

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ALIANÇA ESTRATÉGICA:**  
**UMA ALTERNATIVA PARA A CONSTRUÇÃO DA USINA**  
**HIDRELÉTRICA MACHADINHO**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia

Por: Aurino Machado

Orientador: Prof. Roberto Meurer

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Palavras chaves:

1. Alianças Estratégicas
2. Parcerias
3. Cooperação

Florianópolis, setembro de 1998.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

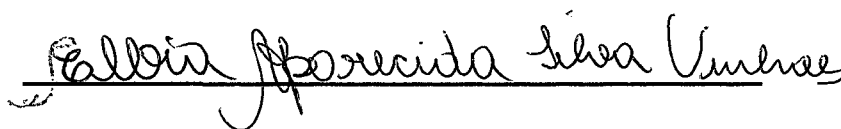
A Banca examinadora resolveu atribuir a nota ...6,5... ao aluno Aurino Machado na disciplina CNM 5420 - Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



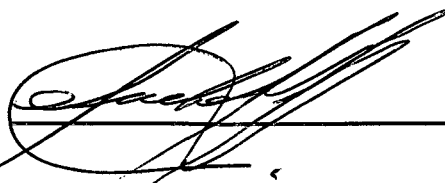
---

Prof. Roberto Meurer  
Presidente



---

Prof. Elbia Aparecida Silva Vinhaes  
Membro



---

Prof. Carlos José Gevaerd  
Membro

## Agradecimentos

Agradeço a Deus pela inspiração que me concedeu ao longo do trabalho e por estar presente em mim em todos os momentos de minha vida.

A meus pais pelo presente maior que é minha vida e pela confiança que depositaram em mim.

A minha esposa, Cristina, por dar-me força e persistência.

Ao professor Roberto Meurer pelos conhecimentos transmitidos e confiança depositada em mim.

Por fim, agradeço a todas as pessoas, que de certa forma, colaboraram para que eu chegasse até aqui.

"Cada homem tem seu lugar no tempo que lhe é concedido. Sua tarefa nunca é maior do que sua capacidade para poder cumpri-la."

*(Guimarães Rosa)*

## Sumário

- Resumo .....	vi
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problemática .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Objetivos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1. Geral.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.2. Específicos .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Metodologia.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Alianças Estratégicas .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Motivos para Formar Aliança Estratégica .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Definição.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. Classificação.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3.1. Informais .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3.2. Contratuais .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3.3. Investimentos Minoritários .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.4. Joint Ventures.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.5. Consórcios.....</b>	<b>13</b>
<b>2.4. Desafios.....</b>	<b>14</b>
<b>2.5. Formação de Alianças .....</b>	<b>15</b>

<b>3. Estratégia de Construção da Usina Hidrelétrica</b>	
<b>Machadinho .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. Características do Empreendimento .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2. Oportunidade de Construção Conjunta .....</b>	<b>21</b>
<b>3.3. Formação do Consórcio.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3.1. Contrato de Concessão.....</b>	<b>24</b>
<b>3.4. Capital Público-Privado.....</b>	<b>25</b>
<b>3.5. Vantagem Competitiva da Aliança.....</b>	<b>26</b>
<b>3.5.1. Acesso a Mercados.....</b>	<b>27</b>
<b>3.6. Integração da Cadeia Produtiva .....</b>	<b>28</b>
<b>3.6.1. Estratégia de Integração Vertical.....</b>	<b>29</b>
<b>4. Considerações e Conclusões.....</b>	<b>33</b>
<b>5. Referências Bibliográficas.....</b>	<b>36</b>

## Resumo

O presente trabalho teve como objetivo averiguar a utilização de aliança estratégica na construção da Usina Hidrelétrica Machadinho.

Neste sentido, em um primeiro momento, foi rapidamente explanado os problemas enfrentados pelo setor elétrico, com as crises financeiras do Estado, assim como uma breve caracterização.

Em seguida focalizou-se a aliança estratégica desde a sua conceituação até o seu estabelecimento como forma de obter vantagem competitiva.

Assim o presente trabalho procura situar a aliança estratégica realizada pela Eletrosul, sob a forma de consórcio, de maneira a assegurar a continuidade da construção da Usina Hidrelétrica Machadinho, possibilitando a manutenção da Eletrosul no mercado e mantendo-a competitiva.

Por fim, elaborou-se algumas considerações e conclusões da dinâmica do modelo em questão, bem como, algumas vantagens advindas da formação de alianças estratégicas.

## 1. Introdução

A dinamização do mundo dos negócios passou a ter uma transformação fundamental e maciça. Enquanto a concorrência global eleva os padrões de qualidade, inovação, produtividade e valor para o cliente, o alcance daquilo que uma empresa pode fazer sozinha está diminuindo.

O termo aliança engloba o sentido mais amplo das parcerias possíveis para as empresas, que podem estar voltadas para objetivos de diferentes naturezas.

No que diz respeito à dinamização das empresas, as alianças estratégicas utilizam-se de variadas estratégias baseadas na diferenciação do produto, aumento da qualidade, redução de preços, alianças estratégicas, entre outras.

A opção de focar as alianças estratégicas, na presente pesquisa, leva em consideração os desafios da competitividade e a carência de recursos para investimentos, onde na visão de LEWIS (1992) as alianças estratégicas são vistas como uma “estratégia organizacional”, levando a empresa a ter diferentes formas e motivos para atender às diferentes necessidades do mercado.

Dentro da expectativa de que a elaboração de alianças requer ajustes combinados entre os parceiros mediante compromissos de forma a estabelecer um elo entre eles com propósitos específicos do objeto da cooperação, o presente trabalho discorre sobre a aliança estratégica realizada entre a Eletrosul e o grupo de empresas formado para a construção da Usina Hidrelétrica Machadinho.

## 1.1. Problemática

O setor elétrico brasileiro tem chamado constantemente a atenção da mídia, onde manchetes dos mais importantes órgãos de comunicação nacional trazem ameaças de colapso energético no país.

O passado do setor mostra que a estratégia idealizada para as empresas de eletricidade, no período de intervenção estatal, era a de expansão e integração do sistema elétrico. Esse modelo de produção mostrou-se de grande fragilidade, na medida em que cessaram os aportes de recursos necessários para dar continuidade aos investimentos no setor elétrico, tanto em relação ao aumento requerido de produção quanto em sua própria manutenção.

