

6

RESULTADOS

Para uma maior clareza na apresentação de resultados, este capítulo foi dividido em duas partes. Em primeiro lugar, foi feita uma descrição do processo de Internacionalização da Pipeway, baseada nas entrevistas realizadas com os dirigentes da empresa. Em seguida, procedeu-se à análise do processo de internacionalização da organização à luz das teorias estudadas e apresentadas no referencial teórico do estudo. Nas duas partes, foi utilizada a ordem cronológica estipulada no item 4.2. deste estudo, visando facilitar a apresentação e o entendimento dos achados da pesquisa.

6.1.

O Processo de Internacionalização da Pipeway baseado nas entrevistas com seus dirigentes

Neste item será feita uma descrição do processo de internacionalização da Pipeway Engenharia baseado nas entrevistas prestadas por três de seus sócios diretores e um gerente de operações.

6.1.1.

O início do processo de internacionalização

Basicamente a Pipeway “nasceu” focada no desenvolvimento tecnológico, por meio do processo de transferência da tecnologia do PIG Geométrico, realizado através da licença de uso estabelecida com os cedentes: Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello (CENPES) e Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e, sendo em um primeiro momento, quase que exclusivamente direcionada para o mercado brasileiro.

Com esta licença de uso e o papel empreendedor de um de seus fundadores a empresa começou então a tomar forma, pois este líder vislumbrou a oportunidade por uma demanda comercial para utilização desta tecnologia em serviços de manutenção de gasodutos e oleodutos no Brasil e no exterior e, com isto, aglutinou a entrada de outros sócios no empreendimento e obteve os recursos necessários para a montagem da empresa, proporcionando assim, a construção do seu primeiro equipamento de inspeção.

O que se verificou então neste início de estruturação da empresa foi a necessidade de se provar a funcionalidade do equipamento licenciado, já que o mesmo teria que ser desenvolvido e testado e, também a necessidade de se operacionalizar a empresa primeiramente no mercado brasileiro.

Sócio Presidente: “... tinha demanda, tínhamos a tecnologia cada vez mais madura que atendia essa demanda.” (...) “Então a visão da Pipeway como empresa foi crescendo junto com ela, mas em um primeiro momento a gente não estava imaginando sair do Brasil.”

Sócio Diretor (1): “A empresa nasceu capitalizada no conhecimento tecnológico e intelectual de seus participantes e não em valores monetários...”

Gerente de Operações: “Olha, na minha visão a gente estava desenvolvendo uma tecnologia para operar o duto do lado de casa, ou seja, ia fazer uma operação em São Paulo, uma na Bahia, em suma, ia operar aqui.”

Percebeu-se também que desde o início da fundação da Pipeway as empresas participantes deste mercado já eram internacionais por natureza; poucas e importantes, porém grandes, mas em sua grande maioria internacionais e, sendo assim, a premissa básica durante a fundação da Pipeway era a de que a internacionalização seria um caminho natural a ser seguido apesar do pensamento inicial de se manter no Brasil.

Sócio Diretor (1): “Mas desde o início a gente sabia que estava trabalhando em um mercado muito internacionalizado. Sabia que não iríamos ficar somente no Brasil e fazendo só isso.”

Durante o processo de elaboração do Plano de Negócios da empresa definiu-se então as seguintes bases: inserção no mercado internacional, inicialmente na América Latina devido à distância psíquica menor com o Brasil;

necessidade de outras ferramentas de inspeção e não somente a de geometria e, o preço a ser cobrado pelo serviço deveria ser menor do que o que estava sendo utilizado pela concorrência, já que a empresa segundo Porter (1998) era uma ‘Nova Entrante’ neste mercado.

Em relação à distância psíquica menor descrita anteriormente, pode-se dizer que para os sócios da Pipeway a cultura latino-americana e suas dificuldades eram muito mais parecidas com a brasileira do que as que poderiam ser representadas por outras regiões do mundo.

Sócio Diretor (1): “A América Latina foi escolhida primeiro por estar mais perto. A gente tinha mais facilidade de contato e porque nos sentíamos como se estivéssemos um pouco mais perto de casa... Eu sei que na Bolívia a cultura é diferente, a interação com as pessoas é diferente, mas mesmo assim a gente entende melhor a dinâmica da América Latina do que se fosse se aventurar em algo mais distante, por exemplo, a África ou a Europa.”

O preço alto da concorrência devia-se em parte ao fato de que os concorrentes estrangeiros exerciam quase que uma espécie de monopólio sobre o mercado brasileiro, bem como, ao total desconhecimento dos custos reais destes fornecedores por parte dos seus contratantes (compradores organizacionais), como pode ser verificado na descrição de um dos sócios diretores da Pipeway.

Sócio Diretor (1): “... a gente entrou com um preço padrão baixo em relação ao mercado porque os concorrentes estrangeiros tinham um preço alto já que eles estavam sozinhos no mercado... e eles foram abaixando...”

O primeiro trabalho de campo da Pipeway Engenharia foi realizado através da contratação da mesma por uma prestadora de serviço da Petrobras (no Brasil) e visava naquele momento à realização de inspeções de dutos no trecho Brasil do Gasoduto Brasil-Bolívia (Gasbol). Este contrato foi um contrato internacional, porém seus serviços seriam realizados no Brasil e isto ajudou a Pipeway a entender como funcionava a dinâmica dos grandes contratos internacionais.

A execução deste trabalho talvez tenha se tornado o grande material de propaganda para a Pipeway, dado o tamanho da obra, a exposição em mídia e principalmente pelo seu cliente final, a Petrobras, pois a prestação de serviços à

Petrobras tem ajudado muitas empresas a se qualificarem para a execução de outros serviços ao redor do mundo devido ao alto grau de exigência e de qualidade exigidos pela mesma de seus fornecedores, principalmente na América Latina.

Segundo um dos diretores da Pipeway; por exemplo, o Gasbol talvez tenha sido o grande incentivador para criação e também serviu como trampolim para o conhecimento do nome da própria Pipeway no mercado externo.

Sócio Diretor (1): “... o Gasbol tá começando a surgir e quando eles entregarem eles vão precisar de inspeção e aí a gente vai estar pronto.”(...)“Quando a gente criou a empresa já imaginávamos que esse seria o mercado. A gente talvez não nascesse se isso não tivesse ocorrido.”(...)“Na verdade nossa estratégia foi calçada no trampolim que a gente usou com este contrato do Gasbol... na minha visão a gente não tem condições de entrar no mercado internacional sem ter um calço. Nisso, nós tínhamos que provar primeiro em casa que aquilo funcionava para depois ir para o exterior... e isto abriu a porta para nós...”

Sócio Diretor (2): “Isso nos deu mais coragem para enfrentar novos desafios e talvez tenha aberto portas para outras empresas nos procurarem no exterior.”

Posteriormente ao Gasbol, a Pipeway realizou algumas parcerias, em especial, com uma empresa internacional chamada Tuboscope, para a realização de outros serviços pelo Brasil, visto que, as inspeções geométricas em geral são “casadas” com as inspeções de corrosão tanto aqui quanto no exterior. E assim, a Pipeway começou a conquistar novos contratos de serviços pelo Brasil.

Com o término desta parceria a Pipeway já podia andar com seus próprios pés no Brasil, pois possuía um elevado caixa. Contudo, neste momento em que ela se tornou uma concorrente das antigas parceiras ela também sofre uma queda em seu fluxo de caixa, já que alguns contratos se encerraram e ela não estava conseguindo novos fazendo-a permanecer um pouco mais de tempo no Brasil antes de uma efetiva saída para o exterior.

Sócio Diretor (2): “No momento em que nós efetivamente resolvemos virar uma empresa séria, nós viramos concorrentes dessas empresas; dessas parceiras. E isso teve uma repercussão financeira negativa séria, pois começamos a perder contratos sem nem antes ganhar os outros. Ficamos um tempo no vácuo; chegamos do outro lado, mas esse vácuo foi terrível. Mas o sonho não acabou, pois a gente tinha bastante caixa.” (...)

“Bom, então a gente resolveu nos segurarmos um tempo no Brasil e depois procurar uma internacionalização mais forte.”

Em relação aos primeiros trabalhos executados pela Pipeway efetivamente no exterior eles foram realizados de forma reativa, ou seja, as coisas foram acontecendo um pouco na Argentina e no Uruguai. A Pipeway, por exemplo, através de sua rede de relacionamentos, recebeu um pedido de cotação para fazer um serviço na Argentina via solicitação de uma empresa argentina para qual a Pipeway já havia trabalhado no Brasil.

Sócio Presidente: “... recebemos a proposta e vimos às condições para entrar na Argentina. País perto. Vimos que a logística não era tão complicada, então a gente foi. Começamos a ganhar experiência... E esse cliente; a empresa argentina, já tinha trabalhado com a gente no Brasil. Conhecia o nosso trabalho e quando foram fazer esse trabalho na Argentina chamaram a gente.”

