

Preço de Transferência: um Estudo de Caso na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Alessandro Bonicenha
alessandrobonicenha@yahoo.com.br
UFES

Aliomar Lino Mattos
aliomargstones@hotmail.com
UFES e UNIMEP

Fernando Nascimento Zatta
zatta@hmzconsulting.com.br
UFES e UNIMEP

Resumo: A presente pesquisa foi elaborada com o objetivo de verificar se o preço de transferência implantado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT contribuiu para uma melhor gestão desta empresa em nível regional. A metodologia utilizada na pesquisa foi a de estudo de caso, com pesquisa exploratória e abordagem qualitativa. Conclui a pesquisa que o preço de transferência pode sim contribuir para uma melhor gestão da ECT em nível regional. Entretanto, também se chegou à conclusão de que a ECT tem problemas de ordem regional, os quais não puderam ser solucionados com a metodologia da transferência de receita estudada neste artigo, e para os quais se sugere que sejam feitos outros estudos para detectar se são de ordem econômica ou se são problemas de gestão. Recomenda-se também, a partir da conclusão, aplicação do preço de transferência para outros serviços explorados pela ECT, bem como o estudo de um modelo de avaliação de desempenho compatível com as características da organização, por exemplo, o ROI.

Palavras Chave: Avaliação de - Desempenho - Descentralização - Interdependência - Preço Transferência

1 INTRODUÇÃO

Este artigo foi elaborado para analisar o modelo de preço de transferência adotado em 2008 pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), a fim de que se pudesse avaliar melhor o desempenho de cada uma das suas divisões. Focado nos impactos do quinquênio 2005-2009, sendo os três primeiros anos sem, e os dois últimos com preço de transferência, ou PTR, esse estudo buscou responder à seguinte pergunta: **A aplicação do Preço de Transferência pode contribuir para uma melhor gestão da ECT em nível regional?**

O estudo foi delimitado ao impacto do preço de transferência sobre as 28 Diretorias Regionais (DRs), pois, além destas, a ECT implantou a metodologia para os Centros de Distribuição de materiais e suprimentos (CDs), os quais são avaliados apenas pelos custos; ao passo que as DRs são unidades divisionais que, além de custos (e despesas), auferem receitas e fazem investimentos, contribuindo decisivamente para o resultado da empresa.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 PREÇO DE TRANSFERÊNCIA

O preço de transferência, que na definição de Garrison e Noreen (2001, p. 403) “é o preço cobrado quando um segmento da companhia fornece bens ou serviços a outro segmento”, acontece em duas situações: Em transferências internacionais, ou mesmo nacionais entre estados com diferentes alíquotas de ICMS, quando impacta na tributação das divisões compradoras e fornecedoras, ou para fins gerenciais, quando as transferências ocorrem sem que haja impacto tributário, neste caso se denomina preço de transferência interno. A ECT, pelas suas características, só pode utilizar a segunda opção.

O tipo de preço de transferência estudado neste artigo foi o interno, que pode ser determinado através dos métodos: preço de mercado, baseado no custo, negociado, ou administrado (ATKINSON et al. 2008). O primeiro é a base mais apropriada para definição de preços de transferência, pois força a divisão transferidora a ser competitiva com o mercado, além de mostrar se o gestor e o centro de responsabilidade são eficientes e eficazes em relação aos concorrentes (ATKINSON et al. 2008). Esse pensamento é corroborado por Anthony e Govindarajan (2002, p. 273) quando citam que “O princípio fundamental é que o preço de transferência deve ser similar ao preço que seria aplicado a compradores externos (preço de mercado)”.

A esse respeito, Beuren, Grunow e Hein (2008) afirmam que na ausência de um mercado, o preço baseado no custo é a segunda melhor alternativa, ainda mais se ele for acrescido de uma margem, pois assim, cria-se um espírito mais empresarial entre os centros fornecedores e clientes. O custo utilizado para as transferências pode ser padrão, real, apenas os custos variáveis, acrescidos (ou não) de uma margem. Para Garrison e Noreen (2001), o preço negociado é aquele preço acertado entre a divisão que compra e a divisão que vende, sendo indicado para situações em que há forte descentralização; isso porque permite a autonomia das divisões, mas, também pode levar a um comportamento negativo dos gestores quando estes entrarem em conflito e acabarem por decidir por uma alternativa que não seja aquela ótima para a organização.

2.2 MEDIDAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Depois de estabelecidas as bases do controle gerencial pela administração central de uma organização: características dos centros de responsabilidade e método de preço de transferência, o passo final para determinar a avaliação de desempenho é escolher a medida sobre a qual este desempenho será avaliado. Frezatti et al. (2009, p.159) destacam que “O desempenho deve ser medido periodicamente e proporcionar algum tipo de ação no gerenciamento das instituições”.

Em geral as empresas oscilam entre duas alternativas: *Return On Investment* (ROI) e *Economic Value Added* (EVA). O ROI ou Retorno sobre Investimentos é calculado pela razão entre lucro e investimento: **ROI = Lucro/Investimento**. É bem simples de ser assimilado pelos gestores e facilita a comparação entre as divisões. Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2008, p. 351) é a métrica utilizada pela maioria das empresas, mas tem a desvantagem de desestimular os gestores a realizarem investimentos, principalmente se tiverem retorno inferior à taxa que o centro de responsabilidade está acostumado a dar à organização. Supondo que um gestor, responsável por um centro, nos últimos anos possua um ROI de 15%, ele certamente não terá estímulos para aceitar um investimento cuja taxa de retorno projetada pela administração central seja de 12%, mesmo que tal investimento seja bom para a organização.

