

4

Descrição do caso de internacionalização da Eletrobras

4.1.

Setor elétrico no Brasil

Segundo Filho & Alonso (2009) a energia elétrica é base para o desenvolvimento econômico e a inserção social. A falta de energia para atender a demanda pode restringir o crescimento das indústrias e, por outro lado, o excesso de capacidade de geração de energia pode significar uma má administração do sistema elétrico e ineficiência na alocação de recursos. O ambiente de energia é regulado dado suas características de monopólio natural e utilidade pública. A regulação deste ambiente deve permitir aos agentes geradores, de transmissão, de distribuição, consumidores livres, agente comercializador da Energia de Itaipu e agentes importadores e exportadores de energia encontrarem o setor com condições favoráveis para atuarem.

Na segunda metade dos anos de 1850, por meio do Irineu Evangelista de Sousa, o barão de Mauá, a energia elétrica chegou ao Brasil, depois de séculos de uso de lenha, velas de cera, lamparinas a óleo de baleia e de iluminação a gás. O imperador Dom Pedro II autorizou Thomas Edison, inventor da lâmpada incandescente, a introduzir suas invenções no Brasil, inaugurando em 1897 a iluminação elétrica da estação de Ferro D. Pedro II (atual Central do Brasil), no Rio de Janeiro. Estes eventos foram seguidos de grandes transformações políticas e econômicas no país.

Antes da Constituição de 1934, empresas privadas estrangeiras como a Light, de origem canadense, e a Amforp, de origem americana, exploravam a indústria elétrica no Brasil. Durante os anos de 1930 a 1990 houve domínio estatal do setor elétrico, passando a União a centralizar a outorga de geração, transmissão e distribuição. Nas décadas de 1950 e 1960, destacam-se a criação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) administrando o Fundo Nacional de Eletrificação (FNE) e o Imposto Único de Energia Elétrica (IUEE) da Eletrobras em 1962 e do empréstimo compulsório em 1964, cobrado e

recolhido dos consumidores industriais através das faturas de energia elétrica emitidas pelas empresas distribuidoras de energia elétrica. Estes fatores foram fundamentais para a consolidação do Estado no setor de energia e permitiram financiar a expansão e melhoria da oferta de energia neste período (TOLMASQUIM, 2011).

Porém, a partir de 1970 a União passou a usar as tarifas de energia como instrumento de política monetária e assim controlar a inflação. Nos anos de 1980 veio à tona uma grande crise do setor elétrico. A União enfrentava dificuldades para financiar a expansão do setor, agravada entre outros fatores pela extinção do Imposto Único. O papel do Estado passou a ser questionado e tendências liberais incentivavam uma menor intervenção do Estado na Economia. Em meados da década 1990, em função da crise financeira setorial e do contexto político-econômico mundial, o setor elétrico foi aberto à iniciativa privada (TOLMASQUIM, 2011).

Na década de 1990, quase todos os países da América do Sul promoveram reformas do setor elétrico. Grande parte dos ativos públicos foi privatizada em decorrência da falência do modelo baseado no investimento público. Houve a entrada de novos *players* no mercado interno. O Estado perdeu a capacidade de planejamento, formulação e execução de políticas energéticas em um setor de infraestrutura estratégico (CASTRO, 2010).

As reformas institucionais e as privatizações na década de 1990 acarretaram a perda de algumas funções da Eletrobras. Nesse período, a companhia passou a atuar também, por determinação legal e transitoriamente, na distribuição de energia elétrica, por meio de empresas nos estados de Alagoas, Piauí, Rondônia, Acre, Roraima e Amazonas (ELETROBRAS, 2012).

Em 1996 o Ministério de Minas e Energia (MME) coordenou a implementação do Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (Projeto RE-SEB) (CCEE, 2012).

Este modelo de reestruturação visava aumentar o poder da iniciativa privada no setor com a prerrogativa de aumentar a eficiência das empresas, equacionar o déficit fiscal por meio da venda de ativos e promover a desverticalização. Com os estados descapitalizados, criou-se o Programa de Estímulo às Privatizações Estaduais (PEPE) para melhorar as finanças dos estados (TOLMASQUIM, 2011).

Uma das necessidades apontadas no projeto de reestruturação foi a necessidade de implementar a desverticalização do setor de energia que separa as empresas por segmentos de atividade em geração, transmissão e distribuição. Isto seria feito para incentivar a competição nos segmentos de geração e comercialização e manter sob regulação os setores de distribuição e transmissão de energia elétrica, considerados monopólios naturais, sob regulação do Estado (CCEE, 2012).

O projeto de reestruturação também identificou a necessidade de criação de um órgão regular do sistema elétrico nacional, sendo criada, em 1996, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) com objetivo de proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes do setor e em benefício da sociedade. Em 1998, criou-se o Operador Nacional do Sistema (ONS), com função de coordenar e controlar as operações das instalações de geração e transmissão de energia elétrica no Sistema Interligado Nacional (SIN). Também em 1998 criou-se o MAE (Mercado Atacadista de Energia Elétrica) com finalidade de reunir em um único ambiente as transações de compra e venda de energia. Em 1998 o Projeto RE-SEB foi concluído (CCEE, 2012).

Entretanto, deficiências destas reformas, por exemplo, a falta de investimento em geração, a falta de coordenação entre os órgãos setoriais, a restrição ao investimento das empresas estatais, a falta de planejamento e de um modelo regulatório, resultaram na crise de abastecimento de energia em 2001 (TOLMASQUIM, 2011).

Em 2002 foi instituído o Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico apontando propostas de alterações no setor elétrico. Em 2003 e 2004 foram lançadas as bases para um novo modelo do Setor Elétrico. Definiu a criação da EPE (Empresa de Planejamento Energético) responsável pelo planejamento de longo prazo do setor, do Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico (CMSE) para avaliar continuamente a segurança do suprimento de energia e a CCEE (Câmara de Comercialização de Energia Elétrica) para dar continuidade as atribuições do MAE (CCEE, 2012).

Em 2004, a nova regulamentação do setor excluiu a Eletrobras do Programa Nacional de Desestatização (PND).

A Tabela 14 mostra as principais diferenças entre o Modelo do Setor Elétrico adotado até 1995, entre 1995 e 2003 e a partir de 2004.

| Item | Modelo Antigo (até 1995) | Modelo de Livre Mercado (1995 a 2003) | Novo Modelo (2004) |
|--------------------------------|--|--|--|
| Fontes de financiamento | Financiamento através de recursos públicos | Financiamento através de recursos públicos e privados | Financiamento através de recursos públicos e privados |
| Organização | Empresas verticalizadas | Empresas divididas por atividade: geração, transmissão, distribuição e comercialização | Empresas divididas por atividade: geração, transmissão, distribuição, comercialização, importação e exportação. |
| Controle do Capital | Empresas predominantemente Estatais | Abertura e ênfase na privatização das Empresas | Convivência entre Empresas Estatais e Privadas |
| Concorrência | Monopólios - Competição inexistente | Competição na geração e comercialização | Competição na geração e comercialização |
| Mercado | Consumidores Cativos | Consumidores Livres e Cativos | Consumidores Livres e Cativos |
| Política de Preço | Tarifas reguladas em todos os segmentos | Preços livremente negociados na geração e comercialização | No ambiente livre: Preços livremente negociados na geração e comercialização. No ambiente regulado: leilão e licitação pela menor tarifa |
| Regulação do Mercado | Mercado Regulado | Mercado Livre | Convivência entre Mercados Livre e Regulado |
| Tipo de Planejamento | Planejamento Determinativo - Grupo Coordenador do Planejamento dos Sistemas Elétricos (GCPS) | Planejamento Indicativo pelo Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) | Planejamento pela Empresa de Pesquisa Energética (EPE) |
| Regime de Contratação | Contratação: 100% do Mercado | Contratação : 85% do mercado (até agosto/2003) e 95% mercado (até dez./2004) | Contratação: 100% do mercado + reserva |
| Sobras/Déficit | Sobras/déficits do balanço energético rateados entre compradores | Sobras/déficits do balanço energético liquidados no MAE | Sobras/déficits do balanço energético liquidados na CCEE. Mecanismo de Compensação de Sobras e Déficit (MCSD) para as Distribuidoras. |

