



Revista Ibero Americana de Estratégia

E-ISSN: 2176-0756

admin@revistaiberoamericana.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Batista Bitencourt Fagundes, Mayra; de Oliveira Viana, Carla Christina; Sauer, Leandro; de Carvalho Figueiredo, Jeovan

AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE PAPEL E CELULOSE SOB A ÓTICA DO PARADIGMA ECLÉTICO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SUZANO PAPEL E CELULOSE.

Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 11, núm. 3, septiembre-diciembre, 2012, pp. 205-233

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227343009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE  
PAPEL E CELULOSE SOB A ÓTICA DO PARADIGMA ECLÉTICO: ESTUDO DE CASO  
DA EMPRESA SUZANO PAPEL E CELULOSE.**

**STRATEGIES FOR INDUSTRY INTERNATIONALIZATION BRAZILIAN PULP AND  
PAPER THE PERSPECTIVE OF ECLECTIC PARADIGM: A CASE STUDY OF PULP  
AND PAPER COMPANY SUZANO.**

**ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA PASTA Y  
EL PAPEL DE BRASIL LA PERSPECTIVA DE PARADIGMA ECLÉCTICO: UN  
ESTUDIO DE CASO DE LA PASTA Y EL PAPEL DE LA EMPRESA SUZANO.**

**Mayra Batista Bitencourt Fagundes**

Doutora em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa – UFV

Professora da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS

E-mail: [mayra\\_bitencourt@yahoo.com.br](mailto:mayra_bitencourt@yahoo.com.br) (Brasil)

**Carla Christina de Oliveira Viana**

Mestranda em Administração com ênfase em Gestão do Agronegócio pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS

E-mail: [carla.viana08@gmail.com](mailto:carla.viana08@gmail.com) (Brasil)

**Leandro Sauer**

Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP

Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS

E-mail: [leandrosauer@uol.com.br](mailto:leandrosauer@uol.com.br) (Brasil)

**Jeovan de Carvalho Figueiredo**

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV

Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS

E-mail: [jeovan.figueiredo@ufms.br](mailto:jeovan.figueiredo@ufms.br) (Brasil)

## **AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE PAPEL E CELULOSE SOB A ÓTICA DO PARADIGMA ECLÉTICO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SUZANO PAPEL E CELULOSE.**

### **RESUMO**

Este artigo tem por objetivo analisar o processo de internacionalização da indústria brasileira de papel e celulose. Esta análise possui um viés econômico, fundamentando-se no modelo de internacionalização do Paradigma Eclético de Dunning (1980) com vistas a identificar as estratégias de internacionalização, bem como os principais motivadores que possibilitaram atingir novos mercados. Foi adotada metodologia qualitativa, desenvolvida por meio de um estudo de caso na empresa Suzano Papel e Celulose, uma empresa brasileira, líder global do setor de papel e celulose, com forte presença no mercado internacional. Os dados foram obtidos em pesquisas bibliográficas, dados estatísticos, *press-releases* e documentos oficiais da empresa. Para o tratamento dos mesmos utilizou-se a técnica de adequação ao padrão, a qual possibilitou contrastá-los com a teoria selecionada. Os resultados revelaram que a Suzano adotou diretrizes diferenciadas para a comercialização de papel e de celulose. O papel destina-se prioritariamente ao mercado interno, enquanto que a maior parte da celulose produzida destina-se ao comércio internacional. A empresa se internacionalizou por possuir, de acordo com o Paradigma Eclético, as vantagens de propriedade e de internalização sobre seus competidores. As estratégias utilizadas consistem na busca por mercados (*market seeking*), busca de eficiência (*efficiency seeking*) e busca de ativos estratégicos (*strategic asset seeking*). Conclui-se que a Teoria do Paradigma Eclético constitui-se em um instrumento adequado para análise do processo de internacionalização das indústrias de papel e celulose.

**Palavras-chaves:** Internacionalização; Papel e Celulose; Estratégias.

## **STRATEGIES FOR INDUSTRY INTERNATIONALIZATION BRAZILIAN PULP AND PAPER THE PERSPECTIVE OF ECLECTIC PARADIGM: A CASE STUDY OF PULP AND PAPER COMPANY SUZANO.**

### **ABSTRACT**

This article aims to analyze the process of internationalization of the Brazilian pulp and paper. This analysis has an economic bias, basing on the model of internationalization of Eclectic Paradigm of Dunning (1980) in order to identify the internationalization strategies, as well as the key drivers that have enabled reach new markets. We adopted a qualitative methodology, developed through a case study in the company Suzano, a Brazilian company, a global leader in the pulp and paper industry, with a strong presence in the international market. The data were obtained from literature searches, statistics, press releases and official documents of the company. For the treatment of these was used to pattern matching techniques, which enabled contrast them with the theory selected. The results revealed that Suzano differentiated adopted guidelines for the marketing of paper and pulp. The paper is intended primarily for the domestic market, whereas most of the pulp produced is intended to international trade. The company went international for having, according to the Eclectic Paradigm, the advantages of ownership and internalization over their competitors. The strategies used consists in finding markets (*market seeking*), search efficiency (*efficiency seeking*) and search for strategic assets (*strategic asset seeking*). We conclude that the theory is Eclectic Paradigm in an appropriate tool for analyzing the internationalization process of the pulp and paper industries.

**Keywords:** Internationalization; Pulp and Paper; Strategies.

## **ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA PASTA Y EL PAPEL DE BRASIL LA PERSPECTIVA DE PARADIGMA ECLÉCTICO: UN ESTUDIO DE CASO DE LA PASTA Y EL PAPEL DE LA EMPRESA SUZANO.**

### **RESUMEN**

Este artículo tiene como objetivo analizar el proceso de internacionalización de la pulpa y el papel de Brasil. Este análisis tiene un sesgo económico, basándose en el modelo de internacionalización de Paradigma Ecléctico de Dunning (1980) con el fin de identificar las estrategias de internacionalización, así como los factores clave que han permitido llegar a nuevos mercados. Adoptamos una metodología cualitativa, desarrollada a través de un estudio de caso en la empresa Suzano, una empresa brasileña, líder mundial en la industria de la pulpa y el papel, con una fuerte presencia en el mercado internacional. Los datos se obtuvieron a partir de búsquedas bibliográficas, estadísticas, comunicados de prensa y documentos oficiales de la compañía. Para el tratamiento de estas se utilizó para técnicas de coincidencia de patrones, lo que permitió contraste con la teoría seleccionada. Los resultados revelaron que Suzano diferenciados adoptó directrices para la comercialización de papel y pulpa. El documento está destinado principalmente para el mercado interno, mientras que la mayor parte de la pulpa producida se destina al comercio internacional. La compañía fue internacional por haber, según el Paradigma Ecléctico, las ventajas de la propiedad y la internalización de sus competidores. Las estrategias utilizadas consiste en la búsqueda de mercados (market seeking), la eficiencia de búsqueda (búsqueda de eficiencia) y la búsqueda de activos estratégicos (activo estratégico que busque). Llegamos a la conclusión de que la teoría es Paradigma Ecléctico en una herramienta adecuada para analizar el proceso de internacionalización de las industrias de la celulosa y el papel.

**Palabras-clave:** Internacionalización; Pulpa y Papel; Estrategias.

## 1 INTRODUÇÃO

Em virtude do dinamismo das relações entre os países, decorrente da globalização e do ambiente de negócios cada vez mais competitivo, as empresas, como forma de se adequarem à realidade e em busca de novos mercados, têm buscado a internacionalização.

O processo de internacionalização decorre da competitividade global e deriva da capacidade da empresa de se adaptar às necessidades intrínsecas dos mercados e, simultaneamente, capturar economias de escala e sinergias em suas operações internacionais (GOMES, 2004), o que evidencia a necessidade de formulação de estratégias e o desenvolvimento de competências específicas para atuar em novos mercados.

