa, para obter maior eficácia e rendimento nas transferências de reservas financeiras entre unidades de negócios de uma corporação dividida em setores autônomos.

Quando um gestor de um centro de responsabilidade é avaliado em conformidade com seu desempenho e resultado ou bens e serviços são transferidos internamente entre os centros de responsabilidade de uma mesma empresa, inicia-se a problemática do preço de transferência interno.

Portanto, preços de transferência internos são os preços dos bens vendidos por uma divisão a outra dentro da mesma empresa. O termo preço de transferência é “o preço que uma subunidade (segmento, departamento, divisão, etc.) de uma organização cobra pelo produto ou serviço fornecido a outra da mesma organização” (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000, p. 639). De acordo com Santos (1995, p. 173), o preço de transferência interno é definido “como o preço formado para a transferência de bens ou serviços intercompanhias. Pode ser entendido também como um preço debitado por um segmento da empresa a um produto ou serviço que fornece a outro segmento da mesma empresa”.

Inoue (1996), por sua vez, estudou os preços de transferência como parte de um processo de divisionalização das empresas em nível nacional e internacional, que requer, entre as unidades de negócio, precificação e o estabelecimento de parâmetros para a avaliação de desempenho das unidades de negócios e de seus administradores. À medida que as empresas crescem e se desenvolvem, é muito comum e, por vezes, estrategicamente necessário, que haja descentralização em nível de regiões geográficas, atividades, autoridade e segmentos.

Bernardi (2004) explica que a descentralização pode ocorrer em vários níveis e formas, por meio de filiais, empresas independentes, divisões, departamentos e usualmente dá início a um processo de transações internas de troca de mercadorias, produtos e serviços, que, se não bem equacionadas, normalmente geram sérios problemas internos, cujo relacionamento operacional desde o início precisa ser integrado. Portanto, o preço de transferência é utilizado com objetivo de possibilitar a transferência de bens e serviços, entre as divisões, sem que sua autonomia seja prejudicada.

6. ASPECTOS LEGAIS DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA NO BRASIL E O PRINCÍPIO DE *ARM'S LENGTH*

Atenção especial requer o preço de transferência no processo de divisionalização das empresas em nível nacional e internacional. Com a introdução, em 1997, das regras de preços de transferência, o Brasil passou a integrar o rol dos países que controlam os preços nas operações de importação e exportação de bens e serviços, entre empresas do mesmo grupo econômico. No direito interno brasileiro, a matéria dos preços de transferência estende-se às trocas entre estabelecimentos de uma empresa, situados em diferentes territórios.

Para essas formas de transferências, os princípios e métodos desenvolvidos pela OCDE são adotados mundialmente. A OCDE é um organismo internacional, criado em 14 de fevereiro de 1960, com o objetivo de estabelecer políticas uniformes de conduta dos países membros. Essas políticas podem ser caracterizadas pela promoção do crescimento e do desenvolvimento do emprego e pela busca da melhoria do padrão de vida, além de promover a estabilidade financeira e contribuir para o desenvolvimento econômico mundial igualitário de todos os países, sejam eles membros ou não da OCDE (BACCARO, 2002).

O modelo de regras de preços de transferência da OCDE foi divulgado, pela primeira vez, em 1979, tendo sofrido atualizações em 1995, 1997 e 1998, além de serem publicadas revisões periódicas denominadas “*Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administration*”, ou ainda, “Diretrizes das Regras de Preços de Transferência para Multinacionais e Administrações Fiscais”.

Esse documento define as regras que as autoridades fiscais e os contribuintes devem respeitar, sobretudo o princípio *arm's length*, que dispõe sobre os preços praticados entre as empresas de um mesmo grupo, sem predeterminar margem de lucro. O princípio de *arm's length* é de fundamental importância para a implementação correta das regras de preços de transferência. A tradução literal desse termo quer dizer distância do braço (IBDF).

