



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
INTERNATIONAL PAPER DO BRASIL

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2021

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PROJETO INTEGRADO

ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

INTERNATIONAL PAPER DO BRASIL

MÓDULO

GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS – PROF^a ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF^a RENATA
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

André Luis Hentz, RA 1012021100213

José Antônio Fabiano, RA 1012019100136

Wellington Eugênio Moreira, RA 18000167

Diego Otávio Bortoluci, RA 1012019100154

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	5
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	9
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	11
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	13
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	15
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	18
4. CONCLUSÃO	19
REFERÊNCIAS	20
ANEXOS	21

1. INTRODUÇÃO

Nosso projeto tem como objetivo demonstrar todo o nosso conhecimento adquirido ao longo do curso, utilizando como parâmetros para o estudo a empresa international paper, onde faremos uma análise na estratégia em logística da empresa. Tomamos como base para a pesquisa e estudos alguns tópicos da nossa unidade de estudo, ressaltando todo o conhecimento adquirido ao longo do curso. Faremos uma análise respectivamente em quatro pontos:

- 1 – Como é a distribuição e seus produtos, escoamento;
- 2 – Se utiliza centro de distribuição (CD) ou terceiriza;
- 3 – Quais os principais critérios de posicionamento;
- 4 – Nível de serviço, qual impacto, dentro da estratégia de logística da corporação.

Vamos explorar também como fazer a classificação dos custos fixos, variáveis e despesas, dos custos diretos e indiretos, mostrando também os impactos finais nos custos dos produtos.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Sediada em Memphis, Tennessee, a International Paper teve sua fundação em 1898 em Corinth, Nova York. Emprega aproximadamente 53 mil pessoas em todo o mundo e está estrategicamente localizada em mais de 24 países, atendendo seus clientes no mundo todo.

A empresa é uma das líderes mundiais na produção de celulose, papel e embalagens. Criam embalagens que conservam, protegem e promovem os produtos, permitindo o comércio mundial; celulose para fraldas, tissue e outros produtos de higiene pessoal que promovem a saúde e o bem - estar; e papéis que facilitam a educação e comunicação.

Presente há mais de 50 anos no Brasil, a International Paper possui uma Unidade Florestal, duas fábricas de papel e celulose em Mogi Guaçu e Luiz Antônio, no interior do Estado de São Paulo, e uma fábrica de papel em Três Lagoas, no Mato Grosso do Sul.

Juntas, as três fábricas possuem capacidade para produção de um milhão de toneladas de papel para imprimir e escrever por ano e empregam 2,8 mil profissionais diretamente. A empresa conta também com um escritório na capital paulista, onde atuam nas áreas corporativas e administrativas, além da unidade de exportações (IPEX).

As linhas de papéis para imprimir e escrever Chamex e Chamequinho e a linha gráfica de papéis Chambril, fabricadas pela International Paper, são 100% produzidas a partir de cultivos de eucalipto certificados. De acordo com dados recentes, a empresa é avaliada em \$19 bilhões.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Cadeia de Valor

A cadeia de valor é a sequência interligada de processos que o produto segue dentro da empresa. É um fluxo de atividades agregadoras de valor, em que ele vai se transformando de matéria bruta em bem de consumo, de forma a corresponder às necessidades do cliente.

O conceito foi criado por Michael Porter, que sistematizou em atividades primárias aquelas em que são estabelecidas por relações diretas, e secundárias as que não envolvem diretamente o produto mas são vitais. O índice de desempenho da cadeia de valor é a margem, que pode ser calculada pelo valor total da cadeia menos o custo das atividades.

