

UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO

JOYCE TAMACHUNAS TRECENTI

**A EVOLUÇÃO INTERNACIONAL DA EMPRESA LWARCEL
CELULOSE LTDA.**

**BAURU
2008**

UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO

JOYCE TAMACHUNAS TRECENTI

**A EVOLUÇÃO INTERNACIONAL DA EMPRESA LWARCEL
CELULOSE LTDA.**

Monografia apresentada à Universidade do Sagrado Coração, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas – Habilitação em Comércio Internacional.

Orientador: Prof. Ms. Raul Gomes Duarte Neto.

**BAURU
2008**

T785e

Trecenti, Joyce Tamachunas

A evolução internacional da empresa LWARCEL Celulose Ltda. / Joyce Tamachunas Trecenti – 2008. 70f.

Orientador: Prof. Ms. Raul Gomes Duarte Neto.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade do Sagrado Coração - Bauru - SP.

1. Exportação. 2. Celulose. 3. Estratégia. 4. Lwarcel. I. Neto, Raul Gomes Duarte. II. Título

Dedico este trabalho a Deus, à minha mãe e ao meu pai, que me inspiraram a ser quem eu sou hoje; à minha irmã, por ser mais do que uma irmã, uma verdadeira amiga e à toda minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, o que seria de mim sem a fé que eu tenho Nele.

Aos meus pais, irmã, e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

À todos do Grupo LWART que colaboraram para a realização desse trabalho, em muito especial: Elio e Carlos Renato.

Ao professor e orientador Raul Gomes Duarte Neto por seu apoio e inspiração no amadurecimento dos meus conhecimentos e conceitos que me levaram a execução e conclusão desta monografia.

A todos os professores da USC, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desta monografia.

A todos que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste.

Aos amigos e colegas, em especial, Eloisa, Evandro, Leandro e Cris, pelo incentivo e pelo apoio.

E ao meu amado namorado Rafael pela paciência e compreensão para a realização deste trabalho.

"Uma caminhada de mil quilômetros começa com um passo."
(Benjamin Franklin)

RESUMO

Este trabalho é o resultado de um estudo de caso cujo principal objetivo foi analisar o desenvolvimento do mercado de celulose no setor de exportação. Frente a este novo cenário de constantes mudanças, a capacidade de mudar se tornou uma vantagem competitiva. O futuro não é mais o que costumava a ser. Uma forma de se criar vantagem competitiva, diante da concorrência é ingressar no mercado externo. À medida que o mercado muda, aqueles que o atende também devem mudar. Com base nesse contexto, mostramos neste trabalho que foi desenvolvido na empresa Lwarcel, através de pesquisa e observação, a estratégia adotada pela empresa para abordar novos mercados, a evolução na área internacional e divulgar o processo de exportação para o mercado argentino, mostrando as vantagens e desvantagens de atuar nesse país.

Palavras-chave: Exportação, Celulose, Estratégia, Lwarcel.

ABSTRACT

This work is the result of a study of which the main objective was to examine the development of the pulp market in the export sector. Front to this new picture, of constant changes, the ability of changing has become a competitive advantage. The future is no longer what it used to be. A way of creating competitive advantage, before the competition, is entering the foreign market. As the market changes, those who serve it have to change as well. Based on this context, we present in this work, which has been developed at Lwarcel Celulose Ltda. through research and observation, the strategy adopted by the company to reach new markets, the development of the international section and to reveal the process of exporting to Argentina, showing the advantages and disadvantages of acting in that country.

Key Words: Exports, Cellulose, Strategy, Lwarcel.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Maiores Produtores de Pastas.....	29
Quadro 2 –	Relação Comercial Brasil x Argentina	40
Quadro 3 –	Balança Comercial Brasil - Argentina	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Exportação Brasil – Argentina /2007	42
Gráfico 02 – Importações Brasil – Argentina/2007.....	42
Gráfico 03 – Primeiro ano de vendas para o mercado Argentino	44
Gráfico 04 – Segundo ano de vendas para o mercado Argentino	45
Gráfico 05 – Terceiro ano de vendas para o mercado Argentino.....	45
Gráfico 06 – Quantidade de dias em atraso do pagamento do principal cliente da Lwarcel	46
Gráfico 07 – Quantidade de dias em atraso do pagamento do principal cliente da Lwarcel	47
Gráfico 08 – Quantidade de dias em atraso do pagamento do principal cliente da Lwarcel	47
Gráfico 09 – Comparação de vendas para Argentina em 2006, em relação a outros países	52
Gráfico 10 – Comparação de vendas para Argentina em 2007, em relação a outros países	53
Gráfico 11 – Comparação de vendas para Argentina em 2008, em relação a outros países	53
Gráfico 12 – Segmentos dos clientes da empresa LWARCEL	54

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Celulose sem padronização internacional	30
Figura 02 – Celulose com padronização do mercado internacional	31
Figura 03 – Mediterrâneo - vendas CIF.....	32
Figura 04 – EUA - vendas DDU	32
Figura 05 – Norte da Europa - vendas CIF.....	34
Figura 06 – Argentina - vendas FOT.....	43
Figura 07 – Desenho operacional ferroviário para Argentina	50

SUMÁRIO

1	SITUAÇÃO PROBLEMA.....	13
	1.1 Introdução.....	13
	1.2 Caracterização da situação problema.....	14
	1.3 Objetivos.....	15
	1.3.1 Geral.....	15
	1.3.2 Específicos.....	15
	1.4 Justificativa.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
	2.1 Celulose.....	16
	2.2 Estratégia.....	17
	2.3 Segmentação do Mercado Global.....	18
	2.4 Posicionamento.....	19
	2.5 Planejamento Estratégico.....	20
	2.6 Vendas.....	21
	2.7 Marketing.....	23
3	METODOLOGIA.....	25
	3.1 Tipo de Pesquisa.....	25
	3.2 Dados Utilizados.....	25
	3.3 Forma de Obtenção de dados.....	25
4	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	26
	4.1 Breve Histórico do Desenvolvimento da Empresa Lwarcel.....	26
	4.2 Desenvolvimento Internacional da Empresa Lwarcel.....	29
5	BUSCA PELO MERCADO ARGENTINO.....	36
	5.1 Localização Geográfica.....	36
	5.2 Vantagens do Mercosul.....	36
6	Conhecendo a Argentina.....	38
	6.1 Principais setores da economia Argentina	38
7	Escolha dos Clientes.....	43
8	Dificuldades Particulares do Mercado.....	46
9	Escassez de ofertas de caminhões para o mercado Argentino.....	48
10	Alternativa Ferroviária.....	49

11 Desengargalamento e quantidade Adicional para Exportação.....	52
CONCLUSÕES.....	55
REFERÊNCIAS.....	56
ANEXOS.....	58
Anexo 1 Fatura Comercial.....	60
Anexo 2 Packing List	61
Anexo 3 Certificado de Origem.....	62
Anexo 4 BEKP Informação Técnica.....	63
Anexo 5 Registro de Operações de Exportação (RE).....	64
Anexo 6 Conhecimento de Transporte Internacional por Rodovia (CRT).....	65
Anexo 7 Certificado de Plantação Bem – Manejada (FSC).....	66
Anexo 8 Certificado de Cadeia de Custódia.....	67
Anexo 9 Entrevista com Gerente de Exportação da Empresa LWARCEL.....	68

1 SITUAÇÃO PROBLEMA

1.1 Introdução

As últimas décadas têm sido marcadas por grandes mudanças nas organizações que implicam em vários pontos, oportunidades e ameaças. Desde a micro até a maior empresa corre-se o risco de perder o mercado para um concorrente novo naquele segmento. Com base nisso, as empresas para agregar valor a si estão cada vez mais buscando a internacionalização, como maneira de se obter uma vantagem competitiva.

O tema mostra o quanto internacionalização leva ao desenvolvimento da empresa, pois a obriga a modernizar-se, seja para conquistar novos mercados, seja para preservar as suas posições no mercado interno.

Neste sentido, o comércio exterior adquire cada vez mais importância para o empreendedor que queira realmente crescer, assim como para a economia brasileira, mediante o ingresso de divisas e geração de emprego e renda.

Este trabalho foi desenvolvido na Empresa Lwarcel Celulose Ltda., onde faz parte do Grupo LWART, com base no crescimento do departamento de exportação.

O Grupo LWART foi formado a partir da visão da família Trecenti que, vislumbrando novas oportunidades, deixou o ramo mecânico-metalúrgico em que atuava (desde os anos 50), investindo todo recurso que tinha para dedicar-se ao refinamento de óleos lubrificantes usados.

Na época (década de 70), a ousada aposta no potencial de crescimento dessa atividade já demonstrava a vocação empreendedora da família.

Da junção das iniciais dos nomes dos irmãos da família Trecenti nasceu o nome utilizado para batizar a primeira empresa do grupo, a LWART Lubrificantes Ltda, que trouxe mais empregos e recursos para o Município de Lençóis Paulista.



No decorrer da história, dando continuidade à tradição, os próximos negócios foram nomeados como LWARCEL Celulose e Papel, LWART Proasfar Química e LWARCEL Fibras Especiais.

A família que se uniu para implantar negócios que pudessem prosperar na região construiu também uma marca, que hoje, mais de 30 anos depois, é sinônimo de seriedade e dedicação. A solidez e a confiabilidade edificaram um conglomerado industrial que hoje reúne quatro empresas que empregam mais de 2.500 pessoas. Os resultados gerados pela atuação dos negócios são constantemente reinvestidos para garantir a continuidade a longo prazo dos negócios, dos empregos e da geração de recursos e divisas para Município. Isso é acreditar no futuro do País.

Planejamento tem sido a palavra de ordem do Grupo. Padronizações, Certificações, Políticas de Gestão Integrada e o foco em melhoria contínua têm feito dessa empresa um exemplo de comprometimento e resultados.

1.2 Caracterização da situação problema

A emergência na cena internacional de novos países trazidos pela onda de independências posterior à II Grande Guerra alargou o número dos países. A partir da década de 80, aconteceu o colapso do bloco soviético. Posteriormente, na década de 90, a economia mundial foi marcada por quatro grandes forças motrizes, fortemente inter-relacionadas: Emergência de Novas Economias, Mutações de Tecnologias, Internacionalização de Empresas e Globalização de Poupanças. O mundo, neste século XXI, está confrontado, com o impacto das novas tecnologias, e com novos padrões de comportamento geoestratégico, convulsões políticas, terrorismo, conflitos fronteiriços, pressões ambientais.

Com base nesse cenário de globalização, a empresa Lwarcel procurou como estratégia expandir seu negócio, buscando o mercado externo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o desenvolvimento do setor de exportação da empresa Lwarcel, com foco no mercado argentino.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar o potencial do mercado importador argentino para os produtos da empresa Lwarcel;
- Analisar o processo de abordagens dos clientes internacionais;
- Identificar as principais evoluções deste setor no mercado argentino.

1.4 Justificativa

No mundo contemporâneo, a globalização da economia causa uma constante turbulência nas empresas. Esse novo cenário obriga as organizações a se adaptarem e repensarem seus planejamentos, buscando assim soluções, novas maneiras para se manterem fortes no mercado competitivo.

Com isso, esse trabalho tem a finalidade de fornecer elementos que poderão ser utilizados para demonstrar as estratégias adotadas pela corporação para iniciar a internacionalização e ilustrar através de gráficos, o desenvolvimento da empresa Lwarcel na área de exportação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Celulose

O setor de Celulose e Papel no Brasil utiliza madeira de floresta plantada e emprega técnicas de manejo florestais, seleção e melhoramento genético que são referências em todo o mundo. Este estágio de desenvolvimento da silvicultura brasileira resulta de intensos estudos realizados, principalmente com madeira de eucalipto. A espécie *Eucalytus* é originária da Austrália, onde existem mais de 600 espécies. A partir do século passado, o plantio do eucalipto no Brasil foi intensificado. Inicialmente era utilizado nas ferrovias, como dormentes e lenha para as mareas-fumaças e, mais tarde, como poste para linhas de eletricidade. No final dos anos 20, as siderúrgicas mineiras começaram a aproveitar a madeira de eucalipto, transformando-a em carvão vegetal utilizado no processo de fabricação de ferro-gusa (MOREIRA, 2007).

O processo industrial de obtenção da pasta de celulose consiste, basicamente, na sua extração a partir das fibras vegetais contidas nos materiais lignocelulósicos, como a madeira, o bagaço de cana, o sisal, o abacá, etc. Os materiais lignocelulósicos têm em sua composição basicamente celulose, hemicelulose e lignina, na proporção aproximada de 40 a 50%, 20 a 30% e 25 a 30% respectivamente, variando em função do tipo de material. Esses compostos formam uma estrutura complexa e compacta, cujas características também dependerão do tipo de material a ser processado (bagaço ou palha de cana e diferentes variedades de cana, espécies de eucaliptos, espécies de pinus entre outros). Essa mescla complexa de elementos anatômicos é o que se denomina de polpa ou celulose de eucalipto. Por outro lado, existe uma tendência entre os papeleiros de considerar a polpa de mercado de eucalipto como sendo um produto do tipo “commodity”, ou seja, um produto que, independentemente da origem, dele seria exigida uma performance similar. Isso é um enorme engano tecnológico. As polpas kraft branqueadas de eucaliptos podem ter propriedades papeleiras bastante distintas, dependendo do tipo de madeira e das condições aplicadas na sua fabricação (produção de cavacos, digestão, lavagem, depuração, branqueamento, secagem, etc.) (ROSELY et al, 1988).

Segundo o Foelkel (2007), as polpas de eucaliptos são recomendadas para a fabricação de um grande número de papéis devido às excelentes qualidades que elas podem conferir aos mesmos, como por exemplo: volume específico aparente, opacidade, formação, maciez, porosidade, lisura, absorção, estabilidade dimensional, etc. Por isso, as polpas de eucaliptos

são muito admiradas e preferidas para a fabricação de papéis tipo “tissue” (papéis sanitários), impressão e escrita, cartões multi-camadas, filtros industriais, papéis base para impregnação e revestimento, papéis para cigarros e muitos outros tipos de papéis.

2.2 Estratégia

Ao identificar e avaliar os principais concorrentes, a empresa deve então elaborar sua estratégia competitiva de marketing, com as quais possa conquistar vantagem competitiva oferecendo valor superior ao cliente (CHURCHILL; PETER, 2000).

Mas qual (is) estratégia (s) de marketing a empresa poderá utilizar? Quais são as mais adequadas para determinada empresa ou para suas diferentes divisões e produtos? Não existe uma estratégia que seja a melhor para todas as empresas. Cada empresa deve determinar qual é a mais coerente para ela, de acordo com sua posição no setor, seus objetivos, oportunidades e recursos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Há mais de uma década, Porter (2004), sugeriu três estratégias vencedoras competitivas de posicionamento.