No passado, esse princípio se caracterizava pela distância entre a posição de um cavaleiro e o alcance da espada do seu oponente, ou seja, a distância de um braço, que deve ser mantida entre as partes relacionadas com o fim de manter uma condição de independência em suas relações comerciais, da mesma maneira como se a operação fosse realizada com um terceiro independente. Portanto, são operações que não podem ser mais vantajosas para a parte relacionada do que as que prevalecem no mercado, em que a pessoa jurídica contrataria com terceiros (BETTEN; ROTONDATO, 1998).

O princípio de *arm's length* tem por objetivo caracterizar uma margem de distância justa entre as duas partes. Essa distância deve ser suficiente para que nenhuma das partes seja prejudicada, pois se a distância for aumentada não conseguirão estabelecer conexão e, se a distância for diminuída, podem se tornar vulneráveis. Assim, esse princípio se traduz na existência das mesmas condições de negócios para empresas vinculadas e não vinculadas, isto é, conforme as condições normais de mercado.

O princípio *arm's length* adota uma medida justa e compatível nas negociações entre as partes, respeitando a sua capacidade contributiva e na busca incessante pela justiça, primando pela liberdade e igualdade. Portanto, essa é a importância do princípio *arm's length* para o sistema tributário brasileiro em termos de preço de transferência.

Para a Secretaria da Receita Federal (SRF), o termo preço de transferência tem sido utilizado para identificar os controles a que estão sujeitas as operações comerciais ou financeiras realizadas entre partes relacionadas, sediadas em diferentes jurisdições tributárias ou quando uma das partes está sediada em paraíso fiscal. Em razão das circunstâncias peculiares existentes nas operações realizadas entre essas pessoas, o preço praticado nessas operações pode ser artificialmente estipulado e, conseqüentemente, divergir do preço de mercado negociado por empresas independentes, em condições análogas.

Andrade (1998) destaca a importância do controle e fiscalização permanente sobre as importações e exportações de bens e serviços entre empresas jurídicas vinculadas à pessoa domiciliada no Brasil, a fim

de evitar omissão de arrecadação de impostos aos cofres públicos, com operações em paraísos fiscais, bem como a necessidade de elaborar um modelo de relatório que evidencie o movimento real das operações das empresas. Denota-se que o preço de transferência está intimamente ligado à descentralização, centros de responsabilidade, avaliação de desempenho das unidades de negócios e avaliação de desempenho dos gestores, necessitando de conceitos e objetivos bem definidos, para evitar distorções nos resultados e descumprimento da legislação. Por outro lado, destaque-se que as definições do preço de transferência da OCDE não interferem nos conceitos e aplicação do preço de transferência interna para a gestão.

7. METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo descritiva, realizada por meio de levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa e corte seccional. De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva procura descrever as características de determinada população ou fenômeno e as relações existentes entre suas variáveis. Uma das características mais expressivas da pesquisa descritiva está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A realização da pesquisa descritiva foi embasada em um levantamento ou pesquisa do tipo *survey*. Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p. 39) destacam que “pesquisas que procuram descrever com exatidão algumas características de populações designadas são tipicamente representadas por estudos de *survey*”.

A população compreende as 500 maiores empresas relacionadas na Revista Exame - Melhores e Maiores de 2005. Dessas selecionaram-se somente as indústrias, num total de 272. Portanto, a amostra é não probabilística, por tipicidade ou intencional, uma vez que foram utilizadas formas aleatórias para selecionar as indústrias participantes da pesquisa. O pressuposto era de que as indústrias teriam maior probabilidade de adotar o conceito de preço de transferência.

Para as 272 indústrias, foi identificado o endereço eletrônico e enviado *e-mail* a fim de verificar se adotam o conceito de preço de transferência. Das 98 indústrias que responderam à pergunta da primeira fase de coleta de dados, 73 informaram que utilizam o preço de transferência nas operações inter-companhias ou intra-companhias. Para as indústrias que responderam afirmativamente foi enviado um questionário com perguntas abertas e fechadas, sendo que se obteve retorno de 38 indústrias.