Atividades primárias da cadeia de valor

- Logística Interna ou de entrada: a recepção, armazenamento e distribuição interna dos recursos, como a matéria-prima da produção.
- Operações: são as atividades ligadas à produção, transformação dos recursos em produto.
- Logística externa ou de saída: envolve do recolhimento dentro do centro de produção à distribuição nos pontos de venda
- Marketing e Vendas: ações promocionais, estratégias de venda e todas as atividades ligadas à atividade comercial de fato
- Serviço pós-venda

Atividades secundárias da cadeia de valor

- Apoio e suporte: infraestrutura da empresa, atividades da gestão global que envolvem relacionamento, planejamento, administração e contabilidade.
- Gestão de recursos humanos: contratação e gestão dos funcionários da empresa.

- **Desenvolvimento tecnológico:** investimento em tecnologia para melhoria do produto ou agilidade de produção.

- **Aquisição:** compra de materiais ou aquisição de recursos.

Diferença entre cadeia de valor e cadeia de suprimentos

A diferença central entre a cadeia de valor e a cadeia de suprimentos está no objetivo da gestão de cada uma delas.

A primeira visa identificar os principais processos dentro do fluxo percorrido pelo produto, de forma a registrar o valor agregado. A chave da cadeia de valor está em **gerar um fluxograma da estrutura interna** para que se possa enxergar o sistema produtivo e assim otimizar tempo em processos que não agregam valor.

Já a gestão da cadeia de suprimentos tem por fundamento a maximização de resultados para empresa, sejam eles redução de custos, aumento na qualidade do produto, e etc.

Gestão da Cadeia de Suprimentos

Supply Chain Management (SCM)

A gestão da cadeia de suprimentos, ou supply chain management em inglês, **controla os fluxos de informação e de materiais com o objetivo de maximizar os resultados da empresa.** Em resumo, é o gerenciamento das relações do fabricante com quem lhe presta serviços, e assegura a qualidade e/ou redução dos custos sem que nenhum elo da cadeia se quebre e prejudique o produto final.

A expressão logística empresarial também pode ser utilizada para designar a gestão da cadeia de suprimentos.

Duas diferentes perspectivas podem ser abordadas na gestão da cadeia: a **visão cíclica** ou a **visão push/pull**. O que difere uma da outra é o relacionamento entre a empresa e os elos da cadeia.

Na visão cíclica, há uma constante de ciclos sendo realizados em cada estágio da cadeia. Há o ciclo do cliente, o ciclo do reabastecimento (entre o varejista e o distribuidor), o ciclo da produção (entre o distribuidor e o fabricante) e o ciclo do suprimento (entre o fabricante e seu fornecedor).

A visão push/pull opta por empurrar ou puxar a produção de acordo com a demanda. No pull, quem puxa é o cliente, abrindo uma demanda. O push é uma antecipação ao pedido do cliente baseado em previsões e/ou especulações.

Características da gestão da cadeia de suprimentos

- **Planejamento e monitoramento:** Estabelecer previsões e acompanhar a demanda são essenciais para a gestão. Histórico de vendas e comparativos constituem boas projeções, incluindo flutuações na demanda do consumidor e imprevistos. É preciso também considerar as metas traçadas pelo planejamento estratégico e marketing e aplicá-las à cadeia de suprimentos.

- **Atenção aos fornecedores:** Um elo mais fraco pode quebrar a cadeia. A boa gestão ajuda a empresa a não ficar dependente de um fornecedor e comprometer os resultados por problemas de terceiros. É preciso observar atrasos, qualidade e inclusive fatores ambientais e sociais. Um exemplo é a rede de fast fashion Zara, que teve seu nome envolvido com trabalho escravo em função de um fornecedor.

- **Tecnologia da informação:** Uma cadeia de suprimentos bem gerenciada deve ter todos os elos integrados, e uma das formas é usando tecnologias da informação, com softwares especializados. O fluxo corre melhor quando as informações são compartilhado entre as empresas. É preferível usar apenas um software entre todas as etapas, pois mais de um programa pode aumentar a chance de erros humanos.

- **Integração:** Sistemas de gerenciamento de estoque unificados são importantes para a gestão da cadeia de suprimentos, para que o fornecedor saiba a real situação do estoque do fabricante e possa entregar novos insumos com a agilidade necessária, mas também sem excessos.