Após este primeiro contrato no exterior a Pipeway verificou que o mercado argentino parecia viável economicamente e, com isto, acionou a sua rede de contatos na Argentina para a obtenção de novos contratos.

Entretanto, esta primeira inserção no mercado argentino não seria realizada de uma forma muito planejada e firme, ou seja, em um primeiro momento só seria contratado um ex-funcionário de uma concorrente para que ele pudesse realizar o apoio logístico, o desembaraço alfandegário e outras sub-atividades na Argentina.

Apesar desta falta de planejamento inicial, o que se tinha em mente era que o processo de internacionalização seria baseado principalmente na busca por parceiros locais, fossem eles agentes locais, fosse uma empresa de limpeza de dutos ou mesmo de um ex-representante de uma empresa de PIG.

Sócio Diretor (2): “... a gente sempre trabalhou com representante local. É impraticável não ter ninguém da terra para nos mostrar o caminho. É a mesma coisa de você entrar em uma floresta sem guia. Pode acabar caindo em um buraco.”

Segundo um dos diretores da Pipeway o início da internacionalização via América do Sul seria mais natural, porém ainda seria tratado de forma reativa, ou seja, esperava-se ainda que os novos contratos chegassem a Pipeway via rede de contatos.

Sócio Presidente: “Um cliente chama o outro. Começamos a freqüentar outros mercados, outras feiras, mas basicamente não houve um esforço, do tipo: olha, vamos fazer isso para nos internacionalizarmos. Nesse país vai ser assim... não... foi bem reativa a coisa.”

E neste ponto a figura do Diretor Comercial da Pipeway foi muito importante para a montagem desta rede de contatos, pois ele já havia trabalhado com agentes de várias outras empresas; como a General Electric (GE) e outras. E o seu conhecimento sobre o mercado Latino Americano ajudou então a traçar os caminhos iniciais do processo de internacionalização da Pipeway, bem como na escolha dos seus representantes.

Outra forma de internacionalização utilizada inicialmente pela Pipeway para tornar-se conhecida no exterior foi a realização de um *leasing* de uma de suas ferramentas para uma antiga parceira, a Tuboscope, em um contrato de 5 (cinco) anos nos Estados Unidos. No contrato estabelecido entre as partes a inspeção por geometria e o relatório apresentariam a marca da Pipeway Engenharia.

Este contrato ajudou a Pipeway a entender a dinâmica do mercado americano, onde as regras são mais rígidas, o modo operante é diferente e constituiu-se então em uma excelente oportunidade para o conhecimento deste novo ambiente de negócios.

Posteriormente ao fim deste contrato, a Pipeway tornou-se uma concorrente da própria Tuboscope no mercado de inspeção de corrosões já que dominava a tecnologia de corrosão e o que lhe faltava era somente o reconhecimento desta tecnologia pelo mercado externo.

Sócio Diretor (1): “Eles (Tuboscope) colocaram o dinheiro, mas nós queríamos a nossa marca exposta. Enfim, mas eles sabiam que a gente estava se catapultando com esse contrato para entrar no mercado de corrosão, mas mesmo assim eles aceitaram. Depois o contrato terminou e a gente começou a concorrer com eles, mas eles sabiam o que estavam criando.”

6.1.2.

A evolução do processo de internacionalização

O processo de evolução da Pipeway ao longo dos anos foi sempre baseado nas ferramentas que foram desenvolvidas e nos lucros obtidos com os contratos

que vinham sendo executados. E assim sendo, a presença de um grande capitalista sempre foi descartada a princípio, pois a construção das ferramentas era financiada por recursos próprios (reinvestimento) e por órgãos governamentais através de linhas de crédito de incentivo a pesquisa, como por exemplo, linhas de crédito da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

Mesmo assim, em certos momentos a Pipeway avaliou possíveis alternativas de financiamento, tais como: a concessão de licença de sua tecnologia para uma empresa americana e a venda de um equipamento que fazia parte do seu modelo de negócios para uma empresa prestadora de serviços, porém nenhuma dessas idéias foi adiante.

Basicamente, o que se percebeu ao longo destes anos foi que o ‘melhor’ modo de entrada utilizado pela Pipeway em mercados estrangeiros foi utilizando um representante local e, isto devido à necessidade de se ter alguém que conhecesse o mercado local onde se pretendia atuar. Também se verificou que o Brasil apesar da proximidade com alguns países da América Latina não os conhecia direito e vice-versa, pois como descrito pelo Gerente de Operações os brasileiros dão muito mais valor a cultura americana e européia em detrimento da cultura latina.

Gerente de Operações: “Estando na Colômbia eu percebi que eu não conhecia muito bem as coisas por lá. O Brasil não conhece muito bem a cultura na América Latina e a cultura latina não entra muito aqui. Acho que isso se deve à extensão do nosso território e por termos uma cultura muito diversificada. É engraçado, porque a gente valoriza mais a cultura americana/européia do que a de nossos vizinhos. Tem muita coisa que eu aprendi nesta estada na Colômbia e mudei a minha visão sobre o mercado por lá.”

Durante o período de desenvolvimento da empresa, a análise de risco que se fazia para a entrada da mesma em um determinado mercado estrangeiro era se a Pipeway possuía ou não os recursos necessários para execução do serviço, ou seja, se possuíam a disponibilidade de ferramentas, visto que, a demanda pela utilização de tais ferramentas já se tornava um limitador para a aceitação de novos contratos.

Sócio Diretor (1): “A análise de risco que fazíamos era... se tínhamos ferramentas para usar, se dava para fazer uma ferramenta a tempo em função do contrato.”

Em menor escala, porém não menos importante, pode-se citar que a Pipeway realizava também uma análise de risco simples sobre a estabilidade política e financeira do país e das empresas contratantes antes de entrar em determinado mercado estrangeiro, mas nada muito sofisticado.

Voltando a falar sobre as ferramentas, grande parte delas eram confeccionadas para possuírem múltiplas funções visando à maior flexibilidade no atendimento aos diferentes tipos de serviços. E para que isto ocorresse, foi de fundamental importância a interação realizada pela Pipeway com a Universidade (PUC-Rio) e o Centro de pesquisa da Petrobras (CENPES) facilitando a inovação tecnológica de seu parque de ferramentas e a obtenção de novas tecnologias de inspeção.

Sócio Diretor (1): “A gente sempre fez as ferramentas de modo a que elas tivessem múltiplas funções para que a gente tivesse o máximo de flexibilidade para atender serviços diferentes...”

Com isto, tendo a disponibilidade de ferramenta para a execução dos contratos, todos os mercados ao redor do mundo passaram a ser avaliados como oportunos, mas considerando, é claro, que alguns destes mercados eram tão pequenos que poderiam ser descartados em uma análise superficial, do tipo, o mercado africano. Este mercado possuía uma rede de dutos ínfima se comparada ao restante da América Latina, do Norte e da Eurásia (Europa-Ásia), mas em um primeiro momento todos os mercados eram aceitos.

Sócio Presidente: “Uma empresa que nasce e está se desenvolvendo, ela não pode se dar ao luxo de ficar analisando riscos, ela tem que acreditar até ganhar experiência... mesmo porque é com a experiência que ela vai poder saber se o negócio é bom ou ruim...”

Em contraponto à quantidade de mercados a serem atingidos durante o processo de internacionalização da Pipeway uma outra análise também foi realizada, que diz respeito aos contratos. Em determinados países, os contratos eram relativamente grandes, as extensões da rede de dutos eram grandes e os contratos eram realizados por longos períodos e, sendo assim, caso se perdesse

este contrato, por exemplo, um contrato grande na Argentina, a empresa poderia acabar ficando fora deste mercado por 2 (dois), 3 (três) anos e, com isto, percebeu-se ao longo dos anos que o mundo não era tão cheio de possíveis contratos assim como se pensava antes.

Sócio Diretor (1): “Olha, nesse mercado de dutos é complicado você desistir de alguém... mas se você não pegar os contratos grandes você acaba ficando fora durante algum tempo do mercado. Então não dá para negar certos mercados.”

Com estas duas premissas iniciais: ferramental disponível e contratos em grandes mercados a Pipeway foi desenvolvendo o seu processo de internacionalização.

Neste sentido a Pipeway verificava num determinado momento se com um pequeno contrato, porém excelente, haveria a disponibilidade de ferramentas e equipe para realizá-lo e, em outro momento, se para um grande contrato com um grande mercado valeria a pena baixar o preço para conquistar o mercado e, com isto, tornar a operação mais rentável no futuro através de um aumento gradativo de preços e ajustes operacionais.

Estes ajustes operacionais poderiam ser realizados, por exemplo, através da utilização de mão de obra local e moeda local para formação dos custos já que ao longo destes últimos anos a moeda brasileira se valorizou em relação ao dólar, o que reduziu a rentabilidade de alguns contratos no exterior.

