

6 Considerações finais

Este último capítulo apresenta algumas conclusões do presente estudo, além de recomendações à empresa e recomendações a futuras pesquisas que possam vir a complementar e ampliar este estudo de caso.

6.1. Sumário

Este estudo analisou o processo de internacionalização da Eletrobras objetivando contribuir para a pesquisa de internacionalização de empresas de países emergentes observando as peculiaridades da empresa, foco do estudo, ser uma estatal, com influência do governo na sua gestão. Buscou-se identificar, de diferentes fontes de informação, as motivações que levaram a empresa a empreender em mercados externos, o modo de entrada utilizado e os critérios de escolha de países a fim de comparar diferentes perspectivas os itens avaliados.

A revisão da literatura abordou o modo de entrada, as motivações para atuação no exterior e os critérios para escolha de países. Além disso, foram apresentadas as principais idéias do Modelo de Processo de Internacionalização de Uppsala, o paradigma eclético da produção internacional proposto por Dunning, o diamante de Porter e a internacionalização de empresas multinacionais de mercados emergentes.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso por se tratar de um caso peculiar e permitir maior profundidade de análise e obtenção de informação. Foram feitas entrevistas semi-estruturas para obter informações diretamente de executivos da empresa e em dados secundários divulgados pela Eletrobras e pela mídia.

A internacionalização da Eletrobras foi então descrita com base nestes dados buscando explorar os objetivos da pesquisa, além de abordar brevemente o setor elétrico brasileiro. Por fim, as informações foram reunidas e analisadas.

6.2. Conclusões

Embora o método de estudo de caso não permita generalizações imediatas, nem tão pouco conclusões definitivas, algumas reflexões deste caso particular podem auxiliar na melhor compreensão do tema em questão.

Este estudo de caso da Eletrobras reúne características peculiares em seu processo de internacionalização como ser estatal, atuar num mercado regulado, pertencer a um país emergente, mas vários aspectos podem ser comparáveis a outras empresas. As primeiras atividades internacionais, de fato, vieram nos últimos quatro anos, apesar da empresa completar em 2012, 50 anos desde sua criação. A empresa até o momento tem atuado por meio do modo de entrada *greenfield*, com baixa relevância global, e ainda poucos investimentos realizados no exterior comparativamente aos seus investimentos totais realizados no Brasil. Uma das motivações identificadas é busca de novos mercados, busca de recurso, motivação financeira, integração regional e aproveitamento de competências da empresa.

O processo de internacionalização da Eletrobras é recente. Somente a partir de 2008, a empresa passou a poder atuar legalmente no exterior por meio da lei nº 11.651/2008. O perfil das empresas *late movers* (empresas entrantes tardias), a exemplo da Eletrobras, exige aprendizado rápido.

As empresas enfrentam maiores obstáculos no início do seu processo de internacionalização, principalmente pelo desconhecimento do mercado externo e por serem desconhecidas neste novo ambiente. Ramamurti (2009) enfatiza a importância das vantagens do país nesta fase inicial. A Eletrobras pode beneficiar-se por ser uma multinacional de país emergente, à medida que explorará no mercado externo suas vantagens competitivas da empresa, como por exemplo, experiência no setor de geração e transmissão de energia.

A Eletrobras tem vantagens competitivas específicas da firma como o acesso privilegiado a recursos e mercados, a exemplo de poder explorar recursos naturais, como aproveitamentos hidrelétricos no mercado doméstico mesmo com as restrições por força de legislação específica.

A Eletrobras também pode contar com a vantagem da adversidade, por atuar em um país com condições adversas em relação à infraestrutura deficiente, corrupção, burocracia e deficiência educacional. A empresa, em função disso, estaria mais apta a enfrentar as adversidades impostas em outros mercados.

Ações anteriores não representavam em si um processo pró-ativo de atuação no exterior, pois estavam mais voltadas para o relacionamento com órgãos de governos de outros países e acordos de tecnologia. Entidades externas procuravam a Eletrobras com interesses específicos, sem que estas ações de relacionamento representassem, de fato, uma linha de ação estratégica da empresa de atuação no exterior.

A partir do momento que a empresa teve a liberdade legal de explorar o mercado externo analisou diversas oportunidades de atuação no exterior (ver Relatório de Administração de 2009), buscou elaborar um plano de negócios específico da internacionalização e criou uma área interna para atuar nas operações no exterior. Adicionalmente, destacam-se as iniciativas da empresa em se tornar uma empresa com melhor desempenho empresarial, como relatado no Plano de Transformação e no Planejamento Estratégico 2010-2020. Este citava como ações a mudança da marca do grupo Eletrobras, a formulação de nova de visão e nova missão. Com isso, percebe-se uma preocupação em realizar um processo de internacionalização fundamentado e planejado.

