

Cooperação para a internacionalização de pequenas e médias empresas: um estudo da cadeia de petróleo e gás do estado de Sergipe

JEFFERSON REIS GUIMARÃES ANDRADE

(Universidade Tiradentes) jefferson.comex@hotmail.com

MARIA ELENA LEON OLAVE

(Universidade Federal de Sergipe) mleonolave@gmail.com

WELLINGTON ANTÔNIO SANTOS SILVA

(Universidade Tiradentes) profwellington1@hotmail.com

Resumo: O presente artigo se propôs a analisar como a estratégia de cooperação interorganizacional auxilia na internacionalização das pequenas e médias empresas – PMEs da cadeia produtiva de Petróleo e Gás do Estado de Sergipe. Para alcançar este propósito, foi adotado o método de pesquisa 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 cooperação desenvolvida na cadeia produtiva de Petróleo e Gás forneceu o acesso a diversos benefícios estratégicos e operacionais que subsidiaram o ingresso das PMEs no mercado externo.

Palavras-chave: Cooperação. Internacionalização. Pequenas e médias empresas.

Cooperation for small and medium enterprises internationalization: a study of oil and gas chain in the Sergipe of state

Abstract: This paper set out to analyze how interorganizational cooperation strategy helps the internationalization of small businesses in the production chain of oil and gas the Sergipe of State. To achieve this purpose we adopted the research method Case Study. The field survey data were collected through interviews and semiestruturas evaluated by content analysis. In summary the study revealed that the cooperation developed within the oil and gas chain provided access to various strategic and operational benefits that supported the entry of SMEs in foreign markets.

Keywords: Cooperation. Internationalization. Small and medium enterprises.

INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos, as alianças comerciais e a dinâmica social reduziram distâncias entre nações, possibilitando às empresas atuarem em diversos países do mundo (ALVES, et al., 2010). Hoje, as empresas nacionais competem com corporações multinacionais, líderes em custo e qualidade, em seu próprio território, o que constitui forte ameaça à sua sobrevivência (LIMA; GARCIA; CARVALHO, 2012).

Em face deste panorama, as organizações estão sendo impulsionadas a adotar, dentre outras estratégias, a ampliação do seu campo de atuação, por meio da internacionalização, a fim de fugir da elevada concorrência local; ampliar a sua carteira de clientes; elevar o potencial produtivo e manter a sua sobrevivência neste ambiente de competição globalizada (CALDAS et al., 2010; COVIELLO, 2006; ZAHRA; UCBASARAN; NEWWEY, 2009).

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 à qual estão expostas.

No entanto, verifica-se que a participação das pequenas e médias empresas (PME's) brasileiras no mercado internacional é pouco expressiva. Dados oficiais apontam que essas organizações contribuem com, aproximadamente, 5% para o valor total das exportações do país (MDIC, 2013).

Os fatores que limitam a internacionalização dessas empresas estão associados à sua própria natureza, com destaque para restrições financeiras, técnicas e operacionais, além de ausência de conhecimentos, experiência e informações sobre como atuar no mercado internacional (BOEHE; TONI, 2006; OLIVEIRA; MARTINELLI, 2005).

Todavia, observa-se que tais fatores podem ser neutralizados através da adoção de estratégias cooperativas entre organizações, partindo do pressuposto de que, por meio da cooperação interorganizacional, é possível desenvolver atividades em conjunto que possibilitam as PME's superar os problemas que impedem a sua internacionalização (ALVARENGA; BALESTRIN, 2009; CHETTY; ANGDAL, 2007; BOEHE; TONI, 2006; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; DALMORO, 2009; FENSTERSEIFER, 2000; FREEMAN; EDWARDS; SCHRODER, 2006; JOHNSEN; JOHNSEN, 1999; VERDU, 2011).

