

**PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO:  
IMPACTOS NAS FINANÇAS DA EMPRESA.**

Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da Costa

Mestre em Administração pela UFRN. [lucialucio@gmail.com](mailto:lucialucio@gmail.com)

Raimundo Nonato Camelo Parente e Gerda Lúcia Pinheiro Camelo

---

**RESUMO**

O presente trabalho circunscreve a respeito da Finobrasa Agroindustrial S/A, uma empresa do Grupo Vicunha, considerada atualmente a segunda maior exportadora de frutas do Rio Grande do Norte, produtora de mais de 2 milhões de caixas de manga por ano. O objetivo principal é compreender o processo de formação e desenvolvimento das estratégias de internacionalização da Finobrasa. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, amparado pelos preceitos teóricos no tocante a formação de estratégia, sob a metodologia de caráter exploratório-descritivo, de natureza qualitativa (VERGARA, 2009; YIN, 2005). Como ferramentas foram consultados livros, artigos científicos, monografias e sítios da Internet. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário semi-estruturado e entrevista respondida por um representante da empresa. Evidenciou-se a convergência entre a teoria disposta sobre as dimensões da estratégia - quais sejam: processo, conteúdo e contexto (DEWIT; MEYER, 2004; PETTIGREW, 1987) - com diversos aspectos práticos, desenvolvidos no cenário real.

**PALAVRAS-CHAVE:** Formação da estratégia. Dimensões da estratégia. Internacionalização.

**ABSTRACT**

The present work circumscribes regarding Finobrasa Agroindustrial, a company from Vicunhas's Group, currently considered the second biggest fruit export in Rio Grande do Norte, producer of more than 2 million boxes of mangos per year. The main objective is to analyze the process of forming and developing internationalization strategies at Finobrasa. For that, was made a case study, supported by theoretical precepts concerning to the strategy forming, under

---

the descriptive-exploratory methodology, of qualitative nature (VERGARA, 2009; YIN, 2005). It was consulted: books, scientific articles, monographs and websites. To collect data, it was used a semistructured survey and interview gave by a company's representative. It was evident the convergence between theory, arranged on the dimensions of the strategy - which are: process, content and context (DEWIT; MEYER, 2004; PETTIGREW, 1987) - to various practical aspects, developed in the real scenario.

**KEY-WORDS:** Strategy formation. Strategy dimensions. Internationalization.

## 1. INTRODUÇÃO

A abertura da economia do Brasil ocorrida em 1990 é posição irreversível, no entanto a maneira sob a qual ela foi realizada ocasionou uma série de desvantagens para o produtor nacional, principalmente para pequenas empresas. Ainda assim, a exportação brasileira aumentou significativamente, embora o percentual apresentado em relação à sua contribuição seja torno de 1% no comércio internacional que é bem inferior ao seu potencial produtivo (de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio –MDIC).

Apesar dessa participação ser bastante discreta, o comércio exterior tem sido considerado como boa alternativa de mercado para muitos produtores nacionais. A iniciativa de adentrar no mercado internacional requer atenção para a obtenção de condições técnicas e financeiras de estruturação administrativa para enfrentar as economias no contexto global.

A compreensão desses parâmetros do processo de liberação comercial é relevante para o entendimento da atual fase da internacionalização produtiva tomando a concorrência como aspecto principal. A liberalização do comércio se concentrou em indústrias caracterizadas pela especialização internacional, economias de escala diferenciação de produto, e concorrência imperfeita.

Nesse ínterim percebe-se a necessidade se vislumbrar situações de mercado através do planejamento, verificando ações circulantes bem como as que tangem o médio e longo prazo.

As organizações brasileiras passaram a valorizar o planejamento a cerca de quinze anos, isso se justifica pelo fato de que a economia do Brasil apresentou ao longo de sua história oscilações as quais não permitia verificar certas situações em longo prazo. Fatores como alta inflação, política intervencionista e a má funcionalidade da gestão pública contribuíram significativamente para esse cenário. Apesar de existirem muitos obstáculos, dessa ordem na economia brasileira, observam-se avanços no contexto organizacional quanto ao planejamento estratégico.

### 1.1. Problema

Observando fatores macro-conjunturais verifica-se a necessidade de entender a economia no ambiente organizacional. O entendimento da empresa no contexto macroeconômico permite que a gestão seja feita com vistas a situações futuras.

O planejamento estratégico é a ferramenta essencial de uma organização para integrar as várias áreas da empresa, orientando na direção de suas metas. É nele que pode se observar subdivisões que auxiliaram na tomada de decisão como, por exemplo, o planejamento financeiro, o qual dá suporte a todas as outras áreas da empresa: seja na produção, no marketing ou na administração geral, que por sua vez, utiliza-se do recursos de fluxo de caixa (fluxo de caixa futuro) para medir o desempenho do projeto observando sua viabilidade.

A gestão financeira é um dos pilares em um planejamento estratégico, visto que é a partir das ferramentas de análise financeira que se têm condições mais tangíveis de observar sua viabilidade. O planejamento financeiro de longo prazo inclui o planejamento estratégico e visa integrar todo os outros processos dentro da organização. Um dos pontos que merece destaque no planejamento financeiro é o fluxo de caixa da empresa, com ênfase em dois tipos: o fluxo operacional (são as entradas e saídas diretamente associada às operações de compra e venda da empresa) e o fluxo financeiro (resultam na captação de recursos financeiros de terceiros ou próprio). De acordo com Asaf Neto e Silva (1997) fluxo de caixa, “é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolso) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”.

Utilizando o planejamento estratégico, auxiliado pelo planejamento financeiro e, por conseguinte, de fluxo de caixa, a presente investigação dispõe sobre o plano de internacionalização, observando questões que partem da macroeconomia e de pesquisa de mercado a orçamento financeiros de curto prazo para que se possa vislumbrar a possibilidade de inserção no mercado internacional.

Para tanto, utilizou-se como objeto de estudo, uma empresa de pescado não exportadora, atuante no mercado do Rio grande do Norte, cuja avaliação das condições de alavancagem

operacional de crescimento no mercado determinará a viabilidade da iniciativa de inserção de seu produto no mercado externo.

Dessa forma, pretende-se desenvolver o tema *Plano de internacionalização: impacto nas finanças da empresa*, respondendo a problemática: *Qual o impacto do plano de internacionalização na gestão financeira da empresa?*

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo geral

Analisar o impacto do plano de internacionalização na gestão financeira.

### 1.2. 2. Objetivos específicos

1. Identificar as diretrizes norteadoras do plano de internacionalização;
2. Elaborar um planejamento financeiro que dê suporte ao plano de internacionalização;
3. Analisar o histórico do fluxo de caixa da empresa;
4. Prever o fluxo de caixa a partir do plano de internacionalização.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Oliveira (1991) o planejamento significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas que direcionam a melhor a escolha sobre a ação. Também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos.

A realização do planejamento nas atividades das empresas é de fundamental importância. Na tentativa de inserção no mercado internacional verifica-se que essa necessidade é primordial. Obter bons resultados nesse mercado empiricamente é uma ação economicamente inviável, por essa razão é que alguns autores propõem o plano de internacionalização que consiste na organização de ações estratégicas que obedecem a uma ordem cronológica visando à inclusão no comércio internacional.

### 2.1.. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico organizacional, que engloba o planejamento estratégico e a administração estratégica, deve ser visto como um instrumento de mudanças numa organização. Considera-se como planejamento estratégico o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e pontos fracos, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente - de forma a estabelecer objetivos, procedimentos e ações que possibilitem um aumento da competitividade.

Gitman (2005) entende que o planejamento financeiro é um importante aspecto das atividades da empresa porque orienta a direção a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização com o intuito de atingir seus objetivos.

O planejamento financeiro atende a basicamente dois processos: *planejamento de caixa e planejamento de resultado*. O primeiro abrange elaboração de orçamento de caixa, ou seja, envolve questões relacionadas ao curto prazo. O segundo por sua vez exige elaboração de demonstrações projetadas.

O processo de planejamento financeiro inicia com elaboração de planos financeiros de longo prazo ou estratégicos. Dessa forma, eles orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo (operacionais). Em linhas gerais o planejamento estratégico de longo prazo direciona as ações do planejamento operacional.

O planejamento de ações na inserção no mercado internacional é de fundamental importância, visto que dessa maneira a organização terá condições de vislumbrar a melhor forma de realizar essa iniciativa, para tanto é preciso responder a alguns pontos norteadores, de acordo com Minervine (2001):

Porque exportar?

Existem muitas razões para se exportar dentre elas pode-se citar: necessidade de distribuição em mercados de volume; dificuldades de vendas no mercado interno; distribuição de produtos sazonais; possibilidades de maior rentabilidade; aumento do ciclo de vida do produto; diversificação de risco; equilibrar-se na concorrência no mercado interno e desenvolvimento organizacional.

Quem pode exportar?

Definem-se como principais fatores para exportar o compromisso com a qualidade criatividade e profissionalismo, dessa forma, as organizações que almejam se inserir nesse mercado devem avaliar sua capacidade de internacionalização bem como suas estratégias de competitividade.

Para onde exportar?

Deve ser realizado um estudo de mercado anterior para inserção do produto. A empresa deve estar atenta não só as questões macroeconômicas e conjunturais, mas também a viabilidade da operação, ou seja, a escolha do mercado que permita adquirir experiência com menor custo.

Quando exportar?

O mercado internacional não deve ser encarado como válvula de escape para crises financeiras no mercado interno, Minervine (2001). Uma empresa que sente dificuldade de vendas no mercado interno provavelmente terá mais dificuldades ainda em adequar seu produto a parâmetros internacionais. Entende-se que a exportação deve ser uma ação estudada pela empresa, dessa maneira, essa iniciativa deve acontecer após a criação de pontos de força competitiva.

Como Exportar?

São observados fatores essenciais que seguem a seguinte seqüência: avaliação da capacidade internacional; identificar as oportunidades de negócio, bem como o mercado parceiro; promoção, comercialização e administração do produto. Para essa avaliação a empresa deve estar segura sobre as fontes de informações que foram utilizadas na análise.

O que exportar?

