

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena Léon; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

REDES DE COOPERAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O caso da Rede Petrogas – SE

Jefferson Reis Guimarães Andrade

jefferson.comex@hotmail.com

Maria Elena Léon Olave

mleonolave@gmail.com

Wellington Antônio Santos Silva

profwellington1@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo se propôs a analisar como a Rede de Cooperação da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás em Sergipe – Rede Petrogas-SE auxilia na internacionalização das pequenas médias empresas - PMEs associadas à referida rede. Para alcançar este propósito foi adotado o método estudo de caso. Os dados da pesquisa de campo foram coletados mediante entrevistas semiestruturadas e avaliados por meio da análise de conteúdo. Em síntese o estudo revelou que a rede Petrogas-SE fornece o acesso a diversos benefícios estratégicos e operacionais que subsidiaram o ingresso das PMEs no mercado externo.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização; Pequenas e médias empresas; Rede de cooperação.

ABSTRACT

This study aimed to analyze how the network of oil and gas in the Sergipe of State – Petrogas-SE assists the internationalization of small medium enterprises - SMEs associated with that network. To achieve this purpose we adopted the case study method. The research data were collected through field interviews and evaluated by content analysis. In summary the study found that the Petrogas-SE network provides access to several operational and strategic advantages which supported the entry of SMEs in foreign markets.

KEYWORDS: Internationalization; Small and medium enterprises. Cooperation network.

1 INTRODUÇÃO

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena León; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

Nas últimas décadas as organizações estão vivenciando rápidos progressos tecnológicos, acompanhados da ampliação da concorrência a nível global e de disputas pelo mercado doméstico com firmas multinacionais (PIRES; MACHADO NETO, 2012).

Frente a este cenário, as empresas, independentemente do seu porte, estão sendo impulsionadas a buscar alternativas para aumentar a competitividade e expandir os negócios. De acordo com Caldas et. al. (2010) e Zahra, Ucbasaran e Newey (2009) a internacionalização é uma das principais estratégias para o alcance destes objetivos.

Neste sentido, Beamish (1990, p. 77) conceitua a internacionalização como um “processo pelo qual as empresas aumentam sua consciência sobre as influências diretas e indiretas das transações internacionais no seu futuro, e estabelecem e conduzem transações com outros países”. Desta forma, a autora entende que as organizações tornam conhecimento da necessidade de conquistar o mercado externo como uma forma de garantir a continuidade dos negócios frente à concorrência globalizada a qual estão expostas.

No entanto, algumas empresas, principalmente as de pequeno porte, em virtude de restrições de ordem financeira, tecnológica e operacional, não conseguem ingressar de forma isolada no mercado internacional (HOLLENSTEIN, 2005).

Para superar estas limitações, diversos autores ressaltam que os pequenos empreendimentos podem desenvolver ações conjuntas entre si, a fim de integrar competências e habilidades de diversos parceiros e obter os elementos viabilizadores da internacionalização (CHETTY; ANGDAL, 2007; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; JOHNSEN; JOHNSEN, 1999).

Nesta direção, indica-se como estratégias de integração de firmas, sem excluir outras, a adoção de redes de cooperação interorganizacional, partindo do pressuposto de que as mesmas podem proporcionar, dentre outras vantagens, a internacionalização das pequenas e médias empresas por meio do compartilhamento dos recursos necessários para atuar no mercado externo, os quais, em caso de atuação isolada, provavelmente, seriam inacessíveis a estas organizações (ALVARENGA; BALESTRIN, 2009; BOEHE; TONI, 2006; DALMORO, 2009; FENSTERSEIFER, 2000; VERDU, 2011).

Em detalhes Levy, Mota e Wermelinger (2009) explicam que as redes de cooperação possibilitam unir forças e desenvolver atividades em conjunto, tais como,

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena Léon; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

produção compartilhada, integração tecnológica, troca de conhecimentos, informações e experiências, subsidiando a penetração das PMEs no mercado internacional.

Partindo desta acepção, observa-se no Estado de Sergipe foi criada Rede de Cooperação da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás em Sergipe – Rede Petrogas-SE, no ano de 2003, envolvendo a associação de firmas de micro, pequeno e médio porte de varias atividades econômicas, com o proposito de promover a inserção destas empresas na cadeia de petróleo e gás nacional e internacional.

Diante do exposto, o presente estudo apresenta o objetivo geral de analisar como a rede Petrogas-SE contribui para a internacionalização de pequenas e médias empresas e especificamente busca descrever o perfil das PMEs vinculadas a referida rede que estão internacionalizadas; e avaliar como a cooperação interorganizacional auxilia na internacionalização destas organizações.

É importante destacar que os objetivos ora propostos visam aglutinar conhecimentos a um campo de pesquisa considerado pouco explorado, principalmente pela literatura nacional, conforme defendido por Dalmoro e Wittmann (2011), os quais orientam também a realização de pesquisas sobre a cooperação voltada para a internacionalização, no intuito de preencher a lacuna antes citada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo é composto pela revisão da literatura nacional e internacional sobre o tema em destaque, a fim de alicerçar os resultados da pesquisa de campo.