O EVA, ou Valor Econômico Agregado ou lucro residual, representa o valor que a organização produziu para os acionistas após deduzir do lucro líquido o custo de oportunidade do capital investido. Em outras palavras, compara, por exemplo, se o lucro obtido com o capital investido na empresa é mais vantajoso do que a aplicação deste capital no mercado financeiro. O cálculo do EVA é determinado pela fórmula: $EVA = [\text{lucro líquido ajustado} - (\text{Taxa de juros} \times \text{capital investido})]$.

O lucro líquido ajustado e o capital investido variam de acordo com os critérios que cada organização define. A métrica EVA tem o ponto forte de ser a métrica de desempenho mais vantajosa para a organização como um todo, pois diferente do ROI, que é uma medida relativa em termos apenas de percentual, é o EVA que tem uma medida absoluta em termos de riqueza acrescentada para os acionistas. Entretanto, Garrison e Norren (2001, p. 400) alertam para a seguinte desvantagem desta métrica de desempenho: “(...) não pode ser empregada para se comparar o desempenho de divisões de tamanhos diferentes”, pois as empresas maiores quase sempre terão maior EVA, não por serem melhor administradas que as menores, mas por causa do seu envolvimento com maiores números.

3 METODOLOGIA

Com base nos seus objetivos, essa pesquisa é exploratória, em que se buscou conhecer o assunto pouco conhecido (GIL, 1999).

Quanto aos procedimentos, utilizou-se do estudo de caso, pois é uma técnica de investigação empírica utilizada quando os limites entre o fenômeno que se deseja investigar e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001). O estudo de caso também é considerado ponto de partida para a pesquisa qualitativa (MAYRING, 2002; FLICK; COLS, 2000), abordagem utilizada nesse estudo de caso a fim de ser possível descrever a complexidade do problema investigado por intermédio de um maior nível de profundidade das particularidades do contexto envolvido (RICHARDSON, 1999).

A unidade de análise foram as demonstrações contábeis da ECT numa série histórica dos últimos cinco anos (2005 a 2009), na qual constam segregadas por Diretoria Regional: receitas, despesas, parcela correspondente ao preço de transferência e, o resultado final.

A coleta de dados foi feita na contabilidade da ECT, tendo-se contato direto com a diretoria regional do Espírito Santo por meio de visitas, quando foram solicitadas as demonstrações contábeis; também esclarecimentos ou informações adicionais por meio de correio eletrônico ou correspondência escrita. Para a análise dos dados, após a coleta dos dados e a apresentação em gráficos e tabelas desses dados, foi possível a interpretação dos conteúdos, coerente com os objetivos da pesquisa, em que se seguiu as orientações de Kerlinger (1980, p.253 Apud Beuren et al., 2008b), de que o processo de análise deve passar pela “categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados”.

4 PREÇO DE TRANSFERÊNCIA NA ECT

4.1 MODELO ESCOLHIDO

A estrutura da ECT é composta de 28 diretorias regionais, sendo uma por Estado da Federação, exceto São Paulo que possui duas, além da diretoria do Distrito Federal. Para alcançar melhorar os resultados regionais a administração central da ECT implementou em 2008 o preço de transferência para os principais serviços. Esta informação foi obtida em consulta ao Caderno financeiro da Diretoria Regional do Espírito Santo de dezembro de 2009.

As Diretorias Regionais funcionam como um centro de responsabilidade, do tipo centro de investimento, sendo que existe uma interdependência entre elas, de modo que uma precisa da outra para completar a prestação dos serviços captados quando estes são interestaduais, podendo surgir a partir disto distorções de resultado se uma tiver mais receitas e exportar mais serviços, e outra tiver mais despesas importando as entregas de cartas, malotes, impressos e encomendas, incorrendo em custos sem a receita correspondente, e é justamente neste ponto que entra o preço de transferência, pois alocando parte da receita onde se conclui o serviço prestado, fica muito mais justa e fidedigna a avaliação dos centros de responsabilidade, foi justamente pensando nesta possibilidade que a Administração Central - AC deliberou sobre a implantação do preço de transferência. Os serviços inicialmente escolhidos foram três: FAC, PAC e SEDEX, que são respectivamente: Franqueamento Autorizado de Cartas, serviço de entrega de cartas postadas por clientes que têm contrato com a ECT e que normalmente postam grandes volumes mensais, estes clientes postam geralmente boletos, extratos e comunicações à sua clientela em geral. PAC é uma modalidade de encomenda econômica (apenas pacotes) e SEDEX é a modalidade de encomenda expressa (pacotes e documentos), ambos disponíveis para todos os tipos de clientes da ECT. O modelo de preço de transferência adotado pela ECT está baseado no custo real do serviço, acrescido de uma margem, e é expresso na seguinte fórmula: **PTR = CE + MEL** onde;

PTR é o Preço de Transferência a ser pago pela DR onde foi gerada a receita;

CE é o Custo de Entrega local, parcela fixa que equivale ao custo de entrega do serviço na DR onde a receita foi gerada, e que será pago a quem completar a prestação do serviço.

MEL é a Margem de Entrega Líquida, parcela variável de margem que a DR importadora do serviço receberá, e que depende do atingimento de metas de qualidade operacional e produtividade.

