



## **O processo de internacionalização do setor sucroenergético brasileiro: um estudo multicaso**

**(The internationalization process of Brazilian sugarcane industry: a multicase study)**

**Felipe César de Oliveira<sup>1</sup>; Luciene de Andrade Bianchi Lopes<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Graduação - Faculdade de Ciências Humanas do Vale do Rio Grande (Eduvale) – Olímpia/SP  
fecesaroliveira@gmail.com

<sup>2</sup>Centro Universitário UNIFAFIBE – Bebedouro/SP  
bianchilopes@uol.com.br

**Abstract.** *The internationalization processes, focused on mergers and acquisitions, become interest groups, cooperatives and organizations who seek to understand and diagnose the culture of the organizations involved in this process, to ensure continued organizational and business principles, beyond survival and competitiveness against a backdrop of negotiations that mutates and can modify the objectives and goals of the organization. We analyzed the three largest Brazilian corporations sugar-ethanol industry: Cosan Group, Group Louis Dreyfus and Tereos. We conclude that the mergers and acquisitions represent further consolidation of the sugarcane industry, through the growth and integration of administrative organizational structures, which comprise the objectives and business goals.*

**Keywords.** *Strategy. Businesses. Internationalization. Sugar and energy sector. Mergers and Acquisitions.*

**Resumo.** *Os processos de internacionalização, focados em fusões e aquisições, tornam-se interesse de grupos, cooperativas e organizações, que procuram entender e diagnosticar a cultura das organizações envolvidas neste processo; para garantir a continuidade organizacional e os princípios empresariais, além da sobrevivência e competitividade perante um cenário de negociações que sofre mutações e que pode modificar os objetivos e metas da organização. Foram analisadas as três maiores corporações do setor sucronergético brasileiro: Grupo Cosan, o Grupo Louis Dreyfus e o Grupo Tereos. Conclui-se que os processos de fusão e aquisição*

*proporcionam uma maior consolidação do setor sucroenergético, através do crescimento e integração das estruturas administrativas organizacionais, as quais compreendem os objetivos e metas empresariais.*

**Palavras-chave.** Estratégia. Negócios. Internacionalização. Setor sucroenergético. Fusões e Aquisições.

## 1 Introdução

Os processos de internacionalização dos negócios têm se intensificado e tornam-se acontecimentos dos mais importantes das últimas décadas. Esse processo é influenciado por fatores tecnológicos, políticos de abertura comercial, de apoio ao comércio internacional por parte dos governos e instituições, além do aumento da competitividade global entre empresas dos mais variados segmentos organizacionais (RAMOS et al., 2008).

Internacionalização é uma maneira de conseguir competitividade de grande alcance na cadeia de valor e gerar uma vantagem competitiva sustentável (EUROCHILE, 2008). Desta forma, todo o processo que envolve o potencial empresarial, seja para ampliação organizacional, abertura de capital, agregação de valor ao produto / serviço, geração de empregos, aumento do potencial exportador e/ou desenvolvimento econômico empresarial está relacionado aos processos de internacionalização, os quais ganham destaque significativo no setor sucroenergético brasileiro.

O setor sucroenergético no Brasil é de fundamental importância para a economia brasileira, movimenta grande quantidade de recursos, empregos, impostos e tem capacidade de interiorizar, cada vez mais, o desenvolvimento do país. O Brasil é responsável por 50% das exportações mundiais de açúcar e pode chegar a 60% em cinco anos. O setor emprega cerca de 4,2 milhões de pessoas direta e indiretamente, incluindo 1,43 milhões de empregos diretos formais e informais (INFOSUCRO, 2009).

A cadeia produtiva do etanol brasileiro, um subproduto da cana-de-açúcar, ganhou reconhecimento mundial por sua capacidade de redução na emissão de gás carbônico (CO<sub>2</sub>), comparando-o com qualquer outro tipo de biocombustível. Este fato atraiu a atenção e os olhares mundiais para o país, abrindo-se as portas dos mercados internacionais e gerando interesses nas usinas, além de fusões e aquisições (F&A) de empresas nacionais com grupos, cooperativas e organizações internacionais.

