

## A Formação de Uma Campeã Nacional: O Processo de Internacionalização da Eletrobrás

**Autoria:** André Luis da Silva Leite, Graciella Martignago, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Nivalde José de Castro

### RESUMO

A internacionalização de empresas consiste em um processo ainda recente na história brasileira. A economia brasileira tradicionalmente receptora de Investimentos Externos Diretos ampliou, na última década, o número e a diversidade em termos de setores da atividade econômica, a atuação de empresas transnacionais brasileiras. Este artigo tem como objetivo contribuir com a compreensão desta nova realidade – internacionalização de empresas brasileiras - que se recente pela relativa pequena quantidade de pesquisas, sobretudo no que diz respeito à empresas públicas. Para isto, apresenta a estratégia de internacionalização da Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobrás), criada a partir de um estado desenvolvimentista e intervencionista que objetiva atuar na construção de grandes projetos de infra-estrutura, agora se lança no mercado externo com objetivos estratégicos vinculados a retornos financeiros, mas também como instrumento de uma política integracionista do governo brasileiro. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa uma vez que o objetivo do trabalho era conhecer e descrever as estratégias utilizadas pela empresa para internacionalização, e este tipo de pesquisa permite um entendimento mais profundo do fenômeno de interesse. A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso, e a escolha da empresa Eletrobrás se justifica por se tratar de caso único e revelador. Foram utilizados dados primários, provenientes de entrevista semi-estruturada realizada com o assessor da área internacional da empresa e dados secundários obtidos em relatórios e documentos disponíveis no site da empresa. A análise dos dados coletados seguiu o método da análise preliminar de conteúdo, buscando entender integralmente a mensagem transmitida e identificando a existência ou não dos aspectos observáveis e a importância dada pelo ator a cada um dos aspectos. Foi realizada também uma análise documental visando aprofundar as respostas obtidas na entrevista, bem como, confrontar as informações buscando validá-las. O estudo do caso da Eletrobrás permitiu conhecer a realidade de uma empresa que não teve as exportações como um estágio inicial do processo de internacionalização. Mas, encontra-se em um mercado que apresenta um setor elétrico maduro, que cresce a taxas equivalentes à taxa de crescimento do PIB, o que permite a adoção de estratégias no sentido de expansão de suas fronteiras. Atualmente é considerada uma Campeã Nacional do setor elétrico, conforme o conceito apresentado em Levêque (2006), já que a Eletrobrás atua tanto como instrumento de política do Estado, mas também busca novos espaços para valorização do capital. Essa internacionalização, no entanto, gera novos desafios, como a necessidade de formação de quadros de profissionais sob uma nova cultura e, com conhecimentos voltados a novas tecnologias, meio ambiente, etc. Ao enfrentar estes desafios, a Eletrobrás poderá garantir maior capacitação para enfrentar também os novos *players* internacionais que passaram a atuar no Brasil. A internacionalização permitirá que a empresa desenvolva estratégias para disputar parcerias nos novos empreendimentos.

## 1. Introdução

Historicamente, a economia brasileira era vista como receptora de investimentos estrangeiros, devido, principalmente, ao fato de não ser, até os anos 1990, uma economia aberta e ser dependente de capital.

Como apontou estudo do IEDI (2003), os Investimentos Diretos Externos (IDE) realizados por empresas brasileiras começaram nos anos Setenta e eram realizados por um seleto grupo de empresas e de instituições financeiras. Nos anos Oitenta, empresas de engenharia passaram a atuar internacionalmente, mas, foi somente nos anos Noventa que houve significativo incremento do investimento direto brasileiro no exterior, abrangendo diversos setores.

Ribeiro e Lima (2008) destacam que na primeira década do séc. XXI, a internacionalização de empresas brasileiras passou a integrar um conjunto mais diversificado em termos setoriais do que as transnacionais brasileiras mais tradicionais, consideradas como aquelas que iniciaram seus investimentos em décadas anteriores e que se concentravam basicamente no ramo de construção civil e de exploração de recursos minerais. Atualmente, os investimentos externos diretos brasileiros compreendem também a produção de bens intermediários, de máquinas e equipamentos e de bens de consumo final.

A década de 2000 foi caracterizada, sobretudo em sua segunda metade, por aumento considerável do crescimento econômico, aliado ao aquecimento do mercado interno e à apreciação do câmbio (ALEM, 2010). Com isso, os investimentos do país no exterior cresceram significativamente, tornando a participação do país na economia internacional mais significativa. Segundo Turolla et al (2009) o Brasil vem mostrando maturidade econômica e institucional, o que abre oportunidades para o avanço da internacionalização das empresas brasileiras.

Além disso, os investimentos de empresas brasileiras no exterior se inserem em um contexto internacional mais amplo, como destacam Ribeiro e Lima (2008). Formou-se, em âmbito internacional, um movimento significativo dos fluxos de investimento estrangeiro no exterior, principalmente por empresas localizadas em países emergentes. Os fluxos de IDE provenientes de países em desenvolvimento tiveram um crescimento contínuo no período 2003 a 2008, apresentando declínio em 2009 devido a crise econômica mundial, mas com tendência de elevação em 2010 (UNCTAD, 2010).

Considerando o caso brasileiro, destaca-se a importância do país como investidor na América Latina. Os investimentos externos diretos eram insignificantes até meados de 1996, quando passaram a aumentar para patamares médios de US\$1 bilhão no período de 1991 a 2000, quando cresceram explosivamente, alcançando US\$28 bilhões em 2006, ano em que a emissão de IDE foi superior ao IDE recebido. O estoque total de IDE brasileiro chegou a US\$ 158 bilhões em 2009, quase três vezes o nível apresentado em 2003, apesar da crise mundial, conforme dados divulgados pelo *World Investment Report* (UNCTAD, 2010).

A maior expressão dos IDE brasileiros provocou um aumento do número de estudos sobre a internacionalização de empresas brasileiras em diversos setores (PROCHNIK; ESTEVES; FREITAS, 2006), mas poucos enfatizam um fenômeno recente: a expansão internacional de empresas estatais.

No caso do setor elétrico brasileiro, este sofreu uma mudança institucional significativa, no período de 1990 e 2000, com o objetivo principal de aumentar os investimentos privados no setor, por meio de introdução de mecanismos de mercado e de privatização de ativos públicos, o que tem revolucionado as estratégias empresariais, inclusive no que se refere à atuação das empresas do setor no exterior (LEITE; SANTANA, 2006).

Durante o processo de privatização, de modo geral, houve expressiva entrada de capital estrangeiro no país, com o objetivo de comprar ativos públicos já construídos,

inclusive no caso do setor elétrico. Na década seguinte, devido à crise de abastecimento de 2001, o setor, passou por outra mudança institucional, cujas intenções foram: a busca de uma maior modicidade tarifária e a garantia de suprimento. No entanto, diferentemente da perspectiva neoliberal dos anos 90, o modelo que passou a vigorar devolveu para o Estado o poder de planejamento da expansão do setor, mas preservando as regras do mercado, como a busca pela rentabilidade e lucratividade.