Este capítulo encontra-se subdividido em duas partes. A primeira apresenta de forma breve e fundamentada os aspectos fundamentais de uma rede de cooperação interorganizacional. A segunda parte trata da cooperação como instrumento viabilizador da internacionalização.

2.1 REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

O reconhecimento de que as organizações não contemplam sozinhas todos os recursos e competências necessárias para manter-se competitiva e garantir a sua

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena Léon; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

sobrevivência de forma independente é um dos fatores que reforçam a necessidade de desenvolver ações articuladas em redes (REIS et. al, 2008).

No campo organizacional, o conceito de “redes” possui vários enfoques, contemplando a uma grande variedade de formas de relações entre firmas, como clusters, alianças estratégicas, relações de terceirização, subcontratação, distritos industriais, consórcios, franquias, redes de cooperação, entre outras (BALESTRIN; VARGAS, 2004; CÂNDIDO 2002).

As redes de cooperação interorganizacional podem definidas como estruturas formadas por empresas interdependentes, que em virtude de limitações de ordem dimensional, financeira e estrutural, não conseguem assegurar isoladamente as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento e, em virtude disto, passam a atuar de forma conjunta na busca de resultados sinérgicos, baseados na complementaridade, compartilhamento, colaboração e conectividade de recursos e capacidades (VINHAS; BECKER, 2006).

Os autores Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) e Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) complementam o conceito acima destacando que as redes cooperativas são acordos feitos entre atores econômicos (empresas) e que podem envolver atores não econômicos (apoio governamental) que se relacionam com o objetivo de sustentar uma vantagem competitiva, mas sem perder a sua autonomia e identidade.

Desta forma, a ideia central do estabelecimento das redes de cooperação interorganizacional é reunir atributos que possibilitem a adequação das empresas ao ambiente em que estão inseridas, através de uma estrutura sustentada por ações conjuntas, porém descentralizadas, que viabilize ganhos para as empresas associadas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Nesta égide, Amato Neto (2000) ressalta que a cooperação pode proporcionar o compartilhamento de recursos produtivo; divisão de custos com pesquisas e desenvolvimento; partilha de riscos com a exploração de novas oportunidades e ingresso em mercados internacionais.

A próxima seção apresenta de forma detalhada como as redes de cooperação contribuem para o processo de internacionalização.

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena Léon; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

2.2 REDES DE COOPERAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

De acordo com Floriani e Fleury (2012), a partir do início da década de 1990, o Brasil intensificou a sua inserção na economia internacional, por meio da abertura progressiva de seu comércio exterior e da busca do mercado externo como uma estratégia de crescimento, executada principalmente pelas grandes empresas.

Hoje, as grandes corporações ainda são as responsáveis pelo maior parte do valor faturado no país com transações internacionais. Dados do MDIC (2012) revelam que no ano de 2012, 95% do valor das exportações brasileiras foi originado por estas companhias.

Oliveira e Martinelli (2005, p. 56) justificam a limitação da atuação dos pequenos e médios empreendimentos no mercado internacional argumentando que para estas empresas o processo de internacionalização é mais complexo em comparação com as grandes organizações, devido às dificuldades que lhe são peculiares, tais como: fabricação de produtos com um nível de qualidade aceitável nos mercados externos, falta de tempo para gerenciar as atividades internacionais; falta de informação adequada para se desenvolver no mercado externo; barreiras burocráticas; dificuldade em encontrar intermediários no exterior (agentes de exportação, representantes, empresa comercial), dentre outras.