Partindo desta acepção, no Estado de Sergipe foi criada a Rede de Cooperação da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás – Rede Petrogas-SE, no ano de 2003, envolvendo a associação de firmas de micro, pequeno e médio porte de

várias atividades econômicas, com o propósito de promover a inserção destas empresas na cadeia de petróleo e gás nacional e internacional.

Todavia, observa-se que, apesar da relevância da cooperação para a internacionalização, esta temática ainda é pouco explorada, especialmente pela literatura nacional (DALMORO; WITTMANN, 2011).

Diante do exposto, o presente estudo apresenta o objetivo geral de analisar como a estratégia de cooperação interorganizacional auxilia na internacionalização das pequenas e médias empresas da cadeia produtiva de Petróleo e Gás do Estado de Sergipe. E, especificamente, busca descrever o perfil das PMEs vinculadas desta cadeia produtiva que estão internacionalizadas; e identificar os recursos e benefícios da cooperação interorganizacional que são utilizados para subsidiar a internacionalização destas organizações.

Em seguida, apresenta-se o referencial teórico.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo encontra-se composto pela revisão da literatura nacional e internacional, a fim de alicerçar os resultados da pesquisa de campo, conforme se observa na continuação.

COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

A cooperação como forma de obter soluções coletivas entre organizações vem recebendo crescente notoriedade nos estudos e práticas organizacionais desde 1970 (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010). Tal fato está associado ao reconhecimento de que as empresas, principalmente as de pequeno porte, não contemplam sozinhas todas as competências necessárias para manter a sua sobrevivência, o que tem levado as firmas a buscarem, em outras organizações, os recursos que as complementam (FRANCO, 2007; REIS, 2008).

Desta forma, pode-se definir que a cooperação interorganizacional corresponde ao desenvolvimento de atividades entre organizações, a fim de obter a integração sinérgica de recursos, competências e habilidades de vários parceiros (conhecimentos, informações, materiais tecnológicos, financeiros e humanos), visando alcançar benefícios para os envolvidos na relação (CÂNDIDO, 2002; HALL, 1991; SCHERMERHORN, 1975; VINHAS; BECKER, 2006; WINCKLER; MOLINARI, 2011).

Com relação aos benefícios oriundos da cooperação, estudos têm apontado que as empresas que cooperam conseguem ampliar a sua força individual em decorrência da sua associação com outras organizações, permitindo com isso: (1) maior poder para negociar com seus fornecedores e obter menores preços na aquisição de insumos; (2) reduzir custos e riscos, ao diluir entre os associados os

valores necessários para a aquisição de uma nova tecnologia de alto custo ou desenvolvimento de pesquisa; (3) explorar novos mercados; (4) obter maior chance de gerar marcas reconhecidas e elevar a exposição pública; (5) firmar acordos comerciais de representação e distribuição; (6) aprendizagem e inovações mediante o compartilhamento de ideias, experiências e informações, dentre outros benefícios (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005; DIMAGGIO; POWELL, 1983; KRAATZ, 1998; JARILLO, 1988; LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995; POWELL, 1998; SOUZA; BACIC, 1998; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; WAARDEN, 1992).

No tocante à exploração de novos mercados, a próxima sessão detalha como a rede de cooperação contribui para a atuação no mercado internacional.

COOPERAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

De acordo com o MDIC (2013), as pequenas e médias empresas brasileiras contribuem com, aproximadamente, 5% para o valor total exportado por ano no Brasil.

Dentre as principais justificativas para a inexpressiva atuação das pequenas empresas no mercado internacional, destaca-se o fato de que essas organizações possuem dificuldades que lhes são peculiares, tais como: fabricação de produtos com um nível de qualidade aceitável nos mercados externos; escasso nível de conhecimento sobre mercados externos, culturas estrangeiras e operações internacionais; dificuldade em encontrar intermediários no

exterior (agentes de exportação, representantes, empresa comercial), dificuldade de arcar com os custos variáveis do marketing internacional (participação em feiras, viagens para visitar clientes); falta de capacidade operacional para atender ao quantitativo de compras requerido pelos clientes no exterior, dentre outras (BOEHE; TONI, 2006; HOLLENSTEIN, 2005; OLIVEIRA; MARTINELLI, 2005).