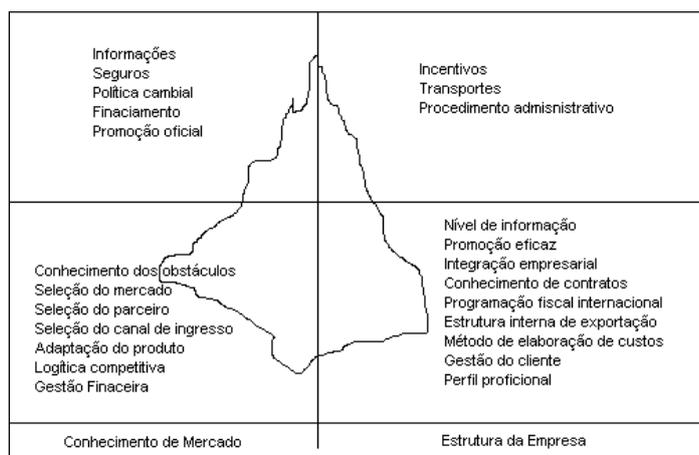
A resposta não deve estar restrita ao produto que já é produzido pela organização, mas sim a capacidade de entender a necessidade do mercado.

Para quem exportar?

Na busca de importadores, pode-se recorrer a instituições que trabalham na promoção do comércio exterior, como embaixadas, câmaras de comércio bilaterais, bancos, empresas de

consultoria, empresas de promoção comercial dentre outras, a própria Internet é uma grande ferramenta de busca de informações comerciais.

Dessa maneira pode-se entender a operação de exportação, assim como a estratégia empresarial que seguindo o conceito do *iceberg* consiste em uma serie de fatores intervenientes na gestão que não são identificados a primeira vista. ( MINERVINE 2001)



Ao realizar essa avaliação a empresa tem condições de elaborar as diretrizes do plano de internacionalização que consiste no estudo da atual situação da empresa para que se possa realizar a hipótese da base de plano. Para tanto, deve-se ter informações do contexto interno da empresa e dos dados macroconjunturias.

Em seguida, são traçados os seus objetivos os quais devem estar embasados principalmente no marketing e nas finanças da empresa. A inteligência do marketing deve ser desenvolvida através da criação de fontes de informação, identificando e avaliando as oportunidades que podem ser: oportunidades de mercado já existentes, oportunidades de mercados criadas (pela empresa ou pela concorrência), oportunidades de mercados futuras; com vistas a avaliação do ambiente de mercado internacional.

De posse dessas informações é feita a análise *produto/espaco*. Nessa fase se verifica a combinação de produto/ mercado, ou seja, verifica-se se determinado produto se adequa ao mercado e quais mudanças precisaram ser feitas.

A partir de então, serão observadas quais as alternativas para inserção no mercado, ou seja, quais os instrumentos de comunicação e os contatos que levaram a empresa até o importador. Avalia-se também, a estrutura interna e os recursos a serem utilizados.

Com base nessas informações, é realizado o plano de ação que está dividido basicamente nas seguintes partes: desenvolvimento do produto, política de vendas, assistência à venda e promoção do produto e da empresa. Concomitantemente, é realizado o controle da execução.

### 2.2. Forças de Porter

De acordo com Porter (1986) a essência da formulação de uma estratégia é relacionar uma empresa ao ambiente que se insere. As forças externas são significativas para as empresas principalmente, no sentido relativo, já que afeta todas as empresas, no entanto, o aspecto diferencial é a forma como a organização vai lidar com tais circunstâncias. Por essa razão, foi sugerido um modelo que frisasse cinco forças a serem avaliadas no contexto organizacional:

**Potenciais Entrantes:** A possibilidade de novos competidores no mercado traduz uma dificuldade para a organização visto que as empresas iniciantes geralmente estão bem capitalizadas e com fortes intenções de alcançar parte significativa do mercado. Porém, segundo Porter (1986), as empresas que adentram o mercado, inicialmente enfrentam barreiras tais como economias de escala, diferenciação de produtos, necessidade de capital, desvantagens de custo independentes de escala, acesso aos canais de distribuição, custos de mudança e política governamental.

**Ameaças de Produtos Substitutos:** A proximidade de desempenho em relação ao substituto faz com que este bem possa ter maior poder de barganha no mercado em função de um preço mais competitivo. Por tanto, o que define a escolha do cliente pelo produto original não é o valor de uso e sim seu valor agregado. No caso de pescado esta força constitui-se da ameaça de que surjam produtos substitutos, ou um redirecionamento da demanda pelo pescado e suas formas derivadas para o consumo de outras carnes.

**Poder de Negociação dos Compradores:** Determina a intensidade de retenção do valor criado pela empresa do mercado, deixando-as apenas com valores modestos. Sua manifestação consiste em forçar a baixa de preços exigindo melhorias de qualidade e garantias, gerando, conseqüentemente, um aumento acirrado da competição entre os concorrentes.

Poder de barganha dos fornecedores: Determinam em quanto os fornecedores irão se apropriar do valor criado as custas da empresa. Sua manifestação decorre da capacidade do fornecedor elevar os preços ou reduzir a qualidade do produto comercializado.

Rivalidade entre competidores existentes: Essa rivalidade age de maneira semelhante a ameaça de entrada. Ela determina até que ponto as empresas que atuam na indústria irão conservar para si o valor criado por elas próprias e usá-lo, seja para repassar em parte para os compradores em forma de preços mais baixos, seja para dissipar os custos mais elevados visando afastar os competidores existentes, elevando a barreira de entrada para competidores potenciais.

### 2.3. Cenário de Inserção Empresarial no Comércio Internacional

Existem algumas variáveis importantes a serem observadas no processo de inserção no mercado internacional, dentre elas podemos citar a contextualização da empresa no ambiente macroconjuntural o que implica a análise da economia na qual está inserido, no mercado interno na comercialização do produto e finalmente nas diretrizes do contexto organizacional interno.

Em 2005 as perspectivas para a economia nacional eram positivas. O Brasil reunia condições para alavancagem do processo de crescimento econômico tais como: balança comercial favorável, risco país baixo, estabilidade de preços e superávit primário nas contas públicas.

No entanto, o otimismo em relação a 2005 foi observado com certa cautela, visto que, se contrapunha a expectativa da inflação superior às metas estipuladas o que, por sua vez influenciaram a taxa de juros e conseqüentemente o nível de atividade econômica.

A meta governamental era que a economia brasileira crescesse cerca de 5% no referido ano. No entanto, com o objetivo de ajustar a trajetória da inflação a sua meta, O Banco Central do Brasil adotou a política monetária restritiva baseada no aumento de juros, essa alta foi uma das principais responsáveis pela frustração das expectativas de crescimento do país. O Produto Interno Bruto - PIB também apresentou um decréscimo sensível em relação a 2004 de 4,9% para 2,3% em 2005.

A economia mundial trouxe a ascensão da China e mantendo respectivamente economias mundiais que lhe antecedem os EUA, Japão e Alemanha. Foi registrada a perda da

participação relativa do Brasil na economia mundial em decorrência do baixo crescimento do PIB.

Para 2006 registra-se a expectativa de crescimento de do PIB brasileiro de 3,5%, devido principalmente as expectativas de aumento do consumo das famílias e da recuperação do mercado interno graças a tendência de declínio da taxa básica (Selic) que foi projetada para janeiro de 17,25 e baixou em abril para 14,75%.

A cotação da moeda norte-americana iniciou em 2005 a 2,69 e atingiu o mínimo em novembro a 2,16. Isso, no entanto não representou diminuição no volume de exportações brasileiras, que em 2005 totalizaram 118,309 bilhões, por outro lado às compras também aumentaram.

Diante dessa realidade é importante observar as condições em que o segmento de pescado responde as condições macroconjunturais, observando as conseqüências geradas na comercialização no mercado interno e externo.

#### 2.4. Segmento de Pescado no Rio Grande do Norte

O segmento de pescado no Rio Grande do Norte tem demonstrado boa aceitação no mercado internacional ao longo dos anos. Se for observado o preço do peixe fresco, no mesmo período no qual fazemos a análise do fluxo de caixa dessa empresa, pode-se verificar que seu valor em torno de US\$ FOB 4,08 por quilograma, conforme, apresentado na tabela abaixo:

#### **Exportação de pescado norte riograndense de 02/2005 a 02/2006**

<b>Período</b>	<b>US\$ FOB</b>	<b>Peso Líquido(Kg)</b>
02/2005 até 02/2006	80.006.889	19.602.198

**Fonte: MDIC - Portal Aliceweb 2003**

Os principais países de destino desse pescado pertencem a União Européia. Também observado o período em questão foram registradas as seguintes operações de exportação:

**Exportação de Pescado do Norte  
Riograndense**

**De 02/2005 a 02/2006**

<b>País de Destino</b>	<b>Us\$ FOB</b>
Espanha	1.830.099,00
Estados Unidos	4.873.497,00
França	607.394,00
Itália	3.011,00
Portugal	84.662,00
Reino Unido	84.710,00
<b>Total</b>	<b>7.483.373,00</b>

**Fonte: MDIC - Portal Aliceweb 2003**

Atualmente a indústria de pesca brasileira tem enfrentado problemas de cunho burocrático com a União Européia. O assunto consiste na não entrega do plano nacional de monitoramento de resíduos por parte do governo federal inviabilizando a exportação do pescado. Para solucionar esse problema uma Missão do Ministério da Agricultura deve levar a contraproposta ao bloco beneficiando a indústria pesqueira brasileira.

É de suma importância o cumprimento de regras com um mercado tão exigente como o Europeu, principalmente por ser o maior comprador do pescado produzido no Rio Grande do Norte.

Na regulamentação de portarias e decretos governamentais o Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior- MDIC é o ministério mais influente no controle administrativo do comércio exterior brasileiro. Como está diretamente envolvido na política industrial do país, as atividades internacionais, sob sua responsabilidade, estão

designadas principalmente a Secretaria de Comercio Exterior- SECEX, que é uma secretaria específica dos assuntos técnicos e administrativos quanto a regulamentação das atividades de comércio exterior brasileiro.

