

5

Análise do estudo de caso da internacionalização da Eletrobras

Neste capítulo são analisadas as motivações para entrada no exterior, o modo de entrada e os critérios de escolha de países da empresa do estudo de caso: Eletrobras. Com isso, elaborou-se um quadro para cada um destes tópicos, buscando reunir as principais idéias relatadas ao longo da descrição do caso e das informações obtidas nas entrevistas comparando-se as informações entre os três entrevistados e os dados secundários e por fim, confrontando-as com as teorias apresentadas na Revisão da Literatura.

5.1. Motivações para entrada no exterior

A Tabela 18 aponta as principais motivações para entrada no exterior apontadas pelos entrevistados e colhidas nos dados secundários.

O Entrevistado 1 cita como motivação para internacionalização da Eletrobras a busca de mercados (DUNNING, 1988), a medida que novos concorrentes entram no mercado doméstico e acirram a competitividade do setor elétrico no Brasil outros mercados passam a ser analisados como forma de atuação. Ele aponta como ponto base o marco regulatório do setor elétrico de 2004 em que houve um processo de transição (“*o que não era business virou business*”) e a entrada de novos entes privados no setor de energia.

A busca e transferência de conhecimento é citada pelo Entrevistado 1 em consonância com a busca de ativos estratégicos, acesso a tecnologia ou conhecimento (DUNNING, 1988). O entrevistado argumenta que a barreira da internacionalização se passa muito pelo intangível do conhecimento. Uma motivação para internacionalização seria a própria busca do conhecimento tecnológico que se pode obter-se indo para o exterior.

Outra motivação bem particular deste estudo de caso é a liberdade de atuação da Eletrobras no exterior apontada pelos Entrevistado 1 (“no exterior não somos tratados como governo”), Entrevistado 2 (“lá fora a Eletrobras vai atuar com um organismo privado qualquer”) e Entrevistado 3 (“aqui dentro a gente sofre pressão do governo, pressão política, tem que garantir a inflação, a modicidade tarifária [...] mas, lá fora eu posso ganhar dinheiro”).

O Entrevistado 2 considera que o mercado externo pode trazer novas fontes de renda, novos mercado para atuação, de acordo com as motivações apontadas por Dunning, (1988). Pode-se, ainda, aproveitar as competências distintivas capazes de diferenciar a própria empresa frente aos seus concorrentes e vir a ter vantagem competitiva em função de explorar no exterior os benefícios tecnológicos desenvolvidos ao longo dos anos internamente pela Eletrobras.

Embora o Entrevistado 3 cite algumas motivações clássicas para a internacionalização, como a busca de matéria-prima, busca de mercado, busca de escala e busca de lucro, ele defende que a principal motivação da Eletrobras estaria influenciada por interesses do governo, interesses privados a da própria empresa.

Os Entrevistado 1 e 2 relatam que muitos projetos chegam à empresa por meio de agentes externos, como empreiteiras, investidores e governo de outros países que submetem para análise. Com isso, uma das motivações pode ser vir a acompanhar as próprias empreiteiras. Segundo o Entrevistado 1:

As empreiteiras brasileiras já estavam todas lá fora. E na hora em que elas começam a fazer projetos, de uma certa forma, precisam do braço do governo, das relações governamentais.

Rocha (2003) aponta como motivação de empresas brasileiras acompanhar no exterior pedidos espontâneos de clientes, aproveitando oportunidades no exterior, mesmo que não se tenha feito uma ação prévia planejada. Com isso, as empreiteiras podem se encaixar neste cenário, ao fazer com que a Eletrobras passe a considerar a entrada em um novo país face a uma ação inicial já empreendida pelas empreiteiras.

Segundo o Relatório Anual de 2010 da Eletrobras:

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.

Nas palavras do Presidente da Eletrobras, em 2008, José Antonio Muniz:

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)

A Tabela 18 reúne as motivações identificadas nas transcrições das entrevistas e nos dados secundários.

Fonte	Motivações
Entrevistado 1 (área de operações no exterior)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior liberdade de atuação. “No exterior não somos tratados como governo”. ▪ Aumento da concorrência no mercado doméstico: “Uma das grandes razões da internacionalização é descobrir que você está vivendo em um mundo de grandes atores”. ▪ Menor possibilidade de crescimento no mercado doméstico ▪ Novos mercados: “Abrir o teu mercado e buscar outros mercados.” ▪ Vocação integradora regional: “a gente tem no DNA da Eletrobras uma história e uma experiência no sistema brasileiro de integração” ▪ Busca e transferência de conhecimento ▪ Motivação Financeira: “a busca de valor, de renda adicionada, ela é misturada com a necessidade de atendimento de objetivos estatais do governo, senão já tinha que ser privatizado há muito tempo”. ▪ Pressão do governo ▪ Empreiteiras: <i>partner following</i> ▪ Integração regional e eficiência ▪ Passiva: apresentação de projetos por investidores, empreiteiras
Entrevistado 2 (área de operações no exterior)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivação Financeira: “Buscar outras fontes de renda” ▪ Lucratividade: “Poder buscar mais lucro” “obter maior rentabilidade em mercados de maior risco” ▪ Aproveitamento de Competências: “Colher os benefícios do desenvolvimento tecnológico que se desenvolveu aqui dentro”. ▪ Maior liberdade de atuação no exterior: “A gente às vezes fica apertado com as condições que o governo coloca”...”lá fora a Eletrobras vai atuar com um organismo privado qualquer”. ▪ Busca de Mercado: “Sendo ícone no setor elétrico brasileiro, ganhar espaço no exterior” ▪ Empreiteiras: <i>partner following</i>