Para mitigar as limitações acima listadas, a literatura ressalta que essas organizações podem adotar a estratégia de cooperação interorganizacional, tendo em vista que, por meio da cooperação, é possível integrar competências e habilidades de várias organizações, culminando na obtenção dos recursos necessários para alcançar êxito do processo de internacionalização (CHETTY; ANGDAL, 2007; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; FENSTERSEIFER, 2000; FREEMAN; EDWARDS; SCHRODER, 2006, JOHNSEN; JOHNSEN, 1999).

Nesta perspectiva, é possível afirmar que a internacionalização ocorre por meio de um processo iterativo 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).

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

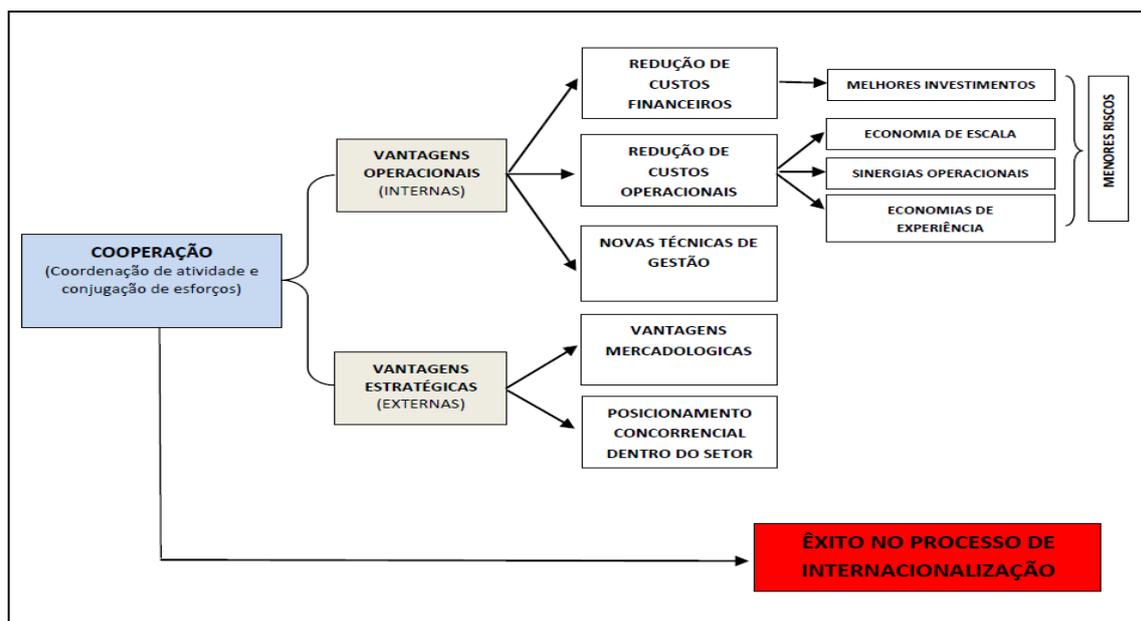


FIGURA 1 – VANTAGENS DA COOPERAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
 FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2013), COM BASE EM BRITO (1993)

Para Brito (1993), a coordenação de atividades e conjugação de esforços coletivos podem levar à 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, consequentemente, reduções significativas nos custos unitários, bem como através de 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 agrupar 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 as práticas 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.

Desta forma, é possível afirmar que as pequenas e médias empresas podem superar as dificuldades da internacionalização, por meio de redes e cooperação, pois estes arranjos cooperativos proporcionam compartilhamento de recursos (financeiro, tecnológico, humano) e obtenção de vantagens competitivas necessárias para as operações no mercado externo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos traçados neste artigo, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se de estratégias qualitativas.

