

**RODOVICO TRANSPORTES LTDA**

**Patrícia Isabel Toniazzo**

**Michele Nazari Reis Scalon**

**Eduardo da Silva Ferreira**

**Projeto de viabilidade de implantação da comercialização de grãos na empresa Rodovico Transportes Rodoviários de Cargas.**

**Curitiba PR  
2018**

**PATRICIA I. TONIAZZO  
MICHELE NAZARI REIS SCALON  
EDUARDO DA SILVA FERREIRA**

**Projeto de viabilidade de implantação da comercialização de grãos na empresa  
Rodovico Transportes Rodoviários de Cargas.**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Geraldo Figueiredo Filho

**Curitiba  
2018**

## **DEDICATÓRIA**

Dedicamos este projeto às empresas patrocinadoras desse curso que nos deram a oportunidade de aprimorar nossos conhecimentos mesmo abrindo mão de nossa presença ao longo desse período.

## **AGRADECIMENTOS**

À Fundação Dom Cabral que através desta parceria com o setor de transporte nos deu a oportunidade de aprender em uma instituição de altíssima qualidade e também pelo apoio dado pelos professores e seus representantes durante o curso.

## RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de viabilidade quanto à incorporação do serviço de comercialização de grãos de soja na empresa Rodovico Transportes Rodoviários de Cargas. A comercialização de grãos permite um planejamento tributário para aproveitamento de créditos de ICMS gerados na operação, e ainda representa um incremento na receita e crescimento da operação, por outro lado demanda investimentos e traz novos riscos ao negócio que devem ser mensurados.

Este estudo foi feito com pesquisas conceituais, de legislação e entrevistas com empresas que operam neste modelo, e que obtiveram uma gama de clientes importantes, extraindo dessa experiência aspectos relevantes, utilizados no contexto da Rodovico Transportes de Cargas, simulando os benefícios, custos, riscos, investimentos e resultados que tal operação poderia trazer para empresa.

As entrevistas mostraram que a comercialização de grão de soja no contexto do transporte de cargas rodoviárias tem capacidade de incrementar significativamente a receita e trazer grandes clientes para a carteira, por outro lado é uma operação com baixa margem líquida e que demanda investimentos, capital de giro e um conhecimento técnico especializado para mitigar os riscos tributários e fazer a gestão do negócio, haja vista que essa modalidade mostra particularidades que a torna complexa em relação às operações usuais de uma empresa, cuja operação se resume atualmente apenas ao transporte de cargas.

A simulação realizada com base nos dados obtidos no mercado demonstrou que a operação tem capacidade de reduzir a carga tributária pela geração de créditos de ICMS, mas que não se mostra atrativa financeiramente. Inserir essa atividade na operação poderia trazer desequilíbrio financeiro, reduzindo as margens e aumentando alguns riscos do negócio, mesmo superando essa dificuldade inicial, ainda assim o retorno simulado seria baixo, concluindo-se pela não viabilidade da implantação de tal operação nos negócios da Rodovico Transportes Rodoviários.

Palavras chave: Viabilidade; Planejamento tributário; Retorno; Investimento

## SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO.....	7
2. BASES CONCEITUAIS .....	8
2.1 - O Transporte no Brasil .....	8
2.1.1 - Ferroviário.....	9
2.1.2 - Aeroviário .....	10
2.1.3 - Aquaviário.....	12
2.1.4 - Dutoviário .....	13
2.1.5 - Transportes Rodoviário de carga.....	14
2.2 – Finanças e Ambiente Tributário .....	16
2.2.1–Capital de Giro e Ciclo Financeiro .....	16
2.2.2 - Fluxo de Caixa .....	16
2.2.3 Desenvolvimento do Fluxo de Caixa.....	18
2.2.4 Benefícios do fluxo de caixa .....	19
2.2.5 - Contexto Tributário no Setor de Transporte Rodoviário de Grãos .....	19
2.2.6–Tributação incidente na Prestação de Serviço de Transporte Rodoviário de Cargas. ....	20
2.2.7 - O impacto do ICMS na Prestação de Serviços de Transporte Rodoviário de Cargas...	21
2.2.8 – Formas de Regimes e Apurações dos tributos na atividade de Transporte .....	24
2.2.9- A prática da comercialização da soja e a realidade tributária .....	25
3. METODOLOGIA DE PESQUISA .....	26
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO .....	28
4.1 – Benchmarkings e Realidade Organizacional.....	28
5.2 – Resultados do Benchmarking .....	28
5.3 - A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA .....	31
6 - ANÁLISE DE VIABILIDADE .....	33

6.1_FLUXO DE CAIXA.....	44
7. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....	45
7.1- Proposta de Solução .....	45
8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	47
REFERÊNCIAS .....	48

## 1. RESUMO EXECUTIVO

O presente estudo aplicado tem como problemática verificar a viabilidade tributária, econômica e financeira da comercialização de soja, unificada à atividade de transporte rodoviário de cargas na empresa Rodovico Transportes, que atua desde 2002 no mercado do transporte rodoviário de cargas em grãos na cidade de Cascavel PR.

A partir desse escopo, a estrutura do projeto é desenvolvida inicialmente com a definição dos objetivos geral e específicos, seguido das bases conceituais, em que é feita a análise do setor, para entendimento do estado atual da matriz de transportes do país nos seus vários modais, com foco mais detalhado no transporte de cargas rodoviário, segmento em que a Rodovico Transportes desenvolve suas atividades.

Em seguida são percorridos os conceitos técnicos que embasam o funcionamento do segmento de transporte rodoviário de cargas, a dinâmica do mercado e suas operações, bem como os conceitos e fundamentos econômicos, financeiros e tributários, inclusive a legislação que impactam a de atuação da Rodovico.

Na seção seguinte, são percorridas as metodologias de pesquisa e a escolha do método qualitativo como ferramenta para o levantamento de dados para o desenvolvimento e a aplicação do projeto. Na sequência, é apresentado o *benchmarking* com empresas com características semelhantes à Rodovico e a análise dos dados levantados, que conduzem para as etapas seguintes no encaminhamento da proposta de solução, análise de viabilidade, avaliação do projeto e sua conclusão.

De acordo com a relevância do tema, e do problema levantado, os objetivos do estudo são:

Objetivo geral: Avaliar a viabilidade e impacto da atividade da comercialização da soja sob os aspectos tributários, econômico e financeiro da empresa, com a inserção da nova atividade, unificando com o ramo já existente.

No desdobramento desse objetivo geral, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:



- a) Percorrer as bases conceituais e aspectos de mercado que possibilitam avaliar de forma abrangente as questões organizacionais financeiras, para implementar com rentabilidade e geração de caixa uma atividade de forma proposta;
- b) Analisar as demandas operacionais para implementação da atividade de comercialização de grãos;
- c) Avaliar a grade tributária e legislação pertinentes ao segmento e às atividades, nas esferas federal, estadual e municipal, que interferem na atividade atual e proposta;
- d) Projetar e analisar o fluxo de caixa e demonstrativos, para capital de giro e operação.

## **2. BASES CONCEITUAIS**

### **2.1 - O Transporte no Brasil**

O Brasil por ter dimensões continentais necessita de investimentos altos em infraestrutura de transporte para manter-se competitivo, pelas suas dimensões o transporte ferroviário e aquaviário seriam mais adequados, entretanto o modal mais utilizado é o rodoviário, com aproximadamente 65% de participação total, o que acaba representando custos elevados e ineficiência no escoamento de cargas, especialmente de baixo valor agregado como commodities agrícolas e minério de ferro.

Embora o transporte rodoviário seja o mais utilizado, a situação das vias brasileiras é péssima, segundo pesquisa Confederação Nacional dos Transportes (CNT, 2016). O cenário demonstra que existem aproximadamente, 25 km de rodovias pavimentadas para cada 1.000 km<sup>2</sup> de área, o que corresponde a apenas 12,3% da extensão rodoviária nacional.

Para fins de comparação nos EUA são 438 km por cada 1.000 km<sup>2</sup>.

Os investimentos se mostram baixos e ineficientes, segundo estudo publicado pela Confederação Nacional da Indústria (CNT, 2016), e para compensar a depreciação do capital fixo per capita, o Brasil deveria investir no mínimo 3% do PIB em infraestrutura.

Com base nos dados publicados, o estudo estimou que esse percentual deveria ser de no mínimo 0,9% para o setor de transportes (rodovias, ferrovias, portos e aeroportos), e na atualidade o país investe menos de 0,6% do produto interno bruto (PIB) em transportes.

Como base de comparação, os países emergentes que concorrem com o Brasil, como Rússia, Índia, China, Coreia, Vietnã, Chile e Colômbia, investe, em média, 3,4% dos seus PIB em transportes (Campos Neto, 2014).

O transporte no Brasil é composto de diversos modais: ferroviário, aeroviário, aquaviário, dutoviário e rodoviário, sendo o último o foco deste trabalho, cada um deles com suas particularidades de infraestrutura, vantagens e desvantagens.

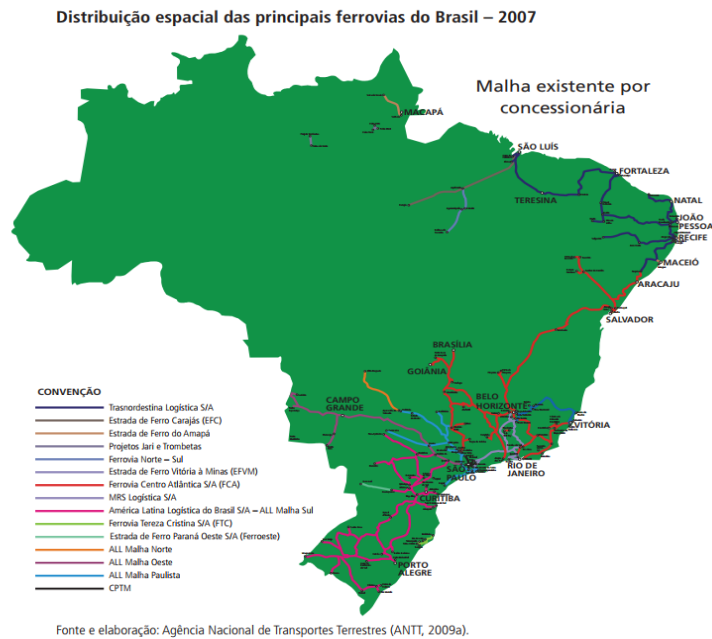
### **2.1.1 - Ferroviário**

O transporte ferroviário tem como principal característica a utilização para longas distâncias, cargas de baixo valor agregado e com grande peso e volume, naturalmente seria uma afirmativa lógica que o país tivesse uma malha ferroviária com grande representatividade em relação aos outros modais.

Contudo não é o que se vê atualmente, o transporte ferroviário representa pouco mais de 20% da matriz de transportes, enquanto que em países com grandes extensões territoriais como Estados Unidos e Canadá tem por volta de 45% e a Rússia com incríveis 80%.

Como característica geral o modal ferroviário demanda alto capital a ser investido e um valor relevante de imobilizado, por outro lado seu custo de operação é muito mais baixo que o transporte rodoviário. Contudo devido à sua grande capacidade, torna-se viável apenas quando utilizado em grande escala devido aos seus grandes valores de custo fixo e de retorno necessário do capital investido; apenas assim é possível diluir os custos e aumentar os retornos necessários para cobrir o capital investido, o ideal é operar em sua capacidade máxima.