A posição do governo brasileiro diante do mercado tem sido de incentivar as operações de comércio exterior, sobretudo, as exportações. O Ministério das Relações Exteriores que tem atuado na promoção do produto brasileiro apoiando o empresário em todos os aspectos relativos à sua participação nesse mercado, embora ainda haja um relativo desconhecimento da classe empresarial em relação aos recursos disponíveis.

Dentre os órgãos ligados ao Ministério das Relações Exteriores está o Departamento de Promoção Comercial- DPR encarregado do planejamento e da execução dos programas e atividades de promoção comercial. Como órgão responsável pela operação do Sistema Brasileiro de Promoção Comercial, apóia a classe empresarial, por intermédio da divulgação de oportunidades comerciais, de investimento e de transferência de tecnologia, veiculadas pela Rede Brasileira de Promoção Comercial (Brazil Trade Net) e de eventos (feiras, exposições, missões empresariais, seminários de investimento) que contribuam para promover a imagem do país e de sua capacidade produtiva e tecnológica.

O principal atuante na política de Comércio Exterior é a Câmara de Comércio Exterior- CAMEX, órgão esse criado com o objetivo de formular as políticas e coordenar as atividades relativas ao comércio exterior de bens e serviços.

A capacitação e treinamento de pessoal especializado em comércio exterior; pesquisas de mercado; rodadas de negócios; informação comercial; e participação em feiras e seminários fica a cargo da Agência de Promoção à Exportação- APEX, entidade criada pelo governo para ajudar no incremento da atividade exportadora das empresas, que desenvolve esse trabalho com o apoio dos SEBRAE's estaduais:

Cabe ao Banco Central do Brasil, a responsabilidade de cumprir as disposições que regulam o funcionamento do sistema e as normas expedidas pelo Conselho Monetário Nacional. Das diversas atribuições que são de sua competência na área financeira, às relativas ao comércio exterior, sua atuação fiscalizadora é de controlar o fluxo de capitais estrangeiros, garantindo o correto funcionamento do mercado cambial.

A Secretaria da Receita Federal atua nas atividades de comércio exterior, principalmente na vistoria “física” junto às alfândegas quanto à fiscalização das exportações e importações.

Dentro da perspectiva de incentivos do governo foram criados novos instrumentos de financiamento – Programa de Financiamento à Exportação-Proex) e Financiamento à Exportação de Bens de Capital- Finamex, atual BNDES-EXIM – podem ser citados como exemplos criados a partir da abertura dos portos brasileiros.

Outros incentivos fiscais foram introduzidos entre 1992 e 1994, entre os quais um novo tipo de drawback, denominado interno (ressarcimento de impostos internos pagos sobre insumos incorporados em produtos exportados) e o crédito fiscal das contribuições fiscais do PIS e da COFINS. Posteriormente, foram lançados programas de equalização de taxas de juros para os financiamentos do Proex e de novas linhas de crédito para exportação do BNDES-Exim.

Evita-se onerar com encargos tributários os produtos exportados para manter sua competitividade nos mercados externos. Por essa razão, costuma-se isentar os produtos exportados dos impostos indiretos, inclusive os incidentes nos insumos (matérias-primas, embalagem, partes e peças) que são

incorporados aos produtos finais, o que, segundo as normas da Organização Mundial de Comércio- OMC, não caracteriza subsídio à exportação.

Dentre as linhas disponíveis para o empresariado, de uma forma simples e direta o Adiantamento do Contrato de Cambio- ACC e o Adiantamento das Cambiais Entregues- ACE são recursos para prover o exportador afim de que possa fazer face às diversas etapas do processo de produção e comercialização da mercadoria a ser exportada, constituindo-se, assim, num incentivo à exportação.

Para os financiamentos em longo prazo, o governo dispõe do Programa de Financiamento à Exportação- PROEX, programa este que tem por finalidade proporcionar maior competitividade às vendas de produtos brasileiros no exterior. Uma outra modalidade de financiamento em longo prazo é o BNDES-EXIM, uma modalidade de financiamento à exportação de bens e serviços similar ao PROEX, porém os recursos são captados no mercado internacional e administrados através de instituições financeiras credenciadas.

Apesar de todo o esforço empreendido pelo Governo e setor privado para ampliar o acesso e incrementar a participação de nossos produtos no comércio internacional, a imposição de barreiras tarifárias e não-tarifárias por parte de nossos compradores dificulta e, em algumas situações, até mesmo inviabiliza nossas exportações, visto que a dinâmica do mercado internacional é muito competitiva.

Alem dos incentivos e apoios disponíveis aos produtos brasileiros para serem comercializados no mercado mundial, o empresário dispõe do Seguro de Crédito à Exportação, que visa garantir ao exportador a indenização por perdas líquidas definitivas que vier a sofrer em consequência do não recebimento do crédito concedido a seus clientes no exterior. Também pode ser admitido o seguro contra rescisão dos contratos de fabricação, bem como a cobertura para casos de exportação em consignação, feiras, mostras, exposições e similares.

### 2.5. Procedimentos e ações para atuar na área internacional

A participação no mercado externo exige permanente intercâmbio de informações entre os diversos setores envolvidos, tais como, administrativo, comercial, financeiro, fiscal, produtivo, logística, contábil, entre outros.

Recorrer ao mercado internacional apenas em épocas de crises e baixo vendas no mercado doméstico exige da empresa cuidados especiais, pois nessas ocasiões normalmente não existe planejamento.

O que gera lucro e confere competitividade a um produto no concorrido mercado internacional é o fator diferencial, já que o que é comum as empresas exportadoras são obrigadas a conhecer. A empresa deve estar ciente de que o seu envolvimento no mercado externo implica racionalização da produção, eventual fabricação de produtos especiais, exigência de controle de qualidade mais rigoroso, utilização de novas embalagens, possíveis modificações nos atuais métodos de produção e provável utilização de novas tecnologias.

Conquistar o mercado externo é difícil e, às vezes, demorado, porém mantê-lo é ainda mais difícil, pois a concorrência estará unida contra empresas vencedoras. Em contrapartida, perder o mercado conquistado é muito fácil e rápido. As razões que levam uma empresa a tomar a decisão de destinar seus produtos para o mercado internacional podem ser diversas e diferenciadas. Farias (2004)

A partir do momento que uma empresa decide participar do processo de internacionalização e globalização, ela pode optar por vários modos estratégicos de entrada, desenvolvimento e atuação em mercados estrangeiros. A decisão é tomada quando são detectadas oportunidades de negócios de longo prazo, e os seguintes procedimentos são importantes:

### Pesquisa:

A pesquisa diminui a possibilidade de a empresa incorrer em erros de apreciação em mercados potenciais, tanto no país como no exterior. No caso do mercado externo, a análise deve ser minuciosa, pois a motivação dos consumidores é diferente. É preciso conhecer o mais profundamente possível esse novo comprador, conhecer suas inúmeras variáveis, as quais ditam as regras comerciais, como o potencial comprador, os concorrentes, os preços praticados Minervine (2001).

Ela tem o propósito de revelar se o produto poderá ser vendido a um preço razoável e em quantidade satisfatória. Permite analisar os mercados que oferecem melhores perspectivas, as modificações no produto para aumentar o nível de aceitabilidade e o tempo necessário para se alcançar o nível ideal de vendas.

### Participação em feiras e exposições:

A participação em eventos relacionados a atividade é uma forma da empresa expor seu produto e avaliar como ele está sendo visto no mercado já que existe a possibilidade de interagir com o público alvo. É um espaço privilegiado de promoção, divulgação e vendas. As feiras comerciais podem otimizar a relação custo/benefício se a empresa tiver sua participação planejada.

No segmento de pescado uma das feiras internacionais mais famosas é a SEAP-PR, muitos produtores contam com o apoio da APEX para participar do evento, além disso muitas missões são desenvolvidas pelos governos na qual o pescado é pauta.

Canais de distribuição:

A primeira decisão estratégica para futuro, depois de analisado o mercado e ter verificado suas possibilidades é a escolha do canal de distribuição. A exportação pode ser direta – a empresa faturando ao cliente do exterior - ou indireta, através de um intermediário. Na exportação direta, o fabricante pode atuar nos mercados externos também através de agentes ou de distribuidores.

O agente é um representante da empresa no exterior, que atua como intermediário e recebe comissões sobre as operações. O distribuidor é um importador atacadista que atua como principal, comprando a mercadoria de exportador. Podendo ser ou não exclusivo no país. Os canais de distribuição dependem do produto e do mercado e normalmente são os mesmos tipos de canais que a empresa utiliza no mercado interno.

A tendência é de uma aproximação entre o fabricante e o varejo, que muitas vezes também opera através de agentes de compras nos países exportadores.

Existem, ainda, dois tipos de empresa comerciais exportadoras: as chamadas Trading Companies e as Comercias Exportadoras comuns. As Trading Companies (TC) são empresas comerciais exportadoras especializadas em comércio exterior, que oferecem a vantagem de terem estrutura e conhecimento de como exportar. As vendas às TCs asseguram ao fabricante todos os benefícios de uma exportação direta. A vantagem é, portanto, de custo e tempo. A desvantagem está em que o fabricante deixa de exercer o controle da comercialização externa.

A Comercial Exportadora Comum, que também possui um bom conhecimento e relacionamento no mercado externo, a legislação brasileira as diferenciam das TCs, pois são empresas que atuam muito mais na intermediação de serviços técnicos administrativos do que da compra e venda, neste caso o fabricante mantém a responsabilidade fiscal quanto a saída da mercadoria do país.

Existe também o consórcio de exportação (CE) que promove a exposição e venda de produtos de interesse de determinado segmento e podem ser promocionais, operacionais, monosssetoriais e plurisssetoriais

Produto:

O desenvolvimento do produto deverá se adequar às exigências e aos padrões de qualidade de mercados externos. Especificações, normas e tendências devem ser levantadas junto aos importadores e amostras com informações técnicas devem ser enviadas aos importadores para os devidos testes. A embalagem é um outro ponto que deve ser apropriada para o transporte internacional e deve estar de acordos com os hábitos dos locais de consumo.

As exigências feitas em relação ao pescado é relevantes, principalmente se observadas as características inatas do produto, muito perecível. Por essa razão é exigido o certificado fitossanitário emitido pela Agencia Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Além disso, os países de destino do pecado costumam exigir que o produto chegue apresentando características de produção recente.