O valor do CE é calculado periodicamente pela AC, que também define para cada DR as metas de qualidade operacional e de produtividade, bem como faz a aferição dos resultados, definindo a partir deles as parcelas - fixa (CE) e variável (MEL) do preço de transferência.

A qualidade operacional é medida pelos cumprimentos dos prazos de entrega dos objetos. Para PAC e SEDEX, a empresa possui um banco de dados que consolida os dados de rastreamento, desde a postagem até a entrega dos objetos, este sistema gera automaticamente os relatórios com os índices de qualidade. Para o serviço FAC existe uma pesquisa de amostragem que avalia se estes têm chegado ao destino dentro dos prazos previstos. A qualidade é medida para os objetos estaduais, ou seja, aqueles que não são passíveis da incidência de preços de transferência, e para objetos nacionais, alvo das transferências financeiras, e para determinação do Índice de Qualidade Operacional – IQO a ECT atribui peso 88 às cargas estaduais e 12 para as nacionais, isso será explicado no subtítulo 4.3.

Já a parcela da produtividade é calculada pelo custo de entrega dos objetos, e pela quantidade de objetos entregues por empregado, desta forma, diretoria produtiva é aquela que tem o menor custo de entrega por objeto e entrega mais objetos por funcionários. As metas variam de uma diretoria para outra em consideração às diferenças regionais.

A medida de desempenho escolhida foi o EVA, em que o capital investido é o patrimônio líquido, o parâmetro definido como rateio foi a distribuição percentual do ativo imobilizado entre as diretorias regionais, e a taxa de juros aplicada a SELIC meta anual de janeiro de cada ano. Desta forma, cada DR tem como meta gerar lucros que excedam o produto percentual do seu ativo imobilizado, pelo patrimônio líquido e pela taxa SELIC, conforme a fórmula abaixo: $EVA = LL - (PL \times SELIC)$ onde:

LL = Lucro Líquido;

PL = Patrimônio Líquido. Para cada divisão aplica-se como rateio o percentual de participação no ativo imobilizado total da ECT;

SELIC = Sistema Especial de Liquidação e Custódia – taxa definida pelo Banco Central e paga pelo governo brasileiro pela remuneração dos títulos públicos. É o parâmetro definido como custo do capital próprio da ECT, sempre com base na taxa meta anual de janeiro de cada ano.

4.2 PROCESSO PRODUTIVO

Para que se compreenda por que o preço de transferência é aplicável à ECT é preciso ter uma visão sistêmica de todo o processo produtivo, conhecendo cada etapa, os custos envolvidos e os responsáveis por eles. Suponha um SEDEX postado em Vitória/ES e destinado a São Paulo/SP, o SEDEX precisa seguir o seguinte fluxo operacional:

I. A primeira etapa do fluxo é a postagem em uma agência da ECT em Vitória/ES

II. A segunda etapa envolve o transporte deste SEDEX até um centro de tratamento regional, que faz a triagem do objeto e o transporte até um modal logístico nacional, que neste caso será um avião, este modal logístico é sempre terceirizado. Desde a saída da agência até a entrega ao transportador interestadual (embarque da carga em caminhão ou avião) há toda uma carga de custos, pois são processos operacionais.

III. O transporte interestadual do objeto envolve outra parcela de custo, que neste caso específico, a ECT pagará terceiros para realizar o serviço

IV. Chegando a São Paulo/SP, o objeto é entregue ao centralizador regional daquela DR, que fará a triagem e encaminhará o SEDEX ao Centro de Distribuição competente para entregá-lo.

V. O Centro de Distribuição entrega o objeto ao destinatário fechando o ciclo.

As etapas I e II expressam respectivamente uma despesa de venda e um custo da DR de origem. A etapa III é um custo compartilhado entre as partes, estas informações foram obtidas com a ECT, e não há necessidade de aprofundar sobre divisão destes custos para os fins deste artigo. As etapas IV e V envolvem os custos de entrega do objeto, arcados pela divisão que irá receber preço de transferência pela prestação do serviço.

4.3 IMPACTOS DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA NA ECT

As tabelas apresentadas abaixo permitem uma visão quantitativa do preço de transferência na ECT, que combinadas à análise do modelo, servirão de base para as conclusões do trabalho.

TABELA 01: RESULTADO DAS DIVISÕES DA ECT ANTES DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA DE 2005 A 2007 EM R\$ 1.000