No Brasil a quase totalidade do volume transportado é de minério de ferro e carvão, outras cargas em geral resumem-se a commodities agrícolas. O sentido das ferrovias é em geral de oeste a leste, levando do início da produção até os portos, com poucas ligações norte-sul.



A dimensão continental do Brasil e sua longa costa permitiriam ao Brasil ter grandes vantagens competitivas com um uso mais intenso do transporte ferroviário. O direcionamento atual das ferroviárias para os portos por si só já seria um motivador para fomentar o transporte aquaviário, o que ainda não é uma realidade, pois ambos os serviços têm sua utilização muito abaixo do desejável, situação que fica mais evidente quando comparada com outros países com dimensões semelhantes ao Brasil.

Um dos fatores chave para a situação atual é o baixo investimento do poder público, sendo a evolução observada com aumento de volume de carga e investimento apenas após o início das concessões em meados dos anos 90.

### 2.1.2 - Aeroviário

O crescimento do setor desde 2000 foi de 173% em passageiros transportados, passando de 32,9 milhões para 89,9 milhões em 2017, a meta do governo é transportar 600 milhões de passageiros por ano, em 2034, a situação que atualmente é inimaginável devido as condições de infraestrutura atual e falta de desenvolvimento da aviação regional, além de gargalos como preço elevado de combustível, que representa por volta de 37% do custo total das empresas de transporte aéreas.

O principal custo de um voo é a querosene da aviação. O Brasil tem um dos maiores custos do mundo, especialmente devido ao ICMS que pode chegar até a 25% dependendo do estado.

O número de viagens de avião por pessoa tem crescido nos últimos anos no Brasil, em 2000 a média anual era de 0,19 por pessoa, o que é como se 19% da população tivesse feito uma viagem de avião por ano. Em 2017 esse índice ficou em 0,44, incremento de 131% no período, mas esse índice ainda é muito baixo e existe espaço para um crescimento muito maior, na Austrália esse índice é de 2,44 viagens por ano, nos Estados Unidos 2,10 e Canadá 1,23.

Diante do cenário, as companhias aéreas tiveram um aumento no aproveitamento dos voos dentro do Brasil (assentos ocupados / assentos oferecidos) de 24,7% de 2000 para 2014. Em 2000, as empresas aéreas registravam 64,4% dos assentos ocupados. No último ano, o índice foi de 80,3%. Isso representa uma melhora na produtividade do serviço de transporte aéreo e contribui para a eficiência do segmento. (Estudo Transporte e economia – Transporte Aéreo de Passageiros, 2015).

Esse mesmo estudo cita que pelo menos 7 aeroportos brasileiros estão saturados ou em situação de alerta - Congonhas (SP), Porto Alegre (RS), Fortaleza (CE), Cuiabá (MT), Florianópolis (SC), Vitória (ES) e Goiânia (GO). Nesse conceito, a saturação é quando a quantidade de passageiros atendidos extrapola 100% a capacidade instalada – em 80% a situação é de alerta.

O estudo ainda complementa que em relação à segurança operacional, não há extrapolação da capacidade instalada e quando é atingido o limite operacional, as autoridades interrompem a alocação de novos voos nesses aeroportos e limitam a expansão do transporte aéreo nestes casos.

Quanto ao valor das tarifas, ao contrário da quantidade de passageiros, houve queda significativa nos últimos 10 anos, devido à liberdade tarifária que deu mais controle às companhias aéreas adequarem suas políticas de preço a diferentes perfis de clientes, tais como compra de passagens com antecedência, promoções e pacotes.

### 2.1.3 - Aquaviário

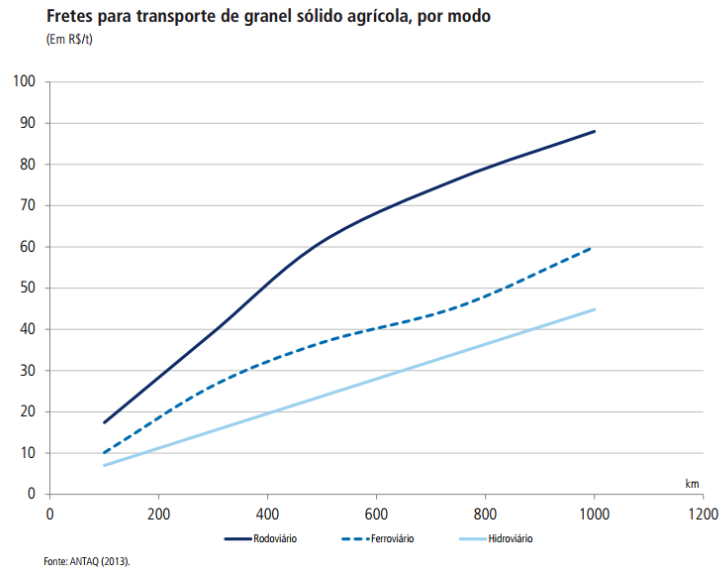
O transporte aquaviário é eficiente e mais barato que o ferroviário. Assim como o ferroviário é indicado para mover grandes volumes de carga em grandes distâncias, o Brasil por ser um país com uma grande costa marítima e ter diversos rios caudalosos, propícios para a navegação, apresenta condições favoráveis para ser mais utilizado do que os menos de 15% de participação atual, abaixo inclusive do transporte por ferrovias.

O transporte aquaviário transporta em sua maioria itens de baixo valor agregado, como minério de ferro, soja, minerais não metálicos, combustíveis, entre outros, que aproveitam o baixo custo e melhoram margens para o produtor.

O transporte pelas águas se vale de vias naturais, portanto seu custo em geral é inferior ao custo de ferrovias e rodovias, contudo a morfologia do rio pode influenciar na quantia necessária de investimento, que podem ser sinalização, adequações no leito dos rios e dragagem.

À medida que houver necessidades de intervenções para adequação dos rios os custos poderão ficar mais próximos de uma ferrovia.

Conforme o texto Hidrovias no Brasil: perspectiva histórica, custos e institucionalidade (IPEA, 2014), o valor do frete assim como o modal ferroviário não tem relação direta com seus custos, mas em relação com o transporte rodoviário, o plano nacional de integração hidroviária, elaborado pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ, 2013), apresenta os valores médios de frete para transporte de granéis sólidos, pelos modos rodoviário, ferroviário e hidroviário.



### 2.1.4 - Dutoviário

O transporte dutoviário é utilizado para transportar petróleo e seus derivados, álcool, gás, entre outros, por distâncias longas, muitos denominados oleodutos e gasodutos.

Por serem transportados dentro de um ambiente livre de influências externas permitem que os produtos sejam transportados de forma segura, dispensando armazenamento, reduzindo a chance de perdas e simplificando o processo de carga e descarga, isso sem contar que fatores meteorológicos não influenciam esse meio de transporte, pois a parte dos dutos é subterrânea.

Contudo como desvantagem tem-se o fato de eventuais acidentes podem ter grande impacto ambiental, os dutos uma vez fixados não podem ter sua rota alterada, portanto não é indicado para pequenas distâncias ou pequenas quantidades. Os dutos também não podem transportar diferentes produtos, e é um meio de transporte mais lento que o ferroviário, e com pouca disponibilidade no Brasil.

Para a CNT, o país tem um potencial muito maior para explorar o modal:

*“Temos uma agroindústria forte, grande produção de petróleo e gás e mineração. Os dutos são o melhor meio para esse tipo de transporte. O Brasil merece mais investimentos. É preciso haver uma política de estado nesse sentido”, afirma o diretor de Petróleo e Gás. Luís Alberto Soares, da Liquegás, diz que é positivo o fato de o modal ser considerado ‘silencioso’.*

*“O segredo do sucesso dos dutos é que eles existem, transportam o desenvolvimento do país, mas não são percebidos. No caso de uma alta produção de GLP em Paulínia, por exemplo, a distribuição do gás é feita sem que a população sequer tome conhecimento. Se fosse feita por estradas, poderia causar transtornos. O sistema entrega o produto de maneira quase invisível”.*

### **2.1.5 - Transportes Rodoviário de carga**

Para efeito de conceito, o transporte rodoviário é aquele que se realiza em estradas de rodagem, com utilização de veículos como caminhões e carretas, em território nacional ou internacional, inclusive.

Pela sua extensão, o Brasil possui uma das maiores malhas rodoviárias do planeta, com absoluta concentração do transporte de mercadorias por rodovias e tem a maior representatividade na matriz de transportes nacional.

O modal rodoviário é o mais utilizado para o transporte de mercadorias, na exportação e importação, e principalmente no transporte nacional em deslocamentos de curtas, médias e longas distâncias.

O transporte rodoviário é bastante adequado para o transporte de mercadorias de alto valor agregado ou perecível, e perde muito na sua competitividade para produtos agrícolas a granel, visto que seu valor é muito baixo e encarece o custo final.

Como consequência desse domínio, o total da frota de caminhões atual do país é de 1.434.888,00 milhões de caminhões.

A eficiência desse modal é determinante para o desenvolvimento da economia e de fundamental importância para os sistemas logísticos e funcionamento eficiente das economias regionais e nacional.

Os sistemas de transportes têm registrado mudanças significativas a partir dos avanços tecnológicos e das modernas tecnologias de informações: na infraestrutura, em equipamentos e métodos de gestão.

Figueiredo, Fleury e Wanke (2009) afirmam que o sistema de transportes brasileiro se encontra numa encruzilhada. De um lado, um forte movimento de modernização nas empresas que demandam serviços logísticos cada vez mais eficientes, confiáveis e sofisticados, a fim de

se manterem competitivas num mundo que se globalizou, e onde a logística é, cada vez mais, determinante para o sucesso empresarial.

De outro lado, um conjunto de problemas estruturais, que distorcem a matriz de transportes, e contribuem para o comprometimento, não apenas da qualidade dos serviços e da saúde financeira dos operadores, mas também, e principalmente, do desenvolvimento econômico e social dos pais.

Com alguns problemas estruturais, estão as questões de priorização de investimento governamentais, regulação, fiscalização e custo de capital que levaram o Brasil a uma dependência exagerada do modal rodoviário, e como consequência, baixos índices de produtividades, elevado nível de insegurança nas estradas, baixa eficiência, produtividade com custos altíssimos no setor dos transportes rodoviários de cargas, para autônomos e transportadoras, as rentabilidades ficam baixo do esperado.

Lima (2009) ressalta que o transporte rodoviário de carga no Brasil representa o equivalente a 10% do PIB e movimenta 2/3 de carga total no país e é palco de vários conflitos e impasses, em função do valor do frete.

O setor é altamente pulverizado, com mais de 800 mil transportadoras autônomas, 40 mil empresas transportadoras e 50 mil transportadoras de carga própria. Entre as razões dessa pulverização, destaca-se a relativa facilidade de entrada de competidores no setor, em virtude da baixa regulamentação.

Esse movimento implica num excesso de oferta com redução de preços, muitas vezes inferiores a seu preço de custo. Adicionalmente, os impostos elevados e os custos fixos, têm levado às empresas a buscar alternativas para redução de custos e realinhamento estratégico.

Dentre as alternativas, as empresas vêm discutindo em nível nacional, com o Governo e com os clientes as metodologias de custeio de frete, impostos e oportunidades para redução de custos, para formação de preços justos do frete, de forma a recuperar a rentabilidade e melhoria no nível de serviço.