A empresa analisou inicialmente oportunidades em países com grande diversidade de língua, religião, costume e economias como Sri Lanka, Nepal, Estados Unidos, Moçambique e países da América Latina, dentre outros. Entretanto, a empresa declarou por diversos meios sua intenção de atuar prioritariamente em países da América Latina e promover a integração energética do continente.

Os países da América Latina, além de estarem fisicamente mais próximos, apresentam menor distância psíquica e maior proximidade cultural em relação ao Brasil, o que pode favorecer a realização de negócios na região.

A Embraer, empresa de economia mista com controle estatal, é considerada uma campeã nacional no setor de aviação, com unidades nos Estados Unidos, China, Singapura, Portugal e França. A Eletrobras pode vir a se consolidar como uma campeã nacional, representando o Brasil em outros países em um setor estratégico, como o de energia.

A energia é isenta de características próprias de produtos físicos como apresentação, qualidade e marca, em que a forma e conteúdo são distinguíveis. Produtos devem ser adaptados para atender as especificidades de um grupo de consumidores. Sob este aspecto, a energia parece ser mais facilmente ‘internacionalizável’. Por outro lado, apesar da energia não precisar sofrer adaptações para se adequar ao gosto do consumidor local, as empresas de energia sofrem os mesmos impactos e têm as mesmas preocupações das empresas de produtos em negociações e relacionamento com outras empresas e governo locais.

Os escritórios, recentemente criados, na cidade de Lima para atuação na região Andina, em Montevideu no Cone Sul e no Panamá para América Central poderão identificar novas oportunidades de atuação e estar próximos de relacionamento com empresas locais e o estabelecimento de novas parcerias, além de poder agilizar a compra de ativos no exterior.

Uma questão social que se verifica, como no caso do governo do Peru ao lidar com as novas usinas da Eletrobras, é a reação da população à entrada de uma nova empresa estrangeira na economia local. A mudança de diretriz do governo do Peru, em função da troca de presidentes associada à reação contrária de algumas comunidades indígenas e das áreas atingidas exige da empresa entrante habilidades de negociação. A Eletrobras precisa estar apta a perceber as diferenças culturais nos países em que realizar novos negócios. A experiência da Eletrobras, decorrente do resultado da atuação das empresas em vários estados do Brasil, com diferentes culturas e realidades, poderá ajudar na habilidade de realizar negócios no exterior.

A Eletrobras não segue claramente um modo de entrada gradual, pois ao optar por investimentos do tipo *greenfield* há forte comprometimento imediato, com elevados recursos financeiros envolvidos, ainda mais por se tratar de construção de usinas com longo período para se efetivar a geração de energia e retorno financeiro.

A exportação de energia elétrica, ao contrário da exportação de produto que teria um menor envolvimento da empresa no processo, pressupõe uma linha de transmissão para conectar a unidade geradora aos ambientes de consumo. Com isso, o grau de comprometimento se eleva, em função da necessidade de se empreender obras, estudo de viabilidade técnica, ambiental e avaliar os impactos na região em que a linha passar.

Uma das vantagens de se atuar no exterior, apontada por um dos entrevistados, é ter maior liberdade de atuação, assim como estar isenta de cumprir a lei nº. 8.666 que regula as compras por órgãos públicas no Brasil.

A Eletrobras, como apresentado na análise do caso, tem como um dos seus fatores de motivação agir para internacionalização para atuar de acordo com as diretrizes do governo. A Eletrobras dada sua natureza conjuga uma estratégia de internacionalização que atende ao mesmo tempo os interesses de “governo” e de “empresa”. A empresa deve conjugar projetos com atratividade financeira, voltada aos interesses dos acionistas com àqueles com fator estratégico governamental.

Ademais, estas motivações voltadas aos interesses governamentais podem conduzir a empresa a iniciativas que não estariam prontamente adequadas às teorias de internacionalização. Em função disso o universo de possibilidades de atuação não seguiria uma trajetória comum de internacionalização, pois ultrapassaria meramente o interesse empresarial misturando-se a finalidade de Estado.

6.3 Recomendações à empresa

O esvaziamento de algumas atividades da Eletrobras na década de 1990, a entrada de novos competidores internacionais no setor de energia do Brasil, a mudança da lei de criação da Eletrobras, aliadas a estratégia de transformação do grupo Eletrobras, buscando orientar as ações empresariais para a geração de valor e recuperação do dinamismo empresarial, compõem o cenário favorável para atuação no exterior.

A Eletrobras deve procurar atuar nos mercados externos focando suas maiores competências como a experiência adquirida na geração hidráulica e na transmissão. A geração hidráulica contribui para a nova visão declarada da empresa, para que seja a maior empresa de energia limpa do mundo.