Efeito chicote na cadeia de suprimentos

O efeito chicote é uma das consequências de uma má gestão da cadeia de suprimentos. Representa uma amplitude nos pedidos realizados de um período em comparação ao outro, desencadeado por uma alteração, mesmo que pequena, na demanda do consumidor.

A empresa varia muito os pedidos em um determinado período, de baixa demanda por exemplo, e depois acelera produção e pedidos de matéria prima em momentos de alta demanda, como promoções. Esta variação acaba por gerar um efeito no gráfico da cadeia de suprimentos que se assemelha a um chicote, conforme exemplo:

Diferença entre cadeia de suprimentos responsiva e eficiente

Uma cadeia de suprimentos responsiva é aquela que consegue atender a demanda do cliente assim que lhe é requisitada. Por outro lado, esta movimentação pode ter

aumento de gastos, o que torna a cadeia menos eficiente. Eficiente é a cadeia que melhor consegue gerenciar produção e custos, com foco no valor.

O lado para o qual vai pender a cadeia (responsividade ou eficiência) varia conforme a demanda o produto. Itens que apresentam alto índice de incerteza dos pedidos (como produtos novos), devem ter a cadeia mais responsiva. Já commodities, com que se consegue ter uma razoável certeza da demanda, a cadeia pode ser eficiente.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

A International Paper, no decorrer de sua existência, vem aprimorando cada vez mais, as definições relativas aos níveis de estoques, localização de instalações e demais variáveis relacionadas à cadeia de suprimentos. Desta forma, um dos pilares do setor de logística da empresa é a “Estratégia de Logística”, pois irá impactar o planejamento estratégico do negócio e o posicionamento da empresa no mercado.

A empresa lida constantemente com um trade-off entre totais e nível de serviço do cliente, e observando um menor custo fixo e variável sempre

Estabelecer um nível de serviço limite, sempre foi uma das estratégias mais usadas nas empresas e a International Paper, tem um rigoroso controle no seu pós-vendas, sempre promovendo pesquisas e auditando as mesmas, para uma melhor melhoria em seus serviços.

O setor de logística da empresa, teve uma atenção especial, quanto às localizações de suas fábricas, visando sempre a capacidade de escoamento das mercadorias, pontos estratégicos rodoviários, o que iria garantir uma qualidade de entrega de suas mercadorias, muito satisfatória aos seus clientes

A política de estoque da empresa, sempre foi motivo de orgulho entre os seus administradores, estando sempre com alterações na localização, e nas opções de estoque de segurança

Em algum ponto no passado, a empresa passou por uma reestruturação grande, tendo que fechar alguns depósitos que mantinham em cidades que já não mais eram

importantes para a sua estratégia de entrega satisfatória. A maioria das cidades sofreu impacto sobre a economia atual, e a sua importância deixou de ser interessante para os novos padrões de logística, exigidas pelos clientes.

Hoje, a empresa coleciona prêmios de excelência em atendimento ao cliente, o que deixa todos seus dirigentes e colaboradores com muito orgulho e uma grande motivação de continuar a ser uma referência para aqueles que são um dos principais ativos de qualquer empresa.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

Para gerenciar bem uma indústria, é fundamental que os gestores conheçam a sua capacidade produtiva.

A capacidade produtiva é a quantidade máxima que a empresa possa produzir de produtos ou serviços ao longo de um determinado período.

Em relação ao mercado da International Paper podemos dizer que nos últimos anos o Brasil se consolidou como segundo maior produtor de celulose no mundo e o primeiro na produção de um tipo específico, a celulose de fibra curta.

Apesar dessa vocação como produtor de celulose, o Brasil tem um destaque no mercado de papel e está entre os 10 maiores do mundo.

A matéria prima da International Paper é a celulose, a mesma é extraída de árvores como eucalipto, pinheiro, etc, portanto, é essencial que os gestores tenham um bom planejamento sobre a área de plantio, localização, etc.