Por fim, o custo de transporte não deve ser encarado como sendo de responsabilidade de uma única empresa na cadeia de suprimentos, o fator fundamental para se alcançar redução de custos juntamente com a melhoria dos serviços. (Figueiredo, Fleury e Wanke,2009).



## **2.2 – Finanças e Ambiente Tributário**

### **2.2.1–Capital de Giro e Ciclo Financeiro**

O capital de giro é de vital importância na administração de qualquer negócio, representando os recursos correntes (curto prazo) que podem ser convertidos em caixa, ou seja, ativos com alta liquidez.

Vieira (2008) define o capital de giro como “montante total de fundos de longo prazo investido no ativo circulante (caixa, bancos, aplicações financeiras, estoques e contas a receber de clientes), enquanto que a expressão Capital Circulante Líquido ou Capital de Giro Líquido é definido como sendo a diferença entre ativo circulante e o passivo circulante, ou seja:  $\text{Capital de giro} = \text{Ativo circulante}$ ;  $\text{Capital de giro líquido} = \text{Ativo circulante} - \text{Passivo circulante}$ .

Como o capital de giro líquido é obtido por uma fórmula, esse pode ser positivo ou negativo, não necessariamente um capital de giro positivo significa saúde financeira. Para fazer tal afirmação é necessário avaliar o ciclo financeiro da empresa, se em determinado momento o capital circulante líquido for positivo, mas se o passivo circulante tiver sua exigibilidade em prazo mais curto do que os ativos circulantes, a empresa pode ter uma situação de fragilidade.

O ciclo financeiro se inicia no momento da aquisição da matéria prima, no caso de uma indústria, e finaliza com o recebimento das vendas, entretanto a empresa tem gastos com fabricação, mão de obra, e pagamento de fornecedores, isso antes de receber de seu cliente. E ainda, existe o risco de inadimplência, que irá forçar a empresa a manter um capital de giro líquido suficiente para cobrir seu ciclo financeiro antes do recebimento pelo seu cliente, o que pode ser difícil em empresas com margens pequenas e alto faturamento.

Segundo Fleuriet (2017), o ciclo financeiro é o tempo (em dias) que a empresa demora a produzir e vender seu estoque, coletar os recebíveis e pagar seus fornecedores. O ciclo financeiro fica ‘defasado’ em relação ao ciclo operacional, visto que o movimento de dinheiro ocorre em datas posteriores às da compra de matérias-primas e venda dos produtos finais.

### **2.2.2 -Fluxo de Caixa**

Segundo Zdanowicz (1991), o conceito do fluxo de caixa é um instrumento que permite que o administrador financeiro possa planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da empresa por um determinado período. O fluxo de caixa é conhecido como o movimento de entrada e saída das origens e aplicações de recursos financeiros do caixa da empresa.

Para Chiavenato (2004), fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para a empresa e composto de documentos onde se organizam as atividades da empresa, ajudando a controlar o capital de giro, identificar problemas e fazer parte de um planejamento.

O objetivo básico do fluxo de caixa é a projeção das entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período, verificando as necessidades da empresa (Zdanowicz, 1991). Através de um fluxo de caixa é possível organizar adequadamente o sistema financeiro referente à movimentação diária e sua influência na organização da empresa (Marques, 2010).

O fluxo de caixa é um dos instrumentos financeiros mais importantes para o gestor, pois possibilita o planejamento das necessidades de recursos e sua captação, e ainda traz benefícios, quanto à gestão de entradas e as saídas de recursos, principalmente de organização e retornos.

Com essa ferramenta é possível alinhar os pagamentos com os valores a receber, além de prever possíveis descasamentos de caixa, o que permite ao gestor gerenciar os recebimentos e pagamentos (Silva, 2008).

Dentro da própria empresa, uma das funções do administrador de caixa será a comparação entre o fluxo de caixa previsto e o realizado, objetivando identificar eventuais variações e as causas de suas ocorrências. Sua análise auxilia no entendimento da proveniência e do uso do dinheiro na empresa, e determina medidas administrativas de correção de rota no gerenciamento dos negócios da empresa.

Por outro lado, o analista externo à empresa não tem acesso aos pormenores relativos ao caixa, exceto quando se trata de análise de um projeto à longo prazo, cujo estudo do fluxo de caixa é parte integrante do processo de análise da viabilidade do referido projeto (Silva, 2008).

No Brasil, algumas empresas publicam a demonstração dos fluxos de caixa que mostra as alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa e equivalentes, segregando no

demonstrativo de fluxo de caixa, os fluxos de operações, dos financiamentos e dos investimentos.

Dependendo do tamanho da empresa e com alguma organização, o empresário consegue tomar conta dessa responsabilidade por algum tempo. É importante ter em mente que, nessa situação, o tamanho da empresa não está relacionado ao faturamento ou número de funcionários, neste caso está mais ligado ao volume de dados e informações que são necessários processar e analisar.

O fluxo de caixa pode ser definido como um ótimo meio informacional, para qualquer organização ou ramo de atividade, seja indústria, comércio ou serviços, seu uso possibilita detectar possíveis faltas ou sobra de recursos, para que o administrador possa captar recursos com menor custo para a empresa.

O fluxo de caixa responde a questões que não são explicadas pelos outros demonstrativos contábeis como Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício (Zdanowicz, 1991), dados que refletem situações de um período encerrado, enquanto que o Fluxo de Caixa é um instrumento operacional e vivo, de uso diário ou periódico da organização.

### **2.2.3 Desenvolvimento do Fluxo de Caixa**

Na gestão do fluxo de caixa, é de grande importância o seu planejamento, pois indicará as necessidades da empresa. Com isso o administrador sempre estará apto a planejar com antecedência os problemas que poderão surgir.

O período para o planejamento do fluxo de caixa depende do tamanho e do ramo da atividade da empresa (Zdanowicz, 1991). O planejamento do fluxo de caixa em longo prazo dispensa apresentação de detalhes, pois tem a necessidade de apenas relacionar alterações significativas nos futuros saldos do caixa da empresa, já o planejamento do fluxo de caixa em curto prazo permite planejar as necessidades de caixa (Chiavenato, 2004).

O fluxo de caixa é elaborado a partir de informações recebidas dos departamentos da empresa, de acordo com um cronograma, nele várias informações são úteis para o seu desenvolvimento, como a projeção de vendas, estimativa de compras, levantamento de cobranças, determinação do período do fluxo de caixa e desenvolvimento. É importante considerar oscilações que possam futuramente acontecer e no que iram implicar. A empresa que decidir utilizar essa

ferramenta de gestão financeira, para que alcance seus objetivos, não deve medir esforços na sua implantação (Zdanowicz, 1991).

#### **2.2.4 Benefícios do Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa tem uma grande importância para a eficácia da empresa. Através desse instrumento, o administrador financeiro poderá verificar a capacidade de pagamento de juros e empréstimos nos vencimentos, bem como dividendos, e assim, gerar o capital necessário para a sua expansão, modernização ou implantação (Zdanowicz, 1991).

Segundo (Zdanowicz, 1991), um dos principais objetivos do fluxo de caixa é otimizar a aplicação de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis da empresa, e numa conjuntura como a brasileira, nenhuma empresa pode deixar seus recursos ociosos e mesmo projetar escassez de recursos financeiros, e alterações nos saldos de caixa por fatores como:

- a) Declínio de vendas;
- b) Expansão ou retração do mercado;
- c) Elevação do nível de preços;
- d) Concorrência;
- e) Inflação;
- f) Alterações nas alíquotas de impostos;
- g) Inadimplência.

Portanto, um adequado planejamento tributário alinhado com uma profunda análise do setor pode contribuir para uma maior eficiência do fluxo de caixa, que em conjunto com a avaliação constante das atividades e estratégia da empresa, possibilitem flexibilizar a operação e se adequar a uma realidade tributária, financeira mais favorável ao negócio.

#### **2.2.5 - Contexto Tributário no Setor de Transporte Rodoviário de Grãos**

A adequada compreensão do contexto tributário em que está inserido o transporte rodoviário de grãos é crítico para a sustentabilidade do negócio, e a organização deve dominar com maestria essa dimensão da legislação fiscal para criar um diferencial competitivo.

Uma das áreas que mais impacta uma empresa de transportes de carga é a negociação do frete, que traz impacto direto na sua margem. Dessa forma, os responsáveis por essa área devem

trabalhar em conjunto com a área de planejamento tributário, para buscar a maximização do negócio.

Afirma-se isso, pelo fato de a mesma possuir tributos que são visíveis, ou seja, os que são destacados em documento fiscal, e os embutidos no preço (invisíveis) que não são evidenciados ao leigo na área tributária.

Para melhor entendimento do conceito de planejamento tributário, Oliveira; Perez Jr. e Silva (2007) define o planejamento tributário da seguinte forma:

*“O planejamento tributário estratégico é o conjunto do estudo das alternativas lícitas de formalização jurídica de determinada operação, antes da ocorrência do fato gerador, para que o contribuinte possa optar pela que apresente o menor ônus tributário. É uma maneira lícita de reduzir a carga fiscal”.*

Os tributos incidentes nas operações, são regulados por Lei Federal, para isso pode-se citar o CTN (Código Tributário Nacional), regulamentado pela Lei 5172/66, que em seu parágrafo terceiro, define o tributo como: “toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”.

Como estratégia deve ser analisado e trabalhado todo o conjunto de tributos existentes na esfera tributária, que são eles: Federais, Estaduais e Municipais.

### **2.2.6–Tributação Incidente na Prestação de Serviço de Transporte Rodoviário de Cargas.**

Na efetividade da prestação de serviço de transporte rodoviário de cargas, os tributos que mais impactam e oneram a operação são os seguintes: Âmbito Federal: PIS (Programa de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público), regulamentado pela Lei 10.833/2003; COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social) regulamentado pela Lei 10.833/2003; CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) regulamentado pela Lei 7.689/88; IRPJ (Imposto de Renda sobre Pessoa Jurídica) regulamentado pela Lei 9.249/95; Âmbito Municipal: ISS (Imposto Sobre Serviço), que é legislado pelos municípios, e é incidente sobre as operações de transporte intramunicipal, ou

seja, para aqueles fretes realizados dentro de um determinado município. Amparado pela Lei 116/2003; Âmbito Estadual: ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços) que compete aos estados, e que cada um deles legisla sobre o tal imposto, conforme instituído pela CF (Constituição Federal) de 1988, impondo alíquotas e legislação sobre tal arrecadação. No caso do estado do Paraná, é amparado pelo Decreto 7.871/2017.

Diante disso, segue abaixo uma tabela que traz de forma resumida o tributo, a esfera que legisla sobre ele, a base de cálculo da incidência, a alíquota e a o regime tributário dos mesmos:

<i>Tributo</i>	<i>Esfera</i>	<i>Base de Cálculo</i>	<i>Alíquota</i>	<i>Regime Tributário</i>
<i>PIS</i>	Federal	Receita Bruta	1,65%	Real
<i>COFINS</i>	Federal	Receita Bruta	7,60%	Real
<i>IRPJ</i>	Federal	Resultado	15%	Real
<i>CSLL</i>	Federal	Resultado	9%	Real
<i>PIS</i>	Federal	Receita Bruta	0,65%	Presumido
<i>COFINS</i>	Federal	Receita Bruta	3,00%	Presumido
<i>IRPJ</i>	Federal	Receita Bruta	Presunção 8% alíquota 15%	Presumido
<i>CSLL</i>	Federal	Receita Bruta	Presunção 12% alíquota 9%	Presumido
<i>ICMS</i>	Estado	Total da operação	Variável	Presumido e Real
<i>ISS</i>	Municipal 1	Receita Bruta	Variável	Presumido e Real

Os tributos são devidos pelas empresas de acordo com o regime tributário, ou seja, a forma como serão apurados, sendo selecionado pela ação do Planejamento Tributário, seja ele, da empresa e/ou do contador.

