

A Lembert Company era uma grande indústria organizada em quatro divisões, cada uma das quais responsável por obter um retorno do investimento satisfatório. Seus executivos divisionais tinham considerável autonomia para assumirem essa responsabilidade. Algumas divisões fabricavam componentes; outras, aqui chamadas "divisões de fim de linha", faziam montagem com esses componentes, e com outros comprados, acabando os produtos que elas próprias comercializavam. Eram usadas os preços de transferência para as transações entre as divisões de fabricação e entre estas e as divisões de fim de linha. Sempre que possível, os preços de transferência eram os menores preços praticados por fornecedores externos para os mesmos itens ou itens comparáveis, com ajustes para compensar diferenças como fretes, volumes e outros fatores.

Os componentes que não eram similares aos produzidos por fornecedores externos eram chamados "itens tipo K". Na maioria das divisões de fabricação, esses itens representavam entre 5 e 10% do volume total. Na Divisão F, contudo, os itens tipo K representavam aproximadamente 75% do volume total. Essa divisão fabricava 10 desses itens para divisões de fim de linha; nessas divisões, representavam menos do que 5% do custo total. O procedimento para determinação do preço de transferência dos itens tipo K encontra-se descrito a seguir.

Lemfert Company³³

Em primeiro lugar, era calculado um preço de transferência preliminar pela equipe de análises do departamento de compras central, e esse preço era submetido às duas divisões interessadas, para apreciação. Esse preço era tido como baseado nos custos estimados de um "fabricante eficiente", com uma margem de lucro. Considerava-se "fabricante eficiente" um fabricante que usasse equipamentos modernos como os principais concorrentes da empresa.

A parcela relativa ao material baseava-se nos preços normais do mercado. A mão-de-obra direta era calculada para refletir o processamento em equipamento moderno. Do mesmo modo, o custo de *overhead* era o custo de um fabricante eficiente com equipamento moderno. A depreciação, as despesas com ferramental especial e a provisão padronizada para despesas administrativas eram incluídas na rubrica de *overhead*.

A margem de lucro era igual à meta de lucro da divisão, aplicada ao custo dos ativos empregados para produzir o item considerado. Os ativos empregados considerados eram os seguintes:

Caixa e contas a receber – 18% do custo de fabricação total.

Estoques – valor ótimo dos estoques necessários para o volume padrão de produção.

Ativo imobilizado – valor contábil depreciado, porém, não menos do que

metade do valor original dos ativos usados na fabricação do componente, excluídos os equipamentos inativos e obsoletos.

A percentagem usada para os valores de caixa e de contas a receber baseava-se em levantamentos dos saldos de caixa e de contas a receber dos balanços patrimoniais dos principais fabricantes concorrentes de componentes similares aos produzidos pelas divisões fabricantes. O volume-padrão era uma estimativa do volume que as fábricas das divisões produziam *normalmente*, que não era necessariamente o volume atual ou o volume projetado para o ano seguinte.

Para uma divisão de porte médio, a meta de lucro orçada era de 20% do valor dos ativos empregados, mas essa meta variava de divisão para divisão. A meta divisional de lucro orçada, multiplicada pelo valor dos ativos empregados, na forma descrita, resultava na margem de lucro do item. Esse lucro era adicionado ao custo para apurar o

preço de transferência preliminar submetido às duas divisões envolvidas. Se uma delas considerasse que o preço assim apurado não era aceitável, tentava primeiramente negociar um preço aceitável por ambas as partes. Se as partes não conseguissem chegar a acordo, submetiam o assunto ao *controller* para arbitramento. Podiam, porém, apelar do resultado do arbitramento para o vice-presidente executivo.

Questões

1. Esses procedimentos de apuração de preços de transferência são os melhores para a Lemfert Company? Em caso negativo, como devem ser alterados?
2. Para que tipos de empresas essas alterações não seriam adequadas? Por quê?
3. Você considera válida a forma de avaliar a lucratividade da Divisão F? Se não, como você avaliaria o desempenho dessa divisão?

³³ Este caso foi preparado pelo Prof. Robert N. Anthony, da Harvard Business School. Direitos autorais do presidente e dos membros do Harvard College. Caso 113-116 da Harvard Business School.