DR	2005			2006			2007		
	Receitas	Despesas	Resultado	Receitas	Despesas	Resultado	Receitas	Despesas	Resultado
AC	227.995	1.548.583	(1.320.588)	278.854	1.688.110	(1.409.256)	33.866	1.510.703	(1.476.836)
ACR	0	0	0	7.228	12.660	(5.432)	8.134	17.605	(9.471)
AL	28.465	63.253	(34.788)	37.570	72.346	(34.776)	34.194	74.611	(40.417)
AM	54.040	99.444	(45.403)	63.844	101.545	(37.701)	74.999	97.348	(22.349)
AP	4.002	7.039	(3.037)	5.326	11.172	(5.846)	6.083	13.670	(7.586)
BA	151.986	271.716	(119.730)	183.078	307.998	(124.920)	200.620	329.296	(128.676)
BSB	360.985	234.293	126.692	399.755	261.839	137.916	394.038	273.237	120.801
CE	104.746	161.803	(57.057)	125.420	182.676	(57.257)	126.044	204.192	(78.148)
ES	81.527	102.741	(21.214)	95.549	113.136	(17.587)	107.642	120.206	(12.564)
GO	123.205	179.139	(55.934)	138.859	188.310	(49.461)	126.660	176.914	(50.254)
MA	42.875	88.331	(45.456)	50.637	99.702	(49.065)	49.557	100.370	(50.813)
MG	686.754	590.996	95.757	771.991	664.040	107.951	825.712	696.424	129.288
MS	62.929	76.167	(13.237)	68.000	85.067	(17.067)	66.146	91.598	(25.452)
MT	61.020	78.037	(17.017)	65.792	85.973	(20.181)	67.184	91.205	(24.021)
PA	87.356	135.633	(48.277)	103.419	151.493	(48.073)	98.728	146.429	(47.701)
PB	40.368	84.800	(43.712)	47.816	95.676	(47.860)	47.293	98.187	(50.894)
PE	125.305	193.455	(68.150)	152.966	211.351	(58.385)	156.808	222.385	(65.577)
PI	32.140	74.246	(42.106)	44.537	85.713	(41.176)	37.822	84.132	(46.310)
PR	446.708	375.643	71.066	504.065	424.960	79.105	555.405	439.489	115.915
RJ	644.831	831.083	(186.252)	742.219	919.748	(177.529)	793.878	947.941	(154.063)
RN	36.806	66.535	(29.729)	42.872	79.771	(36.899)	43.301	82.132	(38.831)
RO	38.331	61.419	(23.087)	37.226	56.973	(19.746)	37.424	54.351	(16.927)
RR	0	0	0	0	0	0	3.184	5.924	(2.740)
RS	383.264	442.420	(59.155)	444.727	484.048	(39.321)	464.452	500.963	(36.511)
SC	205.987	217.753	(11.766)	229.551	241.490	(11.940)	229.389	253.262	(23.872)
SE	26.165	47.907	(21.742)	31.435	51.069	(19.634)	31.400	55.523	(24.123)
SPI	717.375	638.864	78.512	782.342	712.651	69.692	883.406	785.800	97.606
SPM	3.899.109	1.607.311	2.291.798	4.193.691	1.731.222	2.462.469	4.669.178	1.859.538	2.806.640
TO	0	0	0	4.877	6.002	(1.125)	25.016	34.894	(9.877)
ECT	8.674.277	8.277.890	396.387	9.653.646	9.126.740	526.906	10.197.565	9.368.330	829.235

Fonte: Contabilidade da ECT (2010).

Nota: Dados adaptados pelos autores.

Antes da descrição e explicação da análise desta tabela, cabem as seguintes observações:

- AC é a Administração Central da ECT, divisão não afetada pelo preço de transferência, e cujas despesas e receitas são alocadas às 28 divisões por critério não informado, mas tal rateio não interfere nos fins desta pesquisa;
- As divisões ACR e TO foram criadas em 2006, desmembradas respectivamente das divisões RO e GO. A divisão RR foi a última a ser criada em 2007, desmembrada de AM.
- São Paulo, pelas suas dimensões desproporcionais em relação às outras, foi dividida pela ECT em duas diretorias: SPM – São Paulo Metropolitana, sediada na capital, e formada pela região metropolitana e cidades litorâneas, e SPI – São Paulo Interior, que compreende o resto do estado, com quatro sedes: Bauru, Campinas, Ribeirão Preto e São José do Rio Preto.

Passando à análise, a tabela 01 evidencia como era a ECT antes do preço de transferência: Apenas cinco divisões figuravam como lucrativas (BSB, MG, PR, SPI e SPM), sendo que esta última apresentava um lucro extraordinário. À primeira vista pode se ter a impressão de que há vinte e três divisões mal administradas pelo fato de serem deficitárias, mas como já foi comentado, existe uma interdependência entre estas divisões, e somente alocando parte das receitas para quem completa os serviços nas transações que envolvem mais de uma divisão é que se pode ter uma percepção mais realista sobre o desempenho de cada centro de responsabilidade da organização. Esta alocação começou a ser feita na ECT em 2008, com a implantação do preço de transferência, cujos primeiros resultados estão na tabela abaixo.