Tabela 14: Fases do Modelo do Setor de Energia

Fonte: Site CCEE (2012) adaptado pela autora

Outro aspecto quanto ao setor elétrico brasileiro é a possibilidade de se criar uma maior integração energética entre os países da América Latina, possibilitando a realização de novos negócios entre estas nações. As empresas de energia desta região podem identificar oportunidades de projetos além de sua economia doméstica.

A Central Hidrelétrica de Itaipu Binacional, com administração compartilhada entre Brasil e Paraguai e o Gasoduto Brasil Bolívia (GASBOL) são dois grandes exemplos de projetos de integração energética. A assinatura do acordo comercial bilateral GSA (“Gas Supply Agreement”) em 1996 possibilitou, por meio do GASBOL, acelerar o processo de diversificação da matriz energética e elétrica brasileira à medida que aumentou, inicialmente, o volume de gás natural a preços competitivos (CASTRO, 2010).

Ainda segundo Castro (2010), a ampliação da integração energética pode ser embasada no crescimento da demanda de energia elétrica, no potencial de recursos energéticos que podem ser explorados e no forte potencial de complementaridade de insumos energéticos entre os países da América do Sul. Esta integração ainda está em processo e poderá ser verificada rapidamente em função da necessidade dos países da América do Sul em superar a crise de energia que a maior parte dos países desta região enfrenta. O Brasil poderá, ainda, desempenhar um papel estratégico e ser um catalisador desta integração por reunir condições favoráveis como possuir um modelo energético “consistente e dinâmico”, com sólidas bases institucionais e econômicas.

De acordo com o secretário executivo do Ministério de Minas e Energia, Márcio Zimmermann, o processo de integração energética na América do Sul proporciona um ganho na eficiência do sistema brasileiro de 20% porque a energia pode ser escoada mais facilmente e as usinas podem produzir mais próximas da sua capacidade instalada (GOULART, 2011).

Castro et al (2009) analisa a internacionalização da Eletrobras na perspectiva de uma campeã nacional. Este conceito político serve para designar empresas de um país que se destacam em um setor estratégico da economia que buscam, além do lucro, defender os interesses da nação. No Brasil, podemos citar a atuação da Embraer no setor de aviação. De acordo com OECD (2009), um "campeão nacional" pode significar empresas mundialmente conhecidas que são eficientes e globalmente diversificadas e inspiram o orgulho nacional; e ainda,

significar a criação de monopólios nacionais em detrimento dos consumidores domésticos e empresas (OECD 2009).

4.2. Sobre a Eletrobras

A criação da Eletrobras foi inicialmente proposta em 1954 pelo então presidente Getúlio Vargas, mas devido a forte oposição do Congresso Nacional, o projeto só foi aprovado sete anos depois. O presidente Jânio Quadros assinou a Lei 3.890-A, autorizando a União a constituir a Eletrobras. A empresa foi criada oficialmente somente em junho de 1962. Dentre as suas atribuições estava a promoção de estudos, projetos de construção e operação de usinas geradoras, linhas de transmissão e subestações destinadas ao suprimento de energia elétrica do país. A nova empresa passou a contribuir para a expansão da oferta de energia elétrica e o desenvolvimento do país (ELETROBRAS, 2011).

Para Castro & Gomes (2008) a Eletrobras foi criada num “contexto histórico desenvolvimentista”, passando a atuar como o principal instrumento de política econômica para a construção, financiamento, operação e planejamento do sistema elétrico.

A Eletrobras é uma empresa de economia mista e capital aberto controlada pelo governo federal que detém 52% das ações ordinárias e 41,6% da composição total (ver Figura 4). A empresa tem ações negociadas nas bolsas de São Paulo, Nova York e Madri, sendo a maior companhia de energia da América Latina. Fazem parte do Sistema Eletrobras: Eletrobras Chesf, Eletrobras Furnas, Eletrobras Eletrosul, Eletrobras Eletronorte, Eletrobras CGTEE (Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica) e Eletrobras Eletronuclear, além das distribuidoras Eletrobras Amazonas Energia, Eletrobras Distribuição Acre, Eletrobras Distribuição Roraima, Eletrobras Distribuição Rondônia, Eletrobras Distribuição Piauí e Eletrobras Distribuição Alagoas, e ainda o Centro de Pesquisas de Energia Elétrica e a Eletrobras Participações S.A., bem como metade da potência de Itaipu pertencente ao Brasil (ver Figura 5 e 6) (Eletrobras, 2012).

ESTRUTURA DE CAPITAL

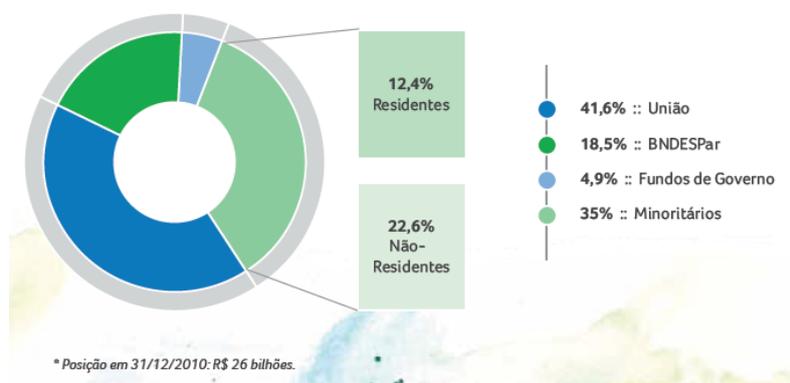


Figura 5: Estrutura de capital da Eletrobras
Fonte: Relatório Anual da Eletrobras 2010

