

7

Considerações Finais

O presente estudo de caso teve como principal objetivo analisar o processo de internacionalização realizado pela Pipeway Engenharia ao longo dos anos, visando assim, auxiliar no entendimento de seu processo e identificar, sob a ótica das teorias apresentadas, como este processo se desenvolveu e, ajudou a Pipeway a se posicionar de forma mais planejada e racional no mercado internacional.

Para que este estudo fosse possível, utilizaram-se informações de seus sócios proprietários e de seu gerente de operações (através de entrevistas), além de dados do mercado e da própria empresa, verificando-se ao longo dos anos (segundo uma seqüência cronológica) características em comum com as diversas teorias econômicas e comportamentais ora em estudo.

Durante este processo percebeu-se que várias etapas foram sendo desenvolvidas e cumpridas, seja de uma forma planejada e racional ou não. Pode-se dizer ainda que estas etapas seguiram em certos momentos os padrões previstos pelas Teorias Econômicas e, em outros, as Teorias Comportamentais, mas que o fator tecnológico sempre foi à tônica da empresa, ou seja, a vantagem de propriedade expressa pelo Paradigma Eclético de Dunning (1988) sempre esteve como uma das principais forças motoras da empresa em seu processo de internacionalização.

A forma gradual e seqüencial de inserção nos mercados internacionais também ajuda a entender o quanto a Escola de Uppsala contribui para a compreensão deste estudo de caso, pois o que se percebe é que a Pipeway seguiu esse padrão, tendo optado em muitos casos por iniciar suas operações em países de menor distância psíquica, conhecendo e aprendendo sobre estes mercados e, só depois, partindo para países de maior distância psíquica com maiores investimentos e planejamento.

Analisando uma a uma as quatro etapas cronológicas descritas durante o processo de internacionalização da Pipeway pode-se concluir a princípio que:

Os primeiros anos de funcionamento da Pipeway foram marcados pelo desafio tecnológico de desenvolver e implementar uma nova ferramenta de inspeção para o mercado brasileiro e, assim, o ponto de partida da empresa não foi o mercado externo em um primeiro momento.

Vencido o desafio da tecnologia, esta passa a ser a grande vantagem da empresa frente aos seus concorrentes, ou seja, a vantagem de propriedade (tecnologia) do Paradigma Eclético de Dunning (1988) apresenta-se como primeira característica no início da internacionalização da Pipeway.

Este processo de internacionalização também é marcado pelo pouco planejamento, racionalidade e objetivos claros, pois apesar de todos os seus sócios acreditarem que este mercado era altamente internacionalizado e que eles não sobreviveriam somente no mercado brasileiro as suas primeiras investidas foram realizadas de forma reativa e quase amadoras, ou seja, não houve a prospecção de clientes no exterior, sendo a Pipeway acionada somente pela rede de relacionamentos de terceiros.

Esta falta de pró-atividade inicial, no entanto, não impediu que a Pipeway iniciasse o seu processo de internacionalização em pouco tempo. E com a tecnologia dominada e testada a Pipeway foi gradativamente (Escola de Uppsala); contrato após contrato, se inserindo no mercado argentino através da rede de relacionamento de seus clientes para posteriormente montar a sua própria rede de relacionamentos.

Sendo assim, acredita-se que o processo inicial de internacionalização da Pipeway possa ser caracterizado por três pilares iniciais: a rede de relacionamentos de seus clientes; a sua vantagem de propriedade (tecnologia) e uma forma gradual e reativa de entrada para com os primeiros contratos.

No que se refere à evolução do processo de internacionalização da Pipeway ao longo dos anos pode-se dizer que esta evolução foi calçada ainda no fator tecnológico (vantagem de propriedade) como desde o início se caracterizava, porém com a conquista de novos contratos no exterior dois novos fatores se tornaram mais evidentes: o controle da tecnologia no Brasil, ou seja, a internalização do conhecimento na matriz e a possível expansão para o exterior

através da criação de uma subsidiária (fator localização). Estas foram duas outras características percebidas no processo de internacionalização da Pipeway e que dizem respeito ao Paradigma Eclético de Dunning (1988).