TABELA 02 -RESULTADO DAS DIVISÕES DA ECT APÓS O PREÇO DE TRANSFERÊNCIA 2008 E 2009 EM R\$1.000

DR	2008				2009			
	Receita	Despesa	Preço de Transf.	Resultado	Receita	Despesa	Preço de Transf.	Resultado
AC	98.716	1.541	0	(1.442.623)	441.517	1.317.639	0	(876.122)
ACR	9.166	22.077	1.544	(12.911)	13.132	23.341	3.382	(10.208)
AL	61.965	84.533	27.466	(22.568)	64.370	92.755	25.845	(28.385)
AM	97.807	105.205	36.680	(7.398)	98.042	106.848	31.074	(8.806)
AP	7.154	17.039	1.527	(9.884)	10.738	18.224	3.702	(7.486)
BA	330.138	370.415	109.556	(40.277)	354.742	405.986	90.372	(51.244)
BSB	411.075	315.149	28.344	95.925	459	319.508	40.126	139.794
CE	178.157	221.801	49.763	(43.644)	205.335	230.792	40.878	(25.456)
ES	167.790	147.584	50.249	20.206	175.154	162.813	45.298	12.341
GO	210.505	208.809	76.838	1.697	224.831	225.000	63.122	(169)
MA	82.064	119.985	32.730	(37.921)	90.200	125.971	30.388	(35.771)
MG	1.047.870	836.415	191.295	211.456	1.136.224	918.997	128.536	217.227
MS	107.200	105.120	37.721	2.080	115.274	114.042	32.084	1.231
MT	106.906	108.742	38.312	(1.836)	115.186	126.305	31.019	(11.119)
PA	153.025	172.641	57.006	(19.616)	152.152	187.604	47.480	(35.452)
PB	79.345	105.168	36.747	(25.823)	87.092	118.986	28.728	(31.893)
PE	238.817	253.474	67.252	(14.657)	249.154	280.090	58.531	(30.936)
PI	57.159	100.861	21.272	(43.702)	57.290	119.072	17.509	(61.782)
PR	724.585	530.701	97.760	193.884	772	562.792	77.005	208.748
RJ	1.128.403	1.122.132	266.520	6.271	1.152.590	1.199.145	224.944	(46.555)
RN	76.357	96.228	36.380	(19.871)	80.280	107.102	29.202	(26.822)
RO	57.421	63.083	21.911	(5.662)	58.483	68.347	13.241	(9.864)
RR	6.280	13.151	1.027	(6.870)	8.060	12.715	2.160	(4.655)
RS	613.771	595.972	158.939	17.799	661.527	634.041	132.914	27.486
SC	341.781	299.297	92.855	42.485	373.630	325.660	86.759	47.970
SE	45.238	59.473	19.530	(14.235)	47.104	68.147	16.569	(21.044)
SPI	1.242.496	921.027	413.954	321.469	1.338.198	1.012.547	428.358	325.651
SPM	3.795	2.123.208	(1.975.527)	1.671.389	3.847.668	2.300.493	(1.735.308)	1.547.174
TO	28.227	42.276	2.348	(14.049)	33.196	46.920	6.080	(13.724)
ECT	11.504.015	10.702.905	0	801.111	12.422.012	11.231.884	0	1.190.128

Fonte: Contabilidade da ECT (2010).

Nota: Dados adaptados pelos autores.

A tabela 02 apresenta os resultados dos dois primeiros anos de implantação do preço de transferência, já em 2008 o número de divisões lucrativas passou de cinco para onze: ES, GO, MS, RJ, RS e SC deixaram de ser deficitárias. Fato que quase se repetiu em 2009, em que a quantidade de divisões lucrativas caiu para nove. O motivo é que GO e RJ fecharam o ano com prejuízo. Este fato pode estar diretamente relacionado ao Programa de Demissão Voluntária que a ECT patrocinou em 2009; programa que resultou na demissão de mais de cinco mil empregados. Fato este que teve forte impacto na folha de pagamento. Só na DR/ES o Caderno financeiro informou que esta foi a sexta maior espécie de despesa, representando quase 4% do total em 2009, tudo pelo fato de o programa ter sido voltado para aposentados e

empregados com muitos de carreira, os quais recebiam altos salários, e que para se desligarem da ECT também receberam elevados incentivos financeiros.

Percebe-se também, comparando-se as tabelas sob número 01 e 02, que mesmo nas divisões deficitárias com e sem preço de transferência, o resultado negativo sofreu forte queda com a implantação da transferência de receitas pelos serviços prestados, por exemplo, a DR/BA que passou de um déficit superior a R\$ 100 milhões, para outro inferior a R\$ 50 milhões. Também é possível notar que as divisões lucrativas passaram a lucrar ainda mais, exceto a DR/SPM.

Outro fato que chama à atenção é que a lucratividade só foi alcançada pelas divisões localizadas nas regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste (exceto a DR/MT), ao passo que as divisões das regiões Nordeste e Norte são todas deficitárias, mesmo com o preço de transferência implantado.

Para que se compreenda o que o preço de transferência passou a representar para cada divisão da ECT, basta examinar o gráfico abaixo, o qual evidencia a parcela de participação do PTR dentro do universo de receita total de cada Diretoria Regional.