Como exemplo o método de plantio do eucalipto: O plantio pode ser mecanizado, semi mecanizado ou manual, em áreas planas é possível mecanizar todo o processo, desde o preparo do solo até o plantio propriamente dito, no plantio semi mecanizado o preparo do solo é realizado com implementos, enquanto a operação de plantio é manual.

“ De um modo geral a infraestrutura das estradas que escoam a produção dos produtos florestais, seja de florestas plantadas ou nativas, carecem de uma atenção mais especial devido à premissa de onde à florestas à chuvas, ou seja, o desafio aumenta para realizar os transportes dos produtos florestais em estradas não pavimentadas, em áreas úmidas e muitas vezes com declives e muitas curvas.”

As funções principais de um transporte de uma estratégia logística são a capacidade de carga, a utilidade de lugar e o ganho de tempo.

No Brasil apesar de iniciativas com a privatização de ferrovias e portos o modal rodoviário ainda é predominante na matriz de transporte.

Como apresentado nas aulas desse módulo, o modal rodoviário no Brasil é o mais caro, mas é o mais eficiente e é usado principalmente no estado de São Paulo.

O manejo florestal da International Paper visa o abastecimento das fábricas, em madeiras provenientes de florestas 100% plantadas e renovadas. O processo contempla o plantio e a manutenção das florestas, a colheita e o transporte da madeira.

A fábrica localizada em Mogi Guaçu no estado de São Paulo está em operação desde a década de 1960 e foi a primeira fábrica de papel para imprimir e escrever adquirida pela IP no Brasil.

Capacidade de produção de celulose – 400 mil/t

Capacidade de produção de papel não revestido – 435 mil/t

Máquinas de papel – 4

“International Paper: Lucro no Brasil com papéis para impressão cresce no 4º tri”

O lucro da fabricante de papel da americana International Paper aumentou no 4º trimestre de 2020, especialmente na divisão de papéis de impressão. O resultado reflete um aumento de volumes de vendas da marca Chamex decorrentes das questões sazonais e da recuperação das demandas.

A nossa equipe destaca a importância da capacidade produtiva de uma corporação, pois se trata de saber quando consigo produzir e entregar bem-feito.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Custo é todo gasto relativo à bem e serviço utilizado na produção de outros bens e serviços, ou seja, são todos gastos relativos à atividade de produção da empresa.

Exemplo: matéria prima, mão de obra direta, supervisor de produção e depreciação da máquina da produção.

Podemos dizer, que é tudo aquilo que está dentro do processo de produção.

DESPESA

Despesas são os gastos com bem e serviço não utilizados na atividade produtiva e consumidos na finalidade de obtenção de receitas, ou seja, são os gastos da administração, vendas e dos financiamentos.

Exemplo: departamento de marketing, departamento financeiro, comissão de vendedor, salário da secretária do departamento de marketing.

Dentro do processo de produção, é custo. Outros departamentos, fora da produção, é despesa.

CUSTO DIRETO

O custo direto de um objeto de custos são aqueles especialmente relacionados à ele, isto é, são os custos que podemos medir com precisão.

Exemplo: dentro da empresa International Paper, as unidades de árvores de eucalipto, mão de obra para plantação e mão de obra para o corte.

CUSTO INDIRETO

São todos os custos que não oferecem condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação, tem de ser feita de maneira estimada, ou através de um critério de rateio.

Exemplo: a água e a energia utilizada dentro da International Paper. Pode se notar que não foi falado o nome do produto, ou seja, não se trata de um custo direto.

CRITÉRIO DE RATEIO

Não se pode dizer que existe uma fórmula para todas as empresas. O critério de rateio poderá ser feito por quantidade, metro quadrado, etc.

Exemplo na empresa International Paper ela produz papelão, papel, etc.

CUSTOS VARIÁVEIS

Os custos variáveis mudam de acordo no volume de produção, ou seja, mudam proporcionalmente às mudanças do seu nível ou volume de atividades.