Esta perspectiva de mercado, mas com a manutenção da propriedade pública, tem feito do sistema elétrico um caso revelador, principalmente no que consiste às suas estratégias de busca de mercados externos. Das vinte empresas brasileiras com maior índice de transnacionalidade, há apenas uma empresa pública, a Petrobrás (ALEM, 2010). Em tese, há pouco espaço para a internacionalização de empresas públicas dado seu caráter de prestação de serviço público, o que em muitos casos conferem uma condição de monopólio natural. Porém, a Eletrobrás, seguindo os passos da sua congênere do setor de petróleo, passou, a partir de 2008, a desenvolver estratégias para atuação no exterior, respaldada pelo Estado.

Dada a relevância do tema e da Eletrobrás para a economia brasileira, este artigo visa descrever os principais aspectos do processo de internacionalização da Eletrobrás, enfocando a relação entre estratégias de empresas e as políticas públicas brasileiras para o setor. Este estudo de caso vem contribuir com um tema – internacionalização de empresas latino-americanas - que se recente pela relativa pequena quantidade de pesquisas (CUERVO-CAZURRA, 2008).

## 2. Revisão de literatura

Conforme Alem e Cavalcanti (2007), não há uma teoria geral sobre o processo de internacionalização de empresas devido à complexidade inerente a tal processo e as peculiaridades setoriais, regionais e culturais. De todo modo, há expressivos esforços no sentido de compreender tal processo e suas características.

A partir de uma abordagem derivada da teoria econômica, Carvalho e Silva (1999) afirmam que há, em essência, três formas clássicas de internacionalização de empresas ou produtos: a Exportação; o Investimento Externo Direto; e Licenciamento. Sauvant (2007), ao analisar o fluxo de capital mundial, mostrou que Investimento Direto Externo (IDE) tornou-se mais importante que o comércio, dado que os fluxos em moeda relativos ao IDE já ultrapassaram os ganhos das empresas com comércio.

Para análise dos IDE, Dunning (2001) propôs o Paradigma Eclético, modelo cuja intenção é explicar a localização das atividades produtivas. A contribuição de Dunning (2001) parte da *tradição* H-K-C (uma referência aos autores Hymer, Kindleberger e Caves que antecederam Dunning (2001) em termos de contribuição teórica), do modelo do ciclo do produto de Vernon e do modelo de internacionalização dos custos de transação. O autor propõe três conjuntos de vantagens que são determinantes na atuação das empresas internacionalizadas: as vantagens de propriedade - *Ownership*, as vantagens de localização – *Localization*, e as vantagens de internalização, - *Internalization*. As siglas deste conjunto de vantagens forma o paradigma OLI de Dunning.

As Vantagens de Propriedade são as vantagens competitivas específicas da empresa, e podem ser estruturais ou transnacionais. As vantagens de propriedade estrutural são marcas, patentes, propriedade de tecnologia, economias de escala etc., e as vantagens de propriedade do tipo transnacional são relacionadas à capacidade da empresa gerenciar atividades de forma hierárquica no exterior.

As Vantagens de Localização são as vantagens que certos países e regiões possuem para atrair o IDE, como recursos naturais, estabilidade econômica, mercado consumidor, baixos custos de transporte e comunicação. Fatores de localização podem estar relacionados

às distâncias físicas entre os países, o conhecimento da língua e da cultura dos países de destino do IDE. Podem ser elencados também fatores como facilidades na distribuição de produtos, qualidade de insumos e preços atrativos praticados no mercado.

As Vantagens de Internalização consistem em uma combinação das vantagens de propriedade e de localização. Ao analisar as vantagens de propriedade e de localização, a empresa pode escolher entre a internalização da sua produção em país estrangeiro ou a externalização de suas atividades por meio de relação contratual com uma empresa local. Esta decisão é tomada com base nos custos de transação com a internalização e os custos de uma relação contratual. A internalização pode apresentar uma série de vantagens além da redução dos custos de transação. Pode gerar a proteção de direitos de propriedade, reduzir incertezas e ações oportunistas, proporcionar controle da oferta de produtos, além de aproveitamento de externalidades.

Além do paradigma OLI, Dunning (2000) descreve quatro tipos de estratégias que as empresas utilizam quanto a realização do IDE: busca por recursos (*resource seeking*), busca por mercados (*market seeking*), busca de eficiência (*efficiency seeking*) e busca de ativos estratégicos (*strategic asset seeking*).

A busca por recursos consiste na estratégia que objetiva explorar os recursos físicos, financeiros ou humanos existentes no país destino do IDE como: recursos naturais a preços baixos e de qualidade; incentivos fiscais; infra-estrutura para distribuição da produção; possibilidade de firmar parcerias com empresas locais; e, captação de capital a baixo custo. As estratégias de “*market seeking*” são as que visam explorar o tamanho e o potencial de crescimento dos mercados locais; buscar o fornecimento de empresas locais que podem fornecer matérias-primas; estar em maior proximidade com o consumidor; ou desfrutar de infra-estrutura que possibilite a exploração dos mercados. A *efficiency seeking* é a estratégia na qual a empresa buscará para unificar a gestão e organização das suas unidades produtivas para a obtenção de economias de escala e de escopo, como os baixos custos de produção no país que será feito o IDE; a presença de *clusters* e economias de aglomeração; o livre acesso a comercialização intra-firma; e políticas públicas de incentivo ao investimento. A busca por ativos estratégicos consiste na tentativa de incremento das vantagens de propriedade como: mercados e recursos disponíveis, utilização de canais de comercialização já existentes; qualificação dos recursos humanos no país receptor, oportunidade de ganhos através da interação com outros produtores; e, acesso a dados a respeito das instituições do país receptor (DUNNING, 2000).

O papel do governo, como apresentado no paradigma OLI, está na dimensão localização. O governo pode aumentar a vantagem da localização diretamente, através de suporte ao investimento, ou indiretamente, aprimorando as vantagens de localização como o incremento da infra-estrutura e da força de trabalho. As instituições como um todo podem contribuir para a redução do oportunismo, a incerteza e os custos das informações (custos de transação) e através da promoção de um ambiente adequado para a criação de uma reputação de credibilidade e transparência para a realização de investimentos e implementação e coordenação de acordos entre os países (MUDAMBI, NAVARRA, 2003).

As vantagens de internalização institucional se referem a capacidade da empresa em aproveitar as vantagens institucionais como apoio legal que determinado país é capaz de oferecer para impulsionar o IDE.

## 2.1 Os Investimentos Diretos Externos das empresas Brasileiras

Estudos sobre IDE brasileiro (RIBEIRO; LIMA, 2008; FRISCHTAK, 2009;

IGLESIAS; VEIGA, 2002; TAVARES, 2006) indicam a América do Sul, como destino preferencial para os investimentos realizados pelas empresas brasileiras. Entretanto, ainda são poucos os estudos que tentam explicar os motivos das empresas brasileiras para realizarem o IDE, assim como são escassos os estudos que tratam do direcionamento do IDE brasileiro dado o incipiente processo que se desenvolve na economia brasileira.

Ribeiro e Lima (2008) ao pesquisarem os motivos que levam as empresas brasileiras à internacionalização apresentam uma lista de fatores com enfoque nas empresas que realizam IDE na América do Sul e países andinos. Eles são distribuídos em quatro grupos e, dentro de cada um são classificados segundo o grau de importância (alto, médio ou baixo) que têm para determinar a realização de investimentos, conforme informações relatadas em entrevistas. Os resultados da pesquisa de Ribeiro e Lima pode ser conferido no quadro 1.