Fonte	Motivações
Entrevistado 3 (área financeira)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressão do governo: “Tem aqueles quatro clássicos: preciso de matéria-prima, preciso de mercado, preciso de escala, preciso de dinheiro...mas a questão da internacionalização está espremida entre vários interesses do governo, interesses privados e da Eletrobras.” “A questão da internacionalização da Eletrobras foi mais um interesse de áreas fora da Eletrobras do que uma ação pró-ativa da empresa” ▪ Motivação Financeira: “Lá fora eu posso ganhar dinheiro”
Motivações Extraídas de Fontes Secundárias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca de Recursos: “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. Presidente da Eletrobras em 2008, José Antonio Muniz <i>Revista Sistema Eletrobras</i> (2008) ▪ Integração Regional: “...Nossa segunda prioridade serão projetos de linhas de transmissão que interliguem os países da América do Sul.” Presidente da Eletrobras em 2008, José Antonio Muniz <i>Revista Sistema Eletrobras</i> (2008) ▪ Aproveitamento de Competências: “Com a promulgação da Lei 11.651, de 8/4/2008, que autorizou a atuação no exterior da Eletrobras, foram elaborados estudos e pesquisas e, como resultado, foi consolidada a estratégia a ser adotada pelo Sistema Eletrobras em seu processo de internacionalização com as seguintes diretrizes principais: a Eletrobras terá como alvo da sua expansão internacional – prioritariamente – os negócios onde já desenvolveu mais destacada competência: geração hidrelétrica e transmissão” Relatório Anual 2009 ▪ Motivação financeira: “A prospecção de novos negócios visa à construção de uma carteira de ativos rentáveis...” Relatório anual 2010 ▪ Busca de Eficiência (economia de escala): “...com aproveitamento dos fatores de escala...” Relatório anual 2010 ▪ Aproveitamento de Competências: “...e foco na produção de energia limpa e transmissão de eletricidade, competências essenciais do Sistema.” Relatório anual 2010 ▪ Integração Energética da América do Sul (<i>Revista IBEF</i> 18/08/2011)

Tabela 18: Motivações para entrada no exterior da Eletrobras

Fonte: Própria

Embora existam diferenças entre as motivações apresentadas, a motivação financeira é repetidamente citada pelos entrevistados e verificada nos dados secundários, assim como a possibilidade de atuar com maior liberdade no exterior e a integração regional.

A Tabela 19 apresenta, de forma resumida, as motivações para a internacionalização da Eletrobras.

Resumo das Motivações
Busca de Recursos
Maior liberdade de atuação
Aproveitamento de competências
Seguir empreiteiras
Busca de Mercados
Resposta à entrada de novos concorrentes no mercado doméstico
Motivação Financeira
Integração Regional

Tabela 19: Principais Motivações da Internacionalização da Eletrobras
Fonte: Própria

5.2. Critérios de escolha de países

A Tabela 20 a seguir os critérios para seleção de países apontados pelos entrevistados e obtidos nos dados secundários pesquisados.

Fonte	Critérios para Seleção de Países
Entrevistado 1 (área de operações no exterior)	<ul style="list-style-type: none"> Países onde “parceiros” estão atuando: “As empreiteiras brasileiras já estavam todas lá fora e na hora que elas começam a fazer projetos, elas de uma certa forma precisam do braço do governo, das relações governamentais”.
Entrevistado 2 (área de operações no exterior)	<ul style="list-style-type: none"> Proximidade cultural: “Uma consultoria fez um estudo grande sobre quais seriam as melhores estratégias de internacionalização da Eletrobras. Então nesse momento se verificou que todas as empresas que foram exitosas no processo de internacionalização buscaram primeiro atuar no exterior a partir da sua maior expertise, daquilo que ela fazia melhor no seu país. Outra questão é você buscar certos locais onde você tivesse uma maior proximidade cultural. Então você vê que os principais locais que a Eletrobras partiu inicialmente foi o quê? Para os nossos vizinhos aqui, para América do Sul, América Central, Alguma coisa de África, principalmente os países de língua portuguesa onde a gente tem uma proximidade linguística e também os brasileiros são melhor vistos nesses países. Então a gente não seria considerado, assim, como um explorador que está indo agora, partindo pra África para mais uma tentativa de colonização africana. Então a gente é visto de uma maneira melhor. Até porque nós já fomos colônia também. Esses foram os focos iniciais do nosso processo de internacionalização, né? Buscando atuar sempre nessas áreas que a gente tem maior expertise. E aí a gente buscou inicialmente atuar em termos de construção de novos empreendimentos, principalmente hidroelétricos que é onde a gente tem uma expertise maior, e atuar em linhas de transmissão também. E atuar nesses países em que a gente tem uma facilidade de acesso e em termos culturais também uma proximidade maior.”