A indústria nacional de papel e celulose vem adotando estratégias competitivas de forma a intensificar o processo de internacionalização, haja vista a potencialidade do setor, considerando que o Brasil possui o menor ciclo de crescimento do mundo das florestas plantadas de eucalipto e pinus, com elevada produtividade média dessas florestas e o maior rendimento de celulose por metro cúbico de madeira por hectare/ano em comparação a outros países (BRACELPA, 2010).

A história da indústria de papel e celulose em nível mundial tem início a partir do domínio da tecnologia de produção de papel a partir da celulose de madeira, no ano de 1845. No Brasil, inicia-se no ano de 1889, com a produção, pela Companhia Papel de Salto, de Melchert & Cia, do primeiro papel industrialmente fabricado no país (QUEIROZ; BARRICHELLO, 2008).

Após muitos investimentos em pesquisa visando desenvolvimento de tecnologia de produção de celulose a partir do eucalipto, o setor se fortaleceu e atualmente é formado pelo conjunto das indústrias: de celulose, de papéis e de artefatos de papéis, que totalizam 222 empresas localizadas em 18 Estados e com atividades em 539 municípios, se constituindo em um importante setor para o desenvolvimento do país. Para avaliar sua magnitude, tem-se que no ano de 2010 foi responsável por 4% do PIB brasileiro e em 2011, pela geração de 115 mil empregos diretos (68 mil na indústria e 47 mil nas florestas) e 575 mil empregos indiretos, tendo gerado aos cofres públicos R\$ 2,2 bilhões decorrentes de impostos relativos à atividade econômica do setor (BRACELPA, 2012).

O Brasil é um grande produtor de papel e celulose, possuindo alta inserção externa. Destaca-se mundialmente por produzir e abastecer os mercados com expressivos volumes de celulose, papel de embalagem, papéis de imprimir e escrever e papel cartão. No período de 2000 a 2011, a indústria nacional de celulose cresceu em média 5,9 % ao ano, reflexo do aumento das exportações realizadas principalmente para os mercados asiático e europeu. Nesse mesmo período, o crescimento médio da



indústria de papel foi de 2,9% ao ano, impulsionado pelo aumento da demanda interna e externa. As exportações de celulose aumentaram 190,4%, equivalente a 10,2% a.a. e o *market share* do Brasil no mercado internacional de celulose passou de 9,6% para 21,0% no mesmo período (ABRAF, 2012).

Dessa forma, o Brasil, que era em 2000 o 5º maior produtor mundial de celulose (fibra longa e curta), superado apenas pelos Estados Unidos, Canadá, Japão e Finlândia, no ano de 2012, passou a ser o 3º maior produtor mundial de celulose entre os produtores integrados e o 1º entre os produtores que comercializam celulose no mercado. Relativamente à indústria de papel, embora haja predominância no abastecimento do mercado doméstico, se destaca no mercado externo, ocupando a 11ª posição no *ranking* internacional dos maiores exportadores. Os principais produtos desse segmento compõem o mercado de embalagens, de produtos de higiene e beleza e de papéis para imprimir e escrever (ABRAF, 2012).

De acordo com Gomes (2011), o principal fator de competitividade do setor brasileiro de papel e celulose é a disponibilidade de madeira a baixo custo e com parâmetros de qualidade adequados à produção de polpa celulósica. As grandes empresas de celulose e papel no Brasil caracterizam-se por serem integradas desde o início da cadeia, ou seja, muitas delas possuem as florestas plantadas que as abastecem, impactando na redução dos custos de produção.

Nesse contexto insere-se o Grupo Suzano. Com mais de 85 anos de existência, é uma das mais tradicionais organizações privadas brasileiras, com forte participação nos segmentos de celulose de eucalipto, comercializando-a em 31 países, e papel, cujo portfólio, integrado por quatro linhas e aproximadamente 30 marcas, é vendido em mais de 60 países.

A empresa Suzano é a segunda maior produtora mundial de celulose de eucalipto e é líder no mercado de papéis no Brasil e na América do Sul. No exterior, a empresa possui subsidiárias na Inglaterra e na Argentina, escritórios comerciais na China, nos Estados Unidos e na Suíça e laboratórios de pesquisa em Israel, de forma que, de acordo com a Fundação Dom Cabral (2011), conquistou a 8ª classificação no ranking final das transnacionais brasileiras mais internacionalizadas em 2011, sendo a 2ª maior empresa no ranking por receita no exterior em relação ao total em 2010, com receita no exterior correspondente a 77% da receita total.

Portanto, considerando-se a importância do setor para a economia nacional e a contribuição da empresa Suzano na internacionalização da indústria brasileira de papel e celulose e objetivando identificar as suas estratégias de internacionalização, formula-se a seguinte questão de pesquisa: *Quais as estratégias de internacionalização utilizadas pela empresa Suzano durante sua trajetória?*

Desta forma, este estudo tem como objetivo geral analisar o processo de internacionalização da indústria brasileira de papel e celulose por meio de estudo de caso da empresa Suzano buscando evidenciar as estratégias utilizadas pela mesma durante sua trajetória visando o atendimento ao mercado internacional utilizando-se, para tanto, de metodologia qualitativa.

A contribuição acadêmica do presente trabalho se dá tanto pela discussão das estratégias de internacionalização utilizadas por empresa brasileira, líder global do setor de papel e celulose, como pela utilização do Modelo do Paradigma Eclético desenvolvido por Dunning (1980) como parâmetro para análise, servindo como forma também de se avaliar sua aplicabilidade à realidade de empresas nacionais, visto que foi desenvolvido para o estudo da realidade de empresas de países desenvolvidos.

## 2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Welch e Luostarinen (1988, p. 37) conceituam internacionalização como “...um processo de crescente envolvimento com operações internacionais”. Para Oliveira Junior e Cyrino (2002), a internacionalização é o processo de obtenção de parte ou da totalidade do faturamento da empresa a partir de operações internacionais. Dessa forma, o conceito de internacionalização trazido por diversos autores pode ser sintetizado pela definição de negócios internacionais, que de acordo com McGaughey (2006), pode ser traduzido como as atividades de uma empresa que atravessem fronteiras internacionais.

As estratégias de internacionalização podem ser entendidas como um conjunto de ações inteligentes e integradas, organizadas pela empresa, visando à expansão e contínuo envolvimento internacional de forma sustentável (FERREIRA, 2007).

Os negócios internacionais existem há séculos, assim também, reflexões sobre o funcionamento e a dinâmica do comércio internacional não são novas. Várias teorias foram desenvolvidas visando explicações para o movimento de empresas que passavam a produzir no exterior. Não obstante os estudos iniciais apresentarem uma vertente econômica, a literatura sobre internacionalização é ampla e apresenta estudos classificando-a em duas abordagens distintas: a abordagem econômica e a abordagem comportamental. A abordagem com base em critérios econômicos pressupõe o caráter racional do processo de internacionalização, orientado por decisões que possibilitem a maximização dos retornos econômicos (CARNEIRO; DIB, 2007). De outro lado, têm-se as teorias comportamentais, as quais abordam a internacionalização como um processo

dependente de atividades, percepções e do comportamento dos executivos que tomam as decisões, intervindo, portanto, fatores não econômicos (ANDERSEN; BUVIK, 2002).

Sob a perspectiva dessas duas abordagens de estudo, pode-se afirmar que a abordagem econômica é muito bem sintetizada pelo Paradigma Eclético da Produção Internacional proposto por Dunning (FLEURY; FLEURY, 2006). Dessa forma, optou-se por estudar o processo de internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose, especificamente da empresa Suzano, com base na teoria do Paradigma Eclético por entender-se que desta forma se poderão abranger distintos aspectos do processo e também como forma de se avaliar a aplicabilidade desta teoria frente à realidade de um expressivo mercado emergente.

## 2.1 MODELO DO PARADIGMA ECLÉTICO DA PRODUÇÃO INTERNACIONAL

O Paradigma Eclético foi desenvolvido por Dunning em 1980 e aperfeiçoado posteriormente pelo autor por diversas vezes. Consiste em um eclético framework denominado *Ownership-Location-Internalization* (OLI) que se propõe a demonstrar a extensão, a forma e o padrão da produção internacional segundo o qual, para se internacionalizar as empresas devem possuir três tipos de vantagens sobre os seus competidores que justifiquem o Investimento Direto Estrangeiro – IDE: Vantagem Específica de Propriedade (O – Ownership), Vantagem Específica de Localização (L – Location) e Vantagem Específica de Internalização (I – Internalization) (BARRETO, 2002).