### **2.2.7 - O Impacto do ICMS na Prestação de Serviços de Transporte Rodoviário de Cargas.**

Conforme Queiroz (2015), o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços) que compete aos estados da Federação, e que cada um deles legisla sobre o tal imposto, conforme

instituído pela CF (Constituição Federal) de 1988, determinando suas respectivas alíquotas sobre as seguintes operações (Queiroz, 2015):

*a) circulação de mercadorias;*

*b) prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal (excluídos os municipais sujeitos ao ISS e os internacionais, imunes e isentos);*

*c) prestação de serviços de comunicações.*

A incidência do ICMS ocorre no transporte rodoviário de cargas sobre as operações intermunicipais e interestaduais, pois para as operações em que o frete ocorre intramunicípio, o imposto incidente é o ISS.

Quando se afirma que os estados legislam sobre o ICMS, logo podemos falar a respeito da guerra fiscal que se instaura sobre eles, ou seja, um quer se sobre sair mais que o outro, instituindo recolhimentos antecipados antes do frete sair do Estado, entre outras operações que geralmente acontecem com mercadorias.

Na atividade de transporte rodoviário de cargas, o ICMS incide no Estado em que iniciar as operações, tendo que ser analisada a legislação daquele local. Garantindo assim ao estado a arrecadação do tributo.

Tomando como exemplo o Estado do Paraná onde a empresa Rodovico está localizada, o RICMS (Regulamento do ICMS do estado do Paraná), regulamentado pelo Decreto 7.871/2017, determina:

*Art. 24. O local da operação ou da prestação, para os efeitos da cobrança do imposto e definição do estabelecimento responsável, é (art. 22 da Lei n. 11.580, de 14 de novembro de 1996):*

*II - Tratando-se de prestação de serviço de transporte:*

- a) onde se encontre o veículo transportador, quando em situação irregular pela falta de documentação fiscal ou quando acompanhada de documentação fiscal inidônea;*
- b) o do estabelecimento destinatário do serviço, na hipótese do inciso XIII do "caput" do art. 7º deste Regulamento;*
- c) onde tenha início à prestação, nos demais casos.*

Dessa forma o Fisco Estadual garante a arrecadação por meio de lei, garantindo a receita mensal para o caixa do mesmo. Fazendo com que o contribuinte, mesmo não tendo inscrição estadual no estado em que iniciou o transporte, faça o recolhimento antecipado do tributo.

Existem dois Regimes Tributários de ICMS em que as empresas de Transportes podem optar:

- a) Regime Normal, em que o contribuinte pode abater o ICMS das compras de combustível, peças, compras de bens (imobilizado) do valor do seu débito, gerando assim, o valor a recolher no mês.
- b) Lucro Presumido, em que a transportadora presumirá um crédito de 20% sobre o valor do débito, gerando assim, um valor a recolher mensal do ICMS.

Ainda de acordo com o mesmo RICMS:

*Art. 46 Aos prestadores de SERVIÇO DE TRANSPORTE, exceto aéreo, no percentual de 20% (vinte por cento) do valor do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS devido na prestação, que será adotado, opcionalmente pelo contribuinte, em substituição ao sistema de tributação normal (Convênio ICMS 106/1996).*

A escolha do Regime Tributário mais adequado para o contexto da empresa deverá ser analisada em um Planejamento Tributário lícito, ou seja, legal, diante dos valores que a empresa movimentava mensalmente, e do contexto que se apresenta.



### **2.2.8 – Formas de Regimes e Apurações dos Tributos na Atividade de Transporte**

A partir do modelo tributário para cada atividade, e o sistema tributário a que cada organização está enquadrado, podendo ser lucro real, presumido ou simples nacional, determina em parte o resultado final das operações.

E em alguns casos, a incidência dos tributos é o grande inviabilizador das negociações.

A decisão quanto ao sistema de tributação é possível dentro de determinadas faixas de receita bruta, dando certa flexibilidade quanto ao planejamento tributário. Conforme texto dado pela lei 12.814/2013 empresas com receita bruta total igual ou inferior a R\$ 78 milhões têm a opção de optar pelo lucro presumido, opção está vantajosa se a margem de lucro da empresa for superior a margem de presunção, e que não tenham geração significativa de créditos de PIS e COFINS.

Contudo, a utilização do lucro real pode ser mais vantajosa para a empresa com margens menores e com utilização intensa de insumos, que podem gerar créditos reduzindo o percentual destes tributos, mesmo que nominalmente o percentual sobre a receita seja maior. Sendo escolhido este regime pela maioria das empresas que possuem grande movimentação de receitas e despesas.

Empresas com faturamento superior a R\$ 78 milhões não tem a opção de lucro presumido, e devem fazer a apuração com base no lucro real (Lei 12.814/2013), consequentemente utilizam a metodologia de cálculo com alíquotas de PIS e COFINS maiores, se utilizando de créditos sobre insumos.

Ainda, pode-se citar o enquadramento pelo Simples Nacional, porém, em na maioria das transportadoras, aquelas que têm grande movimentação, é inviável, pois é um regime especial para empresas menores que não possibilitam a dedução das despesas em nenhum de seus tributos.

Diante deste contexto, de acordo com Oliveira (2013) o planejamento tributário orientado e lícito, é a forma legal de reduzir a carga tributária, não se confundindo com sonegação fiscal, sendo uma maneira de direcionar uma empresa diante do contexto tributário brasileiro.

Portanto, não basta apenas reduzir a carga tributária conforme a necessidade da empresa, mas sim, reduzir conforme previsto em lei para cada situação e regime tributário.

### **2.2.9- A Prática da Comercialização da Soja e a Realidade Tributária**

O setor da comercialização do grão da soja, na realidade atual de mercado, se desenvolveu, modernizou-se e profissionalizou-se, criando novas formas de negociação do grão.

O fluxo tradicional da comercialização de grãos ocorre a partir da colheita pelo produtor, que vende a um intermediário, empresa que comercializa o grão para mercado interno e para exportação, conduzido por uma *tradingcompany*, que intermedia a operação de exportação do produto.

Normalmente, o transporte dos grãos entre o comerciante e as *tradings* é feito por empresas transportadoras de cargas, cuja carga tributária sobre os fretes tem provocado forte erosão de suas margens.

Mais recentemente, adicional à atividade de frete pela emissão do Conhecimento de Transporte de Cargas Eletrônico cobrado pelo valor do transporte, o setor de transporte de cargas inovou pela incorporação da atividade de comercialização de grãos em seu objeto social.

Nesse modelo, o transportador passa a atuar também como um novo intermediador entre o comerciante e a *trading*, com objetivo específico de aproveitamento do ICMS que em circunstâncias normais de venda direta para *trading*, não ocorria devido ao produto ser destinado à exportação.

A passagem do produto pela comercializadora do transportador e emissão de uma nova nota fiscal de saída, possibilita ao comerciante o destaque do ICMS, e sua transferência para a transportadora.

Essa matéria tributária, tratada como diferimento de ICMS sobre a venda para exportação é regulamentado pelo Art. 31, Item 71 e 72 do RICMS (Regulamento do ICMS do estado do Paraná), Decreto 7.871/2017.

Esse modelo vem sendo implementado por alguns transportadores de cargas do segmento e evidencia uma possível alternativa para a Rodovico Transportes, pelas suas características e atuação no segmento de transporte de soja. Não obstante, dado a imbricação tributária a que a atividade está sujeita e a complexidade operacional e financeira para sua implementação, o objetivo deste projeto é justamente analisar e avaliar a viabilidade da agregação de uma comercializadora às atividades da empresa.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

A metodologia da pesquisa, segundo Castro (2002), é o espaço no qual se devem traçar os meios necessários à observação da realidade de modo sistemático e disciplinado, no sentido de observar os fatos, analisar as relações entre eles e, finalmente, responder ao problema da pesquisa que representa, para o pesquisador, uma lacuna no conhecimento. Castro (2002) e Gil (1999) explicitam três tipos de pesquisas.

- As Pesquisas Exploratórias têm como finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Geralmente é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Dos tipos de pesquisa, é o que apresenta menor rigidez no planejamento, envolvendo geralmente levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.
- Nas Pesquisas Descritivas, o objeto de investigação é parcialmente conhecido. As pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinado grupo ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve planejamento mais rigoroso e técnicas padronizadas de coleta de dados. As pesquisas descritivas são as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc.
- As Pesquisas Explicativas têm como preocupação fundamental identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento acerca da realidade, por explicar a razão das coisas. Por esse motivo, e também o mais complexo, já que é grande o risco de cometer erros. GIL

(1999) afirma que o conhecimento científico está fundamentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos, sem, contudo, desmerecer as pesquisas exploratórias e descritivas, que são normalmente etapa prévia indispensável à obtenção de explicações científicas.

Em relação à estratégia da pesquisa, cabe ao pesquisador avaliar as possibilidades em relação a duas possibilidades. A primeira, denominada Pesquisa Qualitativa, cuja preocupação é focada para apreender os fatos e fenômenos, e não meramente registrá-los ou descrevê-los. É voltada para a percepção da realidade. O tipo mais comum de pesquisa qualitativa em ciências sociais é o Estudo de Caso. O segundo tipo é a Pesquisa Quantitativa, que expressa uma forte preocupação com a mensuração e o estabelecimento de relações e determinações de alguns fatos ou fenômenos da realidade social.

A pesquisa realizada nesse trabalho pode ser classificada como qualitativa. A escolha dessa metodologia deve-se ao fato de seu foco estar voltado para realidade e fatos já experimentados por outras empresas com a finalidade de aprendizado com suas experiências e como suporte para criação de um cenário para a viabilidade do estudo proposto neste trabalho.

A aplicação da entrevista foi presencial, com empresas que atuam na modalidade de comercializadora de soja.

A escolha pelas duas empresas se deu pelo seu conhecimento e experiência adquirida na aplicação da hipótese estudada neste trabalho, inclusive pela sua posição geográfica similar à da Rodovico Transportes Rodoviários de Carga. Ainda que tenham disponibilizado seus principais executivos para o desenvolvimento das pesquisas, por questões de confidencialidade, o grupo foi solicitado a não divulgar o nome das empresas, aqui denominadas A e B.

A empresa “A” está constituída no mercado desde 1985, é líder no mercado logístico e especializada no agronegócio, capacidade mercadológica em mais de 17 regiões do país. A empresa tem vasta experiência no ramo de transporte e nos últimos anos incluiu a atividade de comércio de grãos.

A empresa “B” oferece serviços de armazenagem, transporte e comercialização de grãos para cooperativas, indústrias alimentícias, usinas de cana-de-açúcar, produtores rurais, entre

outros. Devido à disponibilidade de caixa, decidiram pela análise de alternativas de investimentos para melhorar sua rentabilidade.

A organização do modelo de entrevista foi a de um questionário semiestrutura do composto por 8 perguntas, com o objetivo de explorar o processo de implementação, as necessidades técnicas, operacionais, organizacionais e financeiras, a avaliação dos resultados e as preocupações estratégicas em relação à comercialização de grãos e o futuro do negócio.