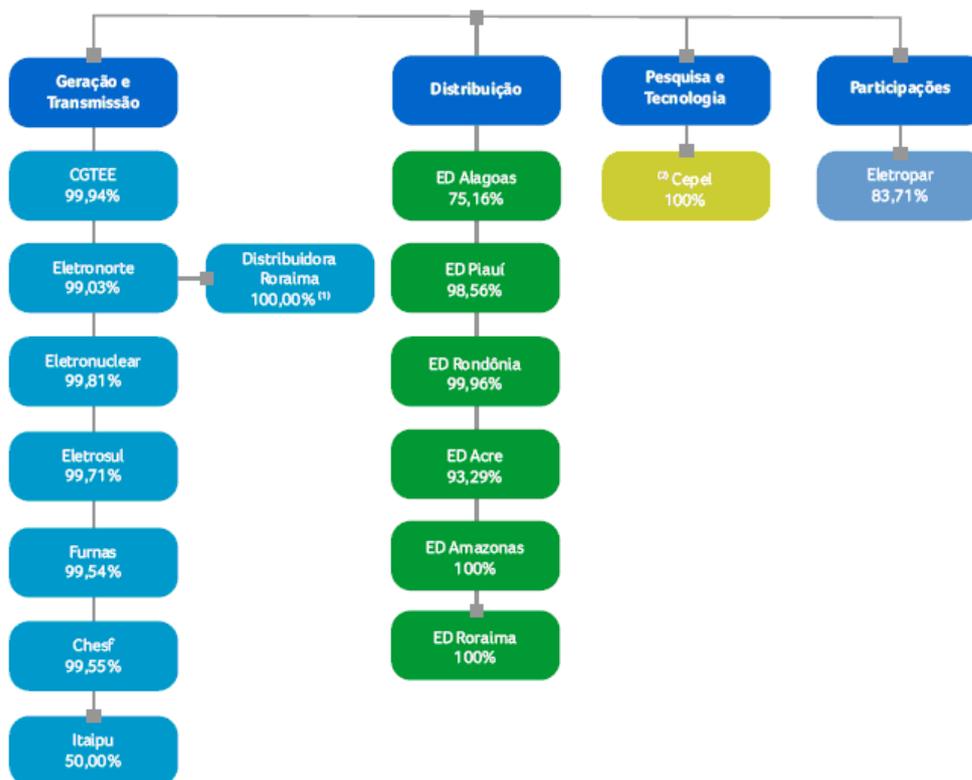


Figura 6: Empresas Controladas pela Eletrobras por segmento de negócio
Fonte: Relatório Anual da Eletrobras 2010

No decorrer deste estudo o termo “Grupo Eletrobras” será usado para denominar o conjunto de empresas formado pelas Centrais Elétricas Brasileiras S.A.- Eletrobras e suas controladas embora, não haja uma convenção formal nos termos da Lei nº 6404/76, que dispõe das Sociedades por Ações, seus estatutos sociais preveem objetos econômicos comuns o que garante a formação de um grupo mesmo sem a formalização de uma convenção específica. O termo em inglês *holding* serve para designar uma sociedade gestora de participações sociais, neste trabalho usado para se referir à Eletrobras matriz que administra suas controladas.

A Eletrobras tem como missão declarada:

“Atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável.”

Fonte: Planejamento Estratégico 2010-2020

Esta nova missão foi proposta no planejamento estratégico 2010-2020 e teve a intenção de possibilitar a ampliação do espaço geográfico de atuação empresarial à medida que introdução a idéia de atuação em "mercados", não se limitando ao território nacional. O escopo de atuação da empresa foi alterado a não se restringir somente à energia elétrica, abrindo oportunidade até mesmo para outros tipos de atuação, internamente ou no mercado externo, buscando ser vista com uma empresa de energia.

A Eletrobras, enquanto *holding*, busca atuar de maneira mais "integrada" junto às empresas do grupo, buscando diminuir conflitos e a competição internamente. Nesta nova missão trouxe como conceito ser "rentável" para que suas ações tragam melhor desempenho financeiro de forma "sustentável" levando em consideração em suas atividades questões ambientais, sociais e econômicas.

Visão:

“Em 2020, ser o maior sistema empresarial global de energia limpa, com rentabilidade comparável às das melhores empresas do setor elétrico.”

Fonte: Planejamento Estratégico 2010-2020

Valores:

“Foco em resultados, empreendedorismo e inovação, valorização e comprometimento das pessoas, ética e transparência.”

Fonte: Planejamento Estratégico 2010-2020

A Eletrobras tem negócios na área de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Presente em todo o Brasil a empresa tem capacidade instalada de geração de energia elétrica no país de 42GW, representando 36% do total da capacidade nacional. São 37 usinas hidrelétricas, 127 termelétricas, dois parques eólicos e duas termonucleares. Destacam-se: Tucuruí (8.370 MW), a parte brasileira de Itaipu Binacional (7.000 MW), o Complexo de Paulo Afonso (3.984 MW), Xingó (3.162 MW), Angra 1 e Angra 2 (2.007 MW), Serra da Mesa (1.275 MW), Furnas (1.226 MW) e Sobradinho (1.050 MW). Além dos novos empreendimentos como a usina hidrelétrica de Jirau (3.300 MW) e Santo Antônio (3.150 MW), no rio Madeira e a termonuclear Angra 3 (1.350 MW) que ampliarão a capacidade de geração.

Na área de transmissão tem quase 54 mil quilômetros de linhas de transmissão, representando 56% do total de linhas do Brasil, além de 247 subestações. A empresa participa de concessões de leilões promovidos pela ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), isoladamente ou em consórcio, visando expandir sua rede de transmissão. Alguns projetos de transmissão em andamento fazem parte do PAC (Plano de Aceleração do Crescimento).

A Eletrobras possui quatro das seis interligações de transmissão internacional do Brasil: a linha de transmissão que interliga a cidade de Boa Vista, no estado de Roraima, à cidade de Santa Elena (Venezuela) com capacidade de 200 MW, linha de transmissão da cidade de Uruguaina, no Rio Grande do Sul (RS) a Paso de los Libres (Argentina) com capacidade de 50MW; linha de transmissão que liga Livramento (RS) a Rivera no Uruguai com 70MW de capacidade e quatro linhas de transmissão que interligam a usina de Itaipu ao Paraguai e a Foz de Iguaçu com 6.300 Mw de capacidade.

A Eletrobras possui seis empresas distribuidoras de energia nos estados do Roraima, Alagoas, Piauí, Rondônia, Acre e Amazonas. Estas empresas foram federalizadas, voltando para administração do governo sob gestão da Eletrobras. O projeto Energia + visa sanear financeiramente estas empresas, face aos resultados pouco satisfatórios, através da implementação de ações como redução das perdas elétricas, melhoria da qualidade do serviço prestado aos consumidores finais de energia e diminuição da inadimplência.

Faz parte da *holding* o Centro de Pesquisa de Energia Elétrica (ELETROBRAS CEPEL).

A *holding* também atua como agente oficial na administração e aplicação de fundos governamentais setoriais, na administração de políticas públicas, além de incentivar a inovação tecnológica aplicada ao setor elétrico. A Eletrobras dá suporte a programas estratégicos do governo, como o Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa), o Programa Nacional de Universalização do Acesso e Uso da Energia Elétrica e o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel).

A Eletrobras também gerencia os fundos setoriais da Reserva Global de Reversão (RGR), Conta de Consumo de Combustível (CCC) e Conta de Desenvolvimento Energético (CDE).

Ao se analisar os principais indicadores da Eletrobras em 2009 e 2010 pode-se perceber que apesar do aumento do lucro líquido em 146% o EBITDA aumentou 5,8%. Houve aumento de 11% da receita operacional líquida de 2009 para 2010. A tabela 15 demonstra que o segmento de negócios de geração de energia é responsável pela maior parte da receita, atingindo 66% da receita total, seguida da transmissão e distribuição.

| | 2010 (R\$ milhões) | 2009 (R\$ milhões) | Variação (%) |
|---|--------------------|--------------------|--------------|
| Receita Operacional Líquida (ROL) | 27,419 | 24,712 | 11 |
| Pessoal, material e serviços | 7,371 | 6,486 | 13,6 |
| Outros custos | 14,045 | 12,55 | 11,9 |
| Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) | 6,003 | 5,676 | 5,8 |
| Dívida Líquida | 8,985 | 5,556 | 61,7 |
| Patrimônio Líquido (PL) | 70,53 | 69,346 | 1,7 |
| Investimentos realizados | 6,965 | 5,19 | 34,2 |
| Investimentos previstos | 10,233 | 8,359 | 22,4 |
| Lucro Líquido | 2,248 | 911 | 146,8 |
| Lucro Líquido/PL | 3,20% | 1,30% | 1,9 pp |
| Pessoal, material, serviços de terceiros e outras despesas (PMSO)/ROL | 26,90% | 26,20% | 0,7 pp |
| Dívida Líquida/EBITDA | 1,5 | 0,9 | 0,6 |