As vantagens de propriedade (O) permitem à empresa manter maior domínio e controle sobre os seus recursos utilizados no exterior. Podem ser de natureza estrutural, se decorrentes de propriedade própria como a marca e a tecnologia, ou de acesso privilegiado a um ativo, no caso de acesso a melhores fontes de matérias-primas; ou transacional, caso a vantagem derive da capacidade da EMN em tirar proveito das imperfeições de mercados pela administração de um conjunto de ativos localizados em diferentes países (DUNNING; 2000).

As vantagens de localização (L) consistem nos atrativos que os países ou regiões possuem e que motivam a escolha dos investimentos das EMNs. Podem ser de natureza estrutural, quando derivadas de condições locais (institucionais, econômicas ou culturais); ou de natureza transacional, quando a empresa logra proveito decorrente da gestão coordenada de ativos instalados em diferentes países em decorrência de sua implantação num lugar específico. A empresa optará por realizar o IDE no mercado que lhe proporcione melhores condições e nesse caso as vantagens de localização podem advir de mão-de-obra mais barata e/ou especializada, matérias-primas de baixo custo, disponibilidade de recursos naturais, algum tipo de intervenção governamental que afete



As Estratégias de Internacionalização da Indústria Brasileira de Papel e Celulose sob a Ótica do Paradigma Eclético: Estudo de Caso da Empresa Suzano Papel e Celulose

custos ou receitas, menores custos de transporte e comunicação e principalmente, da maior capacidade de explorar o potencial do mercado (DUNNING, 2000).

As vantagens de Internalização (I) surgem a partir da decisão de se construir uma estrutura própria no exterior ao invés de optar pelas transações de mercado, como fusões, aquisições, cooperação e alianças. Dessa forma, a empresa, a partir da transferência de ativos dentro da sua própria hierarquia, poderá reduzir custos motivados por riscos e incertezas (DUNNING, 2000). As vantagens consistem na minimização de encargos com o câmbio, evitar ou explorar intervenções estatais relativas a tarifas alfandegárias e incentivos, dentre outras.

De acordo com o Paradigma Eclético, a decisão deverá se pautar pela melhor combinação de vantagens OLI, sendo esse o maior desafio para as empresas enfrentarem na decisão de IDE. Porém, a resposta deverá considerar também o contexto geral (aspectos ambientais e comportamentais). Essa configuração refletirá as características econômicas e políticas do país ou da região das empresas investidoras e do país ou da região onde estão buscando investir. Por outro lado, a configuração dependerá também da indústria e da natureza das atividades de valor agregado nas quais as empresas estão envolvidas e das próprias características das empresas investidoras, especialmente dos objetivos e das estratégias que desenvolvem para atingi-los. (DUNNING, 2000).

A partir das definições dos sub-paradimas OLI, verifica-se que as vantagens de propriedade e de internalização relacionam-se especificamente à firma; enquanto que as vantagens de localização dizem respeito ao país receptor de IDE (PEREIRA, 2007). O quadro 1 apresenta uma síntese de vantagens relacionadas a cada sub-paradigma do modelo.

<b>VANTAGENS DE PROPRIEDADE</b>	<b>VANTAGENS DE LOCALIZAÇÃO</b>	<b>VANTAGENS DE INTERNALIZAÇÃO</b>
1. Propriedade de Tecnologia, Trabalho e Capital	1. Disponibilidade de recursos	1. Redução dos Custos de Transações
2. Dimensão da Empresa	2. Mercados e políticas Governamentais	2. Proteção dos Direitos de Propriedade
3. Diferenciação do Produto	3. Baixos Custos de Transporte e Comunicação	3. Redução de Incertezas e Ações Oportunistas
4. Formas de Gestão e Organização	4. Distâncias Físicas, Língua e Cultura	4. Ganhos Estratégicos
5. Acesso a mercados, fatores e produtos	5. Distribuição de Preços e Qualidade dos Insumos e Matérias-Primas	5. Controle da Oferta de Produtos

6.Economias de Escala		6. Aproveitamento das Externalidades.
-----------------------	--	---------------------------------------

**Quadro 1** – Exemplos de Vantagens por Sub-paradigma do Modelo Eclético.

Fonte: Pereira (2007, p. 49) (a partir de Dunning, 1980, p. 13).

Nesse contexto, Dunning (2000) também aponta quatro tipos de estratégias para a realização do IDE: busca por recursos (*resource seeking*), busca por mercados (*market seeking*), busca de eficiência (*efficiency seeking*) e busca de ativos estratégicos (*strategic asset seeking*). As duas primeiras motivações associam-se aos objetivos de investimento inicial, enquanto as outras duas correspondem a modos de expansão de uma empresa já estabelecida no país de destino do investimento.

De acordo com Dunning (2000), a estratégia para a realização do IDE baseada no *Resource seeking* (busca por recursos) visa à exploração dos recursos existentes no país ou região de destino. A disponibilidade de recursos naturais e mão-de-obra a preços baixos estão entre as principais vantagens de localização que o país hospedeiro pode oferecer, além de outras como logística favorável para o escoamento da produção, incentivos aos investimentos, oportunidade para adquirir experiência de comercialização em um determinado país ou região.

A estratégia *Market seeking* (busca por mercados) tem por objetivo a exploração do mercado doméstico do país hospedeiro e eventualmente dos países vizinhos. Este tipo de investimento tem, normalmente, a característica de substituir produtos que eram anteriormente exportados pela própria empresa investidora. Portanto, de acordo com essa estratégia, o tamanho do mercado e/ou potencial crescimento do mesmo, proximidade com os consumidores, infra-estrutura, políticas governamentais, barreiras tarifárias e não tarifárias, cultura, preferências locais, são fatores que podem influir na decisão de investimento (DUNNING, 2000).

A estratégia *Efficiency seeking* (busca de eficiência) visa menores custos de produção. Procura racionalizar a produção a fim de obter economias de escala e escopo possibilitadas pela gestão e organização unificada entre as unidades produtivas geograficamente dispersas. Ocorrem, freqüentemente, por meio dos processos de complementação, tanto comercial quanto produtiva, das operações das filiais das empresas multinacionais (DUNNING, 2000).

O IDE baseado na *Strategic asset seeking* (busca de ativos estratégicos) objetiva a aquisição de recursos e capacidades que podem manter ou aumentar as competências competitivas da empresa nos mercados regionais e/ou global. A empresa investe para aumentar suas vantagens de propriedade já existentes. O objetivo é a realização de sinergias com os ativos estratégicos já

As Estratégias de Internacionalização da Indústria Brasileira de Papel e Celulose sob a Ótica do Paradigma Eclético: Estudo de Caso da Empresa Suzano Papel e Celulose

existentes por meio de uma estrutura de propriedade comum para atuar em mercados regionais ou globais. (DUNNING, 2000).

As quatro estratégias supracitadas e seus principais determinantes foram sintetizados por Pereira (2007) com base em Dunning (1997; 2000), conforme quadro 2.