Na década de 80, considerada a década perdida para as empresas do setor de energia elétrica, com a paralisação da expansão do sistema de energia, deterioração de tarifas e utilização das empresas para a obtenção de divisas estrangeiras, provocada pela crise da dívida externa, condenando-as a um endividamento de difícil equacionamento. Já na década de 90, com o intuito de estabelecer uma nova relação de competitividade no setor elétrico, e dar continuidade ao processo de abertura da economia brasileira, e ainda para viabilizar investimentos em infra-estrutura, o governo brasileiro tomou algumas medidas nessa área:

- a) aprovou a Lei 8.987/95, que regulamenta o Artigo 175 da Constituição Federal, estabelecendo a licitação como meio de concessão ao serviço público de energia elétrica, dando condições para entrada do investidor privado nos negócios do setor de energia.
- b) aprovou a Lei 9.074/95, que estabelece normas, principalmente para concessão do serviço público de energia elétrica, que garantem o livre acesso ao sistema de transmissão.



A nova legislação introduz a competição na geração de energia, onde as empresas que atuam no setor, ou venham a atuar, deverão estar atentas às estratégias que se farão necessárias neste novo ambiente.

Num mundo cada vez mais globalizado, as alianças estratégicas têm sido usadas pelas organizações como forma de ganhar e manter competitividade. Desta forma segundo CASTANHEIRA (1995, p.94), “Os novos tempos obrigam as empresas a migrar para esquemas mais objetivos”. Assim, na busca de novos mercados e de competitividade, aliada a publicação das Leis 8.987/95 e 9.074/95, a Eletrosul entra numa nova fase de administração dos seus recursos para investimento.

Com a experiência passada, onde a crise financeira levou à paralisação quase total de suas obras, resultante da prática de redução dos valores reais das tarifas de energia e frustração de recursos originários de fontes tradicionais, a Eletrosul busca através de alianças estratégicas inserir novos recursos no setor e dar continuidade às suas obras, como forma de manter-se competitiva.

Com a obrigatoriedade de apresentar soluções para a construção das obras paralisadas e ainda com a necessidade de mais geração de energia elétrica, preocupação reforçada por GASPARINI (1997) onde são ressaltados os riscos de blecaute em função do aumento do consumo de energia. A Eletrosul vê a formação de alianças estratégicas, entre empresas estatais e capitais privados como uma solução para a construção de seus empreendimentos.

O setor elétrico brasileiro é controlado pelo Governo Federal e regulado e fiscalizado pela Agencia Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. Sendo que sua estrutura formulada no início dos anos 70 sob um modelo no qual o Governo Federal construía e operava a geração e a transmissão de energia elétrica, enquanto os Governos dos Estados da Federação tinham a responsabilidade da distribuição dentro do seu território. No entanto o que

podemos observar é que as empresas distribuidoras de energia atuam também como geradoras.

Segundo ELETROBRÁS (1998), a capacidade instalada das concessionárias de geração de energia elétrica, no Brasil, em dezembro de 1997 é da ordem de 59,5 GW. Sendo que no mesmo ano o sistema elétrico teve energia disponível da ordem 321 TWh, para um consumo de 277 TWh. Nos últimos cinco anos (1993 à 1997) o crescimento médio anual do consumo nacional de energia elétrica foi de 4,8% enquanto o crescimento médio anual da oferta, neste mesmo período, situou-se em 4,6%.

A ELETROSUL<sup>(1)</sup> é uma companhia fechada integrante do sistema ELETROBRÁS, da qual é subsidiária, tendo um papel importante na integração energética, econômica e política na Região Sul, Mato Grosso do Sul e no âmbito do Mercosul.

Criada em 1968, foi idealizada para implantar empreendimentos que tivessem o porte e a capacidade de sustentar o desenvolvimento econômico na região onde atua. Em seus vinte e oito anos de existência, segundo ELETROSUL (1997), sua participação no mercado regional de energia elétrica atingiu 64%, correspondendo a 14% do mercado brasileiro em 1996.

Sua principal atribuição é de supridora de energia elétrica em alta e extra-alta tensões, cabendo-lhe, ainda, planejar e construir usinas hidrelétricas e termelétricas, subestações e linhas de transmissão, além de escoar parte da energia gerada na Usina Hidrelétrica Itaipu Binacional.

A região atendida pela Eletrosul, que compreende os Estados de Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul, deman-

---

1. Em 23.12.1997 foi constituída a Centrais Geradoras do Sul do Brasil S.A. - GERASUL, a partir da cisão parcial da ELETROSUL, para posterior privatização. O desafio da nova companhia é de assumir o compromisso de gerar e comercializar energia elétrica dentro de um mercado competitivo.

dou, conforme ELETROSUL (1997), 48.499 GWh de energia elétrica no ano de 1997, dos quais 16.693 GWh foram supridos pela Eletrosul, o que representa 34% da demanda total.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Geral**

O trabalho aqui desenvolvido tem como objetivo principal discutir a utilização de aliança estratégica, por parte da Eletrosul, para viabilizar a construção da Usina Hidrelétrica Machadinho.

### **1.2.2. Específicos**

Verificar a forma de aliança estratégica utilizada para a construção da usina.

Discutir a opção de aliança estratégica como vantagem competitiva.

## **1.3. Metodologia**

O método utilizado será o analítico comparativo, procurando discutir a estratégia adotada para a construção do empreendimento. A análise será fundamentada em fatos concretos a partir da realidade observada.

Será feita uma fundamentação teórica, pertinente ao tema da presente pesquisa, com a coleta de dados de diversas fontes.

## **2. Alianças Estratégicas**

### **2.1. Motivos para Formar Aliança Estratégica**

As alianças estratégicas ocorrem entre empresas de diversos setores da economia e de vários tamanhos, com propósitos diferentes e podem envolver elos verticais ou horizontais. A flexibilidade em épocas de mudanças rápidas é usada como uma ferramenta estratégica para ganhar eficiência em ambientes turbulentos.

Em geral, no processo de formação de uma aliança estratégica, é importante que seja considerada a intenção estratégica das empresas, pois o processo deve ser preparado sob medida para a circunstância particular e que as empresas compartilhem de uma visão estratégica comum.

“O objetivo das alianças estratégicas é visto como uma forma complicada e avançada de executar estratégias, exigindo conhecimento notável de como lidar com uma série de problemas típicos e habilidade para identificar desafios importantes que, normalmente, surgem.” LORANGE e ROOS (1996).

O desenvolvimento de um objetivo estratégico conjunto é vital para a edificação da aliança. Esse refere-se ao entendimento comum dos papéis e limites da aliança no que diz respeito à estratégia competitiva da empresa.

“Além de estar fundamentada em uma idéia de negócio viável e uma estratégia global realista, uma aliança estratégica deve basear-se em cooperação mútua entre as partes envolvidas.” LORANGE e ROOS (1996).