Os processos de F&A são caminhos para a ampliação da competitividade e crescimento corporativo. Observa-se que o setor sucroenergético brasileiro tem apresentado ao longo dos últimos anos um resultado positivo e, este fato tem chamado a atenção de grandes grupos empresariais já estabelecidos em seus respectivos setores. Assim, estes grupos interessados em adentrar um novo mercado, entram nos processos de F&A com as empresas nacionais e, ao adquirirem negócios no território nacional, incorporam a sua filosofia de mercado internacional. Esta ação causa impactos no aspecto social e empresarial da organização.

## **2 Objetivos**

Este trabalho visa apresentar o processo de internacionalização de algumas empresas envolvidas nos processos de F&A no setor sucroenergético, além de identificar os possíveis motivos destas fusões e aquisições no setor.

## **3 Metodologia**

O trabalho caracteriza-se inicialmente como uma pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória, segundo Gil (1991) e Mattar (2010), visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno, geralmente apresentam-se escassas ou inexistentes.

Este trabalho também caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, a qual possibilita a interpretação das informações do meio estudado, expressando os fenômenos sociais, buscando o entendimento sobre a natureza geral de uma questão, através de pensamentos livres sobre um determinado tema, objeto ou conceito (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Para a coleta de dados utilizou-se a pesquisa documental sob a forma de um estudo multicaso. Para Stake (1994, apud Roesch, 2006), o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado. O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países e regiões. Mesmo quando mais de um caso for pesquisado, a individualidade é retida e o número de casos em si não é considerado significativo (PLATT, 1988; apud ROESCH, 2006).

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre o assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 1991).

As informações contidas neste trabalho foram coletadas no período de abril a agosto de 2010, em sites direcionados ao agronegócio e ao setor sucroenergético brasileiro.

## **4 Fusões e Aquisições do Setor Sucroenergético**

Segundo a Embrapa (2010), agronegócio é uma rede que envolve desde a produção e comercialização de insumos, passando pela própria produção agropecuária, até a transformação, distribuição e comercialização de produtos agropecuários. Neste contexto, se enquadram a extração da matéria-prima, o pequeno e o grande produtor, a assistência técnica, o manejo do ambiente, a indústria, os distribuidores, os consumidores diretos e indiretos e ainda o ambiente institucional, composto pela cultura, tradições, educação e costumes, além das organizações que compreendem as informações, associações, pesquisa e desenvolvimento (P&D), finanças e os ambientes corporativos.

No mês de abril de 2010, as exportações brasileiras totalizaram US\$6, 373 bilhões, o que representou um crescimento de 16,2% em relação ao mesmo período do ano anterior. As exportações aumentaram 36,4% alcançando um valor de US\$994,4 milhões.

Como resultado, a balança comercial do agronegócio registrou um superávit de US\$5, 378 bilhões (MAPA, 2010).

O setor sucroenergético do Brasil é o mais competitivo do mundo. Possui os maiores níveis de produtividade, rendimento e menores custos de produção. As usinas de açúcar e etanol se tornaram grandes produtoras com forte potencial de crescimento energético, começando aí uma série de mudanças, inclusive a troca da nomenclatura do setor, de sucroalcooleiro para sucroenergético. Isso ocorreu para que o setor pudesse enquadrar todos os derivados da produção agroindustrial da cana-de-açúcar, como o açúcar, o etanol e a bioeletricidade, sendo esses últimos considerados produtos estratégicos para o negócio das usinas nacionais.

O crescimento do porte das organizações e o incremento de sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo de mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar as estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos seja a curto, médio ou longo prazos (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Bateman; Snell (1998) definem estratégia como um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização; é uma tentativa de equilibrar as habilidades e recursos (físicos, humanos, tecnológicos, dentre outros) da organização com as oportunidades encontradas no ambiente externo, ou seja, são os determinantes dos pontos fortes e fracos da iniciativa em questão.