Estratégias competitivas básicas de Michael Porter (2004):

1. Liderança de custos gerais ou liderança pelo custo total - a empresa trabalha para atingir os mais baixos custos de produção e distribuição para oferecer o preço mais competitivo para o consumidor, geralmente mais baixo que o de seus concorrentes e com isso ganhar uma maior fatia de mercado. Exemplo: Wal Mart, Dell Computadores.
2. Diferenciação - busca uma linha de produtos altamente diferenciada e com isso torna-se líder ou inovadora naquele segmento, sem oferecer o produto a um custo elevado (preço justo). Exemplos: IBM, iPod.
3. Foco - foco em alguns segmentos específicos e com alto padrão de qualidade no quesito atendimento. Exemplo: Club Méd, Hotel Ritz-Carlton.

Empresas que adotam uma estratégia clara, provavelmente obterão bom desempenho. A empresa que melhor executar a estratégia escolhida terá os maiores lucros. Mas as que não

adotam uma estratégia clara, as que ficam no meio do caminho, entre uma estratégia e outra, são as que saem pior, porque não se destacaram nem pelo custo mais baixo, nem pelo valor percebido mais alto, nem pelo melhor atendimento a algum segmento de mercado. Empresas que ficam a meio caminho tentam ser boas em todas as estratégias, mas acabam não sendo muito boas em nada (PORTER, 2004).

2.3 Segmentação do mercado global

Para os autores Green e Keegan (1999), a segmentação de mercado global foi definida como o processo de identificação de específicos segmentos. Sejam grupos de países ou de consumidores individuais, de consumidores potenciais com atributos homogêneos e capazes de apresentar comportamento de consumo semelhante.

Segundo a tese do professor Levitt (1990), os consumidores de diferentes países procuram cada vez mais variedade, e que os mesmos novos segmentos podem se apresentar em múltiplos mercados nacionais. Assim, comidas típicas e regionais, como o sushi, hambúrgueres, podem ter demanda em qualquer lugar do mundo. Levitt apresentou essa tendência como pluralização de consumo e simultaneidade de segmentos, que propicia a oportunidade de os profissionais de marketing visarem um segmento em escala global.

Segundo Kotler e Armstrong (2007) a atuação de empresas em muitos países apresenta novos desafios, por isso a maioria das empresas internacionais concentra-se em grupo menor. Os países, mesmo aqueles extremamente próximos um dos outros, podem variar muito em termos econômicos, culturais e políticos. Portanto, assim como fazem em seus mercados domésticos, as empresas internacionais precisam agrupar seus mercados mundiais em segmentos com necessidades e comportamentos de compra distintos.

Para os autores Green e Keegan (1999), atualmente as empresas globais podem segmentar os mercados mundiais segundo um ou mais critérios-chaves, como: os demográficos (como renda nacional e tamanho da população), os psicográficos (valores, atitudes e estilos de vida), os comportamentais; e os benefícios visados. É possível também agrupar mercados nacionais em termos de seus ambientes, por exemplo, a existência ou inexistência de regulamentação governamental sobre determinada indústria.

Segundo os autores Kotler e Armstrong (2007) essa segmentação pode ser por localização geográfica, agrupando-se os países por regiões, como a Europa Ocidental, Costa do Pacífico, Oriente Médio e África. De acordo com a segmentação geográfica, países

próximos tem muitas características e comportamentos em comum. Embora geralmente esse seja o caso, há muitas exceções. Por exemplo apesar do Estados Unidos e o Canadá terem muita coisa em comum, ambos diferem cultural e economicamente do vizinho México.

2.4 Posicionamento

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a empresa além de definir quais segmentos de mercado ela vai entrar, ela também precisa definir sobre como criará valor diferenciado para segmentos –alvo quais posições quer ocupar nesse segmento. O posicionamento do produto é a maneira como o produto é definido pelos consumidores, quanto a seus atributos importantes – o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes.

O posicionamento começa com o produto. Uma peça de “merchandising”, um serviço, uma empresa, uma instituição, ou mesmo uma pessoa. Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial (RIES; TROUT, 1987).

Portanto, é incorreto chamar o conceito de “product positioning”. Na realidade você não está fazendo alguma coisa para o produto em si mesmo. Não que posicionamento não envolva mudança. Muitas vezes envolve. Mas mudanças feitas no nome, no preço e na embalagem não são mudanças feitas no produto. De jeito nenhum. São basicamente, mudanças cosméticas feitas com o propósito de assegurar uma posição valiosa na mente do “prospect” (RIES; TROUT, 1987).

Os consumidores são sobrecarregados com informações sobre produtos e serviços e não conseguem reavaliar os produtos todas as vezes que toma uma decisão de compra. Assim, para simplificar o processo de compra, eles organizam os produtos em categorias – “posicionam” produtos, serviços e empresas em suas mentes. A posição de um produto é um conjunto complexo de percepções, impressões e sensações que os consumidores têm de um produto em relação aos produtos concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A tarefa de posicionamento consiste em três etapas, segundo Kotler e Armstrong (2007):

- I. Identificação de um conjunto de possíveis vantagens competitivas;
- II. Escolha da vantagem competitiva correta;

III. Seleção de uma estratégia de posicionamento;

Para algumas empresas é fácil escolher sua estratégia de posicionamento, mas em muitos casos duas ou mais empresas perseguirão a mesma posição. Então, elas terão de encontrar outros caminhos para se distinguir (CHURCHILL; PETER, 2000).

2.5 Planejamento estratégico

No mercado corporativo existem algumas premissas como a de que uma organização existe para realizar alguma coisa e que toda empresa deve olhar para o futuro e desenvolver estratégias a longo prazo para estar conectada ao microambiente e ao macroambiente de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Cada organização deve desenvolver o plano que tenha mais coerência com sua situação, sua crença, seus objetivos, recursos e oportunidades (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O planejamento estratégico é como chamamos a escolha de uma estratégia para a manutenção e o crescimento de uma empresa (LIMA, 2003).

O planejamento segundo Churchill e Peter (2000):

- Encoraja a administração a pensar sistematicamente e relacionar fatos e situações ocorridas, no que está acontecendo e no que poderá acontecer;
- Colabora para que a empresa defina seus objetivos e políticas;
- Orienta uma melhor coordenação de esforços;
- Oferece padrões de desempenho mais claros para controle;
- Ajuda a empresa a antecipar mudanças e se preparar para responder mais rapidamente a elas;

Planejamento é parte essencial da boa administração e o planejamento estratégico é definido como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de marketing em um mercado em contínua mudança (CHURCHILL; PETER, 2000).

O planejamento estratégico é a base do planejamento da empresa. Ele conta com a definição da missão da empresa, o estabelecimento dos objetivos, o desenvolvimento de uma boa carteira de negócios e a coordenação de estratégias funcionais (CHURCHILL; PETER, 2000).

No nível corporativo, a empresa define sua proposta geral e missão. Em seguida essa missão é transformada em objetivos que orientam toda a empresa (e todas as pessoas). Assim, cada unidade de negócio e produtos será responsável por desenvolver planos de marketing e outros planos departamentais detalhados que apoiem o plano geral da empresa (LIMA, 2003).

Os planos gerais ou estratégicos compreendem os negócios atuais da empresa e de como mantê-los em andamento e como adaptar a empresa para que ela consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente em constante mudança (LIMA, 2003).

2.6 Vendas

A maioria das empresas usa vendedores, e muito delas designam para eles um importante papel no mix de marketing. Nas empresas que vendem produtos organizacionais, o pessoal de vendas trabalha diretamente com os clientes. Muitas vezes a força de vendas é o único contato direto do cliente com a empresa vendedora e, portanto, pode ser considerada por ele como representante da empresa. Por outro lado, no caso das empresas fabricantes de produtos de consumo que utilizam intermediários para vender, os consumidores raramente conhecem os vendedores ou nem mesmo ouvem falar deles. A força de vendas trabalha nos bastidores, negociando com atacadistas e varejistas para obter o apoio deles e ajudá-los a ser mais eficazes na venda dos produtos da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Como um dos elementos, do mix de promoção, a força de vendas é muito eficaz no cumprimento de certos objetivos de marketing e na execução de atividades como prospecção, comunicação, vendas, atendimento de clientes e coleta de informações. No entanto, como as empresas estão se tornando cada vez mais orientadas para o mercado, uma força de vendas focada no mercado também trabalha para produzir tanto satisfação para o cliente quanto lucro para a empresa. A força de vendas exerce um papel fundamental no desenvolvimento e na gestão de relacionamento lucrativos com o cliente (LIMA, 2003).

Principais etapas do gerenciamento da força de vendas, segundo Kotler e Armstrong (2007) são:

- O alto custo da força de vendas exige um processo de gerenciamento de vendas eficaz que consiste em seis etapas:

- Elaboração da estratégia e da estrutura da força de vendas; recrutamento e seleção; treinamento; remuneração; supervisão e avaliação de desempenho dos vendedores e da força de vendas da empresa.

- Ao projetar uma força de vendas, a gerencia de vendas deve considerar questões estratégicas como o tipo de estrutura que funcionará melhor (por território, por produto, por cliente ou uma estrutura complexa); o tamanho que a força de vendas deverá ter; como vai se desenvolver no esforço de vendas e como o pessoal de apoio a vendas trabalhará em conjunto com os vendedores (dentro ou fora das forças de vendas e com ou sem venda em equipe).

- Para a empresa evitar altos custos de contratação de pessoas erradas, os vendedores devem ser criteriosamente recrutados e selecionados. Ao recrutar os vendedores, uma empresa pode considerar as tarefas da função e as características dos vendedores mais bem sucedidos como indicativos do perfil desejado. Ela deve buscar candidatos por meio de indicações de vendedores atuais, agencias de emprego, anúncios classificados e a internet, bem como em universidades. O processo de seleção pode variar de uma entrevista informal até a longos testes e entrevistas. Concluído o processo de seleção, são conduzidos programas de treinamento os novos vendedores conheçam não apenas, a arte de vender, mais também a empresa, seus produtos e políticas.

- O sistema de remuneração da força de vendas ajuda a recompensar, motivar, e orientar os vendedores. Ao recompensar os vendedores, a empresa tenta ter um plano de incentivo atraente. A empresa através de relatórios de vendas, observações pessoais avaliam o desempenho dos vendedores periodicamente, para ajudá-los a desempenhar um trabalho melhor .

A arte de vender segundo os autores Kotler e Armstrong (2007), envolve um processo de vendas de sete etapas: prospecção e qualificação; pré abordagem, abordagem, apresentação e demonstração; discussão de objeções; fechamento e acompanhamento. Essas etapas ajudam a empresa vendedora a fechar um negocio específico, e por essa razão, são empresas orientadas para a transação. Os contatos de um vendedor com os clientes, entretanto, devem ser orientados pelo conceito mais amplo do marketing de relacionamentos. A força de vendas deve ajudar a orquestrar o esforço de toda para desenvolver relacionamentos duradouros e lucrativos com clientes chave, tendo como base o valor e as satisfações superiores dos clientes.

As campanhas de promoção requerem a determinação dos objetivos da promoção (em geral, as promoções, de venda devem promover a construção de relacionamentos com o consumidor), a seleção de ferramentas, o desenvolvimento e a implementação do programa de promoção de vendas por meio da utilização de ferramentas de promoção dirigidas ao consumo (cupons, ofertas de devolução em dinheiro, pacotes promocionais); ferramentas de promoção dirigidas ao canal de distribuição (descontos, bonificações, mercadorias grátis) e ferramentas de promoção dirigidas às empresas (convenções, feiras comerciais e concursos de vendas), bem como decidir aspectos como o tamanho do incentivo, as condições de participação, o modo de promover e distribuir o pacote de promoção e a duração da promoção. Após o término do processo, a empresa avalia o resultado de sua promoção de vendas (CHURCHILL; PETER, 2000).

2.7 Marketing

Para Limeira (2003), marketing é uma palavra em inglês derivada de *market*, que significa mercado. Assim, entende-se que uma empresa ou uma pessoa pratica marketing quando tem o mercado como a razão e o foco de suas ações.

Segundo os autores Kotler e Armstrong (2007) muita gente pensa que marketing é apenas vendas e propaganda. Porém hoje, o marketing não deve ser entendido como no velho sentido de mostrar e vender, mas no novo sentido de satisfazer as necessidades dos clientes. Se o profissional de marketing entender as necessidades dos clientes, desenvolver produtos e serviços que ofereçam valor superior e definir preços, distribuir os produtos e promove-los de maneira eficiente, esses produtos serão vendidos com facilidade. Vendas e propagandas são apenas peças de um conjunto de ferramentas de marketing que estão unidas para satisfazer as necessidades dos clientes e construir um relacionamento com eles.

Segundo Limeira (2003), o conceito moderno de marketing surgiu no pós-guerra, na década de 50, quando o avanço da industrialização mundial acirrou a concorrência entre as empresas e a disputa pelos mercados, trazendo novos desafios. A partir desta época, para obter receitas e lucros já não bastava desenvolver e gerar produtos e serviços com qualidade e custos competitivos, era preciso entender o cliente, antecipar seus desejos. Isso porque diante de múltiplas ofertas, o cliente passou a exercer o poder de escolha, selecionando a alternativa que lhe proporcionasse a melhor relação entre custo e benefício.

Ainda segundo a autora Limeira (2003), as empresas, por sua vez, reconhecendo que a decisão final sobre a compra estava nas mãos dos clientes, passaram a adotar práticas como pesquisa e análise de mercado, adequação dos produtos, segundo as características e necessidades dos clientes, comunicação dos benefícios dos produtos em meios de comunicação de massa e comunicação direta, desenvolvimento de promoções de vendas, expansão e diversificação dos canais de distribuição.

Para os autores Kotler e Armstrong (2007) o marketing tem a função de lidar com os clientes, mais do que em qualquer outra os negócios. O marketing possui dois principais objetivos que são: envolver novos clientes, garantindo-lhes um valor superior, manter e cultivar os atuais clientes, proporcionando-lhes satisfação.

O marketing é um processo administrativo e social pelo o qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros. Em um contexto mais específico dos negócios, o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 4).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipos de pesquisa

O trabalho foi desenvolvido com base no levantamento de dados, pesquisa bibliográfica e documental, informações que caracterizam as práticas organizacionais e foi realizado junto a departamentos que compõem a estrutura organizacional do Grupo, em particular o departamento de Exportação.

Pode-se também categorizar esta pesquisa como estudo de caso.

Segundo Santos (2002, p. 162), “o estudo de caso analisa com profundidade um ou poucos fatos, com vistas a obtenção de um grande conhecimento com riquezas de detalhes do objeto estudado. Ela é usada nos estudos exploratórios e no início de pesquisas mais complexas.”

3.2 Dados utilizados

- Foram utilizados dados coletados do setor de exportação.
- Trabalho realizado nos negócios do Grupo Lwart.