Ainda no contexto dos contratos com grandes mercados, a Pipeway sempre soube que o mercado americano era um mercado excelente, porém ela ainda não possuía o tamanho e a escala adequada para uma “aventura” tão grande e resolveu então posicionar-se durante alguns anos somente no mercado latino americano, sem, no entanto, perder o seu foco maior, ou seja, o mercado norte-americano.

Sócio Presidente: “A gente sempre soube que o mercado americano é um mercado muito bom... Desde a primeira etapa de nossa internacionalização; que foi reativa, nós preferimos nos posicionar inicialmente na América Latina, mas o próximo passo seria entrar na América do Norte e para isso a gente tinha que se preparar...”

Gerente de Operações: “Eu entendo que a expansão tem que ser com escala, ou seja, com condições da gente operar, pois eu tenho limitações de técnicos e equipamentos e por isso às vezes eu sou meio conservador com esse negócio de muitos mercados ao mesmo tempo.”

Sócio Diretor (2): “Eu acho que o processo de internacionalização é como um processo de crescimento. Você tem que crescer e crescer bem. Não adianta você crescer e se queimar no crescimento. Crescer a qualquer custo não é legal. A gente tem que ver que lá fora a gente tem outras culturas, outras formas de trabalho, outras expectativas. Às vezes eles não são nem isso tudo, só são diferentes. Então a gente tem que ficar alerta para esse tipo de coisa, crescer por crescer.”

Com a obtenção de novos contratos na Argentina a Pipeway verificou então a necessidade de transformar sua representação comercial em uma subsidiária. Foi montada e treinada uma equipe local para realização dos serviços de inspeção, sendo que, as ferramentas eram disponibilizadas pela matriz da companhia no Rio de Janeiro. Porém, os relatórios das inspeções continuavam sendo realizados na matriz.

Sócio Diretor (2): “Na Argentina havia um executivo que trabalhava em uma empresa que prestava o mesmo tipo de serviço que a gente. Ele se aposentou... Então ele queria voltar ao mercado e nos contatou. Então nós fomos lá com a cara e com a coragem. Então ele ia montar a equipe. Nós vamos fornecer um grupo de ferramentas, vamos dar o treinamento e vimos isso como uma oportunidade, pois a Argentina é um mercado maior que o Brasil.”

Sócio Presidente: “A Argentina é um mercado bom, tem mais quilometragem em rede que o Brasil, então a gente achou que era estratégico se posicionar lá. Nisso o gerente geral da concorrente tinha saído. Conversamos com ele e o chamamos para ser o Gerente da Pipeway Argentina... a gente tinha o representante e abriu a subsidiária.”

Gerente de Operações: “... na Argentina foi isso... Nós tínhamos um representante local e resolvemos abrir uma subsidiária... Nós verificamos que existiam empresas que estavam saindo do mercado argentino e que a gente poderia ganhar alguns contratos com isso, ou seja, tinha uma demanda ali que a gente poderia estar criando uma subsidiária.”

Após isto, outros contratos foram sendo conquistados ao longo dos anos pela América do Sul (Chile, Bolívia, Venezuela, Uruguai etc.), sendo dividida a sua execução e responsabilidade entre a matriz e a subsidiária argentina. Contudo, nestes contratos a palavra final sempre seria ditada pela matriz que

disponibilizaria então os equipamentos para a subsidiária após o fechamento de cada novo contrato.

A subsidiária argentina, por exemplo, possui conta separada e folha de pagamento separada. Quando se compartilhava algum tipo de serviço em comum com a matriz brasileira esse custo era alocado todo na operação brasileira.

Ao longo dos anos novas ferramentas foram criadas e melhoradas e novos serviços começaram a ser disponibilizados para o mercado. No início do processo de internacionalização da Pipeway somente a inspeção por geometria era oferecido, porém com o passar dos anos, começou-se a oferecer serviços de inspeção de corrosão por PIG magnético, serviços de limpeza de dutos entre outros tipos de serviços de inspeção. Também se reduziram os tempos de manutenção das ferramentas, aumentando assim, a disponibilidade das mesmas para o mercado.

Sócio Diretor (1): “... A gente com isso pretendeu expandir o leque de coisas que a gente pode oferecer porque na verdade eu acho muito arriscado você ficar focado em um único tipo de produto no mercado.”

Sócio Presidente: “... sim, a tecnologia é um diferencial. Inclusive tem-se melhorado cada vez mais a nossa ferramenta, não só do ponto de vista tecnológico, mas operacional, diminuindo o tempo de manutenção.”

No contexto de desenvolvimento dos serviços (compradores organizacionais) foi percebido que os clientes da Pipeway e da concorrência estavam cada vez mais se especializando e entendendo o mecanismo de funcionamento dos serviços prestados, pois era cada vez mais comum a exigência de pacotes de serviços exigidos pelos próprios contratantes. Sendo assim, fornecedores que não possuíssem a capacidade de oferecer estes pacotes poderiam acabar sendo excluídos das licitações e de pedidos de cotação.

Sócio Diretor (2): “Há 2 (dois) anos atrás nós vimos uma demanda para PIG inercial. Então nós tomamos a decisão de fazer PIG inercial, pois caso contrário estaríamos fora do mercado. As empresas no Brasil estão exigindo pacotes de serviços e neste pacote tem o PIG inercial, então tínhamos que fazê-lo, pois senão estávamos fora.”

6.1.3.

A situação atual da empresa

Atualmente o grande mercado em foco na Pipeway é o mercado norte-americano, pois se estima que a rede de dutos americana chegue a 2 (dois) milhões de quilômetros, sendo somente 400 mil pertencentes ao estado do Texas. Já as estimativas referentes à América do Sul estão por volta de 200 mil quilômetros.

O modo de entrada da Pipeway para pequenos mercados continua sendo via representante local, porém estes representantes começam a ser exigidos quanto a sua parte operacional, ou seja, eles começam a receber incumbências para dar apoio operacional ao serviço, seja no trâmite de desembaraço alfandegário de equipamentos ou mesmo em questões mais técnicas.

Já em relação às análises de risco para entrada nestes novos mercados, elas continuam sendo feitas sobre a avaliação do país; de seus fatores econômicos; das empresas contratantes e do representante, porém tudo ainda qualitativo como expresso pelo Sócio Presidente:

Sócio Presidente: “... outro dia a gente tava participando de uma concorrência na Indonésia e na negociação eu perguntei para o meu sócio americano: - vêm cá, os caras são mais para sul-americanos ou para nórdicos? Quer dizer. Como é a linha de negociação dos caras? Ai ele disse: - é meio termo. Então você tem que saber entender a cultura da pessoa para poder fazer uma negociação bem feita.”

Para os grandes contratos e grandes mercados a Pipeway começa agora a realizar um efetivo planejamento em relação ao modo de entrada nos mesmos como descrito:

Sócio Presidente: “A partir do momento que você vai crescendo você passa a se preocupar com os riscos... Antes de entrar numa concorrência ou de fazer uma cotação a gente olha como é que é a empresa, o representante, o contrato, olha uma série de coisas, então já tem assim uma análise de risco que não é assim quantitativa, mas é qualitativa, mas já fazemos essa avaliação melhor.”

Gerente de Operações: “A gente no início não media os riscos muito não. Hoje a gente mede muito mais os riscos ao entrar em

um país. Primeiro a gente queria fazer o nosso nome... Mas hoje as decisões são bem mais seguras, ou seja, a gente pensa bem melhor antes de entrar em um mercado.”

Neste sentido, a entrada da Pipeway no mercado norte-americano é um exemplo. A Pipeway estabeleceu uma *joint-venture* com um sócio local e, sendo o controle desta *joint-venture* (aproximadamente 65% do capital) da Pipeway Engenharia no Brasil. Este sócio local conhecia tanto o mercado americano quanto o mercado mundial e, assim, obteve uma carteira de contratos para iniciar suas operações nos Estados Unidos e em algumas partes do mundo.

Sócio Diretor (1): “No caso dos EUA a gente avaliou... A gente vai ter alguém que tenha experiência no mercado, que conhece o mercado?... Vamos ficar com o controle?... Qual o nosso risco? A gente entrou com a tecnologia e eles entraram com o capital e a gente ficou com o controle.”

Sócio Presidente: “O nosso sócio nos EUA tem uma experiência muito grande, conhece muita gente do mundo todo, então ele tá acionando sua rede de contatos, porque ainda não são representantes... E o que ele tá fazendo é colocando essas pessoas, cada uma em seu país, com o radar ligado para qualquer oportunidade que seja interessante para gente...”

O mercado dos Estados Unidos é considerado um mercado muito maduro, cheio de empresas e que exigem velocidade tanto no atendimento aos seus pedidos quanto na execução de seus serviços, além é claro da qualidade.

Sócio Presidente: “... fizemos um planejamento, buscando muito bem a forma de entrar lá, então a gente abriu uma empresa com carteira com um sócio que conhece o mercado e que tá dividindo os riscos.” (...) “o mercado, é o Norte Americano... e tem o resto do mundo, mas se você consegue se estruturar no mercado norte-americano o resto do mundo é fácil.”