Fonte	Critérios para Seleção de Países
Entrevistado 3 (área financeira)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudo sobre o país ▪ Estudo sobre uma oportunidade específica (empresa, ativo): “então lá fora eu posso ganhar dinheiro, então o que eu deveria fazer? Deveria escolher quais são os lugares que eu poderia comprar ativo”
Documentos Públicos – Dados Secundários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De acordo com o Relatório Anual de 2009 o mercado prioritário será o das Américas do Sul, Central e do Norte, sem restringir projetos atrativos em outras localidades. ▪ É realizado estudo de pré-viabilidade em que são avaliados aspectos técnicos, jurídicos, de mercado e financeiro do projeto. No estudo de viabilidade são feitos estudos de engenharia, (hidrologia, topografia, geologia, estudos energéticos, infraestrutura elétrica e mecânica e logística) e de Impacto Ambiental e Financeiro, finalizando com a Estruturação do Negócio por meio de um Plano de Negócios. Relatório Anual de 2009

Tabela 20: Critérios de Seleção de Países

Fonte: Própria

A presença das empreiteiras brasileiras apresentando projetos de construção de usina para geração de energia em países da América do Sul, mesmo sendo uma ação reativa da Eletrobras pode trazer novas oportunidades de internacionalização à Eletrobras.

Os Relatórios Anuais sugerem um conjunto sistematizado de critérios para a avaliação de atratividade de cada país e a decisão sobre quais países se internacionalizar. Contudo, na prática gerencial, a Eletrobras apontou como foco prioritário a seleção de países das Américas, em especial a América Latina devido à possibilidade de integração energética na região e a proximidade física e cultural.

Dentro da área de operações no exterior existe uma divisão de prospecção de novos projetos em que são estudadas possibilidades de aquisições, investimentos direto no exterior, formando uma carteira de projetos de possível atuação no exterior.

A Eletrobras disponibiliza no site corporativo uma seção destinada aos parceiros interessados em atuar juntamente com a empresa. Para compor as parcerias, a Eletrobras busca empresas pela contribuição que possam trazer aos projetos como: agregar valor de mercado; acelerar a implementação; alavancar *funding* (financiamento); compartilhar *know how* (conhecimento). Alguns dos principais parceiros que já celebraram acordos com a Eletrobras: Construtora Andrade Gutierrez S.A.; Empresas Públicas de Medellín E.S.P.; Gerdau S.A.; Instituto Costarricense de Electricidad; Industrias Metalúrgicas Pescarmona S.A.I.C. y F.; Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P.; Molino de Rosas S.A.; Sowitec Operation GMBH; Federação das Indústrias do Estado de São Paulo;

Administración Nacional de Usina y Transmisiones Eléctricas – UTE; Century Energy Corporation – Bogotá; República Cooperativa da Guiana (ELETROBRAS, 2012). A Tabela 21 reúne resumidamente os critérios para escolha de países verificados nos dados analisados.

Crítérios para Escolha de Países
Integração Regional
Proximidade Cultural
Proximidade Física
Estudos sobre países de interesse
Estudos sobre oportunidades específicas
Estudos sobre o potencial energético das localidades no exterior
Considerar projetos trazidos via empreiteiras

Tabela 21: Crítérios para Escolha de Países pela Eletrobras
Fonte: Própria

5.3. Modos de entrada no exterior

A tabela 22 mostra os modos de entrada utilizados pela Eletrobras.

Fonte	Modo de Entrada
Entrevistado 1 (área de operações no exterior)	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço: “Por serviço, como prestar consultoria, não vale a pena” • Exportação e IDE: “Talvez se faça alguma coisa de exportação de energia, mas as oportunidades de geração são enormes.”
Entrevistado 2 (área de operações no exterior)	<ul style="list-style-type: none"> • IDE: “A gente iniciou o nosso processo buscando participar de novos empreendimentos, greenfield” • Parceiro: “O marco regulatório de alguns países exige que você tenha um parceiro local ao entrar no exterior.”
Entrevistado 3 (área financeira)	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de Ativos: “Sugere que a empresa faça aquisição de ativos, a exemplo da EDP”
Documentos Públicos – Dados Secundários	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Greenfield.</i> • Aquisições: ainda não verificado, porém houve a tentativa de compra da EDP.