Os padrões para o sucesso competitivo têm sido elevados por conta da intensidade da concorrência global. A cooperação tem sido estimulada

pelas políticas nacionais, dado o alcance de mercados globais dependentes de integração e de tecnologia.

A competição não limita-se às empresas globais, onde o aumento do nível de concorrência acelerou as transferências tecnológicas, ela atinge também as nacionais, cuja integração favorece as atividades mais críticas, com as pressões das indústrias concorrentes.

O principal motivo para a cooperação é a possibilidade de obter-se vantagem competitiva. Esta dá-se através do aumento do esforço entre os parceiros para o acesso aos mercados, a recursos, a tecnologia para renovar produtos e a capacidade para gerar novos produtos.

Na opinião de LEWIS (1992) a qualidade, inovação, produtividade e valor para o cliente são condições para o sucesso das organizações. Uma mesma organização pode ter diferentes formas, motivos e gerenciamento para alianças, pois cada uma delas pode estar atendendo a necessidades específicas.

Uma forma de caracterizar os motivos da aliança estratégica é examinar as posições estratégicas de cada sócio, no que diz respeito à importância do negócio e como ela ajusta-se ao portfólio global da empresa. Outra forma considera a posição relativa da empresa em seu negócio, se ela é líder ou seguidora.

O desenvolvimento de produtos com um parceiro pode dar-se através da divisão de custos e riscos, podendo ser utilizado como forma de aumentar forças, onde segundo LEWIS (1992), as alianças significam um grande potencial para reformulação das empresas.

Assim, usufruir dos avanços de outras empresas é uma forma inovadora; produzir em conjunto é uma forma de aumentar a produtividade; adaptar-se ao “know how “ de outras é uma forma de tornar-se eficiente; concentrar-se num foco de atividade e associar-se a outros é uma forma de

buscar excelência, o que torna a aliança estratégica uma alternativa para que os parceiros possam atingir os seus objetivos estratégicos.

## **2.2. Definição**

Uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades de duas ou mais empresas, onde a parceria comercial aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologia, qualificações ou produtos baseados na aliança.

A abordagem sobre os conceitos de aliança estratégica, descritos a seguir, foram consideradas como as mais adequadas para o desenvolvimento da pesquisa em questão.

Na visão de YOSHINO e RANGAN (1996) aliança estratégica é a união de duas ou mais empresas para cumprir um conjunto de metas combinadas de modo a compartilhar benefícios, controlar desempenhos específicos e contribuir em uma ou mais áreas estratégicas. Neste caso as empresas parceiras relacionam-se visando impedir a perda de eficiência de modo a adicionar valor numa atividade e propiciando a inovação do produto e do processo.

Já segundo LEWIS (1992) alianças estratégicas são “grupos de empresas com objetivos e culturas diferentes, trabalhando em conjunto, se fortalecendo mutuamente, sem perder a independência”.

A necessidade mútua pode conduzir a objetivos comuns, o compromisso mútuo conduz ao compartilhamento de riscos significantes. O objetivo comum é estabelecido a partir do consenso e clareza quanto ao que desejam alcançar. A duração da aliança está condicionada à duração da necessidade mútua.

Para PORTER (1989) aliança estratégica ou coalizões “são acordos a longo prazo entre empresas, que vão além das transações normais de mercado, mas ficam aquém da fusão”. Esses acordos levam em consideração os custos e benefícios, cuja relevância depende da indústria em questão.

As idéias de PORTER (1989) e LEWIS (1992) em relação às alianças estratégicas são muito semelhantes, ambos concordam que as empresas devem trabalhar em conjunto mantendo-se independentes em suas atividades, já a diferença é tratada da forma como as empresas estão relacionadas com seu produto perante o mercado. Para PORTER (1989) as empresas que fazem parte da aliança estratégica tem afinidade muito próxima no processo produtivo, enquanto LEWIS (1992) acredita que por serem empresas com culturas e objetivos diferentes façam parte da aliança estratégica para diversificar a produção.

### **2.3. Classificação**

O modelo de aliança inclui um conjunto de fatores que influenciam o grau de fluidez das posições dos parceiros. Assim, podemos classificar as alianças como:

- a) informais;
- b) contratuais;
- c) investimentos minoritários;
- d) joint ventures e
- e) consórcios.



### **2.3.1. Informais**

Nas alianças informais, para LEWIS (1992), as empresas trabalham em conjunto sem um vínculo contratual. Aqui os compromissos mútuos são modestos, o controle está quase todo nas mãos de cada empresa que atua separadamente.

São úteis sempre que os riscos sejam pequenos. Muitas vezes as empresas trabalham informalmente com seus clientes para desenvolver aplicações em novos produtos. Essa forma não é recomendada para alianças de longo prazo, pois as mudanças na economia ou no mercado podem colocar alguns parceiros sobre grande pressão financeira interpretando qualquer acordo em benefício próprio, onde segundo LYNCH (1994) “as pessoas costumam mudar de opinião ..... e a memória falha”.

A cooperação informal é um ponto de partida natural para acordos mais formais. Antes de assumir compromissos as empresas têm mais flexibilidade, bem como mais espaço para explorar seu relacionamento e resolver as questões que poderiam causar problemas mais tarde.

### **2.3.2. Contratuais**

Pode-se dizer que um contrato é um plano mútuo de negócio legalmente reconhecido. Uma vez iniciada a execução as mudanças somente serão possíveis se forem mutuamente aceitas.

Normalmente esse tipo de aliança, na visão de LEWIS (1992) e LYNCH (1994), é utilizado no desenvolvimento de projetos onde as empresas não influenciam nas operações ou políticas da outra, mantendo uma relação de independência entre as partes.

Esta opção determina como a receita será dividida, quem é responsável pelo desempenho específico, qual empresa irá distribuir os itens, confiabilidade, etc., no entanto não autoriza o envolvimento legal adicional além daqueles pontos que unem as partes sob o contrato, e não estabelece uma entidade comercial separada para propósitos legais ou fiscais.

### **2.3.3. Investimentos Minoritários**

Em uma aliança de investimentos minoritários, uma empresa compra ações de outra como parte de um relacionamento estratégico mutuamente desejado. As empresas investidoras não criam um novo empreendimento elas apenas participam do capital de empresas que já existem. A compra de ações no mercado fora deste escopo é normalmente feita visando apenas ganhos financeiros.

Para LEWIS (1992), “a compra de uma posição acionária somente acrescenta algo a uma aliança se houver um mérito estratégico”.

O investimento pode ser uma forma de aprender sobre as habilidades ou recursos que a outra empresa possua e fortalecer seu desenvolvimento, podendo variar quanto ao grau de intervenção do investidor, o relacionamento entre as empresas e quanto a que recursos além de financeiros a empresa investidora pode oferecer.