Gerente de Operações: “Nos Estados Unidos escolhemos abrir uma subsidiária com uma pessoa que já tinha experiência neste mercado e criamos a Pipeway International.” (...) “... lá a coisa tinha que ser mais estruturada... as coisas funcionam mais rápidas, pois a burocracia é menor e isso ajuda a nos programarmos.”

Já no ano de 2009 a Pipeway International havia realizado todas as suas metas para o mercado norte-americano, incluindo Canadá e México e, neste mesmo embalo, a matriz tomou então a decisão de permanecer somente com as duas subsidiárias existentes (Argentina e Estados Unidos), já que não existia neste

momento nenhum outro mercado que representasse uma boa oportunidade para abertura de outra subsidiária.

Assim, qualquer demanda imediata deveria ser analisada pela matriz e pela (fora da América Latina) subsidiária americana. E sendo que, a atuação de cada subsidiária já havia sido bem definida (Brasil responsável pela América Latina; Argentina responsável pela Argentina e como *backup* do Brasil e EUA responsável pela América do Norte e restante do mundo), podendo haver uma ou outra dúvida em relação a um contrato, mas qualquer dúvida seria resolvida pela matriz.

O que se tem verificado nos contratos atuais da Pipeway pelo mundo é que se nos Estados Unidos o que vigora é a disponibilidade, qualidade e velocidade do atendimento ao pedido, na América Latina o que vigora ainda é o preço do serviço.

Gerente de Operações: “Nos Estados Unidos, das duas inspeções que fizemos lá o nosso preço era o mais baixo, mas basicamente para eles é a disponibilidade do equipamento e a qualidade do serviço... Aqui na América Latina... podemos prolongar o prazo, mas o que eles querem mesmo são preço e jogo limpo, ou seja, quando você não tem a ferramenta disponível você tem que avisar que não tem.”

Neste ponto, relativo aos contratos atuais, é cada vez mais comum que ex-funcionários de prestadoras de serviço passem a compor os quadros das empresas contratantes e isto está fazendo com que os contratantes (compradores organizacionais) conheçam melhor a tecnologia de que necessitam e exijam em seus contratos melhores preços, qualidade e velocidade no atendimento.

Gerente de Operações: “... mas às vezes a gente percebe que esta perdendo algum contrato porque o nosso equipamento não se adequa as exigências do cliente... Se a gente não corresse atrás de nos adequarmos ao que eles queriam a gente tava fora de alguns contratos.”

Já no que se refere à transferência de conhecimento atualmente na empresa, pode-se dizer que ainda não existe conhecimento e nem maturidade para disseminá-lo entre as subsidiárias do grupo, pois ainda está tudo muito incipiente e tudo tem que passar pela matriz no Rio de Janeiro.

Percebe-se também que as pessoas dentro da companhia ainda estão preocupadas em fazer a estrutura da empresa funcionar e, somente após isto, será definido a melhor maneira de se transferir o conhecimento adquirido entre as unidades da empresa.

Sócio Diretor (2): “Eu acho que a coisa esta muito anyway aqui... As pessoas estão mais preocupadas em colocar a coisa para funcionar e a gente está preocupado em suprir os contratos com as ferramentas demandadas. Nossa preocupação é ganhar mercado nesse momento. Depois a gente vê como vai montar a estrutura da empresa...”

Outra preocupação da companhia atualmente é o desenvolvimento contínuo de sua tecnologia e o fornecimento de novos serviços para o mercado, visto que, atualmente a empresa tem desenvolvido a estrutura necessária para construir um PIG por ultra-som mesmo não o disponibilizando para o mercado neste momento.

Gerente de Operações: “Então a gente teve que desenvolver outras tecnologias para não ficar fora do mercado, pois os clientes já estão montando os pacotes de serviço deles...”

Neste sentido a empresa também tenta desenvolver fornecedores locais, pois alguns de seus fornecedores habituais de peças já estão saturados de pedidos, ocasionando assim, atrasos na construção de determinadas ferramentas. E mesmo dentro da Pipeway já existe uma frente (Gerente Operacional e Sócio Presidente) que vislumbra a possibilidade de produzir as ferramentas nos Estados Unidos.

Gerente de Operações: “No caso dos Estados Unidos, a gente pensa em fabricar algumas ferramentas por lá, mas aí temos que ter uma pessoa por lá para montar e isso representa um custo.”

Sócio Presidente: “... a gente vai começar a fabricar uma parte das ferramentas nos EUA e vamos fazer esse estudo para ver onde fica mais barato. Mas o fator principal nem é onde fica mais barato, vai ser o prazo, porque nos EUA você consegue um comprometimento maior em termos de prazo com os fornecedores.”

Já o representante da outra frente (Sócio Diretor (1)) acredita que não é necessário produzir ferramentas no exterior, pois não existe demanda para tal.

Sócio Diretor (1): “Bom, eu não vou instalar uma fábrica em Shangai porque é mais barato. Eu não tenho tanto PIG assim. Então eu não vejo muito sentido nisso não e, fora que você tem

que ter o controle da tecnologia aqui no Brasil. Mas claro que fabricar a ferramenta é custoso. Você ter que importar o material, é caro, demora, é burocrático, mas de qualquer forma a gente não tem escala de produção que favoreça produzir lá fora.”

6.1.4.

Os planos e perspectivas futuras

A grande aposta para o futuro da Pipeway esta no mercado norte-americano através da sua subsidiária Pipeway international. E para isso, a Pipeway Engenharia no Brasil iniciou um processo de capacitação de alguns de seus funcionários com o intuito de enviá-los progressivamente para este mercado tão logo o volume de contratos seja importante na carteira de pedidos da empresa.

Sócio Diretor (2): “Eu acho que realmente o que vai levar a Pipeway por aí é a Pipeway International, pois nós somos muito limitados às questões de oportunidade e, apesar da América do Sul ser um mercado atraente o mercado americano é um mercado muito maior.”

Gerente de Operações: “... estamos mandando um gerente para os Estados Unidos para trabalhar com o nosso sócio, pois ele vai ser o operacional por lá... Então a gente sempre se preocupa em desenvolver pessoas que tivessem esta visão, essa autonomia, essa liderança, essas características para estar prestando esse tipo de serviço no exterior.”

O mercado americano é um mercado pulverizado e dinâmico, ou seja, existem em torno de 200 empresas donas de redes de dutos e, sendo assim, o trabalho de prospecção a ser desenvolvido torna-se incessante e diário.

Sócio Diretor (2): “... o nosso grande mercado é o mercado americano, pois qualquer fatia do mercado americano é um mundo de dinheiro. O mercado deles é tão grande que quase ninguém repara que você está ali e eu acho que é a melhor relação custo-benefício.”

Neste contexto, a filosofia da Pipeway International já nasceu baseada na busca por oportunidades no mercado americano e ao redor do mundo, ou seja, respeitadas as regras americanas, pois este país não negocia com algumas nações (Cuba, Irã entre outras), qualquer mercado passa a ser considerado um mercado em potencial.

Gerente de Operações: “Nós já demos liberdade para Pipeway International estar prospectando mercados na Ásia com agentes locais que são conhecidos deles. Então o mercado hoje é se firmar nos EUA e a partir de lá desenvolver pólos pelo mundo.”

Um fato marcante observado pela Pipeway durante a entrada no mercado norte-americano e, por isto, a escolha por um sócio americano, é a percepção observada pelos sócios brasileiros no que diz respeito ao nacionalismo apresentado pela população americana, pois entre duas empresas que ofereçam o mesmo tipo de serviço e condições (uma americana e outra internacional), ganhará o contrato a empresa americana e, em alguns casos, os americanos aceitariam até pagar um pouco mais à empresa americana desde que a diferença não seja muito grande entre as propostas apresentadas.

Sócio Presidente: “... o povo americano é nacionalista e eu entendo isto como uma boa característica. Nós, por exemplo, poderíamos ser mais nacionalistas, mas para o brasileiro o que vem de fora é sempre melhor... para eles não... são duas propostas muito parecidas e o americano vai pela proposta da empresa americana. Então eu diria que não é preconceito deles, mas sim nacionalismo...”

O nível de análise de risco ainda que simples começa a ter outros parâmetros de análise dada a experiência advinda do sócio americano e, sendo assim, outros fatores começam a ser incluídos, tais como: o sistema bancário do país e a cultura da região de operação.

Quanto ao mercado futuro, existem vários países começando a construir novas redes de gasodutos e oleodutos pelo mundo, porém estas novas redes só se tornarão efetivamente um mercado daqui a 3 (três), 4 (quatro) anos, pois sendo redes novas, não necessitarão neste momento de grandes contratos de serviços de inspeção. Assim, a Pipeway considera estas novas redes como uma oportunidade futura e não como um mercado atual a ser prospectado.