Ribeiro e Lima (2008) destacam que o fato dos mercados sul-americanos não serem muito grandes explica a limitada importância dos ganhos de escala, enquanto a questão da marca envolve um processo no qual as firmas optam, com frequência, por adquirir empresas já instaladas e por utilizar a marca das mesmas, que vai sendo gradualmente substituída ou agregada à marca brasileira. Além disso, indicaram que as empresas foram quase unânimes em afirmar que investimento no exterior é o resultado de um processo de evolução, aprendizado e amadurecimento e que, em geral, o investimento produtivo vem depois que o volume exportado é significativo e quando a empresa atinge um grau razoavelmente elevado de conhecimento sobre o mercado e sobre as perspectivas do seu produto. Este padrão não se aplica às empresas que exploram recursos naturais ou àquelas cujos custos de transporte e problemas de logística inviabilizam as exportações.

Observa-se nos relatos de Ribeiro e Lima (2008) que o fato de a empresa ter alta participação no mercado doméstico e o surgimento de oportunidades de aquisição de empresas nos países sul-americanos também foram determinantes para a realização de investimentos, mas não se constituíram em motivações suficientes e atuaram em conjunto com o nível das exportações realizadas e à maturidade da empresa.

Quanto aos fatores relacionados ao ambiente econômico e institucional do Brasil, os autores destacam que as dificuldades de financiamento no mercado doméstico e a taxa de câmbio valorizada não foram consideradas fatores importantes. E, por fim, em relação aos fatores relacionados ao ambiente econômico e regulatório do país receptor do investimento teve-se como importante o potencial de expansão do mercado e a estabilidade de regras. Os autores ressaltam ainda que, foram classificados como de média importância a existência de acordos comerciais entre o Brasil e os países sul-americanos e a existência de acordos de bitributação (que o Brasil possui com a Argentina, Chile e Equador).

Ribeiro e Lima (2008) enfatizaram ainda que as dificuldades de adaptação cultural foram minimizadas pelas empresas pesquisadas. Mas, o mesmo não se aplicou para a questão ambiental. As empresas que realizam IDE em países sul americanos não enfrentam uma pesada legislação ambiental, mas, em alguns casos, verificaram-se resistências por parte da população local com relação aos riscos dos investimentos para o meio ambiente, principalmente no caso de empresas que exploram recursos naturais.

Quanto ao risco de intervenção dos governos nos países receptores, constataram-se intervenções na definição de preços de insumos-chave ou de serviços de infra-estrutura em alguns países da região.

**Quadro 1**  
**FATORES QUE MOTIVAM OS INVESTIMENTOS NA AMÉRICA DO SUL**

Fatores	Grau de importância	Observações
<b>Natureza do produto, dos insumos e da concorrência</b>		
Redução de custos de transporte (ou a facilidade de distribuição);	Alta	Para produtos de baixo valor unitário (ex. materiais de construção)
Melhora da logística de fornecimento	Alta	Isom
Necessidade de atender os prazos ou demandas dos clientes com rapidez	Alta	Especialmente nos produtores de bens diferenciados
Acesso a recursos naturais	Alta	Empresas ricas em recursos naturais
Obtenção de economias de escala	Muito	
Condições e considerações da marca no exterior (para as diferentes áreas);	Muito	
Proximidade da fornecedores e insumos	Alta	
Necessidade de prestar assistência técnica	Alta	
Necessidade de acompanhar os movimentos dos concorrentes no mercado internacional	Alta	
<b>Estágio de desenvolvimento da empresa</b>		
Investimento no exterior a partir da internacionalização e do amadurecimento no mercado externo	Alta	Novo comportamento estratégico das empresas a partir dos anos 1990
Empresa já possui um elevado nível de exportação/vendas locais	Alta	Produtos de alta qualidade e custos industriais e comerciais
Empresa já possui grande parte da demanda doméstica	Muito	
Suplemento de novas oportunidades de atuação das empresas no exterior	Muito	Aquisição de uma marca local reconhecida para aproveitar a cultura de vendas e a distribuição da empresa adquirente
Mudança radical de acesso a mercados internacionais	Alta	
Melhora da sinergia da empresa	Alta	
<b>Ambiente econômico e institucional do Brasil</b>		
Instabilidade no mercado doméstico	Alta	
Necessidade de desenvolver geograficamente os negócios	Alta	
Conjuntura local alta	Muito	
Dificuldades de financiamento (à produção e às exportações)	Alta	As empresas têm, em geral, acesso a fontes internacionais de crédito de baixo custo
Taxa de câmbio variável desestimula exportações e estimula aquisições externas;	Alta	
<b>Ambiente econômico e regulatório do país receptor do investimento</b>		
Presença de empresas do mercado	Alta	
Estabilidade de regras	Alta	
Facilidade de acesso comercial com o Brasil	Muito	Importante para produtores que não têm muita produção local com exportações desde o Brasil
Facilidade de acesso de distribuição com o Brasil	Muito	É bem importante, mas não costuma ter relação com investimentos
Facilidade de acesso comercial com outros países, que tenha e crescer aqueles mercados	Alta	Importante apenas no caso do Chile
Stabilidade de barreiras tarifárias	Alta	
Stabilidade de barreiras não tarifárias	Alta	
Inexistência de acordos de proteção de investimentos	Alta	Não restringe os investimentos
Facilidade de acesso aos mercados estrangeiros	Alta	Não são oferecidos em geral incentivos muito significativos
Taxas de câmbio não desvalorizadas	Alta	Unidades instaladas nos países não se destinam em geral à exportação
Tamanho do mercado	Alta	

Fonte: Ribeiro e Lima (2008).

Observa-se, portanto, que as vantagens de propriedade, localização e internalização podem assumir várias combinações específicas de cada contexto e para cada caso em análise. Na seção seguinte desta pesquisa serão apresentados os métodos de pesquisa utilizados para a apresentação das estratégias de internacionalização da empresa em estudo.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Esta pesquisa quanto aos objetivos pode ser classificada como exploratória e descritiva, uma vez que o tema em questão – internacionalização de empresas públicas – ainda é pouco conhecido. A abordagem utilizada foi qualitativa uma vez que o objetivo do trabalho era conhecer e descrever as estratégias utilizadas pela empresa para internacionalização, e este tipo de pesquisa permite ir além dos dados e fatos fazendo muitas vezes emergir aspectos subjetivos que permitem aos pesquisadores identificar motivações não explícitas, e percepções para o entendimento mais profundo do fenômeno de interesse.

A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso, e a escolha da empresa Eletrobrás se justifica por se tratar de caso único e revelador (YIN, 2005).

Foram utilizados dados primários, provenientes de entrevista semi-estruturada realizada com o assessor da área internacional da empresa e dados secundários obtidos em relatórios e documentos disponíveis no site da empresa. A entrevista foi gravada e transcrita.

A análise dos dados coletados seguiu o método da análise preliminar de conteúdo, que se apoiou na análise da comunicação verbal do entrevistado visando obter, a partir de procedimentos sistemáticos, indicadores que permitissem a inferência de conhecimentos extraíndo categorias encontradas nas mensagens (BARDIN, 1977). Este método permitiu que o conteúdo da entrevista fosse explicitado, buscando entender integralmente a mensagem transmitida e identificando a existência ou não dos aspectos observáveis e a importância dada pelo ator a cada um dos aspectos. Foi realizada também uma análise documental visando aprofundar as respostas obtidas na entrevista, bem como, confrontar as informações buscando validá-las. A seguir apresentam-se os dados coletados e sua análise.