3.3 Forma de obtenção de dados

Foram obtidos por meio de fontes bibliográfica, documentais, observação e questionário.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 Breve histórico do desenvolvimento da empresa LWARCEL

Principais marcos na história da Lwarcel:

1986 – A fábrica começa a operar com capacidade anual de 35 mil toneladas de celulose de pinus (fibra longa) não-branqueada.

1988 – Entra em operação a unidade de branqueamento. Início da produção de fibra longa branqueada.

1989 – Início da produção de celulose a partir do eucalipto.

1991 – Desenvolvimento e início da produção de celulose de sisal.

1991 até 1996 – Produção de celuloses de pinus, eucalipto e sisal na mesma linha de produção em regime de campanhas.

1991 até 1996 – Plantio de eucalipto em substituição às áreas de pinus e aquisição de novas áreas para plantio de eucalipto.

1996 – Início de produção na linha B dedicada à produção de celulose de sisal e outras celuloses especiais

1996 – A Lwarcel produz celulose de pinus (fibra longa) pela última vez, concluindo o período de transição entre celulose de pinus e eucalipto. A linha A (principal) passa a produzir somente celulose de eucalipto.

1998 – A Lwarcel amplia seu plano de plantio de eucalipto com vistas a atender a futura ampliação da fábrica – passa a plantar uma área equivalente ao dobro da área colhida anualmente.

1998 – Início da exportação de celulose de eucalipto branqueada.

2000 – Desenvolvimento e início de produção da celulose de abacá na linha B. Início do Projeto P500 – projeto de ampliação e modernização da fábrica, com a meta de atingir a capacidade de 180.000 ton/ano. O projeto foi concebido para ser implantado em duas fases.

2002 – Conclusão da primeira fase do P500, com o início de operação das novas áreas de recuperação química e utilidades e secagem e embalagem de celulose.

2003 – Início da segunda fase do P500, já com a meta revisada para alcançar a capacidade de 210.000 ton/ano.

2004 – Início de operação do novo sistema de preparo de madeira e do digestor contínuo.

2006 – Início de operação da nova linha de produção de celulose de eucalipto branqueada (linha C) em substituição à linha A.

Conclusão do Projeto P500. Ao longo de 6 anos a Lwarcel substituiu praticamente sua fábrica toda, em várias etapas, sem nunca deixar de produzir e atender seus clientes. O investimento total do P500 foi da ordem de 130 milhões de dólares. Encerramento da produção das celuloses especiais de Sisal e Abacá. Certificação FSC para 17.000 hectares de suas florestas plantadas e também para sua cadeia de custódia.

A Lwarcel tem sua história marcada pelo rápido crescimento e atualização tecnológica. Localizada em Lençóis Paulista, interior de São Paulo, a Lwarcel iniciou suas atividades em 1986 produzindo 35 mil toneladas de celulose de pinus não-branqueada anualmente. Já em 2006, após significativos investimentos, a empresa atinge uma capacidade de produção anual de 210 mil toneladas em uma fábrica moderna e que se destaca em seu setor em vários aspectos como eficiência energética, desempenho ambiental e qualidade dos produtos.

O principal produto da Lwarcel é a celulose de eucalipto branqueada que é comercializada tanto no Brasil como no exterior e utilizada na fabricação de diversos tipos de papéis como os de imprimir e escrever, papéis sanitários, cartões para embalagens e papéis especiais. A Lwarcel conta atualmente com 700 funcionários próprios e cerca de 900 terceiros fixos.

Toda madeira consumida pela Lwarcel é proveniente de florestas plantadas em ciclos que duram, do plantio à colheita, em média 7 anos.

As atividades florestais, parte integrante da Lwarcel, têm por objetivo garantir auto-suficiência de madeira de eucalipto para a produção de celulose e englobam todas as etapas do ciclo florestal desde a produção de mudas e plantio até a colheita e transporte. A Lwarcel conta hoje com cerca de 24.000 hectares de plantios de eucalipto e 6.500 hectares de áreas de preservação de vegetação nativa, em áreas próprias e de parceiros, a uma distância média de 55 km da fábrica.

O processo de produção de mudas de eucalipto é desenvolvido a partir de técnicas avançadas que contribuem para formação de florestas de rendimento e qualidade superiores.

O crescimento da Lwarcel está baseado em decisões que incorporam atitudes e princípios de gestão com foco no desenvolvimento sustentável. Os cuidados com o meio ambiente estão presentes no dia a dia da fábrica, onde se destacam os controles de emissões e a preocupação ambiental na definição de processos e escolha de tecnologia, e também nas atividades florestais, onde o cultivo de eucalipto utiliza técnicas de baixo impacto e dedica muito cuidado às áreas de preservação e reserva nativa.

Maiores Produtores de Pastas*				
	Produção(t)		Participação(%)	
	2006	2007	2006	2007
Aracruz Celulose SA	3.101.300	3.097.000	27,74	25,81
Suzano Papel e Celulose	1.378.533	1.516.837	12,33	12,64
Votorantim Celulose e Papel SA	1.432.903	1.447.004	12,82	12,06
Klabin SA	1.194.858	1.268.545	10,89	10,57
Celulose Nipo-Brasileira SA Cenibra	935.802	1.164.400	8,37	9,71
International Paper do Brasil Ltda	348.729	782.225	3,12	6,52
Veracel Celulose SA (Stora Enso)	489.144	528.206	4,38	4,40
Jari Celulose SA	358.215	355.700	3,20	2,96
Ripasa SA Celulose e Papel	508.184	308.321	4,55	2,57
Rigesa Celulose, Papel e Embs Ltda	221.482	219.374	1,98	1,83
Lwarcel Celulose e Papel Ltda	200.099	215.956	1,79	1,80
Norske Skog Pisa Ltda	176.508	181.550	1,58	1,51
Melhoramentos Papéis Ltda	128.138	142.050	1,15	1,18
Iguaçu Celulose, Papel SA	100.923	109.355	0,90	0,91
Orsa Celulose, Papel e Embs SA	90.634	101.179	0,81	0,84
Celulose Irani SA	82.214	92.459	0,74	0,77
Stora Enso Arapoti Ind de Papel Ltda	81.750	78.703	0,73	0,66
Nobrecel SA - Celulose e Papel	63.722	65.305	0,57	0,54
Primo Tedesco SA	58.165	58.562	0,52	0,49
Cocelpa - Cia de Cel e Papel do Paraná	45.026	46.631	0,40	0,39
Trombini Industrial SA	44.118	44.095	0,39	0,37
Subtotal	11.040.447	11.823.457	98,75	98,55
Demais	139.526	174.207	1,25	1,45
Brasil	11.179.973	11.997.664	100,00	100,00

Não inclui Celulose solúvel (dissolução)

Quadro 1 – Maiores Produtores de Pastas

Fonte: site Bracelpa – (Assoc. Brasileira de Celulose e Papel)

4.2 Desenvolvimento internacional da empresa LWARCEL

Ao fazer uma análise de seu mercado, a Lwarcel encontrava a seguinte figura: um mercado doméstico correspondente a 80% das vendas e com rentabilidade maior do que o mercado de exportação. Esta maior rentabilidade deve-se principalmente ao fato de que os custos logísticos tiram uma boa margem do mercado da exportação, o famoso custo Brasil derruba as margens quando se enfrenta um custo alto para levar a mercadoria ao porto e custos abusivos dentro do porto, isto sem falar no frete marítimo, que também tem um valor elevado.

Mesmo assim, a empresa entende que o mercado externo é mais estável que o interno.

Primeiro mercado que a empresa buscou foi a Itália. Naquele momento a empresa contava com equipamentos antigos produzindo uma qualidade um pouco abaixo do top de mercado (Figura 1). Após uma análise percebeu-se que no mercado italiano havia uma grande demanda para esse tipo de produto. Através de um agente independente a Lwarcel começou a vender 300 toneladas anuais para o mercado Italiano.



Figura 1 – Celulose sem padronização internacional.

Fonte: Departamento de Exportação da Empresa Lwarcel

Dificuldades

- Uso de containers (preço elevado e estufagem)
- Serviço muito demorado, (cliente fazia o pedido e recebia o pedido após um mês)

Vantagens do uso de container

- Saída semanal de navios com destino à Itália
- Ausência do estoque no exterior

Em 2004, a empresa investiu em uma máquina secadora para que ela pudesse produzir fardos no mesmo padrão do mercado Internacional.



Figura 2 – Celulose com padronização do mercado internacional

Fonte: Departamento de Exportação da Empresa Lwarcel

A partir do momento em que a empresa começou a produzir fardos no padrão Internacional, foi possível a contratação de fretes através de navios breakbulk. Os navios breakbulk são especializados em carga solta e representam uma vantagem significativa em relação ao custo quando comparados aos containers. No momento em que a logística foi ajustada para a carga solta, houve uma economia de aproximadamente 40% sobre o valor do frete internacional.

A partir desse momento, a empresa começou a manter um estoque em Livorno e em Naples, e passou a embarcar celulose mensalmente em navios breakbulk. Através do armador utilizado, foi possível negociar um prazo de 90 dias sem custo de armazenagem.

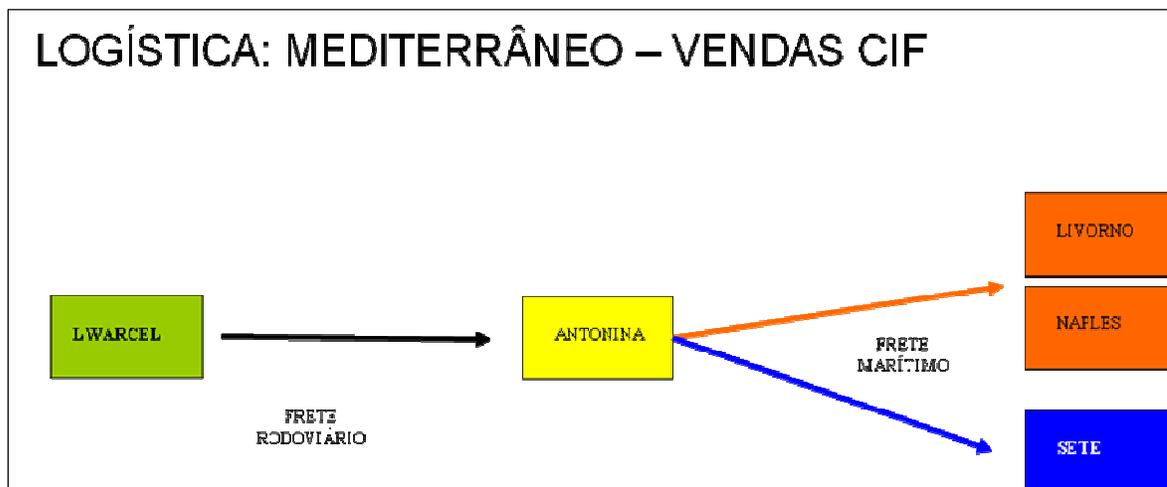


Figura 3 – Mediterrâneo - vendas CIF.

Fonte: Departamento de Exportação da Empresa Lwarcel

Ainda em 2004, a empresa começou a buscar um segundo mercado de exportação. Através da empresa Sueca Ekman a Lwarcel começou a explorar o mercado Americano. A mercadoria passou a ser enviada mensalmente para os portos de Baltimore e Mobile.

A equipe da Lwarcel procurou atuar junto a clientes de pequeno e médio porte e passou a fazer visitas periódicas para assegurar o bom relacionamento com os clientes.

Os Estados Unidos possuem uma particularidade em relação aos clientes europeus. Enquanto no continente europeu a celulose é vendida com o incoterm CIF, o mercado americano compra apenas celulose que seja entregue em sua fábrica (DDU).

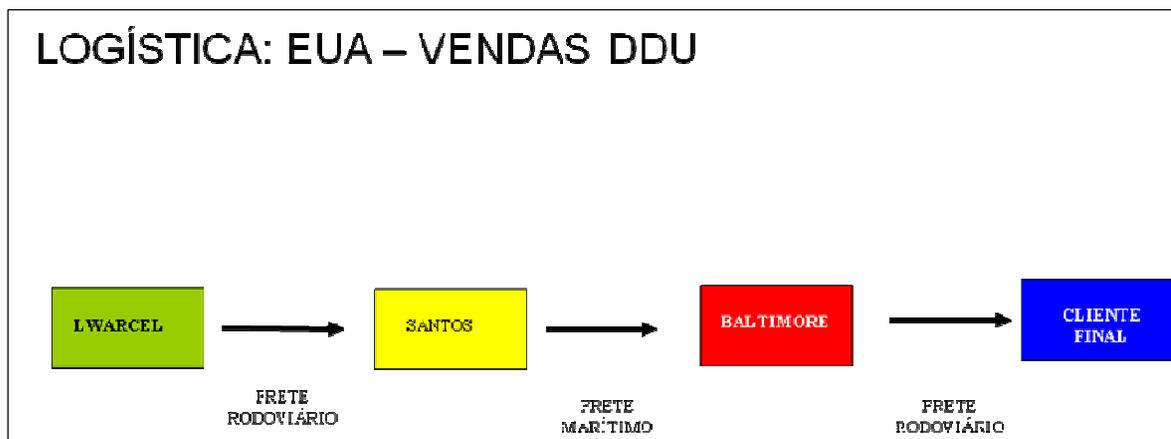


Figura 4 – EUA - vendas DDU.

Fonte: Departamento de Exportação da Empresa Lwarcel

Em outubro de 2005, a Lwarcel finalizou o projeto P500, este projeto ampliou e modernizou a fábrica ao longo de 5 anos. Neste período várias importações foram feitas e praticamente uma fábrica nova foi construída sem que a fábrica antiga parasse a sua produção. Ao final desses 5 anos a empresa contava com tecnologia de ponta a nível mundial e com um novo desafio: para onde destinar o volume adicional. A empresa ocupava uma posição de liderança no mercado nacional entre as produtoras de celulose de mercado, mais como o mercado brasileiro é pequeno, este volume adicional teria que ser exportado.

Após uma detalhada análise de mercado a Lwarcel decidiu considerar os seguintes pontos para definir seus novos mercados:

- clientes de perfil pequeno ou médio – possuem menor poder de barganha; maior número de clientes, menor risco.
- país em uma situação econômica favorável – para evitar risco país ou economia muito volátil.
- portos que fossem servidos por navios de breakbulk – devido a economia de escala
- um agente local – empresa não possuía estrutura grande o bastante para manter escritórios próprios no exterior.

A empresa levantou dados sobre o mercado Europeu com ênfase maior em três países: França, Alemanha e Inglaterra.

Ao final desse estudo, a empresa concluiu que por ter um volume pequeno deveria ficar em menos mercados, assim optou por Alemanha e França. As remessas mensais foram enviadas em navios breakbulk para o porto de Antuérpia de onde se entregava aos clientes franceses, alemães e posteriormente holandeses.