Sobre o fator internalização pode-se dizer que a Pipeway se preocupou em deter a tecnologia de desenvolvimento dos equipamentos e da análise das inspeções no Brasil, evitando assim, a disseminação de seu conhecimento para a concorrência no exterior. Já em relação ao fator localização este está diretamente voltado aos menores custos de operação na Argentina devido à gradativa conquista de novos contratos neste mercado, que, é um mercado muito maior do que o brasileiro.

Pode-se dizer então que o desenvolvimento do processo de internacionalização da Pipeway apesar de fortemente apoiado na tecnologia começa a apresentar um viés para o fator localização, pois a internalização, neste momento, está caminhando de “mãos dadas” com a vantagem de propriedade.

Além disso, com a experiência adquirida no mercado argentino (através da abertura de sua subsidiária) e através de um contrato fechado com o mercado colombiano (através de sua rede de relacionamentos) percebe-se que a Pipeway começou a acreditar que o mercado latino-americano não era tão complicado como havia imaginado até então e, assim, novos contratos foram sendo fechados gradativamente pela América Latina e novos países foram sendo conhecidos (Escola de Uppsala) seja através de sua rede de representantes ou pela rede de terceiros (Teoria das Redes).

A conclusão que se pode chegar nesta fase é que a empresa tem a capacidade de aprender com o passar dos anos (Escola de Uppsala), pois se anteriormente a Pipeway entrava em um mercado com poucos recursos e sem planejamento (ex.: Argentina), gradativamente a empresa começou a investir cada vez mais recursos em outros mercados (ex.: Colômbia) e, diminuindo assim, a distância psíquica ao longo dos anos.

Também foi percebido e, conclui-se assim, que foi através da experiência advinda da utilização da rede de contatos de terceiros, que a sua própria rede de contatos foi ampliada e formada e, o que antes era uma forma reativa de agir para

com o mercado começou a tornar-se uma forma mais pró-ativa, ou seja, a Pipeway começou a prospectar clientes no exterior e a se planejar melhor para isto.

O processo atual de internacionalização da Pipeway Engenharia está muito focado na subsidiária norte-americana (Pipeway International). Se por um lado os fatores: vantagem de propriedade e internalização do Paradigma Eclético de Dunning (1988) ainda caminham juntos, o fator localização começa a apresentar neste momento uma forte predominância dentro do quadro societário da empresa e, inclusive com a possibilidade de transferência de parte da produção de ferramentas para os Estados Unidos, devido aos custos reduzidos, à menor burocracia e à dinâmica daquele mercado.

O que também se percebe neste momento é que se por um lado a empresa ainda utiliza o modo de entrada gradual e seqüencial da Escola de Uppsala para os mercados onde pretende atuar (através de seus representantes), por outro; com a chegada do sócio americano e a fundação da Pipeway International, os fatores econômicos começam a se tornar preponderantes dentro da empresa, ou seja, o “mundo” passa a ser uma fonte de oportunidades e de receitas.

A Pipeway, por meio de seu sócio americano, ampliou fortemente a sua rede de relacionamentos e de conhecimento dos mercados e, com isto, pressupõe-se que diminua as distâncias que a prendem ao mercado das Américas e, conquistando assim, novos mercados pelo mundo.

Uma outra percepção em relação à atual situação da Pipeway diz respeito às suas subsidiárias, pois apesar de possuir 2 (duas) subsidiárias, a matriz não prevê um inter-relacionamento entre elas, bem como, de suas redes de relacionamento. Esta é uma característica centralizadora de seus sócios, muito influenciados ainda pela questão tecnológica, pois desde o início estes acreditavam que uma vez controlando a tecnologia controlariam todas as decisões da empresa.

Este talvez seja um ponto fraco dentro da estrutura da Pipeway, pois devido à sua incipiência no mercado internacional (duas subsidiárias somente) ainda não foi gerado conhecimento suficiente que possa ser disseminado entre elas e a matriz, o que no futuro pode inviabilizar a crescimento da própria

empresa, pois a troca de informações e conhecimento é essencial para o desenvolvimento e crescimento das empresas.