### **2.3.4. Joint Ventures**

Ao contrário de uma aliança por investimento minoritário a joint venture cria uma terceira corporação, onde o controle acionário é dividido

entre as empresas, permitindo que essas alcancem seus objetivos estratégicos diluindo seus riscos.

A parceria neste tipo de aliança estratégica pressupõe que as empresas possuem vantagens diferentes e um entendimento comum perante o mercado.

A grande vantagem observada na formação de joint venture é a agregação da tradição e a qualidade dos parceiros. A constituição desse tipo de aliança incorpora novas tecnologias que não podem ser desenvolvidas sozinhas e contribui substancialmente para o aumento da produção, além de dar maior acesso ao mercado, e permite que os riscos sejam compartilhados.

A joint venture é caracterizada, segundo LORANGE e ROOS (1996), pela criação de uma entidade organizacional mais ou menos autônoma com vida estratégica própria, onde o plano de negócio trata do estabelecimento da base para os complementos das partes envolvidas, tornando-a competitiva.

### **2.3.5. Consórcios**

Este tipo de aliança estratégica pode ser constatado quando surge um projeto que envolve várias empresas interessadas, cada uma com recursos limitados para desenvolvê-lo independentemente.

Nas alianças por consórcio, segundo LEWIS (1992), as empresas associam-se para a construção de um projeto, subdividindo ou delegando a um membro para operar o empreendimento em benefício do grupo.

No desenvolvimento do plano estratégico espera-se total cooperação entre as partes, tentando-se evitar a duplicação de esforços, utilizar recur-

tos complementares e ser realista sobre como os recursos individuais podem ser melhor utilizados.

Alguns acordos prevêm restrições à saída dos membros, mas a duração do empreendimento pôde ser curta. Outros consórcios não prevêm qualquer tipo de relacionamento comercial uma vez que as tarefas tenham sido subdivididas.

## **2.4. Desafios**

Frente as dificuldades de conseguir recursos para investimento em novos projetos no setor elétrico a aliança estratégica surge para a Eletrosul como opção de construção de novos projetos de geração de energia elétrica, fundamental para a sobrevivência da empresa.

“No caso das alianças, como em outros aspectos dos negócios, a estratégia determina a estrutura: O tipo de aliança a ser usado depende dos seus objetivos e da sua abordagem a eles. Isso inclui, especificamente, o escopo e a duração da atividade e quais serão a política e os papéis operacionais de cada empresa.” LEWIS (1992)

Na formação da alianças deve-se observar diversas questões, buscando verificar o alcance e a pertinência da estratégia. Conhecer as dificuldades do desenvolvimento solitário do projeto é o fator essencial para poder definir o período de duração e o tipo de aliança a ser realizada.

“A única razão para se buscar uma aliança é o fato dela ser o melhor caminho para alcançar seu objetivo. Assim, a escolha do parceiro deve se basear em uma definição precisa das suas necessidades prioritárias e daquilo que é mais crítico para satisfazê-las. É claro que nenhuma empresa fará um par perfeito. Da mesma forma, os parceiros em potencial verão falhas naquilo que você pode oferecer. Portanto, cada empresa deve satisfazer suas necessidades básicas e se ajustar ao restante.”

LEWIS (1992)

A escolha da forma adequada e a importância estratégica da aliança depende de cada empresa envolvida. Para LYNCH (1994), “A natureza do empreendimento assumido, e não a forma de contrato, é que determina o tipo de aliança que existe”. Além disso, não devemos perder de vista que as alianças são organismos vivos, que mudam ao longo do tempo.

## **2.5. Formação de Alianças**

A escolha da forma apropriada de uma aliança estratégica apresenta várias implicações importantes. Destaca-se o fato que nenhum tipo específico de aliança é melhor ou mais correto do que outro, o que importa é escolher a forma apropriada da aliança estratégica, dadas as condições disponíveis.

A forma da aliança estratégica pode dar-se, segundo LORANGE e ROOS (1996), através da avaliação do contexto de posicionamento estratégico no qual o negócio contemplado possa ser classificado. Aqui, um problema crítico é se uma das partes considera participar de um negócio em que já tenha posição dominante ou se sua posição no negócio proposto é, a princípio, muito fraca. Além disso, será importante considerar se uma estratégia específica faz parte da ação estratégica global da empresa, quando

se considera seu portfólio de negócios, ou se essa nova estratégia é mais periférica.

Deve-se considerar os recursos estratégicos disponíveis para a consecução de uma aliança, onde o problema é saber como uma parte está preparada para encaminhar, bem como para recuperar recursos estratégicos específicos destinados à aliança.

As alianças estratégicas tendem a ser formadas para determinados períodos de tempo. Onde o detalhamento cuidadoso da proposta do negócio conjunto deve representar as etapas finais em direção à negociação.

“o sucesso não se limita apenas em ir atrás de oportunidades estratégicas conjuntas baseadas na força da aliança para criar valor. Ele depende também de uma base firme da aliança, obtida através de um processo de formação adequado.”

LORANGE e ROOS (1996).

O processo de formação é a parte mais importante da constituição de uma aliança estratégica, bem balanceado e adequadamente executado aumentará a probabilidade de sucesso, e deve estar direcionado, segundo LYNCH (1994), para a obtenção de metas estratégicas, diminuição dos riscos, crescimento das compensações e ainda a alavancar recursos preciosos.

É importante que cada parte tenha razoável bom senso na fase de discussão sobre assuntos financeiros, de modo que os benefícios quantitativos possam ser vistos, logo de início, em sentido mais amplo.

A formação da aliança estratégica ocorre com um processo de etapas graduais que desenvolvem-se até a conclusão da parceria. Não se trata de um fenômeno bem definido de tomada de decisões, em que dimensões analíticas e políticas exercem papéis importantes. Elas oferecem oportunidades para obtenção de vantagens e manutenção de um perfil adaptado às condições locais.

### **3. Estratégia de Construção da Usina Hidrelétrica Machadinho**

O movimento referente às modificações da legislação setorial é reflexo do amplo consenso existente sobre a necessidade de modernização do setor elétrico, provocado pelo cenário internacional, onde vários países estão empenhados na reformulação de seus setores de infra-estrutura, visando obter ganhos de eficiência, através da introdução da competição onde seja possível, e melhorias nos seus sistemas de regulação e fiscalização. No Brasil, procura-se criar novas condições para o investimento privado, especialmente na geração de energia, através da abertura do mercado e da organização do sistema de transmissão que assegure o livre acesso a produtores e consumidores.