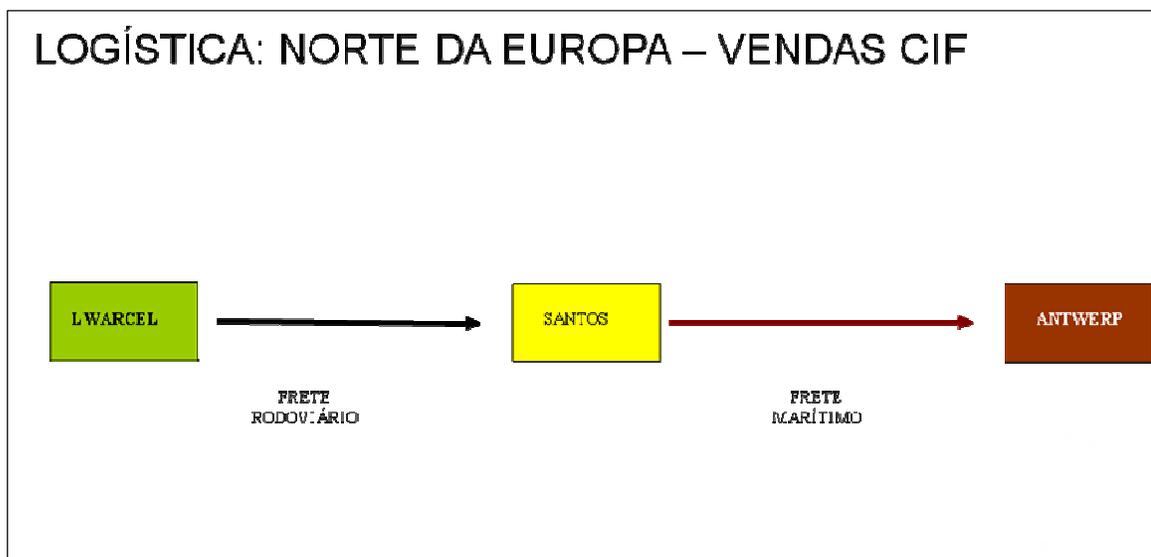


Figura 5 – Norte da Europa - vendas CIF.

Fonte: Departamento de Exportação da Empresa Lwarcel

Exigências do mercado – Certificação FSC (Conselho de Manejo Florestal)

Ao entrar nesses mercados a Lwarcel começou a receber consultas sobre a certificação FSC.

O FSC é uma Organização Internacional que foi criada em 1993, para promover o bom uso das florestas de todo o mundo, é uma organização governamental sem fins lucrativos integrada por grupos ambientais, sociais, e produtores florestais, que trabalham para melhorar o manejo florestal mundialmente.

Para garantir o bom uso das florestas, foram definidas algumas regras para o Manejo Florestal e foi criado uma espécie de atestado, para premiar as empresas que seguem as regras do FSC.

O Certificado do FSC é uma forma das empresas demonstrarem que a madeira que vem de suas florestas é retirada dentro da lei e de acordo com as regras sociais e ambientais estabelecidas pelo FSC.

A LWARCEL Celulose conquistou a Certificação FSC para o manejo de 17 mil hectares de florestas plantadas de eucalipto e também para a cadeia de custódia do seu processo de produção.

Para a LWARCEL, a certificação FSC evidencia que suas florestas plantadas são bem manejadas e comprova o alto grau de comprometimento e responsabilidade, assumidos pela empresa com os seus trabalhadores, vizinhos, arrendantes, parceiros e comunidades locais. O certificado de cadeia de custódia atesta origem da matéria prima, proveniente de florestas bem manejadas, e a sua condução até o produto final.

É importante destacar que a certificação parte de um processo voluntário, ou seja, não existe legislação que obrigue a empresa a ter o certificado.

O FSC credencia empresas certificadoras no mundo todo para realizar processos de auditoria e certificação, baseados nos princípios e critérios do FSC, que atendem aos requisitos do tripé do desenvolvimento sustentável: um negócio Economicamente Viável, Ambientalmente Correto e Socialmente Justo. A LWARCEL foi auditada e certificada pela SCS, empresa certificadora norte-americana.

Todo o processo de certificação levou cerca de um ano para ser concluído, tempo considerado recorde em se tratando de uma certificação internacional. O Gerente da Divisão Florestal da LWARCEL, Luiz Antonio Kunzel e o Gerente de Planejamento e Controle do Grupo LWART afirmam que “o recorde indica que a Empresa já estava no caminho certo e que foi necessário apenas à formalização dos processos, documentando as práticas diárias da Empresa.”

A certificação FSC agrega um diferencial competitivo a LWARCEL, pois os clientes buscam trabalhar com fornecedores que exerçam suas atividades de forma sustentável, respeitando o meio ambiente e suas comunidades. “entendemos que a certificação agrega valor ao produto e aos nossos processos, pois além de atestar que nossa celulose é proveniente de florestas bem manejadas, funciona como ferramenta para melhoria contínua de nossas práticas”, afirma Carlos Renato Trecenti, Diretor do Grupo LWART.

Em maio de 2006 a Lwarcel foi auditada e recebeu a certificação FSC para o “Manejo Florestal” e “Cadeia de Custódia”(anexo 7 e 8). Assim a Lwarcel conseguiu uma excelente carteira de clientes que precisavam comprar celulose com a certificação FSC.

5 BUSCA PELO MERCADO ARGENTINO

À medida que a fábrica produzia mais celulose, houve a oportunidade de se buscar um novo mercado. O mercado escolhido foi a Argentina devido aos seguintes fatores:

5.1 Localização geográfica

A Argentina propiciava uma vantagem competitiva em relação a outros mercados devido a sua localização geográfica. Para os mercados tradicionais, a Lwarcel contava com os seguintes custos logísticos: frete da fábrica até o porto, taxa portuária para recepção da carga, manuseio, armazenagem ISPS e carregamento do navio. Além disso, há ainda o frete internacional e a adição do valor do combustível ao frete (bunker).

Para as vendas à Argentina, existe apenas um único frete contemplando o trajeto da fábrica da Lwarcel até a fábrica do cliente. Apesar do serviço de menor qualidade do transporte rodoviário quando comparado ao serviço de frete marítimo, a redução no custo do transporte foi um incentivo ao desenvolvimento deste mercado.

5.2 Vantagens do Mercosul

O Mercado Comum do Sul (Mercosul) é um processo de integração econômica constituído por Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. Envolve dimensões políticas, sociais e econômicas, e cuidam de temas variados. O Mercosul assume hoje, no aspecto econômico, o caráter de União Aduaneira, ou que tem por objetivo constituir um verdadeiro Mercado Comum, ou seja, de reduzir ou eliminar impostos, proibições e restrições entre seus produtos. O bloco foi fundado em 1991, seguindo os objetivos estabelecidos no Tratado de Assunção. A Venezuela é Estado Parte em processo de adesão e se tornará membro pleno uma vez que esteja em vigor o Protocolo de Adesão da República Bolivariana da Venezuela ao Mercosul

Em matéria de política tarifária, o Mercosul conta, desde 1995, com uma Tarifa Externa Comum (TEC) que abrange todo o universo de produtos comercializados com terceiros países. Cerca de 9 mil itens tarifários integram hoje a nomenclatura comum do Mercosul, com tarifas ad valorem que variam, em geral, de 0% a 20%, de acordo com a categoria de produtos e a existência ou não de produção regional. Além disso, há uma série de

procedimentos aduaneiros e administrativos que foram adotados com vistas a assegurar maior uniformização na aplicação da TEC.

Em 2004, os países chamados andinos como o Chile, Bolívia, Equador, Colômbia e Peru se associaram ao MERCOSUL. Sua existência justifica-se em função do compromisso do Mercosul com o aprofundamento do processo de integração regional e pela importância de desenvolver e intensificar as relações com os países membros da ALADI. Nesse sentido, apenas países membros da ALADI podem associar-se ao Mercosul, desde que celebrem Acordos de Livre Comércio com o bloco. Além disso, Estados que desejem se associar devem aderir ao Protocolo de Ushuaia sobre Compromisso Democrático no Mercosul, Bolívia e Chile e à “Declaração Presidencial sobre Compromisso Democrático no Mercosul”. Os Estados Associados podem participar, na qualidade de convidados, das reuniões dos órgãos da estrutura institucional do Mercosul para tratar temas de interesse comum, mas sem direito a voto.

Os idiomas oficiais e de trabalho do Mercosul, em conformidade com o artigo 46 do Protocolo de Ouro Preto, são o espanhol e o português.

O Brasil assumiu a liderança do bloco econômico e a Argentina assumiu a segunda colocação. O Brasil exporta, principalmente para os países parceiros, automóveis bem como suas peças de manutenção, bebidas, cigarros, café, açúcar, aparelhos eletrônicos, óleos e calçados.

6 CONHECENDO A ARGENTINA

Até meados de 1940, a economia argentina era essencialmente agrícola. Nas décadas seguintes, a indústria teve crescimento considerável, vindo a desempenhar papel preponderante no processo de desenvolvimento. No entanto, ainda se observa grande dinamismo no setor agrícola que, graças à presença de terras férteis e climas propícios, apresenta altos índices de produtividade, permitindo à Argentina firmar-se como um dos maiores produtores e exportadores mundiais de cereais.

A Argentina passou, nos últimos anos, por vários ciclos de instabilidade política e econômica, que se manifestaram em crescentes índices de inflação, desemprego e desequilíbrio orçamentário.

O ajuste econômico foi complementado pela renegociação da dívida externa, privatização dos serviços públicos e dos setores elétrico e petrolífero. O surgimento do MERCOSUL e a crescente integração mundial impulsionaram a economia, que apresentou firme expansão real no período 1991/1997. A partir do ano 1998 começou um longo período de recessão, fato que ocasionou a grave crise econômica e política que teve o ponto mais alto em dezembro de 2001, com a renúncia do Presidente De La Rúa, e congelamento da economia. O mencionado período recessivo se estendeu até o segundo trimestre de 2002, momento em que a economia Argentina começou a mostrar sinais de recuperação. Naqueles momentos de crise, o país conviveu com crescentes índices de desemprego e desequilíbrios comerciais. A taxa de desemprego chegou a atingir 21,3% em 2001. O último dado disponível, a estimativa 2007, aponta o desemprego em 8,9%

6.1 Principais setores da economia Argentina

Segundo o site www.global21.com.br, os principais setores da economia Argentina, são os que seguem:

Pecuária

A pecuária é muito importante para a economia argentina, sendo o país grande produtor e exportador de produtos derivados desse setor. A carne bovina e a lã produzidas no país situam-se entre as melhores do mundo.

Indústria

A indústria argentina responde por cerca de 35% do Produto Interno Bruto. Nos últimos anos, alguns segmentos industriais, a exemplo de automóveis, cimento, agroquímicos, siderúrgicos, pneus e têxteis, sofreram expansão acentuada até o ano 1998, princípio do processo recessivo. Depois do mencionado processo, no qual a indústria automotriz foi uma das mais afetadas, observa-se a expansão de um leque de setores industriais orientados à exportação e à substituição de importações, junto com o firme crescimento do mercado interno. Referente à estimativa de 2007, a indústria argentina responde por cerca de 23% do Produto Interno Bruto.

Agricultura

Com um dos solos mais férteis do mundo, a agricultura argentina apresenta uma das mais altas produtividade mundiais, com destaque para a soja e seus subprodutos e o trigo. Outros produtos relevantes são milho, erva-mate, aveia, cevada, sorgo, cana-de-açúcar, girassol, algodão, batata e frutas. A Argentina é grande exportadora de soja e cereais. Também, em decorrência das ricas pastagens características do Pampa, o país apresenta um dos maiores rebanhos de gado bovino do mundo e uma das mais tenras e saborosas carnes procedentes de raças européias.

PIB composição por setor: agricultura: 9.5%, indústria: 35.8%, serviços: 54.7%.
(estimativa 2005)

Intercâmbio Comercial Bilateral

Desde a assinatura do Tratado de Assunção, em 1991, o comércio entre o Brasil e a Argentina tem apresentado notável expansão, tanto no que diz respeito às exportações quanto às importações. Podemos conferir na tabela abaixo, a relação comercial Brasil-Argentina no período de 2007 a 2005.

Quadro 2 - Relação Comercial Brasil x Argentina - Em US\$ FOB					
	2007	<i>Var.</i> %	2006	<i>Var.</i> %	2005
Exportações	14.416.945.588	23,08	11.713.819.074	18,14	9.915.423.497
Importações	10.409.414.322	29,25	8.053.681.253	29,04	6.241.072.699
Saldo	4.007.531.266	9,49	3.660.137.821	-0,39	3.674.350.798
Corrente de Comércio	24.826.359.910	25,59	19.767.500.327	22,35	16.156.496.196

Quadro 2 - Relação comercial Brasil X Argentina

Fonte: MDIC/SECEX – site Global 21

Quadro 3 - Balança Comercial Brasil - Argentina / 2007				
Valores em US\$ FOB				
Mês	Exportação	Importação	Saldo	Corrente de Comércio
JAN	824.082.146	672.493.459	151.588.687	1.496.575.605
FEV	888.463.158	713.340.797	175.122.361	1.601.803.955
MAR	1.158.840.699	898.479.899	260.360.800	2.057.320.598
ABR	1.070.910.304	736.668.422	334.241.882	1.807.578.726
MAI	1.197.368.864	848.222.893	349.145.971	2.045.591.757
JUN	1.171.152.790	824.916.347	346.236.443	1.996.069.137
JUL	1.314.431.916	891.938.091	422.493.825	2.206.370.007
AGO	1.408.638.488	935.214.271	473.424.217	2.343.852.759
SET	1.313.439.484	864.123.677	449.315.807	2.177.563.161
OUT	1.472.526.936	895.068.026	577.458.910	2.367.594.962
NOV	1.344.193.909	1.090.298.182	253.895.727	2.434.492.091
DEZ	1.252.896.894	1.038.650.258	214.246.636	2.291.547.152
Acumulado	14.416.945.588	10.409.414.322	4.007.531.266	24.826.359.910

Quadro 3 – Balança comercial Brasil – Argentina /2007

Fonte: Aliceweb – site Global 21

Comércio Exterior

A expansão do comércio exterior é dinamizada pelo avanço dos produtos primários e manufaturas agropecuárias, em virtude da evolução favorável dos preços e da colocação dos excedentes da produção agrícola e crescentes embarques de mineral de cobre e concentrados, carnes, laticínios, gorduras e óleos vegetais, açúcar e resíduos da indústria alimentícia. As exportações de manufaturas industriais cresceram em menor medida, especialmente os envios para o MERCOSUL. Contudo, houve aumentos nas exportações de produtos petroquímicos, plásticos, automóveis e utilidades domésticas. As compras de bens intermediários também tiveram uma melhor evolução, em função da maior produção ocasionada pela substituição de importações. As importações de automóveis crescerão, especialmente as provenientes do

Brasil, devido ao acordo com a Argentina, o que permitiu incrementar as exportações. No ranking mundial a Argentina ocupa a 47ª posição nas exportações no ano de 2007.

