



POR RAFAEL BARISAUSKAS

Ingressou na Fastmarkets em 2019 e hoje atua como economista sênior para a América Latina, analisando os mercados regionais de celulose, papel e embalagens. Possui profundo conhecimento e experiência sobre o comércio global de commodities e organização de cadeias de valor. Ele é o principal autor do Latin American Paper Products Monitor e do Latin American Pulp & Paper Forecast e coautor do Monthly Economic Commentary. É mestre em Economia pela KU Leuven, na Bélgica, concentrando sua pesquisa em análise das cadeias de valor globais. Trabalha no escritório da Fastmarkets RISI em São Paulo e é professor de Economia na FECAP. Pode ser contatado pelo telefone (+55 11) 4858-0492 ou pelo e-mail rbarisauskas@fastmarkets.com.

AS CADEIAS DE VALOR GLOBAIS EXPLICAM A JOINT VENTURE SUZANO-KIMBERLY-CLARK

Em 5 de junho de 2025, Suzano e Kimberly-Clark fecharam um acordo para formar uma *joint venture*, marcando uma mudança crucial na forma como ambas as empresas se posicionarão nos mercados internacionais de papel tissue e na cadeia de valor de tissue.

Essa decisão está alinhada com as teorias das cadeias globais de valor (CVG), alinhada com a necessidade de combinar as vantagens de fatores à montante, ou no *upstream* da cadeia (como a celulose de baixo custo no Brasil) com a alocação de fábricas próximas a clientes no mercado à jusante, ou no *downstream* da cadeia (como a demanda por tissue na Europa e na Ásia). A nova parceria permitirá que a Suzano se concentre na produção, enquanto utiliza os ativos e redes de distribuição da Kimberly-Clark, otimizando assim toda a cadeia de valor.

Com sede na Holanda e com a maioria das ações pertencentes à Suzano (51%), a nova entidade inclui 22 fábricas em 14 países (excluindo os EUA). Marcas icônicas da Kimberly-Clark, como Kleenex, Scott, Suave e Scottex, estão incluídas sob uma licença de 30 anos isenta de *royalties*. O investimento de US\$ 1,73 bilhão da Suzano garante à empresa uma capacidade de produção anual de 1,3 milhão de toneladas de papel tissue e uma posição entre os dez maiores produtores globais.

Os Benefícios e as Mudanças

Para a Suzano, a *joint venture* é um passo fundamental em sua estratégia de diversificação e internacionalização. Ao integrar sua celulose de baixo custo na produção de papel tissue da Kimberly-Clark, as empresas terão sinergias de cerca de 175 milhões de dólares por ano. Isso significa um claro aumento de eficiência e posiciona a Suzano mais próxima dos consumidores finais na Europa, onde terá cerca de 4,5% de *market-share*. A proximidade com os centros de demanda reduz os custos logísticos e fortalece a competitividade da empresa no mercado *downstream*.

A *joint venture* também permitirá que a Suzano ascenda em sua cadeia de valor. Tradicionalmente dependente das exportações de celulose, no primeiro trimestre de 2025 a empresa vendeu cerca de 2,6 milhões de toneladas, 95% das quais foram destinadas a mercados internacionais. Já as vendas de papel tissue foram bem mais modestas, em cerca de 62.000 toneladas,

vendidas principalmente no mercado brasileiro, representando apenas 15% das vendas totais de papel da Suzano.

O papel tissue é um bem essencial, e sua demanda é relativamente resiliente ao longo do tempo, ao contrário de outros tipos de papel que estão mais expostos a ciclos econômicos. A expansão das vendas de papel tissue na Europa e Ásia representa, portanto, uma oportunidade estratégica para a Suzano construir resiliência e capturar um crescimento mais estável e com valor agregado ao longo da cadeia, ao mesmo tempo em que diminui sua dependência do mercado cíclico de celulose.

Já para a Kimberly-Clark, a transação oferece vantagens estratégicas. Ela permitirá desalavancagem financeira da companhia e liberará recursos para a empresa focar no segmento de *personal care* e suas operações na América do Norte, tidas como prioritárias. Além disso, alivia as pressões de custo e fornecimento em regiões não integradas, como a Europa, transferindo a responsabilidade operacional para um parceiro capaz e extremamente competitivo em termos de custo.

A celulose representa pelo menos 40% dos custos de fabricação de tissue, impactando significativamente a lucratividade e os preços. É importante ressaltar que a Kimberly-Clark mantém uma participação de 49% na *joint venture* e garante a continuidade da marca por meio de um contrato de licenciamento de 30 anos, preservando o valor de suas marcas.