A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores (MEIRELLES, 2003).

O termo F&A, refere-se genericamente a um conjunto de operações que lidam com a aquisição, alienação ou combinação de empresas. Estas operações, genericamente denominadas operações de concentração, permitem que as empresas atinjam rapidamente uma dimensão que levaria mais tempo a adquirir crescendo naturalmente (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2010).

As transações de F&A trazem algumas vantagens para as organizações envolvidas, tais como a viabilização da expansão empresarial em menor tempo com a redução dos custos associados à transação, redução da implantação de novas linhas de produtos, remoção de um cliente potencial, garantir novos canais de distribuição, facilitando a expansão geográfica, viabilizando marcas regionais e a capacidade de produção local (FERRARI, 1996 apud PASIN; NEVES, 2010).

Já para Samuels; Wilkes (1996, apud Pasin; Neves, 2010), esses processos tendem a serem realizados por motivos que geram ganhos e resultados satisfatórios para as organizações, tais como: economia de escala; maior participação de mercado, aumentando a eficiência corporativa, redução e/ou eliminação da má administração; vantagens fiscais; diversificação do risco e a possibilidade da entrada em novos mercados, proporcionando o crescimento organizacional.

Para Andrietta (2010), aquisição é aquela operação em que uma empresa adquire todos os direitos cabíveis em lei sobre a outra, de forma a não ser necessária mais a consulta aos antigos donos para a tomada de alguma decisão administrativa relacionada às diretrizes organizacionais.

Entende-se por fusão, a combinação de duas empresas numa única organização. Embora os requisitos necessários para a realização destes processos se diferem em muitos países, as fusões geralmente ocorrem de duas formas: a fusão por incorporação (ou absorção), onde todos os ativos e passivos de uma empresa são transferidos para outra e a primeira é

extinta (sem liquidação e sem dissolução) e a fusão por constituição de nova sociedade, onde os ativos e passivos de ambas as empresas são transferidos para uma terceira e ambas as empresas originais são extintas (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2010).

Por força da atratividade econômico-financeira do agronegócio da cana-de-açúcar, vários grupos estrangeiros (de dentro ou fora do setor sucroenergético), buscam realizar investimentos nas usinas nacionais. Este fato é observado através de um intenso movimento de concentração e centralização de capitais, resultantes de fusões e aquisições, além da implantação de unidades agroindustriais mais modernas e de elevada capacidade de processamento. Desta forma, o país apresenta-se como um caminho correto e seguro para aplicação e investimento na produção de açúcar, etanol e co-geração de energia.

O interesse de grupos internacionais no Brasil mostra-se crescente por ser o país considerado o maior produtor e processador mundial de cana. Nos últimos três anos, houve uma média de 1,52 operações por mês de F&A no país. Foram 58 negociações envolvendo mais de 100 das cerca de 400 usinas de açúcar, etanol e bioeletricidade brasileiras. Em dois anos, o porcentual do mercado nas mãos de capital estrangeiro passou de 15% para 25% (COGEN, 2010).

A internacionalização parcial do setor sucroenergético brasileiro, demonstra, que a produção de açúcar e etanol é um negócio altamente rentável para atrair o capital estrangeiro. Hoje, a internacionalização do setor ocorre simultaneamente a um movimento de concentração econômica, sendo que os 30 maiores grupos do setor controlam 91 usinas, processam quase 50% da cana e são responsáveis por 54% da oferta de etanol da região centro-sul do país (BIAGI FILHO, 2009).

## 5 Resultados

A evolução do setor sucroenergético proporciona uma gradativa mudança na postura dos empresários em relação ao aproveitamento do potencial produtivo e administrativo das usinas brasileiras.