ESTRATÉGIA DE IDE	PRINCIPAIS DETERMINANTES
<b>Busca de Recursos Naturais</b> ( <i>Resource Seeking</i> )	Disponibilidade de recursos naturais a preços baixos e de qualidade
	Infraestrutura para exploração dos recursos e escoamento da produção
	Incentivos aos investimentos, como redução de impostos e subsídios à exportação
	Disponibilidade de empresas locais para firmar parcerias em atividades intensivas em recursos
	Oferta de capital a custo baixo para captação
<b>Busca de Mercados</b> ( <i>Market Seeking</i> )	Tamanho dos mercados locais e/ou potencial de crescimento
	Presença de empresas locais com competitividade suficiente para atuar como fornecedoras
	Infraestrutura física e institucional capaz de auxiliar na exploração dos mercados
	Políticas para auxiliar a exploração dos mercados e que não restrinjam a atuação das ETN's
	Proximidade dos consumidores
<b>Busca de Eficiência</b> ( <i>Efficiency Seeking</i> )	Baixo custo da produção se comparado a outros países potenciais
	Liberdade de comercialização de bens intermediários intra-firma
	Presença de economias de aglomeração e/ou clusters especializados
	Políticas públicas de promoção do investimento

<b>Busca de Ativos Estratégicos</b> <i>(Strategic Asset Seeking)</i>	Disponibilidade de recursos e mercados que permitam a promoção e desenvolvimento das vantagens de propriedade
	Aparato institucional que auxilie na obtenção desses recursos
	Canais de comercialização preexistentes
	Oportunidades para incremento do conhecimento e aprendizado através da interação entre produtores
	Acesso a informações acerca das instituições formais e informais do país de destino do IDE.
	Forte atuação do governo para o desenvolvimento dos recursos humanos

**Quadro 2** – Estratégias de IDE e Principais Determinantes.

Fonte: Pereira, 2007, p. 51 (a partir de Dunning, 1997 e 2000).

O Paradigma Eclético tem sido utilizado por vários pesquisadores para explicação do processo de internacionalização de empresas brasileiras (IGLESIAS; VEIGA, 2002). De acordo com Barreto (2002) e Fleury & Fleury (2006), o Paradigma sintetiza e combina os principais enfoques econômicos. Além de afirmar que o custo econômico não é o único fator motivador para a internacionalização, a abordagem eclética de Dunning se propõe a responder várias peculiaridades do processo (ALÉM; CAVALCANTI, 2005).

## 2.2 ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO EXTERNO

O modo de entrada no mercado externo pode ser definido como um acordo institucional facilitador da entrada dos produtos, tecnologias, *skills* humanos e de gestão ou outros recursos da empresa num mercado externo (GAO, 2004), sendo que a opção por uma estratégia de entrada depende de diversos fatores inerentes à empresa, tais como seus objetivos estratégicos, capacidade, habilidades e outras variáveis do ambiente interno e externo (ROCHA, 2002).

Importante salientar que a primeira decisão recai sobre a permanência ou não no mercado doméstico. Muitas questões estão envolvidas e pairam incertezas sobre os resultados dos investimentos. Uma vez decidido pela exploração de mercados estrangeiros, decide-se então pelo modo de entrada nesse novo mercado.

Há na academia diversos estudos que apresentam tipologias diferenciadas para os de modos de entrada, a exemplo de Sarathy e Terpstra (1991), Cateora e Graham (1996) e Brito e Lorga (1999). Sem adentrar no mérito dos fatores de decisão e sem optar por um único modelo de tipologia, conceituam-se as formas de entrada mais usuais em processos de internacionalização:

- a) **Exportação direta:** a empresa exporta diretamente seus produtos para o cliente final no exterior, ou seja, a empresa produtora é a própria exportadora. As principais vantagens estão relacionadas ao controle de seu processo de comercialização, agilidade na comunicação, flexibilidade de atuação facilitada pelo baixo envolvimento e o baixo risco. As principais desvantagens relacionam-se à necessidade de maiores investimentos em marketing e logística.
- b) **Exportação Indireta:** a exportação é realizada por intermédio de terceiros (agentes, representantes e distribuidores). O distribuidor é geralmente uma comercial exportadora ou uma *trading company* que enviará a mercadoria ao exterior. As vantagens relacionam-se à rápida absorção de conhecimentos sobre o mercado externo e o menor custo comparado com a exportação direta. As desvantagens consistem no menor nível de controle do exportador sobre os processos e os produtos no país de destino.
- c) **Acordo de Distribuição ou Comercialização:** a exportação é realizada por meio de um distribuidor legalmente constituído. As vantagens residem no conhecimento do mercado estrangeiro por parte do distribuidor e no maior controle sobre a comercialização dos produtos por parte da empresa. As desvantagens estão no risco da escolha do distribuidor e o baixo conhecimento e domínio do mercado internacional por parte da empresa.
- d) **Licenciamento/Franquia:** por meio de um contrato, a empresa autoriza à outra a produção e/ou venda de seus produtos, mantendo as características de marca, modelo, *layout*, etc., da licenciadora contra um pagamento, expresso normalmente por *royalties*. O risco é reduzido para a licenciadora, pois o mesmo recai sobre a licenciada; no entanto, poderá haver prejuízo na imagem da marca se algo der errado. O licenciamento é uma forma privilegiada de aceder a mercados com fortes barreiras à entrada, transferindo o risco operacional para a empresa licenciada (SIMÕES, 1997).



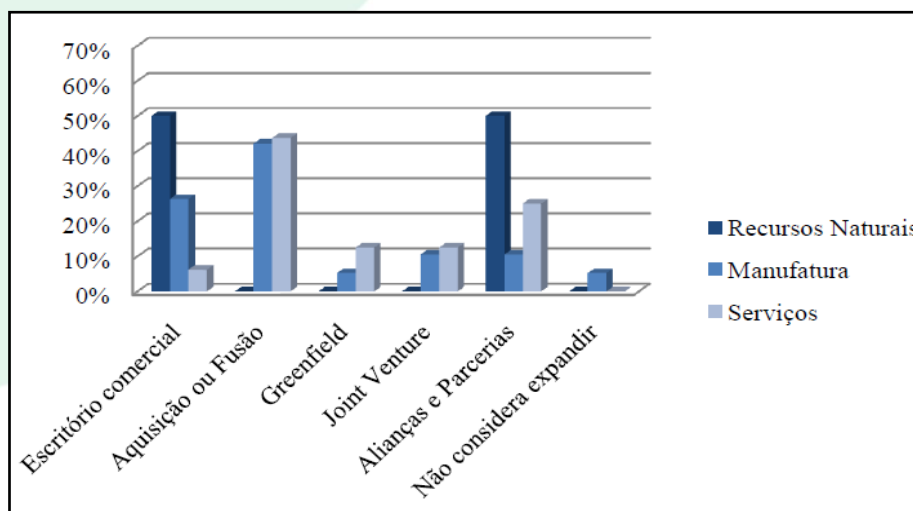
- e) **Subsidiária de Vendas:** a empresa produtora estabelece sua presença física no exterior por meio de um escritório de vendas. As vantagens são: o melhor conhecimento do mercado, melhor atendimento aos clientes, melhor controle sobre os seus produtos e a comercialização. A instalação de subsidiária de vendas no exterior requer maior investimento financeiro considerando que deverá estruturar o espaço físico e contratar pessoal.
- f) **Centro de Distribuição Próprio:** a própria empresa se incumbe de distribuir seus produtos no exterior. Requer da empresa maior aporte de recursos comparativamente à instalação de subsidiária de vendas, pois haverá custos adicionais relativos ao transporte dos produtos, maior número de funcionários e ainda a manutenção de estoque. Requer também o conhecimento do mercado (cultura, legislação, procedimentos burocráticos, etc.).
- g) **Alianças Estratégicas e Joint-Ventures:** são alianças ou acordos de cooperação entre a empresa local e a estrangeira que permitem o compartilhamento de riscos, custos e recursos para desenvolver novos produtos, construir instalações de manufatura ou montar redes de vendas ou distribuição. Além desse compartilhamento, as alianças podem resultar no desenvolvimento de novas competências essenciais que contribuirão para a competitividade futura da firma. A grande vantagem das coalizões, alianças e as parcerias estratégicas é que as empresas podem explorar plenamente as oportunidades e responder mais rapidamente às mudanças de mercado.
- h) **Fusão:** é a junção de duas empresas do mesmo setor ou de setores complementares, como estratégia para aumentar o *market share* ou aproveitar sinergias. As empresas concordam em integrar suas operações em uma base relativamente igual porque, na maioria das vezes, possuem capacidades e recursos que integrados criam uma vantagem competitiva (HAMEL; PRAHALAD, 1995). É um procedimento complexo que requer intenso planejamento, no entanto há ganho na redução de tempo para conquista de mercado e também na redução de custo de pesquisa e de transação (DUNNING, 1988).
- i) **Aquisição:** é transação comercial em que uma empresa compra o controle de outra que já opera no país. Requer maior recurso financeiro e domínio das leis do mercado do país estrangeiro, entretanto apresenta diversas vantagens, dentre as quais: aquisição de maior

poder de mercado, maior vantagem competitiva, superação de barreiras de entrada, rápido acesso a novos produtos em comparação com processos de desenvolvimento interno, retornos mais previsíveis e entrada mais rápida no mercado.