A opção por esse instrumento foi avaliada como adequada para a obtenção de um posicionamento prático quanto à hipótese da implementação da comercialização de grãos. As entrevistas permitiram mensurar a viabilidade, riscos do negócio, complexidade e necessidade de capital de giro.

#### **4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO**

##### **4.1 – Benchmarking e Realidade Organizacional**

O Instrumento para o levantamento de dados foi um questionário com perguntas semiestruturadas com o objetivo de abordar os seguintes aspectos;

- 1) Quais os riscos relevantes?
- 2) De que forma a operação de comercialização de soja representa um diferencial para o cliente?
- 3) Qual o capital de giro necessário para a operação de soja?
- 4) Qual a complexidade da operação nos quesitos comercial, tributário e financeiro?
- 5) A operação de comercialização tem se demonstrado viável, quanto à rentabilidade e geração de caixa?
- 6) Em positivo à questão 5, quais as melhorias ou inovações para a operação e em negativo qual a ação recomendada?
- 7) Dado a experiência vivenciada pela empresa, quais as possíveis recomendações sobre a parte tributária e de controle para uma nova empresa no segmento?
- 8) Qual a visão de futuro da empresa para a atividade de Comercialização de Grãos?

##### **5.2 – Resultados do Benchmarking**

As empresas pesquisadas apresentaram respostas semelhantes às questões, sendo frisado por ambas o risco de inadimplência com fator importante para manutenção do capital de giro positivo, caso exista inadimplência da comercializadora, ou recebimentos com prazos superiores aos prazos negociados com o fornecedor.

Nesses casos, a transportadora precisa arcar com os valores a pagar sem ter recebido, o que irá forçar o caixa para cobrir a operação, negociar prazos ou buscar empréstimos bancários, onde os juros vão contribuir para redução das margens trazendo prejuízo a operação.

Foi salientado o risco de avarias ou perdas de cargas, consequência de cargas mal colocadas, cargas excessivas, não fixar as lonas de forma adequada o caminhão e as condições das rodovias pelo país, problema que aumenta proporcionalmente à distância percorrida do produtor até o armazém de descarga, além do risco de acidentes onde se perde grande quantidade de carga a um custo assumido pela transportadora.

Quanto ao diferencial trazido para o cliente citam a possibilidade de realização do crédito de ICMS que não ficará acumulado e será transferido para a transportadora, visto que os clientes comumente acumulam créditos superiores aos seus débitos, representando um excesso de crédito que acaba não trazendo benefício nenhum a curto prazo para sua operação.

Em relação ao capital de giro ambas empresas tiveram que utilizar capital de giro gerado por outras atividades para viabilizar a operação de comercialização de soja no início, devido aos riscos já citados anteriormente, embora ambas não tenham citado um valor ou indicador exato de mensuração de capital de giro pelos relatos entendemos que seria necessário disponibilidades para cobertura de pelo menos um ciclo financeiro completo, ou seja, um valor correspondente a cobertura das operações desde a carga do caminhão até o pagamento e o recebimento do seu cliente, que irá variar de acordo com os prazos estipulados de empresa para empresa.

Resumidamente, se a empresa opera com um período onde desde a carga até o recebimento da comercializadora se tem 45 dias, o recomendável é que haja disponibilidades para cobrir a operação por esses 45 dias caso o recebimento da comercializadora não ocorra, o percentual não precisará ser de 100%, neste caso um estudo com base na quantidade, representatividade e poder de pagamento da comercializadora deverá ser levado em conta.

Quanto à complexidade, ambas concordam que é necessária contratação de pessoas da área comercial e tributária específicas para o segmento, devido a sua complexidade e diferenciação

do segmento de transporte de cargas que ambas operavam, ao contrário da parte financeira que pode ser administrada pela estrutura já existente.

Em relação a viabilidade concluiu-se nas entrevistas que a rentabilidade é prejudicada pela pequena margem e em alguns casos até com margem negativa na compra e venda dos grãos.

A operação é viabilizada apenas pelos créditos de ICMS recebidos, que irão compensar o efeito fraco de caixa com a redução do ICMS a pagar, contudo, concordam que a operação não é tão viável e rentável como esperavam quando planejaram inserir esse segmento dentro dos serviços prestados.

Mesmo a operação não sendo tão viável como esperavam, as empresas destacam pontos positivos como incremento de faturamento de forma significativa trazendo valor para seu cliente, que pode tirar proveito do excesso de ICMS, antes não aproveitado.

Operacionalmente, uma recomendação é a de guardar a declaração de exportação para comprovar que a mercadoria realmente vai para exportação, necessário para a obtenção do benefício fiscal da mercadoria destinada à exportação.

Quanto a visão de futuro está monitorando a performance dos serviços e esperando melhoras nos preços de venda dos grãos para comercialização, caso contrário consideram reavaliar a viabilidade da operação, com possível descontinuidade.

Diante das informações coletadas, percebe-se que a empresa deve implementar uma estrutura comercial e fiscal dedicada ao segmento, em específico, e contar com uma estrutura financeira saudável para mitigar os riscos identificados, principalmente de inadimplências.

Nas pesquisas, as empresas foram unânimes em afirmar que o modelo de comercialização de grãos traz um resultado bastante questionável operacionalmente e aquém das expectativas, compensado pelo planejamento tributário pela utilização dos créditos de ICMS.

Foi identificado um possível aumento de volumes e receitas que podem dar ganhos de escala nas negociações de fretes, porém com crescimento relativo muito baixo e de longo prazo.

Dessa forma, a empresa “A” indicou que investe na atividade de comercialização com foco na ampliação do volume de negócios, deduzindo-se que o seu ganho está mais para o crescimento e obtenção de escala e menos na comercialização.

A empresa “B”, pelo menor porte, baixa capacidade financeira e conservadorismo, indicou ganhos muito reduzidos, e devido à complexidade da operação e do mercado, e pouca atratividade quanto a futuros ganhos e crescimento, considera eventualmente descontinuar essa atividade adicional.

### **5.3 - A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA**

O Setor de Transporte Rodoviário de Cargas, em que está inserido a Rodovico Transportes, vem passando por um cenário difícil e complexo, tanto nas negociações comerciais, quanto financeiras, impactando no setor como um todo.

Primeiramente, ao negociar o frete com o cliente, sendo o transporte o último item da cadeia da comercialização e/ou industrialização do produto ou serviço, a transportadora sofre com as margens baixas, que em muitas vezes não cobre os custos para efetuar o serviço, pois é neste momento que o cliente tenta ganhar margem no produto e/ou serviço revendido, afinal o frete é tratado como um mero custo para o cliente.

Considerando que a transportadora tende a baixar as margens, e nesta margem o ICMS já está embutido, a empresa sofre com a carga tributária, impactando no fluxo de caixa. Pois muitas vezes não detêm de valores monetários para o posterior pagamento deste imposto ao Fisco.

Desta forma, a empresa financia a operação do cliente, pelo fato do longo prazo de recebimento praticado pelos clientes e pelo mercado, sendo este, de aproximadamente de 30 a 60 dias. Para isso, ao fechar o contrato com o cliente, a transportadora custeia o frete de forma antecipada, o qual inclui pagamento de impostos, combustível, manutenção, funcionários e despesas administrativas necessárias para que a operação aconteça.

Com isso, a empresa precisa sobrelevar os preços e manter capital de giro para dar continuidade das operações. Porém, o problema está diretamente ligado a negociação com o cliente, pois se a margem não cobre os custos, a empresa não tem como se manter e gerar ganhos financeiros e automaticamente manter dinheiro em caixa para financiar o capital de



giro. Para isso, a organização precisa estudar estratégias mercadológicas, financeiras, tributárias, administrativas para se manter no mercado.

Diante deste contexto, já foram implementados alguns processos, investimentos em pessoas capacitadas, contratação de consultorias, bem como, mantendo-se sempre atento às mudanças do mercado.

Diante de todas estas dificuldades citadas acima, em que o setor e o país enfrentam acima da atual crise econômica, percebeu-se que é necessário se reinventar buscando novos mercados e novas estratégias principalmente tributárias e financeiras.

Para isso, a empresa vem gerando mudanças, como por exemplo, diminuindo a contratação de motoristas terceiros, denominada terceirização no ramo de transporte, passando a efetuar a aquisição de veículos para a frota, pois desta forma a organização consegue ter uma rentabilidade maior.

Mas, a ação anterior não seria suficiente para se restabelecer no mercado, por isso, foram analisadas e buscadas as práticas e novas tendências de mercado, com o objetivo de buscar a competitividade, abrangência, e principalmente maior rentabilidade nas operações. Surgindo assim, a oportunidade de atuar em novo nicho de mercado, sendo este a comercialização de grãos juntamente com o Transporte Rodoviário de Cargas.

Atualmente a Rodovico Transportes está enquadrada no Regime Tributário Lucro Real para apuração dos tributos federais, ou seja, este que se deduz as despesas permitidas em lei para apuração do PIS e COFINS, e que sobre a diferença da receita e as devidas despesas são recolhidos os tributos. Nestes dois tributos a atividade da comercialização da soja não irá impactar, pois conforme a Lei 12.865/2013, Art. 29, o recolhimento é suspenso.

Já para o IRPJ e CSLL que é apurado sobre o lucro contábil, terá o impacto da nova atividade, pois não há previsão de não incidência para esta nova atividade. Ainda será apurado juntamente com a atividade de transporte, pois como estamos falando em um único CNPJ o resultado é unificado.

O impacto maior será no ICMS que é o foco da viabilidade do projeto. Atualmente, a Rodovico Transportes apura o ICMS pelo Regime Presumido para a atividade de transporte, o qual é presumido um valor de 80% do valor do débito a pagar. Com a nova atividade o regime não terá alteração, apenas será apurado o resultado da nova atividade por meio de débitos, resultante do ICMS destacado nas notas fiscais referente às saídas, deduzindo os créditos, resultante do ICMS destacado nas notas fiscais referente às compras. E este valor da diferença será gerado o débito a pagar de ICMS. Porém, neste caso, terá apenas a apropriação dos créditos, pois como será vendida a mercadoria para exportação por meio da *trading* não ocorrerá o débito do imposto.

Nesse contexto, o ICMS será apurado de forma unificada para o Fisco Estadual, ou seja, o serviço de transporte de cargas e a comercialização da soja serão apurados por meio de uma única Inscrição Estadual.

## 6 - ANÁLISE DE VIABILIDADE

Diante do contexto para demonstração das Viabilidades Financeira e Tributária. Foi analisada a média de ICMS que a empresa paga mensalmente, com base no ano calendário de 2017, pois a empresa mantém uma sazonalidade mensal, que se repete ano a ano.

Segue a tabela abaixo para demonstração dos valores desembolsados de ICMS somente com a operação de transporte rodoviário de cargas:

ICMS PAGOS 2017		
PR		
COMPETÊNCIA	TRIBUTO	
01/2017	R\$	74.176,48
02/2017	R\$	21.517,96
03/2017	R\$	77.131,55
04/2017	R\$	30.469,34
05/2017	R\$	48.939,82
06/2017	R\$	56.111,20
07/2017	R\$	275.577,84
08/2017	R\$	379.628,89

09/2017	R\$	260.270,17
10/2017	R\$	266.595,28
11/2017	R\$	206.600,52
12/2017	R\$	221.578,02
TOTAL	R\$	1.918.597,07

Posteriormente, foi analisado o volume de sacas de soja que a empresa Rodovico teria que comprar mensalmente com o crédito de ICMS para suprir o valor do imposto, demonstrando o valor da compra e o valor do crédito de ICMS. Por conseguinte, o valor da venda da soja, a incidência do imposto e apuração final, que abrange o ICMS da compra e da venda.