Gil (1999, p. 104) afirma que o questionário é “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”. O primeiro questionário, com apenas uma pergunta, foi enviado para verificar se utilizam o preço de transferência entre os centros de responsabilidade nas suas operações. O segundo questionário, com as questões específicas da pesquisa, foi enviado às indústrias que responderam que utilizam o preço de transferência entre os centros de responsabilidade.

Portanto, esse estudo caracteriza-se como sendo de corte seccional (*cross-sectional*). Babbie (1999) descreve-o como investigação de algum fenômeno no qual se realiza um corte transversal no tempo, em que são feitas análises detalhadas, para fundamentar as observações realizadas uma única vez. Para análise dos dados, fez-se uso da estatística descritiva, com utilização de tabelas de frequência.

Diante da amplitude do tema, este estudo apresenta limitações relacionadas aos recortes efetuados. Também apresenta limitações no que se refere às respostas dos questionários e às informações ali contidas, pois, esses dados não são publicados pelas indústrias e não são dados oficiais validados por empresas de auditoria, auditores independentes ou mesmo pela auditoria interna.

8. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse tópico, faz-se a descrição e análise dos dados coletados. Primeiro, apresenta-se a relação das

indústrias pesquisadas, com a razão social e suas respectivas datas de constituição, cujos dados foram extraídos da Revista Exame (2005) e página web das empresas. Na seqüência, é realizada a descrição e análise dos dados coletados por meio do questionário, que foi enviado na segunda etapa da pesquisa às indústrias que adotam o conceito do preço de transferência em suas operações.

8.1 Relação das indústrias participantes da pesquisa

No Quadro 1, apresenta-se a relação das indústrias participantes da pesquisa, agrupadas em períodos de fundação, além de declinar a razão social e suas respectivas datas específicas de constituição.

| Períodos Fundação | Razão Social | Data de Constituição |
|-------------------|---|--|
| 1900 a 1930 | Souza Cruz S/A Bunge Fertilizantes Santista Têxtil S/A Chocolates Garoto S/A | 1903 1905 1907 29 de Agosto de 1929 |
| 1931 a 1960 | Perdigão Agroindustrial S/A Magnesita S/A MBR - Minerações Brasileiras Reunidas S/A Rigesa Celulose, Papel e Embalagens Ltda Construtora Odebrecht Sadia S/A Tigre S/A – Tubos e Conexões Suzano Bahia Sul Papel e Celulose S/A Eucatex S/A Indústria e Comércio Nova América S/A Alimentos Petrobrás – Petróleo Brasileiro S/A Carbochloro S/A Indústrias Químicas Ripasa S/A Celulose e Papel | Agosto de 1934 Julho de 1940 1940 1942 1944 1944 1946 24 de Setembro de 1948 Setembro de 1951 12 de Junho de 1951 1952 24 de junho de 1960 1960 |
| 1961 a 1990 | Weg Indústrias S/A Frigorífico Batávia S/A Petroflex Ind e Com S/A Camargo Corrêa Cimento S/A Petroquímica União S/A Aurora Coop. Central Oeste Catarinense Unipar – União de Indústrias Petroquímicas S/A Embraco - Emp. Brasileira de Compressores S/A Grendene S/A Bunge Alimentos S/A Aracruz Celulose S/A Cimento Cauê S/A Politeno Ind e Com. S/A Copesul – Cia Petroquímica do Sul Volvo do Brasil Veículos Ltda Petroquímica Triunfo S/A Deten Química S/A Novamarlim Petróleo S/A Cia Petrolífera Marlim S/A | 16 de Setembro de 1961 1961 1962 12 de outubro de 1968 1968 29 de Abril de 1969 1969 10 de Março de 1971 25 de Fevereiro de 1971 25 de Janeiro de 1972 Abril de 1972 1974 30 de setembro de 1974 1975 23 de outubro de 1977 10 de Julho de 1979 1981 1984 1984 |
| 1991 a 2005 | Multibrás S/A Eletrodomésticos Braskem S/A | 1994 16 de Agosto de 2002 |

Quadro 1 – Relação das indústrias por razão social e data de constituição

Fonte: dados da pesquisa.