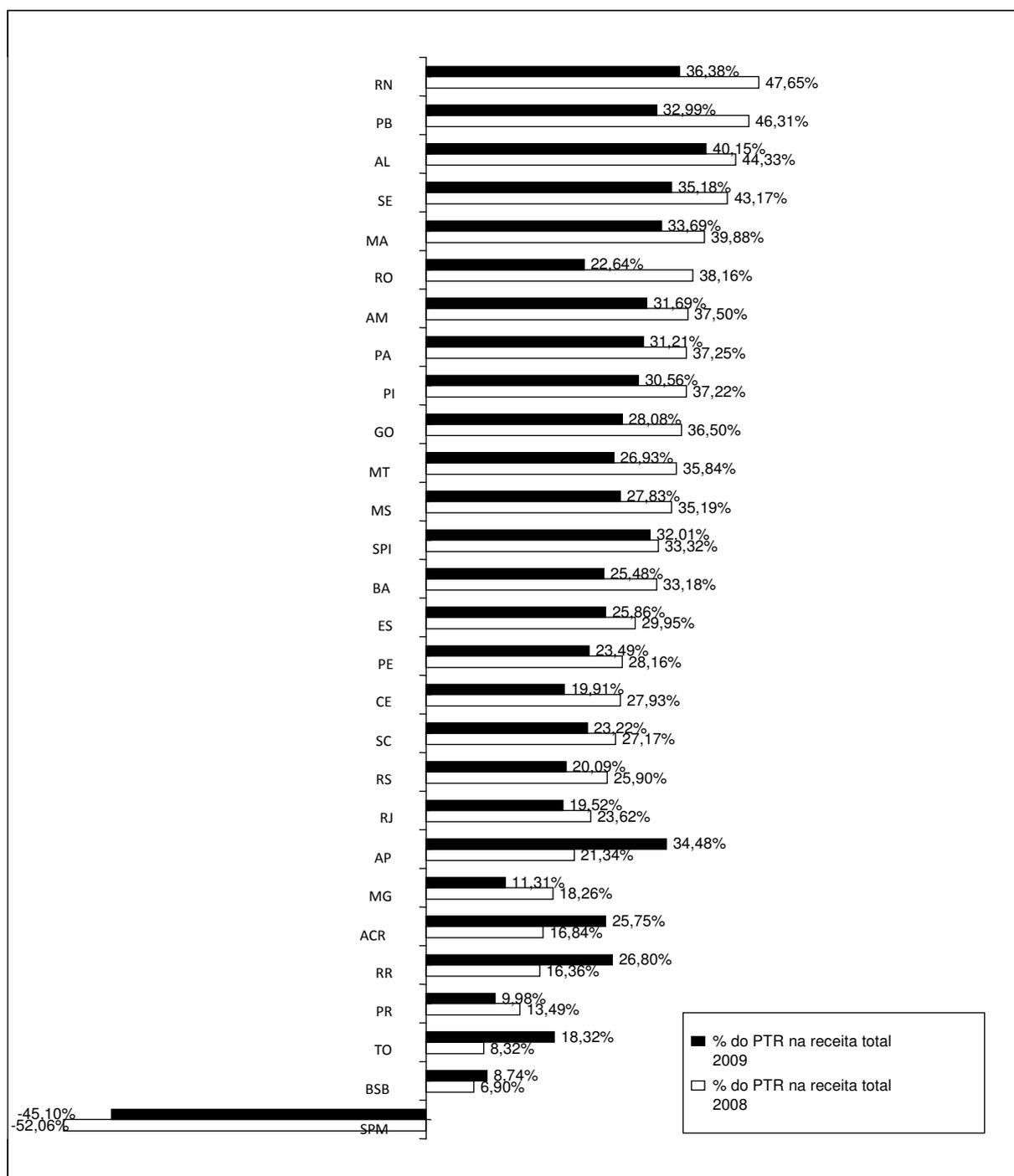


GRÁFICO 1 – PERCENTUAL DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA NA RECEITA DAS DIVISÕES DA ECT.

Os números são bem expressivos, o preço de transferência é positivo em 27 divisões, apenas SPM paga mais do que recebe, e paga muito. As divisões do Norte e Nordeste estão entre as que mais recebem recursos, chegando a passar dos 40% de receita total. Percebe-se uma grande irregularidade entre os percentuais de 2008 e 2009, umas receberam mais em um ano e menos em outro, e vice-versa, fato a princípio inexplicável. É possível notar também que entre as que menos recebem, estão as divisões lucrativas e as recém criadas (SPM, BSB, TO, PR, RR, ACR e MG), sobre as lucrativas, é possível que tenham mais receitas e exportem muitos serviços para outras divisões, o que explicaria o fato de estar entre as que menos recebem PTR, já sobre as divisões recém criadas não há fatos que expliquem este pequeno

percentual de receita de PTR, principalmente por elas se situarem na região Norte, onde as outras divisões têm alto percentual de PTR em suas receitas totais.

Sobre SPM, a única divisão que tem preço de transferência negativo, este fato é explicado pelos seguintes motivos: A maior parte da receita de ECT é de clientes corporativos, que possuem contrato, são as grandes empresas: bancos, financeiras, administradoras de cartões de crédito, lojas de departamento, lojas virtuais e outras, estas empresas estão sediadas em São Paulo, onde os contratos são celebrados, faturados e de onde saem as postagens para todo território nacional, principalmente de boletos bancários e encomendas.

As tabelas 03 e 04 abaixo informam o EVA da ECT por divisão em 2008 e 2009.

TABELA 03 - EVA DA ECT POR DIVISÃO NO ANO DE 2008 EM R\$ 1.000

DR	Participação	Capital Próprio	Taxa SELIC	Custo do Capital Próprio	Resultado	EVA 2008
AC	8,39%	260.477	11,25%	29.304	(1.442.623)	(1.471.926)
ACR	0,16%	4.969	11,25%	559	(12.911)	(13.471)
AL	0,65%	20.195	11,25%	2.272	(22.568)	(24.840)
AM	0,71%	22.043	11,25%	2.480	(7.398)	(9.878)
AP	0,24%	7.451	11,25%	838	(9.884)	(10.723)
BA	2,76%	85.644	11,25%	9.635	(40.277)	(49.912)
BSB	1,45%	44.901	11,25%	5.051	95.925	90.874
CE	1,85%	57.328	11,25%	6.449	(43.644)	(50.094)
ES	1,03%	31.977	11,25%	3.597	20.206	16.609
GO	3,28%	101.960	11,25%	11.471	1.697	(9.774)
MA	1,01%	31.208	11,25%	3.511	(37.921)	(41.432)
MG	9,75%	302.765	11,25%	34.061	211.456	177.395
MS	0,95%	29.465	11,25%	3.315	2.080	(1.235)
MT	1,47%	45.529	11,25%	5.122	(1.836)	(6.958)
PA	1,65%	51.124	11,25%	5.751	(19.616)	(25.367)
PB	0,86%	26.815	11,25%	3.017	(25.823)	(28.840)
PE	2,24%	69.455	11,25%	7.814	(14.657)	(22.470)
PI	1,10%	34.153	11,25%	3.842	(43.702)	(47.545)
PR	6,65%	206.382	11,25%	23.218	193.884	170.666
RJ	11,07%	343.716	11,25%	38.668	6.271	(32.397)
RN	0,64%	19.979	11,25%	2.248	(19.871)	(22.119)
RO	0,48%	14.985	11,25%	1.686	(5.662)	(7.348)
RR	0,09%	2.785	11,25%	31	(6.870)	(7.184)
RS	6,48%	201.115	11,25%	22.625	17.799	(4.827)
SC	4,46%	138.609	11,25%	15.593	42.485	26.891
SE	0,36%	11.277	11,25%	1.269	(14.235)	(15.504)
SPI	6,57%	204.098	11,25%	22.961	321.469	298.508
SPM	22,81%	708.278	11,25%	79.681	1.671.389	1.591.707
TO	0,84%	26.074	11,25%	2.933	(14.049)	(16.982)
ECT	100%	3.104.608		349.285	801.111	451.826