Por outro lado, a empresa pode focar no mercado externo na busca de ativos estratégicos, visando adquirir novas competências e habilidades. A Eletrobras ainda não tem forte presença na geração de energia eólica, considerada energia limpa devido ao seu baixo impacto ambiental. Com isso, poderiam ser almejados projetos no exterior que contribuam para esta visão da empresa, adquirindo empresas eólicas, a exemplo das iniciativas já realizadas como o estudo de

empresas deste segmento no Uruguai e da compra de ações da EDP de Portugal que possui ativos em eólicas nos Estados Unidos.

Ainda que deslocado do papel Eletrobras “governo” e mais voltado para a Eletrobras “empresarial”, como segregado no próprio Planejamento Estratégico 2010-2020, a empresa deveria avaliar, além destes investimentos *greenfield*, a compra de ativos no exterior, a exemplo da iniciativa de compra de ativos da EDP. A seleção de projetos no exterior deve passar por uma metodologia de aceitação, observando aspectos financeiros de rentabilidade e risco, sem estar necessariamente condicionado a um viés de interesses políticos e/ou governamentais.

A aquisição de ativos no exterior poderá acelerar a entrada da Eletrobras no exterior, permitindo uma imediata participação no mercado, novos métodos e práticas empresariais que poderão ser incorporados, além do retorno financeiro do investimento ser mais rápido quando comparado a projetos do tipo *greenfield* em que são necessários vários anos até a efetiva produção de energia devido às fases iniciais da construção da usina.

A Eletrobras pode procurar a atuar no exterior com parceiros locais que possam auxiliar a entrada no exterior. Este parceiro pode ter maior e melhor conhecimento da região. A Eletrobras ressalta que seus parceiros devam ser capazes de agregar valor de mercado, possam acelerar o processo de implementação, avalancar *funding* e compartilhar *know-how*.

A integração energética regional das América Latina parece ser uma oportunidade atraente de atuação devido a sua proximidade física e posição central do Brasil junto às fronteiras de quase todos os países da América do Sul. A energia produzida em uma localidade pode ser consumida por outros países, otimizando o setor de energia, uma vez que existe complementaridade, na geração de energia.

Estes países têm culturas semelhantes e apresentam potencial de exploração de aproveitamento energético hidrelétrico. Apesar destes fatores positivos, a empresa deve levar em consideração fatores políticos e marco regulatório para minimizar o risco de atuação no exterior.

A Eletrobras também tem grande experiência no setor de energia, desenvolvendo importantes estudos realizados pelo CEPEL (Centro de Pesquisa da Eletrobras) de referência mundial. Pode-se aproveitar as experiências e conhecimentos reunidos no seu corpo de funcionários, sendo mais uma possibilidade atuar também no exterior via a prestação de serviço de consultorias.

A empresa também aplica diversas técnicas de produção de energia atendendo as particularidades do Brasil que podem vir a serem empregadas no exterior. Um exemplo é a geração de energia hidráulica a fio d'água empregada nos aproveitamentos hidrelétricos no rio Madeira, nas Usinas de Santo Antônio e Jirau. A energia é gerada a fio d'água, sem a necessidade de grande desnível de queda de água, gerando energia pela própria força da correnteza movendo internamente as turbinas, assim os reservatórios operam basicamente em níveis constantes.

O Brasil pode vir a assumir um papel estratégico de liderança no setor de energia nas Américas, em que a Eletrobras poderá atuar no exterior por meio de forte presença em outros países.

6.4. Recomendações à pesquisa

A partir deste estudo de caso várias outras pesquisas podem ser desencadeadas. A análise da internacionalização da Eletrobras pode vir a ser comparada com a de outras empresas brasileiras com participação do governo na administração e processo de atuação mais amadurecido, ou seja, com maior tempo de atuação no exterior, a exemplo da Petrobras, da Embraer, ou mesmo do Banco do Brasil. Ao identificar estas trajetórias de sucesso e de obstáculos podem vir a enriquecer a análise e reflexão da própria trajetória da Eletrobras.

Outra possibilidade de pesquisa é a comparação do processo de internacionalização de empresas privadas em relação às empresas com controle estatal na sua gestão.

Pode-se, ainda, analisar comparativamente com outras campeãs nacionais do setor de energia de outros países como EDP, EDF, E.On, analisando o modo de entrada destas empresas e as motivações para a internacionalização.

Face ao processo recente de internacionalização da Eletrobras este estudo pode vir a ser complementado quando o processo de internacionalização da empresa estiver mais amadurecido, com novos empreendimentos já concretizados no exterior, sendo, portanto, interessante realizar no futuro outros estudos da própria internacionalização da Eletrobras. Além disso, podem-se incluir questões operacionais que ficaram de fora deste estudo.

Este estudo se junta a vários outros que vem sendo conduzido pela NUPIN (Núcleo de Pesquisas e Negócios Internacionais) do IAG/PUC-Rio, em esforço para se descrever e explicar o padrão de internacionalização de empresas brasileiras.