Das 38 indústrias respondentes da pesquisa, 4 indústrias, 10,53 %, foram constituídas entre os anos de 1900 a 1930; 13, 34,21 %, foram constituídas entre os anos de 1931 e 1960; 19, 50,00 %, foram constituídas entre os anos de 1961 e 1990 e 2, 5,26 %, foram constituídas entre os anos de 1991 e 2005. Note-se que a maioria das indústrias pesquisadas foi constituída entre os anos de 1900 e 1970, demonstrando sua longevidade e sua importância para a economia brasileira. A indústria mais antiga que participou da pesquisa foi a Souza Cruz S/A, constituída em 1903, e a mais nova foi a Braskem S/A, constituída em 16 de agosto de 2002.

8.2 Finalidade da fixação do preço de transferência

Na Tabela 1, analisou-se a questão que trata da finalidade da fixação do preço de transferência, se apenas como determinação legal (Lei nº 9.430/96), avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade ou outra finalidade.

Tabela 1 – Finalidade da fixação do preço de transferência nas indústrias pesquisadas

| Itens | Nº de indústrias | % |
|---|------------------|---------------|
| Apenas para cumprimento de determinação legal (Lei nº 9.430/1996) | 20 | 52,63 |
| Como instrumento de avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade | 18 | 47,37 |
| Outra finalidade | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 38 | 100,00 |

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à fixação do preço de transferência, o resultado da pesquisa evidenciou que 52,63 % das indústrias pesquisadas utilizam o preço de transferência apenas para cumprimento de determinação legal (Lei nº 9.430/96) e 47,37 % como instrumento de avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade. Portanto, menos da metade utiliza-se do preço de transferência como instrumento de avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade.

8.3 Utilização do preço de transferência para controle e gerenciamento do resultado por divisão e pela alta administração

Na Tabela 2, constam as respostas das 38 indústrias pesquisadas à questão se a empresa utiliza os preços de transferência para controle e gerenciamento de resultado de cada divisão. O respondente tinha como opção, nessa questão, cinco alternativas para assinalar: nunca, raramente, eventualmente, freqüentemente e sempre.

O objetivo dessa questão era o de obter as respostas das indústrias participantes da pesquisa para avaliar com qual finalidade utilizam o preço de transferência e comparar com o resultado obtido na Tabela 1.

Tabela 2 – Utilização do preço de transferência para controle e gerenciamento de resultado por divisão

| Utilização do preço de transferência para controle e gerenciamento do resultado por divisão | Nº de indústrias | % |
|--|-------------------------|---------------|
| Nunca | 13 | 34,21 |
| Raramente | 2 | 5,26 |
| Eventualmente | 1 | 2,63 |
| Freqüentemente | 5 | 13,16 |
| Sempre | 17 | 44,74 |
| TOTAL | 38 | 100,00 |

Fonte: dados da pesquisa.

Note-se que 57,90 % dos respondentes afirmaram sempre e freqüentemente o preço de transferência é utilizado para controle e gerenciamento do resultado e 39,81 % afirmaram que a empresa nunca e raramente utiliza preço de transferência para controle e gerenciamento do resultado de cada divisão.

O percentual (44,74%) dos que indicaram que sempre utilizam o preço de transferência para controle e gerenciamento do resultado por divisão (Tabela 2) está próximo do percentual (47,37%) dos que responderam que a finalidade de fixação do preço de transferência é como instrumento de avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade (Tabela 1). Denota congruência nas respostas sobre a finalidade da utilização do preço de transferência.