Preços:

Os preços devem ser calculados considerando as margens e os volumes que os mercados podem comportar, e devem considerar os custos de fabricação do produto.

Todos os tributos e impostos devem ser expurgados dos preços de venda do mercado interno. Os incentivos fiscais são a isenção do PIS, e do COFINS, a seção e a manutenção dos créditos do IPI, a não-incidência e a manutenção dos créditos de ICM e o crédito presumido do IPI.

Para elaborar o preço de exportação, esses impostos devem ser abatidos do preço de venda do mercado interno. As diferenças nas despesas de distribuição, frete, comissão e embalagem também devem ser consideradas. Os custos financeiros são diferentes, já que com a exportação a empresa passa a ter acesso a linhas de crédito internacionais, com taxas de juros mais competitivas, como no caso do Programa de Financiamento à Exportação (PROEX).

A formatação do preço segue basicamente os parâmetros da tabela abaixo:

---

**Quadro 1 – Formação de Preço para Comércio Exterior**

<b>ITENS</b>
Preço de mercado interno
(-) IPI
Preço de mercado interno sem IPI
(-) ICMS
(-)PIS
(-) Cofins
(+) Embalagem
(+) Despesas c/ propaganda no mercado interno
Sub total 1
(+) Lucro praticado no mercado interno
(+) Embalagem especial para exportação
Sub total 2
(+)Margem de lucro externo
(+)Transporte e Seguro das mercadorias até o porto
(+) Despachante aduaneiro
(+)Despesas portuárias
(+) Corretagem do Câmbio
Emissão de certificado de origem
<b>Preços FOB sem comissão do agente interno</b>
(+) Comissão do agente de vendas externas
Taxa do dólar comercial
<b>Preços Fob de lista de venda</b>

**Fonte: Maluf (2000)**

Promoção:

A forma de exposição do produto direcionará a maneira sob a qual ele será visto. Por essa razão antes de realizar os contatos é importante elaborar o material promocional. Em forma de catálogos e folhetos da empresa e produtos devidamente traduzidos em inglês e espanhol (linguagens básicas do comércio internacional).

Pagamentos:

Dentre as várias modalidades de pagamento a remessa antecipada é um pagamento antes do embarque e que significa um risco de comprador. Geralmente é utilizada quando há uma relação de confiança entre ambas as partes, quando há urgência na entrega do produto ou ainda quando o exportador necessita de recursos financeiros para atender o pedido de compra.

Na cobrança à vista o banco entrega os documentos ao importador contra pagamento da mercadoria, e na cobrança a prazo os documentos são entregues contra o aceite do importador, que é obrigado a liquidar o saque no vencimento.

A carta de crédito *letter of credit* (L/C) é a modalidade de pagamento mais utilizada, por oferecer as maiores garantias para o importador e o exportador. É um documento emitido por um banco, assegurando ao exportador o pagamento contra a entrega de documentos que

comprovam o embarque. Envolve os seguintes intervenientes: o importador, o banco emitente, o banco avisador, o banco negociador, o banco confirmador e o exportador. Todas essas recomendações básicas são motivos para que haja a internacionalização da empresa, e assim ser uma forma consistente na sua participação ativa nos mercados externos.

### 2.6. *Incoterms*

Em função da diversidade de culturas e costumes que envolve os personagens do comércio internacional, as empresas em suas negociações tinham certa dificuldade em definir as responsabilidades entre as partes para definir a quem caberia os riscos na operação, e desse modo foi criado a Câmara de Comércio Internacional (CCI), com sede em Genebra, na Suíça, que é uma entidade independente atuando em parceria com a OMC, define os procedimentos e regulamenta os documentos utilizados no comércio mundial, para pagamentos como definidos nas responsabilidades dos Termos do Acordo do Comércio Internacional (*Incoterms*).

Os *incoterms* representam um conjunto de regras internacionais que definem o ponto de entrega da mercadoria nas compras e vendas entre países e, portanto, o local exato da divisão das responsabilidades e custos entre as partes intervenientes de um contrato no comércio exterior, ou seja, os direitos ou obrigações de vendedor e comprador. O uso destas regras permite que não parem dúvidas no momento da solução de um problema surgido na operação no que diz respeito às responsabilidades sobre a mercadoria e providências a serem tomadas.

### 2.7. A qualidade e o mercado

A qualidade no mercado internacional é um fator imprescindível, por essa razão, é cada vez maior o número de empresas que aderem padrões internacionais de padronização que é o caso das ISO's, *International Organization for Standardization* que tem por objetivo estabelecer recomendações técnicas internacionais, facilitar a coordenação internacional e a unificação das normas industriais. Atualmente, em torno de 136<sup>1</sup> países fazem parte da ISO.

---

<sup>1</sup> Fonte: informativo da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT de outubro 2001.

Inicialmente foram publicadas as normas internacionais de qualidade: a família Série ISO 9000 – Normas de Gestão e Garantia da Qualidade. São aplicáveis a qualquer tipo de empresa, de qualquer porte tendo como enfoque a gestão da qualidade.

A ISO 9001 é um conjunto consistente, uniforme de procedimentos, elementos e requisitos para a gestão da qualidade. A sua utilização internacional constitui-se num modo de harmonização dos interesses comerciais envolvidos, estabelecendo uma linguagem uniforme, que é entendida globalmente.

Empresas que têm seus produtos, serviços e processos certificados no âmbito de um sistema reconhecido internacionalmente têm a confiança das empresas e dos consumidores em todo o mundo, o que facilita a circulação de seus bens e serviços sejam ou não em seu país. No Brasil o movimento em prol da qualidade e produtividade foi impulsionado a partir de 1990 com a criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP e do lançamento pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT das normas ISO 9000.

Pode-se considerar que o movimento, com respeito a uma parcela da indústria, foi bem sucedido. A pressão da competição, aliada a uma maior consciência dos consumidores, fez com que o PBQP fosse reconhecido como um importante instrumento para a competitividade da indústria nacional. Vários indicadores, como o aumento da produtividade e do número de certificações pela ISO 9000, demonstram estes resultados

### 2.8. Comércio Eletrônico

O Comércio realizado via *web*, tem representado um dinamização significativa na realização das ações do processo. A *Internet* é um sistema de dimensões gigantescas, que abrange todo o mundo e que tem potencialidades surpreendentes. Fisicamente, pode ser definida como um conjunto de interligações voluntárias entre redes. Suportam milhões de documentos, recursos, bases de dados e uma variedade de métodos de comunicação. Se bem aproveitada, é a melhor oportunidade para facilitar o envolvimento da pequena empresa no mercado internacional.

Cresce o número de organizações de promoção comercial e associações de classe que oferecem alternativas eletrônicas para o acesso das empresas às fontes de informação. A

Internet amplia o tamanho da base estratégica de dados e ocupa lacunas para alcançar mercados internacionais.

O relatório da *International Telecommunications Union (ITU)* contabiliza, atualmente, em torno de 200 milhões de *internautas* no mundo. Os negócios virtuais fortaleceram com o boom de “guerras comerciais” eletrônicas de empresas do sistema financeiro, além de redes de supermercados e shoppings virtuais de livros e *compact disc* (CD).

As facilidades e o baixo custo de divulgação na Internet despertam o interesse de um número cada vez maior de organizações que poderão ter suas operações otimizadas ao passo que realizam a divulgação do seu produto a um custo baixo, ela é principal ferramenta para que a empresa possa se colocar a disposição do mercado.

### 2.9 Análise das Forças de Porter no segmento de pescado:

Observando as condições nas quais se encontra a empresa objeto de estudo foi realizada a análise de quais pontos devem ser importantes conforme o modelo das cinco forças de Porter (1986):

**Potenciais Entrantes:** Existe atualmente no mercado norte riograndense cerca de 17 empresas que trabalham com pescado o que configura uma estrutura que garante o fornecimento de peixe no mercado interno e para o exterior.

Para que inserção no mercado, a empresa iniciante terá que está bem capitalizada já que o investimento de inicial é considerado alto, além de ter que comercializar com fornecedores (pescadores) que exigem o pagamento à vista.

No âmbito internacional, a China é um dos potenciais entrantes no mercado Europeu que de fato pode conseguir uma significativa parcela do pescado brasileiro. Essa ameaça tem relevância se considerar a competitividade dos preços dos produtos chineses.

**Ameaças por Produtos Substitutos:** No caso do pescado, a substituição do produto por um bem mais competitivo pode se dá pela substituição da espécie, ou seja, ao invés da compra de um peixe mais valorizado o cliente poderá optar por um com um valor inferior. Há ainda a possibilidade de se optar por um tipo de carne mais barata como no caso do frango. Isso pode

ocasionar a queda dos preços dos peixes mais valorizados reduzindo, portanto a margem de lucro e acirrando a competição pelos concorrentes.

Os crustáceos também podem ser considerados produtos substitutos, mas esses não possuem preços muito competitivos. Por essa razão, considera-se que a ameaça de produtos substitutos é razoável.

**Poder de Barganha dos Fornecedores:** A situação em que o poder dos fornecedores pode afetar a indústria são os casos em que: não estão disponíveis produtos substitutos; os fornecedores podem efetuar uma integração para frente; e o insumo comercializado pelo fornecedor for de extrema importância para o processo de produção, dentre outros.

O material utilizado na pesca e na manipulação do pescado, não costuma variar muito, além disso, existem muitos fornecedores do mesmo produto, em áreas próximas o que facilita a permuta de fornecedor em função da ausência do produto ou da redução de sua qualidade.

Porém um fator a ser ressaltado é quanto à obtenção do produto, são as particularidades da própria atividade, a pesca está sujeita as condições da natureza que pode interferir na obtenção da mercadoria. De acordo com o que pode ser observado através da análise feita, o poder dos fornecedores é de baixa intensidade.

**Poder de Barganha dos Concorrentes Existentes:** A concorrência existente no mercado interno demonstra que há condições das empresas comercializarem a mercadoria sem dificuldades de conseguir compradores. No entanto, os preços são muito semelhantes tornando as condições de pagamento é o fator determinante pela escolha da empresa.

No mercado internacional, destacam-se como principais concorrentes o Caribe, Panamá, Trinidad e Tobago, entre outros, devido à mão-de-obra barata e a alta tecnologia utilizada nas técnicas de pesca, e do tipo de embarcação.

