

Birch Paper Company

“Se eu fosse fixar o preço dessas caixas por menos de US\$ 480 cada mil unidades”, disse James Brunner, gerente da Divisão Thompson da *Birch Paper Company*, “Estaria desrespeitando minha própria ordem do mês passado a nossos vendedores para parar de reduzir os preços e negociar pelas cotações com base no custo total. Eu tenho tentado por semanas melhorar a qualidade de nossos negócios, e se eu viro agora e aceito este trabalho à US\$ 430 ou US\$ 450 ou algo menor que US\$ 480, eu jogarei por terra este programa em que tenho trabalhado tanto para construir. A divisão não pode mostrar muito bem um lucro praticando preços que nem ao menos cobrem uma parte considerável dos custos de despesas gerais, muito menos nos dão lucro”.

A *Birch Paper Company* era uma empresa de papel e celulose de médio porte, parcialmente integrada, produzindo papel refinado, *kraft* e papelão. Uma parte da produção de papelão era convertida em caixas onduladas pela Divisão Thompson, que também estampava e coloria a superfície externa das caixas. Incluindo a Thompson, a empresa tinha quatro divisões de produção e uma divisão madeireira, que fornecia parte das necessidades de polpa da empresa.

Por muitos anos, cada divisão tinha sido avaliada independentemente com base no lucro e retorno sobre o investimento de cada uma. A alta administração trabalhou para obter resultados efetivos com uma política de descentralização de responsabilidade e autoridade para todas as decisões, exceto aquelas relacionadas com a política central da empresa. Os altos executivos da empresa acreditavam que nos últimos anos o conceito de descentralização tinha sido aplicado com sucesso e que os lucros da empresa e a posição competitiva definitivamente tinha melhorado.

A Divisão Norte tinha projetado uma caixa especial para um de seus papéis em conjunto com a Divisão Thompson, que estava equipada para fazer a caixa. A equipe da Thompson do projeto de embalagem e desenvolvimento gastou muitos meses aperfeiçoando o projeto, os métodos de produção, e os materiais a serem usados. Devido à cor e forma não usuais, elas estavam longe do padrão. Pelo acordo feito entre as duas divisões, a Divisão Thompson era reembolsada pela Divisão Norte pelo custo de seu trabalho de projeto e desenvolvimento.

Quando todas as especificações estavam prontas, a Divisão Norte solicitou orçamentos da caixa da Divisão Thompson e de outros dois fornecedores externos. Cada gerente de divisão tinha, normalmente, liberdade para fechar qualquer fornecimento com quem ele desejasse, e mesmo para vendas dentro da empresa, as divisões deveriam acompanhar o preço de mercado em vigor se quisessem fazer o negócio.

Durante este período, as margens de lucro de tais conversores de papelão em caixa, como a Divisão Thompson, estavam sendo comprimidas. A Thompson, como muitos outros conversores semelhantes, comprou seu papelão, e sua função era estampar, cortar, e dar forma às caixas. Embora tenha comprado a maior parte de seus materiais de outras divisões da Birch, a maior parte das vendas da Thompson era feita para clientes externos. Se a Thompson recebesse um pedido da Norte, ela provavelmente compraria o papelão das paredes da Divisão Sul da Birch. As paredes de uma caixa ondulada consistem de folhas de papelão internas e externas intercalando o ondulado oco. Cerca de 70% do custo desembolsado pela Thompson de US\$ 400 representava o custo do papelão e do ondulado. Embora a Divisão Sul estivesse operando abaixo de sua capacidade de produção e mantivesse excesso de estoque, fixava a preço de mercado, que não parecia ter sido reduzido como resultado do excesso de oferta. Seus baixos custos com os materiais representavam cerca de 60% do preço de venda.

A Divisão Norte recebeu orçamentos das caixas de US\$ 480 mil unidades da Divisão Thompson, US\$ 430 por mil unidades da West Paper Company, e US\$ 432 por mil unidade da Eire Papers, Ltda. A Eire Papers ofereceu comprar da Birch as folhas de papelão das paredes externas com uma impressão especial já nela, mas forneceria seu próprio papelão e ondulado para as paredes internas. As folhas de papelão para as paredes externas seriam fornecidas pela Divisão Sul a um preço equivalente a US\$ 90 por mil unidades de caixas, e seriam impressas por US\$ 30 por mil unidades pela Divisão Thompson. Dos US\$ 30, cerca de US\$ 25 seriam custos desembolsados.

Como se trata de uma situação pouco comum, William Kenton, gerente da Divisão Norte, discutiu a ampla discrepância dos preços com o vice-presidente comercial da Birch. Ele disse ao vice-presidente: “Nós vendemos em um mercado muito competitivo, onde altos custos não podem ser repassados. Como podemos esperar ter um lucro decente e um retorno sobre o investimento se temos que comprar nossos materiais a preços acima de 10% dos preços de mercado?”.

Sabendo que o Sr. Brunner, ocasionalmente, nos últimos meses, não tinha conseguido operar a Divisão Thompson em sua capacidade plena, parecia estranho para o vice-presidente que Sr. Brunner adicionaria os 20% totais de despesas gerais e com o lucro a seus custos. Quando foi perguntado sobre isso, a resposta de Sr. Brunner foi a afirmação que aparece no começo do caso. Ele continuou dizendo que como fez o trabalho de desenvolvimento nas caixas, sem receber lucro algum com isso, ele tinha o direito a uma boa margem sobre a produção da própria caixa.

O vice-presidente explorou posteriormente as estruturas de custo das várias divisões. Ele se lembrou de um comentário que o *controller* fizera em uma reunião na semana anterior para o fato de que os custos que eram variáveis para uma divisão poderiam ser amplamente fixos para a empresa como um todo. Ele sabia que na falta de orientações específicas da alta administração o Sr. Kenton aceitaria o menor preço, que era aquele da West Paper Company por US\$ 430. Contudo, seria possível que a alta administração ordenasse a aceitação de um outro preço se a situação o exigisse. E, embora o volume representado pelas transações em questão fosse menor que 5% do volume de qualquer uma das divisões envolvidas, outras transações levantavam, sem dúvida, problemas semelhantes posteriormente.

Questões

1. Qual preço a Divisão Norte deveria aceitar, do ponto de vista da Birch Paper Company?
2. O Sr. Kenton deveria aceitar este preço? Por quê?
3. O vice-presidente da Birch Paper Company deveria tomar alguma atitude?
4. Na controvérsia descrita, como, se assim for, é o sistema de preço de transferência disfuncional? Este problema pede por mudanças na política de preço de transferência da empresa? Se pedir, quais mudanças específicas você sugere?