Na Tabela 3, constam as respostas à questão: se a alta administração da empresa utiliza os preços de transferência para tomada de decisão e avaliação de desempenho dos gestores. Essa foi outra pergunta para fazer uma triangulação das respostas e que se coaduna com os resultados já comentados.

Tabela 3 – Utilização do preço de transferência pela alta administração

| Utilização do preço de transferência pela alta administração | Nº de indústrias | % |
|---|-------------------------|---------------|
| Nunca | 11 | 28,95 |
| Raramente | 6 | 15,79 |
| Eventualmente | 1 | 2,63 |
| Freqüentemente | 14 | 36,84 |
| Sempre | 6 | 15,79 |
| TOTAL | 38 | 100,00 |

Fonte: dados da pesquisa.

Constata-se que 52,63 % dos respondentes afirmaram que a alta administração sempre e freqüentemente utiliza o preço de transferência para esse fim e 44,74 % afirmaram que a alta administração nunca e raramente utiliza o preço de transferência para tomada de decisão e avaliação de desempenho dos gestores.

8.4 Relatórios para demonstrar o resultado da empresa

Na Tabela 4, apresentam-se as respostas à questão sobre: a forma que a empresa utiliza para demonstrar o resultado econômico-financeiro (lucro ou prejuízo).

Tabela 4 – Relatórios para demonstrar o resultado da empresa

| Relatório para demonstrar resultado da empresa | Nº de indústrias | % |
|--|-------------------------|---------------|
| Relatórios econômico-financeiros por divisão - descentralizados | 23 | 60,53 |
| Relatórios econômico-financeiros globais da organização - centralizado | 10 | 26,31 |
| Outra forma (relatórios descentralizados para o mercado investidor) | 5 | 13,16 |
| TOTAL | 38 | 100,00 |

Fonte: dados da pesquisa.

Com referência aos relatórios para demonstrar o resultado econômico-financeiro, 60,53 % das 38 indústrias participantes desta pesquisa afirmaram que a empresa utiliza relatórios descentralizados, por divisão; 26,31 % que a empresa utiliza relatórios globais da organização, centralizado; 13,16 % que a empresa utiliza outra forma de relatórios (descentralizados para o mercado investidor e as duas formas juntas: descentralizados e centralizada).

8.5 Avaliação de desempenho dos gestores

Na Tabela 5, apresentam-se as respostas à questão que trata da forma de avaliação do desempenho dos gestores na empresa.

Tabela 5 – Forma de avaliação do desempenho dos gestores na empresa

| Formas de avaliação de desempenho dos gestores | Nº de indústrias | % |
|---|-------------------------|---------------|
| Unidades de negócios | 20 | 52,63 |
| Centros de responsabilidade | 16 | 42,11 |
| Outra forma (as duas alternativas acima juntas) | 2 | 5,26 |
| TOTAL | 38 | 100,00 |

Fonte: dados da pesquisa.

Em se tratando das formas de avaliação de desempenho dos gestores na empresa, note-se que, das 38 indústrias pesquisadas, 52,63 % são avaliadas de acordo com as unidades de negócios; 42,11 % dos pesquisados são avaliados com base nos centros de responsabilidade e 5,26 % são avaliados de outra forma, ou seja, as duas formas juntas.

Os respondentes da pesquisa afirmaram que a avaliação de desempenho dos gestores é feita em conformidade com os resultados das áreas de negócios, dos centros de responsabilidade ou de ambas. Esse resultado pode ser comparado com a Tabela 1, cujos números demonstraram que a finalidade da fixação do preço de transferência nas indústrias pesquisadas é para cumprimento de determinação legal (Lei nº 9.430/96) e para avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade.