Fonte: Contabilidade da ECT (2010).

Nota: Dados adaptados pelos autores

TABELA 4 - EVA DA ECT POR DIVISÃO NO ANO DE 2009 EM R\$ 1.000

DR	Participação	Capital Próprio	Taxa SELIC	Custo do Capital Próprio	Resultado	EVA 2009
AC	8,39%	273.035	13,63%	37.215	(876.122)	(913.337)
ACR	0,16%	5.202	13,63%	709	(10.208)	(10.917)
AL	0,65%	21.141	13,63%	2.882	(28.385)	(31.267)
AM	0,71%	23.206	13,63%	3.163	(8.806)	(11.969)
AP	0,24%	7.919	13,63%	1.079	(7.486)	(8.565)
BA	2,76%	89.655	13,63%	12.220	(51.224)	(63.444)
BSB	1,45%	47.004	13,63%	6.407	139.794	133.387
CE	1,85%	60.013	13,63%	8.180	(25.456)	(33.636)
ES	1,03%	33.128	13,63%	4.515	12.341	7.826
GO	3,28%	106.735	13,63%	14.548	(169)	(14.717)
MA	1,01%	32.669	13,63%	4.453	(35.771)	(40.224)
MG	9,75%	316.944	13,63%	43.200	217.227	174.027
MS	0,95%	30.845	13,63%	4.204	1.231	(2.973)
MT	1,47%	47.661	13,63%	6.496	(11.119)	(17.615)
PA	1,65%	53.519	13,63%	7.295	(35.452)	(42.747)
PB	0,86%	28.071	13,63%	3.826	(31.893)	(35.719)
PE	2,24%	72.707	13,63%	9.910	(30.936)	(40.846)
PI	1,10%	35.753	13,63%	4.873	(61.782)	(66.655)
PR	6,65%	216.047	13,63%	29.447	208.748	179.301
RJ	11,07%	359.813	13,63%	49.043	(46.555)	(95.598)
RN	0,64%	20.915	13,63%	2.851	(26.822)	(29.673)
RO	0,48%	15.687	13,63%	2.138	(9.864)	(12.002)
RR	0,09%	2.916	13,63%	397	(4.655)	(5.052)
RS	6,48%	210.533	13,63%	28.696	27.486	(1.210)
SC	4,46%	145,1	13,63%	19.777	47.970	28.193
SE	0,36%	11.805	13,63%	1.609	(21.044)	(22.653)
SPI	6,57%	213.656	13,63%	29.121	325.651	296.530
SPM	22,81%	741.447	13,63%	101.059	1.547.174	1.446.115
TO	0,84%	27.295	13,63%	3.720	(13.724)	(17.444)
ECT	100,00%	3.250.241		443.032	1.190.149	747.117

Fonte: Contabilidade da ECT

Nota: Dados adaptados pelos autores .

Pela análise das tabelas 03 e 04 é possível inferir que as cinco divisões lucrativas com e sem PTR também têm EVA positivo, e entre as seis que passaram a ser lucrativas após a implantação do PTR, apenas ES e SC passaram a ter EVA positivo, as outras quatro (GO, MS, RJ e RS) não conseguiram.

Complementado a análise dos impactos do preço de transferência, a tabela 05 demonstra a qualidade operacional aferida pela ECT no triênio 2007-2009. Vale lembrar que a parcela variável (MEL) que compõe o preço de transferência no modelo adotado pela ECT depende dos fatores: Qualidade operacional e produtividade. Qualidade nos prazos de entrega dos objetos ao cliente, produtividade medida pelo número de objetos entregue por empregado e custo de entrega desses objetos. Não foram disponibilizados pela ECT os resultados de produtividade do período estudado, estes resultados iriam enriquecer o trabalho, mas a ausência destas informações, na ótica dos autores do artigo, não compromete a qualidade final do trabalho.