- j) **Greenfield:** é a instalação de uma subsidiária a partir do zero, ou seja, não havia anteriormente outra empresa. É o investimento mais custoso e arriscado, porém tem a vantagem de garantir à firma o máximo controle e, portanto, possui o maior potencial para fornecer retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). Requer da empresa todo o conhecimento e as habilidades para atuação no mercado.

Root (1994) resume em três os modos de entrada: a) por exportações (exportação direta e indireta), b) contratuais (licenciamento, franquia, acordos e contratos) e c) investimentos (novos empreendimentos, aquisições e *joint ventures*).

Oliveira Junior e Cyrino (2002) constataram que a forma mais freqüente de inserção internacional das empresas brasileiras é por meio da exportação (direta ou indireta), preferida por aproximadamente dois terços das firmas. Em pesquisa de 2009, no entanto, com relação às empresas brasileiras que buscam expansão nos mercados externos a preferência quanto ao modo de entrada recai sobre a formação de Alianças e Parcerias (38,3%) e Aquisição ou Fusão (27,7%). Os modos de entrada preferidos por setores também foram objeto de estudo em 2009, tendo como resultado que as empresas do setor de recursos naturais preferem fazê-lo via abertura de escritórios comerciais e formação de alianças e parcerias, ao passo que as empresas do setor de manufatura priorizam aquisição ou fusão e as do setor de serviço têm preferência pelas aquisições, conforme gráfico 1 (FDC, 2011).



**Gráfico 1** – Preferência de Modo de Entrada por Setor em caso de futura expansão internacional.  
Fonte: FDC, 2011.

Os dados demonstrados no gráfico 1 indicam que as empresas do setor de recursos naturais preferem adentrar ou expandir-se no mercado internacional por meio da instalação de escritórios comerciais ou pela formação de alianças e parcerias. Muito provavelmente isto se deve à existência de vantagem de localização, no Brasil, de empresas produtoras de recursos naturais, cujo interesse no mercado externo consiste, principalmente, na consolidação de seus investimentos e no escoamento da produção. Para as empresas do setor de manufatura, a preferência recai na aquisição ou fusão e na abertura de escritórios comerciais, o que pode ser explicado pelo fato de que essa estratégia propicia acesso direto a mercados, evitando-se barreiras alfandegárias e altos custos de exportação. Já as empresas do setor de serviços priorizam as aquisições ou fusões.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Na presente pesquisa adota-se o paradigma fenomenológico. A metodologia consiste numa abordagem qualitativa, a qual, segundo Collis e Hussey (2005) é mais subjetiva e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas, o que vai ao encontro do objetivo principal da investigação, que é o de entender e captar as estratégias de internacionalização no setor de celulose e papel brasileiro.

Para responder ao problema de pesquisa utiliza-se a Teoria do Paradigma Eclético desenvolvida por Dunning (1980), a qual dá suporte e serve de parâmetro para a análise. Dessa

forma, a pesquisa classifica-se como dedutiva, a qual parte de uma proposição geral para o particular.

Com base na taxionomia apresentada por Vergara (2003), a pesquisa classifica-se, quanto aos fins, em exploratória e descritiva, e quanto aos meios, em bibliográfica, telematizada, documental e estudo de caso. A opção por se utilizar de um estudo de caso se prende ao fato de que, conforme Yin (2001), é adequado para lidar com questões contextuais, visto tratar-se de uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, e quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que” e nos quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que por sua natureza esteja inserida em contextos sociais.

A escolha da empresa Suzano deu-se pela adoção dos seguintes critérios: a) atuar no setor de papel e celulose; b) ser empresa de capital nacional (majoritário); c) ser altamente internacionalizada; d) possuir uma trajetória com muitos anos de atividades internacionais e e) acessibilidade aos dados.

A coleta dos dados foi realizada utilizando-se dados secundários obtidos em pesquisas bibliográficas, dados estatísticos, *press-releases* e, principalmente, informações oficiais da empresa contidas no site da empresa e nos seus relatórios de sustentabilidade. Para o tratamento dos mesmos utilizou-se a técnica de adequação ao padrão, indicada por Yin (2001) como um método de análise apropriado para o estudo de caso. O método de adequação ao padrão compara um padrão empírico com outro de base prognóstica ou com várias outras previsões alternativas. “Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna” (YIN, 2001, p. 136).

Para aplicação da técnica de adequação ao padrão, previamente à coleta de dados, as três vantagens indutoras da internacionalização (Propriedade, Localização e Internalização), bem como as estratégias de busca (por mercados, por recursos naturais, de eficiência e de ativos estratégicos) contidas no repertório teórico do Paradigma Eclético, de Dunning, foram especificadas como variáveis dependentes não-equivalentes, conformando-se no padrão geral de resultados esperados. Os resultados observados na pesquisa empírica foram então confrontados com essas variáveis, permitindo-se inferir uma sólida conclusão sobre o processo de internacionalização da Suzano, bem como a aplicabilidade da teoria à realidade de empresas nacionais.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise do processo de internacionalização da Suzano, mister se faz, num primeiro momento, a apresentação da empresa visando caracterizar seu desempenho, sua estrutura física em nível nacional e internacional e aspectos técnicos que impactam na internacionalização, como certificações e portfólio de produtos, o que se demonstra na primeira seção. Na seção seguinte apresenta-se a trajetória da empresa, que permite visualizar os acontecimentos que a levaram a internacionalizar-se, em que momento isto ocorreu e as perspectivas futuras de expansão internacional em face dos acontecimentos recentes de sua história. Por fim, analisa-se o processo de internacionalização da empresa abordando aspectos como início e consolidação do processo, modos de entrada utilizados para acesso ao mercado externo, fatores motivacionais e estratégias utilizadas utilizando-se como parâmetro a teoria do Paradigma Eclético de Dunning, que permeia a análise e considerações do presente estudo.

### 4.1 O CASO DA SUZANO PAPEL E CELULOSE

Com mais de 85 anos de existência, a Suzano Papel e Celulose S/A é uma empresa nacional, de base florestal, com atuação em quatro segmentos de negócios: Celulose, Papel, Biotecnologia e Energia Renovável. Pertencente ao Grupo Suzano, é controlada pela Suzano Holding. Conta com mais de 6 mil profissionais próprios e aproximadamente 11 mil terceirizados. Sua missão consiste em oferecer produtos de base florestal renovável, celulose e papel, destacando-se globalmente pelo desenvolvimento de soluções inovadoras e contínua busca da excelência e sustentabilidade em suas operações.

Com sede administrativa em São Paulo (SP), a empresa, no segmento de papel e celulose, possui duas unidades industriais em Suzano (SP), uma em Embu (SP), uma em Mucuri (BA) e uma em Limeira (SP), além das obras de construção de duas novas unidades, no Maranhão e no Piauí.

Compõem o Grupo as empresas: FuturaGene, com sede na Inglaterra e escritório e laboratório em Israel, que trabalha no desenvolvimento genético de culturas florestais e biocombustíveis; Suzano Energia Renovável, cujo foco é a produção de pellets de madeira para geração de energia, que serão vendidos ao mercado europeu a partir de 2014; e a SPP-KSR, a maior distribuidora de papéis e produtos gráficos da América do Sul.