Na Tabela 6, apresentam-se as respostas à questão que trata de aspectos do processo de gestão de *performance* e potencial dos gestores. Foram questionados acerca da utilização nas indústrias de diversos itens relacionados ao processo de gestão, com ênfase nas metas de lucratividade geral da empresa, metas individuais com avaliação qualitativa e quantitativa, resultados de cada centro de responsabilidade, realizações não planejadas, desenvolvimento pessoal e, por último, se a empresa não faz avaliação de desempenho.

Tabela 6 – Aspectos do processo de gestão de *performance* e potencial dos gestores

| Itens | Nº de indústrias | % |
|--|------------------|---------------|
| Metas de lucratividade geral da empresa | 28 | 28,57 |
| Metas individuais com avaliação qualitativa e quantitativa | 25 | 25,51 |
| Resultados de cada centro de responsabilidade | 27 | 27,55 |
| Realizações não planejadas | 3 | 3,07 |
| Desenvolvimento pessoal | 15 | 15,30 |
| Não faz avaliação de desempenho | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 98 | 100,00 |

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que 28,57 % dos respondentes afirmaram que, em primeiro lugar, são consideradas as metas de lucratividade geral da empresa. Os mesmos respondentes também afirmaram que são considerados no processo de gestão de *performance* e potencial dos gestores, além da lucratividade geral da empresa, os resultados de cada centro de responsabilidade, quando da distribuição dos lucros, com 27,55 %. Seguem-se as metas individuais com avaliação qualitativa e quantitativa, com 25,55 %. Já apontados com menor intensidade, desenvolvimento pessoal, com 21,42 % e, por último, aparece o resultado das realizações não planejadas, com 3,07 % do total dos respondentes.

8.6 Práticas de recompensas

Na Tabela 7 constam as respostas à questão que trata das práticas de recompensas adotadas pelas empresas. Contempla o programa de participação nos lucros e resultados (PPLR); metas consolidadas da empresa e individualizadas de cada gestor; pagamento de salários extras, tais como bônus de acordo com os resultados obtidos em cada unidade de negócio e em cada centro de responsabilidade.

Tabela 7 – Práticas de recompensa das empresas pesquisadas

| Itens | Nº de indústrias | % |
|---|------------------|---------------|
| Igual para todos, respeitando o plano de participação nos lucros/resultados | 23 | 32,39 |
| Diferenciada de acordo com o desempenho individual de cada gestor e cumprimento das metas do plano de bônus | 17 | 23,94 |
| Diferenciada de acordo com os resultados de cada unidade de negócio | 5 | 7,04 |
| Diferenciada de acordo com os resultados de cada centro de responsabilidade | 4 | 5,63 |
| De acordo com o desempenho individual e os resultados de cada unidade de negócio e centro de responsabilidade | 12 | 16,90 |
| Pagamento de salários extras | 6 | 8,45 |
| Viagens | 1 | 1,42 |
| Outra forma (atender acordo coletivo) | 3 | 4,23 |
| TOTAL | 71 | 100,00 |

Fonte: dados da pesquisa.

As indústrias pesquisadas adotam práticas de recompensas isoladas e múltiplas. Note-se que a prática igual para todos, respeitando o plano de participação nos lucros/resultados, foi a mais pontuada com 32,39 %; seguida da recompensa diferenciada de acordo com o desempenho individual de cada gestor e cumprimento das metas no plano de bônus, com 23,94 %. Na seqüência, aparece o desempenho individual e os resultados de cada unidade de negócio e centro de responsabilidade com 16,90 %; seguido

do pagamento de salários extras com 8,45 %. As práticas de recompensas diferenciadas de acordo com os resultados de cada centro de responsabilidade, viagem e outra forma (atender acordo coletivo) apresentaram 11,28 % do total de respostas recebidas.

As perguntas relacionadas a essa questão focalizam práticas de recompensas das 38 indústrias pesquisadas, baseadas em desempenho individual, coletivo (igual para todos), diferenciada de acordo com o resultado dos centros de responsabilidade e ainda para atender acordos coletivos.