Sendo considerada insumo básico da atividade econômica e um bem social para a população, a eletricidade não pode ser estocada e nem de rápida importação em uma situação de carência de oferta interna. Seus investimentos são relativamente elevados e de longo prazo de maturação. Estas características tornam a energia elétrica particularmente importante no processo de desenvolvimento, pois qualquer atraso na realização dos investimentos necessários à expansão de sua oferta pode criar sérios obstáculos ao crescimento econômico e ao bem estar social. Este aspecto reforça a necessidade do estabelecimento de regras claras e estáveis, como condição prévia para a atração dos investimentos privados para garantir a prestação de serviços adequados e a preços justos.

As políticas adotadas pelas empresas levam em conta o horizonte temporal, no sentido de prever a melhor estratégia para a tomada de decisões, que estão em constantes mudanças em função do caráter dinâmico da economia.

“Repensar as empresas, desintegrar e reconfigurar atividades importantes e permanecer flexível e atender ao mercado, através da criação e da manutenção de posições de retaguarda e de opções estratégicas, constituem, não surpreendentemente, o cerne da atividade empresarial”. YOSHINO e RANGAN (1996).

O processo de transformação da economia brasileira e a crise financeira ameaçam a capacidade de efetuar os investimentos necessários. Sob esse ponto de vista, a Eletrosul está implantando um novo modelo de desenvolvimento dos seus projetos, permitindo a participação de outras empresas, através de parcerias com objetivo de implementar empreendimentos, vistos como essenciais ao desenvolvimento da sua área de atuação, e compartilhar com terceiros excelentes oportunidades de investimento, uma vez que a Eletrosul não dispõe da totalidade dos recursos necessários para a viabilização da construção do empreendimento.

### **3.1. Características do Empreendimento**

A Usina Hidrelétrica Machadinho está sendo implantada no Rio Pelotas, entre os municípios de Piratuba, em Santa Catarina, e Maximiliano de Almeida, no Rio Grande do Sul.

O início da retomada das obras estava previsto para outubro de 1997, no entanto, a retomada deu-se em março de 1998, não afetando a possibilidade de geração comercial da primeira unidade no final do ano de 2003. Segundo o Diretor Presidente da Eletrosul, existe a possibilidade de antecipar a entrada em operação da usina para o quarto semestre de ano de 2001 (informação verbal).



Desde a aprovação do “Projeto Básico” (constituído dos projetos de engenharia, dos estudos de impactos sócio-ambientais e de viabilidade econômica) do empreendimento em 1986 pelo Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica - DNAEE, a implantação da Usina Hidrelétrica Machadinho vinha sofrendo sucessivas postergações, em face da crise financeira que atingiu o setor elétrico e das dificuldades para a implantação do reservatório da usina, que inundaria uma extensa área fértil no vale do rio Apuaê, onde estaria concentrado o maior contingente da população da região.

A partir de 1995 a Eletrosul, com base na utilização de novos critérios de planejamento energético e de operação, na sua atual experiência na aplicação da legislação para licenciamento e no tratamento das questões ambientais, tomou a iniciativa de efetuar uma reavaliação do “Projeto Básico”, na busca de alternativas que provocassem menores impactos sócio-ambientais.

Feita a reavaliação, conforme mostra a Tabela nº01, observou-se uma significativa redução do valor restante a investir, passando de R\$ 876 milhões para R\$ 607 milhões, bem como o custo MWh passou de R\$ 35,00 para menos de R\$ 30,00.

## Tabela nº01

## Projeto Básico da Usina Hidrelétrica Machadinho

ITEM REAVALIADO	PROJETO ORIGINAL	PROJETO ATUAL
<b>USINA</b>		
Potência instalada	1.200 MW	1.140 MW
Energia firme	615 MW – médios	506 MW – médios
Queda bruta máxima	110 m	107,1 m
Turbinas	4 x 300 MW	3 x 380 MW
Barragem		
Tipo	Enrocamento <sup>(1)</sup> com face de concreto	Enrocamento com face de concreto
Altura	126,5 m	126 m
Volume de concreto	570.000.m <sup>3</sup>	371.500 m <sup>3</sup>
Volume de enrocamento	10.000.000 m <sup>3</sup>	6.942.000 m <sup>3</sup>
<b>RESERVATÓRIO</b>		
Área indígena atingida	1	-
Área inundada	246 Km <sup>2</sup>	56,7 Km <sup>2</sup>
Propriedades atingidas	3.124	1.080
Famílias atingidas	3.441	1.534
Famílias a reassentar	1.158	530
Sedes municipais atingidas	1	-
Núcleos rurais atingidos	53	3
Estradas a relocar	531 Km	97
<b>CUSTOS</b>		
Investimentos (R\$ milhões)	876	607
Geração (R\$/MWh)	35	menos de 30

Fonte: Jornal da Eletrosul (set/97)

Nota: (1) Maciço de pedras para proteger aterros ou estruturas contra erosão.

O valor total estimado do empreendimento é da ordem de R\$ 730 milhões, a preços de julho/96, não considerado os juros durante a construção e terá potência instalada de 1.140 MW, representando 35,38% do total da capacidade geradora instalada da Eletrosul e 105,41% de Santa Catarina, em dezembro de 1996.

### **3.2. Oportunidade de Construção Conjunta**

O movimento referente às modificações da legislação setorial cria novas condições para os investimentos privado, através da abertura de mercado que assegura o livre acesso a produtores e consumidores de energia elétrica.

A comercialização de energia compreende o relacionamento entre os agentes envolvidos, proporcionando o máximo de liberdade entre os mesmos.

As regras para o acesso e utilização dos sistemas de transmissão e distribuição de energia, bem como o estabelecimento da questão tarifária, são fatores primordiais assegurados pela legislação e indispensáveis ao equilíbrio das atuais concessões e aos novos investimentos no setor elétrico.

O sistema tarifário prevê a incorporação de condições básicas para sua operacionalidade, onde a auto-sustentabilidade no equacionamento do equilíbrio econômico e financeiro dos contratos de concessão, a adimplência e a condição de independência do "Poder Regulador" são premissas básicas.

Como cenário de referência é razoável admitir uma ampliação significativa da participação privada, cujo quadro institucional do setor elétrico

prepara-se para lidar simultaneamente com agentes privados e estatais, operando em um contexto competitivo.

### **3.3. Formação do Consórcio**

A Eletrosul, por ser atual detentora da concessão para construção e exploração da Usina Hidrelétrica Machadinho, lançou em março de 1996 a licitação para seleção de empresas parceiras com objetivo de concluir o empreendimento, uma vez que não possui recursos necessários para a sua implementação, onde LEWIS (1992), ressalta que a aliança é o melhor caminho para superar as dificuldades.

