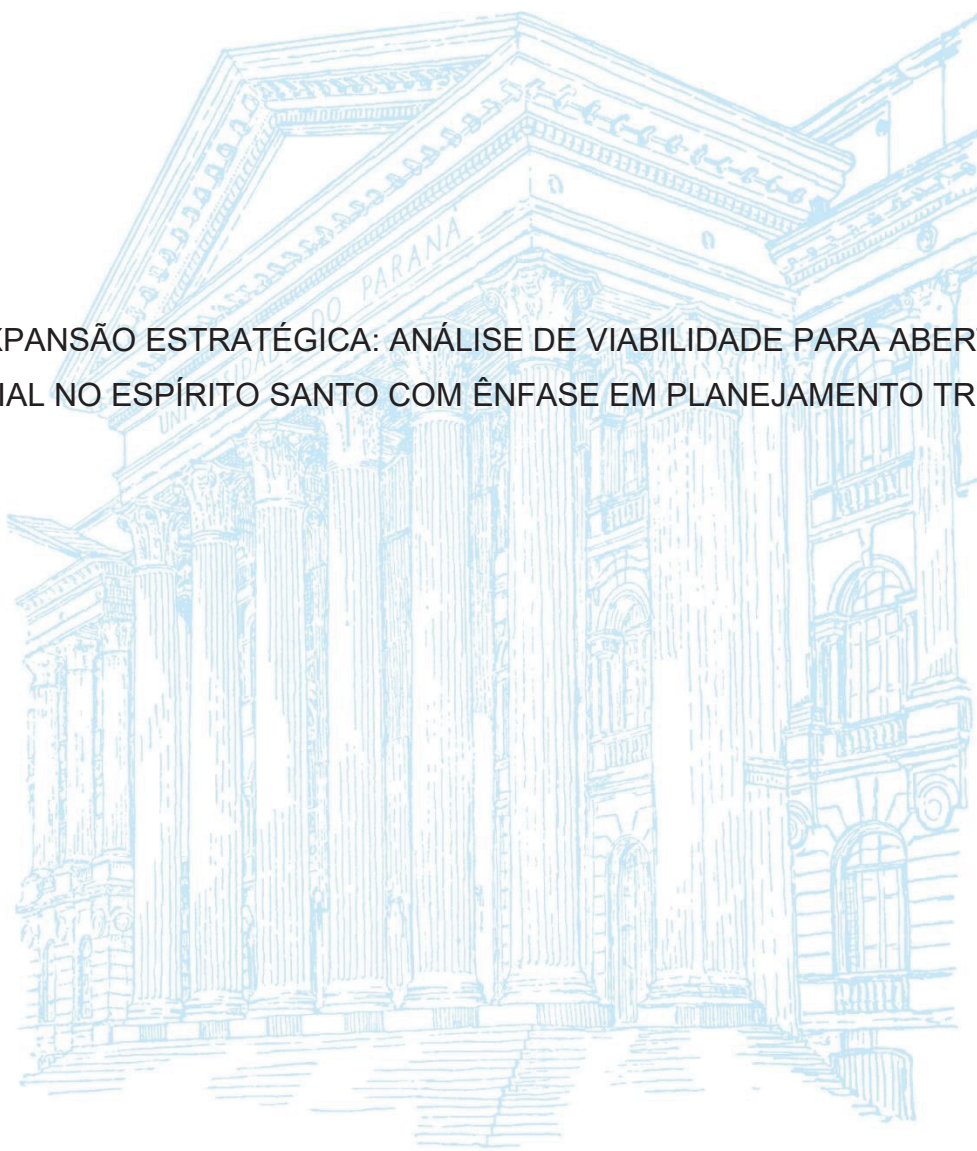


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELENICE CRISTINA DE JESUS

EXPANSÃO ESTRATÉGICA: ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE
FILIAL NO ESPÍRITO SANTO COM ÊNFASE EM PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO



CURITIBA

2025

ELENICE CRISTINA DE JESUS

EXPANSÃO ESTRATÉGICA: ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE
FILIAL NO ESPÍRITO SANTO COM ÊNFASE EM PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de MBA em Gestão Contábil e Tributária, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Contábil e Tributária.

Orientador: Prof. Dr. Flaviano Costa.