A Pipeway considera que além do desenvolvimento tecnológico constante ela também tem desenvolvido um diferencial no modo de prestação de serviços que irá ajudá-la no futuro. Este diferencial refere-se ao atendimento ao cliente e à manutenção dos seus custos. Muitos dos clientes da Pipeway percebem a proatividade da empresa na resolução de seus problemas durante as inspeções

realizadas, o que em muitos casos não é percebido para com as empresas concorrentes.

Sócio Presidente: “... A maneira que você presta o serviço é o diferencial. Preço... no dia seguinte teu concorrente te acompanha. Tecnologia, em 1 (um) ou 2 (dois) anos ele te acompanha. Agora, como você trata os clientes... a maneira como você trabalha... demora de 5(cinco) a 6 (seis) anos para o cara aprender como é que se presta o serviço... para construir a confiança... a gente trabalha com o cliente e não contra o cliente, tentando sempre estar do mesmo lado da mesa, ajudando e entendendo o problema.”

Sócio Diretor (1): “A tecnologia de inspeção de corrosão é uma tecnologia madura e então muitos concorrentes já começam a aparecer. Mas eu acho que quem vai conseguir obter mercado é quem conseguir manter os custos, pois isto vai ser um diferencial.

Analisando seus contratos (da Pipeway) pode-se afirmar que no futuro as empresas contratantes (compradores organizacionais) estarão cada vez mais habilitadas a exigir cada vez mais serviços novos e tecnologias novas, além é claro do preço, do prazo e da confiança na realização dos serviços.

Se no passado as empresas prestadoras de serviço cobravam o que queriam pelo total desconhecimento do serviço a ser prestado, no futuro estas empresas prestadoras deverão conformar-se com praticamente um preço padrão e, com isto, deverão buscar outros diferenciais além do tecnológico para conseguirem permanecer no mercado.

Sócio Presidente: “... há 20 anos as pessoas não entendiam nada... as empresas cobravam um absurdo... os caras chegavam, iam lá, faziam o trabalho e achavam que eram deuses... agora o pessoal entende, o conhecimento se dissemina... a tendência é o nível de exigência aumentar muito.”

Sócio Diretor (2): “... eu acho que cada vez mais as contratantes estão se especializando e determinando o que elas querem. Acabou a era em que elas aceitavam o que os fornecedores impunham... Outra coisa, é que esse tipo de indústria tende a se concentrar, ficar tudo muito maior e, dificilmente cada região vai determinar um padrão. Vai ser um padrão comum e todos irão se adequar a esse padrão.”

Gerente de Operações: “Os clientes estarão cada vez mais espertos na montagem de seus pacotes de solicitações. O cliente vai vendo as tecnologias que estão disponíveis no mercado. Quais tecnologias atendem melhor o duto deles, o preço e

colocam o pacote no mercado e as empresas que se enquadram entram e as que não têm capacidade estão fora.”

Ainda neste sentido, as contratantes começarão a avaliar (mais profundamente) no futuro qual o portfólio que a empresa prestadora tem; onde ela trabalhou; que tipo de ferramentas usa; que tipo de relatório ela fornece; qual o prazo que ela dá para a confecção deste relatório. Percebe-se aqui que as empresas contratantes no futuro definirão cada vez mais o tipo de inspeção e serviço que querem.

Sócio Diretor (1): “Na verdade o cliente estipula o tipo de inspeção que ele quer. Se você oferecer mais, mas não cobrar por isto tudo bem, mas se cobrar é capaz do cliente não querer aceitar.”

Para o futuro a Pipeway também enxerga que os meios mais corretos para divulgação de sua marca serão os anúncios em revistas especializadas, feiras técnicas e utilização de sua rede de contatos, principalmente a rede de contatos do sócio americano, já que a pretensão de sua direção é que a Pipeway se desenvolva pelo mundo através da subsidiária americana.

Sócio Diretor (1): “... o mercado não é um grande consumidor... é um mercado qualificado e muito restrito a grupos de pessoas. A gente tem que atingir aquelas pessoas...”

Gerente de Operações: “No futuro eu acho que a gente tem que bater mais na porta dos nossos clientes. A Pipeway International entrou com propaganda em revistas especializadas... Eu acho que é hora da gente procurar o mercado deixando de ser procurado.” (...) “E acho que a gente tem que mudar a estratégia e nos vendermos mais.”

No que se refere aos planos de financiamento, o Plano de Negócios da empresa não prevê a capitalização externa e nem interna continuando com os meios tradicionais de financiamento, ou seja, recursos próprios e de linhas de financiamento à pesquisa oferecidas por instituições públicas. Porém, começa a surgir na própria matriz um estudo preliminar para a realização de uma possível fusão com empresas complementares brasileiras e que necessitam acessar o mercado internacional. Este é um estudo embrionário e, portanto, ainda deverá ser desenvolvido nos próximos anos.

Gerente de Operações: “A estratégia hoje é que o mundo vai partir dos EUA. Provavelmente qualquer expansão vai partir dos EUA e o financiamento vai ser feito por lá caso haja.”

Sócio Presidente: “... Mas tem dois caminhos essa coisa de financiamento... você pode pegar empréstimo... e você tem o payout... que é a nossa tendência. Mas o que se quer aqui é fazer fusão com empresas complementares e tornar uma coisa forte.” (...) “... aproveitar nossa presença no mercado internacional para servir de canal para a internacionalização dessas empresas complementares.”

Por fim, no que se refere aos serviços prestados e às diretrizes futuras da empresa, a grande preocupação da Pipeway será continuar desenvolvendo tecnologias no Brasil e manter todas as análises e decisões aqui. A subsidiária americana tenderá a se tornar maior do que a matriz brasileira, mas o controle e as decisões continuarão a ser exercidos no Brasil.

Sócio Diretor (2): “E o que pretendemos somente é disponibilizar as ferramentas e dar suporte técnico as equipes por lá...”

6.2.

O Processo de Internacionalização da Pipeway à luz das teorias

Neste item será feita uma análise do processo de internacionalização da Pipeway Engenharia com base nas Teorias Econômicas e Comportamentais. Posteriormente, em item específico, se fará uma análise deste processo segundo a ótica do fenômeno “*Born Global*”.

6.2.1.

O início do processo de internacionalização

Analisando o processo inicial de internacionalização da Pipeway Engenharia segundo a ótica das Teorias Econômicas verificou-se que a criação da Pipeway foi calçada em uma das principais características do Paradigma Eclético de Dunning (tabela 1), ou seja, o que se refere à vantagem de propriedade.

A Pipeway, utilizando-se desta vantagem em seus primeiros anos de atividade conseguiu criar um diferencial tecnológico para o mercado e o ofereceu no Brasil através da tecnologia do PIG Geométrico.

Com esta vantagem (de propriedade) a empresa conseguiu seus primeiros contratos no Brasil e iniciou; de forma reativa, o seu processo de entrada no mercado latino-americano. A Pipeway começou então a buscar novos contratos no exterior visando valer-se de tais conhecimentos tecnológicos, de sua marca etc. e, com isto, aumentou suas receitas, já que no Brasil os contratos iniciais eram poucos.

Esta busca por mercados, visando aumento de receitas, é uma das quatro razões acrescentadas por Dib e Carneiro (2007) para a caracterização de empresas que se internacionalizaram baseadas em fatores econômicos e cuja vantagem principal é a vantagem de propriedade.

Entretanto, como foi dito por um dos principais sócios diretores da empresa não seriam os fatores econômicos que ditariam a internacionalização da Pipeway, mas sim, o desenvolvimento de uma tecnologia nacional que pudesse ser testada e aplicada inicialmente no Brasil permitindo-lhe então um melhor posicionamento no mercado brasileiro e posteriormente a sua ascensão ao mercado internacional.

Sócio Diretor (1): “A empresa nasceu capitalizada no conhecimento tecnológico e intelectual de seus participantes e não em valores monetários...”

Para análise do caso segundo as Teorias Comportamentais pode-se dizer que a Pipeway desde o início sabia que não poderia estabelecer-se somente no mercado brasileiro, pois o mercado de serviços de inspeção de dutos é altamente internacionalizado. Sendo assim, em algum momento ela deveria acessar o mercado externo, mas como?

O seu processo de entrada inicial ocorreu de forma similar para a maioria dos países da América Latina em que desejou atuar, ou seja, sem a prospecção do mercado e, pela não utilização de uma forma racionalmente planejada de entrada, como exemplifica a Escola de Uppsala (tabela 2). Neste sentido, as empresas

destes países (América Latina) tomaram conhecimento da Pipeway através de clientes em comum e de sua rede de relacionamentos convidando-a então para realizar serviços em seus países.

Esta rede de relacionamentos era baseada principalmente na rede de relacionamentos de negócios descrita por Johanson e Sharma (1987), na qual uma empresa acaba seguindo um fornecedor, cliente etc. durante o seu processo de internacionalização. Sendo assim, a Pipeway acessou primeiramente o mercado argentino através da solicitação de uma empresa Argentina para qual já havia prestado serviço no Brasil.