A pesquisa qualitativa envolveu uma abordagem interpretativa e naturalista do objeto de estudo, no seu cenário natural, buscando compreender e interpretar o fenômeno de acordo como o mesmo se manifesta, especialmente sob o ponto de vista dos respondentes, sem a intervenção de técnicas estatísticas ou outros meios quantitativos para as possíveis inferências do estudo (CRESWELL, 2010; STRAUSS; CORBIN, 1998).

O estudo possui caráter exploratório, tendo em vista que procurou abordar um tema pouco estudado no universo das pequenas empresas, fazendo um diagnóstico de como ocorre a internacionalização por meio da cooperação interorganizacional, abrindo possibilidades de desenvolver questões mais precisas a serem sanadas em estudos futuros (GODOY, 1995; NEUMAN, 1997; RICHARDSON, 1999). A pesquisa também pode ser considerada descritiva, pois buscou delinear os elementos envolvidos no processo de cooperação para a internacionalização.

Como método de pesquisa, adotou-se o Estudo de Caso, o qual consist, segundo Yin (2005), em uma investigação detalhada de fenômenos contemporâneos, envolvendo uma ou mais organizações ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise aprofundada dos processos envolvidos no estudo.

Nesta pesquisa, realizou-se o estudo de caso múltiplo, pois conforme defende Yin (2005), a apreciação de mais de uma organização pode trazer informações complementares sobre um assunto. Eisenhardt (1989), por sua vez, afirma que a técnica possibilita o confronto entre os casos pesquisados, possibilitando com isso detectar resultados similares ou contrastantes, tornando-os mais confiáveis.

Esta pesquisa contemplou o caso de três empresas internacionalizadas, conforme descrito no próximo capítulo.

Os dados da pesquisa de campo foram coletados mediante entrevista semiestruturada. A entrevista partiu de questionamentos básicos, apoiados na revisão da literatura, e, em seguida, foram se ampliando as interrogativas a partir das respostas dos entrevistados, trazendo, com isso, pro-

fundidade ao estudo e esclarecimento das variáveis diagnosticadas no fenômeno (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2000).

Foram elaborados dois roteiros de entrevista. O primeiro foi aplicado aos gestores das pequenas estudadas. O segundo questionário foi direcionado a gestora da cadeia Produtiva de Petróleo e Gás do Estado de Sergipe como forma de validação de algumas respostas obtidas nas entrevistas com os administradores das PMEs, bem como para o aprofundamento do estudo, a fim de alcançar maior confiabilidade dos resultados.

Para guiar a elaboração do roteiro de entrevista e coleta de dados, utilizaram-se as questões de pesquisa, categorias analíticas e elementos de análise expostos no quadro 1, a fim de garantir confiabilidade dos resultados.

As entrevistas foram realizadas mês de agosto do ano de 2013, com duração de aproximadamente 30 minutos.

Para analisar os dados coletados nas entrevistas, foi adotado o método análise de conteúdo, o qual corresponde, segundo Bardin (2008), à análise das comunicações, neste caso, os trechos, orações ou frases extraídas das respostas dos respondentes, como forma de obter as informações necessárias para atender aos objetivos elencados no estudo.

Além da entrevista, utilizou-se a análise de documentos. Estes documentos contemplaram sites oficiais que dispunham informações sobre a cadeia de Petróleo e Gás do Estado de Sergipe; e portfólios dos produtos e serviços disponibilizados por pequenas empresas.

As múltiplas fontes de evidências acima destacadas passaram por um processo de triangulação de dados, a fim de localizar as similaridades e os contrastes entre as informações coletadas, visando alcançar maior confiabilidade dos resultados (CRESWELL, 2010; YIN, 2005). Em seguida, procedeu-se à análise dos dados à luz do referencial teórico deste artigo (figura 2).