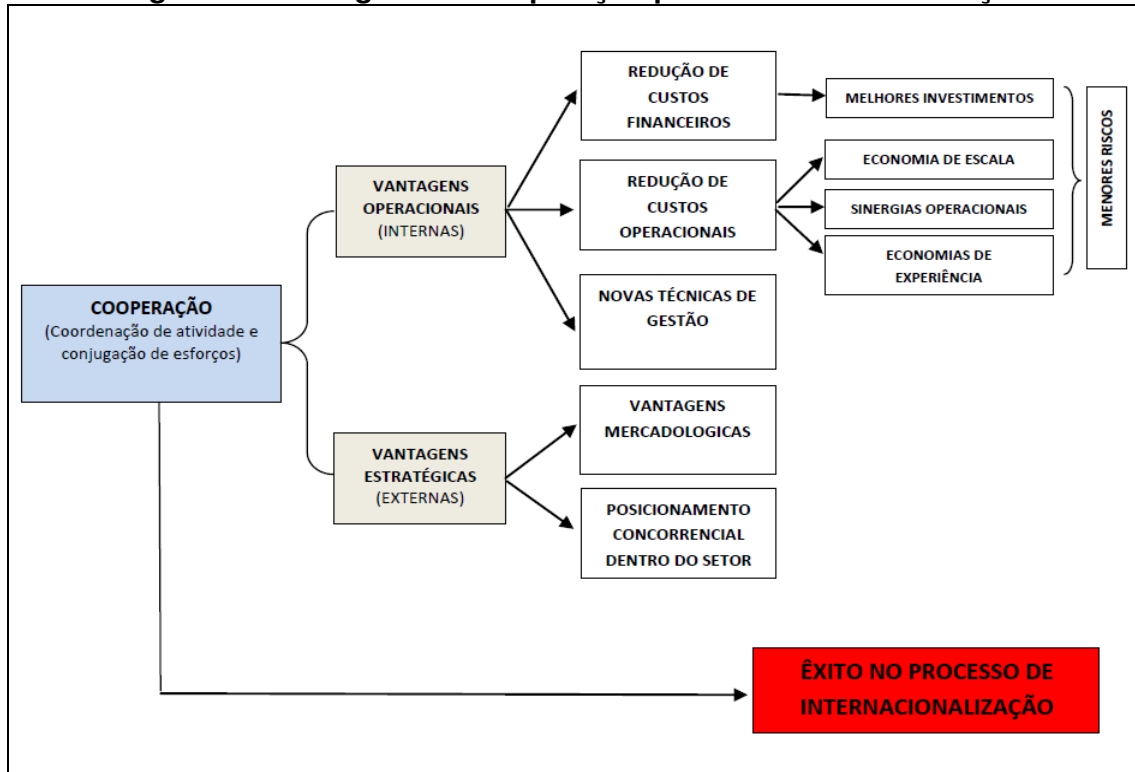
No entanto, diversos autores afirmam que as dificuldades acima citadas podem ser superadas por meio de estratégias cooperativas entre firmas, fundamentando-se no pressuposto de que a cooperação possibilita integrar competências e habilidades de várias organizações, culminando na obtenção dos recursos necessários para alcançar o sucesso no processo de internacionalização, especialmente das pequenas empresas (AMAL; FREITAG FILHO; MIRANDA, 2008; FENSTERSEIFER, 2000; FREEMAN; EDWARDS; SCHRODER, 2006, JOHNSEN; JOHNSEN, 1999; JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Nesta perspectiva é possível afirmar que a internacionalização ocorre por meio de um processo interativo das vantagens competitivas da própria empresa a vantagens oriundas da rede na qual a organização está inserida (ANDERSEN; BUVIK, 2002; JOHANSON; MATTSSON, 1988; SEPPO, 2007).

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena León; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

Neste sentido, Brito (1993) indica os benefícios que uma rede de cooperação pode fornecer ao processo de internacionalização, apresentando-os em vantagens operacionais e estratégicas, conforme figura 1 abaixo.

Figura 1 – Vantagens da cooperação para a internacionalização



Fonte: Elaborado pelos autores (2013), com base em Brito (1993).

Para Brito (1993) a coordenação de atividades e conjugação de esforços coletivos, pode levar a obtenção de vantagens operacionais e estratégicas que impactam positivamente no processo de internacionalização da firma.

No âmbito das vantagens operacionais, a cooperação proporciona menores custos financeiros por meio do acesso a melhores investimentos, mediante a partilha das despesas (custo com equipamentos, formação de pessoal e prospecção e promoção no mercado) pelas várias entidades associadas, o que possibilita que cada uma delas invista menos em relação ao que seria investido caso viesse a lançar esse projeto de forma isolada.

A continuação, a cooperação também condiciona a redução de custos operacionais via: (1) Economia de Escala, gerada pelo de maior volume de produção e, conseqüentemente, reduções significativas nos custos unitários, bem como, através de

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena Léon; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

compartilhamento de despesas na área comercial e maior força negocial em relação a fornecedores, clientes e instituições financeiras; (2) Sinergia, uma vez que a utilização de recursos complementares e anteriormente subaproveitados poderá dar origem a sinergias na área produtiva (partilha de equipamentos e instalações), na área comercial (partilha de redes de distribuição, forças de vendas e campanhas promocionais), na área técnica (partilha de know-how), dentre outras e (3) Economias de Experiência, pois à medida que uma unidade econômica ganha experiência na produção de um bem, o seu custo unitário tende a baixar em virtude da aprendizagem e de alguma inovação em nível de processos.

Brito (1993) esclarece em seguida que ao grupar a redução de custos financeiros e operacionais, observa-se que a cooperação possa ser uma opção menos arriscada do que investir isoladamente na internacionalização.

Neste contexto, o mesmo autor explica que as praticas coletivas interfirmas de produção e execução de tarefas que induzem a implantação de novos métodos de gestão na empresa associadas à rede e formas de organização adequadas à atuação no mercado externo.

No que concerne às vantagens estratégicas, verifica-se que a cooperação entre empresas direciona a obtenção de um conjunto de benefícios mercadológicos a exemplo da junção de firmas para reforço da quota de mercado; penetração em novos segmentos de mercado e/ou áreas geográficas específicas; aquisição de novas tecnologias que propiciem uma redução de custos, reforço da qualidade e/ou aumento da capacidade; produção e comercialização de novos produtos originados, nomeadamente, de um esforço conjunto de pesquisa e desenvolvimento.

Outro fator positivo da cooperação refere-se à possibilidade de melhor posicionamento frente à concorrência em virtude da obtenção de forças para atuar contra empresas de maior capacidade dentro de um determinado setor, ou do combate a forças que impactam as organizações, a exemplo do poder de barganha dos fornecedores.

Desta forma, a associação entre empresas permite reduzir custos e riscos, reforçar a imagem institucional e estabelecer-se de forma competitiva, ampliando as chances de êxito do processo de internacionalização.