### **4. O Sistema Eletrobrás**

A criação das Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobrás) foi proposta em 1954 pelo presidente Getúlio Vargas, no seu Plano Nacional de Eletrificação (PNE). De caráter desenvolvimentista e intervencionista, as ações de Vargas consistiam na atuação do Estado na construção de grandes projetos de infra-estrutura. Mas, o projeto enfrentou grande oposição e foi aprovado após sete anos de tramitação no Congresso Nacional. Em 25 de abril de 1961, o presidente Jânio Quadros assinou a Lei 3.890-A, autorizando a União a constituir a Eletrobrás. A instalação da empresa ocorreu oficialmente no dia 11 de junho de 1962. A Eletrobrás tornou-se o principal instrumento de política para a construção, financiamento, operação e planejamento de um dos sistemas elétricos mais eficientes do mundo, baseado em grandes usinas hidroelétricas e integrado por grandes extensões de linhas de transmissão (CASTRO; GOMES, 2008; ELETROBRAS, 2010).

A Eletrobrás é uma sociedade de economia mista federal que tem por objetivo realizar estudos, projetos, construir e operar usinas produtoras e linhas de transmissão e distribuição de energia elétrica, bem como a celebração dos atos de comércio decorrentes dessas atividades.

Nas décadas de Sessenta e Setenta, a Eletrobrás foi o principal instrumento da política de energia elétrica brasileira e contribuiu fortemente para a ampliação da capacidade instalada e da configuração física do setor elétrico brasileiro. Para financiar a expansão da capacidade instalada e das linhas de transmissão, foram instituídos o empréstimo

compulsório, pela Lei nº 4.156, de 1962, e a Reserva Global de Reversão (RGR), por meio da Lei nº 5.655, de 1971, cabendo à Eletrobrás a aplicação e administração destes tributos. Assim, a capacidade instalada do setor elétrico brasileiro dobrou na década de 1970 e chegou a 39.000 MW em 1982 (CASTRO; GOMES, 2008).

Nos anos Oitenta, instabilidades macroeconômicas e alta exposição a endividamento externo, a Eletrobrás foi incluída no Plano Nacional de Desestatização (PND) de 1990 e teve sua capacidade de atuação no setor restringida (LEITE, 2009). Neste caso, convém lembrar que a reforma implementada em 1996 trouxe consequências importantes para a Eletrobrás, destacando perda de suas principais funções como estatal, participação inferior a 49% nos grandes projetos de eletricidade e aumento da competição por parte de grandes empresas internacionais. Principalmente, não eram permitidos novos investimentos por parte das estatais, especialmente por razões macroeconômicas (CASTRO; BRANDAO, 2007).

Mas, dada a complexidade e magnitude do setor elétrico, crises como a do apagão em 2001, fizeram com que a privatização fosse reconsiderada, e nova regulamentação do setor (Lei nº 10.848, de 15 de março de 2004, a chamada "Lei do Novo Modelo do Setor Elétrico") excluiu a Eletrobrás do Programa Nacional de Desestatização (PND) (ELETROBRAS, 2010).

Em 2008, foi sancionada a Lei nº 11.651, que alterou um dispositivo (artigo 15, §1º) da lei que autorizou a constituição da Eletrobrás - Lei nº 3.890-A/1961. Conforme mostraram Castro e Gomes (2008), foram incluídos vocábulos no dispositivo alterado, assinalados abaixo em **negrito**, que alteram significativamente as possibilidades de participação do Grupo Eletrobrás no desenvolvimento do setor elétrico brasileiro e no exterior.

Art. 15, § 1º A Eletrobrás, 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. (LEI Nº 11.651, DE 7 DE ABRIL DE 2008).

O sistema Eletrobrás sofria restrições à sua participação em novos empreendimentos do setor elétrico, principalmente dada a impossibilidade de ter acesso às linhas de financiamento do BNDES caso tivesse participação majoritária nos consórcios. A partir destas alterações, o Estado ampliou a sua capacidade de ação e de política econômica setorial. Destaca-se também, que a internacionalização da empresa tornou-se possível, tornando juridicamente viável a realização de investimentos em linhas de transmissão estrangeiras, ligadas ou não, ao Sistema Interligado Nacional (SIN), o que, neste caso, daria mais flexibilidade de ajuste ao consumo e produção de energia elétrica (CASTRO; GOMES, 2008).

O novo estatuto econômico da empresa também garante a possibilidade de participar em atividades que se destinem **indiretamente** à produção e à transmissão de energia elétrica, como empreendimentos de gás natural. Segundo Castro e Gomes (2008) esta seria uma forma de garantir suprimento para as usinas termoeletricas em condições mais estáveis e com menores custos, já que esta é uma tendência previsível de mudança da matriz de energia elétrica.

Atualmente, no Brasil, a Eletrobrás controla 12 subsidiárias – Eletrobras Chesf, Eletrobras Furnas, Eletrobras Eletrosul, Eletrobras Eletronorte, Eletrobras CGTEE, Eletrobras Eletronuclear, uma empresa de participações (Eletrobras Eletropar), um centro de pesquisas (Eletrobras Cepel, o maior do ramo no hemisfério Sul) e ainda detém metade do capital de Itaipu Binacional, em nome do governo brasileiro (ELETROBRAS, 2010). Detém também a Eletrobras Distribuição Acre, Eletrobras Amazonas Energia, Eletrobras Distribuição Roraima,



Eletrobras Distribuição Rondônia, Eletrobras Distribuição Piauí e Eletrobras Distribuição Alagoas, distribuidoras estaduais federalizadas devido a sérios problemas financeiros.

## 5. Perspectiva Atual da Eletrobrás

A Eletrobrás é a principal empresa do setor elétrico brasileiro, a maior empresa de energia elétrica da América Latina e a décima primeira do mundo, segundo levantamento da *Platts Insight*. Constituída na forma de empresa de economia mista, na qual 52% das ações pertencem ao governo brasileiro. A empresa atua nos segmentos de geração, transmissão e distribuição e possui 27 mil funcionários.

Estruturada no formato de "*holding*", a Eletrobrás controla parte significativa do segmento de geração de energia elétrica (39%), linhas de transmissão que cobrem todo o território nacional (65,9%) e algumas poucas empresas de distribuição como herança do modelo de privatização que perdurou de 1994 até 2003.

No que diz respeito à geração, suas empresas são responsáveis por 39.453 MW da capacidade instalada de geração de energia elétrica no país, o que representa 37% do total da capacidade nacional. São 29 usinas hidrelétricas, 15 termelétricas e duas termoneucleares. Entre as maiores e mais importantes 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).

Já no que tange à transmissão, a capacidade atual das empresas do grupo Eletrobrás detém aproximadamente 59 mil km de linhas de transmissão, equivalente a 56% da capacidade total de transmissão do país.

Em março de 2009, a empresa divulgou seu programa de ações estratégicas, denominado PAE 2009-2012, onde apresentou “as transformações pretendidas e delineadas pelo governo federal, seu principal acionista” e que indicaram a empresa “uma nova plataforma estratégica sob o ponto de vista institucional, organizacional e mercadológico” (ELETROBRÁS, 2009, pág 6). O plano apresentou aperfeiçoamentos na governança corporativa, indicou planos de reorientação dos negócios de distribuição, de reformulações institucionais da holding e uma reorganização do modelo de gestão empresarial.