Além das dificuldades de cunho tecnológico, é certo que a indústria norte riograndense pode enfrentar outros obstáculos, já que pode ser identificada pelos grandes exportadores mundiais como uma ameaça em longo prazo às suas respectivas posições de liderança no mercado internacional. Por outro lado, e a seu favor, tem-se um crescimento acelerado da indústria e a diferenciação do produto em função da variedade.

Poder de Barganha dos clientes: Os clientes determinam o preço do produto e as condições de pagamento, por isso a empresa terá que demonstrar relação de confiança na cadeia que envolve fornecedor - empresa - cliente para que possa barganhar prazos junto ao fornecedor podendo repassá-lo ao comprador.

Por se tratar de pescado fresco, a característica de perecibilidade, intrínseca ao produto, exige que a operação de venda seja realizada observando o tripé: fornecedor - empresa - cliente, de forma muito ágil. O planejamento da operação de venda fará com que a empresa possa de fato relacionar esses fatores de modo que realize o melhor negócio.

No âmbito internacional os Estados Unidos e a União Européia demandam cerca de 99% das exportações de pescado do RN. Essa realidade torna o mercado norte rio-grandense condicionado as imposições comerciais impostas por esses dois mercados. É importante ressaltar que a UE e, notadamente, os Estados Unidos são extremamente rigorosos com o padrão de qualidade dos produtos que importam, por essa razão entende-se que o pescado produzido no RN possui essas características.

O governo e as inovações tecnológicas – Acerca das políticas governamentais voltadas para esse segmento no país, essas procuram estabelecer regulamentações e concederem incentivos, incluindo linhas de crédito, aumento do subsídio para utilização do óleo diesel necessário à produção, investimentos para a renovação tecnológica da frota nacional e ampliação do número de barcos estrangeiros arrendados. Em relação ao RN, percebe-se que a atividade pesqueira se beneficia dessas medidas, possibilitando às empresas firmar acordos com investidores estrangeiros para aumentar as exportações.

Atualmente a indústria de pesca brasileira tem enfrentado problemas de cunho burocrático com a União Européia. O assunto consiste na não entrega do plano nacional de monitoramento de resíduos por parte do governo federal. Isso inviabiliza a exportação do pescado. Para solucionar esse problema uma Missão do Ministério da Agricultura leva a contraproposta ao bloco beneficiando a indústria pesqueira brasileira.

No que tange às inovações tecnológicas, estas não são um ponto forte da indústria norte rio-grandense, pois as embarcações envolvidas no processo produtivo são de pequeno porte e de baixo valor tecnológico. O que de fato faz com que as empresas consigam atingir uma boa produtividade é a abundância do pescado na costa do estado

Estratégia Genérica: Observou-se que o segmento, por meio do aumento da produção e conseqüente exportação, pode trazer grandes contribuições para o Estado e para os envolvidos com essa atividade, tanto no âmbito econômico e social. Mas observa-se que as dificuldades em tecnologia são comuns a todas as empresas do setor.

### 2.10. Gestão Financeira

A Gestão financeira é a área da empresa responsável por administrar os recursos financeiros, para tanto, essa atividade requer conhecimento não só na área de finanças, mas também nos diversos setores organizacionais, nos quais deva haver maior ou menor investimento. O gestor financeiro é o profissional que terá condições de direcionar os recursos para onde for mais vantajoso para a empresa. De acordo com Gitman (2005) o objetivo da empresa consiste na maximização riqueza, pois é levado em conta tanto o maior ganho como o risco adequado. Se o objetivo fosse pelo maior lucro simplesmente, as ações do administrador financeiro seriam sempre pelo maior retorno independente do risco no qual poderia ser colocado o patrimônio da empresa.

### 2.11. Análise Financeira

A partir da análise financeira é que a administração terá condições de observar índices que representam a viabilidade de uma ação dentro do contexto organizacional. Para tanto são estabelecidos indicadores financeiros que permitam conhecer quais as condições financeiras relacionadas empresa. Dessa forma são realizadas estimativa do resultado, a partir de dados projetados, bem como prospecção de capital necessário que se observe se o investimento é viável.

A análise de projetos, por exemplo, pode ser feita por meio de da análise de capital de giro e fluxo de caixa, o nosso estudo priorizará a segunda análise, que visa avaliar o custo de oportunidade observando a relação risco retorno.

#### 2.11.1. Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa é uma ferramenta muito importante da gestão financeira, é por meio dela que se têm condições de verificar e avaliar pontos críticos dos fluxos operacionais,

conceitualmente, de acordo com Asaf e Silva (1997) Fluxo de caixa é “um instrumento que relaciona os ingressos e as saídas de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”.

O fluxo de caixa tem uma abrangência significativa no âmbito organizacional, as áreas que podem contribuir de maneira eficiente no fluxo de caixa residem na administração nas fases do ciclo operacional que deve ser administrado priorizando as seguintes questões:

Negociações com fornecedores e outros credores visando alongar os prazos de pagamento;

Medidas eficientes de valores a receber, sem prejuízos de vendas futuras, objetivando reduzir o volume de clientes em atraso e inadimplentes;

Decisões tomadas com o intuito de diminuir estoque e aumentar o giro;

Concessão de descontos financeiros justificáveis, na expectativa da redução dos prazos de recebimento.

Dessa maneira, o objetivo maior para o gerenciamento do fluxo de caixa é atribuir maior rapidez às entradas em relação aos desembolsos buscando a otimização da posição financeira da empresa em relação as suas obrigações.

Os fluxos de caixa podem ser de *fundos*, os de curto prazo que corresponde ao ciclo operacional e *legais e financeiros*, de longo prazo correspondendo a empréstimos e financiamentos. Existem outras classificações quanto à demonstração do fluxo de caixa como fluxo de caixa amplo e restrito, operacional e de amortização de passivo e residuais, no entanto o estudo em questão se deterá a trabalhar com os que participam do capital circulante líquido que é o fluxo de caixa incremental que é utilizado em todas as análises adicionais, ou seja, valores que sejam afetados pela tomada de decisão.

### 2.11.2.. Risco de Retorno

O fluxo de caixa apresenta fatores indicadores que facilitam o entendimento da avaliação econômica de investimento de capital. Para Samanez (2002) os fluxos representam a renda econômica gerada pelo projeto ao longo de sua vida útil, ou seja, “ganhos que sejam superiores aos obtidos em qualquer investimento alternativo de igual risco”.

A rentabilidade de um investimento é diretamente proporcional ao risco da operação, por essa razão é que se deve fazer a avaliação dos projetos levando em conta critérios orientadores de melhor opção de investimento, dentre esses critérios pode-se citar o fluxo de caixa e fluxos econômicos, sendo que o segundo envolve fatores como capital de giro, valores de liquidação e depreciação.

### 2.11.3 Financiamento X Investimento

Assim como os fluxos acima descritos, utiliza-se ainda como critério de análise de investimento o fluxo de financiamento, os quais devem ser analisados separadamente dos fluxos financeiros, ou seja, a separação dos fluxos de recursos oriundos da decisão econômica financeira. De acordo com Samanez (2002) “o sucesso ou insucesso do projeto deve ser determinado considerando-se unicamente seu próprio potencial de geração de renda econômica independente da forma como será financiado”.

No campo das exportações existem várias opções para financiamentos. As instituições financeiras que operam com câmbio concedem aos exportadores Adiantamentos sobre Contratos de Câmbio - ACC<sup>2</sup> e Adiantamentos sobre Cambiais Entregues – ACE, operam na antecipação total ou parcial de recursos financeiros ao exportador, em moeda nacional, correspondente a pagamento que será efetuado por importador em futuro próximo.

### 2.11.4. Capital de Giro

Segundo Gitman (2005), é importante para a uma organização manter um nível razoável de capital de giro líquido, para isso, ela deve equilibrar o lucro e o alto risco (relação de risco e rentabilidade) que estão associados baixos níveis de ativos e circulantes e altos de passivos circulantes com o lucro reduzido que pressupõem uma situação caracterizada por condições opostas as dos ativos e passivos circulantes acima descritos. Uma estratégia que permita manter equilibrados lucro e liquidez contribuirá positivamente para o valor da empresa.

---

<sup>2</sup> Fonte portal BNDES: disponível em [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)

Deve ser gerido, ainda, seu ciclo de convenção de caixa fazendo com que o estoque gire rapidamente, respeitando sua rentabilidade, ou seja, cobrando as contas a receber rapidamente, processando compensação de pagamentos e recebimentos e saldando contas a pagar lentamente. Dessa forma administra a melhor distribuição de ativos e passivos circulantes com eficiência e diminui o volume de investimentos exigido em ativos operacionais.

Existem algumas técnicas para administração do estoque afim de o ciclo de investimento nas operações reduzindo o volume de recursos necessários para sustentar a atividade.

Dessa forma, têm-se condições não só de realizar suas operações de forma eficiente, bem como, poderá também contribuir para a valorização da empresa.

### 2.11.5. Métodos de Avaliação de Investimento

Segundo Samez (2002), para que se possa ter condições de avaliar os risco e viabilidade do investimento, existe alguns métodos de seleção de alternativa, que demonstram se deve-se realizar um projeto ou não, a exemplo pode-se citar:

- O Método *Payback*: que consiste no tempo que o projeto levaria para dar o retorno do investimento;
- O Método do Índice Custo Benefício: permite encontrar a relação de vantagem entre o custo do investimento e sua rentabilidade;
- O Método da Taxa Interna de Retorno: estabelece um índice de retorno, geralmente utilizado quando se deve optar por projetos alternativos;
- O Método da Anuidade Uniforme Equivalente: procura analisar projetos de períodos de realização distintos num período uniforme;
- O Método do Custo Anual Equivalente: indica o custo anual que equivale ao investimento inicial;
- O Método do Valor Presente Líquido: mede o valor presente dos fluxos de caixa gerados pelo projeto ao longo de sua vida útil.