Possui uma área florestal de 803 mil hectares, que se concentram nos Estados da Bahia, Espírito Santo, São Paulo, Minas Gerais, Maranhão, Tocantins e Piauí, dos quais 346 mil são de



florestas plantadas, 296 mil destinam-se à preservação ambiental e as outras áreas são de plantios de produtores locais integrantes do Programa de Parceria Florestal visando o abastecimento das unidades industriais.

A empresa detém amplo escopo de certificações florestais, incluindo ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Certificação Florestal – Cerflor e Forestry Stewardship Council - FCS, indicando que o manejo florestal atende aos mais rígidos padrões de exigências socioambientais, inclusive internacionais, visto que a FSC é uma instituição internacional formada por representantes de entidades mundiais com o objetivo de certificação florestal baseada nos pilares econômico, ambiental e social. É pioneira na quantificação da Pegada de Carbono da celulose que produz, possuindo a certificação Carbon Reduction Label, concedida pelo Carbon Trust, instituição britânica.

A Suzano Papel e Celulose é a segunda maior produtora de celulose de eucalipto do mundo e é líder no mercado de papel da América Latina. Comercializa celulose de eucalipto em 31 países, e papel, para imprimir e escrever (revestidos e não-revestidos) e cartão, em 60 países. No exterior, possui escritórios comerciais na China, nos Estados Unidos e na Suíça, laboratórios de pesquisa em Israel e na China e subsidiárias na Inglaterra e na Argentina.

Seu portfólio de produtos no segmento de celulose é integrado pela Suzano Pulp, a qual é comercializada em 3 especificações: Suzano Pulp Bahia, produzida na Unidade Mucuri, Suzano Pulp Flash, produzida na Unidade Suzano, e Suzano Pulp Limeira, fabricada na Unidade Limeira.

No segmento de papel, seu portfólio é formado por quatro linhas de produtos: Não revestidos, que oferecem alta qualidade de impressão e acabamento; Cut size, indicados para o uso profissional e escolar; Revestidos, 100% reciclado; e Papel Cartão, destinado a embalagens e materiais promocionais. Ao todo são mais de 30 marcas para atender a diversas necessidades.

No ano de 2011, a empresa comercializou 1,8 milhão de toneladas de celulose, cujos destinos foram: Europa (31%), Ásia (36%), América do Sul/Central (2%), Brasil (20%) e América do Norte (11%). Relativamente aos papéis, o volume de vendas atingiu 1,3 milhão de toneladas, dos quais 60% foram comercializados no mercado doméstico, 17% destinaram-se à América do Sul/Central, 12% à América do Norte e 9% à Europa.

#### 4.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Suzano foi fundada em 1924, na cidade de São Paulo, por Leon Feffer, imigrante ucraniano, sob a denominação de Leon Feffer Distribuidora de Papel, com o objetivo inicial de

comercialização de papel. Em 1929, Leon Feffer amplia os negócios com a instalação de uma tipografia e uma pequena fábrica de sacos de papel, mudando a razão social da empresa para Leon Feffer e Companhia.

Por antever dificuldades relativas à importação de papel com o advento da Segunda Mundial, em 1939 a empresa decide instalar uma fábrica para produzir e comercializar seu próprio produto. No entanto, continua dependente da importação de matéria-prima, a celulose de pinus. Em 1942, a fábrica, já operando em larga escala, tem sua produção triplicada. Entretanto, devido à dificuldade na importação de matéria-prima em virtude da guerra, Leon Feffer decide iniciar pesquisas sobre matérias-primas alternativas visando a produção de celulose. Em 1946, nova mudança na razão social da empresa, que passa para Indústria de Papel Leon Feffer S.A.

Em 1955, Max Feffer, filho de Leon, obtém resultados positivos com a produção de papel de qualidade com 100% de celulose de eucalipto. Nesse mesmo ano é adquirida a Indústria de Papel Euclides Damiani S.A, em Suzano (SP), onde foi implantada uma unidade piloto para produção de celulose de eucalipto. Em 1956, a referida indústria teve sua razão social alterada para Companhia Suzano de Papel e Celulose.

Em 1957, como fato pioneiro no Brasil e nas Américas, a Suzano produz 30 toneladas diárias de celulose de eucalipto branqueada, e papel com 30% de celulose de eucalipto. Já em 1961, a empresa inicia produção de papel de imprimir e escrever utilizando 100% de celulose de eucalipto.

O desenvolvimento da celulose de eucalipto mudou os paradigmas de indústria brasileira de papel e celulose. A produção de papel a partir da celulose de eucalipto (fibra curta) abriu caminho para o país passar de importador para exportador mundial de celulose.

Pioneira no setor, a partir da década de 1960 transformou-se em uma das mais importantes empresas brasileiras de papel e celulose, dando início à sua trajetória internacional na conquista de novos mercados. No ano de 1964, a Suzano inicia sua trajetória de internacionalização exportando para a Argentina. Em 1974, passa a ser auto-suficiente em celulose e a exportar excedentes. Dá início ao processo de diversificação de suas atividades adquirindo participações da Politen e da Polipropileno, com unidades no Pólo Petroquímico de Camaçari (BA). Ao final dos anos 1970, os negócios incluíam as áreas de papel, celulose, madeira, gráfica, mineração, petroquímica, comércio e exportação.

Em 1975, com a contratação do executivo do mercado financeiro Boris Tabacof para presidir o Conselho de Administração, inicia-se o processo de profissionalização da empresa. É criado o organograma e ocorre a delimitação e a integração das diversas áreas de trabalho. Nesse

mesmo ano a empresa começa a exportar celulose para o mercado europeu, ampliando sua inserção externa.

Em 1980, dá-se a abertura do capital social da Suzano, conferindo-lhe o feito de ser a primeira companhia nacional do setor a comercializar ações na Bolsa de Valores. Em 1983, a Indústria de Papel Leon Feffer, a Indústria de Papel Rio Verde e a Cia. Suzano Papel e Celulose são unificadas sob a denominação de Cia. Suzano de Papel e Celulose, resultando na maior empresa brasileira na produção de papéis de imprimir e escrever e cartões para embalagens a partir da celulose de eucalipto.

Objetivando expandir sua atuação para outras regiões, em 1987, a partir de uma *joint-venture* entre a Suzano e a Companhia Vale do Rio Doce, é criada a Bahia Sul Celulose S.A., em Mucuri (BA), o que implicou no aumento de sua inserção no mercado externo de celulose e papéis *commodities*.

No ano de 1998, alinhado com o objetivo de maximizar o retorno aos acionistas, o Grupo Suzano inicia um programa de reestruturação, a partir do qual especifica seus negócios no setor de papel e celulose e na petroquímica e vende ativos de segmentos não estratégicos. Em 1999 falece Leon Feffer, e em 2001, seu filho Max Feffer, reforçando o processo de gestão profissional da empresa.

Em 2001, a Suzano adquire a participação da Cia. Vale do Rio Doce na Bahia Sul Celulose, garantindo o controle da empresa e o fortalecimento de sua atividade de papel e celulose, aumentando sua capacidade de produção, ampliando suas perspectivas de crescimento nos mercados doméstico e internacional. Lança a marca Reciclato, o primeiro papel offset 100% reciclado do Brasil em escala industrial.

O Grupo Suzano, objetivando transparência e excelência empresarial, consolida seu processo de gestão profissional com a criação da Suzano Holding no ano de 2003. Adere ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa e lança projeto de expansão da capacidade produtiva da Bahia Sul.

Em 2004, a área florestal da empresa na Bahia recebe certificação FSC, abrindo-lhe maiores oportunidades no mercado internacional. A Suzano Papel e Celulose torna-se pioneira do setor em nível mundial a ser listada na CCX – Chicago Climate Exchange para vender créditos de carbono. Ocorre a unificação da Suzano e Bahia Sul, denominando-se Suzano Papel e Celulose, que vem a integrar o rol das 50 empresas com maior índice de liquidez na Bovespa.

No segmento de Papel e Celulose, o Grupo Suzano adquiriu, em 2004, juntamente com a Votorantim Celulose e Papel, a empresa Ripasa, produtora de papel e celulose. Essa aquisição

representou para a Suzano a ampliação do mix de seus produtos e o fortalecimento de sua posição de liderança nesse segmento.