Para compreender na prática como as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) podem acelerar o processo de internacionalização por meio de estratégias cooperativas,

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena Léon; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

os autores Alvarenga e Balestrin (2009) realizaram um estudo qualitativo no Vale da Eletrônica (Pólo de produtos eletroeletrônicos) localizado no Sul de Minas Gerais. A pesquisa evidenciou que através de ações colaborativas entre as empresas e demais instituições próximas a elas como o Governo de Minas Gerais, a INATEL (Instituto Nacional de Telecomunicações), a SINDVEL (Sindicato das Indústrias de Aparelhos Elétricos, Eletroeletrônicos e Similares do Vale da Eletrônica) e o SEBRAE foi possível viabilizar a realização de rodadas de negócios, participação em missões em outros países e ações coletivas para inovação tecnológica e capacitação técnico-acadêmica, ocasionando por meio destas ações um nível crescente de internacionalização das PMEs a partir do suporte da rede.

Na mesma linha de pesquisa, Caldas et al. (2010), após estudar a rede de confecções Natural Fashion composta por 31 pequenas empresas de Campina Grande, na Paraíba, constatou que, antes da formação da rede, apenas poucas empresas cooperavam entre si e após a intervenção de órgãos governamentais de pesquisa e desenvolvimento que auxiliaram na descoberta do algodão naturalmente colorido e na formação do arranjo cooperativo, os empresários se uniram com o propósito de se fortalecerem e enfrentarem a concorrência acirrada no mercado interno e externo, criando a rede Natural Fashion. Diante destes fatos, os pesquisadores concluíram que através da formação da rede de cooperação, as organizações pesquisadas conseguiram se fortalecer no mercado local e ampliar suas vendas para mercados externos. Perceberam ainda que a integração e o estabelecimento de relações estreitas e coesas entre as empresas facilitam as possibilidades de entrada no mercado internacional.

Esta afirmativa foi corroborada na pesquisa de Garcia, Lima e Carvalho (2010) envolvendo pequenas empresas do grupo Brazilian Health Products (BHP) do setor médico odontológico de Ribeirão Preto-SP, a qual evidenciou que através da parceria firmada entre estas organizações e a Agência Nacional de Promoção de Exportações e Investimentos (APEXBRASIL) foi possível desenvolver diversas ações, que proporcionaram a inserção destes empreendimentos no mercado externo, destacando a pesquisa de mercado, bem como a busca de outras informações gerais e comuns a todas as empresas (procedimentos para a certificação de produtos e atendimento de normas técnicas e regulamentos internacionais, adaptações necessárias aos produtos,

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena Léon; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

adaptações na embalagem), registro de marca, promoção comercial e campanhas institucionais.

Desta forma, face os argumentos acima apresentados e dos estudos em destaque, é possível afirmar que as pequenas e médias empresas podem superar as dificuldades da internacionalização, por meio de redes e cooperação que proporcionam compartilhamento dos recursos (financeiro, tecnológico, humano) e obtenção de vantagens competitivas necessárias para as operações no mercado externo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Para atingir os objetivos traçados neste artigo, evidenciou-se a necessidade de explorar o campo de pesquisa de maneira detalhada, visando identificar as possíveis variáveis do assunto em questão.

Dentro deste escopo, verificou-se que a melhor opção foi realizar uma pesquisa qualitativa, a qual segundo Godoy (1995) e Richardson (1999) pauta-se na análise aprofundada de um fenômeno a partir da interpretação de determinadas informações, de modo a permitir o a compreensão de processos dinâmicos, além de possibilitar elencar elementos ainda desconhecidas.

Para operacionalizar o tipo de pesquisa adotado, adotou-se o método estudo de caso, por se mostrar como mais adequado, uma vez que Yin (2005) defende a adoção desta estratégia quando se deseja explorar uma ou poucas entidades (casos), por meio de coleta informações dentro de um determinado contexto, buscando analisar uma situação de forma pormenorizada, ou seja, conforme proposto neste artigo.

A estratégia utilizada foio estudo de caso único, tendo em vista que o caso avaliado (Rede Petrogas-SE) apresenta caráter revelador a esta pesquisa.

Em seguida, para orientar o estudo do caso, foram traçadas as questões de pesquisa, categorias de análise e elementos de análise, a fim de garantir a confiabilidade e validade da pesquisa, conforme orientações indicadas por Yin (2005).

Quadro 1 – Questões de pesquisa, categorias analíticas e elementos de análise.

Questões de Pesquisa	Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Qual o perfil das empresas internacionalizadas da rede	Perfil da rede	- Objetivos - Associados - Ações
	Perfil das empresas	- Campo de atuação

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena León; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

Petrógás?	Internacionalizadas da Rede Petrogás	- Numero de empregados - Fundação - Serviços/produtos comercializados no mercado internacional - Identificação da rede associada
Como a rede Petrogás contribuiu para o processo de internacionalização das empresas associadas à rede?	Contribuição da rede para a internacionalização	- Compartilhamento de riscos - Compartilhamento de recursos - Pesquisas, certificações e treinamentos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Para Creswell (2002) a espinha dorsal de uma pesquisa qualitativa é a coleta extensiva de dados, a fim de fundamentar os resultados do estudo. Saunders, Lewis e Thornill (2000) ressaltam que a coleta de dados geralmente ocorre em campo, ou seja, no local onde os participantes vivenciam a questão ou problema em estudo e pode ser feita de múltiplas formas, destacando: entrevistas, observações e documentos.