Tabela 15: Indicadores econômicos Consolidados

Fonte: Relatório Anual Eletrobras 2010 e Valor Econômico (2011)

| Sistema Eletrobras: Receita operacional Líquida por segmento de negócio (em R\$ milhões) | | | | |
|--|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Segmento | 2010 | % | 2009 | % |
| Geração | 18.016 | 66% | 16.041 | 65% |
| Transmissão | 5.833 | 21% | 4.589 | 19% |
| Distribuição | 2.913 | 11% | 2.498 | 10% |
| Outros | 657 | 2% | 1.584 | 6% |
| Total | 27.419 | 100% | 24.712 | 100% |

Tabela 16: ROL por Segmento de Negócios Eletrobras

Fonte: <<http://www.eletrobras.com.br>>. Acessado em: 07 de fev. 2012.

Relatório Anual 2010 e Valor Econômico 2011. Adaptado pela autora.

4.3. Internacionalização da Eletrobras

Em 2004, o novo marco regulatório do setor de energia propiciou condições de retomada de planejamento de longo prazo e criaram condições para investimentos em novos projetos de energia (geração e transmissão). A entrada de atuantes privados no setor de energia forçou a competitividade e eficiência na gestão dos custos operacionais. Assim, estudos da Eletrobras e do Ministério de Minas (MME) identificaram a necessidade de um novo posicionamento estratégico que permitisse a empresa melhores práticas de gestão contribuindo para resultados financeiros de melhor desempenho, “sob pena de comprometimento da própria existência da Eletrobras e de suas empresas” (ELETROBRAS, 2010).

Em março de 2008, a Eletrobras lançou um Plano de Transformação e Fortalecimento do Sistema Eletrobras (PTSE) delineados pelo governo federal visando à reorganização, reposicionamento e nova plataforma estratégica do ponto de vista institucional, organizacional e mercadológico da empresa. São 41 projetos/ações baseadas em quatro vetores de atuação estabelecidos pelo MME: aperfeiçoamento da governança corporativa, reorientação dos negócios de distribuição, reformulação institucional da *holding* e reorganização do modelo de gestão empresarial. (ELETROBRAS 2010)

Este plano visa implementar uma nova visão dentro da empresa, focando eficiência empresarial, por meio da integração, competitividade e rentabilidade. A empresa realizou uma série de ações com este objetivo. Pode-se destacar a intenção da *holding* por estar mais presente em suas subsidiárias. Todo Sistema Eletrobras passou a ter a mesma identidade visual. Para materializar esta mudança de visão empresarial uma nova logo marca foi instituída. As empresas do grupo passaram a ter o nome “Eletrobras” antes do nome original, houve unificação dos crachás, permitindo que os funcionários pudessem acessar as outras empresas. A Figura 7 mostra a logotipo em 1962, em 1965 e a partir de 2011.



Figura 7: Logotipos da Empresa Eletrobras

Fonte: <<http://www.eletrobras.com/elb/novamarca>>. Acessado em: 10 de mar. 2012

Em 07 de abril de 2008, a Lei nº 11.651, artigo 2º, alterou o artigo 15, §1º, da lei de criação da Eletrobras (Lei nº 3.890-A/1961) e possibilitou ao Sistema Eletrobras atuar no exterior de maneira ampla, alterando consideravelmente o âmbito de suas atividades, uma vez que permite atuar com acionista majoritário em Sociedades de Propósito Específico (SPE) e em consórcios que disputem concessões de energia.

A ELETROBRAS, diretamente ou por meio de suas subsidiárias ou controladas, poderá associar-se, com ou sem aporte de recursos, para constituição de consórcios empresariais ou participação em sociedades, com ou sem poder de controle, no Brasil ou no exterior, que se destinem direta ou indiretamente à exploração da produção ou transmissão de energia elétrica sob regime de concessão ou autorização.

A Eletrobras já tinha, de maneira informal, algumas participações de atuação internacional, como por exemplo, o auxílio que prestou nos anos 1980 na estruturação da Electroperu e era referência mundial na área de eficiência energética, pelo PROCEL.

Na época da promulgação da lei existia a intenção de fazer da Eletrobras a “Petrobras do Setor de Energia”, diretriz esta reforçada pelo então ministro de Minas e Energia Edison Lobão e pelo Presidente Luiz Inácio Lula da Silva (OTTA, 2008).

Houve crítica em alguns veículos de comunicação quanto à forma como esta lei foi aprovada. Inicialmente foi aprovada por meio da Medida Provisória 396/2008 que tratava originalmente de certificados do Tesouro. O argumento é que uma alteração como esta deveria passar por audiência pública e maior debate da sociedade sob prerrogativa de que com esta lei aumente o poder do Estado no setor de energia (GOY, 2008).

Em reportagem do jornal Estado de São Paulo de 09/04/2009, um diretor de uma empresa de energia chegou a dizer que é lei bem recebida desde que aplicada nos casos de projetos difíceis de serem assimilados pelo setor privado devido a riscos socioambientais ou por não terem clareza no contrato (LIMA & PEREIRA, 2008).

Na visão de especialistas do setor, a possibilidade de atuação no exterior traz ao Estado maior capacidade de ação e de ampliar a política econômica setorial. Além disso, pode vir a consolidar o Brasil como "potência econômica regional", ao aproveitar oportunidades de negócios e investimentos dos países vizinhos, mitigando uma crise energética na região, beneficiando empresas brasileiras na contratação de serviços de engenharia, consultoria e equipamentos, embora haja risco político nestas iniciativas (CASTRO & GOMES, 2008).

Pesquisadores da indústria apontam que outro benefício vindo com a alteração da lei é que ao permitir a participação da empresa em consórcios, o risco pode ser mitigado, ao compartilhar as incertezas com o grupo de empresas que dele fazem parte (CASTRO & GOMES, 2008).

Em 2008, na ocasião o então presidente da Eletrobras, José Antonio Muniz, disse que a MP que alterou a lei de fundação da empresa permitiria uma maior flexibilidade a empresa, sem necessidade de apreensão pela iniciativa privada, pois considera que poderá trabalhar junto com o setor privado, pois a empresa poderá assumir projetos sem limitações e respeitando os interesses dos acionistas. Valter Cardeal, diretor de engenharia da Empresa da época ressaltou: “A possibilidade de ser majoritária nos empreendimentos e contratos remove uma

restrição antiga e arcaica que impedia a Eletrobras de obter investimentos atrativos". (JORNAL DA CHESF, 2008)

Em função das transformações das diretrizes estratégicas conduzidas pelo Ministério de Minas e Energia e com a lei 11.651/2008, a Eletrobras criou no mesmo ano de 2008 a Superintendência de Operações no Exterior. Anterior a esta área havia um Departamento de Relações com Exterior que tratava mais de receber comitivas de outros países que vinham ao Brasil com interesses de entender como o sistema brasileiro de energia era organizado, para manter relacionamento com órgãos externos como o Itamaraty e os próprios Ministérios de Minas e Energia e de Relações Exteriores, além de firmar convênios e parcerias com instituições no exterior. Desta forma, antes da mudança da lei não havia a intenção da Eletrobras buscar novos negócios no exterior, mas somente de relacionamento com órgãos e entidades no exterior.