9. CONCLUSÕES

O artigo objetivou verificar a finalidade da utilização do preço de transferência nas maiores indústrias do Brasil. Realizou-se pesquisa descritiva, por meio de levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa. A população compreendeu as 500 maiores empresas relacionadas na Revista Exame - Melhores e Maiores de 2005. Dessas foram selecionadas somente as indústrias, num total de 272. Os dados foram coletados por meio de questionário e se obteve retorno de 38 indústrias.

No que concerne ao perfil das 38 indústrias respondentes da pesquisa, particularmente em relação ao seu ano de fundação, os resultados da pesquisa apontam que a maioria delas foi constituída entre os anos 1961 e 1990. Porém, quatro indústrias foram constituídas no período de 1900 a 1930 e treze no período de 1931 a 1960, o que demonstra a sua longevidade. A maioria delas está localizada no eixo Rio-São Paulo, seguindo-se os Estados de Santa Catarina e Bahia.

Sobre a finalidade da fixação do preço de transferência nas indústrias pesquisadas, os resultados da pesquisa evidenciaram que 52,63 % das indústrias pesquisadas utilizam o preço de transferência apenas para cumprimento de determinação legal (Lei nº 9.430/96) e 47,37 % como instrumento de avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade. Portanto, menos da metade utiliza-se do preço de transferência como instrumento de avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade.

Esses números foram confirmados com a triangulação de outros questionamentos. A utilização do preço de transferência para controle e gerenciamento do resultado por divisão foi indicada por 44,74% dos respondentes como sempre e 13,16% freqüentemente. A utilização do preço de transferência pela alta administração foi indicada pelos respondentes como 15,79% sempre e 36,84% freqüentemente. Portanto, observe-se que o preço de transferência, enquanto artefato para tomada de decisão e avaliação de desempenho dos gestores, não tem toda sua potencialidade explorada nessas indústrias.

Em relação à forma que a indústria utiliza para demonstrar o resultado econômico-financeiro (lucro ou prejuízo), 60,53 % das 38 indústrias participantes desta pesquisa afirmaram que a empresa utiliza relatórios descentralizados. No entanto, questionados sobre a forma de avaliação do desempenho dos gestores na empresa, 52,63 % indicaram que são avaliados de acordo com as unidades de negócios; 42,11 % com base nos centros de responsabilidade e 5,26 % ambas as formas. Se os relatórios não são descentralizados, a avaliação descentralizada é inviável.

Questionados acerca da utilização nas indústrias de diversos parâmetros relacionados ao processo de gestão, 28,57 % dos respondentes afirmaram que, em primeiro lugar, são consideradas as metas de lucratividade geral da empresa. Também afirmaram que são considerados no processo de gestão de *performance* e potencial dos gestores, além da lucratividade geral da empresa, os resultados de cada centro de responsabilidade, quando da distribuição dos lucros, com 27,55 %.

Com relação às práticas de recompensa, a prática igual para todos, respeitando o plano de participação nos lucros/resultados, foi a mais pontuada, com 32,39 %; seguida da recompensa diferenciada de acordo com o desempenho individual de cada gestor e cumprimento das metas no plano de bônus, com 23,94 %. As perguntas relacionadas a essa questão focalizam práticas de recompensas baseadas em

desempenho individual (diferenciada de acordo com o resultado dos centros de responsabilidade) e/ou coletivo.

Assim, conclui-se que a finalidade da utilização do preço de transferência nas maiores indústrias do Brasil pesquisadas é, em primeiro lugar, para cumprimento de determinação legal, e, em segundo lugar, para avaliação de resultados das unidades de negócios/centros de responsabilidade e também como instrumento de avaliação de desempenho dos gestores, com aplicação de práticas de recompensas.