No período de 2007 podemos verificar nos gráficos abaixo, os principais produtos exportados e importados na relação Brasil x Argentina.

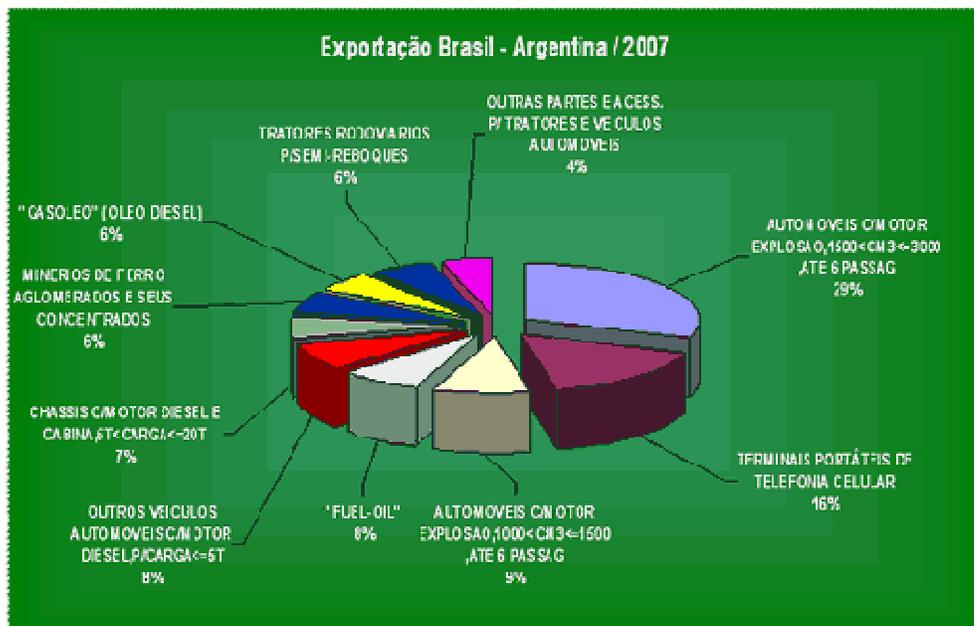


Gráfico 1 – Exportação Brasil – Argentina /2007

Fonte: MDIC/SECEX - site Global 21



Gráfico 2 – Importações Brasil – Argentina/2007

Fonte: MDIC/SECEX – site Global 21

7 ESCOLHA DOS CLIENTES

A Lwarcel não mudou seu perfil ao abordar o mercado argentino ou seja, novamente buscou clientes com perfil pequeno ou médio. O mesmo agente utilizado para os mercados americano e europeu foi nomeado para atuar na Argentina. Após as primeiras visitas, alguns testes foram feitos e a Lwarcel passou a vender regularmente para clientes argentinos.

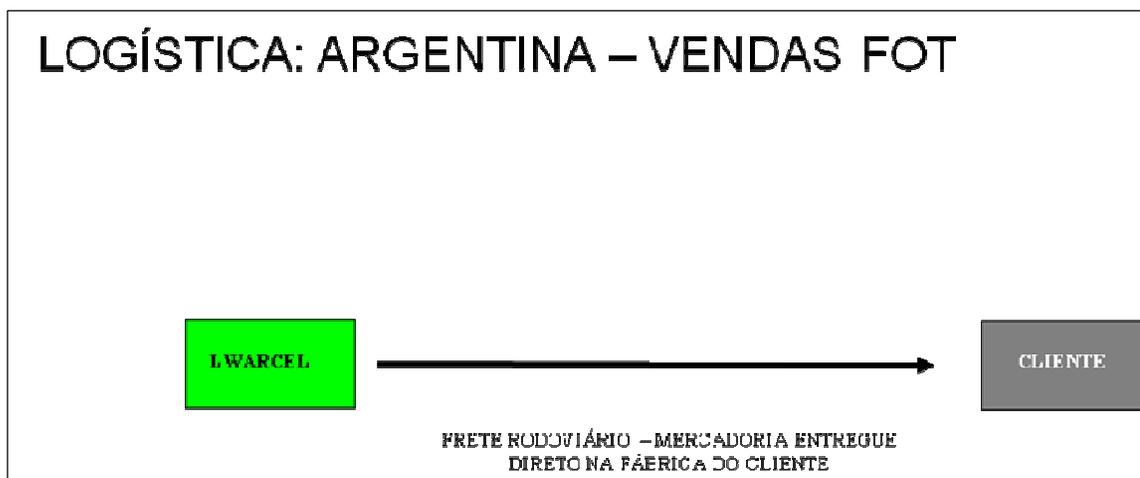


Figura 6 – Argentina - vendas FOT

Fonte – Departamento de Exportação da Empresa Lwarcel

Evolução do mercado

Em seu primeiro ano de vendas no mercado argentino a Lwarcel comercializou pouco mais de 7 mil toneladas

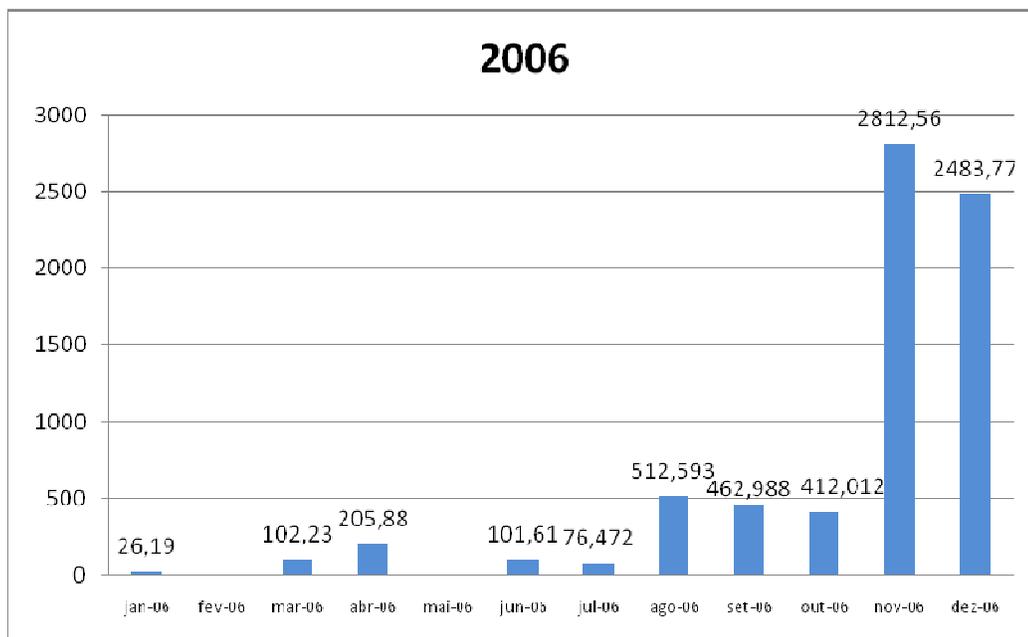


Gráfico 3 - Primeiro ano de vendas para o mercado Argentino

Fonte: Departamento de exportação da empresa Lwarcel

Em seu segundo ano a empresa continuou com visitas regulares, assistência técnica a clientes e novos pedidos teste para avaliação de sua celulose. Com isso seu volume de vendas ultrapassou a casa de 13 mil toneladas em 2007

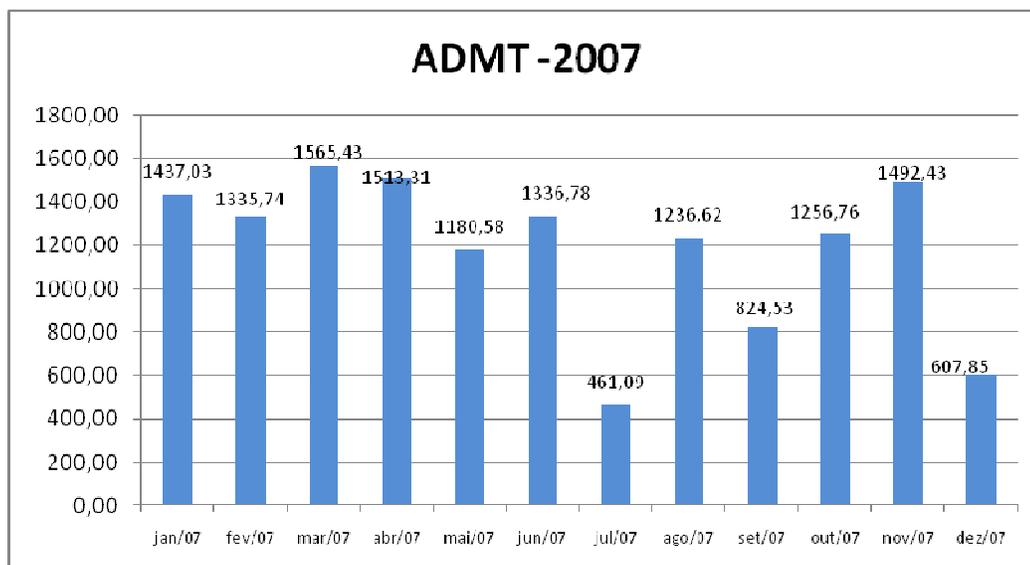


Gráfico 4 – Segundo ano de vendas para o mercado Argentino.

Fonte: Departamento de Exportação da Empresa Lwarcel

Em 2008, apesar da crise social e econômica vivida pela Argentina o volume de vendas está de acordo com o planejado – aproximadamente 6 mil toneladas no primeiro semestre do ano, conforme demonstra o gráfico 5.

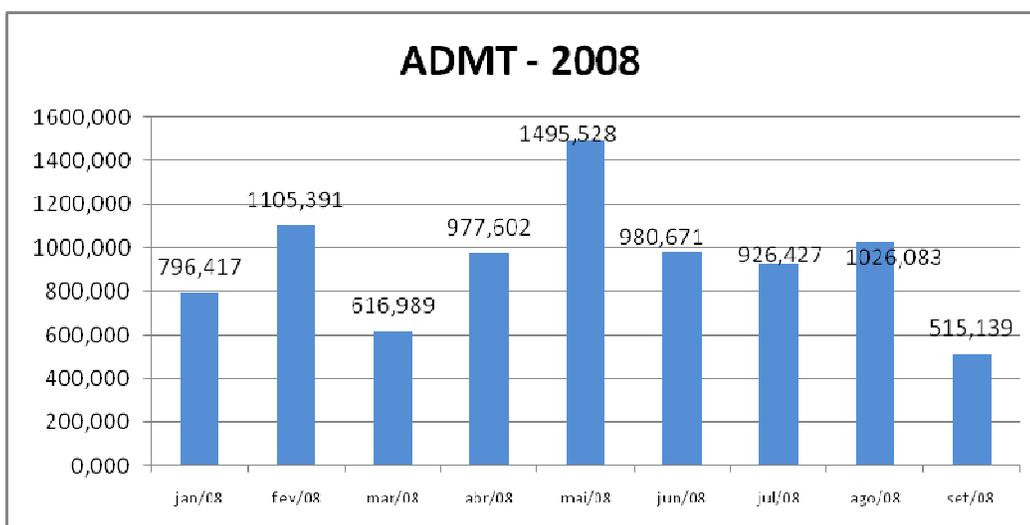


Gráfico 5 – Terceiro ano de vendas para o mercado Argentino

Fonte: Departamento de Administração da Empresa Lwarcel

8 DIFICULDADES PARTICULARES DO MERCADO

A Argentina vive uma crise profunda em sua economia – trazendo conseqüência não só para os exportadores e importadores Argentinos mas também para os fornecedores.

De acordo com o texto acima pode-se ver claramente que a crise envolvendo o setor energético foi decisiva para acentuar a crise do setor industrial argentino. Em uma escala menor, esta crise foi sentida pela Lwarcel pois as empresas argentinas tiveram seu período de funcionamento encurtados devido ao racionamento energético e conseqüentemente cancelaram pedidos junto a Lwarcel

Um outro reflexo da crise econômica Argentina foi o aumento da inadimplência dos clientes argentinos. Este cenário preocupa muito a Lwarcel porque vem se repetindo já há algum tempo. (Gráfico 6, 7 e 8).

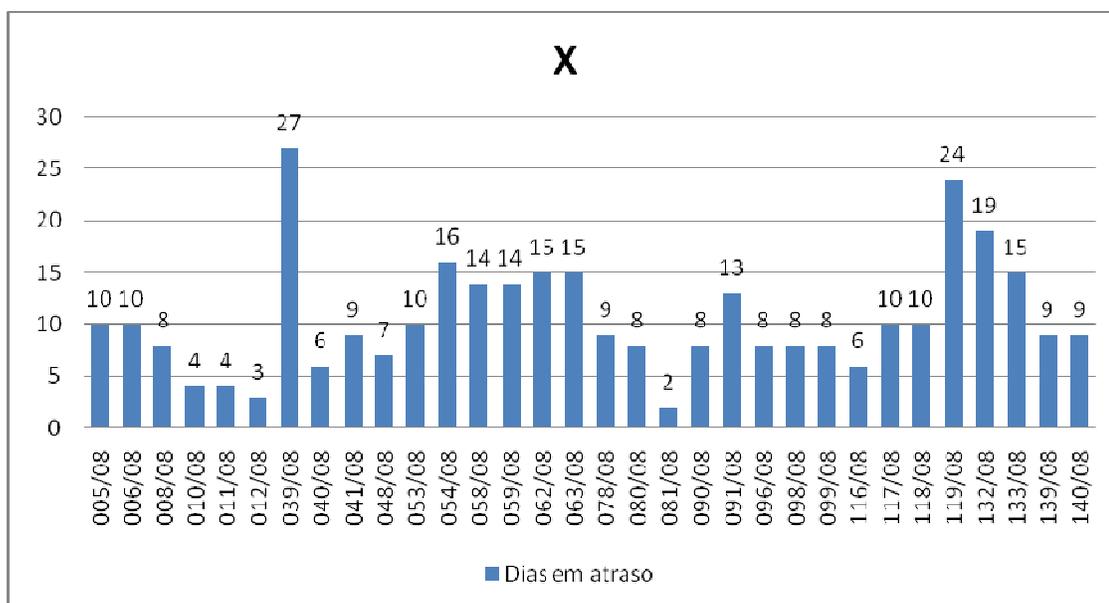


Gráfico 6 – Quantidade de dias em atraso do pagamento do principal cliente da Lwarcel

