



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-FASA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO E LOGÍSTICO**

**A ESTRATÉGIA DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO E  
LOGÍSTICO APLICADA NA MR PISOTEK**

**MAURO MARCELO DE ALMEIDA RICCI**  
**R.A. 2037994-0**

**PROFESSORA ORIENTADORA: ROSE MARY GONÇALVES**

**Brasília, maio de 2007.**

**MAURO MARCELO DE ALMEIDA RICCI**

**A ESTRATÉGIA DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO E  
LOGÍSTICO APLICADA NA MR PISOTEK**

Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Rose Mary Gonçalves.

**Brasília, Maio de 2007.**

**MAURO MARCELO DE ALMEIDA RICCI**

**A ESTRATÉGIA DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO E  
LOGÍSTICO APLICADA NA MR PISOTEK**

Monografia apresentada como requisito para a  
conclusão do curso de bacharelado em  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Rose Mary  
Gonçalves

**Banca Examinadora:**

---

**Professora: Rose Mary Gonçalves  
Orientadora**

---

**Prof(a).  
Examinador(a)**

---

**Prof(a).  
Examinador(a)**

**Brasília, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007.**

“Somos aprendizes de uma arte na qual ninguém se torna mestre”

Ernest Hemingway

Dedico todos que me apoiaram na  
conquista desta etapa de minha vida.

Agradeço primeiramente a Deus pela minha existência.

Aos meus queridos pais minhas irmãs e minha noiva, por estarem comigo nos momentos mais difíceis.

Por fim agradeço aquela que ajudou na realização deste trabalho, transformando em uma situação real:

Professora Rose Mary Gonçalves

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos da Cadeia de Abastecimento

Figura 2 – Entendendo o *Just-in-time*

Figura 3 – Fluxograma das Atividades da MR Pisotek Pisos e Papéis de Parede Ltda.

Figura 4 – Fluxograma das Atividades da MR Pisotek com o Planejamento Tributário que Envolve Cisão

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Incidência do Tributo por Metro Quadrado do Piso sem o Modelo de Cisão

Quadro 2 – Incidência do Tributo por Metro Quadrado do Piso com o Modelo de Cisão

Quadro 3 - Comparação dos Custos com Tributos dos Quadros I e II



## RESUMO

Sendo a carga tributária no Brasil fator que onera consideravelmente as atividades empresariais. O presente trabalho de monografia objetiva-se em mostrar a viabilidade de diminuição dos tributos por meio da ferramenta estratégica do Planejamento Tributário aliado às funções Logísticas aplicadas na MR Pisotek Pisos e Papéis de Parede Ltda, conseqüentemente tornando-a mais competitiva no mercado varejista, com a diminuição dos custos. Desse modo, voltando-se para uma ideal pesquisa e identificação junto aos aspectos do referente tipo de planejamento necessário, usou-se a pesquisa bibliográfica e documental no estudo de caso, a fim de relacionar as melhores práticas para que a empresa em questão direcione-se a diminuição lícita no recolhimento dos tributos. O estudo mostra a importância que o Planejamento Estratégico exerce nas organizações bem como na referida empresa principalmente pelos números alcançados na aplicação do planejamento tributário que envolve a cisão das atividades.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
2 DESENVOLVIMENTO .....	12
2.1 EMBASAMENTO TEÓRICO .....	12
2.1.1 A importância do Planejamento.....	12
2.1.2 Os Diversos Níveis do Planejamento .....	13
2.1.3 Caráter Preventivo do Planejamento tributário .....	14
2.1.4 Caráter da Legislação Tributária no Planejamento Tributário .....	17
2.1.5 Alternativas para o Planejamento Tributário.....	20
2.1.6 Questão Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento no Planejamento Tributário que Envolve Cisão nos Procedimentos de uma Organização .....	22
3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA .....	26
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	36
REFERÊNCIAS .....	38

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado varejista vivencia um ambiente de extrema competitividade. No caso do nicho que envolve empresas de pequeno porte de materiais de construção, onde a rentabilidade é ínfima, necessitando de grandes volumes a dificuldade de manutenção e crescimento do empreendimento é evidenciado devido a inúmeras organizações que desligam do mercado logo após dar início a suas operações comerciais, fato difundido pelos meios de comunicação diariamente.

Dentro desse contexto, a MR Pisotek Pisos e Papéis de Parede Ltda. que comercializa produtos de revestimentos decorativos agregando serviço de mão-de-obra, busca alternativas que possam permitir maior ganho de competitividade, viabilizada com a redução dos custos diretamente envolvidos nas atividades empresariais, na forma de incremento da lucratividade. Sendo o Brasil um país que possui uma das maiores cargas tributárias, fato que tem direta ligação a um dos principais componentes do custo final da atividade produtiva, adotou-se no presente trabalho, as terminologias Planejamento Tributário e Logístico de modo a apresentá-las como uma ferramenta eficiente de contenção de gastos, promovendo o aumento da margem de lucro e conseqüentemente competitividade.

É fundamental a quem se propõe apresentar um planejamento estratégico que envolva a redução dos tributos e custo com as atividades, conhecer a estrutura de funcionamento da organização, bem como a estrutura tributária. Sob esses aspectos que reside o caráter estratégico do planejamento tributário e logístico, evitando atos ilícitos e distúrbios que inviabilizem o bom funcionamento das atividades da organização, a fim de facilitar a obtenção dos resultados desejados pelas organizações.

Mesmo sendo a carga tributária e a falta de logística um dos fatores de entrave no crescimento organizacional das empresas, como na MR Pisotek, percebeu-se a necessidade em minimizar o dispêndio causado. Devido a essa constatação o presente trabalho tem o seguinte problema: Como planejamento tributário e logístico pode auxiliar na redução de tributos e custos com as atividades?

O objetivo geral é demonstrar a viabilidade de diminuição dos tributos, usando a ferramenta estratégica do planejamento tributário aliada às funções logística. Para tal, os objetivos específicos são: apresentar o conceito de planejamento de tributos e logístico; relacionar ambos os temas; identificar um planejamento tributário que se enquadre no molde da referida empresa e propor um modelo de planejamento tributário.

Com a intenção de aplicar os conceitos e teorias estudadas no decorrer do processo acadêmico, bem como relacionar os temas pertinentes e distintos para sua aplicação eficaz, o presente trabalho justifica-se pela possibilidade de gerar conhecimento sobre o assunto, possibilitando a aplicação de preceitos teóricos na prática, contribuindo com a empresa em questão, a recolher seus impostos de forma lícita, evitando a sonegação fato diretamente ligado à responsabilidade social.

