



ENTREVISTA COM ALEXANDRE YAMBANIS, DIRETOR DA UNIDADE DE NEGÓCIOS E CELULOSE DA SUZANO

Por Claudio Fristchak e André Soares

QUEM É A SUZANO

A Suzano Papel e Celulose é uma empresa de base florestal com 88 anos de atuação e operações globais em aproximadamente 60 países. Ocupa a posição de segunda maior produtora de celulose de eucalipto do mundo e lidera o mercado de papeis no Brasil e na América do Sul.

CF: Gostaríamos de começar a entrevista abordando a decisão da Suzano de se instalar na China. O que motivou o ingresso? Quais foram os principais marcos em sua trajetória no mercado chinês?

AY: O nosso caso é bem simples. O mercado chinês para celulose é o primeiro mercado do mundo e nós temos como política comercial não vender através de *tradings*. Então, assim como temos presenças diretas na Europa e nos EUA, optamos por abrir um escritório na China. Nós temos representações comerciais no mundo inteiro e atendemos aos nossos clientes de maneira direta. Vale destacar que ter um canal direto na China é de importância primordial, pois, lá as relações tendem a ser muito personalizadas. Contrariamente ao que muitos pensam, o mercado chinês não possui características de um mercado atacado, onde se compra sem conhecer o cliente, mesmo no caso de *commodities*. Devemos ter um cuidado muito especial com nossa relação com os clientes chineses.

A Suzano possui um escritório de representação na China, com aproximadamente 11 pessoas, e que tende a crescer. Lá não fazemos somente a venda de celulose, mas também realizamos o *sourcing* de matérias-primas. Temos uma operação de pesquisa, independente desse escritório - uma companhia que a Suzano comprou em 2010, chamada FuturaGene, que está montando um laboratório bastante completo.

CF: Porque decidiram implantar um laboratório lá?

AY: A empresa já possui uma tradição de pesquisa na China, em várias áreas do agronegócio chinês. Então é uma continuidade desta atividade.



Voltando a falar de celulose, a tendência na China é de crescimento. O país, um de nossos mercados-alvo, é o que mais investe em produção de papel e tem projetos de crescimento bastante ambiciosos – serão aproximadamente 5 milhões de toneladas de papel produzidas nos próximos 20 meses.

Em nosso escritório na China trabalhamos com profissionais chineses, pois, acreditamos que o executivo local fluente em Mandarim é de grande importância na interlocução com os clientes. Realizamos, ainda, intercâmbios executivos entre a China e o Brasil, trazendo executivos chineses para treinar em nosso país e levando os brasileiros para serem capacitados na China. Buscamos, com isso, um aprofundamento de nossas relações comerciais e um entendimento maior do mercado chinês.

Até o presente momento, não temos sentido significativas dificuldades em nosso negócio com a China. Pelo contrário, sentimos uma grande facilidade para fazer negócios com eles.

CF: Nessa operação da FuturaGene, eles estão atuando em rede com universidades ou institutos de pesquisa chineses?

AY: Sim, bem lembrado. Esse é um ponto que vale ser destacado. Atuamos junto à universidades e, inclusive, na área de celulose, temos um acordo assinado com a *South China University of Technology* para um intercâmbio de pesquisa e desenvolvimento visando ao aumento do uso da celulose do eucalipto nos papéis chineses. Representantes da universidade já visitaram nossas fábricas no Brasil e nós já visitamos a universidade também.

CF: Teve alguma tentativa de *tradings* chinesas tentarem, de alguma forma, influenciar o seu negócio?

AY: Não, pois, não vendemos através de *tradings* chinesas.

CF: E o Governo Chinês, de alguma forma tentou influenciar no sentido de indicar parcerias com *tradings* chinesas?

AY: Não, absolutamente não. Nosso negócio é direto, somos os produtores e vendemos exclusivamente o produto. Assim, não houve interferência de nenhuma forma. Nós temos uma imagem de marca bastante forte na China e investimos nela. A esmagadora maioria das nossas vendas é feita através de contratos de longo prazo nos quais prezamos muito o relacionamento com os nossos clientes na China. Este é um fator muito importante para nós. Vou à China três ou quatro vezes por



ano, ou até mais se for necessário, para supervisionar a equipe, visitar os principais clientes ou implementar nossa política comercial.

CF: Os chineses são importadores de papel também ou basicamente celulose?

AY: Basicamente celulose. Os chineses são exportadores de papel. Estamos muito satisfeitos com a nossa operação, pretendemos crescer significativamente e não se exclui a possibilidade de, no futuro, realizar uma *joint venture* na China, apesar de não termos planos no momento. Acreditamos muito no aspecto cultural da construção da relação nossa com as empresas chinesas.

É primordial tentar entender um pouco a cultura chinesa. São 5 mil anos de cultura, que fazem com que os chineses tenham uma forte tendência a pensar no longo prazo, diferente de nós, brasileiros e ocidentais de um modo geral que temos uma visão mais imediatista - geralmente conflitante com a filosofia chinesa de negócios. Por exemplo, o conceito do lucro para eles é muito mais elástico no sentido temporal – os chineses tendem a pensar no investimento dos próximos cinco ou dez anos em sua empresa.

CF: Tive uma experiência na China, quando estava no Banco Mundial muitos anos atrás, e foi isso o que percebi também. Nós estávamos financiando um projeto relativamente grande e a perspectiva dos vários ministérios e das pessoas envolvidas era de 20 anos à frente.

AY: Eles têm uma visão de que é necessário desenvolver o mercado interno. Sabem que seu único risco real é o risco político e, por isso, correm contra o tempo para alcançar um desenvolvimento harmônico em todo o país e não só na área costeira ou no eixo Xangai-Pequim. É impressionante como a infraestrutura que foi construída, que, inclusive, é ociosa por enquanto, foi feita para os próximos 20 anos.

CF: Do ponto de vista da política externa, o senhor teria alguma recomendação específica ou comentário sob a perspectiva estratégica de construção da relação?

AY: Acho que os acordos bilaterais setoriais deveriam ser reforçados. Somos um produtor importante de matérias-primas e queremos continuar a suprir o mercado chinês, visando colaborar com o processo de industrialização do país. No entanto, não queremos exportar só matéria-prima e nos tornar importadores de produtos chineses acabados, de alta tecnologia.

Acho que os acordos bilaterais setoriais seriam indicados para buscar o equilíbrio entre as duas economias. Continuaremos exportando soja, minério de ferro e



celulose, mas, queremos também exportar mais aviões e produtos intensivos em tecnologia.

CF: Falando sobre papel e celulose, se pensássemos em um acordo bilateral nesse setor, haveria algo mais específico para ampliar o leque de exportações brasileiras?

AY: Os chineses já estão exportando papel para o Brasil e têm um custo bastante baixo, o que, obviamente, nos incomoda enquanto produtores de papel. Temos, no entanto, que agir com muito cuidado em função de nosso interesse na manutenção da venda de celulose. Precisamos de mais rodadas de negociação com os chineses com o intuito de equilibrar esse jogo. Um possível encaminhamento seria seguirmos com a venda da celulose, que os chineses usariam mais para o consumo interno, e abriríamos para eles outro mercado no Brasil, que não fosse tão competitivo quanto o de papel.