Tabela 22: Modos de Entrada no exterior utilizados pela Eletrobras
Fonte: Própria

Até o momento a Eletrobras tem realizado investimentos direto no exterior via *greenfield*, através da criação de sociedades de propósito específico (SPE's) visando a construção de usinas hidrelétricas. Como o processo de internacionalização é recente e empreendimentos hidrelétricos demandam tempo para as fases de estudos de pré-viabilidade, e a própria construção, até o momento nenhuma obra foi iniciada.

A exemplo da tentativa de compra de participação acionária da EDP, a Eletrobras parece estar demonstrando a intenção de se internacionalizar também visa aquisição de ativos.

5.4. Outros aspectos abordados da internacionalização da Eletrobras

Dois entrevistados ressaltaram a importância da empresa ter uma área organizacional voltada diretamente para o envolvimento das questões de internacionalização, como já existe atualmente. É essencial que a empresa possa ter agilidade nos processos internos, sendo capaz de responder com rapidez às novas oportunidades de negócios. A estrutura organizacional não deve ser obstáculo para que se possa aceitar ou rejeitar projetos de maneira eficiente frente aos concorrentes.

Foi observado, por um dos entrevistados, que o processo de aprovação de projetos na empresa passa pelo crivo inicial da área de operações no exterior e posteriormente aprovação pelo Conselho Administrativo da Eletrobras. Participa deste conselho representantes do governo, que sugere uma influência governamental nas escolhas dos projetos pela Eletrobras.

Desde 2004 o exército brasileiro está em missão de paz no Haiti. Foi citado nas entrevistas que o governo chegou a considerar a atuação da Eletrobras para construção de empreendimentos de energia na localidade. Entretanto, dada a resistência da Eletrobras, o projeto foi repassado ao exército. Face ao exposto a Eletrobras pode vir a receber projetos com cunha de interesses governamentais e sem retorno financeiro, vindo a misturar interesses governamentais e empresariais.

As dificuldades de ainda não haver uma cultura interna da empresa voltada para atuação no exterior também foram observadas pelos entrevistados. Isto geraria certa inexperiência ao se realizar negócios no exterior. Reconheceu-se, entretanto, que com o passar do tempo a empresa adquire conhecimento e maturidade nas negociações, a exemplo da tentativa de compra de participação acionária da EDP. Mesmo sem sair vitoriosa do leilão a Eletrobras pode aprender com este processo, envolvendo várias áreas como: jurídico, financeiro, de operações no exterior.

Outro aspecto abordado foram as dificuldades de negociação com os governos dos outros países, tendo que ser observadas as legislações locais, a cultura e o relacionamento com os atingidos pela área a ser alagada. A exemplo do Peru, em que a troca de presidentes exigiu novas condições, além da pressão da comunidade local que alega ter terras sagradas na região onde será construída a usina.

As atividades de internacionalização da Eletrobras foram formalmente permitidas somente a partir de 2008. Por ser recente não existem, ainda, dados públicos disponíveis capazes de mensurar o desempenho das atividades empreendidas.

Nesta fase em que os projetos ainda vêm sendo pesquisados ou estão em fase de análise de viabilidade técnica, como Inambari no Peru e na Nicarágua, é normal ocorrerem dispêndios financeiros, via SPE para elaboração de estudos técnicos e relatórios exigíveis antes da construção da usina. Estes projetos de construção possuem longo prazo de construção e o *payback* é longo.

De acordo com o Relatório de Administração 2009:

No que se refere à internacionalização, houve também considerável progresso. Foram definidas as estratégias de operação, a estrutura de operação da área responsável pelo assunto, e, ainda, foi indicado um portfólio de projetos a serem estudados / implementados no exterior.

Em 2010, a Eletrobras declarou ter avaliado cerca de 100 projetos em 36 países, restringindo para 30 projetos em 16 países.

As empresas ao se internacionalizarem deveriam de alguma forma poder mensurar o grau de desempenho destas atividades. Alguns itens intuitivos podem ser ranqueados como: identificar a receita vinda exclusivamente das atividades no exterior, o número de funcionários no exterior, o percentual de participação no mercado entrante. A evolução destes indicadores ao longo do tempo serve para observar o comportamento do processo de internacionalização.

Grande parte das empresas não possui estas informações separadas, estando misturadas com as informações das atividades domésticas, o que dificulta a análise do desempenho internacional. Embora a análise isolada de um item não traga informação relevante, a empresa deve buscar um conjunto de aspectos financeiros e sociais que possam reunir um conjunto de informação que traduza o desempenho da empresa no exterior.