O trabalho está estruturado em três partes. Primeiramente, discorre-se a respeito da importância do planejamento para a organização, bem como as ferramentas estratégicas: planejamento tributário e planejamento logístico; seguido do modelo do fluxograma das atividades que a empresa em questão atua; por fim, a apresentação do resultado do planejamento tributário e planejamento logístico, proposto a serem aplicados na referida empresa.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 EMBASAMENTO TEÓRICO**

A estrutura do referencial teórico, cujo objetivo central é identificar os modelos apropriados do Planejamento Tributário, é formalizada primeiramente pela importância do planejamento, seguido dos diversos níveis do planejamento, nível intermediário, operacional e estratégico onde o Planejamento envolvendo a redução de tributos aparece como uma ferramenta. Antecede o Planejamento Tributário alguns aspectos preventivos como atos ilícitos nos casos de simulação, caráter da legislação tributária, para assim buscar as alternativas legais, dentre as quais aparece a simulação como opção que necessita de aspectos relacionados à logística para a devida viabilidade.

#### **2.1.1 A importância do Planejamento**

Em face de qualquer coisa a ser feita pelo ser humano, seja a mais simples possível ou mais complexa, automaticamente ele processa “passo a passo”. Esse “passo a passo” pode-se chamar de um processo de “planejamento”, que irá nortear a seqüência de ações a serem seguidas. Ou seja, planejar é ação inerente ao ser humano de importância considerável. No contexto empresarial não tem importância considerável e sim fundamental; Moraes (2001 p. 62) presta contribuição esclarecedora a despeito dessa afirmação:

O Planejamento poderia facilmente ser visto como a função inicial do processo administrativo. mas nem mesmo essa afirmação consegue capturar a magnitude da importância do planejamento para administração. Talvez seja melhor pensar no planejamento como uma locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar. O planejamento pode ser definido como o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro.

O planejamento torna-se o alicerce para as empresas nortear suas ações, sejam elas de controle ou processos administrativos, que em face evidenciada das

distorções que o mundo volátil atual oferece, respaldaram as organizações de uma forma geral (MORAES, 2001).

Corroborando kwasnicka (1995), afirma que a principal função administrativa é planejar, a fim de proporcionar as organizações subsídios para o bom funcionamento das mesmas.

## **2.1.2 Os Diversos Níveis do Planejamento**

Segundo Moraes (2001), planejamento trata-se de um tema complexo com variáveis diversas que envolvem uma grande variedade de ações e análises, transformando em tema de grande amplitude, que necessita ser bem estruturado por meio dos diversos níveis da organização:

### **1 Nível Estratégico**

- a) Onde se determina o objetivo das organizações, que busca absorver as incertezas do ambiente;
- b) Definir o desenho da estrutura organizacional;
- c) O controle é de abrangência global, tratando da avaliação de desempenho da empresa como um todo.

### **2 Nível intermediário**

- a) Transformar das decisões estratégicas em planos concretos a nível departamental;
- b) Definir cargos bem como rotinas e procedimento;
- c) Controlar o desempenho departamental.

### **3 Nível operacional**

- a) Voltar para as questões operacionais;
- b) Função de definir os processos exclusivamente técnicos.

Segundo Maximiano(2004), o planejamento estratégico definiu-se a partir do processo intelectual que consiste em estruturar os caminhos que a organização deve seguir, definindo os objetivos a serem alcançados, sendo uma atividade que se aplica à totalidade da organização.

Tendo como ponto de partida, análise voltada para perguntas como: Onde estamos? Como chegamos até aqui?

Em seguida avaliar as diretrizes dos níveis superiores, caso aja algum, também uma análise do ambiente externo, quais as ameaças e oportunidades oferecidas, para depois se voltar a uma análise interna, levando em consideração seus pontos fortes seus pontos fracos, por fim definir o plano estratégico, ou seja, onde se deve chegar e como chegar (MAXIMIANO, 2004).

#### **2.1.3 Caráter Preventivo do Planejamento tributário**

Sendo o planejamento estratégico um complexo de atividades, há necessidades do uso de ferramentas eficientes, como o Planejamento Tributário que tem o objetivo principal, a redução da carga tributaria de um empreendimento por meio da licitude de ações, evidenciado pela efetiva contribuição que a elisão fiscal, sinônimo do Planejamento Tributário, oferece para otimização nos resultados empresariais (CORRÊA, 2006).

Para Latorraca(1985), os aspectos práticos do planejamento tributário estão diretamente ligados à necessidade de levantamento dos atos praticados pela empresa do ponto de vista tributário, seguindo uma linha de comunicação entre os vários setores da organização de forma estruturada, do contrário não serão analisados todos os fatos relevantes, podendo gerar problemas da ordem administrativa, prejudicando os negócios.

Segundo Corrêa(2006) a análise das opções que a legislação tributária oferece não devem se restringir às ocasiões especiais isoladas. Ao contrário, o planejamento tributário deve ser desenvolvido de maneira continua praticado no cotidiano das organizações, levando-se em conta as possíveis mudanças rápidas e eficazes em sua estrutura, na hipótese do fisco alterar as regras fiscais.

Corroborando Latorraca(1985), cita que os aspectos da legislação tributária têm relevante importância no planejamento tributário, para se evitar situações ilícitas pois, na ocorrência do fato gerador do imposto, nasce à obrigação tributária, o contribuinte não tem mais alternativa senão pagar o imposto devido, caso contrário o não pagamento das obrigações tributárias, fica caracterizado o ato de sonegação sendo o contribuinte responsável diretamente pelo seu lançamento.

Aliás, essa capacidade de adaptação às mudanças é inerente a todo e qualquer planejamento, e considerando que no Brasil as normas tributárias são editadas a todo o momento, no caso da implementação do planejamento tributário em uma empresa, este deve ser constantemente revisado e alterado, afim de que contemple todas as possibilidades encontradas nas aberturas da lei (CORRÊA, 2006).

Pois, quanto ao objeto do planejamento tributário, conclui-se que essa é uma análise de economia tributária dentro da legislação pertinente aproveitando-se das “brechas” disponíveis que orienta os passos pela opção legal que representa um procedimento menos oneroso no aspecto fiscal (CORRÊA, 2006).



Nessa ocorrência é caracterizada a sonegação toda a ação ou omissão dolosa que tem o objetivo de impedir ou retardar, total ou parcialmente o conhecimento das autoridades fazendárias (LATORRACA, 1985):

- 1 Da ocorrência do fato gerador da obrigação tributaria principal, sua natureza ou circunstância materiais;
- 2 Das condições pessoais do contribuinte, suscetíveis de afetar a obrigação tributária principal ou o crédito tributário correspondente.

