



INTELIGÊNCIA MK · LOGÍSTICA & TRANSPORTE

Transportadora própria vale a pena?

Guia de decisão make-or-buy do frete: quando internalizar, a conta do break-even e o ganho fiscal que muda o jogo.

Gonzalo Ferreyra · Mais Kapital Consultoria

"Medimos antes de opinar, e executamos antes de prometer."

maiskapital.com · gonzalo@maiskapital.com · +55 11 96903-7268

Make-or-buy: internalizar o frete ou seguir terceirizando?

Muitas operações distribuem com transporte **100% terceirizado**. Funciona — mas deixa valor na mesa. Três componentes do custo de frete concentram a oportunidade de internalização:

Markup

A margem da transportadora embutida no frete contratado.

GRIS

Gerenciamento de risco — taxa sobre a operação de transporte.

Ad Valorem

Seguro proporcional ao valor da carga transportada.

A pergunta de decisão é direta: vale constituir uma **transportadora própria (ETC — Empresa de Transporte de Cargas)** para internalizar esse valor? A resposta não é ideológica — é uma conta, com três dimensões: econômica, fiscal e operacional.

O ganho desta operação é, antes de tudo, fiscal e de caixa. Ele só se materializa quando a tese tributária e o desenho operacional avançam de forma integrada.

Princípio Mais Kapital

Nas próximas páginas: **quando** faz sentido internalizar, **como** calcular o break-even e **onde** está o ganho que muda o resultado.

PRÉ-REQUISITOS

Quando faz sentido internalizar

Internalizar não é para todos. Avalie estes pré-requisitos — quanto mais respostas "sim", mais forte a tese de constituir a transportadora própria:

☐ Gasto anual de frete **relevante e recorrente** (o frete pesa na estrutura de custo).

☐ Volume e malha **estáveis** — rotas e fluxos previsíveis, não esporádicos.

☐ Perfil de carga compatível com operação própria em modelo **asset-light**.

☐ Margem sendo **pressionada** pelo custo de transporte e pelo markup de terceiros.

☐ Appetite para constituir e operar um **CNPJ regulado** (ANTT/RNTRC).

☐ Maturidade **fiscal e societária** para capturar o ganho com segurança jurídica.

Regra prática: quanto maior o spend de frete e mais estável a malha, menor o volume mínimo para a estrutura própria se pagar. O ponto de virada é o break-even — a próxima página mostra como calculá-lo.

O break-even da operação própria

A decisão se resolve numa equação de make-or-buy. O ganho mensal é o que você deixa de pagar (e passa a creditar) menos o custo de rodar a estrutura própria:

Ganho mensal = Frete evitável (markup + GRIS + Ad Valorem)
+ Ganho fiscal (spread de ICMS) – Custo da estrutura própria (OPEX + CAPEX amortizado)

CAPEX	Em modelo asset-light híbrido (subcontratação, agregados, redespacho), tende ao mínimo — pouca ou nenhuma frota própria.
OPEX	Equipe enxuta, registros ANTT/RNTRC, sistemas (TMS e emissão de CT-e), seguros e gestão de risco.
Break-even	O volume mínimo de frete a partir do qual o ganho supera o custo da estrutura.
Payback	Os meses necessários para o ganho acumulado cobrir o investimento inicial.

Não decida com um número só. Teste o resultado em três cenários — otimista, base e pessimista — variando volume transportado, markup evitável e spread fiscal. A robustez da decisão está na sensibilidade, não no caso médio.

O ganho fiscal — e o que é preciso para capturá-lo

O ganho fiscal

Na maioria dos casos, a maior alavanca não é o markup: é o **spread de ICMS**, via crédito presumido do transporte (**Convênio ICMS 106/96**). Dois pontos definem o tamanho e a urgência do ganho:

Janela de vigência	Benefícios variam por UF e têm prazo. Cada mês de antecipação é valor capturado — e há benefícios expirando.
Reforma Tributária	A transição (2023–2033) afeta a precificação e o planejamento. A tese precisa ser desenhada já considerando o novo modelo.

Ver também: o material "**Spread de ICMS no transporte**" detalha a tese, a base legal e o mapa de benefícios por UF.

Riscos & compliance — a engenharia que protege o ganho

Constituição	CNPJ da ETC, RNTRC e registro ANTT (Lei 11.442/2007).
Documento fiscal	Emissão de CT-e e MDF-e — o TMS precisa estar apto a emitir.
Seguros	Cobertura obrigatória (Lei 14.599/2023) e suficiência frente à exposição de carga.
Substância	Estrutura societária com substância real, para evitar requalificação fiscal.

Go ou No-Go?

Some os sinais. Se a maioria é "sim", há tese — e o próximo passo é o business case com os seus números reais.

1 Spend de frete

Alto, recorrente e estável o suficiente para diluir a estrutura?

2 Ganho fiscal

Spread de ICMS acessível e dentro da janela de vigência?

3 Break-even

Volume mínimo de rentabilidade abaixo do seu volume atual?

4 Compliance

Capacidade de operar ANTT, CT-e e seguros com segurança?

Do guia ao business case

Este guia mostra o caminho. No business case completo, a Mais Kapital modela os seus números, valida a tese fiscal e desenha a operação — integrando as cinco frentes em uma só equipe, com resultado em semanas.

Gonzalo Ferreyra

Líder · Supply Chain & Operações — Mais Kapital Consultoria

WhatsApp +55 11 96903-7268

gonzalo@maiskapital.com

maiskapital.com



Fale com a MK
no WhatsApp

Material educativo. Não substitui análise fiscal, jurídica e econômica do caso concreto.