Na administração dos recursos financeiros há ainda outros recursos que são utilizados para a avaliação das demonstrações financeiras, na sua eficiência operacional, trata-se dos índices financeiros, que são submetidos a determinados tipos de comparação. De acordo com

---

Gitman (2005) a Análise Transversal de um índice permite o gestor observar o desempenho da sua empresa em relação às outras, geralmente ocorre em índices setoriais. Já a Análise de Séries Temporais, avalia os índices ao longo do tempo ou de um período em relação ao outro.

Finalmente a Análise Combinada busca avaliar a empresa em relação às outras tomando também como fator indexador o tempo. Existem muitos fatores (índices) que devem se levados em consideração ao que tange o desempenho da empresa dentre os mais importantes estão:

- Índice de liquidez: avalia a capacidade da empresa cumprir obrigações;
- Índice de atividade: medem o tempo em quês contas são convertidas em entradas ou saídas do caixa;
- Índice de endividamento: verifica o volume de dinheiro de terceiros utilizado para gerar lucro;
- Índice de rentabilidade: analisa os lucros da empresa em relação aos níveis de venda;
- Índice de Valor de mercado: relaciona o valor de mercado da empresa com o preço da ação.

### 3 PROCESSO METODOLÓGICO

Na realização da presente investigação observou-se os conceitos relacionados com o processo metodológico que de acordo com Vergara (1997): "A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível justifica-lhe. Visa, portanto esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para ocorrência de determinado fenômeno."

Tendo esses parâmetros em vista e observando que estudo visa explicar de que forma a gestão financeira pode contribuir em um plano de internacionalização considera-se a pesquisa como explicativa, sob o ponto de vista dos fins.

Quanto ao ponto de vista dos meios, a pesquisa pode ser também considerada como descritiva e exploratória, já que para sua execução será, necessário o acúmulo de conhecimentos sistematizado (exploratória), bem como a observação características de determinados fenômenos ocorridos, tais como o fluxo de caixa de empresas exportadoras (descritiva). Como recursos também será realizada pesquisa bibliográfica, documental e de estudo de caso.

O objeto de estudo é o desempenho financeiro de uma empresa não exportadora para a realização do plano de internacionalização, que será elaborado e analisado de maneira acadêmica a fim de observar questões importantes na internacionalização das empresas.

Segundo Vergara (1997) o universo de pesquisa está relacionados aos grupos envolvidos no estudo, a amostra, por sua vez representa a parte desse universo a ser de fato observada. Portanto, temos como universo e amostra uma empresa não exportadora do segmento de pescado.

O estudo fundamentou-se em levantamentos e pesquisas quantitativas e qualitativas, embasadas por formulários, questionários e entrevistas com tais características.

Para Identificar as diretrizes norteadoras do plano de internacionalização foram observados os conteúdos da bibliografia demonstrando as fases desse projeto e ainda estudado em *web sites* planos já realizados e que itens foram observados em sua elaboração.

Em seguida fez-se necessário realizar o planejamento financeiro para execução do plano supra descrito. Neste caso foram coletados dados estatísticos sobre a comercialização do pescado no mercado internacional e informações estatísticas no portal do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio-MDIC e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE. Concomitantemente foi verificado, junto empresa, o histórico do fluxo de caixa que inicia em fevereiro de 2005 e termina em fevereiro de 2006.

Os dados utilizados foram obtidos em abordagem teórica coletados em bibliografias, *web sites* e informações de terceiros: os da empresa objetos de estudo, bem como as informações estatísticas oriundas de órgãos fornecedores de dados. Essas informações foram tratadas e analisadas, trazendo reflexões de forma a concluir as considerações que levem a solução do problema de pesquisa.

A pesquisa está estruturada de forma a mostrar a necessidade da informação e do planejamento na tentativa de inserção no mercado internacional, sendo ajustada e estrategicamente orientada para atingir os objetivos econômicos e sociais da classe empresarial. O que por sua vez tangencia os objetivos econômicos nacionais enfatizando o segmento de pescado.

Observando os conteúdos acadêmicos acerca de plano de internacionalização foi realizada uma adequação dos procedimentos desse plano ao segmento de pescado. Essa adequação foi baseada em dados estatísticos encontrados no banco de dados do Ministério de Desenvolvimento de Indústria e Comércio – MDIC que por sua vez foi relacionado com as informações adquiridas através da empresa objeto de estudo.

O tratamento dessas informações se deu a partir do recurso financeiro de análise margem de contribuição e projeção, ou seja, a partir dessa margem e com a possibilidade de crescimento produtivo em função do índice de ociosidade da produção pode-se projetar a receita gerada caso a empresa realizasse a venda de seus produtos para o mercado externo.

Em seguida de posse das informações numérica do impacto no fluxo de caixa organizacional, que foi fruto da elaboração de projeção de crescimento produtivo, exposta pontualmente no plano de internacionalização.

Após o estudo da viabilidade do projeto foi realizada a conclusão do estudo demonstrando algumas sugestões acerca da execução do plano de internacionalização como: fontes de financiamento, organizações facilitadoras de informações em comercio internacional, órgãos responsáveis pela fiscalização da atividade dentre outras.

Por fim, a pesquisa expôs alguns fatores a serem elencados como limitantes dos resultados da pesquisa, ou seja, variáveis importantes que poderiam alterar a conclusão dessa investigação.

A metodologia utilizada na realização da presente investigação fez uso de projeções e simulações baseadas em dados fornecidos pela empresa e por conteúdos observados em órgãos oficiais. Por se tratar de simulações é importante ressaltar que os resultados não apresentam precisão real, mas sim projeções aproximadas da realidade da empresa.

Conforme mencionado no modelo de análise de Porter (1986) a participação das políticas públicas e a postura do governo são se fundamental importância para que a empresa possa obter bom desempenho nas suas atividades, por essa razão, considera-se o segmento de pescado como bastante promissor para o estado, no entanto, é importante que as questões de ordem burocrática, para a exportação do produto, sejam solucionadas.

### 4. ESTUDO DE CASO: Lusamar Pescado Pesca e Comercio LTDA

A Lusamar Pescados Pesca e Comércio é uma micro-empresa<sup>3</sup> de pescados de água salgadas, que atua há dois anos no mercado interno fornecendo pescado fresco caracterizado como *tipo exportação* para empresas exportadoras e comercializa também diretamente com consumidores como restaurantes e hotéis que compram o restante da produção de peixes comumente consumidos no mercado na realidade norte-riograndense. A partir da amostra fornecida pela empresa que é um grupo de dados que consiste nos relatórios de fluxo de caixa no período de fevereiro de 2005 a fevereiro de 2006 (Anexo 02).

A partir do estudo desse fluxo de caixa serão observados pontos relevantes à produtividade e, por conseguinte, ao setor financeiro da empresa.

De acordo com a empresa objeto de estudo o pescado vendido no mercado interno atualmente é cerca de 40% mais barato que o destinado à exportação.

Tendo em vista o preço médio do pescado exportado (de fevereiro de 2005 a fevereiro de 2006) US\$ FOB 4,08 podemos simular que no mercado interno o produto é vendido a US\$ FOB 2,86.

De acordo com a empresa, para a formação do preço do produto, compromete-se 35,41% de sua receita em custos variáveis, conforme observado na tabela a seguir:

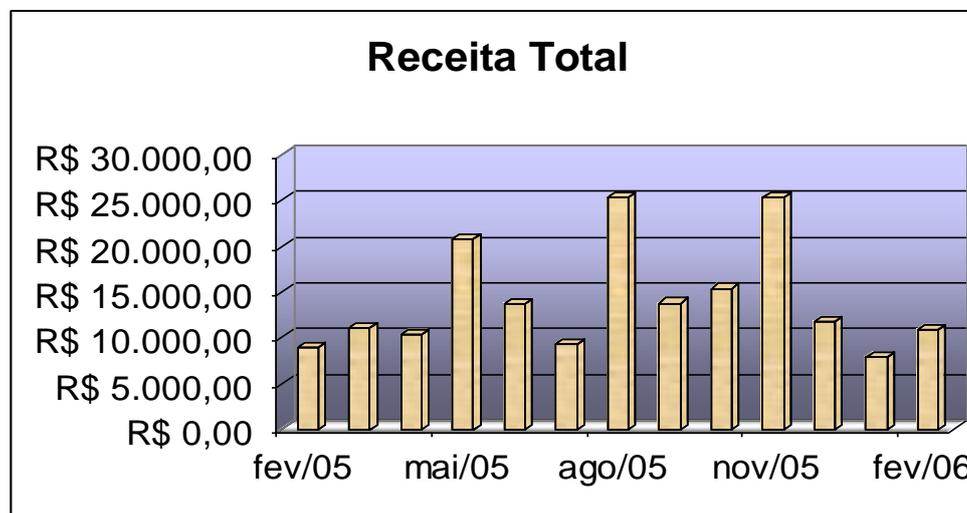
FLUXO DE CAIXA MÉDIO		
RECEITA DE VENDAS	R\$	14.182,04
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	R\$	4.143,39
LUCRO BRUTO	R\$	10.038,65
DESPESAS COM VENDAS	R\$	878,62
DESPESAS ADMINISTRATIVA	R\$	1.829,26
DEPRECIÇÃO	R\$	-
LUCRO OPERACIONAL	R\$	7.330,77
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$	-
LUCRO ANTES DO IR	R\$	7.330,77
PROVISÃO PARA IR	R\$	2.199,23
LUCRO LÍQUIDO	R\$	5.131,54

<sup>3</sup> Levando em conta a classificação por número de funcionários

Fonte: Lusamar (2006)

É importante ressaltar que os dados fornecidos no fluxo de caixa médio não permitem saber a distinção exata dos custos, por essa razão, é importante observar que os valores são aproximados, verificados a partir do questionário em anexo (Anexo 01) e do fluxo de caixa (Anexo 02) resumido no Gráfico de fluxo de caixa das receitas conforme abaixo.

Meses	Receita
fev/05	R\$ 8.988,33
mar/05	R\$ 10.989,00
abr/05	R\$ 10.348,00
mai/05	R\$ 20.718,50
jun/05	R\$ 13.689,71
jul/05	R\$ 9.272,20
ago/05	R\$ 25.335,25
set/05	R\$ 13.777,30
out/05	R\$ 15.357,37
nov/05	R\$ 25.340,90
dez/05	R\$ 11.757,30
jan/06	R\$ 7.888,70
fev/06	R\$ 10.904,00



A Lusamar afirma que atualmente tem operado utilizando cerca de 80% de sua capacidade produtiva. Dessa forma pode-se afirmar que para um crescimento produtivo de 20% a empresa não necessitará de onerar a produção com novos investimentos. Vale ressaltar que o padrão de qualidade e higiene da empresa tem é o mesmo exigido pelos exportadores.