<b>CENÁRIO MENSAL 03/2018</b>		
<b>Compra 9.000 sacas</b>		
Compra de 9.000 sacas de soja (Valor unitário de 66,00)	R\$	594.000,00
Crédito de ICMS 12%	R\$	71.280,00
<b>Total da compra</b>	<b>R\$</b>	<b>665.280,00</b>
<b>1ª Nota Fiscal da operação</b>		
<b>Empresa X vende para a Vicolog</b>		
<b>CFOP 6.102 / 5.102 - Venda de mercadoria para comercialização</b>		
<b>Venda</b>		
Venda de 9.000 sacas de soja (Valor unit. 70,00)	R\$	630.000,00
Débito ICMS	R\$	-
<b>Total da venda</b>	<b>R\$</b>	<b>630.000,00</b>
<b>2ª Nota fiscal da operação</b>		

<b>Vicolog vende para a Cargill, Bunge, etc.</b>		
<b>CFOP 6.502- Venda de mercadoria para exportação</b>		
<b>APURAÇÃO ICMS</b>		
Crédito	R\$	71.280,00
Débito	R\$	-
<b>Saldo credor a compensar em 03/2018</b>	<b>R\$</b>	<b>71.280,00</b>

<b>CENÁRIO MENSAL 04/2018</b>		
<b>Compra 3.500 sacas</b>		
Compra de 3.500 sacas de soja (Valor unit. 66,00)	R\$	231.000,00
Crédito de ICMS	R\$	27.720,00
<b>Total da compra</b>	<b>R\$</b>	<b>258.720,00</b>
<b>1ª Nota Fiscal da operação</b>		
<b>Empresa X vende para a Vicolog</b>		
<b>CFOP 6.102 / 5.102 - Venda de mercadoria para comercialização</b>		
<b>Venda</b>		
Venda de 3.500 sacas de soja (Valor unit. 70,00)	R\$	245.000,00
Débito ICMS	R\$	-
<b>Total da venda</b>	<b>R\$</b>	<b>245.000,00</b>
<b>2ª Nota fiscal da operação</b>		
<b>Vicolog vende para a Cargill, Bunge, etc.</b>		
<b>CFOP 6.502- Venda de mercadoria para exportação</b>		
<b>APURAÇÃO ICMS</b>		
Crédito	R\$	27.720,00
Débito	R\$	-
<b>Saldo credor a compensar em 04/2018</b>	<b>R\$</b>	<b>27.720,00</b>

<b>CENÁRIO MENSAL 05/2018</b>		
<b>Compra 5.500 sacas</b>		
Compra de 5.500 sacas de soja (Valor unit. 66,00)	R\$	63.000,00
Crédito de ICMS	R\$	3.560,00
<b>Total da compra</b>	<b>R\$</b>	<b>406.560,00</b>
<b>1ª Nota Fiscal da operação</b>		

<b>Empresa X vende para a Vicolog</b>		
<b>CFOP 6.102 / 5.102 - Venda de mercadoria para comercialização</b>		
<b>Venda</b>		
Venda de 5.500 sacas de soja (Valor unit. 70,00)	R\$	385.000,00
Débito ICMS	R\$	-
<b>Total da venda</b>	<b>R\$</b>	<b>385.000,00</b>
<b>2ª Nota fiscal da operação</b>		
<b>Vicolog vende para a Cargill, Bunge, etc.</b>		
<b>CFOP 6.502- Venda de mercadoria para exportação</b>		
<b>APURAÇÃO ICMS</b>		
Crédito	R\$	43.560,00
Débito	R\$	-
<b>Saldo credor a compensar em 05/2018</b>	<b>R\$</b>	<b>43.560,00</b>

<b>CENÁRIO MENSAL 06/2018</b>		
<b>Compra 6.500 sacas</b>		
Compra de 6.500 sacas de soja (Valor unit. 66,00)	R\$	429.000,00
Crédito de ICMS	R\$	51.480,00
<b>Total da compra</b>	<b>R\$</b>	<b>480.480,00</b>
<b>1ª Nota Fiscal da operação</b>		
<b>Empresa X vende para a Vicolog</b>		
<b>CFOP 6.102 / 5.102 - Venda de mercadoria para comercialização</b>		
<b>Venda</b>		
Venda de 6.500 sacas de soja (Valor unit. 70,00)	R\$	455.000,00
Débito ICMS	R\$	-
<b>Total da venda</b>	<b>R\$</b>	<b>455.000,00</b>
<b>2ª Nota fiscal da operação</b>		
<b>Vicolog vende para a Cargill, Bunge, etc.</b>		
<b>CFOP 6.502- Venda de mercadoria para exportação</b>		
<b>APURAÇÃO ICMS</b>		
Crédito	R\$	51.480,00
Débito	R\$	-
<b>Saldo credor a compensar em 06/2018</b>	<b>R\$</b>	<b>51.480,00</b>

<b>CENÁRIO MENSAL 07/2018</b>		
<b>Compra 33.000 sacas</b>		
Compra de 33.000 sacas de soja (Valor unit. 66,00)	R\$	2.178.000,00
Crédito de ICMS	R\$	261.360,00
<b>Total da compra</b>	<b>R\$</b>	<b>2.439.360,00</b>
<b>1ª Nota Fiscal da operação</b>		
<b>Empresa X vende para a Vicolog</b>		
<b>CFOP 6.102 / 5.102- Venda de mercadoria para comercialização</b>		
<b>Venda</b>		
Venda de 33.000 sacas de soja (Valor unit. 70,00)	R\$	2.310.000,00
Débito ICMS	R\$	-
<b>Total da venda</b>	<b>R\$</b>	<b>2.310.000,00</b>
<b>2ª Nota fiscal da operação</b>		
<b>Vicolog vende para a Cargill, Bunge, etc.</b>		
<b>CFOP 6.502- Venda de mercadoria para exportação</b>		
<b>APURAÇÃO ICMS</b>		
Crédito	R\$	261.360,00
Débito	R\$	-
<b>Saldo credor a compensar em 07/2018</b>	<b>R\$</b>	<b>261.360,00</b>

<b>CENÁRIO MENSAL 08/2018</b>		
<b>Compra 45.000 sacas</b>		
Compra de 45.000 sacas de soja (Valor unit. 66,00)	R\$	2.970.000,00
Crédito de ICMS	R\$	356.400,00
<b>Total da compra</b>	<b>R\$</b>	<b>3.326.400,00</b>
<b>1ª Nota Fiscal da operação</b>		
<b>Empresa X vende para a Vicolog</b>		
<b>CFOP 6.102 / 5.102 - Venda de mercadoria para comercialização</b>		
<b>Venda</b>		
Venda de 45.000 sacas de soja (Valor unit. 70,00)	R\$	3.150.000,00
Débito ICMS	R\$	-
<b>Total da venda</b>	<b>R\$</b>	<b>3.150.000,00</b>
<b>2ª Nota fiscal da operação</b>		

<b>Vicolog vende para a Cargill, Bunge, etc.</b>		
<b>CFOP 6.502- Venda de mercadoria para exportação</b>		
<b>APURAÇÃO ICMS</b>		
Crédito	R\$	356.400,00
Débito	R\$	-
<b>Saldo credor a compensar em 08/2018</b>	<b>R\$</b>	<b>356.400,00</b>

<b>CENÁRIO MENSAL 09/2018</b>		
<b>Compra 30.000 sacas</b>		
Compra de 30.000 sacas de soja (Valor unit. 66,00)	R\$	1.980.000,00
Crédito de ICMS	R\$	237.600,00
<b>Total da compra</b>	<b>R\$</b>	<b>2.217.600,00</b>
<b>1ª Nota Fiscal da operação</b>		
<b>Empresa X vende para a Vicolog</b>		
<b>CFOP 6.102 / 5.102 - Venda de mercadoria para comercialização</b>		
<b>Venda</b>		
Venda de 30.000 sacas de soja (Valor unit. 70,00)	R\$	2.100.000,00
Débito ICMS	R\$	-
<b>Total da venda</b>	<b>R\$</b>	<b>2.100.000,00</b>
<b>2ª Nota fiscal da operação</b>		
<b>Vicolog vende para a Cargill, Bunge, etc.</b>		
<b>CFOP 6.502- Venda de mercadoria para exportação</b>		
<b>APURAÇÃO ICMS</b>		
Crédito	R\$	237.600,00
Débito	R\$	-
<b>Saldo credor a compensar em 09/2018</b>	<b>R\$</b>	<b>237.600,00</b>

<b>CENÁRIO MENSAL 10/2018</b>		
<b>Compra 33.000 sacas</b>		
Compra de 33.000 sacas de soja (Valor unit. 66,00)	R\$	2.178.000,00
Crédito de ICMS	R\$	261.360,00
<b>Total da compra</b>	<b>R\$</b>	<b>2.439.360,00</b>

<b>1ª Nota Fiscal da operação</b>		
<b>Empresa X vende para a Vicolog</b>		
<b>CFOP 6.102 / 5.102 - Venda de mercadoria para comercialização</b>		
<b>Venda</b>		
Venda de 33.000 sacas de soja (Valor unit. 70,00)	R\$	2.310.000,00
Débito ICMS	R\$	-
<b>Total da venda</b>	<b>R\$</b>	<b>2.310.000,00</b>
<b>2ª Nota fiscal da operação</b>		
<b>Vicolog vende para a Cargill, Bunge, etc.</b>		
<b>CFOP 6.502- Venda de mercadoria para exportação</b>		
<b>APURAÇÃO ICMS</b>		
Crédito	R\$	261.360,00
Débito	R\$	-
<b>Saldo credor a compensar em 10/2018</b>	<b>R\$</b>	<b>261.360,00</b>

<b>CENÁRIO MENSAL 11/2018</b>		
<b>Compra 25.000 sacas</b>		
Compra de 25.000 sacas de soja (Valor unit. 66,00)	R\$	1.650.000,00
Crédito de ICMS	R\$	198.000,00
<b>Total da compra</b>	<b>R\$</b>	<b>1.848.000,00</b>
<b>1ª Nota Fiscal da operação</b>		
<b>Empresa X vende para a Vicolog</b>		
<b>CFOP 6.102 / 5.102 - Venda de mercadoria para comercialização</b>		
<b>Venda</b>		
Venda de 25.000 sacas de soja (Valor unit. 70,00)	R\$	1.750.000,00
Débito ICMS	R\$	-
<b>Total da venda</b>	<b>R\$</b>	<b>1.750.000,00</b>
<b>2ª Nota fiscal da operação</b>		
<b>Vicolog vende para a Cargill, Bunge, etc.</b>		
<b>CFOP 6.502- Venda de mercadoria para exportação</b>		
<b>APURAÇÃO ICMS</b>		
Crédito	R\$	198.000,00
Débito	R\$	-



Saldo credor a compensar em 11/2018	R\$	198.000,00
-------------------------------------	-----	------------

CENÁRIO MENSAL 12/2018		
<b>Compra 27.000 sacas</b>		
Compra de 27.000 sacas de soja (Valor unit. 66,00)	R\$	1.782.000,00
Crédito de ICMS	R\$	213.840,00
<b>Total da compra</b>	<b>R\$</b>	<b>1.995.840,00</b>
<b>1ª Nota Fiscal da operação</b>		
<b>Empresa X vende para a Vicolog</b>		
<b>CFOP 6.102 / 5.102 - Venda de mercadoria para comercialização</b>		
<b>Venda</b>		
Venda de 27.000 sacas de soja (Valor unit. 70,00)	R\$	1.890.000,00
Débito ICMS	R\$	-
<b>Total da venda</b>	<b>R\$</b>	<b>1.890.000,00</b>
<b>2ª Nota fiscal da operação</b>		
<b>Vicolog vende para a Cargill, Bunge, etc.</b>		
<b>CFOP 6.502- Venda de mercadoria para exportação</b>		
<b>APURAÇÃO ICMS</b>		
Crédito	R\$	213.840,00
Débito	R\$	-
<b>Saldo credor a compensar em 12/2018</b>	<b>R\$</b>	<b>213.840,00</b>

Diante da explanação acima, demonstra que na operação da compra da soja a empresa tem o crédito do ICMS, e não possui o débito na venda. Essa prática é legal, amparada por legislação Federal. Sendo dessa forma benéfica para a empresa tributariamente, pois esse saldo credor é acumulado mês a mês.