O planejamento tributário se reforça quando o contribuinte, tem o cuidado de se prevenir e usar um procedimento, que lhe trará retaguarda necessária, viabilizando o planejamento de forma concisa, para tanto é necessário saber fatores pertinentes:

- 1 Devera antecipar-se ao fato prevendo a sua ocorrência;
- 2 Adotar um procedimento lícito para evitar a ocorrência do fato gerador da obrigação tributária, ou adotar uma alternativa legal que esteja ao seu alcance para reduzir carga tributária.

Outro ponto importante, segundo Latorraca(1985), prevenir situações de simulação é fator preponderante nas questões que permeiam o Planejamento Tributário, pois as conseqüências desse fato a posterior seriam sanções dos agentes fazendários.

Ainda, de acordo com Latorraca(1985), uma das questões de maior relevância sobre o planejamento tributário consiste em evitar a simulação como ferramenta de se planejar, pois assim sendo, o retrato do planejamento tributário estaria enquadrado em atos ilícitos.

Essencialmente, inexistindo simulação, as modalidades de negócios indireto, tirante às hipóteses de fraude, são juridicamente válidas e submetidas à disciplina do negócio realizado, cuja necessária consequência legal demonstrou aceitar as partes intervenientes (LATORRACA, 1985).

Para tanto as simulações em seus diversos aspectos tem previsto no Código Civil (*apud* Latorraca, 1985, p.24) o conceito de ato jurídico simulado, baseado nos seguintes termos:

Art. 167. Haverá simulação nos atos jurídicos em geral:

I. Quando apresentarem conferir ou transmitirem direitos a pessoas diversas das quem, realmente, se conferem, ou transmitem.

II. Quando contiverem declaração, confissão ou clausula não verdadeira.

III. Quando os instrumentos particulares forem ante datados ou pós-datados.

Art. 105. Poderão demandar a nulidade dos atos simulados os terceiros lesados pela simulação, ou os representantes do poder publico, a bem da lei da fazenda (grifamos).

O ato de Simulação é uma ação conflitante ao planejamento tributário, pois este tem o objetivo de menor desembolso para pagamento dos tributos de forma lícita sem as transgressões das leis vigentes.

#### **2.1.4 Caráter da Legislação Tributária no Planejamento Tributário**

Mais importante que entender a legislação tributária, é conhecer as diversas estruturas as quais os impostos são relacionados, no que consistem questões relevantes, de tempo, de espaço e de material, fato preponderante para o planejamento tributário ser implementado nas organizações, Borges(2004 p.38 e 39), presta informação esclarecedora ao afirmar:

É importante mencionar, de início, que os critérios ou aspectos de identificação dos elementos estruturais de qualquer imposto do nosso elenco tributário não estão definidos de forma consolidada ou agregada em disposições seguidas do estatuto legal pertinente. Pelo contrário, tais critérios ou aspectos encontram-se mencionados de forma bastante dispersa em vários contextos legislativos inseridos nos diversos patamares da ordem jurídica. Assim, o especialista em planejamento tributário que se dispuser a proceder à delicada e complexa tarefa de composição dos critérios ou aspectos integrantes da gama de impostos do sistema tributário nacional, poderá verificar a existência em que a matéria objeto de sua incidência (critério material) encontra-se prevista no plano constitucional, a área geográfica que é relevante (critério espacial), definida pela atividade legiferante ordinária, e o instante o qual se consolida a concretização da sua hipótese de incidência (critério temporal), mencionado pela legislação complementar. A doutrina contemporânea do Direito Tributário denomina os elementos estruturais do imposto através das expressões hipótese, suposto, previsão, ou antecedente e consequência, mandamento, estatuição. Essa diversificação de vocábulos apresenta-se como simples questão terminológica, sem qualquer importância de ordem prática

Ou seja, no critério material que se identifica à ação, conduta ou comportamento de uma pessoa jurídica ou física, que incide a tributação, essa ação é analisada de forma abstrativa, isoladamente, dessa forma não relacionada à circunstância de lugar, onde a ação é feita ou de tempo quando é feita, ressaltando que normalmente tal fato raramente está ligado a uma só ação, dando a esta gama de dados distinguirem a amplitude do critério material em um núcleo de alguns elementos adjetivos (BORGES, 2004).

No campo espacial investiga-se o local escolhido pela lei para materialização do comportamento, das questões relevantes ao imposto (BORGES, 2004).

Mediante o critério temporal onde data-se o conjunto de dados do instante em que se concilia o fato ou estado de fato, hipoteticamente descrito na lei (BORGES, 2004).

Os critérios espacial, temporal e material são de responsabilidades distintas no que se refere à fiscalização, portanto a importância em saber a qual cada uma delas cabe (BORGES, 2004).

A legislação tributária segundo a Constituição Federal (*apud* Latorraca, p. 31 e 32) estabelece a discriminação de renda por meio da estruturação entre os diversos níveis da União, no âmbito Federal, Estadual e Municipal, a saber:

- Impostos de competência privativa da União:
  - I. Imposto sobre importação.
  - II. Imposto sobre exportação.
  - III. Imposto sobre propriedade territorial rural.
  - IV. Imposto sobre renda e proventos de qualquer natureza.
  - V. Imposto sobre produtos industrializados.
  - VI. Imposto sobre operação de crédito câmbio, seguro ou relativa a títulos ou valores mobiliários.
  - VII. Imposto sobre serviços de transporte e comunicações, salvo os de natureza estritamente municipal.
  - VIII. Imposto sobre a produção, importação, circulação, distribuição ou consumo de lubrificantes e combustíveis líquidos e gasosos.
  - IX. Imposto sobre a produção, importação, distribuição ou consumo de energia elétrica.
  - X. Impostos sobre a extração, circulação, distribuição ou consumo de minerais no País.
- Imposto de competência privativa dos Estados:
  - I. Imposto sobre circulação de mercadorias.
  - II. Imposto sobre transmissão de bens imóveis (*inter vivos* e *causa mortis*).
- Imposto de competência privativa dos municípios:
  - I. Imposto sobre propriedade predial e territorial urbana.
  - II. Imposto sobre serviços de qualquer natureza não compreendidos na competência tributária da União ou dos Estados.

### **2.1.5 Alternativas para o Planejamento Tributário**

Conforme Borges (2004), importante que predomine um tempo hábil no processo de união do planejamento tributário à análise global da empresa pois, não são suficientes idéias criativas, há necessidade de observar regras básicas já aplicadas em outras situações à frente da elaboração de planos voltados a legítima economia de impostos.

Em organizações que em face suas atividades variadas, como a compra de matéria prima para industrialização de bens de consumo, gera obrigações diversas de recolhimento de tributos, uma das opções para economia lícita do recolhimento tributável é a cisão das atividades (BORGES, 2004).