Este fato confirma a análise feita por Carneiro e Dib (2007) em relação à teoria das redes, onde as empresas acompanham suas conexões, sejam elas clientes, parceiros de negócios ou mesmo competidores, seguindo assim, suas redes de negócios pelo mundo.

Posteriormente e, após a execução deste serviço, a Pipeway verificou a importância do mercado argentino realizando então uma análise gradual e sequencial do seu processo de inserção nesta economia e, estabelecendo então, um representante local em um primeiro momento e, que era remunerado com 10% do valor do contrato. Com este conhecimento gradativo e sequencial, diminui-se então a distância psíquica (desconhecimento da língua, da cultura etc.) e os riscos relativos a uma maior inserção neste mercado. Isto é também característico do processo de internacionalização segundo a Escola de Uppsala.

Ainda sobre a Teoria Comportamental da Escola de Uppsala e a Rede de Relacionamentos que foi estabelecida pela Pipeway, pode-se citar uma outra investida da Pipeway no mercado externo, que é o *leasing* de uma de suas ferramentas para uma empresa americana para qual a Pipeway também já havia prestado serviços no Brasil.

Este *leasing* visava tão somente o entendimento do mercado americano, de suas regras e desafios já que este seria o mercado a ser atingido num futuro, corroborando assim e, mais uma vez, aspectos de internacionalização da Escola de Uppsala, que apontam um processo de internacionalização gradual e a necessidade de se adquirir aos poucos conhecimento do mercado a ser atingido.

6.2.2.

A evolução do processo de internacionalização

A evolução do processo de internacionalização da Pipeway segundo a Teoria Econômica pode ser caracterizado como sendo ainda baseado principalmente na vantagem de propriedade descrita pelo Paradigma Eclético de Dunning (1980) mencionada no referencial teórico. Porém ao longo destes anos duas outras características deste mesmo paradigma começaram a tornar-se mais evidentes, que são: a internalização e a localização.

Em relação à internalização pode-se dizer que ao longo dos anos a empresa vem protegendo o seu conhecimento e tecnologia construindo a maior parte das peças e equipamentos no Brasil, além de fazer todas as análises em sua sede. A Pipeway possui a patente e licença de todos os equipamentos que criou ou desenvolveu e, considera assim, que sua propriedade intelectual está salvaguardada.

Já em relação à localização pode-se dizer que a empresa decidiu investir na abertura da filial Argentina, pois os contratos e os potenciais clientes já justificavam o investimento, além é claro, dos custos operacionais menores do que o Brasil.

Outro diferencial de localização percebido ao longo destes anos e que também foi de fundamental importância para a decisão de investimento na América Latina refere-se às empresas petrolíferas da região, pois em sua grande maioria são empresas petrolíferas estatais e a contratação de serviços de terceiros exige licitação. Desta forma, as competências técnicas são diluídas em certo grau, ganhando a empresa capaz de oferecer o melhor preço e, neste ponto, a Pipeway sempre se mostrou muito competitiva.

Analisando agora o processo evolutivo de internacionalização da Pipeway segundo a ótica das Teorias Comportamentais pode-se dizer que foi somente após a entrada no mercado colombiano que a empresa começou a vender seus serviços e a agir de uma forma um pouco mais planejada e ativa, pois até então a empresa

aguardava a solicitação de seus serviços de possíveis clientes, ou seja, não prospectava clientes.

Ainda assim, outros fatores também limitavam o desenvolvimento do processo de internacionalização da Pipeway e diziam respeito à questão logística, às barreiras culturais e lingüísticas. Além disso, a grande diferença de fusos horários para mercados distantes (África e Ásia principalmente) podia dificultar e até mesmo inviabilizar os negócios nestas regiões. Uma diferença de fuso horário de sete a oito horas, por exemplo, impossibilitaria o atendimento remoto ao cliente dentro do horário de trabalho brasileiro.

Contudo, superadas essas questões e, utilizando-se de sua rede de contatos, a Pipeway iniciou a prospecção de novos contratos pela América Latina e estabeleceu a sua primeira subsidiária no exterior em 2006, na Argentina. O então representante local virou sócio, e passou a deter 30% da filial. Não foram necessários grandes investimentos nesta subsidiária, pois o processo foi gradual e sequencial (novamente seguindo as características da Escola de Uppsala descritas na tabela 2) e, na medida em que os projetos foram sendo fechados, a estrutura da subsidiária foi sendo montada e financiada por tais projetos.

Assim, podem-se citar Carneiro e Dib (2007), que baseados na Escola de Uppsala afirmaram que uma empresa parte gradualmente de países de menor “distância psíquica” (no caso a Argentina), com pequeno comprometimento de recursos, para países com maior “distância psíquica” (no caso a Colômbia), com cada vez maiores investimentos, pois foi somente através desta experiência e o decorrente conhecimento de suas peculiaridades (ex.: ação de grupos guerrilheiros) que a empresa foi ganhando confiança em sua atuação na América Latina, passando então a lidar com mais agilidade com trâmites burocráticos, questões alfandegárias e com a cultura regional.

Outro fator que também pode ser observado ao longo dos anos e que remete ao modelo da Escola de Uppsala diz respeito à saturação do mercado doméstico, pois ao longo dos anos a Pipeway tornou-se uma das líderes no mercado brasileiro de inspeções de dutos, porém a demanda por inspeções não se

desenvolveu tão rapidamente como se previa. Sendo assim, o mercado externo foi uma opção natural a ser conquistada.

Acredita-se que durante o desenvolvimento do processo de internacionalização da empresa seja possível encontrar diversos paralelos com a teoria da Escola de Uppsala, embora não de forma completa, já que os contatos partiram inicialmente dos potenciais clientes internacionais.

E neste ponto, nota-se que a empresa fez uso intensivo de sua rede de relacionamentos para a obtenção de novos projetos. Potenciais clientes de todo o mundo, através de outros clientes e fornecedores, chegaram então à Pipeway dispostos a fazer negócio.

Além disso, a empresa sempre manteve um excelente relacionamento com seus representantes comerciais, remunerando-os com 10% do valor dos contratos obtidos e, buscando também sempre manter uma relação de amplo diálogo com os mesmos. Estes fatos mostram que a Teoria das Redes parece aplicar-se ao longo dos anos e, junto com a Teoria da Escola de Uppsala, explicam o processo evolutivo de internacionalização da Pipeway até o presente.

6.2.3.

A situação atual da empresa

Atualmente o processo de internacionalização da Pipeway segundo a ótica das Teorias Econômicas ainda está calçada nos três pilares do Paradigma Eclético de Dunning (vantagens de: propriedade, internalização e localização, 1980), porém o que começa a ser percebido é uma influência cada vez maior do fator localização neste processo já que a Pipeway após anos de estudos finalmente acessou o tão sonhado mercado norte-americano.

O fator de localização tem inclusive favorecido o aparecimento dentro da empresa de frentes de pensamento onde parte da produção poderia ser executada no mercado americano, visto que, aparentemente este mercado possui menores custos e burocracia para importação e exportação de peças e ferramentas do que o

mercado brasileiro. Já a outra frente dentro da empresa acredita que este seria um passo para perda futura de suas vantagens de internalização e de propriedade permitindo que o então controle de sua tecnologia seja disseminado além das fronteiras do Brasil ou mesmo da empresa.

O mercado norte-americano é um mercado maduro, onde coexistem altas demandas por inspeções de dutos, devido a sua longa rede instalada e um grande número de concorrentes. Este mercado também é muito mais dinâmico do que o mercado latino-americano e, portanto representa uma boa oportunidade de aprendizado para obtenção de novos contratos pelo mundo (Escola de Uppsala – tabela 2) e, como citado por Carneiro e Dib (2007), para elevação das receitas da empresa.

Contudo, a empresa para acessar o mercado norte-americano se valeu das suas duas outras vantagens até então prioritárias, ou seja; de propriedade e de internalização, pois foram estas duas vantagens que garantiram a realização da *joint-venture* com o sócio norte-americano. Neste processo a Pipeway Engenharia não entrou com dinheiro algum e, sendo este aportado pelo sócio norte-americano. A Pipeway permaneceu com o controle operacional e com aproximadamente 65% do capital votante.

No tocante à análise do momento atual da Pipeway segundo as Teorias Comportamentais pode-se dizer que a Pipeway continua utilizando a sua estratégia de entrada calçada nos representantes locais e, com isto, realizando sua entrada de forma gradativa e seqüencial em cada mercado, visando assim, conhecê-lo ao longo do tempo. Isto remete mais uma vez à característica básica da Escola de Uppsala, ou seja, ao gradualismo do processo de internacionalização de uma empresa.

Uma observação que se faz necessária relativa ao processo de internacionalização da empresa diz respeito à busca por novos mercados e, entenda-se “mercados”, como sendo os contratos com as empresas estrangeiras e, não, com países ou regiões. Atualmente esta busca tem sido feita de uma forma mais planejada e racional, diferindo do que ocorria no passado, e do pressuposto

da Escola de Uppsala que supõem que esse processo seja não planejado e pouco racional.