CURITIBA

2025

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade da implantação de uma filial no Estado do Espírito Santo, focando no ramo de comércio atacadista. A pesquisa enfatiza a importância da redução da carga tributária, especificamente do ICMS, como uma estratégia para aumentar a competitividade da empresa no mercado. Além disso, serão abordados os aspectos logísticos relacionados à operação da nova filial, com o intuito de otimizar os custos de transporte e distribuição. A filial proposta terá como missão atender não apenas os estados da região Sudeste, Espírito Santo (ES), Minas Gerais (MG), Rio de Janeiro (RJ) e São Paulo (SP), mas também a Bahia (BA), localizada na região Nordeste. Para isso, serão analisados os impactos econômicos e operacionais da expansão, levando em consideração as particularidades de cada mercado regional. Por meio de uma abordagem integrada, este estudo busca fornecer recomendações práticas para a implementação bem-sucedida da filial, visando maximizar os benefícios econômicos e garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Palavras-chave: filial; redução de carga tributária; redução de custos logísticos.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	1
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA	3
3 ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO: ANÁLISE PARA ABERTURA DE FILIAL NO ESPÍRITO SANTO	6
3.1 Oportunidade de Expansão.....	6
3.1.1 Demanda Crescente.....	6
3.1.2 Incentivos Fiscais.....	6
3.1.3 Otimização Logística.....	6
3.2 CUSTOS INICIAIS DA IMPLEMENTAÇÃO.....	6
3.2.1 Estoque de Mercadorias.....	6
3.2.2 Contratação de Funcionários.....	7
3.2.3 Aluguel do Depósito.....	7
3.3 Integração com a Matriz.....	7
3.3.1 Redução de Custos Operacionais.....	7
3.3.2 Eficiência na Gestão da Mão de Obra.....	7
3.4 Simulação Prática.....	8
REFERÊNCIAS	10

1 APRESENTAÇÃO

O planejamento tributário é um dos principais fatores que determinam o sucesso de uma empresa no mercado. Segundo Chaves (2010, p. 20), a correta gestão da carga tributária pode significar a diferença entre a viabilidade e a inviabilidade de um negócio. Ao analisar uma empresa do setor atacadista que pretende atuar em toda a região Sudeste e em alguns estados do Nordeste do Brasil, observa-se que a redução da carga tributária, especialmente no que se refere ao ICMS, e a diminuição dos custos logísticos são medidas cruciais para as vendas em grande escala nos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia, além de serem fundamentais para a abertura de uma filial no estado do Espírito Santo.

O Espírito Santo oferece diversos benefícios fiscais que podem ser decisivos para a instalação da filial. Entre os principais incentivos disponíveis estão o Fundap, Invest Importação, Invest Indústria, Compete Atacadista e Compete *e-commerce*. Destes, o benefício COMPETE ATACADISTA se destaca como um regime diferenciado de tributação voltado especificamente para o setor atacadista. Este benefício tem como objetivo reduzir o ônus tributário decorrente da exigência do ICMS nas operações internas e interestaduais destinadas à comercialização ou industrialização.

O programa COMPETE ATACADISTA do Estado do Espírito Santo é uma iniciativa voltada para incentivar o desenvolvimento do comércio atacadista na região. Ele foi criado com o objetivo de promover a competitividade das empresas atacadistas, oferecendo benefícios fiscais que visam reduzir a carga tributária, especialmente em relação ao ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), com essa iniciativa, as empresas atacadistas podem usufruir de uma significativa redução na alíquota efetiva do ICMS de 1,14%, nas suas vendas usando o benefício.