O referido plano apresentou como Missão da Eletrobrás: “Criar, ofertar e implementar soluções que atendam aos mercados nacional e internacional de energia elétrica, atuando com excelência empresarial, com rentabilidade e responsabilidade social e ambiental, contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países em que venha a atuar”.

E, como Visão: “Ser referência mundial no negócio de energia elétrica com eficiência empresarial, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental”.

Tanto a missão como a visão da empresa, expressos em 2009, já mostravam claramente a intenção estratégica referente a internacionalização.

O programa de ações estratégicas da Eletrobrás estava estruturado em objetivos agrupados em cinco categorias: a) Governança Corporativa – melhorar o atendimento a requisitos de sustentabilidade do Sistema Eletrobrás; b) Investimentos - aumentar o retorno médio dos investimentos do sistema, participar ativamente dos mercados de geração e transmissão de energia elétrica, etc; c) Gestão Corporativa – alinhar e otimizar processos que permitam uma atuação integrada e ganhos de competitividade; d) Gestão de Pessoas – valorizar o quadro funcional do sistema Eletrobrás como agente e principal beneficiário do processo de transformação, aumentando o seu grau de satisfação; e) Imagem da empresa – consolidar a imagem do sistema Eletrobrás como agente estratégico no crescimento sustentável do país e f) Internacionalização – estruturar carteira de empreendimentos do sistema Eletrobrás no exterior.

Como metas de internacionalização a empresa previu a conclusão de estudos de geração de 18.000 MW no exterior até 2012 e a transmissão de 11.000 km de linhas de transmissão até 2012. Estes estudos de viabilidade para empreendimentos de geração e transmissão e energia elétrica seriam na América Latina.

## 6. O processo de internacionalização da Eletrobrás

Em março de 2010 a empresa divulga novo plano estratégico para o período de 2010-2020. Sua missão foi alterada para “Atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável” e sua visão tornou-se: “Em 2020, ser o maior sistema empresarial global de energia limpa, com rentabilidade comparável as melhores empresas do setor elétrico” (ELETROBRAS, 2010, págs 22 e 26).

Foram apontados como principais invariantes e tendências consolidadas no ambiente externo: o crescimento econômico mundial pressionando os recursos energéticos, alimentícios e hídricos; crescimento da demanda de energia elétrica; diversificação da matriz energética nacional, com aumento da participação de novas fontes renováveis, destacando-se os biocombustíveis, e o crescimento da participação da energia nuclear; predominância da hidreletricidade na geração de energia elétrica no Brasil, com novas usinas hidrelétricas utilizando reservatórios menores; estímulo à maior eficiência energética e à conservação de energia; manutenção da presença do Estado no setor elétrico, tanto como planejador da expansão quanto como empreendedor e financiador de novos projetos; preocupação crescente da sociedade com mudanças climáticas, aumentando as exigências ambientais e obtenção de licenças; incorporação dos requisitos de sustentabilidade nas empresas e nos novos projetos estratégicos (ELETROBRAS, 2010, pág 6).

Ainda frente ao contexto externo, a empresa considerou como principais mudanças em andamento e fatores portadores de futuro identificados: a) as Américas do Sul e Central experimentam processos de integração eletroenergética entre países vizinhos; b) crescente transformação das empresas energéticas em produtoras de energia elétrica, com destaque para a Petrobrás como importante ator no setor elétrico; c) mudança de hábitos de consumo de energia elétrica em função da maior conscientização da sociedade; d) desenvolvimento de novas tecnologias em geração de energia, especialmente novas fontes para produção, queima limpa de carvão, etc; e) comercialização de carros elétricos; f) desenvolvimento de novas tecnologias de transmissão e distribuição de energia; g) surgimento de um novo conceito de empreendimento hidrelétrico (usinas-plataforma); h) convergência tecnológica, permitindo o uso da internet pelo cabo de eletricidade (ELETROBRAS, 2010, pág 7).

O cenário de referência escolhido pelos participantes do plano foi o de “Expansão Incentivada” marcado por expansão econômica do Brasil, com oferta de capital favorável, com elevado crescimento demanda de energia elétrica (maior que a taxa de crescimento do PIB) e mínimas intervenções do Estado brasileiro, regulação estável e sem amarras institucionais. Cenário este que permitirá, segundo o plano, adotar estratégias “ofensivas”, desenvolvidas por uma atuação “agressiva” no mercado de energia.

Relativo às mínimas intervenções do Estado, destaca-se que, em 2011, a Eletrobrás foi retirada dos cálculos do déficit primário do governo federal, o que lhe garante maior autonomia para a realização de investimentos. Entretanto, como empresa estatal, ainda é obrigada a realizar orçamentos anuais de investimentos aprovados pelo Congresso Nacional e a realização de Programa de Dispêndios Globais, aprovado por Decreto Presidencial (ELETROBRAS, 2010).

Estas estratégias consistem em aproveitar oportunidades como a abertura do mercado mundial, especialmente latino-americano, para investimentos em geração e transmissão de

energia elétrica, perspectivas de expansão e diversificação da interligação energética do Brasil com países vizinhos da América do Sul.

Estas oportunidades são destacadas frente aos desafios de acirramento da concorrência, marcada pela propensão a entrada de novas empresas do setor, inclusive corporações multinacionais e estrangeiras; o fortalecimento do poder de fornecedores de recursos de insumos básicos através de formação de cartéis e associações; fortalecimento dos grandes consumidores, aumentando a pressão por energia de qualidade e redução de tarifas; forte demanda por mão-de-obra qualificada; perda de mercado pelo Sistema em razão da intensificação do consumo de produtos substitutos e do aumento da autoprodução, além de, destaca-se aqui, os riscos de perda da renovação das atuais concessões, que representam  $\frac{1}{4}$  da capacidade instalada, e vencem em 2015.

O cenário descrito pela empresa sugere a necessidade de ampliação de mercado, com o objetivo de ganhar escala de produção, garantir fonte de matéria-prima e diminuir as incertezas em relação ao mercado brasileiro, em um setor descrito como internacionalizado, o que justifica a ação pró-ativa da empresa.

Em seu plano a empresa declara enfocar como prioritários os mercados da Argentina, Colômbia, Estados Unidos e Perú, transformando-a em um *global player*. Até 2010 a única experiência internacional da empresa era a Itaipú Binacional, com as demais operações todas centradas no território nacional. Segundo Castro e Klagsbrunn (2010), desde o início das operações, em 1979, Itaipu tinha importância econômica crescente no *deck* das concessionárias de distribuição em razão do custo da energia comprada e, para o setor elétrico como um todo, dada a participação desta energia no consumo nacional.

A empresa deixou claro em seu plano o compromisso com a rentabilidade, o que denota um “comportamento empresarial, sem prejuízo de outras funções e compromissos”, sendo considerados, primordialmente, indicadores de desempenho como lucratividade, rentabilidade e retorno dos investimentos, conjugados com empreendedorismo e inovação nas ações (ELETROBRAS, 2010, pág 25).

No plano de 2010 a internacionalização é, portanto, mantida como um objetivo estratégico, descrito como a necessidade de expandir seletivamente a atuação internacional em geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, alinhada aos negócios do Sistema Eletrobrás e com foco nas Américas.