Por conseguinte, serão evidenciadas as provisões dos valores de ICMS apurados mensalmente, composto pelos seguintes valores: Saldo devedor do ICMS derivado da atividade de transporte, deduzindo o crédito derivado da compra da soja, resultando em um valor a pagar mensal, e por fim, o comparativo entre os valores de 2017 abrangidos somente pela atividade de transporte, e 2018 abrangidos pela atividade de transporte e comercialização da soja.

03/2018		
Saldo devedor transporte	R\$	77.131,55
Crédito compra soja	R\$	71.280,00
Valor a pagar	R\$	5.851,55
04/2018		
Saldo devedor transporte	R\$	30.469,34
Crédito compra soja	R\$	27.720,00
Valor a pagar	R\$	2.749,34
05/2018		
Saldo devedor transporte	R\$	48.939,82
Crédito compra soja	R\$	43.560,00
Saldo a pagar	R\$	5.379,82
06/2018		
Saldo devedor transporte	R\$	56.111,20
Crédito compra soja	R\$	51.480,00
Saldo a pagar	R\$	4.631,20
07/2018		
Saldo devedor transporte	R\$	275.577,84
Crédito compra soja	R\$	261.360,00
Saldo a pagar	R\$	14.217,84
08/2018		
Saldo devedor transporte	R\$	379.628,89
Crédito compra soja	R\$	356.400,00
Saldo a pagar	R\$	23.228,89
09/2018		
Saldo devedor transporte	R\$	260.270,17
Crédito compra soja	R\$	237.600,00
Saldo a pagar	R\$	22.670,17
10/2018		
Saldo devedor transporte	R\$	266.595,28
Crédito compra soja	R\$	261.360,00
Saldo a pagar	R\$	5.235,28
11/2018		
Saldo devedor transporte	R\$	206.600,52
Crédito compra soja	R\$	198.000,00
Saldo a pagar	R\$	8.600,52
12/2018		
Saldo devedor transporte	R\$	221.578,02
Crédito compra soja	R\$	213.840,00
Saldo a pagar	R\$	7.738,02

Resultado ICMS 2018		
Débito ICMS	R\$	1.822.902,63
Crédito ICMS	R\$	1.722.600,00
Saldo a pagar	R\$	100.302,63

Comparativo ICMS 2017 x 2018		
<b>Débito em 2017</b>	R\$	<b>1.822.902,63</b>
<b>Débito em 2018</b>	R\$	<b>100.302,63</b>
<b>Diferença</b>	R\$	<b>1.722.600,00</b>

Nota-se que o débito em 2017 foi consideravelmente maior que em 2018 em decorrência da implantação da comercialização da soja.

Para implementação da nova atividade, verificou-se que precisa ser analisado a viabilidade econômico-financeira, sendo assim, se a empresa terá uma receita considerável, e o valor da compra da soja é maior do que a venda, deverá ser analisado também por um demonstrativo contendo as informações dos desembolsos de caixa e ganhos financeiros.

Com isso, segue o demonstrativo com as informações de saídas e desembolso do caixa:

Março/2018	
Caixa	
Compra (Saída caixa)	R\$ 665.280,00
Venda (Entrada caixa)	R\$ 630.000,00
Saldo Caixa	-R\$ 35.280,00
Apuração ICMS	
Débito ICMS	R\$ 77.131,55
Crédito ICMS	R\$ 71.280,00
Saldo a pagar	R\$ 5.851,55
<b>Resultado financeiro</b>	<b>R\$ 36.000,00</b>
Abril/2018	
Caixa	
Compra (Saída caixa)	R\$ 258.720,00
Venda (Entrada caixa)	R\$ 245.000,00
Saldo Caixa	-R\$ 13.720,00
Apuração ICMS	

Julho/2018	
Caixa	
Compra (Saída caixa)	R\$ 2.439.360,00
Venda (Entrada caixa)	R\$ 2.310.000,00
Saldo Caixa	-R\$ 129.360,00
Apuração ICMS	
Débito ICMS	R\$ 275.577,84
Crédito ICMS	R\$ 261.360,00
Saldo a pagar	R\$ 14.217,84
<b>Resultado financeiro</b>	<b>R\$ 132.000,00</b>
Agosto/2018	
Caixa	
Compra (Saída caixa)	R\$ 3.326.400,00
Venda (Entrada caixa)	R\$ 3.150.000,00
Saldo Caixa	-R\$ 176.400,00
Apuração ICMS	

Débito ICMS	R\$	30.469,34
Crédito ICMS	R\$	27.720,00
Saldo a pagar	R\$	2.749,34
<b>Resultado financeiro</b>	<b>R\$</b>	<b>14.000,00</b>
<b>Maio/2018</b>		
Caixa		
Compra (Saída caixa)	R\$	406.560,00
Venda (Entrada caixa)	R\$	385.000,00
Saldo Caixa	-R\$	21.560,00
Apuração ICMS		
Débito ICMS	R\$	48.939,82
Crédito ICMS	R\$	43.560,00
Saldo a pagar	-R\$	5.379,82
<b>Resultado financeiro</b>	<b>R\$</b>	<b>22.000,00</b>
<b>Junho/2018</b>		
Caixa		
Compra (Saída caixa)	R\$	480.480,00
Venda (Entrada caixa)	R\$	455.000,00
Saldo Caixa	-R\$	25.480,00
Apuração ICMS		
Débito ICMS	R\$	56.111,20
Crédito ICMS	R\$	51.480,00
Saldo a pagar	R\$	4.631,20
<b>Resultado financeiro</b>	<b>R\$</b>	<b>26.000,00</b>

<b>Novembro/2018</b>	
Caixa	
Compra (Saída caixa)	R\$

Débito ICMS	R\$	379.628,89
Crédito ICMS	R\$	356.400,00
Saldo a pagar	R\$	23.228,89
<b>Resultado financeiro</b>	<b>R\$</b>	<b>180.000,00</b>
<b>Setembro/2018</b>		
Caixa		
Compra (Saída caixa)	R\$	2.217.600,00
Venda (Entrada caixa)	R\$	2.100.000,00
Saldo Caixa	-R\$	117.600,00
Apuração ICMS		
Débito ICMS	R\$	260.270,17
Crédito ICMS	R\$	237.600,00
Saldo a pagar	-R\$	22.670,17
<b>Resultado financeiro</b>	<b>R\$</b>	<b>120.000,00</b>
<b>Outubro/2018</b>		
Caixa		
Compra (Saída caixa)	R\$	2.439.360,00
Venda (Entrada caixa)	R\$	2.310.000,00
Saldo Caixa	-R\$	129.360,00
Apuração ICMS		
Débito ICMS	R\$	266.595,28
Crédito ICMS	R\$	261.360,00
Saldo a pagar	R\$	5.235,28
<b>Resultado financeiro</b>	<b>R\$</b>	<b>132.000,00</b>

	1.848.000,00
Venda (Entrada caixa)	R\$ 1.750.000,00
Saldo Caixa	-R\$ 98.000,00
Apuração ICMS	
Débito ICMS	R\$ 206.600,52
Crédito ICMS	R\$ 198.000,00
Saldo a pagar	R\$ 8.600,52
<b>Resultado financeiro</b>	<b>R\$ 100.000,00</b>
<b>Dezembro/2018</b>	
Caixa	
Compra (Saída caixa)	R\$ 1.995.840,00
Venda (Entrada caixa)	R\$ 1.890.000,00
Saldo Caixa	-R\$ 105.840,00
Apuração ICMS	
Débito ICMS	R\$ 221.578,02
Crédito ICMS	R\$ 213.840,00
Saldo a pagar	R\$ 7.738,02
<b>Resultado financeiro</b>	<b>R\$ 108.000,00</b>

Saldo em 31/12/2018		
Saldo em caixa	-R\$	<b>852.600,00</b>
Saldo negociação	R\$	<b>870.000,00</b>
<b>(=) Resultado Financeiro 2018 caixa + ICMS</b>	R\$	<b>17.400,00</b>

## 6.1 - FLUXO DE CAIXA

O quadro a seguir demonstra a projeção do Fluxo de caixa e que evidencia a necessidade de Capital de Giro para a nova atividade da empresa, com a geração de déficits.