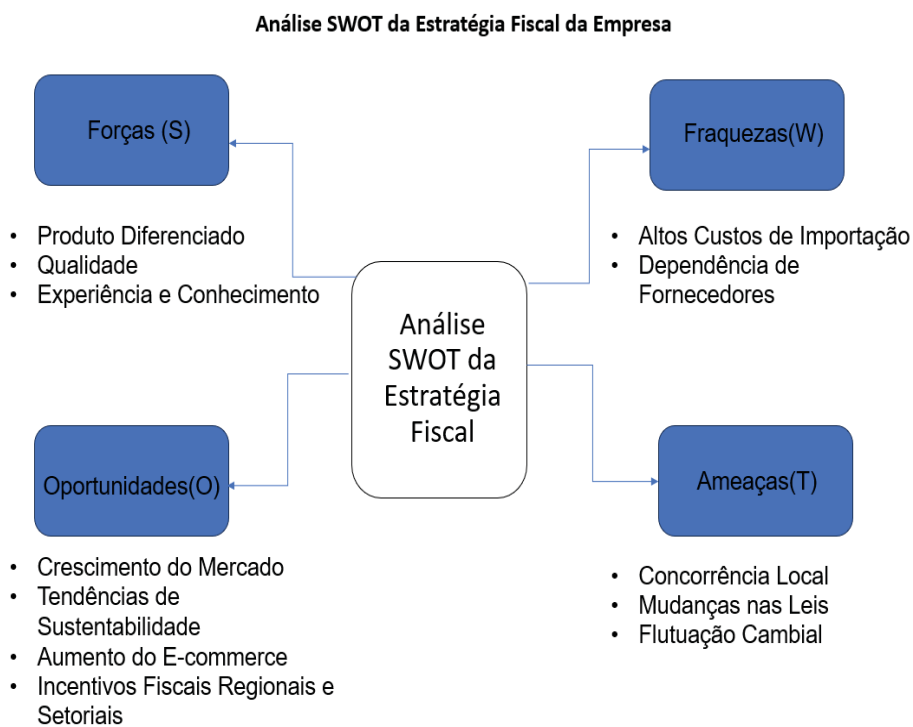
A proposta do estado do Espírito Santo é atrair empresas optantes pelo lucro real ou presumido para se instalarem no estado, contribuindo assim para a geração de empregos, capacitação profissional e incremento da renda local. A agilidade e clareza da Secretaria da Fazenda do Espírito Santo (Sefaz ES) na legislação referente à solicitação de adesão aos benefícios fiscais tornam o processo ainda mais atrativo para as empresas que buscam expandir suas operações. Dessa forma, o projeto tem como objetivo central a implantação de uma filial no Espírito Santo,

com o propósito de aproveitar estrategicamente os incentivos fiscais oferecidos pelo estado, em especial o programa Compete Atacadista. A adoção dessa medida visa à redução da carga tributária, à melhoria da eficiência operacional e ao fortalecimento da competitividade da empresa nas regiões Sudeste e Nordeste. Trata-se, portanto, de uma iniciativa alinhada ao planejamento tributário e à expansão sustentável do negócio, contribuindo diretamente para a consolidação da presença da empresa em mercados estratégicos.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para avaliar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de uma empresa ou projeto.

É importante ressaltar que se trata de um processo contínuo, no qual reavaliam-se periodicamente seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças à medida que o ambiente de negócios se transforma. (Kotler, 2016).



Fonte: Autora (Elenice, 2025)

Forças (*Strengths*):

Produto Diferenciado: Cosméticos de marcas reconhecidas internacionalmente, oferecer produtos que não estão disponíveis no mercado local.

Qualidade: Cosméticos de marcas importadas geralmente têm um padrão de qualidade elevado, atraindo consumidores exigentes.

Experiência e Conhecimento: Experiência no setor de cosméticos de produtos importados (sempre amparado por consultorias fiscais e tributárias), sendo um diferencial importante.

Fraquezas (*Weaknesses*):

Altos Custos de Importação: Impostos e taxas de importação podem aumentar significativamente os custos, considerando isso está sendo analisado a abertura desta filial no ES, para tentar diminuir a carga tributária, onde impostos se encerrariam na cadeia de aquisição pela matriz.

Dependência de Fornecedores Estrangeiros: Problemas com fornecedores internacionais (pela matriz) podem impactar o abastecimento (um ponto de melhoria, seria uma análise para trabalhar com mais marcas).

Oportunidades (*Opportunities*):

Crescimento do Mercado de Beleza: O setor de cosméticos está em expansão, especialmente entre consumidores preocupados com cuidados pessoais e beleza.

Tendências de Sustentabilidade: Importar marcas que utilizam ingredientes naturais ou práticas sustentáveis pode atrair um público crescente.

Aumento do *e-commerce*: A venda online permite alcançar uma base maior de clientes, especialmente em tempos em que as compras digitais estão em alta.

Incentivos Fiscais Regionais e Setoriais.

Ameaças (*Threats*):

Concorrência Local: O mercado é competitivo, com muitas empresas oferecendo produtos semelhantes. Nosso desafio é oferecer mais qualidade em tratamentos capilares, por em preço justo, atendendo um público amplo e específico.