Questões de Pesquisa	Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Qual o perfil das empresas internacionalizadas da cadeia de Petróleo e Gás do Estado de Sergipe?	Perfil das empresas Internacionalizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Campo de atuação - Número de empregados - Fundação - Serviços/produtos comercializados no mercado internacional
Como cooperação interorganizacional contribuiu para o processo de internacionalização das empresas associadas à rede?	Contribuição da cooperação interorganizacional para a internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de riscos - Compartilhamento de recursos - Pesquisas, certificações e treinamentos.

QUADRO 1 – QUESTÕES DE PESQUISA, CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2013)

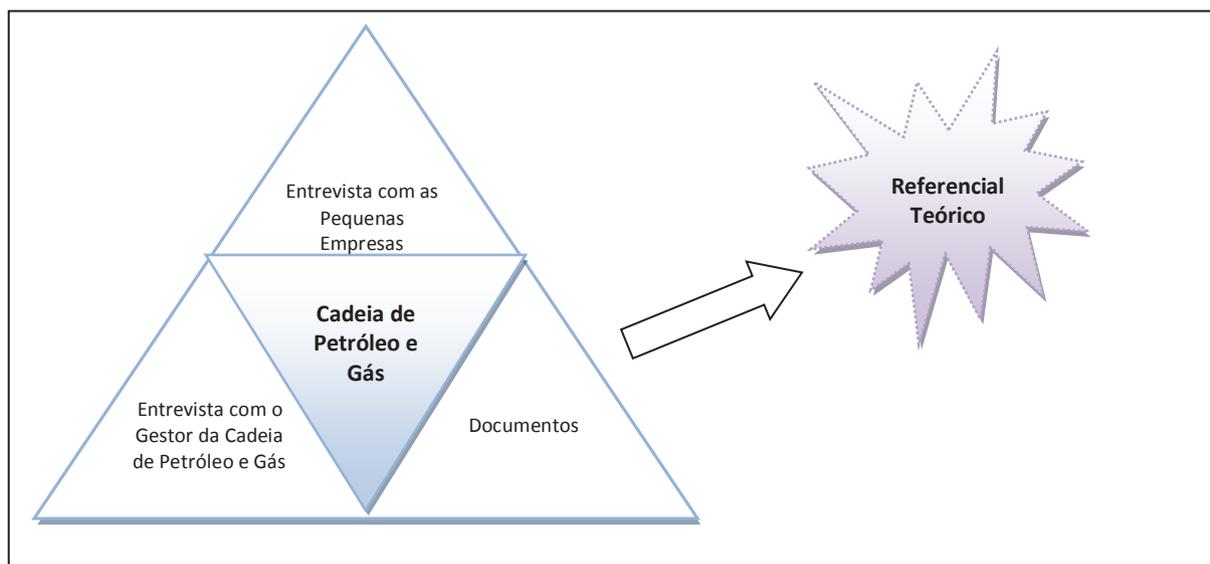


FIGURA 2 - TRIANGULAÇÃO DOS DADOS
 FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2013)

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

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

PERFIL DAS EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS DA CADEIA DE PETRÓLEO E GÁS DO ESTADO DE SERGIPE

A Cadeia de Petróleo e Gás do Estado de Sergipe encontra-se estruturada por meio de uma rede de cooperação, denominada de rede Petrogás, 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 do setor de petróleo.

No Estado de Sergipe, Cadeia de Petróleo e Gás envolve oito municípios sergipanos, a saber: Aracaju (cidade polo), Itaporanga D'Ajuda, Riachuelo, São Cristovão, Santo Amaro das Brotas, Estância, Carmópolis e Japaratuba e possui 184 empresas associadas. Deste universo, três PMEs encontram-se atuando no mercado externo.

No quadro 2 apresenta-se o perfil das empresas internacionalizadas da Cadeia de Petróleo e Gás do Estado de Sergipe.