Com atividades agregadas, as bases de cálculo incidiram em torno do valor agregado como também incidirá na alíquota de maior percentual, onerando dessa forma a cadeia de custos da organização (BORGES, 2004).

Para tal, a cisão deve proceder-se diante a alguns aspectos relevantes, que viabilizara a implementação do Planejamento Tributário, sem ferir as regras legais, fato concretizado diante da clara separação das atividades que vinham sendo feitas de forma agregada (BORGES, 2004).

As atividades devem ser processadas em endereços distintos, para desta forma, imposto de circulação de mercadorias (ICMS) ou imposto sobre produtos industrializados (IPI), não sejam relacionados ao valor agregado, gerando uma carga tributária de maior valor (BORGES, 2004).

Dentre as várias formas do Planejamento Tributário, descritas por Borges (2004), a que oferece maior possibilidade de viabilidade são as organizações estruturadas na extensão do território nacional ou na diversificação de suas

atividades pois, os impostos não são agregados de forma estruturada abrindo “brechas” e permitindo a elisão fiscal<sup>1</sup>.

Esse está, evidenciado, nos vários exemplos fornecidos e fundamentados por (BORGES, 2004):

- a) Planejamento Tributário específico à cisão total;
- b) Planejamento Tributário ao processo de industrialização desenvolvido por dois estabelecimentos de uma mesma empresa;
- c) Planejamento Tributário específico às transferências interestaduais;
- d) Planejamento Tributário específico às transferências intra-estaduais;
- e) Planejamento Tributário específico á operação de beneficiamento sob encomenda;
- f) Planejamento Tributário aplicável em complexo processo operacional, envolvendo importações, armazenamento em depósito fechado e industrializações sob encomenda;
- g) Planejamento Tributário aplicável nas industrializações sob encomendas processadas por vários industrializadores;
- h) Planejamento Tributário ao processo de qualificação do ISS incidente nas prestações de serviços na construção civil.

Todos os Planejamentos Tributários descritos se relacionam em uma linha tênue, seja na variedade das atividades empresariais ou no que se trata de transferências diversas que envolvem a mesma empresa ou um consórcio de empresas que estão distribuídas no território nacional (BORGES, 2004).

---

<sup>1</sup> Segundo Corrêa (2006), o termo elisão fiscal é sinônimo de planejamento tributário, ou seja, é forma lícita de economizar no recolhimento de tributos.

## 2.1.6 Questão Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento no Planejamento Tributário que Envolve Cisão nos Procedimentos de uma Organização

O conjunto de processo para obtenção de materiais e a entregas dos mesmos diante das necessidades dos clientes são fatores que agregam valor à satisfação dos consumidores, pois as questões relevantes como onde e quando os devidos materiais serão entregues, respondem alguns dos questionamentos importantes na hora das transações comerciais (BERTAGLIA, 2003).

Ainda segundo Bertaglia (2003), para o bom funcionamento da cadeia de abastecimento é preciso encontrar, dentre as varias situações existentes, as características pertinentes como a localização das organizações, a distribuição física, a administração dos estoques, o modo de transporte, estimativas e o fluxo de informação, características diretamente ligadas a todo o conjunto que envolve os relacionamentos comerciais.

Bertaglia (2003) apresenta os seguintes elementos da cadeia de abastecimento:

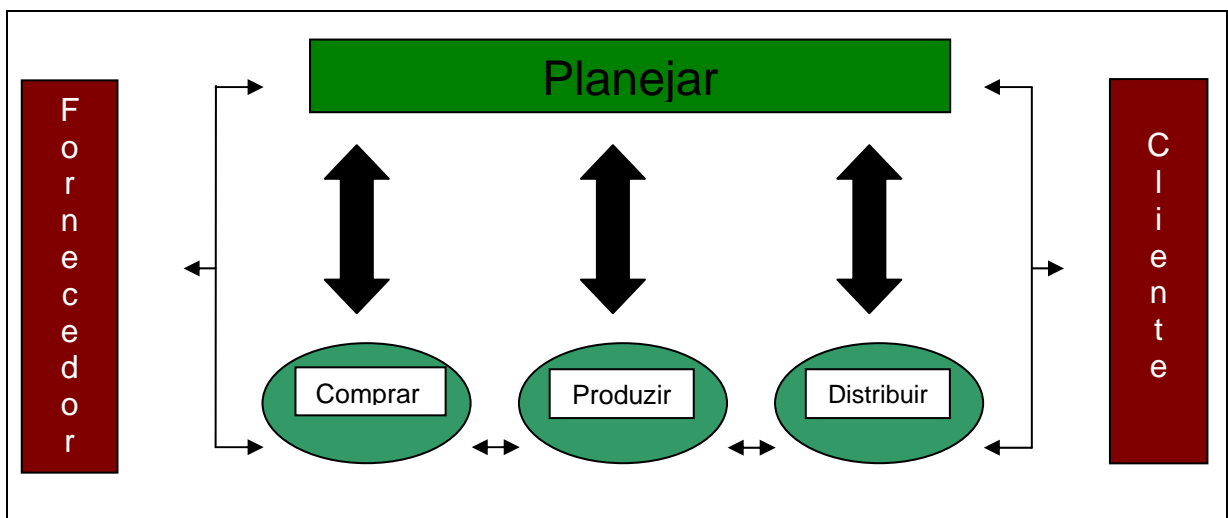


Figura 1: Elementos da Cadeia de abastecimento segundo o Supply Chain Council

Fonte: Bertaglia (2003, p.25)

Dentre as formas de compra existentes, as que trabalham no sistema centralizado podem identificar algumas vantagens como a obtenção de melhores preços e serviços devido ao volume que uma central de compras absorve. Os valores de transporte também podem ser reduzidos mediante ao volume de compra (BERTAGLIA, 2003).

Adotado um sistema centralizado de compras desenvolvido por um centro de distribuição, a ligação com a entrega de mercadorias tem relevante importância, para tanto Bertaglia (2003), aponta dois conceitos a se adotar: “empurrar” e “puxar”.

O conceito de *empurrar* está associado diretamente à queda do estoque ao ponto estipulado para a reposição ou reabastecimento, o cálculo para definir o ponto do pedido leva em considerações variáveis como tempo de transporte, tempo de produção e estoque de segurança.

*Puxar* conceitua-se pela associação da real demanda, ou seja, o pedido terá relação direta com o consumo, técnicas com *Just-in-time* são adotadas para atender os objetivos de abastecer os estoques no momento realmente necessário.