A estratégia para a construção do empreendimento foi definida pela Eletrosul, a qual utilizou a aliança do tipo consórcio em função do porte do projeto, bem como as regras para a participação das empresas na licitação. Cabe ressaltar que o processo licitatório estabeleceu que a participação das empresas de capital privado não poderia ser inferior a 1/3 (um terço) do total do empreendimento.

Em razão da Eletrosul ser uma empresa estatal o processo de seleção de empresas parceiras, para a formação de consórcio, deu-se por licitação, na modalidade de concorrência pública.

O processo licitatório descreve todas as regras para a participação das empresas e etapas para a implementação, operação comercial, transferência da concessão e prazo de duração da aliança que serão reafirmadas no contrato de constituição do consórcio.

A idéia ora apresentada para a aliança estratégica, através da formação de um consórcio, concorda com a definição dada por PORTER (1989) onde os acordos entre as empresas são de longo prazo ficando aquém da fusão e com LEWIS (1992), em que empresas têm objetivos e culturas diferentes e são independentes.

Passados os tramites legais, e com a escolha da proposta vencedora, em 15/01/97 foi assinado o contrato de constituição do “Consórcio Machadinho”, responsável pela implantação e exploração do empreendimento, entre a Eletrosul e o “Grupo de Empresas Associadas de Machadinho – GEAM”, formado por sete empresas privadas das áreas de alumínio, cimento, construção e telecomunicação e quatro concessionárias públicas de geração e distribuição de energia elétrica.

Embora a participação da Eletrosul seja de 16,94%, conforme Tabela nº02, ela é líder do consórcio, obedecendo o disposto no Artigo 21 da Lei Federal nº9.074, de 07/07/95, cabendo a cada consorciado a parcela de energia correspondente a seu investimento total no empreendimento. A forma de participação dos proponentes fez-se por aporte de bens e serviços necessários à conclusão do projeto.

A definição da empresa líder deu-se por imposição da Lei citada acima, destacando que a Eletrosul tem competência e experiência para dirigir o empreendimento. Essa imposição não invalida o pensamento de LEWIS (1992), onde ele destaca que nas associações de empresas na forma de alianças por consórcio é escolhido um dos participantes para operar o empreendimento em benefício do grupo.

Tabela nº02

**Empresas participantes do Consórcio Machadinho e respectivas quotas de participação**

<b>Empresas</b>	<b>Quotas de Participação (%)</b>
<b>Empresas do Setor de Energia Elétrica</b>	
Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. – ELETROSUL	16,9400
Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – CELESC	12,1577
Companhia Estadual de Energia Elétrica – CEEE	4,8578
Companhia Paranaense de Energia – COPEL	4,3191
Departamento Municipal de Eletricidade – DME	2,4004
<b>Empresas do Setor de Alumínio</b>	
Alcoa Alumínio S.A.	19,7228
Companhia Brasileira de Alumínio S.A. – CBA	9,0373
Valesul Alumínio S.A.	7,2845
<b>Empresas do Setor de Cimento</b>	
S.A. Indústrias Votorantim	7,8776
Companhia de Cimento Portland Rio Branco	7,8776
<b>Empresas do Setor de Construção</b>	
Camargo Corrêa Industrial S.A.	4,6347
Inepar S.A. Indústria e Construções	2,8905

Fonte: Contrato de Concessão nº009/97 – UHE Machadinho.

### 3.3.1. Contrato de Concessão

O contrato tem como objeto disciplinar o uso compartilhado da concessão outorgada pelo Decreto nº86.817, de 05/02/82, prorrogada pelo Decreto s/n, de 15/01/97, e estabelece as condições para o aproveitamento,

para fins de produção de energia elétrica pelas consorciadas, do potencial hidráulico do empreendimento.

A Usina Hidrelétrica Mchadinho será regida pelo “Código de Águas”, (que é composto pelo Decreto nº24.643, de 10/07/34, com as alterações introduzidas pelos decretos nº852, de 11/11/38, nº3.763, de 25/10/41, e legislação complementar) pelo seu regulamento aprovado pelo Decreto nº41.019, de 26/02/57, pelas Leis nº8.987, de 13/02/95, e nº9.074, de 07/07/95, pelos Decretos nº86.817, de 05/01/82, nº1.717, de 25/11/95, nº2.003, de 10/09/96, e s/nº, de 15/01/97, pelas normas complementares expedidas pelo “Poder Concedente” e, ainda, pelas condições estabelecidas nas Cláusulas de Contrato de Concessão nº009/97, de 15/07/97.

### **3.4. Capital Público-Privado**

A viabilização de investimentos na geração de energia elétrica constitui um grande desafio perante as empresas do setor elétrico. Com a necessidade de investimento e a desregulamentação do setor há uma união de esforços entre as empresas públicas e privadas com a intenção de atender os interesses das partes.

Do ponto de vista das empresas públicas, a partir da constatação do já citado esgotamento do modelo de financiamento até então vigente, surge o interesse de contar com capitais privados. Já as empresas privadas, visando novas alternativas de investimento no setor produtivo, cresce o interesse de buscar novos espaços e segmentos para a alocação de seus capitais. Segundo LEWIS (1992), a necessidade mútua dos parceiros ajudam nas soluções de problemas e interesses das empresas com a definição do alcance da parceria.

No plano estratégico do uso de capital ficou definido, segundo o Contrato de Constituição de Consórcio Machadinho nº 20165004, que a Eletrosul exime-se da responsabilidade de aporte de recursos necessários ao cumprimento do cronograma geral de implantação do empreendimento ficando a responsabilidade por conta das demais consorciadas.

Numa visão global, a participação pública no empreendimento representa 40,675%, enquanto a participação privada corresponde a 59,325% do total do empreendimento.

O fato é que a iniciativa privada tem procurado investir em associação com o setor público, buscando viabilizar a utilização de recursos privados, locais e externos, à luz dos interesses públicos. A participação de capitais privados em empreendimentos públicos não constitui uma novidade e surge até como uma forma alternativa de privatização.

### **3.5. Vantagem Competitiva da Aliança**

A aliança entre empresas públicas e privadas, para o desenvolvimento de projetos, pode criar e sustentar uma vantagem competitiva em sua indústria de modo que ela possa implementar estratégias que venham a responder e tentar modelar o ambiente em que compete.

Para melhor entender como obter vantagem competitiva temos que definir o termo estratégia competitiva, que segundo PORTER (1989), “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência”. Essa visa uma posição lucrativa e sustentável na indústria.

A relação entre as empresas é influenciada pelas suas estratégias competitivas. Uma empresa não faz um acordo com outra empresa senão para aumentar a sua eficiência.