Algumas recomendações para futuras pesquisas emergiram durante a realização do estudo: a) pesquisar as diferenças das práticas de preços de transferência interna e externa, haja vista que indústrias brasileiras que operam no mercado interno (nacional) também operam no mercado externo (internacional); b) investigar as indústrias que se encontram em estágio mais avançado em relação à utilização do preço de transferência interna, para verificar se há mudanças significativas na aplicação dos conceitos inerentes e c) aplicar outra metodologia de pesquisa para coletar as informações das indústrias pesquisadas, por exemplo, entrevista.

10. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. B. *Contabilidade das operações em empresas inter-relacionadas e coligadas: preço de transferências*. 1998. 156 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____; WELSCH, G. A. *Fundamentals of management accounting*. 3. ed. Homewood: Irwin, 1981.
- BABBIE, E. *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BACKER, M.; JACOBSEN, L. E. *Contabilidade de custos: um enfoque para a administração de empresas*. São Paulo: McGraw-Hill, 1973. v.2.
- BACCARO, R. F. *Manual de preços de transferência: uma aplicação prática ante as margens de lucro predeterminadas*. São Paulo: IBPT, 2002.
- BERNARDI, L. A. *Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BETTEN, R.; ROTONDARO, C. *The concept of arm's length range*. África do Sul, IBDF, v. 5, n. 4, p. 174, jul./ago. 1998.
- BEUREN, I. M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRASIL. *Lei nº 9.430/96*, de 27 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 30 dez. 1996. Seção V.
- FARIA, A. C. *A importância do preço de transferência na avaliação de desempenho*. 1996. 194 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, L. F. A. M. *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*. São Paulo: Atlas, 2002.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. *Management accounting*. 3. ed. Cincinnati: South-Western Publishing, 1994.

- HORNGREN, C. T.; FOSTER, G. *Cost accounting: a managerial emphasis*. 6. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1987.
- _____; _____. DATAR, S. M. *Contabilidade de custos*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2000.
- _____; SUNDEM, G. L.; STRATON, W. O. *Contabilidade gerencial*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- IBDF. *Preço de transferência internacional e o princípio de arm's length*. Disponível em: <<http://www.tralac.org/scripts/content.php?id=1899>>. Acesso em: 01 jul. 2006.
- INOUE, M. M. *Preços de transferência de bens, serviços e de recursos financeiros em empresas multidivisionais*. 1996. 224 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.
- JORDAN, H.; NEVES, J. C.; RODRIGUES, J. A. *O controle de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores*. 5. ed. Lisboa: Áreas Editora, 2003.
- KAPLAN, R. S. *Measures for manufacturing excellence*. Cambridge: HBSchool Press, 1990.
- MARTINS, N. C. *Dos fundamentos da informação contábil de controle*. 1987. 212 f. Dissertação (Doutorado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- MCGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MOTTA, P. R. *A ciência e a arte de ser dirigente*. São Paulo: Record, 1999.
- OECD. *Países membros e diretrizes das regras de preços de transferência para multinacionais e administrações fiscais*. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 01 jul. 2006.
- PELEIAS, I. R. *Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica*. 1992. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.
- REVISTA EXAME. *Melhores e maiores: as 500 maiores empresas do Brasil*. São Paulo, p. 51-71, jul. 2005.
- SANTOS, R. F. *Uma abordagem de preços de transferência nas movimentações de recursos financeiros entre unidades de negócio*. 1994. 201 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- SANTOS, J. J. *Formação do preço e do lucro: custos marginais para formação de preços referenciais*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. Preço de transferência. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/preparaimpressa/printIE.asp?endereco=/pessoajuridca/DIPJ/2004/...>>. Acesso em: 18 mar. 2005.
- SIMON, H. A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: USAID, 1965.
- SOLOMONS, D. *Divisional performance: measurement and control*. 10. ed. Illinois:Homewood, 1976.
- SOUZA, M. A. *O preço de transferência como instrumento gerencial*. 1992. 99 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 1992.
- TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. J. *Análise da pesquisa social: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.