Em 2005, lançou o Projeto de Expansão Mucuri, o qual resultou, no ano de 2007, na entrada em operação da linha 2 de produção de celulose em Mucuri (BA), aumentando sua capacidade de produção de 1,35 milhão de toneladas/ano para mais de 2,8 milhões de toneladas/ano de papel e celulose. No mesmo plano de expansão estão contempladas a construção de duas plantas industriais localizadas nos Estados do Maranhão e Piauí, com previsão para início de operação em 2013 e 2015, respectivamente, com capacidade de produção, cada uma, de 1,3-1,4 milhão de t/ano e ampliação na Unidade de Mucuri em 400 mil t/ano em 2017.

Nos mercados externos foram abertos escritórios na Suíça e nos Estados Unidos no ano de 2006 e em 2007, na China.

Em 2010, a empresa tornou-se a primeira do setor de papel e celulose em nível mundial a quantificar a Pegada de Carbono de seus produtos com base na metodologia PAS 2050, que avalia as emissões de Gases de Efeito de Estufa (GEE) ao longo do ciclo da vida de um bem ou serviço e a receber a certificação Carbon Reduction Label. Adquiriu a FuturaGene, empresa inglesa especializada na pesquisa e no desenvolvimento de biotecnologia direcionada aos mercados de culturas florestais e biocombustíveis.

Ainda em 2010, o Grupo anunciou a criação da Suzano Energia Renovável, que entrará em operação em 2013. A decisão de investir em biomassa surgiu de uma revisão estratégica da empresa motivada por sua capacidade de executar empreendimentos industriais e em virtude de ter detectado grande mercado potencial para a energia renovável, especialmente na Europa.

Em 2011, a Suzano adquiriu a totalidade dos ativos do Consórcio Paulista de Celulose e Papel – Conpacel, atual Unidade Limeira, e a distribuidora de papéis e produtos gráficos KSR.

## **4.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA SUZANO**

A Suzano deu início ao seu processo de internacionalização no ano de 1964 por meio da exportação de celulose para a Argentina. Em 1975, devido a excedentes de produção, a empresa inicia exportações de celulose para o mercado europeu. No entanto, a consolidação do processo de internacionalização se dá nos anos 2000, quando a empresa, a partir de um programa de reestruturação e profissionalização iniciado no final dos anos 1990, define sua prioridade nas atividades de papel e celulose e amplia consideravelmente sua capacidade produtiva e participações em outras empresas do setor.

Analisando-se a trajetória de internacionalização da Suzano, observa-se que a empresa adotou diretrizes diferenciadas para a inserção de papel e de celulose no mercado externo. Relativamente ao papel, em que pese o pioneirismo na exportação de papéis de imprimir e escrever fabricado com celulose de eucalipto e sua exportação para mais de 60 países, a empresa optou por concentrar suas vendas no mercado doméstico devido à sua localização privilegiada, próxima à maior metrópole e mercado consumidor do país. A celulose, no entanto, destina-se ao abastecimento de suas fábricas de papel, é vendida no mercado interno, porém o foco é sua comercialização no mercado externo, onde há maior demanda pelo produto.

Além da maior demanda por celulose no mercado internacional, há que se considerar que a indústria de celulose é altamente intensiva em capital. A aquisição de máquinas e equipamentos requer um grande aporte de capital, exigindo, para o retorno financeiro do investimento, escala mínima de eficiência produtiva para viabilizar a implantação de uma indústria, gerando excedentes exportáveis.

O modo de entrada da Suzano no mercado externo se deu inicialmente por meio de exportações. No entanto, em meados dos anos 2000, a empresa opta pela implantação de subsidiárias e escritórios próprios de comercialização, consolidando assim seu processo de internacionalização por meio de um maior comprometimento com os mercados.

A decisão de investir nos mercados externos justifica-se pelo fato de a Suzano possuir, de acordo com a o Paradigma Eclético, vantagens de propriedade e vantagens de internalização sobre seus competidores.

Essas vantagens decorrem de sua marca, da tecnologia utilizada desde o plantio até o desenvolvimento de seus produtos e da capacidade administrativa da empresa em lograr proveito das imperfeições de mercados via gerenciamento de ativos localizados em diferentes países, denotando possuir as competências necessárias para atuar nesses mercados.

A marca da empresa é reforçada pela diferenciação, inovação e investimento em produtos sustentáveis. O diferencial em relação aos concorrentes reside em possuir o maior escopo de certificações florestais do mundo, além da certificação *Carbon Reduction Label*. A divulgação da qualidade e dos diferenciais de seus produtos é efetivada por meio de participações nos principais eventos nacionais e internacionais relacionados ao setor e também pela promoção de encontros com os principais clientes, a exemplo do Dinner Meeting, evento realizado no ano de 2011 pela Unidade de Negócio Celulose, após o China Pulp & Paper Conference, direcionado aos principais clientes asiáticos, ministrado em Mandarim.



No que se refere às competências desenvolvidas para atuar no exterior, há que se ressaltar que a empresa identificou suas necessidades e investe na capacitação de seus colaboradores em todos os níveis. Objetivando a troca de experiências e o alinhamento das estratégias comerciais a empresa promove o intercâmbio e reuniões entre os executivos dos escritórios da China, dos Estados Unidos, da Europa e do Brasil. A estratégia de sua atuação global é reforçada pela contratação de colaboradores que dominam a língua e a cultura locais e a transferência de executivos da China para operar no Brasil.

As vantagens de Internalização surgiram a partir da decisão de construir uma estrutura própria de subsidiárias e escritórios de vendas no exterior, possibilitando a redução de custos motivados por riscos e incertezas que poderiam afetar suas vendas e a credibilidade de seu negócio. Essas vantagens incluem também as possibilidades de ganhos estratégicos, maior controle sobre a oferta e demanda de seus produtos e o aproveitamento de externalidades.

Deve-se observar que a empresa não produz no exterior, pois não há vantagens de localização da planta industrial naqueles países. A produção ocorre no Brasil em virtude da disponibilidade de terras, mão-de-obra barata e pelas condições propícias ao desenvolvimento de eucalipto, que no país atinge o menor ciclo de crescimento e o maior rendimento de celulose por metro cúbico de madeira por hectare/ano do mundo e, conseqüentemente, o menor custo de produção. No entanto, a empresa auferiu vantagens de localização das suas subsidiárias e escritórios no exterior.

Em linha com o Paradigma Eclético, verifica-se que a empresa utilizou-se da estratégia de *Market Seeking*, tendo como motivação para sua inserção externa a busca de mercados. Foram e são determinantes para essa estratégia o tamanho e o potencial crescimento desses mercados, haja vista sua atuação na Suíça, Estados Unidos, Argentina, Inglaterra e China.

Como determinantes também dessa estratégia, identifica-se a busca pela proximidade dos consumidores. A instalação de subsidiárias no exterior possibilitou maior proximidade com os clientes, permitindo à empresa ampliar sua proatividade, antecipando as suas demandas relativas a produtos, serviços e a questões de sustentabilidade. Os escritórios, além de projetarem mundialmente a qualidade de sua celulose, oferecem benefícios aos clientes como assistência técnica qualificada e disponibilidade de produtos, contando com equipes de vendas familiarizadas com os mercados em que atuam.

A presença de empresas locais competitivas para o fornecimento de insumos e equipamentos também é considerada pela empresa na estratégia *Market Seeking*, além da existência de infraestrutura física e institucional que auxilie na exploração dos mercados.

Outra estratégia utilizada pela Suzano foi a *Efficiency seeking*, ou a busca por eficiência. Ao decidir pela implantação de subsidiárias e escritórios de vendas, utilizou-se dessa estratégia visando liberdade para a comercialização e a distribuição de seus produtos e a criação de um canal cativo de vendas, garantindo excelência na prestação desses serviços por meio de uma gestão eficiente e eficaz.