Para melhor entender o *just-in-time*, Bertaglia apresenta:

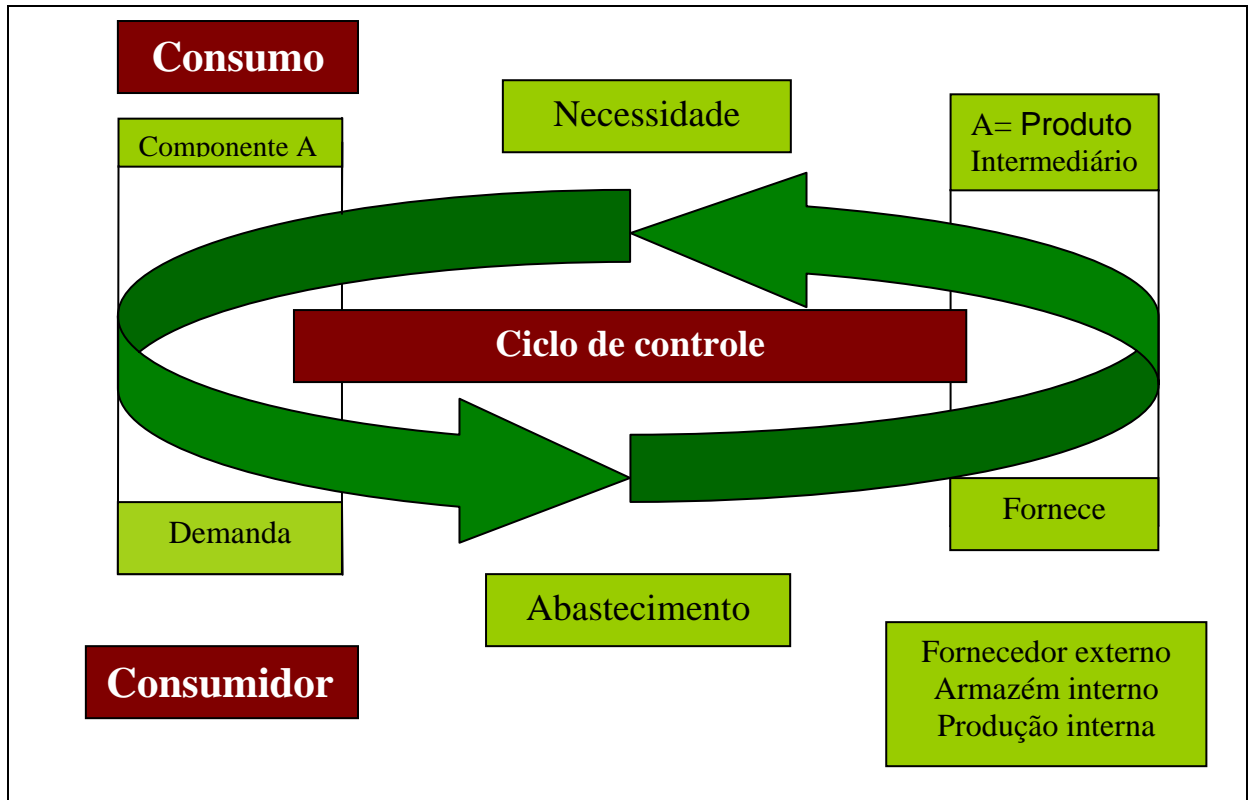


Figura 2: Entendendo o *just-in-time*

Fonte: Bertaglia ( 2003, p.365)

O *Just-in-time* evita as perdas no processo organizacional que está diretamente ligado à má administração de recursos utilizada na produção, mostrando o acréscimo de tempo e recursos financeiros, motivado pelo desperdício de material, má utilização de mão-de-obra e equipamentos, estoques elevados e desempenho de produção não esperados (BERTAGLIA, 2003).

O transporte desnecessário é um dos motivos de perda no processo, o excesso no manuseio das mercadorias deve ser evitado. Para tanto, se utiliza a entrega do material no ponto de consumo sem precisar de armazenamento intermediário (BERTAGLIA, 2003).

Dentre os itens relacionados no problema da perda no processo organizacional descrito por Bertaglia (2003), encontra as questões relacionadas aos

níveis de estoque, revelando que a redução dos níveis de estoque atenderá melhor o cliente.

### 3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Na realização do presente trabalho utilizou-se o método dedutivo de abordagem neste estudo de caso, que segundo Oliveira (2000 p. 62) é o método que precede do âmbito universal para o particular:

Ao contrário da indução, o método dedutivo procura transformar enunciados universais, em particulares. A conclusão sempre resultará em uma ou várias premissas, fundamentando-se no raciocínio dedutivo. O método dedutivo também se pode realizar nas operações lógicas nas quais os raciocínios simples podem chegar a enunciados complexos. Fazem parte das ciências dedutivas a lógica e a matemática.

A técnica de pesquisa adotada foi à bibliográfica e a documental, com a intenção de subsidiar o modelo proposto neste estudo de caso. Oliveira (2000 p. 119) discorre a respeito da importância de tais técnicas na pesquisa científica:

De forma geral, a pesquisa bibliográfica acaba se transformando em rotina para os pesquisadores e profissionais que necessitam de constante atualização. Avin Toffler em seu trabalho *choque do futuro demonstra* que a Europa antes do século XV, de acordo com os dados estatísticos mais otimista, editava livros num ritmo de mil títulos por ano. Em 1950, exatamente quatro séculos e meio depois, a Europa estava editando cerca de 120 mil títulos ao ano. Já em 1960, afirma Toffler, o mundo todo produzia a cifra extraordinária de 1000 títulos por dia, e apartir de 1999 essa cifra seria ultrapassada em muito.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Sendo a carga tributária no Brasil um dos maiores entraves do crescimento de uma organização, as empresas devem usar ferramentas estratégicas como o Planejamento Tributário para a diminuição dos custos com tributos, viabilizando tanto o crescimento como a manutenção das organizações no mercado, questões as quais diversas empresas estão inseridas, como a MR Pisotek Pisos e Papeis de Parede LTDA.

A referida empresa comercializa produtos de revestimento no mercado varejista de Brasília, tendo como particularidade a venda de produtos e a aplicação dos mesmos, fato que eleva a obrigação da empresa no recolhimento de tributos pois, a incidência de tributos será com base na alíquota de ICM, no valor final da venda, portanto a procura de minimizar os tributos de forma lícita vai ao encontro com a busca de implementação do planejamento tributário.

Sendo assim, a aplicação de um Planejamento Tributário necessita de alguns cuidados, como o levantamento documental que tem caráter fundamental, pois esse respaldará a eficiência no processo de implementação em consequência atingirá a eficácia ao final do mesmo, pertinentemente apontado por (LATORRACA, 1985).