Os dados que compõem o estudo do caso foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, com a gestora da rede Petrogas-SE e o gestor de cada empresa internacionalizada associada à referida rede, no total de três organizações. As entrevistas realizaram-se no mês de agosto do ano de 2012, como duração de aproximadamente 30 minutos.

As referidas entrevistas contaram o subsídio de dois roteiros de questões. O primeiro foi aplicado à gestora da Rede Petrogas-SE contendo indagações sobre a estruturação da rede e as suas principais ações para a internacionalização dos seus associados. O segundo questionário foi aplicado a cada um dos gestores das empresas internacionalizadas, buscando identificar o perfil da empresa e as contribuições da rede para a sua internacionalização.

Para analisar os dados coletados nas entrevistas foi adotado o método análise de conteúdo, o qual segundo Bardin (2008) corresponde à análise das comunicações, neste caso, os textos transcritos das entrevistas, com o propósito de inferir a partir de trechos, orações ou frases extraídas das respostas dos entrevistados, as informações necessárias para atender aos objetivos elencados no estudo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

A seguir encontra-se a descrição e análise do caso a luz da fundamentação teórica acima apresentada.

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena Léon; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS DA REDE PETROGÁS/SERGIPE

A Rede Petrogás no Estado de Sergipe foi criada em 2003, pelo SEBRAE/SE em parceria com a Petrobras, com o propósito de promover o desenvolvimento econômico do estado através da integração de ações que visam inserir as pequenas e médias empresas sergipanas no comércio local, nacional e internacional da cadeia produtiva de petróleo e gás.

Esta rede faz parte do “Programa Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás”, o qual se encontra atuando em rede e provendo ações correlatas em onze estados (Rio de Janeiro, AM, Ceará, Rio Grande do Norte, Sergipe, Alagoas, Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul). Atualmente, a nível nacional, mais de 600 empresas estão participando do programa.

De acordo com Araújo, Pellegrin e Fernandes (2005) pode-se justificar a criação destas redes em virtude recente abertura do setor de petróleo, tanto no Brasil, quanto em outros países, o que aumentou a demanda por bens e serviço ao longo da cadeia petrolífera nacional e internacional.

No Estado de Sergipe, rede Petrógás envolve oito municípios sergipanos, a saber: Aracaju (cidade polo), Itaporanga D’Ajuda, Riachuelo, São Cristovão, Santo Amaro das Brotas, Estância, Carmópolis e Japarutuba e possui 184 empresas associadas de diversos segmentos empresariais. Deste universo, três PMEs encontram-se atuando no mercado externo.

A continuação o quadro 2 apresenta-se o perfil das empresas internacionalizadas da rede.

QUADRO 2 - Perfil das empresas internacionalizadas da rede Petrogas-SE

CARACTERÍSTICAS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Fundação	2000	1998	1993
Localização (Sede)	Aracaju/SE	Aracaju/SE	Aracaju/SE
Quantidade de Empregados	90	20	120
Porte Empresarial	Médio porte	Pequeno Porte	Médio porte
Atividade Empresarial	Prestação de Serviço de Consultoria na área de Petróleo, Elaboração de Projeto e Fiscalização de Operação de Perfuração com Sonda e o Desenvolvimento de	Prestação de serviço de treinamento e consultoria na área de exploração de petróleo e desenvolvimento de software simulador de segurança e controle	Fabricação de produtos químicos da área de petróleo (agentes espumantes; agentes antiespumantes; bactericidas e outros).

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena Léon; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

	equipamentos na área de perfuração.	de exploração de poços em águas profundas	
Estratégia de Internacionalização	Exportação direta dos serviços	Exportação direta das licenças dos softwares.	Exportação direta dos produtos fabricados.
Países atendidos	Colômbia, Venezuela, Argentina, Arábia Saudita	Argentina, Bolívia, Estados Unidos, Inglaterra	Argentina, Chile, Estados Unidos, Colômbia, Venezuela, Arábia Saudita
Motivos para a Internacionalização	Busca de novos mercados; Procura de maior visibilidade no mercado local	Aumentar a quantidade de clientes;	Busca de novos mercados; Ampliação do quantitativo de clientes

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A pesquisa revelou que as empresas A e B atuam na área de prestação de serviços para a cadeia petrolífera. Destaca-se ainda que a empresa “B” foi à primeira firma da América Latina a ser certificada para a prestação de serviço de capacitação na área de controle de poço nas atividades de perfuração, nos níveis introdutório, fundamental e supervisão.

A empresa “C”, por sua vez, atua na área de fabricação de produtos químicos destinados a indústrias do mesmo ramo. Esta empresa possui sede em Aracaju/SE e conta com duas filiais, uma no estado da Paraíba e outra no estado da Bahia.

Destaca-se que as três empresas ingressaram no mercado externo a partir de 2004 após a criação da rede Petrogas-SE.