Mudanças nas Leis: Alterações nas políticas governamentais (Reforma Tributária) podem afetar os custos e a viabilidade do negócio.

Flutuação Cambial: A variação no câmbio pode impactar os custos dos produtos importados e, consequentemente, os preços ao consumidor.

Kotler (2016) enfatiza que a análise SWOT deve ser feita em conjunto com outras ferramentas estratégicas e deve ser revisitada regularmente para se adaptar às mudanças no ambiente de negócios. A combinação dos *insights* obtidos por meio da análise SWOT pode ajudar as empresas a formular estratégias mais eficazes e alinhadas com suas realidades internas e externas.

Essa abordagem permite que as organizações tomem decisões e se posicionem estrategicamente em um mercado em constante mudança. Com base nas Oportunidades (O) identificadas na análise SWOT, este projeto tem foco principalmente nos Incentivos Fiscais como elemento central da nossa proposta de Planejamento Tributário.

PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3. Estratégia de Expansão: Análise para Abertura de Filial no Espírito Santo

A expansão da empresa para o estado do Espírito Santo representa uma oportunidade estratégica para atender a demanda crescente na região Sudeste e parte do Nordeste. Os pontos principais dessa iniciativa de forma mais detalhada:

3.1 Oportunidade de Expansão

3.1.1 Demanda Crescente

O Espírito Santo e as regiões adjacentes estão apresentando um aumento considerável na demanda por produtos. Essa tendência cria uma oportunidade valiosa para a empresa capturar novos clientes e expandir sua participação de mercado.

3.1.2 Incentivos Fiscais

A instalação de uma filial no estado permitirá que a empresa se beneficie de incentivos fiscais oferecidos pelo governo estadual, como isenções ou reduções de impostos. Essas medidas podem resultar em economias significativas e contribuir para o aumento da margem de lucro.

3.1.3 Otimização Logística

A nova unidade poderá melhorar a eficiência logística, possibilitando entregas mais rápidas e reduzindo os custos com transporte, uma vez que estará estrategicamente localizada mais próxima dos clientes na região.

3.2 CUSTOS INICIAIS DA IMPLEMENTAÇÃO

3.2.1 Estoque de Mercadorias

Um investimento inicial em estoque é essencial para garantir que a filial esteja preparada para atender à demanda desde o primeiro dia de operação.

3.2.2 Contratação de Funcionários

A contratação de um funcionário dedicado à separação e embalagem das mercadorias é crucial para assegurar que os pedidos sejam processados com eficiência e dentro dos prazos estabelecidos.

3.2.3 Aluguel do Depósito

O aluguel de um espaço adequado para armazenar as mercadorias deve ser cuidadosamente planejado. A escolha de um local estratégico pode facilitar as operações logísticas e contribuir para a redução dos custos operacionais.

3.3 Integração com a Matriz

A filial utilizará a mesma base da matriz para controle financeiro, fiscal e de faturamento por meio do sistema de *crossdocking*. Essa estratégia apresenta diversos benefícios.

3.3.1 Redução de Custos Operacionais

O sistema de *crossdocking* proporciona uma movimentação ágil das mercadorias entre fornecedores e clientes, resultando na minimização de custos associados ao armazenamento e à estocagem (Ballou, 2001, p. 316). Como estratégia logística, o *crossdocking* opera da seguinte maneira: a filial recebe produtos tanto da matriz quanto de outros fornecedores, eliminando a necessidade de um armazenamento prolongado. Nesse modelo, as mercadorias são transferidas diretamente do recebimento para a expedição. Assim que chegam, são imediatamente preparadas para envio, permitindo que saiam rapidamente para os clientes finais. Essa abordagem reduz significativamente os custos operacionais, ao evitar despesas com aluguel de espaço para armazenamento e manutenção de estoques excessivos. Além disso, a agilidade no processo de movimentação contribui para uma resposta mais rápida às demandas do mercado, aumentando a satisfação do cliente e melhorando a eficiência global da operação.

3.3.2 Eficiência na Gestão da Mão de Obra

Com a centralização dos processos administrativos na matriz, haverá uma maior eficiência na gestão da mão de obra, resultando em uma redução significativa nos custos operacionais.