Exemplo: No 4º trimestre de 2020 houve uma retomada no consumo de papel e de papelão, logo os custos da International Paper sofreram aumento.

CUSTO FIXO

O custo fixo não tem nada a ver com a produção. Não muda no total produzido por um determinado período de tempo, apesar de grandes mudanças no nível de atividades ou volume total.

Produzindo ou não produzindo, terá o custo fixo.

Exemplo: imposto predial, os guardas de seguranças da empresa International Paper, etc.

O custo fixo, independente da produção, terá que ser pago.

3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

O que são custos fixos e variáveis?

Os custos fixos de uma empresa são aqueles que são menos suscetíveis a apresentar variações de acordo com o volume de produção ou de vendas. Já os custos variáveis correspondem aos gastos que aumentam ou diminuem de forma proporcional ao nível de atividade.

Em geral, os custos fixos são gastos como o aluguel do imóvel ou os planos fechados de telefonia e internet. Esses itens possuem valores que se mantêm estáveis todos os meses, independentemente do fato de a empresa produzir ou vender mais ou menos. Também são exemplos de custos fixos os gastos com limpeza, segurança e manutenção de máquinas.

Já a matéria-prima é um exemplo típico de custo variável. Quanto mais produtos forem fabricados por uma indústria, maior será seu consumo de matéria-prima e, portanto, o gasto com ela.

Como diferenciar custos fixos e variáveis?

Não existe uma fórmula genérica, que se aplique a todos os casos, para saber quais custos são fixos e quais são variáveis. Isso porque a classificação dos custos varia muito de acordo com a atividade da empresa. No entanto, é fácil de entender o significado desses conceitos por meio de exemplos.

Tomando o caso de um restaurante que possui o mesmo número de funcionários ao longo do ano, independentemente do movimento, ele terá os salários como um custo fixo. No entanto, uma construtora que contrata trabalhadores por empreitada terá de colocar os salários desses temporários como custo variável, já que, quanto mais serviço ela tiver, maior será sua necessidade de mão de obra e, por isso, o custo total deste item.

Alguns custos são considerados híbridos, porque possuem uma parte fixa e outra variável. Em uma indústria cuja produção gasta muita energia elétrica, seu custo aumentará se ela produzir mais. No entanto, uma parte da energia consumida por essa

empresa – por exemplo, no seu setor administrativo – será um gasto constante e, portanto, um custo fixo. A mesma lógica se aplica ao consumo de água.

Já em uma empresa de serviços, onde o uso de água e luz não tem essa particularidade, em geral essas contas de consumo possuem valores fixos e, portanto, podem ser consideradas custos fixos.

Como identificar os custos fixos e variáveis de uma empresa?

Para poder separar os custos fixos dos variáveis na contabilidade da empresa, o primeiro passo é levantar todos os gastos de um determinado período de tempo. Com eles, é possível montar uma planilha para observar a sua variação mensal. O ideal é que essa tabela contenha também a produção ou o faturamento com vendas. Assim é possível perceber a relação entre o nível de atividade da empresa e o impacto nos seus custos.

Usando a série histórica para separar os custos por tipo, fica fácil calcular os custos fixos e variáveis nos relatórios mensais: basta somar os valores de cada um desses grupos para alcançar seu total.

Importância de se conhecer custos fixos e variáveis

No caso das empresas que possuem uma atividade sazonal, conhecer os custos fixos e variáveis é importante para um melhor planejamento financeiro ao longo do ano. Mas todos os tipos de empresas podem ser beneficiadas por esse conhecimento, já que a estrutura de custos de um produto ou serviço possui impacto direto no seu preço e condiciona a possibilidade de o empresário fazer promoções.

Se a maior parte do custo de uma empresa for fixo, quanto mais ela vender, maior será o seu lucro. Isso porque, como o seu custo é sempre o mesmo, esse gasto se diluirá de forma proporcional se a produção aumentar. A empresa cuja produção é mais baseada em custos fixos possui, por isso, mais vantagem ao fazer promoções, já que ganha no volume de vendas.