Os processos de F&A são benéficos para ambas as empresas envolvidas nas negociações, pois proporciona uma maior integração das estruturas administrativas organizacionais, através da profissionalização da administração com um maior grau de detalhamento das especificidades do setor produtivo.

Dentre os benefícios dos processos de F&A para o setor sucroenergético brasileiro, pode-se destacar uma maior participação no elo produtivo entre as unidades industriais dos grupos e um crescimento organizacional mais expressivo através da gestão empresarial agregada a uma maior capitalização das empresas. Observa-se o aumento dos ganhos corporativos, a redução de custos e despesas direta ou indiretamente ligadas ao treinamento, capacitação e educação profissional.

As F&A podem trazer problemas para ambas as organizações envolvidas, caso o processo não seja bem estudado e estruturado de forma a atender aos objetivos da negociação. Dentre os possíveis problemas, tem-se: perda da diferenciação frente ao mercado; perda da imagem favorável da empresa e saída de talentos (administração). Muitos processos de F&A resultam mais da ambição que da busca pela eficiência. Também podem fracassar devido à diferença cultural das empresas envolvidas, da falta de planejamento de gestão e da diferença de estilos e práticas gerenciais.

A intensidade dos processos de internacionalização no setor sucroenergético pode ser ilustrada pelo Grupo Cosan, pelo grupo Louis Dreyfus Commodities e pelo Grupo Tereos, os quais passaram por inúmeros processos de F&A. Através desses processos, esses grupos se

tornaram os detentores da maior fatia desse mercado. Os mesmos são os proprietários de um número expressivo de unidades agroindustriais sucroenergéticas.

O grupo Cosan, é líder do setor, desenvolvendo negócios através da Cosan Açúcar e Álcool, Cosan Combustíveis e Lubrificantes, Rumo Logística, Radar e Cosan Bioenergia, tendo seu aporte financeiro aumentado após a estratégia de parceria com a Shell, totalizando vinte e três unidades, quatro refinarias e dois terminais portuários (COSAN, 2009).

Já a Louis Dreyfus Commodities (LDC), firmou participação acionária da companhia Santelisa Vale, através do aporte de capital financeiro do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social Participações (BNDESPar), assumindo em conjunto, o controle de 100% das usinas paulistas do Grupo Santa Elisa, formando um conglomerado de treze usinas produtoras de açúcar, etanol e energia.

O também francês Tereos possui sete unidades agroindustriais no estado de São Paulo e uma no continente africano, se tornando o terceiro maior grupo do setor sucroenergético. Este grupo apresenta grande estabilidade perante os primeiros, após o aporte financeiro e parceria com a Petrobrás Biocombustíveis, anunciada pela empresa Açúcar Guarani S/A, controlada pela Tereos, em 30 de abril do corrente ano.

## **6 Considerações Finais**

O setor sucroenergético está em crescente expansão nos últimos tempos. Este crescimento se dá pelo interesse de grupos internacionais, focados nas agroindústrias nacionais de produção de açúcar, etanol e co-geração de energia, pois as mesmas possuem conhecimento, know-how e tecnologia aplicados aos processos industriais e administrativos das organizações.

As transações de F&A aparecem como um caminho mais rápido para o crescimento empresarial, através do qual, muitas empresas conseguem alcançar uma maior fatia do mercado, eliminando muitas vezes seus concorrentes potenciais. Essas transações possibilitam ao setor sucroenergético brasileiro o crescimento e ascensão empresarial, através de investimentos e aporte financeiro de grandes conglomerados internacionais, que reconhecem a qualidade e competitividade das usinas sucroenergéticas nacionais.

Como limitação deste trabalho tem-se a dificuldade na obtenção de informações sobre estas negociações, já que não são divulgados na íntegra, impossibilitando o aprofundamento da pesquisa. Observa-se também que o referencial teórico sobre F&A é escasso.

Como sugestões para novas pesquisas, tem-se o acompanhamento quantitativo dos processos de F&A do setor sucroenergético e a comparação dos negócios das usinas em períodos de pré e pós negociações de F&A.