A utilização da rede de relacionamentos da Pipeway Engenharia proporcionou o estabelecimento desta *joint-venture* com o sócio americano e, com isto, a abertura de uma subsidiária em Houston, Estados Unidos. Este sócio americano era conhecedor deste mercado e do mercado mundial possuindo então sua própria rede de relacionamentos e, tão logo foi aberta esta subsidiária os primeiros contratos foram realizados na América do Norte.

Atualmente a Pipeway possui duas subsidiárias (Estados Unidos e Argentina) e diversos representantes comerciais ao longo de toda América Latina (Colômbia, Costa Rica, Cuba etc.) e os novos contratos são provenientes destas redes de relacionamentos.

Pode-se afirmar também que ainda não existe uma rede de relacionamento entre as próprias subsidiárias, pois devido à incipiência tanto da subsidiária argentina quanto da subsidiária americana não há a troca de conhecimento entre ambas, nem inter-relacionamento. Tudo ainda continua sendo administrado pela matriz no Rio do Janeiro.

Por fim, o que se pode dizer em relação ao empreendedorismo internacional de seus sócios é que estes sempre possuíam a visão de que o mercado norte-americano era o mercado a ser conquistado e para isso eles se prepararam: verificando os recursos necessários; estabelecendo a melhor estratégia para atingi-lo; analisando os possíveis riscos ou mesmo capacitando-se para este processo. E isto facilitou a entrada da Pipeway no mercado norte-americano no momento oportuno.

6.2.4.

Os planos e perspectivas futuras

A análise que se pode fazer em relação ao futuro da Pipeway com base nas Teorias Econômicas remete mais uma vez à Teoria do Paradigma Eclético de

Dunning (tabela 1), pois o principal fato presente é, que influenciará diretamente o seu futuro, diz respeito à subsidiária norte-americana.

A estratégia demonstrada pela Pipeway é a de utilizar a vantagem de localização desta subsidiária para ampliar sua participação na América do Norte e acessar o mercado mundial de lá e, sendo sua abertura uma questão de oportunidade e necessidade, já que a baixa cotação do dólar estava prejudicando as exportações.

Pesaram como vantagens de localização, neste caso, o uso da moeda local (que é o próprio dólar) e o contorno às barreiras alfandegárias, que não existem para a produção local para o mercado local. E, ao contrário da América Latina, as petrolíferas estadunidenses não são estatais. Neste caso, contam a vantagem técnica e as necessidades dos clientes, onde se aceita pagar mais por um melhor serviço ou produto. Isso torna o mercado muito mais competitivo e difícil de ser penetrado.

Em complemento, a Pipeway também pretende utilizar-se das vantagens de propriedade e internalização conquistadas até o presente para continuar mantendo o controle de suas subsidiárias no Brasil, seja pela manutenção do desenvolvimento tecnológico ou mesmo pela manutenção das análises dos relatórios na matriz e, o que em resumo, é o resultado final do serviço prestado pela Pipeway.

Analisando agora o futuro da Pipeway segundo a ótica das Teorias Comportamentais, percebe-se claramente neste momento como se estruturará a empresa, pois os processos, até então, gradativos e sequenciais de inserção nos mercados estrangeiros (Escola de Uppsala – tabela 2) deixarão de ser executados única e exclusivamente sob a égide da matriz. Esta responsabilidade futura passará a ser dividida com a subsidiária norte-americana.

Entretanto, o processo em si continuará sendo realizado via rede de relacionamentos (representantes locais) e, sendo a subsidiária argentina responsável pela Argentina, Chile e como *backup* do Brasil. O Brasil será responsável pelo Brasil e América Latina e a subsidiária americana será responsável pelo mercado da América do Norte e mundial.

Com a consolidação da rede de relacionamentos da subsidiária argentina e da matriz brasileira, a rede de relacionamento do sócio americano passará a ser de fundamental importância na obtenção e prospecção de novos mercados. E neste sentido também será de fundamental importância o seu papel empreendedor, pois o mesmo possui uma vasta experiência e conhecimento do mercado de inspeção de dutos pelo mundo sabendo exatamente quais são os mercados a serem atingidos nos próximos anos.

A princípio, a Pipeway não vislumbra a idéia do inter-relacionamento entre as subsidiárias, continuando todas as decisões e fatos importantes a serem reportados e controlados somente para matriz e, sendo assim, não se pretende num futuro próximo a disseminação do conhecimento entre as subsidiárias; mas sim, o da matriz para suas subsidiárias.

O que se pretende com a subsidiária norte-americana analisando-a segundo a Teoria da Rede de Subsidiárias é que no futuro ela assuma um papel mais forte perante a sua matriz e que se torne uma subsidiária focal, ou seja, que seja responsável pela implementação de suas ações e/ou estratégias (BIRKINSHAW; HOOD, 1998) e que realize a sua própria inserção no mercado mundial como descrito pelos seus dirigentes.

Gerente de Operações: “A estratégia hoje é que o mundo vai partir dos EUA. Provavelmente qualquer expansão vai partir dos EUA...”

Sócio Diretor (2): “Eu acho que realmente o que vai levar a Pipeway por aí é a Pipeway International...”

A partir da Pipeway international todos os mercados do mundo poderão ser considerados oportunidades de negócios e, se caso ela não possa atuar, devido a restrições do governo americano, como por exemplo, Cuba e Irã, estes mercados deverão ser acessados pela matriz no Brasil.

6.2.5.

O Processo de Internacionalização da Pipeway segundo a ótica do fenômeno “*Born Global*”

A análise do processo de internacionalização da Pipeway segundo a ótica do fenômeno “*Born Global*” será realizada com base nos fatores que, segundo a literatura, favorecem o aparecimento destas empresas e nas suas características, como foi descrito nas tabelas 3 (três) e 5 (cinco) respectivamente.

Fator (1) - Novas condições de mercado

O mercado de serviços de inspeção de dutos é um mercado altamente internacionalizado. Com isto, a Pipeway desde o início de suas atividades utilizou sua rede de relacionamentos para acessar novos mercados e com a abertura da sua subsidiária norte-americana esta rede foi ampliada. Se no passado a Pipeway seguia um cliente ou fornecedor agindo de forma reativa; no futuro, espera-se que esta nova rede de relacionamento proporcione uma melhor captação de clientes, fazendo com que a empresa haja de forma mais pró-ativa.

A flexibilidade e adaptabilidade de suas operações na prestação de serviços também foram, e serão à tônica da empresa para os próximos anos tornando estas características vantajosas frente aos concorrentes estrangeiros.

Diretor Presidente: “... a gente trabalha com o cliente e não contra o cliente, tenta sempre estar do mesmo lado da mesa, ajudando, entendendo o problema.”

Fator (2) - Desenvolvimento tecnológico nas áreas de produção, transporte e comunicação

A Pipeway através de suas competências tecnológicas globais tornou os seus processos produtivos extremamente viáveis, pois se no início das operações a fabricação dos equipamentos (ferramentas) era muito cara, com o passar do tempo e com a aprendizagem estes custos foram sendo reduzidos.

Sócio Diretor (1): “... com esta ferramenta a gente não vai ter condições de competir... a gente dominava a tecnologia, nós sabíamos tudo, a tecnologia nasceu conosco, mas nasceu um Rolls-Royce.” (...) “Então a gente precisava transformar aquela

obra de arte que a gente tinha desenvolvido com o CENPES em uma ferramenta funcional e mais barata e simplificando tudo em um mês a gente tava com a ferramenta pronta na praça e com ela em campo.”

A Pipeway também sempre elaborou suas ferramentas de forma a que elas possuíssem múltiplas funções, ou seja, que através de uma simples modificação elas pudessem servir para diferentes tipos de tarefas.

Fator (3) - Capacidades pessoais mais elaboradas.

O papel empreendedor de um dos sócios que foi responsável por juntar os recursos necessários e, a experiência internacional de outro, através de sua rede de relacionamentos foram de fundamental importância na criação e no processo de internacionalização da Pipeway.

Sócio Diretor (1): “O nosso comercial é um cara bastante dinâmico e conhece um monte de gente nesse mercado lá fora...”

Sócio Diretor (2): “... a impressão que eu tenho é que os sócios se juntaram ao sócio presidente e foi ele que realmente liderou o processo.”

Além disto, todos os sócios possuem domínio do inglês e espanhol e um dos sócios domina também o francês. Este mesmo sócio possui um pós-doutorado cursado na Université de Neuchâtel (UNI-NE) e é professor visitante da Universidade de Genebra, ambos na Suíça, o que traz alguma vivência internacional.

6.2.5.1.

A Pipeway Engenharia segundo as características de uma “Born Globals”

- **Data de fundação**

A Pipeway Engenharia surgiu como empresa em 1998. Com isto, os seguintes autores a considerariam uma empresa “Born Global”: Moen (2002); Moen e Servais (2002); e Rassmuden e Madsen (2002).