Em seguida, observa-se que os gestores das empresas avaliadas confirmaram que o suporte da rede foi indispensável para ingressar no mercado externo, corroborando o entendimento dos autores Chetty e Angdal, (2007), Chetty e Campbell-Hunt (2004) e Johnsen e Johnsen (1999) de que a integração empresarial auxilia a superar os obstáculos que dificultam a internacionalização das PMEs.

Sendo assim, é possível afirmar que a rede de cooperação estudada possibilitou unir habilidades e recursos de múltiplos parceiros, resultando na obtenção dos elementos necessários para as empresas associadas à rede ingressarem no exterior, confirmando os argumentos de Amal, Freitag Filho e Miranda (2008), Balestrin e Vargas (2004), Dalmoro (2009), Fensterseifer (2000) e Freeman; Edwards e Schroder (2006), alusivos à

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena León; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

cooperação como instrumento viabilizador da internacionalização, conforme detalhado na próxima sessão.

4.2 CONTRIBUIÇÕES DA REDE PETROGAS-SE PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com a gestora da rede Petrogás, para subsidiar a internacionalização das PMEs, a citada rede firmou parcerias com a Federação das Indústrias de Sergipe – FIES e com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI e o Instituto Euvaldo Lodi- IEL, os quais promoveram palestras, cursos, treinamento e capacitações sobre como atuar no mercado externo. A entrevistada esclareceu que por meio desta ação, as empresas hoje internacionalizadas, conseguiram obter os conhecimentos necessários para ingressar na atividade internacional.

Outra parceria de destaque da rede é o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Sergipe - SEBRAE/SE, que também influenciou positivamente neste processo, mediante consultorias e estudos especializados em internacionalização de micro e pequenas empresas, os quais possibilitaram as firmas escolher o mercado de atuação no exterior.

Ainda neste quesito, outro parceiro de peso foi o Sergipe Parque Tecnológico – SERGIPETEC, com apoio em pesquisa e desenvolvimento de produtos da cadeia de petróleo e gás.

E por fim, salienta-se a parceria do Banco do Nordeste do Brasil - BNB e do Banco do Brasil com linhas de créditos específicas para os pequenos empreendimentos da rede Petrogás que optam pela internacionalização;

O fato da rede Petrogas contar com os parceiros acima citados, confirma o posicionamento dos autores Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) e Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) de que as redes cooperativas são acordos feitos entre atores econômicos (empresas) e que podem envolver atores não econômicos (apoio governamental) que interagem com o objetivo de alcançar resultados sinérgicos, mas sem perder a sua autonomia e identidade.

Além do apoio dos vários órgãos acima citados, os gestores das empresas internacionalizadas destacaram que a rede Petrogas/SE também contribuiu diretamente

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena Léon; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

para o processo de internacionalização subsidiando a obtenção de certificações consideradas essenciais para atuar no mercado internacional. Veja os relatos:

[...] através da rede foi possível ratear com outras empresas os custos com as certificações ISO 9001 – Qualidade; ISO 14001 – Meio ambiente; OHSAS 18001 – Saúde e Segurança Ocupacional [...] Sem a rede, ou seja, sozinhos, provavelmente não seria possível obter estas certificações em virtude do alto custo e dos investimentos necessários para consegui-las (Empresário “A”).

A rede Petrogás facilitou o processo de internacionalização através de várias ações, em especial: o suporte para obtenção das certificações de qualidade e segurança, indispensável para o mercado externo (Empresário “C”).

Outra contribuição da rede destacada pelos empresários entrevistados foi à viabilização da participação em feiras internacionais como *Brazil of Shore*, *Rio Oil & Gas* e *Vitoria Oil & Gas*, as quais contribuíram para a divulgação das empresas, acesso a novos clientes internacionais, troca de informações e conhecimentos, além do fortalecimento da imagem da empresa. Veja os depoimentos abaixo:

[...] a rede Petro (Nacional) é parceira dos eventos Brazil of Shore, Rio Oil & Gas e Vitoria Oil e Gás. A rede Petrogás (Sergipe) facilitou a nossa participação nestes eventos (Empresário A).

[...] estas feiras contam com a participação de empresas de diversos países e nestes eventos tivemos a oportunidade de divulgar o nosso trabalho, fazer contato com potenciais clientes e trocar informações e experiência com empresas tanto nacionais como internacionais (Empresário B).

[...] a partir das feiras foi possível demonstrar em nosso país os nossos produtos e serviços para os clientes de fora, evitando com isso os custos com demonstração em loco, ou seja, no país do importador [...] de um modo geral, ser integrante da rede e participar dos eventos pela rede melhora a imagem da empresa para o futuro cliente e aumenta a nossa credibilidade (Empresário C).

Ao analisar os recursos disponibilizados pela rede Petrogás para a internacionalização das pequenas empresas, a luz das vantagens defendidas por Brito (1993), é possível observar que a referida rede proporcionou a obtenção de vantagens operacionais, por meio de menores custos financeiros ao disponibilizar a (1) partilha de despesas para a obtenção de certificação e (2) o acesso a melhores linhas de investimentos disponibilizadas pelos bancos parceiros da rede, configurando uma opção menos arriscada do que investir na internacionalização isoladamente.