Para atingir este objetivo, o plano considerou como estratégias: promover a aquisição de ativos e formar parcerias para a implantação de projetos hidrelétricos e de transmissão; intensificar a capacitação de recursos e a busca de incentivos fiscais para o processo de internacionalização; fortalecer institucionalmente a área internacional do Sistema, inclusive constituindo subsidiária; atuar pró-ativamente junto ao Ministério das Minas e Energia e do Ministério das Relações Exteriores para viabilizar e proteger os investimentos no exterior; e, acelerar a seleção e capacitação de pessoal para atuar na área internacional.

### 6.1 O processo de internacionalização

Apesar da impossibilidade prática de separar o plano do efetivo processo de internacionalização, para efeitos de organização do trabalho, optou-se pela divisão no sentido de evidenciar as informações coletadas que não constavam do plano estratégico da empresa.

Leite e Castro (2009) e Pinto Jr. e Dias (2005) destacam que há um processo de oligopolização em escala internacional no setor elétrico. Nos cenários domésticos, em particular nos países europeus, os autores mostram que há políticas de incentivo à formação das Campeãs Nacionais, que são empresas, conforme Lévêque (2006), quer públicas ou privadas, que estão sendo formadas e/ou fortalecidas a partir de políticas de Estado (LEITE; CASTRO, 2009), o que denota a forte influência governamental no setor. Em verdade, a

participação do Estado sempre foi relevante historicamente, assumindo a responsabilidade planejar, operar, coordenar e administrar a indústria de infraestrutura (PINTO JR. et. Al, 2007). Tal estratégia governamental se dá pelo fato de os modelos institucionais vigentes no setor elétrico, em distintos países ou regiões, terem como objetivo principal a garantia no suprimento de eletricidade.

A atual conjuntura do setor elétrico, em escala mundial, apresenta, também forte tendência ao aumento da participação das fontes renováveis na matriz elétrica (LEITE, 2009) e incorporação de novas tecnologias, como *smart-grid* (AMIN; WOLLENBERG 2005).

É neste contexto que é possível observar que há evidente manifestação por parte do Governo do Brasil em fomentar e ampliar o processo de integração energética, especialmente, mas não unicamente, com países com os quais o Brasil possui fronteira. Para Castro e Klagsbrunn (2010) a estratégia de internacionalização decorre da política de integração energética do país e os motivos para esta política são: i) garantia de suprimento de eletricidade; ii) aumento do intercâmbio energético; iii) complementaridade hidrológica entre os regimes brasileiro e de outros países; iv) diversificação dos insumos, com ênfase em fontes renováveis e menos poluentes.

Conforme dados primários levantados por este estudo, o processo de internacionalização da Eletrobrás teve início em 2008. Segundo o entrevistado, a principal motivação da internacionalização é **aumentar o valor de mercado da empresa**, considerando que as taxas de retorno no setor elétrico são baixas, e os investimentos são de longo prazo de maturação. Observa-se que, no período 1996-2003, a empresa teve seu valor de mercado expressivamente reduzido. Portanto, a internacionalização consiste em uma forma de a empresa explorar em outros mercados a sua competência em construção de hidroelétricas e atingir o objetivo de melhoria dos indicadores financeiros. A escolha dos mercados externos permite a empresa explorar uma via de mão dupla. De um lado, a Eletrobrás tem reconhecido histórico em construção de hidrelétricas de grande porte e longas linhas de transmissão. De outro lado, países fronteiriços dispõe de regime hidrológico complementar ao brasileiro. Forma-se portanto, uma combinação de vantagens de propriedade com vantagens de localização que garantem a Eletrobrás grandes oportunidades para a internalização das suas atividades. A estratégia de internacionalização da Eletrobrás vem demonstrar tanto a busca de mercado, dado que o mercado interno brasileiro não absorverá um incremento na participação de mercado relevante, quanto de recursos naturais, mas também de eficiência, dados os ganhos de escala e escopo provenientes das novas usinas criadas e dos conhecimentos adquiridos com as novas parcerias.

A razão que leva a Eletrobrás a ser aceita por parceiros internacionais é a **competência desenvolvida na construção de hidrelétricas e de longas linhas de transmissão**. Neste caso, pode-se inferir que tais competências são recursos valiosos, raros e de difícil imitação, conforme Barney (1991), já que foram desenvolvidos ao longo de décadas e graças ao potencial hidrelétrico do Brasil. Acrescenta-se ao fato de que a expansão desta empresa brasileira para os mercados externos, dada a especificidade do produto, tem grande significância para o desenvolvimento econômico do país, que passa a dispor de recurso que, tradicionalmente, quando escasso, é conhecido como grande limitador para o crescimento econômico e, para ser produzido, requer grandes investimentos, de retornos de longo prazo. O processo de internacionalização permitirá que a estatal utilize todo o **conhecimento adquirido no setor elétrico brasileiro**, especificamente a construção de grandes usinas hidrelétricas e a transmissão de energia em longas distâncias.

A forma principal de atuação internacional da empresa tem sido por meio de investimento externo direto em hidrelétricas e linhas de transmissão. O processo de internacionalização da Eletrobrás envolve a realização de **parcerias com empresas locais**, o que permite a empresa também desenvolver novos conhecimentos em geração de energia

limpa e utilização de recursos naturais. A internacionalização da Eletrobrás mostra também que a internacionalização de empresas de energia elétrica envolvem a transferência de conhecimento entre os países envolvidos.

As estratégias de entrada adotadas pela Eletrobrás consistiram principalmente em investimentos *greenfield*, i.e., investimentos em novas plantas ou linhas de transmissão, e, apenas em vias de projeção e com menos frequência, aquisições. O quadro 2 apresenta as principais operações (seja em construção ou em inventário) da empresa no exterior.

Quadro 2 – Operações da Eletrobrás no exterior

Denominação	País	Tipo de operação	Capacidade
Aquitzapango	Peru	Usina Hidroelétrica	2.000 MW
Tambó 60	Peru	Usina Hidroelétrica	580 MW
Tambó 40	Peru	Usina Hidroelétrica	1.286 MW
Mainique	Peru	Usina Hidroelétrica	607 MW
Inambari	Peru	Usina Hidroelétrica	2.200 MW
Encarnación	Uruguai	Usina Hidroelétrica	2.000 MW
Reventazón	Costa Rica	Usina Hidroelétrica	300 MW
El Cimarrón	El Salvador	Usina Hidroelétrica	261 MW
Tumarim	Nicarágua	Usina Hidroelétrica	220 MW
El Tornilito	Honduras	Usina Hidroelétrica	160 MW
LT Brasil-Uruguai	Brasil-Uruguai	Linha de Transmissão	500 km 500 Kv

Fonte: Elaboração própria.

Conforme entrevista a Revista do Sistema Eletrobrás, o presidente da empresa afirma que houve criações de escritórios no Peru (Lima), no Uruguai (Montevideú) e outras ações efetivas na América Latina e África (PETROCELLI, 2010). Em 2011 a empresa estuda a implantação de escritório no Panamá.