A Superintendência de Operações no Exterior foi criada para ser responsável por analisar e receber as propostas de projetos de caráter internacional, identificar e avaliar negócios potenciais no exterior, executar as diretrizes de atuação no exterior, além de continuar com as atribuições de representação, quando relacionados a assunto de cunho internacional.

Em 2008, o então presidente, José Antonio Muniz, apontou duas prioridades de atuação em função das diretrizes apontadas pelo Ministério de Minas e Energia que transmitia a própria visão da presidência da república:

Por essas diretrizes, temos duas prioridades em termos de projetos e parcerias internacionais. A primeira é procurar projetos que agreguem energia nova ao Brasil, que possa ser vendida nos leilões de energia. Nossa segunda prioridade serão projetos de linhas de transmissão que interliguem os países da América do Sul. (Revista Sistema Eletrobras, 2008)

De acordo com o Relatório Anual de 2009 os investimentos no exterior pela Eletrobras serão desenvolvidos através de uma combinação de novos projetos, aquisições e participações como forma de reduzir os riscos financeiros da empresa. A América do Sul, Central e do Norte são o mercado prioritário, embora outras possibilidades atrativas possam ser consideradas. A avaliação dos projetos prospectados envolve três etapas sequenciais: análise preliminar, pré-viabilidade e viabilidade.

- **Etapa de Análise Preliminar:** Avaliação inicial do projeto, levando em conta a estratégia definida e análise institucional (estabilidade política, modelo regulatório, situação econômica, possibilidade de financiamento) do país onde o projeto está situado;
- **Pré-viabilidade:** Avaliação geral do projeto nos aspectos técnicos, jurídicos, regulatórios, de mercado e financeiro. Em média, a concepção dos estudos de pré-viabilidade representa um pequeno investimento e prazos envolvidos;
- **Viabilidade:** Estudos detalhados de Engenharia (hidrologia, topografia, geologia, estudos energéticos, infraestrutura elétrica e mecânica, logística, etc.) e de Impacto Ambiental e Financeiro, culminando com a realização da Estruturação do Negócio por meio do seu Plano de Negócios, abrangendo a mitigação de riscos, fontes de financiamento, rentabilidade do projeto, dentre outros aspectos.

A Eletrobras apresentou os projetos que foram analisados ao longo do ano de 2009 (Figura 8):



Figura 8: Projetos no exterior analisados em 2009
Fonte: Relatório Anual 2009 da Eletrobras

Em 2009, a Eletrobras iniciou processo de seleção interno a todas as empresas do grupo para contratação de três funcionários que iriam chefiar os escritórios do exterior, tendo sido apresentados 148 interessados. Em 2010 foram inaugurados os escritórios da sucursal Andina, em Lima, e o do Cone Sul, em Montevidéu. Em 2011 foi inaugurado o escritório da América Central e Caribe na Cidade do Panamá.

Edimilson Luiz Nogueira chefe do sucursal do Cone Sul ressalta que:

Tenho autonomia para prospectar novos projetos que são repassados à Superintendência [Superintendência de Operações do Exterior – PE], no Rio, para análise e, também, atendo a designações da PE quando algum projetista do Cone Sul contata diretamente a Eletrobras ou alguma notícia desperta nosso interesse.” (Revista Empresas Eletrobras, 2011)

Flávio Márcio de Albuquerque Castelo Branco, chefe da sucursal Andina ressalta que:

A própria PE [Superintendência de Operação no Exterior] nos desafiou que fôssemos conhecer o mercado: identificar oportunidades, rever o andamento dos projetos e buscar novos contatos, acompanhar os leilões. Acabamos de fazer uma série de visitas buscando novos contatos, outros nos chegam por telefone, ou por empresas que nos vêm apresentar propostas de projetos e parcerias. (Revista Empresas Eletrobras, 2011)

E continua:

Geograficamente, o país [Peru] está situado no que pode ser um corredor de transmissão para o Chile, no Sul, e, para o Norte, com a América Central e a América do Norte, além do Equador, Colômbia e Venezuela. Eu diria, sem medo de errar, que é o país mais promissor para investimentos na área de energia elétrica e mineração. Não é à toa que apresenta a maior taxa de crescimento de nossa região, em torno de 8% ao ano”. (Revista Empresas Eletrobras, 2011)

Cendar João Tondello, chefe da sucursal da América Central e Caribe ressalta que:

Não só no Panamá, mas em toda a região, temos oportunidade de negócios, principalmente na área de geração, tanto hidrelétrica quanto eólica. Ao expandirmos os negócios da Eletrobras na região, contribuiremos para a meta de tornar a Eletrobras o maior sistema empresarial global de energia limpa. (Revista Empresas Eletrobras, 2011).

Estes escritórios permitem que a empresa possa estar mais perto dos locais de interesse e possa identificar mais facilmente oportunidades de negócios além de melhor gerir as que já foram identificadas e estão em processo de andamento. A Eletrobras, entretanto, encontrou algumas dificuldades operacionais no processo de expatriação dos seus funcionários, uma vez que a empresa não tinha tido previamente este tipo de experiência, bem como nas diferenças tributárias entre o Brasil e o país de destino, no envio de remessas, dentro outras.

Nas palavras do Presidente de Eletrobras, José da Costa Carvalho Neto, no *Relatório de Administração* (2010):

Os próximos 10 anos serão decisivos para o reposicionamento da Eletrobras no mercado mundial de energia elétrica. Temos inúmeros desafios pela frente: consolidar e aprofundar a integração de nossas empresas; fortalecer nossa marca perante a sociedade; levar a energia brasileira ao exterior; aumentar nossa competitividade e, finalmente, concretizar nossa ambiciosa visão.

No caso de algum projeto se mostrar técnica e economicamente viável poderá ser explorado por meio de Sociedade de Propósito Específico (SPE).

O Planejamento Estratégico do Sistema Eletrobras 2010-2020 considera como tendência consolidada a crescente demanda por energia, resultado de um crescimento favorável da economia, e a presença do Estado no setor de energia, tanto como planejador da expansão quanto como empreendedor e financiador de novos projetos.

Algumas mudanças em andamento são apontadas por serem passíveis de causar impactos e efeitos no Sistema Eletrobras com destaque para a integração energética do Brasil com países da América do Sul e Central.

Dentre quatro cenários mapeados como possíveis para o futuro do Sistema Eletrobras: expansão incentivada, crescimento limitado, concorrência na escassez e luta pela sobrevivência, a empresa aponta, baseada no cenário econômico e sustentada pela transformação interna de gestão, que o mais favorável é a expansão incentivada. No contexto econômico ressaltou-se o custo baixo e abundante de capital, alta demanda por energia com crescimento superior ao do PIB (Produto Interno Bruto), regulação estável e com regras claras, se impondo uma postura que exige atitude pró-atividade e competitiva.

A Eletrobras vislumbra como oportunidade o fortalecimento e diversificação da integração do país na economia mundial, em especial com países latino-americanos. Ampliação e fortalecimento das fronteiras do Mercosul (Mercado Comum do Sul) das parcerias e dos fluxos comerciais com países desta região, abertura do mercado mundial para investimentos em geração e transmissão de energia elétrica, em especial o latino-americano; perspectivas de expansão e diversificação da interligação energética do Brasil com países vizinhos da América do sul.

A empresa reconhece a importância de diminuir ou acabar com entraves legais que não permitem a livre atuação da empresa no mercado, pois é essencial ter uma atuação ágil, flexível e eficiente sob a penalidade de prejudicar sua atuação empresarial.