Para a Eletrosul a construção da Usina Hidrelétrica Machadinho representa um aumento do seu parque gerador de energia elétrica, proporcionando maior oferta do seu produto, e uma desverticalização da sua cadeia produtiva, na medida que repassa o ônus da construção do empreendimento para as demais empresas participantes do consórcio.

A vantagem competitiva da aliança estratégica para a Eletrosul é significativa, uma vez que essa fortalece sua posição no mercado de geração de energia elétrica, permitindo-lhe o aumento da sua capacidade de produção.

### **3.5.1. Acesso a Mercados**

A melhor cobertura do mercado é uma das formas pelas quais as alianças podem ampliar o alcance da empresa. O parceiro certo dá a opção do acesso a segmentos do mercado difíceis de serem atingidos.

A falta de investimento em geração e distribuição de energia elétrica afeta a competitividade das indústrias. O acesso a mercados através da integração patrimonial com geradoras de energia elétrica busca dar às indústrias uma sustentação competitiva, promovendo um elo de ligação na cadeia produtiva.

A entrada em operação da Usina Hidrelétrica Machadinho representa para as indústrias de cimento e alumínio, descritas na Tabela nº02, a segurança no fornecimento de energia elétrica em possíveis períodos de escassez.

A ampla cooperação pode melhorar sua posição em relação às indústrias concorrentes possibilitando a permanência ou entrada em situação confortável no mercado diluindo os custos do risco de entrar isoladamente.

A criação de vínculos com as organizações que dispõem das competências é vital para o crescimento da empresa, permitindo uma reação mais rápida perante as necessidades do mercado e tornando-as mais competitivas através do aperfeiçoamento de produtos e processos.

### **3.6. Integração da Cadeia Produtiva**

A idéia de integração da cadeia produtiva, aqui é vista como forma de desenvolver projetos conjuntos que levam as empresas a novas formas de articulação entre o conjunto de agentes econômicos atuantes na cadeia produtiva abrindo espaço para relações intersetoriais, articulando empresas, fornecedores e clientes, criando condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade de todos os agentes envolvidos.

Para a Eletrosul a formação da aliança estratégica, do tipo consórcio, foi realizada devido à falta de recursos para a implementação do empreendimento, o que representou uma desintegração da cadeia produtiva do empreendimento em questão, uma vez que todo o processo de construção e geração de energia dos empreendimentos anteriores eram realizados internamente.

Assim a análise de integração da cadeia produtiva, aqui proposta, é direcionada para as demais empresas participantes do consórcio descritas na Tabela nº02.

A integração da cadeia produtiva, tanto para trás ou para frente, pode levar à redução de custos dos agentes envolvidos, no entanto há a necessidade de uma avaliação dos seus benefícios, levando em consideração a vantagem competitiva das empresas.

A aliança entre empresas propicia uma redução das incertezas e acelera o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos na medida em que

se conjuguem recursos e especializações em torno de projetos pré-comerciais.

A crescente demanda por energia elétrica desperta insegurança para as indústrias no futuro, fazendo-as procurarem meios para garantirem suas necessidades, enquanto insumo básico, ou acréscimo a sua capacidade instalada de produção e garantias de retorno do investimento, enquanto produto final.

A forma como as empresas desenvolvem suas atividades determinam sua vantagem competitiva. A cadeia de valores é uma forma eficiente de analisar as atividades das empresas e é definida por PORTER (1989) como sendo “a reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu projeto”.

A interação das atividades de valor da indústria, onde a cadeia de valor é tratada como um sistema de atividades interdependentes, levaram à formação da aliança estratégica, do tipo consórcio, para a construção e exploração da Usina Hidrelétrica Machadinho.

As atividades de valor necessitam de insumos para a sua execução. A empresa opta por integrar-se com o intuito de reduzir custos com a aquisição de determinados insumos necessários ao seu processo produtivo.

### **3.6.1.Estratégia de Integração Vertical**

O desempenho de funções por uma determinada organização poderiam ser executadas por um consórcio de entidades econômicas independentes, cada uma das quais contratada por um coordenador central. No entanto pode ser vantajoso executar internamente parte ou todo o processo produtivo, em vez de contratar uma série de entidades independentes.

Integração vertical, de acordo com PORTER (1996), “é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa”.

Para descobrir a extensão estratégica da integração vertical é necessário observar os benefícios econômicos advindos dessa, através da opção da integração parcial ou total. No entanto, para PORTER (1996), uma outra maneira de obter benefícios sem comprometer todos os recursos é o uso da “quase-integração”. A integração vertical é um meio da empresa reduzir a incerteza da oferta e da procura, protegendo a empresa contra flutuações nos preços, substituindo transações no mercado por transações internas.

Na visão de PORTER (1996), quase-integração é “o uso de débito ou investimento em patrimônio líquido e de outros meios para criar alianças entre empresas relacionadas verticalmente sem título de propriedade total”. A decisão da integração vertical leva em consideração a importância estratégica dos custos e benefícios que influenciam a organização.

Embora a estratégia de integração vertical esteja direcionada para a utilização de determinados processos da cadeia produtiva dentro das fronteiras da empresa, PORTER (1996) levanta outra alternativa através da “quase-integração”, justificando a integração fora das fronteiras da empresa.

A idéia de integração vertical, a ser analisada, agrupa as empresas participantes do consórcio em seus respectivos setores industriais. O agrupamento faz-se necessário para um melhor entendimento da integração realizada entre a Eletrosul e as demais consorciadas:

### 1. Empresas do setor de energia elétrica

- . Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – CELESC
- . Companhia Estadual de Energia Elétrica – CEEE
- . Companhia Paranaense de Energia – COPEL
- . Departamento Municipal de Eletricidade – DME

As empresas descritas acima estão entrando na aliança como forma de reforçar sua posição na indústria através da integração para trás.

### 2. Empresas dos setores de alumínio e cimento

Alcoa Alumínio S.A.

Companhia Brasileira de Alumínio S.A. – CBA

Valesul Alumínio S.A.

S.A. Indústrias Votorantim

Companhia de Cimento Portland Rio Branco

A quase-integração aqui realizada representa também uma integração para trás, com o intuito de garantir para as empresas acima um insumo básico no seu processo produtivo.

### 3. Empresas dos setor de construção

Camargo Corrêa Industrial S.A.

Inepar S.A. Indústria e Construções

No que diz respeito as empresas do setor de construção, estas utilizam a aliança estratégica como forma de integração para frente no seu processo de produção, ofertando serviços e materiais para a construção do em-

preendimento. Cabe ressaltar que a energia elétrica não é um insumo no processo produtivo destas empresas, deixando transparecer que a estratégia dessa indústria relacionada ao empreendimento é de diversificação da indústria na busca de oportunidades de negócios fora do âmbito de suas atividades normais.