<b>Projeção de Fluxo de Caixa RODOVICO Transportes</b>											
	março-18	abril-18	maio-18	junho-18	julho-18	agosto-18	setembro-18	outubro-18	novembro-18	dezembro-18	Total
	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto
<b>ENTRADAS OPERACIONAIS</b>	4.791.018	2.678.014	4.480.357	4.594.028	12.467.366	15.833.620	11.818.673	11.909.755	8.212.006	8.980.000	<b>85.764.836</b>
Clientes Transportadora	4.161.018	2.433.014	4.095.357	4.139.028	10.157.366	12.683.620	9.718.673	9.599.755	6.462.006	7.090.000	<b>70.539.836</b>
Comercialização Soja (Venda)	630.000	245.000	385.000	455.000	2.310.000	3.150.000	2.100.000	2.310.000	1.750.000	1.890.000	<b>15.225.000</b>
Outras Entradas											<b>0</b>
<b>SAÍDAS OPERACIONAIS</b>	4.604.182	2.548.189	4.647.500	4.396.591	12.540.938	15.796.029	11.239.870	11.467.955	8.216.601	9.279.418	<b>84.737.273</b>
Fornecedor Pagamento de Fretes	3.500.000	1.900.000	3.800.000	3.500.000	9.500.000	11.800.000	8.500.000	8.500.000	5.900.000	6.800.000	<b>63.700.000</b>
Salários, férias, diárias e encargos	331.770	292.000	292.000	292.000	246.000	232.000	222.000	222.000	222.000	222.000	<b>2.573.770</b>
Impostos - Trabalhistas - INSS - FGTS	30.000	67.000	100.000	68.000	80.000	58.000	40.000	40.000	40.000	40.000	<b>563.000</b>
Impostos - Tributários ICMS	77.132	30.469	48.940	56.111	275.578	379.629	260.270	266.595	206.601	221.578	<b>1.822.903</b>
Sinistro											<b>0</b>
Compra Soja Produtor	665.280	258.720	406.560	480.480	2.439.360	3.326.400	2.217.600	2.439.360	1.848.000	1.995.840	<b>16.077.600</b>
<b>GERAÇÃO DE CAIXA OPERACIONAL</b>	186.836	129.825	-167.143	197.437	-73.572	37.591	578.802	441.800	-4.595	-299.418	<b>1.027.563</b>
<b>INGRESSOS NÃO OPERACIONAIS</b>	78.363	203.101	58.560	51.480	261.360	356.400	237.600	261.360	198.000	213.840	<b>1.963.408</b>
Captação Empréstimos											<b>0</b>
Captação Desconto de Duplicatas											<b>0</b>
Crédito ICMS - Com. Soja	71.280	27.720	43.560	51.480	261.360	356.400	237.600	261.360	198.000	213.840	<b>1.765.944</b>
Outras Entradas Siscredi	7.083	175.381	15.000								<b>197.464</b>
<b>DESEMBOLSOS NÃO OPERACIONAIS</b>	219.000	219.000	233.000	430.000	410.000	460.000	460.000	474.000	494.000	494.000	<b>3.893.000</b>
Amortização Empréstimos											<b>0</b>
Financiamentos Veículos	121.000	121.000	121.000	196.000	196.000	299.000	299.000	299.000	299.000	299.000	<b>2.250.000</b>
Consortios contemplados											<b>0</b>
Consortios pendente											<b>0</b>
Juros Fornecedor											<b>0</b>
Juros e tarifas bancárias das c/c	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	<b>50.000</b>
Parcelamentos impostos	93.000	93.000	107.000	229.000	209.000	156.000	156.000	170.000	190.000	190.000	<b>1.593.000</b>
<b>Geração de Caixa não Operacional</b>	-140.637	-15.899	-174.440	-378.520	-148.640	-103.600	-222.400	-212.640	-296.000	-280.160	<b>-1.929.592</b>
<b>Saldo Inicial</b>	-306.535	-260.336	-146.410	-487.993	-669.076	-891.288	-957.297	-600.895	-371.735	-672.330	<b>-1.251.908</b>
<b>Saldo Final de Caixa</b>	-260.336	-146.410	-487.993	-669.076	-891.288	-957.297	-600.895	-371.735	-672.330	-1.251.908	<b>-2.153.937</b>

## 7. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

### 7.1- Proposta de Solução

O escopo do trabalho foi o de analisar em detalhes a viabilidade econômica, financeira e operacional para a implementação da atividade de comercialização de grãos na Rodovico Transportes, com a expectativa de validar essa hipótese como uma opção estratégica para o aprimoramento dos resultados da empresa e sua sustentabilidade.

Não obstante, as demandas operacionais mapeadas, o aprendizado com a pesquisa das bases conceituais, inclusive com o aprofundamento da avaliação do contexto tributário, bem como o *benchmarking* conduzido e os resultados dali depreendidos, e principalmente, a análise da viabilidade financeira, no seu conjunto indicam que a expectativa da solução inicialmente proposta, traz uma forte demanda de recursos financeiros adicionais, operacionais e de capital

intelectual, sem que ocorra uma geração positiva de caixa no curto prazo, conforme demonstrado na análise do fluxo de caixa.

Esse quadro conduz de forma realista, para uma definição pela inviabilidade da implementação da comercializadora, dado o cenário altamente competitivo em que a Rodovico opera e o seu baixo poder de barganha. Ainda que tenha um adequado equilíbrio financeiro, geração positiva de caixa e de rentabilidade, a Rodovico Transportes não dispõe de excesso de caixa para o investimento requerido, ainda que exista a possibilidade de geração futura num horizonte de mais longo prazo, portanto a cultura mais conservadora da empresa, aliada às boas práticas de gestão econômica, financeira e estratégica, indicam que ações mais pontuais na operação tradicional, trariam melhores efeitos financeiros e operacionais.

Dessa forma, ainda que o estudo tenha se constituído como um excelente processo de aprendizado e uso das técnicas para o desenvolvimento de um projeto aplicativo no sentido avaliar a viabilidade de iniciativas estratégicas, a proposta de solução que busca nesse estágio de negócios da Rodovico, pavimentar um caminho para a sua sustentabilidade da empresa, está focada para a implementação de iniciativas com impactos mais imediatos nas diversas áreas da empresa, tais como:

- Seleção de clientes com melhor qualidade de crédito para redução da inadimplência, geração de caixa e maior rentabilidade;
- Redução do custo da folha de pagamento e custo operacional com o fechamento de filiais sem rentabilidade;
- Terceirização de mão de obra de alguns funcionários do setor administrativo;
- Foco na frota própria e treinamento dos motoristas na condução econômica;
- Criação de um condomínio de serviços compartilhados, com o aproveitamento do amplo espaço da empresa, para oportunizar a geração de receita;
- Fechamento de contratos para transporte de produtos diferentes, como: roupas para uma lavanderia e leite.
- Otimização do pagamento do ICMS, pelo SISCREDA (sistema de controle da transferência e utilização de créditos acumulados) que permite a compra de ICMS de clientes, com deságio, e que possibilita a troca por frete e o abatimento dessa compra no saldo devedor do ICMS;

## 8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Analisado o cenário mercadológico e operacional da comercialização de grãos, foi verificado um cenário com fatores relevantes de grandes riscos não controláveis, demandando o conhecimento aprofundado de toda

=a cadeia de valor do grão, e não somente da parte da compra e venda do produto. Fatores como conhecimento do mercado, gestão de processos, regularidade da produção, custos, venda, impostos, ciclo financeiro, capital de giro e distribuição do produto.

Adicionalmente, há a necessidade de compreender a volatilidade dos preços da soja em função do período de safra (fevereiro a maio) e demandas dos mercados por se tratar de uma commodity.

Portanto é necessário ao produtor, comprador e que todos os envolvidos estejam a par das variáveis que podem resultar em sucesso ou fracasso do seu ano/safra. Acompanhando sempre a atualização do mercado, pois um bom tratamento e acesso à informação podem garantir maiores lucros resultando no sucesso do empreendimento.

Na essência, compreender todas as variáveis envolvidas desde o início da cadeia produtiva até a chegada do produto final no consumidor, o que foge ao 'core business' de uma transportadora de carga.

Por conseguinte, diante do estudo realizado, verifica-se que a implementação da atividade de comercialização da soja juntamente com o transporte rodoviário de cargas não será viável diante do cenário apresentado e da análise de viabilidade.

Os resultados apresentados não foram satisfatórios nos quesitos financeiros e tributário, dado que a empresa terá que desembolsar grande quantidade de caixa para suprir uma operação muito pouco rentável, e ainda, diante da proposta de solução acima, a empresa encontrou outros métodos, até mesmo tributário para suprir a estratégia fiscal e econômica da empresa.



## REFERÊNCIAS

- Araújo, C. A., & Matias, M. A. (02 de Fevereiro de 2013). *PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO NO SETOR DE TRANSPORTE*. Acesso em 22 de Abril de 2018, disponível em [PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO NO SETOR DE TRANSPORTE: blog.newtonpaiva.br/pos/wp-content/uploads/2013/02/E2-CONT-06.pdf](http://blog.newtonpaiva.br/pos/wp-content/uploads/2013/02/E2-CONT-06.pdf)
- Araujo, M. (2017). *O Segredo do Grão: O comercio de commodities*. Curitiba .
- Benedicto, S. (2004).
- Cet, F. L., & Detoni, G. (01 de Março de 2016). Acesso em 31 de Abril de 2018, disponível em Margens de comercialização do transporte rodoviário de grãos: uma análise dos fluxos originados no Mato Grosso: <http://esalqlog.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/2016/03/TN-Fabiana-e-Gabriel.pdf>
- Cet, F. L., & Detoni, G. (Março de 2016). *Margens de comercialização do transporte rodoviário de grãos: uma análise dos fluxos originados no Mato Grosso*. Acesso em 01 de maio de 2018, disponível em Margens de comercialização do transporte rodoviário de grãos: uma análise dos fluxos originados no Mato Grosso: [esalqlog.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/2016/11/SIICUSP-Gabriel-Fabiana.pdf](http://esalqlog.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/2016/11/SIICUSP-Gabriel-Fabiana.pdf)
- CHIAVENATO. (2004).
- Conab estima safra de grãos 2016/2017 em 238,7 milhões de toneladas*. (12 de setembro de 2017). Acesso em 07 de maio de 2018, disponível em <https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/noticia/2017/09/conab-estima-safra-de-graos-20162017-em-2387-milhoes-de-toneladas.html>
- Figueiredo, Kleber Fossati; Fleury, Paulo Fernando; Wanke, Peter;. (2009). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. São Paulo, SP, Brasil: Atlas.
- Gomes, M. J., & Moraes, L. S. (s.d.). *IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA A ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA X*. Acesso em 06 de maio de 2018, disponível em [Semana Acadêmica: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo-maria.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo-maria.pdf)

kãfer, N. C., Schuz, S. K., & Schreiber, D. (18 de novembro de 2013). Acesso em 31 de abril de 2018, disponível em Os custos e a tributação na venda de grãos de milho estudo de caso: <https://abcustos.emnuvens.com.br/abcustos/article/view/276>

Keedi, S. (2001). *Logística de Transporte Internacional: veículo prático de competitividade*. São Paulo: Aduaneiras.

Lima, M. P. (2009). *Custeio do Transportes Rodoviario de Carga*. São Paulo, Sp: Atlas.

Marques. (2010).

Matins, O. L., PEREZ Jr, J. H., & SILVA, C. A. (2007). *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas.

MEYER. (2010).

Silva, J. P. (2008). *Análise Financeira das empresas*. São Paulo, SP.

SILVEIRA. (2007). p. 23.

transporte, C. n. (2015). *Transporte e Economia*. CNT.

Zdanowicz, J. E. (1991). *Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. Porto Alegre, RS: DC Luzzatto.

Vieira, Marcos Villela, *Administração Estratégica do Capital de Giro*. 2 ed. - Editora Atlas, 2008 São Paulo - SP

FLEURIET, Michel. Como fazer citações da internet, 2014. Disponível em: <<http://www.modelo-fleuriet.com/conceitos-basico/ciclo-financeiro/>>. Acesso em: 20 de ago. 2018.

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

Confederação Nacional do Transporte (CNT). *Transporte rodoviário - desempenho do setor, infraestrutura e investimento*. Disponível em <<http://www.cnt.org.br/Estudo/transporte-rodoviário-desempenho>>. Acesso em 01/08/2018.

Instituto de pesquisa econômica aplicada (IPEA). *Hidrovias no Brasil: Perspectiva histórica custos e institucionalidade*. Disponível em

<[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1931.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1931.pdf)> Acesso em 19/07/2018.

Instituto de pesquisa econômica aplicada (IPEA). Transporte ferroviário de cargas no Brasil: Gargalos e perspectivas para o desenvolvimento econômico e regional. Disponível em

<[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/100519\\_comunicadoipea50.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/100519_comunicadoipea50.pdf)>. Acesso em 19/07/2018

Confederação Nacional do Transporte (CNT). Transporte e economia: Transporte aéreo de passageiros. Disponível em

<http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/Site%202015/Pesquisas%20PDF/Resumo%20Transporte%20Aereo.pdf>. Acesso em 10/08/2018

Modal Dutoviário. Disponível em <<https://www.logisticaavancada.com/modal-dutoviario/>>. Acesso em 18/08/2018