Fonte – Departamento de exportação da Empresa Lwarcel

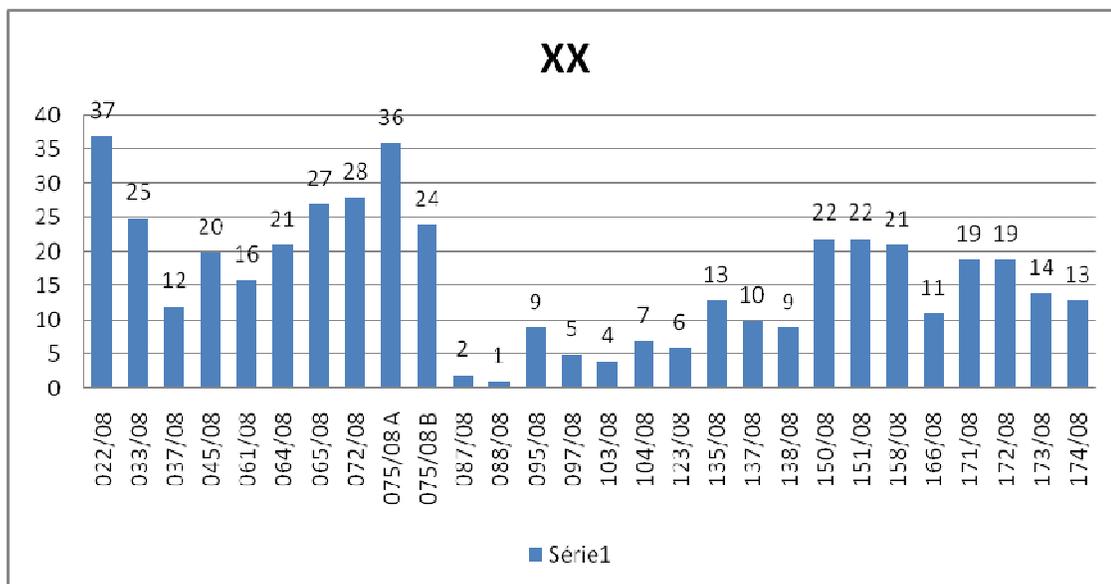


Gráfico 7 – Quantidade de dias em atraso de pagamento do principal cliente da Lwarcel

Fonte – Departamento de exportação da Empresa Lwarcel

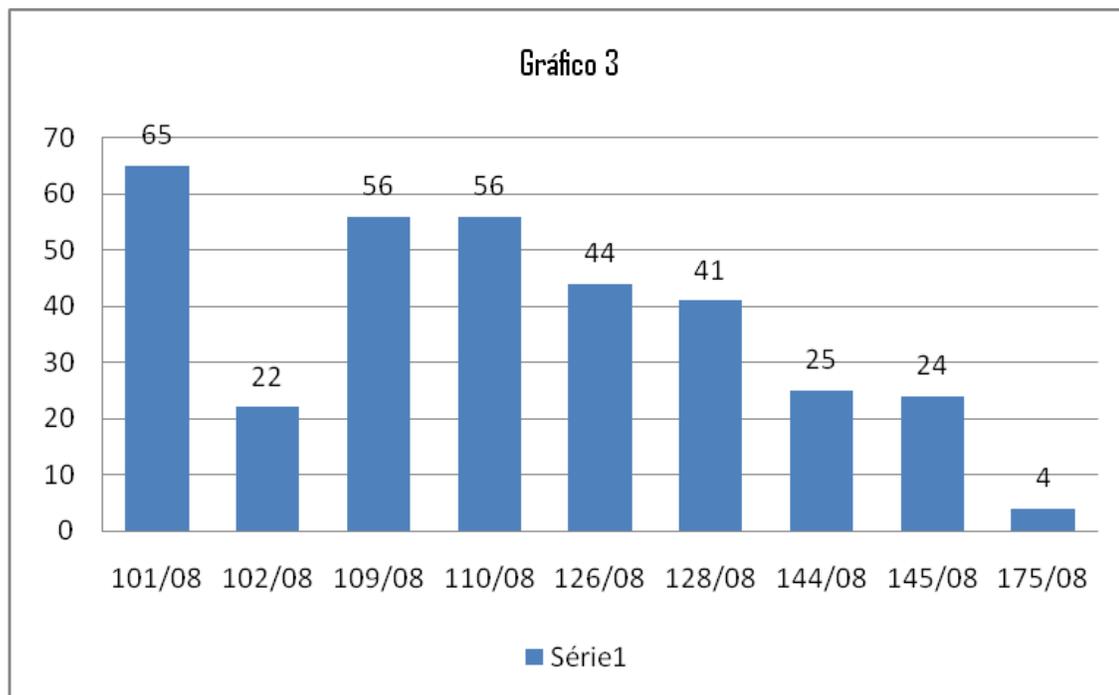


Gráfico 8 – Quantidade de dias em atraso de pagamento do principal cliente da Lwarcel

Fonte – Departamento de exportação da Empresa Lwarcel

9 ESCASSEZ DE OFERTAS DE CAMINHÕES PARA O MERCADO ARGENTINO

Em 2007 as vendas para a Argentina cresceram e formaram uma parte significativa da receita de exportação. O produto tinha boa aceitação e os clientes Argentinos mantinham os pagamentos em dia. No final de outubro de 2007 a Lwarcel deparou-se com um cenário inesperado: O aumento no transporte de grãos e outras mercadorias causou uma subta escassez de caminhões para fazer este transporte.

Na ultima semana de outubro de 2007 a carteira de pedidos colocada para o mercado argentino era de aproximadamente 1.500 toneladas, ou seja, 60 carretas. A rotina de programação de embarques rodoviários consistia em passar a quantidade de produto vendido referente ao mês seguinte na ultima semana do mês atual. Ao passar a programação para a transportadora a Lwarcel foi informada de que não havia um numero suficiente de carretas para atender esta programação. Apenas 20 carretas seriam disponibilizadas e ainda teriam um custo maior.

A solução para a empresa foi buscar carretas no mercado. Foi necessário utilizar quatro transportadoras para que o volume total fosse embarcado dentro do mês de novembro.

Estes fatores aliados a crise energética na Argentina fizeram com que o frete rodoviário subisse aproximadamente 40%. Com isso o mercado argentino deixou de ter um diferencial logístico importante igualando o seu custo a outros mercados onde há incidência de custos portuários e frete marítimo.

10 ALTERNATIVA FERROVIÁRIA

Em meio a crise citada acima o serviço de transporte rodoviário para a Argentina foi se tornando cada vez mais complicado: custo elevado, serviço ruim e desorganizado. A Lwarcel teve que buscar alternativas para continuar competitiva no mercado Argentino.

A alternativa escolhida foi a do transporte ferroviário. Há uma empresa ferroviária que oferece o transporte de mercadorias para a Argentina desde o interior de São Paulo. Utilizar o transporte ferroviário tem vantagens e desvantagens:

Vantagens

- Há uma economia de aproximadamente 40 dólares por tonelada em relação ao frete rodoviário;
- A celulose chega ao destino intacta por ser transportada em container.

Desvantagens

- O tempo de transito da mercadoria sobe de quatro para dezoito dias;
- Há a necessidade de se estufar containers, pois há uma troca de bitolas na fronteira (os containers são utilizados para que não haja um manuseio adicional da carga);

A Lwarcel consultou o cliente e programou seu teste ferroviário em julho de 2008. Foram enviadas 100 toneladas divididas em quatro containers. Na teoria o fluxo do transporte ferroviário deveria ser como na figura abaixo:

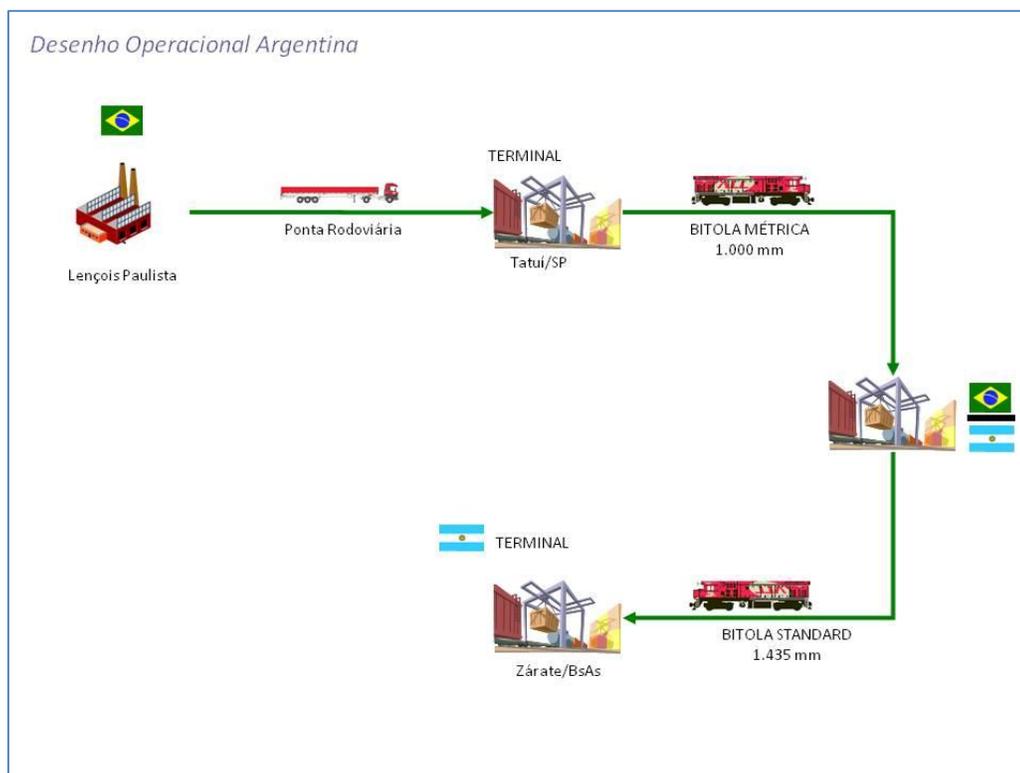


Figura 7 – Desenho operacional ferroviário para Argentina

Fonte: Departamento de Exportação Lwarcel

A seqüência real dos eventos foi a seguinte:

- 1º Dia – Dois caminhões saíram de Tatuí e foram até Lençóis Paulista para carregar a celulose na fábrica;
- 2º Dia – Mais dois caminhões fizeram o mesmo trajeto completando a carga de 100 toneladas;
- 3º Dia – As 100 toneladas foram estufadas no centro de distribuição de Tatuí e a Lwarcel teve que levar sua empilhadeira e seu operador pois o local não tinha o equipamento adequado para o manuseio da celulose.
- 5º Dia – Os quatro containers foram colocados no trem que partiu para Uruguaiana;
- 10º Dia – A mercadoria chegou em Uruguaiana;
- 16º Dia – A mercadoria foi liberada em Uruguaiana;
- 20º Dia – A mercadoria chega até a cidade de Zárate, o destino final do frete ferroviário;

- 23º Dia – A equipe de executivos da Lwarcel em visita a Argentina vai conhecer o terminal na cidade de Zarate, mais a carga ainda não havia sido desembarçada pelo cliente final;

- 31º Dia – O cliente faz o pedido de liberação da mercadoria;

- 33º Dia – A mercadoria é liberada pela alfândega Argentina;

- 35º Dia – O cliente final recebe a mercadoria em sua fabrica.

A análise final do transporte ferroviário indicou alguns pontos que precisam ser melhorados:

- O atendimento da empresa ferroviária;

- a disponibilização de informação durante o trajeto;

- Condições do armazém do destino.

Com a melhora dos itens citados acima o transporte ferroviário deve tornar-se uma alternativa interessante para os exportadores brasileiros das regiões sul e sudeste que visam o mercado argentino.

11 DESENGARGALAMENTO E QUANTIDADE ADICIONAL PARA EXPORTAÇÃO

No início do segundo semestre de 2008 a Lwarcel fez modificações em sua fábrica proporcionando o desengargalamento da mesma. A partir de 2009 a empresa contará com 30 mil toneladas adicionais de produção.

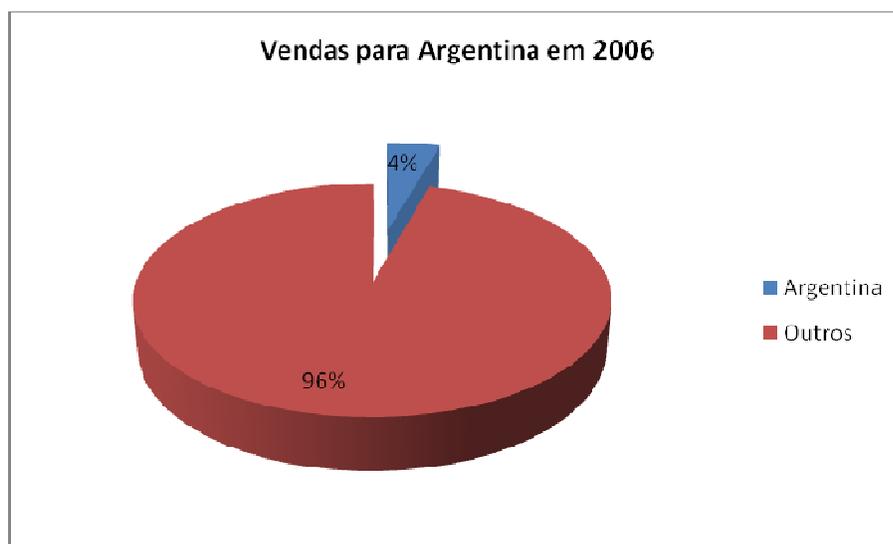


Gráfico 9 – Comparação de vendas para Argentina em 2006, em relação a outros países.

Fonte – Departamento de Exportação da Empresa Lwarcel



Gráfico 10 – Comparação de vendas para Argentina em 2007, em relação a outros países

Fonte - Departamento de Exportação da Empresa Lwarcel



Gráfico 11 – Comparação de vendas para Argentina em 2008, em relação a outros países

Fonte – Departamento de Exportação da Empresa Lwarcel

Seguindo sua estratégia de vendas pré estabelecida, 30% desse total será destinado a exportação. Com isso, a empresa terá oportunidade de aumentar sua participação em mercados onde já atua ou buscar um novo mercado. Isto prova a vocação exportadora da empresa que vende a 6 países contando com clientes nos segmentos Tissue (papel sanitário), Cardboard (papel cartão), Specialty (papéis especiais) e Printing and writing (papel de imprimir e escrever).