No que concerne às vantagens estratégicas, verifica-se que a rede Petrogás proporcionou o acesso a benefícios mercadológicos via (1) consultorias e apoio para ingresso em novos mercados; (2) capacitação para atuar no mercado externo, (3) participação em feiras, as quais possibilitaram prospectar as firmas no mercado

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena León; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

internacional (4) parceiras com órgãos especializados em pesquisas voltadas ao desenvolvimento de produtos visando atender o mercado externo.

A seguir, o quadro 3 apresenta a síntese das contribuições da rede Petrogás para a internacionalização das pequenas e médias empresas.

Quadro 3 – Contribuições da rede para a internacionalização

ATOR		CONTRIBUIÇÕES	VANTAGENS	TIPO
Rede Petrogás		Partilha de despesas com certificações	OPERACIONAL	Menor Custo Financeiro
		Participação em Feiras	ESTRATÉGICA	Mercadológica
Parceiros da Rede Petrogás/SE	FIES; SENAI; IEL.	Capacitação para atuar no mercado externo.	ESTRATÉGICA	Concorrencial
	SEBRAE/SE	Consultorias e apoio para ingresso em novos mercados	ESTRATÉGICA	Mercadológica
	SERGIPETEC	Pesquisas para o desenvolvimento de novos produtos	ESTRATÉGICA	Mercadológica
	BNB – Banco do Nordeste do Brasil	Financiamentos e Linhas Especiais de Crédito	OPERACIONAL	Menor Custo Financeiro
	Banco do Brasil	Financiamentos e Linhas Especiais de Crédito	OPERACIONAL	Menor Custo Financeiro

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Desta forma, pode-se afirmar que a participação das pequenas e médias empresas na rede Petrogas-SE reduziu custos e riscos e reforçou a imagem das firmas para o mercado externo, resultando no êxito do processo de internacionalização das referidas empresas.

Este resultado confirma o entendimento dos autores Andersen e Buvik (2002); Johanson e Mattsson (1988) e Seppo (2007) de que a internacionalização ocorre por meio de um processo iterativo entre as vantagens competitivas da própria empresa e vantagens oriundas da rede na qual a organização está inserida.

A pesquisa mostrou que as contribuições da rede Petrogas-SE se assemelham aos benefícios apresentados nos estudos dos autores Alvarenga e Balestrin (2009), Caldas et al. (2010) e Garcia, Lima e Carvalho (2010). Sendo assim, pode-se asseverar que a rede avaliada nesta pesquisa possibilitou a adequação das PMEs ao ambiente em que estão inseridas, através de uma estrutura sustentada por ações conjuntas, porém

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena Léon; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

descentralizadas, que viabilizaram ganhos para as empresas associadas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

5 CONCLUSÕES

O presente artigo buscou por meio do método estudo de caso analisar como a Rede de Cooperação da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás em Sergipe viabiliza a internacionalização das pequenas e médias empresas associadas à referida rede.

Em síntese, os resultados da pesquisa mostraram que a rede Petrogas-SE disponibilizou o acesso a diversos serviços especializados, tais como consultorias, treinamentos, pesquisa e desenvolvimento de produtos, por meio de parcerias firmadas entre a rede, órgãos governamentais e órgãos voltados ao desenvolvimento local.

Além destes serviços, as ações da rede Petrogas-SE conduziram redução de custos via compartilhamento de despesas entre associados, bem como o acesso a diversas vantagens mercadológicas, com destaque para a participação em grandes eventos do setor petrolífero.

Desta forma, evidenciou-se que os benefícios oriundos da rede Petrogas-SE contribuíram positivamente para o processo de internacionalização das PMEs estudadas.

A pesquisa revelou também as PMEs só ingressaram na atividade internacional após a criação da citada rede. Este fato direciona ao entendimento de que sem o suporte acima detalhado, provavelmente estas empresas não teriam conseguido atingir o mercado externo.

Frente ao exposto, é possível admitir que por meio da rede de cooperação interorganizacional as pequenas e médias empresas podem superar os fatores que impedem a sua internacionalização.

E por fim, verifica-se que do universo de empresas associadas à rede, apenas um número muito pequeno encontra-se atuando no mercado externo. Este fato induz a sugestão de pesquisas futuras de analisar os motivos que condicionam as empresas a não buscarem o mercado internacional, mesmo contando com o auxílio da rede e atuando em um segmento econômico com grande potencial no exterior.

REFERENCIAIS

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena León; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

ALVARENGA, S. B.; BALESTRIN, A. Estratégias coletivas para internacionalização de pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

AMAL, M.; FREITAG FILHO, A. R.; MIRANDA, C; M. S. Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. **Revista Faces de Administração**, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, p. 63-80, janeiro/março, 2008.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. *Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection*. **International Business Review**, Oxford, v.11, n.3, p.347-363, june, 2002.