Verifica-se que a presença da empresa nos mercados internacionais objetivou a aquisição de recursos e capacidades que mantivessem ou aumentassem suas competências competitivas nos mercados globais. A empresa investiu para aumentar suas vantagens de propriedade já existentes, como canais de comercialização e networks. Utilizou-se, portanto, da estratégia denominada *Strategic asset seeking*, ou busca de ativos estratégicos, procurando oportunidades para incrementar o seu conhecimento e o seu aprendizado, seja por meio da interação entre produtores e consumidores ou pelo acesso a informações do país de destino do IDE.

Relativamente às estratégias elencadas pelo Paradigma Eclético, identificou-se a utilização parcial da estratégia de *Resource Seeking*, ou busca de Recursos Naturais, uma vez que não se buscou a disponibilidade dos recursos em si (naturais, mão-de-obra, etc.), mas sim a criação de uma infraestrutura que propiciasse melhor exploração dos recursos, como a vantagem logística para o escoamento da produção, dentre outras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância do segmento “Papel e Celulose” para a economia nacional na geração de emprego e renda e sua posição de destaque no comércio internacional, sendo o Brasil o 3º maior produtor mundial de celulose entre os produtores integrados e o 1º entre os produtores que comercializam celulose no mercado, ocupando a 11ª posição no *ranking* internacional dos maiores exportadores de papel, motivou a presente pesquisa.

As empresas brasileiras estão se internacionalizando como meio de maximizar a competitividade externa. Em um mercado cada vez mais competitivo, a escolha das estratégias que serão utilizadas para atingir o mercado global é crucial e tem exigido uma visão sistêmica dos gestores. Nesse sentido, a teoria do Paradigma Eclético de Dunning demonstrou ser adequada para identificar as estratégias de internacionalização, bem como os principais motivadores que levaram à Suzano a atingir novos mercados.

Verificou-se que a trajetória da Suzano é marcada pela inovação, excelência, planejamento, desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, pela orientação empreendedora, construção de visão de longo prazo, foco na internacionalização e responsabilidade socioambiental. Embora haja prevalência do segmento de celulose e papel, a empresa tem direcionado a estrutura de seu negócio para a base florestal, não apenas para celulose e papel.

Observou-se que a estratégia adotada para a comercialização da celulose difere-se da comercialização do papel. Enquanto a maior parte da celulose produzida pela empresa destina-se ao comércio internacional, a maior parte do papel produzido destina-se ao mercado doméstico, em que pese este ser vendido para mais de 60 países.

Foram identificadas, com base na teoria do Paradigma Eclético, três importantes estratégias utilizadas amplamente pela empresa no seu processo de internacionalização: busca de novos mercados, busca de eficiência e busca de ativos estratégicos.

A decisão de investir nos mercados externos justifica-se pelo fato de a Suzano possuir, de acordo com o Paradigma Eclético, vantagens de propriedade e vantagens de internalização sobre seus competidores.

Essas vantagens decorrem de sua marca, da tecnologia, da capacidade administrativa da empresa em lograr proveito das imperfeições de mercados via gerenciamento de ativos localizados em diferentes países, denotando possuir as competências necessárias para atuar nesses mercados, e da construção de uma estrutura própria de subsidiárias e escritórios de vendas no exterior.

A limitação da presente pesquisa consistiu na impossibilidade de serem entrevistados colaboradores da empresa, que não responderam à solicitação dos pesquisadores. Dessa forma, os dados foram obtidos em pesquisas bibliográficas, dados estatísticos, *press-releases* e documentos oficiais da empresa.

Como sugestão para futuras pesquisas propõe-se a análise do processo de internacionalização do setor sob o enfoque da abordagem comportamental como complementar ao presente estudo. Sugere-se a formação de parcerias com instituições visando obter a participação de representantes das empresas.

## REFERÊNCIAS

- Além, A.C.; Cavalcanti, C.E. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, V. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.
- Andersen, O.; Buvik, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11, p.347-363, 2002.
- Associação Brasileira de Celulose e Papel – BRACELPA. *Relatório de sustentabilidade 2010*. Disponível em: < <http://www.bracelpa.org.br/bra2/?q=node/451> > Acesso em: 22 set 2012.
- Associação Brasileira de Celulose e Papel – BRACELPA. *Dados do setor*: agosto 2012. Disponível em: < <http://www.bracelpa.org.br/bra2/sites/default/files/estatisticas/booklet.pdf> > Acesso em: 22 set 2012.
- Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas - ABRAF. *Anuario estatístico da ABRAF 2012 ano base 2011*. Brasília: ABRAF, 2012.
- Barreto, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- Brito, C.; Lorga, S. *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 1999.
- Carneiro, J; Dib, L.A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios internacionais da ESPM*, São Paulo, V. 2, n. 1, p 1-25, jan./jun. 2007.
- Cateora, P. R.; Graham, J. L. *International Marketing*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Collis, J.; Hussey, R. *Pesquisa em administração*. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2005.
- Queiroz, L. R. R.; Barrichelo, L. E. G. *A celulose de eucalipto: uma oportunidade brasileira*. 1 ed. São Paulo: Avis Brasilis, 2008.
- Dunning, J. H. The eclectic paradigm as an evolve for economic and business theories of MNE's activities. *International Business Review*, v. 9, p. 163–160, 2000.
- \_\_\_\_\_.The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, 1988.

- Ferreira, G. F. *O processo estratégico de internacionalização da Gerdau*. 2007. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.
- Fleury, A.; Fleury, M. T. L. Para pensar o processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: *Boletim do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo*. INOVA. Ano XIII. n. 45. Jan/Fev/Mar. 2006. Núcleo PGT/USP.
- Fundação Dom Cabral – FDC. *Ranking das transnacionais brasileiras 2011: crescimento e gestão sustentável no exterior*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2011.
- Gao, T. The contingency framework of foreign entry mode decisions: locating and reinforcing the weakest link. *The Multinational Business Review*, Vol.12, nº1, Spring. 2004.
- Gomes, E. B. *A globalização econômica e a integração no continente americano: desafios para o estado brasileiro*. Ijuí: UNIJUÍ, 2004.
- Gomes, I. M. B. *Segmento brasileiro de polpa celulósica: evolução, competitividade e inovação*. 2011. 155 p. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba, 2011.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. Do you really have a global strategy? *Harvard Business Review*, Boston, Jul/Aug 1995.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.
- Iglesias, R.M; Veiga, P.M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: Markwald, A.C.P; Pereira, L.V. (Orgs), *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- Mcgaughey, S. Reading as a method of inquiry: representations of the born global. *Management International Review*, 46, 2006/4, p.461-480, 2006.
- Oliveira Junior, M. M.; Cyrino, A. B. *Pesquisa sobre internacionalização da empresa brasileira: sumário executivo – Relatório de Pesquisa*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2002.
- Pereira, J.G.S. *O investimento direto externo no Brasil entre 1995 – 2005: uma análise dos setores bancário, automotivo e de alimentos e bebidas*. 2007. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.
- Rocha, A. (Org.) *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.



As Estratégias de Internacionalização da Indústria Brasileira de Papel e Celulose sob a Ótica do Paradigma Eclético: Estudo de Caso da Empresa Suzano Papel e Celulose

---

Root, F. R. *Entry Strategy for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

Sarathy, R; Terpstra, V. *International Marketing*. 5. Ed. Orlando: Dryden Press, 1991.

Simões, V.C. Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas. In: ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (Ed.) *Comércio e investimento internacional*. Lisboa: ICEP, 1997.

Suzano Papel e Celulose. Trajetória Suzano. Disponível em: <<http://www.suzano.com.br/portal/grupo-suzano.htm>> Acesso em: 22 set 2012.

Suzano Papel e Celulose. Relatórios de sustentabilidade. Disponíveis em: <<http://www.suzano.com.br/portal/suzano-papel-e-celulose/relatorio-de-sustentabilidade.htm>> Acesso em: 22 set 2012.

Vergara, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Welch, L. S.; Luostarinen, R. K. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55, 1988.

Yin, R.K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

**Recebido: 30/09/2012**

**Aprovado: 23/11/2012**