O futuro do processo de internacionalização da Pipeway está muito voltado para o próprio desenvolvimento da subsidiária norte-americana como já havia sido dito no item 6.2.4..

No desenvolvimento desta subsidiária as vantagens de propriedade e internalização poderão estar ameaçadas, pois apesar de seus sócios diretores desejarem que estas permaneçam com a matriz no Brasil, é sabido que o conhecimento se dissemina muito rapidamente e nada garante que o atual sócio americano não resolva por ele mesmo abrir sua própria empresa.

Sócio Presidente: “Preço... no dia seguinte teu concorrente te acompanha. Tecnologia, em 1 (um) ou 2 (dois) anos ele te acompanha..”

Contudo, o que se percebe entre os sócios brasileiros, é o desejo de que esta subsidiária se torne no futuro uma subsidiária focal, ou seja, que a mesma seja responsável pela elaboração de sua própria estratégia e inserção nos mercados mundiais (Teoria das Subsidiárias). E para que isto ocorresse, a escolha do sócio americano foi essencial, tendo sido baseada principalmente no seu papel empreendedor, na sua rede de relacionamentos e no seu conhecimento de mercado, sendo esta a tônica para a expansão da empresa no mercado mundial para os próximos anos.

Esta posição, porém, apresenta uma dualidade, pois se por um lado amplia-se o mercado de atuação da Pipeway através de uma nova subsidiária, por outro, transfere-se a responsabilidade na obtenção de novos clientes para terceiros, no caso, o sócio americano e, sendo assim, a empresa pode no futuro não desenvolver a sua própria rede de relacionamentos ocasionando então possíveis reduções de contratos.

O que se percebe também dentro da empresa é que o papel centralizador das decisões no Brasil ainda continuará por muito tempo, seja através da manutenção das análises dos relatórios no Brasil ou mesmo através do contínuo desenvolvimento tecnológico nos centros de pesquisa nacionais. Assim, o inter-

relacionamento entre as subsidiárias e a disseminação do conhecimento entre elas continuará sendo deixada em segundo plano, sendo qualquer transferência de conhecimento repassado da matriz para as subsidiárias como vem ocorrendo até então.

Concluindo-se a visão sobre o futuro do processo de internacionalização da Pipeway, acredita-se que nos próximos anos o desenvolvimento da subsidiária norte-americana torne-se maior do que o próprio desenvolvimento da matriz brasileira, dadas as condições de mercado muito mais favoráveis do mercado americano em relação aos demais mercados da América Latina.

Esta subsidiária passaria então a iniciar o seu próprio processo de internacionalização (Teoria das Subsidiárias) com suas próprias características, porém de uma forma muito mais planejada e racional do que a vivida por sua matriz no início de suas operações.

Por fim, acredita-se que o gradualismo da Teoria da Escola de Uppsala continuará existindo somente para pequenos mercados (contratos) e que dentre as teorias comportamentais a que mais se aplicará no futuro será a Teoria das Redes de Subsidiárias, dado o futuro fortalecimento da subsidiária norte-americana.

Já pela parte das Teorias Econômicas, no futuro prevê-se a transferência de produção de algumas ferramentas para os Estados Unidos (menores custos e burocracia) e, a continuidade da influência dos fatores de vantagem do Paradigma Eclético de Dunning (1988) com um crescente conflito entre as vantagens de propriedade e internalização frente às de localização.

Sob a ótica do fenômeno “*Born Global*” é possível admitir que a Pipeway Engenharia apesar de incluída nos estudos de outras teorias também possa ser chamada de uma empresa “*Born Global*”, visto que, das características que definem uma empresa pertencente a este grupo somente uma não condiz com o estado atual de desenvolvimento internacional da Pipeway (tabela 13), pois a Pipeway ainda se mantém muito restrita ao mercado das Américas e, com isto, não apresenta um aspecto global em suas operações.