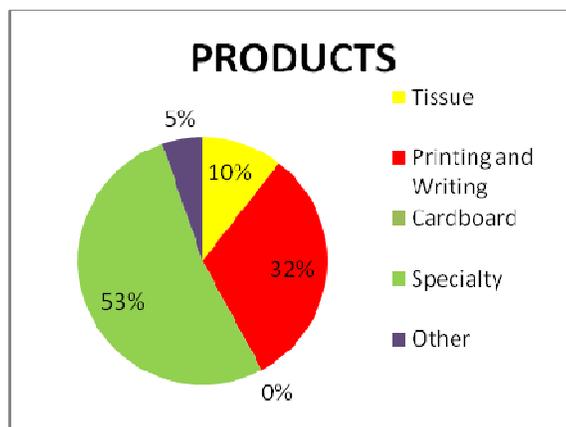


Gráfico 12 – Segmentação dos clientes da empresa LWARCEL.

Fonte – Departamento de Exportação da Empresa Lwarcel

CONCLUSÕES

Podemos concluir que a internacionalização da empresa em estudo veio como forma de agregar maior valor ao produto, e especialmente criar um diferencial competitivo diante da concorrência. Para competir num mercado cada vez mais acirrado a empresa precisou se adaptar as mudanças tais como: processos de fabricação e branqueamento da celulose, se enquadrar nas condições do Conselho de Manejo Florestal, e se enquadrar nas normas de secagem e embalagem do produto final, isto levou a uma nova postura organizacional atendendo aos rígidos padrões internacionais.

A ampliação e a modernização da fábrica foi necessária para atender aos padrões internacionais, melhorando assim a qualidade da celulose diante dos seus principais concorrentes internos.

Pela pesquisa pode-se inferir que a exportação desta empresa só virá a crescer, mesmo diante da crise financeira internacional, a empresa deverá galgar novos clientes internacionais, visto que ela apresenta uma estratégia de exportação muito bem definida, uma vocação para área, e uma capacidade cada vez maior para enfrentar seus concorrentes internos e externos, e as diversas turbulências na economia do século XXI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utilizadas:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL, (BRACELPA). Disponível em: <<http://www.bracelpa.com.br>>. Acesso em: 30.out.2008.

ASSUMPÇÃO, R.M.V; PINHO, M.R.R.; PHILIPP, P; CAHEN, R. **Polpação Química**: São Paulo: Escola Senai “Theobaldo de Nigris”, 1988.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COMÉRCIO EXTERIOR E MARKETING INTERNACIONAL, (GLOBAL21). Disponível em: <<http://www.global21.com.br>>. Acesso em: 20.set.2008.

EUCALYPTUS ONLINE BOOK. Disponível em : <<http://www.eucalyptus.com.br>>. Acesso em: 01.out.2008.

GREEN, Mark C e KEEGAN Warren J. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

GRUPO LWART. Disponível em: <<http://www.lwart.com.br>>. Acesso em: 10.set.2008.

HSM MANAGEMENT. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br>>. Acesso em: 20.set.2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LIMA, Miguel. **Gestão de marketing**: série gestão empresarial. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **E-Marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2003.

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MOREIRA, Leandro J. **Influência do tempo de estocagem de madeira de eucalipto na produção de celulose em cozimento lo-solids no produto final**. Viçosa, 2007. 43 p. Monografia (Lato Sensu), Universidade Federal de Viçosa.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**. São Paulo: Pioneira, 1987.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

ANEXOS

ANEXOS

Documentos necessários utilizados na exportação, para o mercado Argentino, certificado FSC e questionário.

Anexo 1 – Fatura Comercial



Lwarcel Celulose e Papel Ltda.

Fatura Comercial

Data: September 16, 2008

Fatura Nº.: LWCEXP 001/08

Consignatário: XXXXXXXXXXXX S.A.
Av. XXXXXXXXXXXX, 2022
1643 XXXXXX - XXXXXX
Argentina

Seu Pedido nº EDB 645/08

Marks: BRAZIL LWARCEL
52

Notificar: The same

Embarque: September 2008, by road, Trucks

País de Destino: Argentina

País de Origem: Brazil

Transportador: Transportadora Falcão

Porto de Embarque: Lençóis Paulista - SP

Porto de Destino: San Pedro-Pcia B. Aires Argentina

Condições de Venda FCA Lençóis Paulista - Brasil

Condições de Pagamento: 21 days from CRT date

Embalagem: 52 UNITS OF 08 BALES EACH

Vencimento 7/10/2008

Cubagem m3: 111,8

Peso Bruto: 104,138

Peso Líquido: 102,760

Air Dry %: 98,667

QUANTIDADE	DESCRIÇÃO DA MERCADORIA	PREÇO UNIT US\$	PREÇO TOTAL US\$
ADMT 102,760	 Celulose de Eucalipto Branqueada	 660,35	 67.857,57
As mercadorias são de origem brasileira		FCA USD	 67.857,57
		TOTAL FCA USD	 67.857,57

PAYMENT INSTRUCTIONS:

Remit the proceed to the Bank of New York - New York, USA - Swift Code IRVTUS3N - ABA 021000018, for credit of account nr. 803 3039 558 of Banco Santander Brasil S/A - São Paulo - SP, Swift Code BSCHBRSP, mentioning as Beneficiary: Lwarcel Celulose e Papel Ltda, for payment invoice nr.(xxx/xx)

Please Note: Field "71 A" on swift must be "OUR".

Anexo 2 – Packing List



LWARCEL CELULOSE E PAPEL LTDA.
CPQ-MA - Controle de Processo, Qualidade e Meio Ambiente
 (Quality and Process Control Department)

Customer:

Product: Bleached Eucalyptus Kraft Pulp

Order number: EDB 645/08

Port of Destination:

PACKING LIST
(September 2008)

Lot	Quantity	Gross Weight	Moisture	% AD	Net Weight
	Units Number	MT	[%]	[%]	ADMT
4G0903050	13	25,990	11,0	98,889	25,704
4G0903051	13	26,011	11,0	98,889	25,725
4G0903052	13	26,136	11,3	98,566	25,759
4G0903056	13	26,001	11,5	98,333	25,572
	Total	104,138	11,2	98,667	102,760

Anexo 3 – Certificado de Origem

CERTIFICADO DE ORIGEM DO MERCOSUL

1. Produtor Final ou Exportador (nome, endereço, país) LWARCEL CELULOSE E PAPEL LTDA Rodovia Marechal Rondon, km 303,5 - s/n - - Corvo Branco - LENCOIS PAULISTA - SP - Brasil CNPJ: 53.943.098/0001-87		Identificação do Certificado (número) 	
2. Importador (nome, endereço, país) ARGENTINA		FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO Av. Paulista, 1313 - 4º - sala 435 01311-923 - São Paulo - SP - Brasil Tels.: (0_11)3549-4299/4300/4301/4302/4303/4393 Fax.: (0_11)3549-4472 e-mail: certificadodeorigem@fiesp.org.br Bol.: 261952 Ver.: 1	
3. Consignatário (nome, país) ARGENTINA		5. País de Destino das Mercadorias ARGENTINA	
4. Porto ou lugar de Embarque Previsto LENÇÓIS PAULISTA - SÃO PAULO - BRASIL		7. Fatura Comercial Fatura: LWCEXP18506 Data: 16/09/2008	
6. Meio de Transporte Previsto RODOVIÁRIO			
8. Nº de Ordem(A)	9. Códigos NCM	10. Denominação das Mercadorias (B)	11. Peso Líquido ou Quantidade
1	4703.29.00	PASTA QUÍMICA DE MADEIRA, À SODA OU AO SULFATO, EXCETO PASTAS PARA DISSOLUÇÃO. SEMIBRANQUEADAS OU BRANQUEADAS, DE NÃO CONÍFERAS	102,760 - T
			12. Valor FOB em dólares (US\$) 67.857,57
Nº de Ordem	13. Normas de Origem (C)		
1	XLIV Protocolo Adicional - Capítulo III - Artigo 3º - Inciso b)		
14. Observações Condicion de Venda: FCA Lencois Paulista, SP, Brasil Valor declarado en el Campo 12: FCA			
CERTIFICADO DE ORIGEM			
15. Declaração do Produtor Final ou Exportador: - Declaramos que as mercadorias mencionadas no presente formulário foram produzidas no Brasil e estão de acordo com as condições de origem estabelecidas no Acordo de Complementação Econômica nº 18 (ACE18). São Paulo (Brasil), 16/9/2008 LWARCEL CELULOSE E PAPEL LTDA		16. Certificação da Entidade Habilitada: - Certificamos a veracidade da declaração que antecede, de acordo com a legislação vigente São Paulo (Brasil), 16 SET 2008  Fedeção das Indústrias do Estado de São Paulo Departamento de Comércio Exterior CIANTIA DE FÁTIMA VAZ DOS SANTOS Carimbo, Nome e Assinatura	
LWARCEL CELULOSE E PAPEL LTDA. Carimbo, Nome e Assinatura			

Anexo 4 – BEKP Informação Técnica



LWARCEL CELULOSE E PAPEL LTDA.
CPQ-MA - Controle de Processo, Qualidade e Meio Ambiente
 (Quality and Process Control Department)

Customer:
Product: Bleached Eucalyptus Kraft Pulp
Order Number: EDB 645/08
Port of Destination:

BEKP TECHNICAL INFORMATION
(September 2008)

Lot	Quantity Units Number	Brightness [% ISO]	Viscosity [cP]	Dirt [mm ² /m ²]	pH 2% -	Moisture Content %	% AD %
4G0903050	13	90,7	16,2	,8	6,2	11,0	98,889
4G0903051	13	90,5	17,8	,8	6,2	11,0	98,889
4G0903052	13	90,5	17,0	,8	6,2	11,3	98,556
4G0903056	13	90,6	17,9	,8	5,9	11,5	98,333

Method	ISO 2470	Tappi 230	Tappi 213	ISO 6588	ISO 801	ISO 801
Average Value	90,6	17,2	,8	6,1	11,2	98,667
Standard Dev.	,09	,69	0,00	,13	,21	,272
Maximum	90,7	17,9	,8	6,2	11,5	98,889
Minimum	90,5	16,2	,8	5,9	11,0	98,333
Nominal	9,0	1,6	0,0	0,0	1,0	
Tolerance	9,0 - 9,3	1,6 - 2,2	0,0 - 2,0	0,0 - 0,0	,9 - 1,2	

Anexo 5 – Registro de Operações de Exportação

SISBACEN 85004-0396/170471398 S I S C O M E X 16/09/2008 10:40
 TRANSACAO PCEX300 REGISTRO DE OPERACOES DE EXPORTACAO MCEX3111
 ----- PCEX3111 - CONSULTA RE ESPECIFICO -----
 NUMERO-REGISTRO: **08/1492223-001** DATA REG.: 16/09/2008
 SITUACAO DO RE : EFETIVADO RESP REG.: 85004/0396
 01-EXPORTADOR: OPERADOR.: 170471398
 a-CGC/CPF.....: 53.943.098/0001.87 DATA/HORA: 16092008-10:38
 b-NOME.....: LWARCEL CELULOSE E PAPEL LTDA
 02-ENQUADRAMENTO DA OPERACAO:
 a-CODIGO.....: 81101
 b-NUM DO RV.....: f-NUM ATÔ CONCESSORIO.:
 c-NUM DO RC.....: g-DATA LIMITE OPERACAO:
 d-GE/DE/RE VINCULADO: h-MARGEM NAO SACADA(%):
 e-DI/RI VINCULADO...: i-NUM DO PROCESSO.....:
 j-SGP VINCULADO.....:
 03-UNIDADE RF DESPACHO: 910600 Foz DO IGUAÇU
 04-UNIDADE RF EMBARQUE: 910600 Foz DO IGUAÇU
 05-IMPORTADOR:
 a-NOME.....:
 b-ENDERECO.....:
 c-PAIS.....: 639 ARGENTINA
 06-PAIS DE DESTINO FINAL.....: 639 ARGENTINA
 07-INSTRUMENTO DE NEGOCIACAO...: 31800 AC.COMP.ECONOMICA-ACE-18-BR/PA/UR/AR (DE
 08-CODIGO CONDICAO DE VENDA...: FCA FREE CARRIER
 09-ESQUEMA DE PAGAMENTO TOTAL.: 67,857.57 (calculado)
 a-MODALIDADE TRANSACAO.....: 003 COBRANCA
 b-MOEDA.....: 220 DOLAR DOS ESTADOS UNIDOS
 c-VALOR PAGTO ANTECIPADO...:
 d-VALOR PAGTO A VISTA.....:
 e-NUMERO DE PARCELAS.....: 1
 f-PERIODICIDADE.....: 90 g-INDICADOR : D (D ou M)
 h-VALOR DA PARCELA.....: 67,857.57
 i-VALOR MARGEM NAO SACADA...: (calculado)
 j-VALOR EM CONSIGNACAO.....:
 l-VALOR S/ COBERTURA CAMBIO:
 m-VALOR FINANCIAMENTO RC...:
 10-CODIGOS DA MERCADORIA:
 a-NCM.: 47032900 - 00 PASTA QUIM.MADEIRA DE N/CONIF.A SODA/SULFATO,SEMI/BRANQ
 c-NALADI/SH.....: 47032900
 11-DESCRICAO DA MERCADORIA:
 102.760 TON CELULOSE KRAFT FIBRA CURTA BRANQUEADA
 INVOICE: LWCEXP 185/08
 12-CATEGORIA TEXTIL:
 13-ESTADO PRODUTOR.: SP SAO PAULO
 14-VALIDADE EMBARQUE.: 15/11/2008 15-PESO LIQUIDO (KG): 102,760.00000
 16-QUANTIDADE E UNIDADE DE MEDIDA NA COMERCIALIZACAO:
 a-QUANTIDADE: 102 , 76000 b-UNIDADE.....: TONELADAS
 17-QUANTIDADE NA UNIDADE DE MEDIDA DA MERCADORIA: (Preencher se diferente KG)
 a-QUANTIDADE: 102,760 , 00000
 18-PRECO TOTAL
 a-COND.VENDA: 67,857.57 b-LOC.EMBARQUE.: 67,857.57
 19-PRECO UNITARIO NAS UNIDADES DE MEDIDA DE COMERCIALIZACAO E DA MERCADORIA
 a-CONDICAO VENDA: 660.35 0.66 (Calculado)
 b-LOCAL EMBARQUE: 660.35 0.66 (Calculado)
 20-COMISSAO DO AGENTE
 a- 1.10 % b-FORMA: G (G, F, R) c-VALOR: 746.43 (Calculado)
 21-FINALIDADE.....: 329 PARA USO NAO MILITAR
 22-EXPORTADOR E' O FABRICANTE : N 23-OBSERVACAO DO EXPORTADOR...: S
 24-DADOS DO FABRICANTE:
 CGC MERCADORIA UF ATO CONCES. QUANTIDADE VALOR
 53943098000187 4703290000 SP 20080000770 102760.000 67857.57
 25-OBSERVACAO/EXPORTADOR:
 MERCADORIA EXPORTADA PARA COMPROVAÇÃO DE ATO CONCESSORIO DE DRAWBACK
 26-MENSAGENS DE ADVERTENCIA/PENDENCIA DO REGISTRO DE EXPORTACAO:
 --- MENSAGENS DE ADVERTENCIA ---
 DADOS SUJEITOS A VERIFICACAO ESTATISTICA NO DEPLA - M98
 27-OBSERVACOES ORGAOS ANUENTES / UNIDADE FRB:
 NAO HA' EXIGENCIAS PARA ESTE REGISTRO