De acordo com os parâmetros de equilíbrio propostos por Minervini (2001), para que a empresa possa apresentar estabilidade nos canais de distribuição nos mercados interno e externo, é prudente manter a relação de 40% e 60% ou de 30% e 70% para cada um desses mercados.

Observando esses parâmetros e os relacionando com a capacidade produtiva da empresa objeto de estudo, sugere-se a opção de destinar cerca de 20% da produção ao mercado externo e manter 80% para o mercado interno.

Dessa forma a empresa poderá continuar a atender o mercado interno com o mesmo volume de negócio e terá que projetar um crescimento de 20% da produção, o que não oportunizará a geração de despesas adicionais já que a sua capacidade produtiva apresenta a ociosidade de 20%. Apesar de ser um percentual modesto, ainda assim, é considerado positivo, pois diminui os riscos da iniciativa de distribuição no mercado internacional.

Para esse incremento devem ser observados os fatores que contribuíram para o aumento do custo variável tais como embalagem e despesas portuárias, por essa razão, foi realizada a formação de preço do produto para o mercado internacional, para confrontar com o preço praticado no mercado para analisar a absorção do custo extra e a margem de contribuição descrita conforme tabela abaixo:

### FORMAÇÃO DO PREÇO DO PESCADO PARA MERCADO EXTERNO

<b>Preço</b>	<b>2,86</b>
ICMS (-)	0,42
PIS (-)	0,02
CONFINS (-)	0,09
<b>SubTOTAL</b>	<b>2,33</b>
Lucro Mercado Interno (-)	0,29
Embalagem exportação (+)	0,29
<b>SubTOTAL</b>	<b>2,33</b>
Margem de lucro externo (+)	0,57
Transporte e seguro (+)	0,29
Despachante aduaneiro (+)	0,03
Despesas portuária (+)	0,06
<b>Preço FOB s/ com.agente</b>	<b>3,28</b>

Observando o valor do produto no mercado interno, foi realizada a simulação que utilizavam valores para que se obtivesse o valor do produto no mercado internacional.

Depois de observado que o produto no mercado nacional era 70% do valor do produto destinado ao mercado internacional, chegou-se a cifra média de USD 2,86. A partir de então foi possível realizar a formação do preço do produto considerando despesas tributárias, operacionais e de embalagem.

Tributárias:

De acordo com a lei Kandir (Lei complementar nº 87, de 13 de setembro de 1996) os bens destinados à exportação estão isentos de alguns tributos e contribuições. No caso de pescado fresco o Imposto sobre produto industrializado não é cobrado por essa razão houve apenas a dedução do PIS (Programa de Integração Social) que é 0,65% sobre o preço do bem; o Cofins (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social) equivalente a 3% da mercadoria e o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadoria) que é de 17%.

Operacionais:

De acordo com a empresa objeto de estudo, no mercado não há custo de embalagem, no entanto, é sabido por ela, que a embalagem para o produto ser comercializado no mercado externo agrega cerca de 10% em seu preço.

Em se tratando das despesas portuárias, de despacho aduaneiro e de transporte interno são adicionadas respectivamente 1%, 2% e 10% do preço do produto<sup>4</sup>.

Conforme comentado com a empresa, condicionou-se uma margem de lucro interno de 10% exclusivamente para a comercialização de pescado, já para o produto exportado, foi estipulado cerca de 20% de lucratividade.

Dentro desses parâmetros, e considerando a comercialização do produto como FOB (*Free on Board*)<sup>5</sup>, o preço do pescado pode ser ainda mais competitivo (USD 3,28) que o valor médio que é praticado atualmente no mercado (USD 4,08). Isso propicia a empresa maior

---

<sup>4</sup> Valores estipulados pela empresa Mucuripe exportadora de pescados

<sup>5</sup> Incoterm FOB: acordo entre importador e exportador que estabelece que o importador arcará com as despesas de frete e seguro.

mobilidade na comercialização dos bens, podendo barganhar clientes em virtude de ter flexibilidade na redução de preços ou, ainda, contratação de agentes que podem promover o produto no mercado externo. Podendo também aumentar a sua margem de lucro de R\$ 0,57 para R\$ 1,37 (diferença entre a margem de lucro no mercado interno e no mercado externo) mantendo o mesmo preço que mercado externo tem praticado

Porém é importante frisar que esses valores são estipulados em preços médios, desconsiderando, portanto, quantidades e diferenciação de espécies que tenham maior ou menor valor agregado.

### 4.1. Tratamento Financeiro

Conforme citado anteriormente a Lusamar Pescado compromete cerca de 35% da receita em custo variável. Isso significa que a margem de contribuição da empresa será de 65% do preço de venda. Pois a obtenção dessa margem se dá pela dedução dos custos variáveis do preço de venda.

Depois de realizar a dedução de alguns custos variáveis internos que não compõe o custo variável externo (impostos incidente sobre a produção e a venda) e acrescentando os novos custos variáveis (embalagem, transporte e seguro, despachante e despesas aduaneiras) e, principalmente, mantendo os atuais preços de comercialização do produto no mercado, observou-se que a margem de contribuição, representada originalmente por 65% da receita da empresa passou a para 72,03%. Por essa análise já é suficiente afirmar que a venda externa será uma iniciativa vantajosa para a organização.

### 4.2. Análise do Impacto nas Finanças

A inserção da empresa no mercado internacional, de acordo com os parâmetros anteriormente estudados representa um impacto positivo nas finanças da empresa visto que, não será necessário o investimento em máquinas e adaptação da produção. A Lusamar terá apenas

que otimizar a produção de modo que utilize o índice de 20% de ociosidade de sua capacidade produtiva.

. Foi detectado que a margem de contribuição do produto exportados é maior que a do mercado interno, gerando um aumento do lucro proporcionando uma alavancagem comercial.

O orçamento de caixa será afetado positivamente pelos impactos acima citados. Terá uma substancial entrada de recursos com um custo financeiro pequeno. Com as entradas de receita a qual proporcionará a capitalização da empresa e com a manutenção dos custos, a ação de escoar o produto para o mercado internacional é de fato viável e representa impactos positivos nas finanças da empresa.

A entrada de recursos na empresa permitira que ela possa investir mais no segmento comercial afim de alcançar maiores lucros. A empresa que anteriormente capitalizada, com uma margem de contribuição em torno de 65% apresentará um impacto bastante positivo representado pelas vendas extras que implicarão a margem de contribuição de 72,03%.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de analisar o impacto do plano de internacionalização na gestão financeira da empresa a presente investigação buscou observar o segmento de pescado como base norteadora da pesquisa. Considerando o fluxo de caixa da Lusamar Pesca e Comércio de Pescado, empresa não exportadora, e relacionando esses números com os valores de exportações de pescados atuais, verificou-se a viabilidade da iniciativa de adentrar no mercado internacional.

Para tanto foram identificadas diretrizes norteadoras do plano de internacionalização, ou seja, quais procedimentos foram importantes serem abordados para que a empresa obtivesse êxito na tentativa de vender seu produto para o mercado internacional. De posse desses fatores a empresa pode avaliar que áreas deveriam ser privilegiadas para que o produto atendesse as exigências do mercado. A embalagem, notadamente, foi um dos fatores fundamentais para que a empresa pudesse exportar.

Como ponto integrante desses procedimentos, sugeriu-se o método de análise de Porter (1986) para que a empresa tivesse condições de observar holisticamente suas condições no mercado.

A partir de então foi realizado o planejamento financeiro justificaria a viabilidade de se exportar o pescado comercializado mercado interno. Esse planejamento se deu originalmente pela caracterização financeira da empresa, ou seja, houve, a princípio, o estudo dos parâmetros atuais no mercado interno.

Dessa forma observou-se que a empresa apresentava uma ociosidade produtiva de 20% que poderia ser utilizada com a produção destinada ao comercio no exterior.

Embora o percentual seja modesto, tendo em vista aos parâmetros elencados pela literatura de manutenção de equilíbrio entre mercado interno e externo, a pesquisa concluiu que, por se tratar por uma atividade experimental, que condiciona a empresa a alguns riscos, seria prudente a manutenção dos custos para que a iniciativa não se tornasse onerosa.

Tendo em vista os valores médios praticado na venda do pescado fresco no mercado externo, e avaliando a margem de contribuição da empresa, no contexto atual e projetando a margem de contribuição do produto com vendas no mercado externo, observou-se que as operações comerciais, em âmbito internacional, podem ser bastante lucrativas.

A empresa, dessa forma poderá se capitalizar utilizando praticamente os mesmos índices produtivos.

Respeitando os fatores limitantes macroconjunturais e observando as oportunidades do mercado sugere-se que a empresa deva, de fato, comercializar seu produto em âmbito externo. No futuro deverá inclusive destinar cerca de 40% de sua produção a fim de manter o equilíbrio, conforme sugere Minervine (2001). Dessa forma, as vendas para o exterior capitalizarão a empresa e proporcionarão solidez nas em suas finanças.

Este novo projeto de ampliação produtiva da empresa, caso venha a requerer um comprometimento através de financiamento bancário é prudente realizar a participação planejada conforme sugerido pela investigação que é a do aproveitamento da ociosidade a e avaliação de retorno das vendas.

Importante notar que a empresa, que já é capitalizada, vai receber um reforço de receita que poderá ser aplicado, no futuro, na expansão da produção para exportação, comprometendo os recursos financeiros em um reenvestimento, ou no comprometimento do ativo de médio prazo, em caso de financiamento.

Com isso o financiamento será apenas uma opção, ou seja, caso a empresa encontre no mercado financeiro, taxas mais atrativas para investir seus recursos, deve optar por este investimento ao passo que realiza o financiamento de ampliação produtiva que proporcionem juros mais baixos que sua aplicação.