Segundo o entrevistado,

*“a empresa visa a atuar, além das fronteiras nacionais, buscando, inclusive, mercados, onde há conhecimentos e experiências, como o americano. Mas de fato o mercado mais atraente para atuação é a América do Sul, com a expectativa de interligações com países vizinhos e com o aproveitamento de regimes hidrológicos complementares. Há, também, interesse na aquisição de linhas de transmissão nos Estados Unidos e em aproveitamentos hidráulicos na África”.*

Outra questão importante a ser abordada refere-se ao fato de que, no setor de energia, de modo geral, e no setor elétrico, em particular, as relações internacionais se dão por intermediação dos **governos**, principalmente pelo caráter essencial da energia. Logo, tendo em vista o contexto político que envolve o setor elétrico, a Eletrobrás, com auxílio do governo brasileiro, elabora acordos de cooperação, em certos casos ratificados por tratados, com empresas e organizações dos países receptores de investimento. Ou seja, nota-se claramente a relação entre o Estado e a empresa, onde aquele opera como indutor da estratégia da empresa

e esta desempenha o papel de aliada do Estado no processo de internacionalização. O quadro 3 sintetiza os acordos firmados pela empresa na América Latina.

Quadro 3 – Acordos firmados pela Eletrobrás na América Latina

País	Organização	Tipo de Acordo
Argentina	EBISA	Cooperação técnica: intercâmbio de energia.
Colômbia	EPM e ISA	Alianças técnicas e econômicas visando a investimentos em geração e transmissão.
Costa Rica	ICE	Alianças técnicas e econômicas visando a investimentos em geração na Costa Rica.
Paraguai	ANDE	Cooperação técnica e assistência recíproca.
Uruguai	UTE	Cooperação técnica e aliança em empreendimentos.
Venezuela	EDELCA	Cooperação técnica: abastecimento de energia elétrica em Boa Vista (RR).

Fonte: Elaboração própria.

A empresa possui outras relações internacionais. Acordos com outros países também são celebrados. O primeiro acordo com a China foi em 2005, e o mais recente relacionamento com este país consistiu na assinatura de um Memorando de Entendimento com a empresa chinesa State Grid Corporation of China (SGCC) com o objetivo de compartilhar experiências gerenciais, técnicas e comerciais em transmissão e geração de energia elétrica. A SGCC é uma das maiores empresas do setor elétrico na China e detém tecnologia não convencional de transmissão de longa distância e está entrando para operar no Brasil, o que oferece a possibilidade de atração de IED para os projetos da Eletrobrás no Brasil (ELETROBRAS, 2011)

Observa-se que a internacionalização da Eletrobrás envolve a elaboração de dos processos de integração energética, e, para isso, há a necessidade de arranjos institucionais entre os países e, em menor grau, necessidade de acordos políticos internacionais. De modo geral, as entrevistas e os dados secundários indicam que, quando há questões envolvendo o setor de energia, sempre há a presença do Estado. Logo, a estratégia da firma é função da política de Estado e afeta a escolha dos mercados alvo de atuação internacional.

Em relação à escolha dos países para expansão das atividades da empresa, esta levou em consideração vários critérios, com ênfase no acesso a **recursos naturais, questões institucionais e elementos de mercado**.

Com relação à Venezuela e Peru, o regime hidráulico destes países é complementar ao brasileiro, o que, por si, é um grande incentivo à integração, já que permite a redução dos preços nos mercados internos dos países envolvidos.

Do ponto de vista do Estado, dado o modelo institucional implementado pela Lei 10.848 de 2004, o principal objetivo é garantir o aumento da capacidade instalada interna de eletricidade, que precisa ser atendida com acréscimo anual de aproximadamente 6 GW, com modicidade tarifária. Neste caso, como demonstram Castro e Klagsbrunn (2010), uma integração energética com outros países permite que empreendimentos de maior porte em países com mercados internos menores possam se tornar factíveis economicamente ao atenderem a demanda de energia elétrica integrada de mais países. E, de modo muito mais confiável, pois a integração energética permitirá compensar eventuais disparidades e insuficiências hidrológicas com a energia excedente de outros países.

Segundo CASTRO (2010), as perspectivas de ampliação do processo de integração energética estão assentadas em quatro premissas basilares. Em primeiro lugar, o crescimento da demanda de energia elétrica se dará a taxas elevadas em função da determinação dos

governos dos países da América do Sul em incentivar o aumento do PIB. Em segundo lugar, os países da região têm um grande potencial de recursos energéticos que podem ser explorados, favorecendo assim a garantia de que o aumento da oferta da capacidade instalada pode se dar com base nos próprios recursos nacionais. Em terceiro lugar, há um forte potencial de complementaridade energética entre os países da região, tanto pelo lado da oferta de recursos energéticos, quanto pelo lado da demanda de energia elétrica. Neste aspecto positivo da integração deve-se destacar o papel do Brasil como agente catalisador deste processo. Este papel de “agente catalisador” deve-se às dimensões continentais, demográficas, econômicas e do próprio setor elétrico do Brasil, caracterizado pelo diferencial de demanda entre o Brasil e os demais países da América do Sul.

## 7. Considerações Finais

Do ponto de vista institucional, o governo brasileiro vem, por meio de seminários, criando políticas de estreitamento de laços com países, que visam a produzir tratados que permitam um maior relacionamento entre os respectivos setores de energia.

Sousa (2008), ao analisar a economia política brasileira, apresenta a relação dos IDE de empresas brasileiras como reflexo das políticas governamentais e indica que o governo brasileiro busca construir um espaço político e econômico que reafirme os interesses do Brasil e da região de forma autônoma e reforce as economias pela via da regionalização e faça com que o Brasil exerça um papel de liderança no continente, inclusive por meio dos recursos do BNDES, que incorporou a integração sul-americana como uma das prioridades de sua estratégia de atuação, visto que em sua área de comércio exterior há um departamento especificamente voltado a analisar e a acompanhar as operações de financiamento para os países da América do Sul, procurando dar um tratamento diferenciado à região (RIBEIRO; LIMA, 2008; UNCTAD, 2010).

Frischtak (2009) percebe que há no Brasil um imperativo político para a integração da América do Sul, derivado de um determinismo geográfico e um fato econômico: “o país se projeta fisicamente no continente de forma única, tanto por seu tamanho quanto pelo contato fronteiriço com todas as nações (exceto duas); e sua economia tem dimensão e poder crescente de polarizar as transações regionais” (pág 135). Mas, o que se observa no Brasil é que o imperativo político de uma integração e as possibilidades reais de levá-la a cabo (fatores econômico) tem avançado em direções opostas, conforme indicou a pesquisa de Frischtak (2009) ao analisar os dados de comércio e investimentos do Brasil com a América do Sul. No caso da Eletrobrás, uma maior ação da empresa com países dos quais o Brasil tem interesses em termos de política externa, seria de extrema valia para o estreitamento dos laços.

Portanto, existe uma interface de interesses entre o Estado, representado por esse órgão público - BNDES, e as empresas brasileiras. Segundo Sousa (2008), por lei, o BNDES não pode financiar projetos no exterior a não ser que estejam envolvidas as exportações de serviços ou bens brasileiros. Os recursos disponibilizados só são emprestados de fato aos outros países se os serviços forem executados por empresas brasileiras.

Outra questão essencial refere-se à forma de financiamento da expansão de atividades da Eletrobrás, inclusive para o processo de internacionalização. Neste caso, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) desempenha papel fundamental. Em comunicado ao mercado, em 01 de abril de 2011, a Eletrobras informa que, por decisão do Conselho Monetário Nacional, em reunião do dia anterior, o BNDES pode considerar o sistema Eletrobrás como um cliente distinto, conforme resolução 2.844, de 29 de junho de 2001 (ELETROBRAS, 2011).