O levantamento documental evidenciou que na comercialização dos produtos, uma particularidade é a venda de material agregado serviço de aplicação, onde os materiais chegam antecipadamente ao estoque, vindos em grande maioria do estado de São Paulo por meio de transportadoras, esperando serem consumidos e posteriormente aplicados de acordo com a planinha de colocação administrada pela mesma.

Outro fato de importância relevante trata-se do momento do consumo do produto com a necessidade de entrega e sua aplicação, evidenciando um prazo médio de quinze dias.

Nesses moldes o funcionamento do processo de comercialização de produtos e serviços desenvolvidos pela referida, poderão melhor ser explicados no fluxograma das atividades pertinentes, como relacionado anteriormente, discriminando de forma clara o procedimento adotado, desde o ato do pedido do material ao seu consumo e posteriormente a sua aplicação:

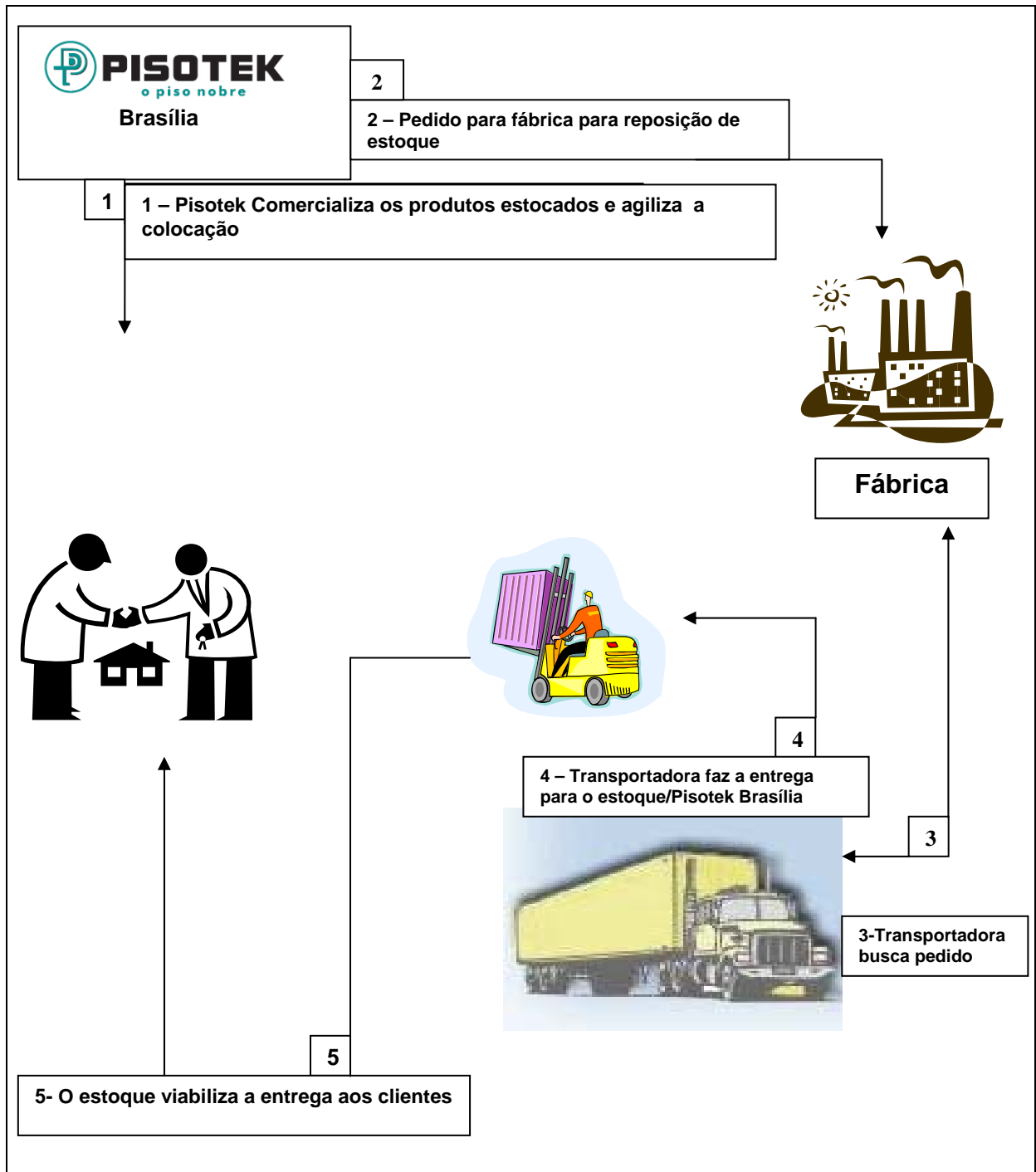


Figura III: Fluxograma das Atividades da MR Pisos e Papéis de Parede Ltda.

Fonte: Documental da referida empresa – figura elaborada pelo autor.

Diante do fluxograma das atividades da empresa, a possibilidade de identificar as incidências dos tributos levando em consideração sua estrutura subsidiará o Planejamento Tributário, onde poderá antecipar-se ao fato gerador do tributo, prevendo sua ocorrência e posteriormente adotar um procedimento lícito evitando assim a obrigação tributária conforme explicado por (LATORRACA, 1985).

A referida empresa mesmo sendo inscrita como varejista de materiais de revestimentos e prestadora de serviços, fato que incidiria distintos tributos com percentuais diferenciados, (imposto sobre circulação de mercadorias, ICMS, 17% e imposto sobre serviços, ISS, 5%), ao comercializar produtos que agreguem serviços, contexto da maioria de suas atividades, diante da legislação local por se tratar de tributos de âmbito distrital, terá a incidência ICMS no custo final do preço de venda que representará uma alíquota de 17% no valor final da nota fiscal, onerando os custos da empresa como um todo.

Outro fator importante em relação à legislação tributária local é a cobrança antecipada do ICMS, ou seja, quando a mercadoria entra no Distrito Federal presumisse um lucro e gera-se o boleto de pagamento do tributo que gira em torno de 15% do valor da nota de compra, salvo quando a mercadoria servirá em benefício próprio da empresa ou quando essa se destinará ao consumidor final.

Diante do contexto que se encontra a referida empresa, onde suas atividades em grande maioria, chegando a quase 100%, agregam as vendas de produtos e aplicação de mão-de-obra, o Planejamento Tributário terá base na **cisão das atividades**, exemplo proposto por Borges (2004).

Para tanto, o processo das atividades se desmembraria em venda de produtos e núcleo de instalação dos produtos para os consumidores finais (figura 4).

A distribuição das mercadorias seria da alçada do centro de distribuição/loja, localizado no estado de São Paulo, cuja função principal seria a administração dos pedidos efetuados pela filial Brasília-DF, faturando-os e despachando-os por meio de transportadora diretamente da fábrica ao consumidor final, com o percentual de rentabilidade mínima, assim sendo evitando a tributação da mercadoria ao entrar no Distrito Federal, pois essas estariam beneficiando consumidores finais.