Tabela 13 – Característica de uma “*Born Global*” - Avaliação

| Enquadra-se nas características de uma “<i>Born Global</i>” segundo a teoria em estudo? | Sim | Não |
|--|------------|------------|
| 1) Data de fundação | X | |
| 2) Início das atividades internacionais | X | |
| 3) Relevância das atividades internacionais | X | |
| 4) Modo de entrada | X | |
| 5) Escopo das atividades internacionais | X | |
| 6) Abrangência Geográfica | | X |
| 7) Dispersão geográfica dos clientes no mercado doméstico | X | |
| 8) Porte | X | |
| 9) Concentração | X | |

Fonte: Elaboração Própria

Este fato pode ser explicado, de forma superficial, tanto pela demanda atual do mercado das Américas e, a conseqüente falta de escala de produção para poder supri-los, quanto pela distância psíquica (neste caso fuso horários e culturas diversas) e falta de equipes prontas que possam atuar na Europa, Ásia, Oceania e África.

Entretanto, com a introdução da subsidiária norte-americana espera-se que estas dificuldades sejam superadas, pois com a rede de relacionamentos do sócio americano e o seu conhecimento destes mercados os riscos seriam reduzidos e possíveis contratos poderiam auto-financiar as operações nestas regiões e, assim, tornar a Pipeway cada vez mais internacional e, uma empresa efetivamente Global.

Para os outros itens que poderiam caracterizar (de forma empírica) a Pipeway segundo o fenômeno “*Born Global*” e estipulados neste estudo sobre a descrição motivações estratégicas, pode-se concluir que a Pipeway apresenta fatores favoráveis e não favoráveis para sua maior internacionalização, a saber:

Não favoráveis.

- Historicamente o financiamento da empresa não passa por fontes externas de financiamento e, com isto, é pouco provável que a Pipeway se capitalize para ganhar escala internacional baseada nesta fonte de recursos e, o que pode retardar um pouco suas operações no exterior.
- Devido à incipiência de suas subsidiárias ainda não há um conhecimento interno que possa ser trocado entre as mesmas, ou seja, tudo ainda é centralizado na matriz e isto pode ocasionar uma visão distorcida sobre determinados mercados.

Favoráveis

- A Pipeway mantém-se atualizada com as novas tecnologias e processos em estudo pelo mundo, sendo assim, considera-se esta empresa tecnologicamente atualizada em relação aos seus concorrentes mundiais.
- Apesar de grande parte das ferramentas disponíveis da Pipeway localizarem-se no Brasil, acredita-se que a divisão de áreas de atuação entre as subsidiárias favoreça o não aparecimento de sobreposição de mercados e, com isto, as subsidiárias podem se preocupar somente com a obtenção de novos contratos pelo mundo, cada uma em seu mercado.
- A empresa mantém-se atualizada em relação aos mercados em que pretende atuar; suas regras, expansões de redes, concorrentes etc., podendo-se considerar assim; a Pipeway, uma empresa atenta às oportunidades do mercado internacional.

- O estabelecimento da subsidiária norte-americana (Pipeway International), ajudará a Pipeway a realizar uma maior inserção no mercado mundial, dado o conhecimento e a expertise do sócio americano sobre outros mercados e pela inclusão de sua rede de relacionamentos na rede de relacionamentos da Pipeway no Brasil.

7.1.

Sugestões

Como sugestão para futuras pesquisas sobre o assunto “*Born Global*”, pode-se propor um aprofundamento das análises sobre as características que compõem as empresas pertencentes a este grupo. Com isto, seria possível elaborar novas características que permitam construir um método empírico capaz de descrever e analisar este fenômeno de forma mais clara.

Sugere-se também a adaptação deste método de pesquisa para ser utilizada em outras indústrias, além da indústria do petróleo. E acredita-se que se possa realizar esta pesquisa dentro de poucos anos, quando a Pipeway provavelmente estará com o seu processo de internacionalização mais consolidado, tendo se adaptado as transformações por ora implantadas e também por possíveis mudanças no mercado e, assim, confirmar ou não o desenvolvimento da subsidiária norte-americana e da própria empresa.

Neste sentido, seria interessante também analisar novos fatos e teorias em vigor a fim de validar uma possível nova classificação para esta empresa.