Anexo 6 – Conhecimento de Transporte Internacional por Rodovia

 Carta de porte Internacional por Carretera Conhecimento de Transporte Internacional por Rodovia		<small>El transporte realizado bajo esta Carta de Porte Internacional está sujeto a las disposiciones del Convenio sobre el Contrato de Transporte y la Responsabilidad Civil del Portador en el Transporte Terrestre Internacional de Mercancías, las cuales anulan toda estipulación que se aparte de estas en perjuicio del remitente o del consignatario. O transporte realizado ao amparo deste Conhecimento de Transporte Internacional está sujeito as disposições do Convênio sobre o Contrato de Transporte e a Responsabilidade Civil do Transportador no transporte Terrestre Internacional de Mercadorias, as quais anulam toda estipulação contrária as mesmas em prejuizo do remetente ou do consignatário.</small>																									
1 Nombre y domicilio del remitente / Nome e endereço do remetente L MARCEL CELULOSE E PAPEL LTDA. ROD. MARECHAL RONDON - KM 303,5 LENCIS PAULISTA - SP - BRASIL CNPJ: 53943098000187		2 Número / Número <p style="text-align: center;">BR. 138.073855</p>																									
4 Nombre y domicilio del destinatario / Nome e endereço do destinatário BUENOS AIRES - ARGENTINA		3 Nombre y domicilio del porteador / Nome e endereço do transportador Transportadora Falcão Ltda. CRPJ : 78.015.690.0001-40 Avenida Rio Branco, 1062 Cidade : Londrina - PR / CEP 86025-595 Telefone : 43 3329-1220																									
6 Nombre y domicilio del consignatario / Nome e endereço do consignatário BUENOS AIRES - ARGENTINA		5 Lugar país y fecha de emisión / Localidade e país de emissão FOZ DO IGUAÇU - PR - BRASIL																									
9 Notificar a / Notificar a BUENOS AIRES - ARGENTINA		7 Lugar, país y fecha en que el porteador se hace cargo de las mercancías / Localidade país e data que o transportador se responsabiliza pelas mercadorias LENCIS PAULISTA - SP - BRASIL																									
		8 Lugar, país y plazo de entrega / Localidade, país e prazo de entrega ARGENTINA																									
		10 Portadores sucesivos / Transportadores sucessivos NIHIIL																									
11 Cantidad y clase de bultos, marcas y números, tipo de mercancías, contenedores y accesorios / Quantidade e categoria de volumes, marcas e números, tipo de mercadorias, contêineres e peças 102,760 TN CELULOSE DE EUCALIPTO BRANQUEADA. 52 FARDOS.		12 Peso bruto en Kg / Peso bruto em Kg. P. BRUTO: 104.138,000 P. LÍQ.: 102.760,000																									
		13 Volumen en m.cu / Volume em m.cu.																									
		14 Valor / Valor 67.857,57 USD MONEDA / MOEDA USD DOLAR																									
15 Gastos a pagar / Gastos a pagar <table border="1"> <thead> <tr> <th>Monto remitente / Valor remetente</th> <th>Moneda / Moeda</th> <th>Monto destinatario / Valor destinatario</th> <th>Moneda / Moeda</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>L. PAULISTA/FOZ</td> <td></td> <td>5.040,00</td> <td>US\$</td> </tr> <tr> <td>FOZ/P. IGUAZU</td> <td></td> <td>400,00</td> <td>US\$</td> </tr> <tr> <td>P. IGUAZU/ZARATE</td> <td></td> <td>7.160,00</td> <td>US\$</td> </tr> <tr> <td colspan="2">-----</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td>12.600,00</td> <td>US\$</td> </tr> </tbody> </table>		Monto remitente / Valor remetente	Moneda / Moeda	Monto destinatario / Valor destinatario	Moneda / Moeda	L. PAULISTA/FOZ		5.040,00	US\$	FOZ/P. IGUAZU		400,00	US\$	P. IGUAZU/ZARATE		7.160,00	US\$	-----				TOTAL		12.600,00	US\$	16 Declaración del valor de las mercancías / Declaração do valor das mercadorias US\$ 67.857,57 * * *	
Monto remitente / Valor remetente	Moneda / Moeda	Monto destinatario / Valor destinatario	Moneda / Moeda																								
L. PAULISTA/FOZ		5.040,00	US\$																								
FOZ/P. IGUAZU		400,00	US\$																								
P. IGUAZU/ZARATE		7.160,00	US\$																								

TOTAL		12.600,00	US\$																								
		17 Documentos anexos / Documentos anexos FACTURA COMERCIAL NRO LMCEXP 185/08 S.D. NRO																									
19 Monte de flete externo / Valor do frete externo		18 Instrucciones sobre formalidades de aduana / Instruções sobre formalidade de alfândega FRONTEIRAS: FOZ DO IGUAÇU - PR - BRASIL PUERTO IGUAZU - ARGENTINA																									
20 Monte de reembolso contra entrega / Valor de reembolso contra entrega																											
21 Nombre y firma del remitente o su representante / Nome e assinatura do remetente ou seu representante L MARCEL CELULOSE E PAPEL LTDA. Fecha / Data 16 DE SETEMBRO, 2008.		22 Declaraciones y observaciones / Declarações e observações																									
Las mercancías consignadas en esta Carta de Porte fueron recibidas por el porteador aparentemente en buen estado, bajo las condiciones generales que figuran al dorso. As mercadorias consignadas neste Conhecimento de Transporte foram recebidas pelo transportador aparentemente em bom estado, sob as condições gerais que figuram no verso.		24 Nombre y firma del destinatario o su representante / Nome e assinatura do destinatário ou seu representante Fecha / Data 16 DE SETEMBRO, 2008.																									
23 Nombre y firma y sello del porteador o su representante / Nome assinatura e carimbo do transportador ou seu representante Fecha / Data 16 DE SETEMBRO, 2008.																											

Anexo 7 – Certificado de Plantação bem Manejada

CERTIFICADO DE	
PLANTAÇÃO BEM-MANEJADA	
<p>Scientific Certification Systems (SCS) certifica por meio desta, que uma avaliação independente de Manejo Florestal de acordo com o Programa de Conservação Florestal foi conduzida na empresa e/ou distrito nomeado abaixo, e que essa empresa ou distrito mostrou todas as qualificações necessárias para ser certificado como uma Plantação Bem Manejada, de acordo com os Princípios e Critérios do Forest Stewardship Council.</p>	
<p><i>Luvarcel Celulose e Papel, Ltda.</i></p>	
<p>SCS Certification Registration Number: SCS-FM/COC-093P</p>	
<p>Rodovia Marechal Rondon, Km 303,5 - Caixa Postal 441 18682-970 - Lençóis Paulista - Estado de São Paulo - BRASIL</p>	
<p>PRODUTOS CERTIFICADOS: Toras e toretes de eucalipto - <i>Eucalyptus grandis, E. saligna, E. urophylla, e híbridos</i></p>	
	
<p>SCIENTIFIC CERTIFICATION SYSTEMS 2200 Powell Street, Suite 725 Emeryville, CA 94608 USA Tel 510-452-8000 Fax 510-452-8001 FSC Registration #0037</p>	
Assinatura	Data
<i>Roberto Andrade</i>	02/05/2006
	02/05/2011
<p>Valido até</p>	
<p>Uma listagem ou descrição dos produtos e ou dos serviços que estão incluídos no âmbito deste certificado podem ser obtidos diretamente da SCS sob pedido e/ou estão disponíveis no site www.scs-certified.com. Este certificado e todas as cópias ou reproduções do mesmo são de propriedade de SCS, e devem ser imediatamente devolvidos a SCS quando requisitados.</p>	
	
<p>ACREDITED FSC Trademark ©1996 Forest Stewardship Council A.C. FSC-SECR-0036</p>	

Anexo 8 – Certificado de Cadeia de Custódia

CERTIFICADO DE CADEIA-DE-CUSTÓDIA

Scientific Certification Systems (SCS) certifica por meio desta que uma avaliação independente de cadeia-de-custódia foi conduzida no complexo nomeado abaixo, e que este cumpre todos os requisitos necessários para ser certificado como produtor de derivados de florestas naturais e/ou Plantações Bem Manejadas aprovadas pelo Forest Stewardship Council

LWARCEL Celulose e Papel Ltda.

Número de Registro do Certificado SCS: SCS-COC-00835

Rodovia Juliano Lorenzetti Km 04, Caixa Postal 441, Lençóis Paulista - SP, 18682-970, BRASIL

Produtos cobertos por este certificado:
Celulose Kraft de Eucalipto Branqueada em um sistema de crédito



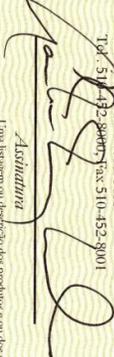
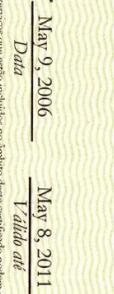
SCS
Forest Conservation Program

SCS
SCS
SCS

SCIENTIFIC CERTIFICATION SYSTEMS
2200 Powell Street, Suite 725
Emeryville, CA 94608 USA
Tel: 510-432-8800 Fax: 510-452-8001

May 9, 2006 May 8, 2011

Assinatura *Validade até*

Uma imagem ou descrição dos produtos ou das entidades que estão incluídas no âmbito deste certificado podem ser obtidas diretamente da SCS sobre pedido, e/ou estão disponíveis no site www.scs-certification.com

Este certificado é válido de acordo com os procedimentos aprovados pela SCS, e devem ser mantidos em conformidade com os procedimentos da SCS.



FSC
ACCREDITED
FSC Trademark ©1996
Forest Stewardship Council A.C.
FSC-ACC-003

Certified against FSC Standard: FSC-STD-40-004

Anexo 9 – Entrevista com Elio Gomes de Moraes Junior, Gerente de Exportação da Lwarcel Celulose

ENTREVISTA COM O ELIO GOMES DE MORAES JUNIOR, GERENTE DE EXPORTAÇÃO DA LWARCEL CELULOSE.

1- Por que a empresa procurou o mercado externo?

A Lwarcel já era líder de mercado nacional entre as produtoras de celulose não integradas (cerca de 20%). O mercado nacional sempre foi visto como “frágil”, pois o consumo de papel no Brasil ainda é muito pequeno quando comparado aos países desenvolvidos. Outra ameaça é a entrada de papel importado com preços baixos, colocando em risco a sobrevivência dos pequenos players do mercado nacional. Por isso, a empresa decidiu investir na abertura do mercado externo.

2- Qual a vantagem da celulose?

A celulose de eucalipto branqueada, internacionalmente conhecida como BEKP (Bleached Eucalyptus Kraft Pulp), assim como as demais celulose são commodities, ou seja, há pouca diferença entre elas. Entretanto, a celulose brasileira tem uma vantagem competitiva em relação as outras: o eucalipto chega a idade de corte em apenas 6,5 anos. Outras madeiras, principalmente no Canadá, podem demorar até mais de 50 anos até chegar no ponto de colheita. Esta vantagem competitiva se deve principalmente as condições climáticas e solo no Brasil, além de investimentos em pesquisas de desenvolvimento genético.

3- Qual foi o mercado escolhido para o serviço de exportação?

Itália, Estados Unidos, França, Holanda, Alemanha e Argentina

4- Por que?

No momento em que se escolheu a Itália (primeiro mercado - 1998), buscou-se um mercado menos exigente, porque a fábrica naquela época ainda não possuía um processo otimizado e a qualidade era abaixo do top de mercado. Depois de uma expansão e modernização da fábrica (finalizada em 2005), uma vez que a qualidade já

era compatível com os mercados internacionais mais exigentes, a busca foi por países com economia mais estável e por clientes que tivessem tradição de bons pagadores.

5- Quais ações estratégicas foram necessárias para a venda neste mercado?

Inicialmente foram feitas visitas a este mercado, contatando pequenos e médios produtores de papel. Estes clientes normalmente não são alvo dos grandes produtores de celulose que preferem negociar grandes quantidades com poucos compradores. Como o volume destinado à exportação é de apenas 30%, a Lwarcel optou por ter uma carteira com mais clientes, minimizando assim seu risco.

6- O câmbio estava favorável na época comparado com outras economias?

A celulose é normalmente comercializada em dólar no mundo todo. Há um índice chamado PIX – www.foex.fi – que apresenta a oscilação entre demanda e procura e apresenta um preço para cada tipo de celulose. Quando ampliamos no final de 2005, início de 2006, o câmbio estava na casa de 2,25. Hoje os atuais 1,62 representam uma perda importante nos resultados da empresa.

7- Quais foram as principais dificuldades encontradas pela empresa para a venda neste mercado?

A principal dificuldade é negociar o preço para um volume “pequeno” com as companhias marítimas. A disponibilidade de navios break-bulk não é elevada e concorrentes maiores acabam conseguindo uma tarifa melhor e exercem influência sobre os portos de destino.

8- Qual a estratégia de marketing adotada?

Para a celulose, não é necessário adotar nenhuma campanha de marketing específica. O produto se vende a partir do contato da fábrica com a indústria papelreira. Como forma de garantir nossa presença na Europa, certificamos nossa celulose com o FSC.

9- Qual a estratégia de preço adotada?

Como as demais commodities, o preço da celulose é feito a partir da demanda X oferta, ou seja, não temos influência sobre o preço final.

10- Quais são as principais vantagens competitivas da empresa que ajudou em seu processo de internacionalização?

A Lwarcel buscou ouvir dos clientes a opção de portos que representavam uma certa facilidade para os clientes. Assim, os portos foram escolhidos estrategicamente. Outra vantagem da Lwarcel é sua equipe técnica que já trabalhou com diversas fibras (sisal, abacá e pinus) e está a disposição para ajudar o cliente no exterior quando solicitada.

Sobre a estratégia adotada:

A estratégia foi bem executada e trouxe frutos para a empresa. Hoje a Lwarcel é conhecida em vários países e muito bem conceituada quando ao produto e atendimento. A estratégia de exportar apenas 30%, deve-se ao valor do custo logístico. O “custo Brasil” – frete interno da fábrica ao porto e as taxas portuárias, aliadas ao frete marítimo, trazem uma desvantagem considerável em relação as vendas nacionais. Quanto a escolha dos mercados, acredito que ela foi bem adotada e hoje a Lwarcel tem uma boa perspectiva de expansão de mercado internacional caso opte por fazê-lo.