## **7 Referências**

AGRONEGÓCIO. Disponível em: <[http://www.temasmdebate.cnpm.embrapa.br/conteudo/con\\_agronegocio.htm](http://www.temasmdebate.cnpm.embrapa.br/conteudo/con_agronegocio.htm)>. Acesso em: 02 abr. 2010.

ANDRIETTA, M. A. **Due diligence - segurança jurídica nas operações de fusão e aquisição de empresas:** uma abordagem empresarial. Disponível em: <[http://www.franca.unesp.br/artigos/mariaam\\_bileandrietta.pdf](http://www.franca.unesp.br/artigos/mariaam_bileandrietta.pdf)> Acesso em: 08 jun. 2010.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração:** construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BIAGI FILHO, M. **Setor sucroalcooleiro e o capital estrangeiro.** Disponível em: <<http://www.udop.com.br/index.php?item=noticias&cod=1062669>> Acesso em: 09 jun. 2010.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. **Exportações de abril registram recorde para média do mês.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2010/05/12/exportacoes-de-abril-registraram-recorde-para-media-do-mes>> Acesso em: 28 maio 2010.

\_\_\_\_\_. **Transformação, incorporação, fusão e cisão.** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2005/PergResp2005/pr212a231.htm>>. Acesso em: 30 maio 2010.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa:** uma síntese teórica. Disponível em: <<http://www.eadfea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n1art3.pdf>> Acesso em: 05 jun. 2010.

CISÃO, fusão e incorporação das sociedades: aspectos gerais. Disponível em: <[http://www.portaltributario.com.br/guia/cisao\\_fusao\\_incorp.html](http://www.portaltributario.com.br/guia/cisao_fusao_incorp.html)> Acesso em: 08 jun. 2010.

COGEN. **Setor sucroenergético:** 58 usinas mudam de mãos no Brasil. Disponível em: <[http://www.cogen.com.br/noticia.asp?id\\_noticia=7755](http://www.cogen.com.br/noticia.asp?id_noticia=7755)> Acesso em: 09 jun. 2010.

COSAN. **A companhia.** Disponível em: <[http://www.cosan.com.br/cosan2009/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26364&img=26363](http://www.cosan.com.br/cosan2009/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26364&img=26363)> Acesso em: 29 ago. 2010.

FONSECA, M. G. D. **Açúcar, Álcool e Energia.** Uma publicação do grupo de pesquisa do Sistema Agroindustrial, Inovação e Competitividade Instituto de Economia – UFRJ. Boletim Infosucro @. Rio de Janeiro, n. 3, dez. 2009. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/infosucro/boletim/BoletimInfoSucroN003.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

INTERNACIONALIZAÇÃO das PME's na União Européia. Disponível em: <<http://www.eurochile.cl/prontus/estudios/site/asocfile/ASOCFILE120070808170358.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** Disponível em: <[http://www.fcsigns.com.br/siteprofessor/arquivos/estudo\\_consumidor/pesquisa\\_mkt1e2.doc](http://www.fcsigns.com.br/siteprofessor/arquivos/estudo_consumidor/pesquisa_mkt1e2.doc)> Acesso em: 15 ago. 2010.

MEIRELLES, A. M. **A formação de estratégias no sistema bancário brasileiro:** modelo teórico e evidências empíricas. Disponível em: <[http://www.cepead.face.ufmg.br/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=209](http://www.cepead.face.ufmg.br/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=209)> Acesso em: 05 jun. 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia, práticas. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PASIN, R. M.; NEVES, M. N. **Fusões, aquisições e internacionalização da agroindústria sucroalcooleira.** Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Pasin.pdf>> Acesso em: 22 ago. 2010.

RAMOS, H. R. et al. **A estratégia de internacionalização do setor sucro-alcooleiro do Brasil através da teoria de Born Global.** Disponível em: <<http://www.eadfea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/Martinho/108.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.