Observa-se ainda, que o caso da Eletrobrás elucida a realidade de uma empresa que não teve as exportações como um estágio inicial do processo de internacionalização. Mas, se

encontra em um mercado (Brasil) que apresenta um setor elétrico maduro, ou seja, que cresce a taxas equivalentes à taxa de crescimento do PIB, conforme conceito apresentado em Leite (2009). Tal grau de maturidade permite estratégias no sentido de expansão de suas fronteiras. Pode-se afirmar que a Eletrobrás é uma Campeã Nacional do setor elétrico, conforme o conceito apresentado em Levêque (2006), já que a Eletrobrás atua tanto como instrumento de política do Estado, mas também em busca de novos espaços para valorização do capital.

Este processo gera a empresa novos desafios, como “a necessidade de formação de quadros de profissionais sob uma nova cultura diferente da fase anterior, quando atuava no desenvolvimento de suas obras sob um regime cartorial e, também com conhecimentos voltados a novas tecnologias, meio ambiente, etc. Ao enfrentar estes desafios, a Eletrobrás garantirá maior capacitação para enfrentar os novos *players* internacionais que passaram a atuar no Brasil. A internacionalização permitirá que a empresa desenvolva estratégias para disputar parcerias nos novos empreendimentos.

## 8. Referências

- ALEM, A. **Macroeconomia: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- ALEM, A.; CAVALCANTI, C. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. In: ALMEIDA, A. (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p. 259-282.
- AMIN, S.; WOLLENBERG, B. Toward a smart grid: Power delivery for the 21st century. **Power and energy magazine IEEE**. Vol. 3, issue 5, p. 34-41, sep-oct. 2005.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Persona Edições, 1977.
- BARNEY, J. B. Firm resources and competitive advantage. **Journal of Management**, 17, p. 99 - 120, 1991.
- CARVALHO, M. A., SILVA, C. R. L. **Economia Internacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.
- CASTRO, N. **O Papel do Brasil no Processo de Integração do Setor Elétrico da América do Sul**. Rio de Janeiro. GESEL – Instituto de Economia-UFRJ((Texto de Discussão do Setor Elétrico n.º 23), 2010 .
- CASTRO, B.N; BRANDÃO, R. Why do Brazilian state-owned companies refrain from investing? In: **4th International Conference Developments in Economic theory and Policy**. Bilbabo, 2007.
- CASTRO, N; GOMES, V. **Análise dos aspectos econômicos e constitucionais da legislação relacionada à atuação do Grupo Eletrobrás**. Elaborado em 06/2008. Disponível em <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/11445>>. Acessado em 21 de abril de 2011.
- CASTRO, N.; KLAGSBRUNN, V.H. O processo de integração energética na América Latina: Perspectivas e desafios econômicos e políticos. In: **V Conferencia Nacional de Política Externa e Política Internacional - V CNPEPI**, Rio de Janeiro, 28 e 29 de outubro de 2010.
- CUERVO-CAZURRA, A. . The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. **Journal of International Management**, 14(2): 138-154, 2008.
- DUNNING, J. The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. **International Business Review**, 9, Nº 1, 2000.
- DUNNING, J. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.
- ELETROBRAS, PAEG 2009-2012, 2009. Disponível em: <[www.eletrobras.com](http://www.eletrobras.com)> Acessado em 21 de abril de 2011.
- \_\_\_\_\_, Plano Estratégico do Sistema Eletrobrás 2010-2020, publicado em 2010. Disponível em: <[www.eletrobras.com](http://www.eletrobras.com)> Acessado em 21 de abril de 2011.



- ELETROBRAS. Eletrobras e SGCC se unem para trocar conhecimento. Release da Assessoria de Comunicação da Eletrobrás de 2011. Disponível em: <[www.elektrobras.com](http://www.elektrobras.com)> Acessado em 22 de abril de 2011.
- FRISCHTAK, C. O Brasil e a América do Sul: reflexões sobre as formas econômicas de integração. In: VELLOSO, J. P.; ALBUQUERQUE, R. C. **Na Crise Global como ser o Melhor dos Brics**. SP: Campus, 2009.
- IEDI. **O Investimento Estrangeiro na Economia Brasileira e o Investimento de Empresas Brasileiras no Exterior**. IEDI- Instituto de Estudos De Desenvolvimento Estudos de Desenvolvimento Industrial. Fev. 2003.
- IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. da M. Promoção de Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro. In: Pinheiro, Armando Castelar; Markwald, Ricardo; e Pereira, Lia Valls (orgs). **O Desafio das Exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, Dezembro de 2002. 1ª edição.
- LEI Nº 11.651, DE 7 DE ABRIL DE 2008. Disponível em: < <http://www.leidireto.com.br/lei-11651.html>> Acessado em: 20 de abril de 2011..
- LEITE, A. L. S. **Perspectiva do investimento em energia**: Documento Setorial Energia Elétrica. Relatório de Pesquisa do Projeto PIB (disponível em [http://www.projetopib.org/arquivos/01\\_ds\\_energia\\_energia\\_eletrica.pdf](http://www.projetopib.org/arquivos/01_ds_energia_energia_eletrica.pdf), 2009.
- LEITE, A.L.S.; CASTRO, N.J. Política para o setor elétrico da União Européia: rumos contrários ao processo de integração. **Econômica**. v.11, n.2, p.111.132, dez. 2009.
- LEITE, A.L.S.; SANTANA, E. Mercado de capacidade: uma alternativa para o setor elétrico brasileiro. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, v.8, p.23-33, 2006.
- LÉVÊQUE, F. Antitrust enforcement in the electricity and gas industries: problems and solutions for the EU. **The electricity journal**, v.19, issue 5, p. 27-34, jun. 2006.
- MUDAMBI, R; NAVARRA, P. Political tradition, political risk and foreign direct investment in Italy. **Management International Review**, July 1, 2003.
- PINTO JR. H.Q.; DIAS, M.I.P. Avaliando os impactos microeconômicos das fusões e aquisições nas indústrias de energia no mundo: uma análise para a década de 90. **Revista de Economia Política**. V, 25, n. 4, p. 439-453, 2005.
- PROCHNIK, V.; ESTEVES, L. A.; FREITAS, F. M. O grau de internacionalização das empresas industriais brasileiras. In: NEGRI, João; ARAÚJO, Bruno C. P. O. (Org.). **As empresas brasileiras e o comércio internacional**. Brasília: IPEA, 2006, p. 341 – 369.
- RIBEIRO, F.; LIMA, R. Investimentos brasileiros na América do Sul: desempenho, estratégias e políticas. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, n. 96, 2008.
- TUROLLA, F. A.; PAIVA, A. R.; MONTEIRO, E.R. Internacionalização de empresas de infra-estrutura. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 4, n. 1, p. 40-59, jan.-jul. 2009.
- UNCTAD. World Investment Report, 2010: investing in a low-carbon economy. New York: United Nations, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. (Rio de Janeiro: BNDES), pp. 369-446, <http://www.bndes.gov.br>
- TAVARES, M. **Investimento brasileiro no exterior**: panorama e considerações sobre políticas públicas. Serie Desarrollo Economico. Santiago do Chile: CEPAL, 2006.