A identificação de interesses dos compradores e vendedores facilita o arranjo para a quase-integração, eliminando a necessidade de investimento total ou parcial internamente.

O produto da integração deve passar nas unidades integradas a preços de transferência que reflitam os preços de mercado. De acordo com PORTER (1996) “a garantia de oferta e de demanda não deve ser contemplada como uma proteção completa contra os altos e baixos do mercado, mas antes como uma redução da incerteza em relação a seus efeitos sobre a empresa”.

## 4. Considerações Finais e Conclusões

A reorganização institucional, voltada entre outros objetivos à ampliação da participação privada, mediante parcerias e contratos de concessão, constitui desafio a ser vencido na reestruturação do setor elétrico.

O desenvolvimento competitivo exige parceria entre o capital público e o privado para o melhoramento do setor produtivo. A regulamentação e a implementação de mecanismos institucionalizados de coordenação são os principais canais para estimular os comportamentos inovadores e articular as iniciativas dos agentes privados. Através destes canais, o setor público sinaliza as estratégias, prioridades e metas para o desenvolvimento competitivo da indústria. Os agentes privados devem participar ativamente no processo que leva à definição dos objetivos e formular suas estratégias individuais no contexto de iniciativas coletivas consistentes.

É importante frisar que o novo estilo de regulação e de fomento destinado ao setor público deve apoiar-se muito mais na indução sistêmica de comportamento, através de regras e incentivos impessoais, associados a requisitos de desempenho, onde a parceria deve se sobrepor à imposição de regras e normas.

A promoção da concorrência tem papel estratégico junto a políticas regulatórias destinadas a estimular a competitividade. Na etapa atual, marcada por maior margem de iniciativa para os agentes privados, é particularmente importante contar com instrumentos legais bem definidos e com capacidade de implementação de forma a fortalecer a concorrência e proteger o consumidor contra condutas abusivas.

Projetos cooperativos constituem uma forma de capacitação tecnológica compartilhada envolvendo empresas de diversos interesses estratégicos.

Sob o critério geral, o processo de aliança estratégica envolvendo a Eletrosul na construção de geradoras de energia elétrica deve contribuir para alavancar novos investimentos e auxiliar o desempenho competitivo entre os parceiros.

O planejamento de longo prazo é instrumento essencial para orientar a coordenação das iniciativas dos setores público e privado. O objetivo não deve ser o de transformar as estruturas das empresas da noite para o dia e sim o de caminhar por etapas, iniciando-se pela captura das sinergias mais distintas e evidentes dentro das suas possibilidades financeiras concretas.

O critério básico para o ingresso numa aliança deve ser a avaliação comparativa dos custos e benefícios da parceria pretendida considerando outras opções, como os ganhos intangíveis.

A análise de alguns aspectos relacionados com o fenômeno da aliança estratégica, neste trabalho, aponta para algumas conclusões ao mesmo tempo que revela um outro elenco de questões merecedoras de maior aprofundamento e reflexão.

Inicialmente cabe destacar que as alianças estratégicas encontram-se em estágio ainda incipiente no Brasil. Contudo, algumas tendências já podem ser percebidas com maior evidência. Dentre elas pode-se destacar:

1. as empresas optam por aliança como forma de fortalecer seu processo de produção;
2. outra tendência marcante do processo de aliança refere-se à significativa visão de longo prazo dos vários interesses envolvidos;
3. a aliança estratégica pode representar grandes benefícios que de outra maneira, de forma isolada, não poderiam ser alcançados.

No caso específico da Eletrosul, a crescente restrição de ordem financeira levou à formação da aliança para a construção da Usina Hidrelé-



trica Machadinho, permitindo o desenvolvimento de um modelo alternativo para o financiamento da expansão da capacidade instalada de geração de energia elétrica, ao mesmo tempo preservou a sua participação no negócio, de forma a garantir a qualidade no suprimento de energia a medida que o consumo cresça.

Paralelamente, possibilitou preservar seu corpo técnico, envolvendo-o nas atividades vinculadas à construção da usina, e posteriormente sua participação integral na fase de operação e manutenção, resguardando seus interesses empresariais.

Com relação às empresas de construção que participam da aliança conclui-se que o envolvimento destas está relacionado com a integração vertical do seu processo produtivo ou à diversificação da indústria. Já as demais empresas pode-se afirmar que estas estão participando da aliança como forma de garantir um importante insumo básico na sua cadeia produtiva.

Recomenda-se que as alianças estratégicas sejam usadas, não só no setor elétrico mas em qualquer outro setor, como fator e instrumento de desenvolvimento competitivo, de modo a articular investimentos nas indústrias, e não apenas como forma de privatização indireta das atividades do Estado.

Finalmente embora sendo uma solução satisfatória para a viabilização do projeto, a aliança estratégica realizada pela Eletrosul não significa elemento suficiente para concluir que serão realizadas outras alianças como efetivo estímulo à competição setorial.

## 5. Referências Bibliográficas

BRASIL. Decreto-lei nº 8987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília. 1995.

\_\_\_\_\_. Decreto-lei nº 9074, de 07 de julho de 1995. Estabelece normas para outorga e prorrogação das concessões e permissões da prestação de serviços públicos. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília.

CASTANHEIRA, Joaquim. **Como saber quem merece o ouro**. Revista Exame, São Paulo, ano 27, M.12, p. 94-97, 07 jun. 1995.

ELETROBRÁS. **Plano decenal de expansão 1998/2007**. Rio de Janeiro, 1998.

ELETROSUL. **Boletim estatístico 1970-1996**. Florianópolis, 1997.

ELETROSUL. Eletrosul compartilha a concessão de Machadinho com a iniciativa privada. **Jornal da Eletrosul**. Florianópolis, set. 1997. p. 5.

GASPARINI, Susy. Risco de blecaute no fim do ano já preocupa. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 25 set. 1997. Caderno A, p. 9.

LEWIS, Jordan. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. Tradução por Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo : Pioneira, 1992.

LORANGE, Peter, ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. Tradução por Ailton Bomfim Brandão. São Paulo : Atlas, 1996.

LYNCH, Robert Porter. **Alianças de negócios** : uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas. Tradução por Cecília Camargo Bartalotti. São Paulo : Makron Books, 1994.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva** : técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. 5 ed. Rio de Janeiro : Campos, 1996.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro : Campos, 1989.

YOSHINO, Michael Y., RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. Tradução por José Eduardo Ribeiro Moretzsohn. São Paulo : Makron Books, 1996.