Um desafio da gestão é o vencimento em 2015 da concessão de energia nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, o que pode ser um risco caso a Eletrobras venha a perder essas concessões.

Para formulação da estratégia a empresa segregou a função de “governo” da função “empresarial”, cabendo a esta assegurar eficiência e eficácia aos negócios de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, à gestão das participações acionárias e à atratividade de novos investimentos e ao governo apoio aos programas de interesse social e de desenvolvimento do país.

Com base no planejamento estratégico 2010-2020 do Sistema Eletrobras, no setor de transmissão a empresa focará em projetos estruturantes e nas interligações com sistemas isolados e com países da América do Sul. Na distribuição buscará saneamento e equilíbrio financeiro das distribuidoras do Sistema Eletrobras face aos sucessivos resultados desfavoráveis dessas coligadas. Na comercialização de energia buscará desenvolver estratégias inovadoras para a comercialização da energia vinda dos novos projetos no exterior e das termoeletricas do país.

Destaca-se neste planejamento a atuação no mercado internacional de energia elétrica, por meio de consórcio junto a empresas nacionais ou estrangeiras ou por ela mesma, priorizando geração hidráulica e transmissão de energia, atendendo aos interesses empresariais de risco e oportunidade, focando principalmente no continente americano, com destaque para Argentina, Colômbia, Estados Unidos e Peru.

A empresa busca uma reestruturação institucional em que a presença da Eletrobras " *Holding*" se faça mais presente, supervisionando e coordenando as empresas controladas visando melhorar os resultados financeiros de seus negócios.

Segundo o *Relatório Anual 2010*, o processo de internacionalização do Sistema Eletrobras tem como objetivo:

[...]preservar sua importância relativa no contexto mundial do setor e apoiar o aumento de seu valor de mercado. A prospecção de novos negócios visa à construção de uma carteira de ativos rentáveis, com aproveitamento dos fatores de escala e foco na produção de energia limpa e transmissão de eletricidade, competências essenciais do Sistema.

Segundo o presidente da Eletrobras José da Costa Carvalho Neto:

[..]. estamos nos preparando para ter uma atuação relevante no mercado externo, em projetos de energia limpa que tenha rentabilidade no mínimo igual aos similares em território brasileiro. Nosso foco é, especialmente, na integração energética da América do Sul, aproveitando a sinergia do regime hídrico continental. (Revista IBEF 18/08/2011)

De maneira geral a empresa aponta como mercados prioritários para prospecção de oportunidades a América do Sul, do Norte e Central com os seguintes objetivos (ELETROBRAS, 2012):

América do Sul

- Explorar projetos de geração em países de grande mercado ou com potencial de exportação;
- Participar ativamente de investimentos em integração regional;
- Buscar oportunidades de aquisições de pequeno e médio porte nos países foco.

América do Norte

- Explorar transmissão para atender investimentos em renováveis e interconexão de subsistemas;
- Buscar oportunidades de aquisição de empresas de pequeno e médio porte;
- No longo prazo, a tendência de integração de sistemas favorece o posicionamento da Eletrobras na região.

Integração pela América Central

- Explorar projetos de geração com potencial de atendimento regional;
- Participar dos investimentos em integração;
- Buscar oportunidades de aquisições de pequeno e médio porte nos países foco.

As seções a seguir descreveram as iniciativas de internacionalização de cada país analisado.

4.3.1. Peru

Como exemplo da expansão na América do Sul, o presidente José Antonio Muniz disse, em entrevista para a *Revista Sistema Eletrobras* 2008, que o governo do Peru ofereceu 15 projetos à Eletrobras, num total de 20 mil MW e que empresa estudou 6 deles (Sumabeni 1.074 MW, Inambari 1.355 MW, Paquitzapango 1379 MW, Urubamba 320 940MW, Vizcatán 750 MW e Cuquipampa 800 MW) com capacidade total de abastecer cerca de 15 milhões de residências.

Estes seis projetos fazem parte de um convênio de integração energética firmado entre o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva e o ex-presidente do Peru Alan Garcia.

A primeira etapa para implantação desse tipo de usina pela Eletrobras é o estudo de factibilidade em que se verifica se a usina possui condições técnicas para ser construída seguida de estudos de viabilidade financeira e ambiental que levam cerca de 24 meses. A aprovação nestas duas fases não significa que a usina será implementada, pois também depende se o preço final da energia será competitivo nos leilões, caso seja maior do que os dos projetos de geração do Brasil ninguém irá comprar e por isso a usina não é construída. Além disso, o empreendimento deve ter taxas de retornos pelo menos iguais às do Brasil para que a empresa aceite entrar no projeto, ressalta José Antônio Muniz (*Revista Sistema Eletrobras*, 2008).

Em junho de 2011 o governo do Peru suspendeu a concessão provisória da Eletrobras e da construtora OAS na hidrelétrica de Inambari no Peru. O consórcio Egsur, formado entre a Eletrobras (29,4%), a subsidiária Furnas (19,6%) e OAS (51%), havia investido até aquela data US\$ 22 milhões em estudos de viabilidade técnica e econômica, com valor total da obra de US\$ 4,9 bilhões. Para a concessão definitiva seria preciso realizar uma audiência pública em que comunidades atingidas fossem ouvidas. A explicação do presidente do Peru Alan Garcia, antecessor de Ollanta Humala, é que o país cumprirá os termos do tratado da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que exige que as comunidades locais sejam consultadas, com isso seria necessário que o processo de licitação recomeçasse do zero (GOULART, 2011; MOURA & RITTNER, 2011).

UHE Paquitzapango, UHE Tambo 40, UHE Tambo 60 e UHE Mainique (totalizando cerca de 7.700 MW): foram concluídos os estudos de pré-viabilidade pelo consórcio formado pela associação da Eletrobras com a Odebrecht, Andrade Gutierrez e Engevix. Estão sendo mantidas tratativas com o Ministério de Energia e Minas do Peru para avaliação de possibilidade.

4.3.2. Argentina

Em 1980 o governo do Brasil e da Argentina firmaram o Tratado para Aproveitamento dos Recursos Hídricos Compartilhados dos Trechos Limítrofes do rio Uruguai e de seu rio afluente Pepiri-Guaçu.

Em 2005 iniciaram-se os trabalhos conjuntos entre a Eletrobras e Ebisa.

Já em 2008, a Eletrobras juntamente com a empresa estatal argentina *Emprendimientos Energéticos Binacionales S.A (Ebisa)* assinaram Convênio de Cooperação para execução conjunta de estudos e projetos visando identificar os aproveitamentos hidrelétricos no rio Uruguai, na região da fronteira entre o estado do Rio Grande do Sul, no lado brasileiro e nas províncias *Misiones* e *Corrientes* na Argentina.

As duas empresas em parceria conduziram licitação internacional para a contratação de estudos e projetos de engenharia e projetos socioambientais visando à construção de dois aproveitamentos hidrelétricos.

Em março de 2009, foi assinado, o contrato para realização dos Estudos de Inventário Hidroelétrico do Rio Uruguai do trecho compartilhado do rio Uruguai, entre a Ebisa e o consórcio formado pela empresa brasileira Cnec, em parceira com as argentinas Esin e Proa.

Estes estudos identificaram 25 locais barráveis, 10 locais selecionados para continuidade dos estudos e 42 alternativas de divisão de queda. Escolheram-se os aproveitamentos hidroelétricos de Garabi e Panambi com capacidade total de 2200 MW.