3.4 Simulação Prática

Entre as várias análises realizadas sobre os pontos principais desta iniciativa, incluindo o uso da ferramenta de análise SWOT, para avaliar os pontos desta implementação, será realizada uma simulação prática de uma situação de venda interestadual, permitindo a comparação da performance da empresa antes e depois da implementação do benefício COMPETE ATACADISTA. Venda:

Nas operações interestaduais, em que o ICMS é reduzido nas vendas no atacado, por meio de uma metodologia que implica no estorno do débito de modo que a tributação efetiva sobre as operações interestaduais obtenha uma redução no ICMS de 12% para 1,1% sobre o valor das saídas interestaduais, mais a alíquota adicional do Compete Es de 3,5%, resultando uma alíquota efetiva de 1,14%.

Operações Interestaduais

SEM BENEFÍCIO		
Débito	Crédito	ICMS a recolher
100.000,00	50.000,00	
12%	7%	
12.000,00	3.500,00	8.500,00

COM BENEFÍCIO		
Débito	Crédito	ICMS a recolher
100.000,00	50.000,00	
12%	7%	
12.000,00	3.500,00	8.500,00
**Redução 12% - 1,14% do benefício		ICMS a recolher
100.000,00		
10,86%		
10.860,00		1.140,00
Ganho com a utilização do benefício		7.360,00

Análise de venda

Fonte: Autora (Elenice, 2025)

Já nas operações internas, aquelas que acontecem dentro do estado do ES, a base de cálculo de ICMS será reduzida, de forma que a carga tributária efetiva resulte no percentual de 7%, Inciso VII do art. 5º A da Lei nº 7.000/2001.

Assim o crédito relativo as aquisições das mercadorias ficarão limitados a um percentual de 7%, devendo ser estornado o valor que eventualmente exceder este limite, de acordo com o inciso 6º do artigo 5º da Lei nº 7.000/2001.

Com base nesta simulação, tivemos uma redução de 86% no valor do ICMS a recolher. Utilizando o benefício COMPETE ATACADISTA.

Em conclusão, o Planejamento Tributário se revela como uma ferramenta estratégica imprescindível para a implantação de uma filial no Espírito Santo. Ao incentivar a aquisição de mercadorias dentro do próprio estado e facilitar a transferência entre a Matriz e a Filial com isenção de ICMS, conseguimos não apenas reduzir a carga tributária usando o benefício COMPETE ATACADISTA, mas também fortalecer a economia local.

Além disso, ao expandir as operações para vendas interestaduais, atendendo à região Sudeste e ao estado da Bahia, a empresa poderá diversificar suas fontes de receita e aumentar sua competitividade no mercado. A implementação cuidadosa dessas estratégias não apenas otimiza os custos operacionais, mas também contribui para a sustentabilidade e o crescimento contínuo do negócio.

Portanto, o planejamento tributário não deve ser visto apenas como uma obrigação legal, mas sim como uma oportunidade para inovar e criar valor em um ambiente de negócios dinâmico. Com uma abordagem proativa e bem fundamentada, as empresas podem se posicionar de maneira vantajosa em um mercado cada vez mais competitivo.

REFERÊNCIAS

Ballou, R. H. **Logística Empresarial**, Editora Atlas, São Paulo, 2001.

CHAVES, Francisco Coutinho. **Planejamento tributário na prática: gestão tributária aplicada**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ESPÍRITO SANTO. SECRETARIA DA FAZENDA. **Lei nº 10.568, de julho de 2016. Institui o tratamento tributário diferenciado compete/es**. Disponível em: <http://www2.sefaz.es.gov.br/legislacaoonline/lpext.dll/infobaselegislacaoonline/leis/2016/lei%20n.%ba%2010.568%20-%20atualizada.htm>. Acesso em: 14 dez. 2024.

ESPÍRITO SANTO. SECRETARIA DA FAZENDA. **Lei nº 7.000, de dezembro de 2001. Dispõe sobre o icms e dá outras providências**. Disponível em: <http://www2.sefaz.es.gov.br/legislacaoonline/lpext.dll/infobaselegislacaoonline/leis/2001/lei%20n.%b0%207.000.htm>. Acesso em: 14 dez. 2024.

GRUPO SOLUTTA. **Compete atacadista – sefaz/es: como funciona**. Disponível em: https://www.google.com/search?sca_esv=bd7e951c2ec0d6c5&rlz=1c1gceb_enbr1045br1045&q=compet+atacadista+sefaz+es+como+funciona+moment+consult. Acesso em: 14 dez. 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. Ed. São Paulo: Pearson, 2016.