Ainda assim, o acordo envolve riscos e desafios do ponto de vista da cadeia de valor. Uma preocupação é o potencial conflito com os clientes de papel tissue não integrados da Suzano, que competem diretamente com a Kimberly-Clark. Além disso, a Suzano gerenciará ativos fora de seu negócio principal em geografias complexas, exigindo uma curva de aprendizado e adaptação, apesar da forte presença de mercado da Kimberly-Clark.

A realização de sinergias antecipadas para ambas as empresas dependerá de uma execução eficaz e de uma integração bem-sucedida nas dimensões cultural, tecnológica e comercial. Assim, a *joint venture* entre as duas serve como um exemplo prático de como as empresas podem utilizar estruturas híbridas para capturar valor em cadeias globais complexas. Ao combinar vantagens de fatores, presença no mercado e sinergias operacionais, o acordo permite que ambas as empresas maximizem suas forças e minimizem riscos.

Em outras palavras, a Suzano era forte e competitiva em produção *upstream*, mas fraca no setor *downstream*. Por outro lado, a Kimberly-Clark era fraca na produção *upstream*, mas forte no setor *downstream*. O acordo é, portanto, uma parceria vantajosa para ambas as empresas. Mais do que uma simples expansão, trata-se de uma reconfiguração estratégica da cadeia de valor global no mercado de celulose e papel, potencialmente remodelando o equilíbrio competitivo do setor nos próximos anos.

As Teorias de GVC Previão esta Joint Venture?

Do ponto de vista da GVC, a decisão de uma multinacional sobre onde e como alocar seus ativos depende basicamente de quatro fatores principais: vantagens de dotação de fatores, tamanho do mercado, custos de comercialização de insumos e produtos finais, e potenciais economias de escala.

A Suzano desfruta de uma clara vantagem no Brasil como líder global em celulose de fibra curta feita de eucalipto e está no primeiro quartil da curva de custo global. No entanto, como o papel tissue é um produto volumoso e de baixo valor, é impraticável, ineficiente e não lucrativo transportá-lo por longas distâncias, especialmente para mercados distantes.

O investimento direto em fábricas no exterior e no desenvolvimento de marcas requer tempo e capital, além de enfrentar barreiras regulatórias. A *joint venture* com a Kimberly-Clark oferece uma solução ao proporcionar à Suzano acesso a ativos produtivos, marcas estabelecidas e canais de distribuição na Europa e na Ásia, sem os riscos e custos de começar do zero.

As teorias em GVC indicam que quando um país possui vantagens de fatores (como celulose no Brasil) e outro tem vantagens de mercado (como a demanda por papel tissue *premium* na Europa), a estrutura e alocação de ativos ideais é a especialização vertical. Na *joint venture* entre Suzano e Kimberly-Clark, a produção à montante, no *upstream*, ocorre onde estão localizadas as vantagens de custo, e a conversão e distribuição à jusante, no *downstream*, acontecem próximas aos consumidores, otimizando os custos de forma geral.

Então, sim, sob a ótica das GVCs, o negócio foi lógico, lucrativo e, portanto, era algo previsível. A consolidação ao longo da cadeia de valor de celulose e papel é uma tendência contínua para quem deseja sobreviver no mercado global. ■



Fastmarkets é a agência de preços para *commodities* mais confiável em agricultura, produtos florestais, metais, mineração e novas fontes produtoras de energia. Damos aos nossos clientes *insights* para negociarem hoje e planejarem o amanhã. Saiba mais sobre nossos estudos e pesquisas em: www.fastmarkets.com

Papel planta ÁRVORES



Todos os dias, no Brasil, são plantadas 1,5 milhão de árvores para a fabricação de celulose e de papel.

Boa notícia para os consumidores que preferem ler jornais, revistas e livros impressos. Depois de ler, compartilhe e recicle!



lovepaper.org.br

Fundada em 2008, Two Sides é uma iniciativa global, sem fins lucrativos, que divulga os atributos únicos, sustentáveis e atraentes do papel e das embalagens de papel, bem como esclarece equívocos comuns sobre seus impactos ambientais. Two Sides é uma colaboração de empresas de celulose, papel, embalagens, gráficas, editoras, jornais e revistas e opera na Europa, América do Norte e do Sul, África do Sul, Austrália e Nova Zelândia. Papel, cartão e papelão são recicláveis biodegradáveis e provêm de florestas cultivadas.

Papel, cartão e papelão: uma ótima história ambiental para contar



twosides.org.br