Em 2010 os estudos de inventários foram concluídos.

Segundo o superintendente de Geração da Eletrobras, Sidney Lago:

Antes do inventário nós colocamos três grandes premissas: que os empreendimentos fossem viáveis economicamente, socialmente justos e ambientalmente sustentáveis, incluindo aí a preservação integral dos Saltos de Yucumã. - Projeto Garabi-Panambi é apresentado em Santo Ângelo.

(Fonte: Assessoria de Comunicação da Eletrobras 05/05/2011)

Depois desta fase inicial é preciso realizar estudos de viabilidade e estudos ambientais para permitir uma avaliação mais criteriosa dos impactos socioambientais destes empreendimentos somente após é aberto licitação e contratação de obras.

A Figura 9 mostra as etapas para implantação dos Aproveitamentos Hidroelétricos Binacionais Brasil-Argentina



Figura 9: Etapas para implantação de Aproveitamentos Hidroelétricos

Fonte: <<http://www.eletrobras.com>>. Apresentação dos Estudos de Inventários Hidroelétrico do Rio Uruguai no trecho Binacional entre Argentina e Brasil. Eletrobras, maio de 2011. Acesso em: 17 de mar. 2012.

Em março de 2012 foi anunciado o vencedor da licitação internacional para a contratação de estudos de engenharia e estudos ambientais do projeto Garabi/Panambi. Após a assinatura do contrato de consórcio a previsão é que os estudos sejam concluídos em dois anos. Os investimentos serão de US\$ 4,8 bilhões em aproximadamente quadro anos de obras. O presidente da Eletrobras, José da Costa Carvalho Neto disse na ocasião:

Estes projetos são a primeira iniciativa binacional com a Argentina e promovem o fortalecimento da integração do Brasil com o segundo maior mercado de energia elétrica da América do Sul, 15.03.2012 - Mais um passo na integração energética da América Latina Fonte: Assessoria de Comunicação da Eletrobras

4.3.3. Moçambique

Em junho de 2010 a Eletrobras assinou com a empresa EDM (Eletricidade de Moçambique) acordo de cooperação técnica visando estudo de viabilidade para implantação de uma linha Centro-Sul de alta transmissão com 1.400 quilômetros, ligando a região de Tete, parte central de Moçambique à capital do país, Maputo. O custo do projeto é orçado em US\$ 2,8 bilhões. Este projeto objetiva preparar a infraestrutura de transmissão de energia para futuros aproveitamentos hidrelétricos no país, como os do vale do Rio Zambeze com potencial estimado de 6.770 MW.

A Eletrobras, em conjunto com sua subsidiária Furnas, analisou os estudos de viabilidade e de impactos socioambientais do projeto. Os estudos foram desenvolvidos pela empresa norueguesa Vattenfall, contratada pela EDM, com recursos do Banco Mundial.

4.3.4. Nicarágua

O projeto de construção da Usina Hidrelétrica Tumarín na Nicarágua terá capacidade de 253 MW e custo investimentos de US\$ 900 milhões financiados por recursos próprios das empresas sócias, pelo BNDES e pelo Banco Centro Americano de Investimentos Econômicos. Foi criada a SPE CHC (Centrales Hidroelétricas de Centroamérica) com 50% Eletrobras e 50% Queiroz Galvão.

O preço da energia da usina é definido pelo governo da Nicarágua o que segundo José Antônio Muniz, ex-presidente da Eletrobras garantirá uma taxa interna de retorno "muito grande" para a estatal. A energia será destinada ao atendimento de países da América Central (MEDEIROS, 2010).

Em 2010, a Eletrobras assinou protocolo de intenções para viabilizar a construção da usina de Tumarín. A empresa Eletrobras Chesf será a empresa do sistema que atuará na construção da usina, sendo a primeira vez que esta empresa participa de um empreendimento no exterior. A Usina de Tumarín representará 25% da geração de energia da Nicarágua. A Eletrobras Chesf será responsável pelo seu planejamento de engenharia, fiscalização das obras, operação e manutenção, por 30 anos.

4.3.5. Portugal

Em 09/12/2011, a Eletrobras comunicou ao mercado que enviou proposta para aquisição de 21,35% do capital social total e direitos de voto da Energias de Portugal (EDP), detidos então pelas Participações Públicas (SGPS). Neste comunicado a empresa ressalta que esta aquisição terá importância ao se adquirir os ativos estratégicos da EDP com sinergia para ambas as empresas. Esta proposta está inserida na estratégia da Eletrobras de ser a maior empresa de energia limpa do mundo até 2020.

A EDP possui ativos no Brasil, opera as distribuidoras Bandeirante (SP) e Escelsa (ES) e detêm um parque gerador de 1,741 mil MW de capacidade instalada. A EDP é também uma das principais geradoras de fontes renováveis do mundo, inclusive nos Estados Unidos onde tem empreendimentos de energia eólica. (BAHNEMANN, 2011).

A empresa chinesa Três Gargantas saiu vencedora, privatizando assim a estatal EDP. Em 22/12/2011 o Presidente da Eletrobras, José da Costa Carvalho Neto declarou:

Durante esses últimos meses, os profissionais envolvidos na construção da proposta que apresentamos à EDP e ao governo português aperfeiçoaram uma expertise que será muito útil na nossa estrada rumo à internacionalização. Nosso Planejamento Estratégico para 2020 aponta uma meta de termos 10% de nosso faturamento vindo de operações internacionais. Essa meta não foi alterada e temos confiança de que a atingiremos. (Assessoria de Comunicação da Eletrobras)

Em 2011 o presidente da Eletrobras também anunciou que investirá cerca de R\$ 10 bilhões por ano até 2015, sendo 10% deste valor para que a empresa se torne internacionalizada (MENDES, 2011).

Para que a Eletrobras pudesse participar deste leilão e contar com a ajuda financeira do BNDES, o estatuto do banco de desenvolvimento foi alterado, passando a permitir a realização de aquisição direta no exterior. O banco possui linha de crédito para investimentos no exterior, mas eram usadas para novos projetos e não na aquisição de ativos existentes.

Em 06/12/2012 foi publicado no Diário Oficial o decreto nº 7.635, da presidenta Dilma Roussef, que altera o Estatuto do BNDES aprovado pelo Decreto nº 4.418 de 11/10/2002.

Art.9º

VIII - utilizar recursos captados no mercado externo, desde que contribua para o desenvolvimento econômico e social do País, para financiar a aquisição de ativos e a realização de projetos e investimentos no exterior por empresas brasileiras, subsidiárias de empresas brasileiras e empresas estrangeiras cujo acionista com maior capital votante seja, direta ou indiretamente, pessoa física ou jurídica domiciliada no Brasil, bem como adquirir no mercado primário títulos de emissão ou de responsabilidade das referidas empresas. Decreto nº 7.635 de 06/12/2012

Esta operação alinhada entre o BNDES e a Eletrobras parece refletir uma estratégia do governo nesta aquisição. Esta modificação possibilita participar em conjunto em futuras aquisições ampliando as possibilidades de aquisições no exterior ao poder contar este forte apoio financeiro, antes com impedimento legal.

O Conselho Monetário Nacional (CMN) autorizou o BNDES a ampliar o limite de empréstimo ao grupo Eletrobras. O BNDES e os demais bancos somente podem emprestar até 25% do seu patrimônio a um mesmo cliente. Com esta nova decisão do CMN este limite será possível para cada empresa individualmente e não mais para o grupo como um todo. Com isso o empréstimo pode chegar a R\$ 20 bilhões por empresa, valor de referência a 25% do patrimônio do BNDES. O mesmo tratamento já era dado à empresa Petrobras (OTTA, 2011).