Dessa forma, entende-se que o plano de internacionalização é uma alternativa válida para os empreendedores que almejam adentrar no mercado internacional já que reduz significativamente as possibilidades de insucesso no projeto. Quando esse planejamento é realizado em conjunto com o estudo da realidade financeira da empresa, permite a compreensão do contexto organizacional projetado de forma que se analise os impactos causados por essa mudança. Nessas condições, a empresa pode observar o grau de viabilidade da ação.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

GITMAN, Lawrence J. e MADURA, Jeff. **Princípios de Administração Financeira**. 10°. ed. Makron Books: São Paulo, 2005.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 3°. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MALUF, Sâmia Nagib. **Administrando o Comércio Exterior no Brasil**. 1ª ed., São Paulo: Edições Aduaneiras, 2000.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. 3° ed. Makron Books: São Paulo, 2001.

NETO, Alexandre Asaf e SILVA, César Augusto Tibursio. **Administração de Capital de Giro**. 2° ed. Atlas. São Paulo, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial - uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991

PORTAL BNDES. Disponível [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br). Acesso em 15 de março de 2006.

PORTAL MDIC. Disponível [www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php](http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php). Acesso em 15 de março de 2006.

PORTAL SEBRE-RN. Disponível em :<[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em 14 de março de 2006.

Porter, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SAMANEZ, Carlos Patrício. **Matemática Financeira aplicações a anlise de investimento**. 3° ed Prentice-hall, São Paulo, 2002.

SILVIA, Constant Vergara. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 1° ed. Atlas, São Paulo, 1997.

8. ANEXOS

Anexo 01

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO RN  
DIRETORIA DE ENSINO  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO GESTÃO COMÉRCIO E SERVIÇOS  
TECNOLOGIA EM COMÉRCIO EXTERIOR

Questionário

O presente documento tem o intuito de auxiliar a pesquisa que visa avaliar o impacto gerado pela interacionalização do produto, nas finanças da empresa. Por essa razão são observadas questões pertinentes à gestão financeira da empresa.

01. De acordo com o número de funcionário, a empresa se caracteriza a que porte? Médio

02. É sabido que a empresa opera atualmente no mercado interno. Qual é o preço médio praticado na venda do pescado fresco? Estipulamos que o preço no mercado interno é cerca de 70% do preço do pescado destinado ao mercado internacional.

03. Existe a possibilidade da empresa nos repassar o fluxo de caixa da empresa ao longo de 12 meses para a realização do estudo? A empresa opera no mercado a dois anos, e por essa razão é possível repassar esses dados. Neles constaram dados de fechamento de relatório e não o detalhamento.

04. Baseado no seu fluxo de caixa, quanto à empresa estima gastar em custos fixos e variáveis, na sua produção? Cerca de 40% e 35% respectivamente.

05. A empresa utilizando toda sua capacidade produtiva, ou apresenta ociosidade de produção? A Lusamar produz 80% da sua capacidade produtiva.

06. Qual a margem de contribuição do preço do produto? São muitas espécies diferentes não temos como precisar uma genérica.

07. Qual o custo que a empresa tem com embalagem no mercado interno?

Nenhum, o peixe fresco assim que coletado é repassado para distribuidores.

08. A empresa tem conhecimento do custo da embalagem para o pescado destinado ao Comércio Exterior? Segundo a Mucuripe é cerca de 10% do preço final destinado à exportação.

09. Quais as principais empresas que compram o seu produto o exportam?

Norte Pesca, Netuno e Mucuripe.

10. A empresa tem conhecimento quais são os países de destino? Sim, Espanha e Estados Unidos.

# COSTA, PARENTE & CAMELO (2011)

Anexo 02

FLUXO DE CAIXA LUSAMAR	
PERIODO: DE FEV/2005 A FEV/2006	
<b>FLUXO DE CAIXA FEVEREIRO 2005</b>	
RECEITA DE VENDAS	R\$ 8.988,33
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 2.909,00
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 6.079,33</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 607,93
DESPESAS ADMINISTRATIVA	R\$ 1.931,00
DEPRECIACÃO	R\$ -
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 3.540,40</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -
<b>LUCRO ANTES DO IR</b>	<b>R\$ 3.540,40</b>
PROVISÃO PARA IR	R\$ 1.062,12
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 2.478,28</b>
<b>FLUXO DE CAIXA MARÇO 2005</b>	
RECEITA DE VENDAS	R\$ 10.989,00
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 3.315,80
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 7.673,20</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 767,32
DESPESAS ADMINISTRATIVA	R\$ 1.969,24
DEPRECIACÃO	R\$ -
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 4.936,64</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -
<b>LUCRO ANTES DO IR</b>	<b>R\$ 4.936,64</b>
PROVISÃO PARA IR	R\$ 1.480,99
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 3.455,65</b>
<b>FLUXO DE CAIXA ABRIL 2005</b>	
RECEITA DE VENDAS	R\$ 10.348,00
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 3.140,00
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 7.208,00</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 720,80
DESPESAS ADMINISTRATIVA	R\$ 2.000,00
DEPRECIACÃO	R\$ -
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 4.487,20</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -
<b>LUCRO ANTES DO IR</b>	<b>R\$ 4.487,20</b>
PROVISÃO PARA IR	R\$ 1.346,16
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 3.141,04</b>
<b>FLUXO DE CAIXA MAIO 2005</b>	
RECEITA DE VENDAS	R\$ 20.718,50
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 6.207,38
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 14.511,12</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 1.015,78
DESPESAS ADMINISTRATIVA	R\$ 2.160,00
DEPRECIACÃO	R\$ -
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 11.345,34</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -
<b>LUCRO ANTES DO IR</b>	<b>R\$ 11.345,34</b>
PROVISÃO PARA IR	R\$ 3.403,60
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 7.941,74</b>
<b>FLUXO DE CAIXA JUNHO 2005</b>	
RECEITA DE VENDAS	R\$ 13.689,71
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 4.375,11
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 9.314,60</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 931,46
DESPESAS ADMINISTRATIVA	R\$ 200,28
DEPRECIACÃO	R\$ -
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 8.182,86</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -
<b>LUCRO ANTES DO IR</b>	<b>R\$ 8.182,86</b>
PROVISÃO PARA IR	R\$ 2.454,86
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 5.728,00</b>
<b>FLUXO DE CAIXA JULHO 2005</b>	
RECEITA DE VENDAS	R\$ 9.272,20
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 3.409,91
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 5.862,29</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 586,23
DESPESAS ADMINISTRATIVA	R\$ 1.890,00
DEPRECIACÃO	R\$ -
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 3.386,06</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -
<b>LUCRO ANTES DO IR</b>	<b>R\$ 3.386,06</b>
PROVISÃO PARA IR	R\$ 1.015,82
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 2.370,24</b>
<b>FLUXO DE CAIXA AGOSTO 2005</b>	
RECEITA DE VENDAS	R\$ 25.335,25
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 5.484,83
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 19.850,42</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 1.389,53
DESPESAS ADMINISTRATIVA	R\$ 2.325,22
DEPRECIACÃO	R\$ -
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 16.135,67</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -
<b>LUCRO ANTES DO IR</b>	<b>R\$ 16.135,67</b>
PROVISÃO PARA IR	R\$ 4.840,70
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 11.294,97</b>
<b>FLUXO DE CAIXA SETEMBRO 2005</b>	
RECEITA DE VENDAS	R\$ 13.777,30
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 5.733,00
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 8.044,30</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 804,43
DESPESAS ADMINISTRATIVA	R\$ 2.008,11
DEPRECIACÃO	R\$ -
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 5.231,76</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -
<b>LUCRO ANTES DO IR</b>	<b>R\$ 5.231,76</b>
PROVISÃO PARA IR	R\$ 1.569,53
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 3.662,23</b>
<b>FLUXO DE CAIXA OUTUBRO 2005</b>	
RECEITA DE VENDAS	R\$ 15.357,37
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 6.315,00
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 9.042,37</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 904,24
DESPESAS ADMINISTRATIVA	R\$ 2.480,00
DEPRECIACÃO	R\$ -
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 5.658,13</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -
<b>LUCRO ANTES DO IR</b>	<b>R\$ 5.658,13</b>
PROVISÃO PARA IR	R\$ 1.697,44
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 3.960,69</b>
<b>FLUXO DE CAIXA NOVEMBRO 2005</b>	
RECEITA DE VENDAS	R\$ 25.340,90
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 5.431,12
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 19.909,78</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 1.393,68
DESPESAS ADMINISTRATIVA	R\$ 1.119,23
DEPRECIACÃO	R\$ -
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 17.396,87</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -
<b>LUCRO ANTES DO IR</b>	<b>R\$ 17.396,87</b>
PROVISÃO PARA IR	R\$ 5.219,06
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 12.177,81</b>
<b>FLUXO DE CAIXA DEZEMBRO 2005</b>	
RECEITA DE VENDAS	R\$ 11.757,30
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 3.119,80
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 8.637,50</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 863,75
DESPESAS ADMINISTRATIVA	R\$ 1.800,12
DEPRECIACÃO	R\$ -
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 5.973,63</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -
<b>LUCRO ANTES DO IR</b>	<b>R\$ 5.973,63</b>
PROVISÃO PARA IR	R\$ 1.792,09
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 4.181,54</b>
<b>FLUXO DE CAIXA JANEIRO 2006</b>	
RECEITA DE VENDAS	R\$ 7.888,70
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 1.993,00
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 5.895,70</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 589,57
DESPESAS ADMINISTRATIVA	R\$ 1.912,00
DEPRECIACÃO	R\$ -
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 3.394,13</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -
<b>LUCRO ANTES DO IR</b>	<b>R\$ 3.394,13</b>
PROVISÃO PARA IR	R\$ 1.018,24
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 2.375,89</b>
<b>FLUXO DE CAIXA FEVEREIRO 2006</b>	
RECEITA DE VENDAS	R\$ 10.904,00
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 2.430,14
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 8.473,86</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 847,39
DESPESAS ADMINISTRATIVA	R\$ 1.995,12
DEPRECIACÃO	R\$ -
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 5.631,35</b>
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ -
<b>LUCRO ANTES DO IR</b>	<b>R\$ 5.631,35</b>
PROVISÃO PARA IR	R\$ 1.689,41
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 3.941,95</b>