TABELA 05 - ÍNDICE DE QUALIDADE OPERACIONAL - IQO DAS DIVISÕES DA ECT ENTRE 2007 E 2009 EM %

Posição em	DR	2009	2008	2007
1°	M G	97,51	97,3	96,68
2°	E S	97,08	96,85	95,2
3°	S P M	97,05	95,24	94,23
4°	P I	96,94	95,2	95,05
5°	S P I	96,94	96,69	96,04
6°	R S	96,57	95,43	94,05
7°	S C	96,47	95,19	94,56
8°	B S B	96,38	94,8	93,69
9°	M S	96,36	96,39	97,05
10°	M T	96,19	95,4	94,48
11°	R J	95,34	93,46	93,45
12°	P R	95,33	94,33	93,51
13°	P E	95,11	91,61	92,12
14°	T O	93,69	92,94	87,02
15°	B A	93,55	90,55	89,93
16°	G O	93,39	94,45	95,45
17°	R O	93,02	91,69	93,53
18°	M A	92,74	88,75	81,75
19°	A L	92,12	87,4	89,2
20°	A M	92,06	87,7	84,55
21°	C E	91,86	90,95	91,66
22°	P A	91,81	86,37	84,92
23°	R N	91,71	86,28	90,08
24°	R R	91,11	80,82	75,51
25°	S E	90,97	89,25	92,99
26°	A C R	90,76	85,04	89,05
27°	A P	90,07	82,47	88,19
28°	P B	88,54	88,22	90,85

Fonte: ECT

Os números sobre a qualidade operacional da ECT apontam para o seguinte panorama: as divisões de melhor qualidade são quase todas lucrativas: As nove lucrativas de 2009 estão entre as doze melhores, opostamente, as deficitárias tendem a se situarem entre as de pior qualidade, as dezesseis piores são todas deficitárias, e as doze últimas no ranking geral são todas das regiões Norte e Nordeste do Brasil.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo foi elaborado com o objetivo de estudar o preço de transferência implantado na ECT, e tentar descobrir se este pode contribuir para uma melhor gestão da empresa em nível regional. A metodologia de estudo de caso com abordagem qualitativa procurou buscar dentro da empresa estudada o maior número possível de informações contábeis e até algumas não contábeis, mas que pudessem subsidiar a análise e fundamentar as conclusões. O modelo adotado pela ECT, analisado à luz da revisão teórica, evidenciou pontos fortes e fracos. Os pontos fortes estão situados no método escolhido para aplicar o preço de transferência: custo real mais uma margem. Este método estimula a eficiência e a eficácia das divisões, pois faz com que os gestores se esforcem para elevar a qualidade operacional e ao mesmo tempo reduzir custos, impondo também, desta forma, métricas não financeiras para os centros de responsabilidade. O ponto negativo está no modelo de avaliação de desempenho escolhido, EVA, o qual, segundo verificado em 4.3, não é recomendável para organizações cujas divisões têm tamanhos bem diferentes umas das outras, esta perspectiva de análise é reforçada pelas tabelas 03 e 04, onde a afirmação teórica é vista na realidade prática.

Em relação às informações, que foram fornecidas pelo Departamento de Contabilidade de Diretoria Regional do Espírito Santo, verificou-se forte concentração de receita entre

poucas diretorias, especialmente SPM. Além disso, que apenas cinco diretorias num universo de vinte e oito eram lucrativas, número que aumentou para onze com a implantação do preço de transferência em 2008. Foi possível verificar também, que somente diretorias das regiões Sul, Sudeste (todas) e Centro-Oeste (com exceção de MT) conseguiram ser, pelo menos em um ano, lucrativas; ao contrário do verificado nas regiões Norte e Nordeste, onde todas permaneceram deficitárias. Entretanto, o fato mais importante da análise está no percentual de participação na receita total das diretorias representado pelo preço de transferência. Apesar da oscilação irregular ocorrida em todas elas no biênio 2008-2009, se constatou que o percentual ultrapassa os 40% de participação em muitas DRs, enquanto noutras fica na casa dos 20% ou 30%; números que ainda assim podem ser considerados elevados. A conclusão sobre a importância deste fato não se dá apenas pelos números, mas principalmente porque estas altas porcentagens são justamente das diretorias mais deficitárias: as das regiões Norte e Nordeste.

A partir de todas as informações coletadas e analisadas, tanto as de natureza qualitativa quanto principalmente as quantitativas, entre as quais: a estrutura da ECT, o dimensionamento em centros de responsabilidade, os modelos escolhidos para preço de transferência e avaliação de desempenho, dados contábeis, e também os não contábeis, coletados e apresentados no gráfico e nas tabelas, conclui-se que a resposta para o problema que inspirou a elaboração deste artigo é positiva. Ou seja, o preço de transferência pode sim contribuir para uma melhor gestão da ECT em nível regional. Contudo, também se chegou à conclusão de que a ECT tem problemas de ordem regional, os quais não puderam ser solucionados com a metodologia da transferência de receita estudada neste artigo, e para os quais se sugere que sejam feitos outros estudos para detectar se são de ordem econômica ou se são problemas de gestão.

6 REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: ed. Atlas, 2002.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: ed. Atlas, 2008.

BEUREN, Ilse. M.; GRUNOW, Aloísio; HEIN, Nelson. *Métodos de preço de transferência utilizados nas maiores indústrias do Brasil*. In: 8º Congresso USP de controladoria e contabilidade, 7, 2008, São Paulo. Anais eletrônicos. Disponível em :<<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos82008/70.pdf>>. Acesso em 29 mai. 2010.

FREZATTI, Fábio.; ROCHA, Welington.; NASCIMENTO, Artur R.; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle gerencial**. São Paulo: ed. Atlas, 2009.

GARRISON, Ray H.; NORREN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: ed. LTC, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: ed. Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary. L.; STRATTON, William.O. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: ed. Prentice Hall, 2008.

ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Caderno financeiro da Diretoria Regional do Espírito Santo**, Vitória, 2009.

MAYRING, Ph. **Einführung in die qualitative Sozialforschung**, 5ªed. Weinheim: Beltz, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.