É interessante destacar, mesmo que brevemente neste estudo, a trajetória de internacionalização de outras empresas do setor elétrico, algumas inclusive com participação acionária do governo, a exemplo da francesa EDF, da EDP de Portugal (vendeu a participação do governo para a empresa chinesa 3 Garagantas no início de 2012), a francesa GDF Suez.

4.3.6. Uruguai

Em março de 2010, a Eletrobras assinou um acordo com a empresa estatal UTE - Administração Nacional de Usinas e Transmissões Elétricas do Uruguai visando à construção de uma linha de transmissão conectando os dois países.

A ANEEL autorizou a Eletrobras a exportar e importar energia para o Uruguai durante os próximos 30 anos. A previsão é de que sejam investidos US\$ 350 milhões, sendo US\$ 70 milhões da Eletrobras e US\$ 280 pela UTE. A UTE remunerará a Eletrobras pela construção, operação e manutenção do trecho brasileiro da linha de transmissão.

A construção desta linha de transmissão terá 390 quilômetros de extensão, dos quais 60 quilômetros em território brasileiro. A linha interligará a cidade de Candiota no Rio Grande do Sul a San Carlos no Uruguai, cidade próxima a Montevideú. Neste novo projeto a Eletrobras atuará junto com uma empresa uruguaia a UTE (JORNAL DO COMÉRCIO 23/05/2011).

Este empreendimento está orçado em R\$ 128 milhões e trará receita mensal de aproximadamente R\$ 2,5 milhões depois de a linha ter sido energizada. Tem início de operação previsto para fevereiro de 2013. Esta é primeira vez que a empresa é proprietária e executa um investimento do tipo *greenfield*. Para viabilizar a obra é preciso que as prefeituras dos municípios afetados deem anuência à implantação. A empresa considera que este tipo de empreendimento tem um significado grande de aprendizado por envolver num mesmo processo a área de internacionalização, jurídica, meio ambiente, de aquisição e de engenharia e transmissão. No Brasil esta interligação atinge os municípios de Aceguá, Candiota e Hulha Negra (NAVARRO, 2011).

Para dar anuência, a prefeitura de Aceguá apresentou queixas em relação ao abastecimento de energia da cidade e por isso a Eletrobras concederá um financiamento para a Coopesul, cooperativa de energia que faz a distribuição local, para que a empresa possa melhorar o atendimento. Candiota solicitou cursos de capacitação técnica para a população local para que possam concorrer a postos de trabalho na própria construção da subestação da cidade. Hulha Negra demandou melhorias na iluminação pública que serão realizadas pelo Procel Reluz (NAVARRO, 2011).

Estes exemplos mostram como a Eletrobras precisa articular suas atividades de internacionalização com a comunidade local, mesmo que ainda dentro do seu próprio país.

Em 2011 executivos da Eletrobras mantiveram contatos com a empresa de energia eólica Molino de Rosas do Uruguai com a intenção de fechar parcerias. Os negócios visados pela estatal compreendem a avaliação de três projetos eólicos no Uruguai, um com 30 MW e dois de 50MW.

Esta iniciativa está de acordo com a estratégia de internacionalização da empresa aliada à visão de se tornar, até 2020, a maior empresa de energia limpa do mundo.

4.3.7. Estados Unidos

Em 2010, a Eletrobras estudou a compra de participações minoritária em duas empresas de energia eólica nos Estados Unidos. Estas participações seriam limitadas em até 5% do capital das empresas, correspondendo a US\$ 60 milhões em cada companhia. Com esta pequena participação o Superintendente de Operações no Exterior afirma poder participar da gestão, ter suporte de contabilidade, de direito, de engenharia e aprender com este processo (OLIVEIRA, 2010).

Na América do Norte, em especial os Estados Unidos, a intenção do governo de americano buscar fontes de geração limpa de energia pode vir a se tornar uma oportunidade de atuação da Eletrobras e intercâmbio de tecnologias. Ademais, os sistemas norte-americanos não são totalmente interligados, o que pode também vir a se tornar oportunidades de negócios da Eletrobras, uma vez que a empresa já tem experiência nacional na interligação de longas distâncias devida a grande dimensão geográfica do Brasil.

4.3.8. Outras localidades

Em 2008, a empresa manteve contatos e estudos com a Colômbia e Sri Lanka para transferência de tecnologia e prestação de serviço de consultoria. A área internacional também já analisou negócios no Nepal (com capacidade de exportação hidrelétrica e com um grande mercado limítrofe, o hindu) e Marrocos (com capacidade de exportação para Península Ibérica) (ELETROBRAS, 2012).

A Eletrobras também elaborou, junto com um parceiro nacional, estudo de inventário de um empreendimento hidroelétrico na fronteira da Namíbia e Angola. Na Nigéria a Eletrobras negociou memorandos de entendimentos nas áreas de: eletrificação rural, fontes alternativas, planejamento energético e eficiência energética. Marrocos também tinha interesse com a Eletrobras nas áreas de fontes alternativas e distribuição de energia iniciando conversas iniciais para ver a possibilidade de realização de negócios no futuro (REVISTA SISTEMA ELETROBRAS, 2008).

Foi firmado acordo com Costa Rica por meio do ICE - Instituto Costarriquenho de Eletricidade. Na França foi firmado acordo de cooperação técnica e empresarial com a EDF – Électricité de France.

Em 2008 foi firmado o Convênio de Cooperação de Interconexão Elétrica com a Venezuela e a interligação Brasil-Venezuela por meio de fibra ótica.

Participação da Eletrobras, em conjunto com Furnas de Aproveitamento hidrelétrico Baynes na fronteira entre Angola e Namíbia para elaboração dos relatórios das fases 1 e 2 e do Termo de Referência para a fase 3 do estudo de viabilidade técnico-econômica.

Avaliação e acompanhamento da parte ambiental dos estudos de pré-viabilidade de aproveitamento hidrelétrico de Tornillito em Honduras.

A Tabela 17 mostra uma linha do tempo com os principais fatos da internacionalização da Eletrobras.

| | |
|-------------|--|
| 1962 | Criação da Eletrobras. |
| 1980 | Firmado Tratado entre Argentina e Brasil para Aproveitamentos dos Recursos Hídricos do Rio Uruguai. |
| 2008 | Eletrobras é autorizada a atuar no exterior por meio da Lei 11.51/2008. |
| 2010 | Eletrobras e Eletricidade de Moçambique assinam acordo de cooperação técnica visando estudos de viabilidade de linha de transmissão. |
| 2010 | Eletrobras assinou protocolo de intenções para viabilizar a construção da Usina de Tumarín na Nicarágua. |
| 2010 | Eletrobras assina acordo com a estatal uruguaiana UTE visando a construção de uma linha de transmissão entre estes países. |
| 2010 | Eletrobras estuda a compra de participação acionária em empresas eólicas nos Estados Unidos. |
| 2011 | A Eletrobras enviou proposta para aquisição de 21,35% da Energias de Portugal, saindo vencedora a empresa chinesa Três Gargantas. |
| 2011 | Eletrobras mantém contato com a empresa eólica Molinos de Rosas no Uruguai com a intenção de fechar parcerias. |
| 2012 | Contratação de estudos e engenharia e estudos ambientais do projeto Garabi / Panambi (Argentina). |

Tabela 17: Linha do tempo Eletrobras

Fonte: Própria