ARAÚJO, Renato S. B. d; PELLEGRIN, Ivan De; FERNANDES, Elton. Articulação estratégica no setor petróleo e gás no Brasil – as redes de empresas e o fornecimento competitivo de bens e serviços. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005

ARAGÃO, L. A; LOPES, C. S., ALVES JUNIOR, M. D. Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas: Os Benefícios Estratégicos em Uma Rede de Supermercados. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., Florianópolis, 2010

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, Ed. Espec., p. 203-228, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES-JUNIOR, E. O Campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n.4, p.458-477, maio/junho, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BEAMISH, P. W. *The internationalization process for smaller Ontario firms: a research agenda*. In: RUGMAN, A. **Research in Global Business Management**. Greenwich: JAI Press, 1990.

BOEHE, D. M., TONI, D. T. Modelo para internacionalização de empresas baseada em redes. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. 24., 2006, Gramado, **Anais...** Gramado: ANPAD, 2006.

BRITO, C. M. **Estratégias de Internacionalização e cooperação**. Working paper nº 38, Faculdade de Economia do Porto, 1993.

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena Léon; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

CALDAS, P. T.; VASCONCELOS, A. C. F.; ANDRADE, E. O.; CÂNDIDO, G. A. Estratégias para internacionalização de empresas com atuação em redes: um estudo exploratório em um consórcio de exportação no setor de confecções. **Revista GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 5, n. 3, p. 93-111, julho/setembro, 2010.

CÂNDIDO, G. A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, vol. 8 n. 4, julho/agosto. 2002.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V.E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 2, p. 25-46, janeiro/fevereiro, 2011.

CHETTY, S.; AGNDAL, H. *Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises*. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 15, n. 1, p. 1-29, 2007.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. *A strategic approach to internalization: a traditional versus a "born global" approach*. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 12, n. 1, p. 57-81, 2004.

CRESWELL, J. **Research design: qualitative e quantitative, and mixed approaches**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

DALMORO, M. **Internacionalização de empresas em redes horizontais: uma análise a partir do Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil***. 2009. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

DALMORO, M.; WITTMANN, M. Processos de internacionalização em rede: cooperando para conquistar o mercado externo. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, Porto Alegre, v. 8, n.3, p. 231-242, julho/setembro, 2011.

FENSTERSEIFER, J. E. Internacionalização e cooperação: dois Imperativos para a empresa do terceiro milênio. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 6, n. 3, p. 1 - 9, outubro, 2000.

FLORIANI, D. E; FLEURY, M. T. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16 n. 3, pp. 438 - 458, maio/junho, 2012.

FREEMAN, S.; EDWARDS, R.; SCHRODER, B. *How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization*. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 14, n.3, p.33-63, 2006.

GARCIA, S. F. A; LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v.17, n.2, p. 209-224, abril/junho, 2010.

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena León; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, maio/Junho, 1995.

HOLLENSTEIN, H. *Determinants of international activities: are SMEs different?* **Small Business Economics**, v. 24, n. 5, p. 431-450, June, 2005.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, N. e VAHLNE, J. (eds.). **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. *The mechanism of Internationalization*. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p.11-24, 1990

JOHNSON, R. E.; JOHNSON, T. E. *International market development through networks. the case of the Ayrshire knitwear sector*. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**. v. 5, n. 6, p. 297–312, 1999.

LEVY, B. P.; MOTA, M. C.; WERMELINGER, M. B. O uso de *networks* no processo de internacionalização: aplicação a pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. **Comércio Exterior**. In: Estatística comercial Brasileira SECEX/DEPLA. 2012. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/index.php?area=5>>. Acesso em 30 de janeiro de 2013.

NEUMAN, Lawrence W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. 3. ed. Boston: Allyn & Bacon, Cap 2 -Dimension of Research. p 18 a 35, 1997

OLIVEIRA, M. F; MARTINELLI, D. P. A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios de exportação inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 6, n.10, p.55-63, março, 2005.

PIRES, E.R.O; MACHADO NETO, A.J. Redes de cooperação como alternativa para o desenvolvimento local: a indústria calçadista Francana. **Revista Eletrônica de Administração (Online)**, v. 11, n.2, edição 21, julho/dezembro, 2012.

REIS, J.A.; EL-KOUBA, A.;QUANDT, C.O.; CRUZ, J.A.W.; MARTINS, T.S. Cooperação e desenvolvimento: estudo de caso em uma rede de cooperação. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v.7, n.1, p.21-28, junho, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNILL, A. **Research Methods for Business Students**. 2.ed. Harlow, England: Pearson Education, 2000. Cap 4- Pg 84 a 95

ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena Léon; SILVA, Wellington Antônio Santos. Redes de cooperação e internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da Rede Petrogas - SE. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.8, n.3, p.43-62, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

SEPPO, M. The role of business networks in the internationalization of Estonian Chemical Industry Enterprises. **University of Tartu**, n.7, 2007.

VERDU, F. C. A. Internacionalização de uma pequena empresa. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, p. 1043-1069, outubro/dezembro, 2008.

VINHAS, A. P. L. C.; BECKER, G. V. Redes de cooperação interorganizacional: O caso da rede macsul. **Revista Análise**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 167-184, janeiro/julho, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA , S. A., UCBASARAN, D., NEWHEY, L. R. *Social knowledge and SMEs' innovative gains from internationalization*. **European Management Review**, v. 6, n. 2, p. 81–93, summer, 2009.