Por outro lado, no caso de uma empresa em que a maior parcela do custo é variável, é necessário fazer lucro a cada venda. Isso porque, se a empresa vender mais, o aumento da produtividade não terá grandes impactos no custo unitário do produto ou serviço que ela oferece.

Exemplo

Uma fábrica de sapatos tem um custo fixo de R \$10.000. Além disso, a empresa possui um custo variável de R \$5 por cada par de sapato produzido. Se essa indústria produzir 1.000 pares de sapato em um mês, seu custo será o seguinte:

$$\text{Custo total} = \text{R\$ } 10.000 \text{ (custo fixo)} + \text{R\$ } 5 \times 1.000 \text{ (custo variável)} = \text{R\$ } 15.000$$

$$\text{Custo por unidade} = \text{R\$ } 15 \text{ (para uma produção de 1.000 pares de sapato)}$$

Se essa mesma indústria dobrar sua produção, o impacto desse aumento no custo fica assim:

$$\text{Custo total} = \text{R\$ } 10.000 \text{ (custo fixo)} + \text{R\$ } 5 \times 2.000 \text{ (custo variável)} = \text{R\$ } 20.000$$

$$\text{Custo por unidade} = \text{R } \$10 \text{ (para uma produção de 2.000 pares de sapato).}$$

3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS

Toda empresa tem seu fator de custo, entre esses fatores os mais almejados são os custos Diretos e Indireto

Os custos diretos são diretamente ligados à produção. Por exemplo, se a empresa aumentar sua produção será necessário contratar mais mão-de-obra, embalagens e matéria prima, disponibilizar mais espaços e melhores instalações, pagar mais números de impostos e mais gastos de energia.

Uma empresa que diminui sua produção ou a mantém sempre em patamares discretos, terá menos necessidade de mão-de-obra, embalagens e assim como outros.

Mas também existem outros gastos que se ligam aos custos indiretos, embora o nome possa enganar e leve a crer que são custos que não decorrem da empresa, na verdade eles se relacionam a ela, apenas não possuem envolvimento na produção.

Os custos indiretos estão relacionados aos altos salários que são pagos aos empregados com cargos de gerência e direção, mesmo que a produção da empresa diminua ou mesmo que a empresa sofra algum transtorno com o fluxo de caixa, os salários continuarão iguais.

Como nós já falamos por aqui, o cuidado com os custos é essencial para a saúde financeira da empresa. Práticas erradas envolvendo os custos podem resultar em prejuízo, como ocorre com a má formação de preços e com o mau planejamento do orçamento empresarial.

4. CONCLUSÃO

A empresa International Paper se mostrou uma empresa extremamente preparada para que seus produtos tenham um custo de produção pequeno, pois seus profissionais conseguiram associar os materiais corretos, a mão de obra e todos os custos indiretos.

Na gestão de cadeia, a empresa tem um moderno sistema que controla as compras, dando ênfase aos custos e aos fornecedores de confiança, a produção e finalmente a distribuição. Outro setor que tem tido uma procura enorme e um sucesso reconhecido é o SAC que por pesquisas pós vendas, tem um índice de resolução maior que 90%.

Sua capacidade produtiva é hoje totalmente preparada para o mercado, podendo assim suprir as necessidades dos seus clientes.

Seu sistema de distribuição conta com vários centros modernos que utilizam as maiores opções de sistema, que ajudam na rapidez e qualidade da entrega.

Podemos por fim, dizer que esta empresa é um exemplo de Sistema de Logística no Brasil e porque não, um destaque bem especial no cenário mundial.

REFERÊNCIAS

www.<https://instrumentacaoecontrole.com.br>

www.clonaeucalipto.com.br

www.logweb.com.br/logística-florest

www.google.com/Search?q=estrateg

www.internationalpaper.com/pt/emp

www,internatinalpaper.com/pt/imp

www.valor.com.globo.com

www.dicionariofinanceiro.com

ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.