- **Início das atividades internacionais**

Considerando o primeiro trabalho realizado na Argentina, em 2000, como o início efetivo de suas atividades no exterior, já que o contrato com o Gasoduto Brasil-Bolívia (Gasbol), apesar de ter sido um contrato internacional foi realizado no Brasil, pode-se dizer que a internacionalização da Pipeway Engenharia ocorreu após 2 (dois) anos de a sua fundação. Neste sentido os seguintes autores a considerariam uma empresa “*Born Globals*”: Knight e Cavusgil (1996); Rasmussen, Madsen e Evangelista (2001); Rasmussen e Madsen (2002); e Knight, Madsen e Servais (2004).

- **Relevância das atividades internacionais**

Em relação ao percentual de vendas totais da Pipeway atualmente (dados 2009) pode-se dizer que ela possui 60% destas vendas no mercado externo, sendo que, desde o início de suas atividades, não menos do que 25% das vendas totais provinham do mercado externo. Com isto os seguintes autores também a classificariam como uma empresa “*Born Global*”: Rasmussen, Madsen e Evangelista (2001); Moen (2002); Moen e Servais (2002); Rasmussen e Madsen (2002); Knight e Cavusgil (2004); e Knight, Madsen e Servais (2004).

- **Modo de entrada**

O modo de entrada da Pipeway nos mercados internacionais foi realizado de forma reativa no início de suas operações, ou seja, com o atendimento de pedidos de clientes do exterior provenientes da rede de relacionamentos de fornecedores e de antigos clientes no Brasil. Também se verificou no seu início de atividade uma exportação do tipo direto descrita por McNaughton (2003) através de um *leasing* de equipamento para uma empresa nos Estados Unidos.

Com a inauguração da subsidiária norte-americana pretende-se que o processo de conquista de novos mercados seja feito de forma mais flexível e pró-ativo, ou seja, realizando a prospecção de clientes e divulgando a marca Pipeway International pelo mundo. Com estes modos de entrada nos mercados externos a Pipeway apresenta mais uma das características que classificam as empresas ditas “*Born Globals*”.

- **Escopo das atividades internacionais**

A Pipeway, como descrito em relatos anteriores, sabia que o mercado externo seria um caminho natural para a empresa, já que o grau de internacionalização de sua indústria era muito forte e, sendo assim, se em um princípio o que se pretendeu foi realizar o conhecimento de poucos mercados (América do Sul), no presente momento a Pipeway sente-se segura para atuar em outras regiões do mundo, mas isto só será realizado através de sua subsidiária norte-americana.

Esta é mais uma das características defendidas pelos seguintes autores na busca pela caracterização de uma empresa como “*Born Global*”: para inserção em um ou poucos mercados internacionais, Sharma e Blomstermo (2003); já para a mesma região ou em várias regiões do mundo, Chetty e Campbell-Hunt (2004); Gabrielsson, Sassi e Darling (2004); e Zheng e Khavul (2005).

- **Abrangência geográfica**

Neste ponto o que se percebe é que a Pipeway está muito concentrada no mercado das Américas (Norte, Centro e Sul) e, caso se realize uma análise sobre a quantidade de mercados atingidos fora deste eixo, ou seja, sob a ótica de uma verdadeira abrangência mundial (as empresas americanas são muito mais globalizadas do que as européias quanto à gama de diferentes mercados atingidos, Knight; Madsen e Servais, 2004) talvez a Pipeway possa não ser classificada como uma empresa “*Born Global*.”

- **Dispersão geográfica dos clientes no mercado doméstico**

Esta é mais uma característica em que a Pipeway pode ser incluída no processo de classificação sobre o fenômeno “*Born Global*”, pois a Pipeway possui uma atuação nacional tendo inclusive uma base de operações no Rio Grande do Norte, além, é claro, da Matriz no Rio de Janeiro. A abertura de novas bases de operações é ditada pelo tamanho dos contratos fechados pela Pipeway ao redor do Brasil sejam eles de clientes no Amazonas ou em São Paulo.

- **Porte**

A Pipeway como todas as empresas ditas “*Born Globals*” começou pequena e, tendo iniciado suas atividades dentro da Incubadora de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Contudo, atualmente ela já pode ser considerada uma empresa de médio porte, funcionando em uma área de 1.500 m² em São Cristóvão/RJ e com aproximadamente 60 funcionários.

- **Concentração**

Citando mais uma vez o Sócio Diretor (1) da Pipeway, o grande fator motivador para criação desta empresa sempre foi à comprovação da funcionalidade das tecnologias em desenvolvimento, sendo que este é um dos principais pilares que caracterizam as empresas ditas “*Born Globals*”, ou seja, a concentração na área de tecnologia.

Sócio Diretor (1): “A empresa nasceu capitalizada no conhecimento tecnológico e intelectual de seus participantes e não em valores monetários...”

6.2.5.2.

Motivações Estratégicas

As motivações estratégicas expostas aqui servem mais para demonstrar o quanto as competências individuais e organizacionais da Pipeway ajudaram-na no seu processo de internacionalização do que propriamente para uma classificação desta empresa sobre a ótica do fenômeno “*Born Global*” (tabela 5). Contudo, no que diz respeito a essas competências, podem surgir novas características empíricas que ajudem a entender este fenômeno.

- **Financiamentos externos**

Verificando o grau de inserção da Pipeway na economia mundial baseando-se na questão do financiamento externo percebe-se claramente a aversão da mesma por esse tipo de financiamento. Para Pipeway, os canais atuais de

financiamento (reinvestimento através de seus contratos e os financiamentos públicos através de instituições de financiamento à pesquisa) são suficientes. Sendo assim, qualquer financiamento fora deste nível será feito através de um futuro fortalecimento da subsidiária norte-americana, porém somente com o aval da matriz.

- **Informações do mercado externo**

A Pipeway possui um longo processo de aprendizado sobre o mercado latino-americano através de seus contratos, seus representantes e entendendo suas regras e suas dificuldades. Possui também um contínuo estudo sobre o mercado norte-americano, buscando informações através do sócio americano e de sua rede de relacionamentos, visando assim, o entendimento de como proceder em determinadas situações no ambiente norte-americano e mundial.

Com isto, a Pipeway começa a criar e manter um banco de informações sobre cada mercado em que pretende atuar para no futuro determinar se este mercado pode ou não se tornar uma oportunidade real de negócio.

- **Assistência aos parceiros internacionais**

A assistência aos parceiros internacionais é mantida na matriz da Pipeway no Brasil uma vez que ainda não se desenvolveram conhecimentos suficientes dentro das subsidiárias capazes de permitir que elas possam prestar esse tipo de apoio. Por enquanto as subsidiárias tem tido autonomia somente para negociar contratos e buscar novos mercados. Já no que se refere ao desenvolvimento de ferramentas e análise e finalização dos relatórios, estes permaneceram com a Pipeway no Brasil.

- **Distribuição internacional dos produtos**

Grande parte das ferramentas é mantida no Brasil atualmente, sendo que a Argentina possui um jogo de ferramentas, mas necessita em muitos contratos do apoio operacional do Brasil.

A disponibilidade das ferramentas torna-se então um limitador na obtenção de novos contratos já que a empresa não possui escala de produção.

Porém a Pipeway não vê uma demanda tão grande que a faça produzir mais ferramentas, uma vez que isto se tornaria um custo maior em suas operações.

Já no que se refere à distribuição dos serviços, a subsidiária argentina continuará responsável pela Argentina, Chile e como backup do Brasil. O Brasil continua responsável pelo Brasil e América Latina e a subsidiária norte-americana será responsável pela América do Norte e pelo restante do mundo.

- **Capacidade de P&D de classe mundial**

A Pipeway tem acompanhado o desenvolvimento mundial das principais tecnologias de inspeção de dutos, mantendo-se assim atualizada com as principais tecnologias existentes. Neste ponto, a Pipeway também planeja continuar mantendo o domínio e o desenvolvimento da tecnologia de PIGs no Brasil, assim como, das ferramentas de análise e, continuando para isto, a sua associação com o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello (CENPES) e com o Centro de Estudos em Telecomunicações (CETUC) da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e garantindo então que as suas vantagens de propriedade e internalização segundo o Paradigma Eclético de Dunning (1988) sejam mantidas.

- **Relações comerciais em um ambiente intercultural**

Se antes a Pipeway enxergava a América Latina como um mercado próximo e possível de ser conquistado, agora ela encara o mercado mundial com estes mesmos olhos. O grande divisor de águas para este novo entendimento refere-se à efetiva operacionalização da subsidiária norte-americana. A partir desta subsidiária (Pipeway International) a empresa visualiza que já tem a possibilidade de encarar o mundo de frente e conquistar novos mercados de uma maneira mais planejada e racional, pois desde o início de suas operações a Pipeway já havia se voltado para o mercado global.