As mercadorias vendidas pela filial Brasília não teriam necessariamente que passar pelo centro de distribuição/loja, pois esse faria a administração dos documentos fiscais via correio, que iriam diretamente para a transportadora para que a mesma retire as mercadorias na fábrica entregando diretamente ao consumidor final.

As atividades do centro de distribuição serão facilitadas pelo prazo médio de quinze dias exigido pelo mercado, evitando vários gastos como os custos de estoque e dos transportes desnecessários, pontos citados na aplicação do *just-in-time* (BERTAGLIA, 2003), dessa forma permitindo evitar o excesso de manuseio da mercadoria e, em conseqüência, as perdas nos processos.

Outra particularidade do centro de distribuição está relacionada ao fato de ser um ponto de venda local agregando um novo mercado á rede de lojas da MR Pisotek, além de não haver necessidade de estocagem de mercadoria, pois os pedidos administrados seriam por demandas, onde as retiradas das mercadorias junto á fábrica seria de responsabilidade da transportadora bem com a entrega direta na casa do consumidor.

Sendo o centro de distribuição responsável pelo o faturamento e distribuição das mercadorias, a filial Brasília-DF se responsabilizaria pelas aplicações das mercadorias, dentre outras atividades, como também as vendas e os faturamentos e aplicação de urgência ao qual seriam comercializadas nos moldes antigos.

O valor final das vendas da filial Brasília-DF seria fracionado em dois documentos fiscais; de faturamento dos produtos executados pelo centro de distribuição no qual incidirá a alíquota de ICMS, cabendo a filial Brasília a responsabilidade do documento fiscal de aplicação das mercadorias ao qual incidirá alíquota ISS, que somados retratam ao valor final da mercadoria vendida pela MR Pisotek Brasília.

Nesse novo modelo de atividades os níveis de estoque da filial Brasília-DF reduziriam quase a zero, só sendo necessário para vendas de urgências, também a estrutura para o funcionamento diminuiria sensivelmente, reduzindo os custos fixos e variáveis, permitindo melhor competitividade e gerando uma maior qualidade de atendimento ao consumidor, fatores evidenciados na aplicação do modelo *just-in-time* (BERTAGLIA, 2003).

O capital mobilizado para atender a demanda da estrutura em funcionamento, ou seja, nos modelos atuais, poderá ser aplicado em outras atividades, pois a estrutura ficaria sem uso com o novo modelo de fluxograma de entrega de mercadoria, como o uso dos caminhões para a realização do serviço de distribuição dos produtos do estoque para os consumidores finais.

As vendas feitas pelo centro de distribuição/loja para sua própria região, serão feitas com o desmembramento dos impostos ISS e ICMS, pois a região do centro de distribuição/loja a legislação tributária local permite essa ação.

A figura na página a seguir mostrara com a cisão das atividades baseada no planejamento tributário exposto por Borges (2004), o novo fluxograma das atividades pertinentes às comercializações dos produtos feitos pela filial Brasília, o faturamento dos mesmos feitos pelo centro de distribuição/loja a sua posterior aplicação executada também pela filial Brasília:



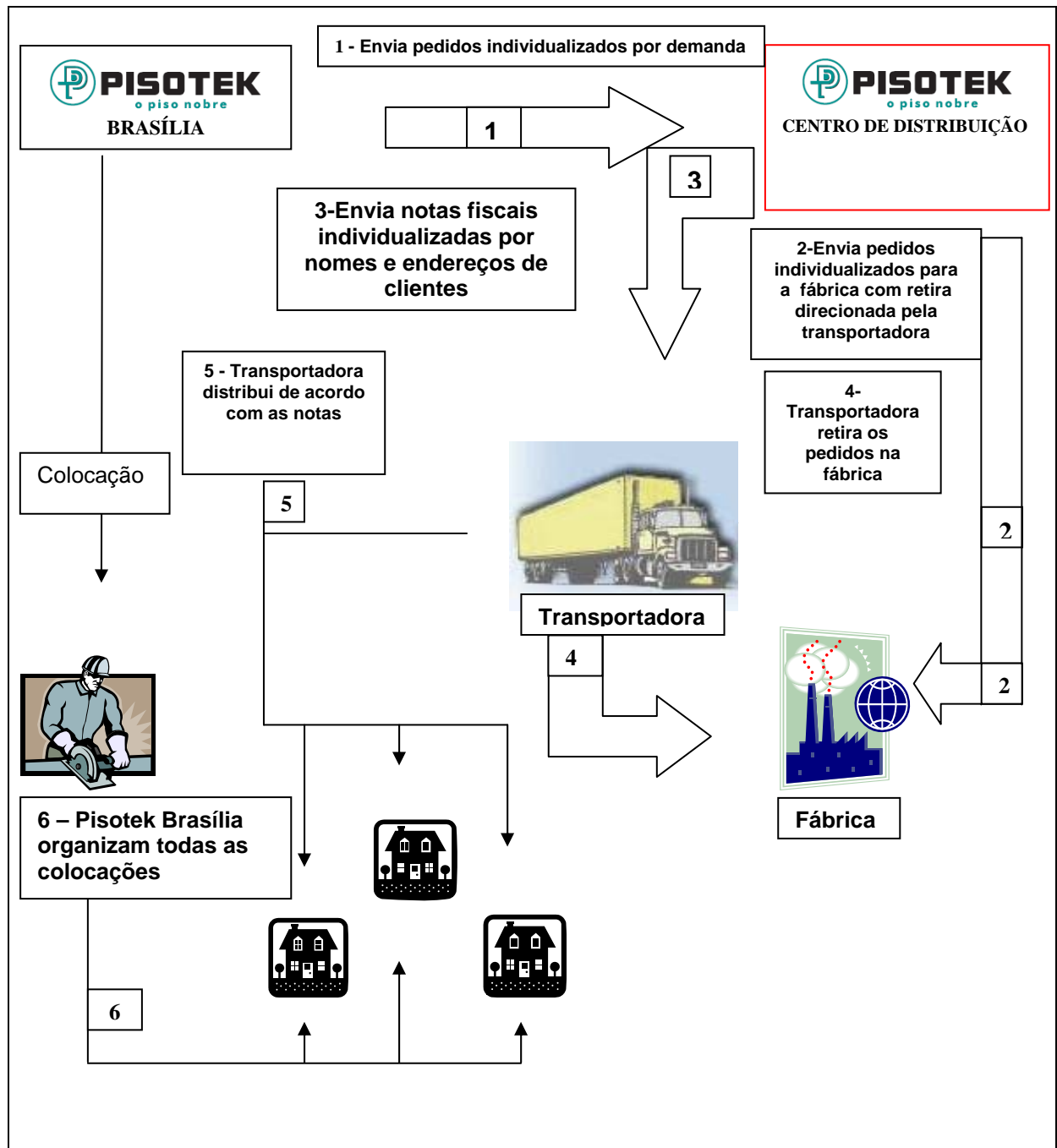


Figura 4: Fluxograma das Atividades da MR Pisotek com Planejamento Tributário Envolvendo Cisão

Fonte: Elaborado pelo o autor com base em Borges (2004)

Dentro dessa nova estrutura de funcionamento das atividades da empresa, a diferença de tributos a ser recolhida mostra a eficácia do planejamento tributário, bem como a eficácia da estratégia de logística.

Para exemplificar, com base no preço do metro quadrado do piso flutuante Durafloor, mercadoria de maior vendagem da referida empresa, que representa cerca de 90% do seu faturamento e aplicando as incidências de tributos nos dois modelos de fluxograma das atividades, serão apresentadas as vantagens do planejamento tributário que envolve a cisão dos processos na MR Pisotek.

Em primeiro plano será apresentada a planilha que representa os custos tributários relacionado ao modelo adotado **sem a cisão** das atividades:

<b>Levantamento da Incidência de Tributo no Metro Quadrado do Piso Flutuante</b>	
Valor de compra do Metro Quadrado do Piso Flutuante Durafloor.	<b>R\$25,54</b>
Incidência de 17% do ICMS Antecipado Baseado no Percentual de 30% de Lucro.	<b>R\$33,20 X17%=5,64</b>
Credito do ICMS da Nota de Compra com Base Percentual de 7%.	<b>R\$1,67</b>
Incidência de 17% do ICMS no Valor de Venda.	<b>R\$54,36X17%=9,24</b>
Custo Final do Tributo a ser Recolhido por Metro Quadrado menos o Credito.	<b>R\$9,24-1,67=7,57</b>

Quadro 1: Incidência do Tributo por Metro Quadrado do Piso sem o Modelo de Cisão.

Fonte: Elaborado pelo autor com base documental.

A planilha a seguir representara os custos tributários relacionado ao **novo modelo de cisão**:

<b>Levantamento da Incidência de Tributo no Metro Quadrado do Piso Flutuante</b>	
Valor de Compra do Metro Quadrado do Piso Flutuante Durafloor.	<b>R\$25,54</b>
Incidência de 7% do ICMS baseado no valor de venda feita pelo CD/Loja.	<b>R\$ 30,00X7%=2,10</b>
Credito do ICMS da Nota de Compra com Base Percentual de 7%.	<b>R\$ 1,67</b>
Valor do Serviço Executado pela Filial Brasília com Incidência do ISS 5%.	<b>R\$ 24,54X5%=1,23</b>
Custo final do tributo a ser recolhido considerando CD/Loja+Filial BsB-credito.	<b>R\$3,33-1,67=1,66</b>

Quadro 2: Incidência do Tributo por Metro Quadrado do Piso com o Novo Modelo de Cisão.

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base Borges (2004).

A comparação das duas planilhas mostra a economia com os custos tributários:

<b>Comparação das Planilhas do Custo com Tributos do Metro Quadrado do Piso</b>	
Custo tributário sem a cisão	Custo tributário com a cisão
<b>R\$ 7,57</b>	<b>R\$ 1,66</b>
<b>DIFERENÇA PERCENTUAL 356%</b>	

Quadro 3: Comparação dos Custos com Tributos dos Quadros I e II.

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base Documental e Borges (2004).

Mesmo evidenciada as vantagens do planejamento tributário de cisão e a ação estratégica de logística, ainda não se pode quantificar e qualificar outros benefícios como o percentual de absorção do mercado que será agregada em relação a um preço de maior competitividade, o volume de negócios que o centro de distribuição/loja realizará a redução do custo de estoque, a economia com transporte realizado pela filial Brasília, dentre outros fatores pois, para tanto, faz-se necessário à implementação e início das atividades, que se mostra viável com o respaldo nos números já apresentados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face de um mercado cada vez mais competitivo as alternativas existentes para transformar uma organização pró ativa nessa relação de competitividade deve ser obrigação da administração da mesma, antecipar-se aos fatos beneficiando-se disso tornam empresas em empresas de sucesso.

No Brasil onde a carga tributária significa um dos maiores custos de uma organização, buscar a redução desses custos torna-se fato de importância fundamental, pois a estrutura tributária por ser complexa e diversamente configurada, permite qualquer empresa dentro da licitude diminuir o recolhimento de tributos.

O objetivo deste trabalho foi mostrar a viabilidade de diminuição dos tributos, usando a ferramenta estratégica do planejamento tributário aliada às funções logísticas.

O planejamento tributário normalmente aplicado em grandes organizações deveria ser mais difundido em pequenas empresas inclusive pelos órgãos fiscalizadores, evitando a sonegação por parte das empresas e muitas vezes seu fechamento por consequência desse fato, que gera um prejuízo de grandes proporções ao Estado de uma forma geral, sempre evidenciado pelo próprio Estado através dos meios de comunicação.

Porém quaisquer ações do Estado que auxilie as organizações, não devem caminhar sozinhas, as empresas devem buscar alternativas para seu melhor funcionamento, tornando-se responsável diante da sociedade, principalmente em

relação ao recolhimento de tributos que subsidiam o bem-estar da sociedade economicamente falando.

Vincular estratégias empresariais á responsabilidade social não deve ser tratado como ferramenta de *marketing*, mas como ações conscientes das atitudes empresariais, ideal que deve ser difundido, por uma conscientização da importância das organizações perante a sociedade.

A limitação deste trabalho é a não possibilidade de acompanhamento da aplicação prática do estudo, visto que envolve um estudo longitudinal. No entanto sugere-se que outros trabalhos promovam a implementação com base nas vantagens demonstradas neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

BERTAGLIA, Paulo Roberto. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva 2003.

BORGES, Humberto Bonavides. *Planejamento Tributário*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CORRÊA, Alan César Monteiro. *Ferramentas estratégicas da gestão empresarial: planejamento tributário*. Revista Brasileira de Contabilidade. n°. 158. Marco, 2006.

KWASNICKA, Eunice Laçava. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995

LATORRACA, Nilton. *Legislação tributária: uma introdução ao planejamento tributário*. 10. ed. São Paulo: Marron Books, 1985.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MORAES, Anna Maris Pereira de. *Iniciação ao estudo da administração*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, tgi, tcc, monografia, dissertações e tese*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.