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 equipamentos na área de perfuração	Prestação de serviço de treinamento e consultoria na área de exploração de petróleo e desenvolvimento de software simulador de segurança e controle de exploração de poços em águas profundas	Fabricação de produtos químicos da área de petróleo (agentes espumantes; agentes antiespumantes; bactericidas e outros).
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

QUADRO 2 - PERFIL DAS EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS
FONTE: DADOS DA PESQUISA (2012)

A pesquisa revelou que as empresas A e B atuam na área de prestação de serviços da cadeia petrolífera. Destaca-se, ainda, que a empresa “B” foi a 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 petroquímicas. 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, conforme descrito na sequência.

CONTRIBUIÇÕES DA COOPERAÇÃO PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com a gestora da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás do Estado Sergipe, para subsidiar a internacionalização das PMEs foram firmadas parcerias de cooperação 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.

Além destes parceiros, a cooperação celebrada com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Sergipe - SEBRAE/SE influenciou positivamente neste processo, mediante consultorias e estudos especializados em internacionalização de micro e pequenas empresas, os quais possibilitaram às firmas escolher o mercado de atuação no exterior.

Ainda neste quesito, outra cooperação 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 cooperação com o Banco do Nordeste do Brasil - BNB e Banco do Brasil, com linhas de créditos específicas para os pequenos empreendimentos da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás do Estado Sergipe, que optam pela internacionalização.

Além do apoio dos vários órgãos citados, os gestores das empresas internacionalizadas destacaram a integração entre firmas, por meio da rede gestora da Cadeia de Petróleo e Gás do Estado de Sergipe, Rede Petrogas/SE, o que possibilitou a obtenção de certificações essenciais para atuar no mercado internacional. Vejam-se 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 o acesso à participação em feiras internacionais, como Brazil of Shore, Rio Oil & Gas e Vitória 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. Vejam-se os depoimentos abaixo:

[...] A rede Petrogás (Sergipe) facilitou a nossa participação nestes eventos (Empresário A).

[...] estas feiras contam com a participação de empresas de diversos países. 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 in loco, ou seja, no país do importador [...] De 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 cooperação

para a internacionalização das pequenas alcançadas neste estudo, à luz das vantagens defendidas por Brito (1993), é possível observar que a cooperação 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 cooperação interorganizacional disponibilizou 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 internacional; e (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 cooperação para a internacionalização das pequenas e médias empresas da cadeia produtiva de petróleo e gás do Estado de Sergipe.

ATOR		CONTRIBUIÇÕES	VANTAGENS	TIPO
Parceiros	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
Rede de Cooperação da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás		Partilha de despesas com certificações	OPERACIONAL	Menor Custo Financeiro
		Participação em Feiras	ESTRATÉGICA	Mercadológica

QUADRO 3 – CONTRIBUIÇÕES DA COOPERAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
 FONTE: DADOS DA PESQUISA (2012)

Desta forma, pode-se afirmar que a cooperação desenvolvida pelas pequenas e médias empresas da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás 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 Sippo (2007) de que a internacionalização ocorre por meio de um processo interativo entre as vantagens competitivas

da própria empresa a vantagens oriundas da rede na qual a organização está inserida.

Em seguida, é possível afirmar que a cooperação interorganizacional possibilitou unir habilidades e recursos de múltiplos parceiros, resultando na obtenção dos elementos necessários para que as empresas estudadas possam atuar no mercado externo, confirmando os argumentos de Amal, Freitag Filho e Miranda (2008), Balestrin e Vargas (2004), Chetty e Angdal, (2007), Chetty e Campbell-Hunt (2004), Dalmoro (2009), Fensterseifer (2000), Freeman; Edwards e Schroder (2006) e Johnsen e Johnsen (1999) alusivos à cooperação como instrumento viabilizador da internacionalização.

CONCLUSÕES

O presente artigo buscou, por meio do método estudo de caso, analisar como a estratégia de cooperação interorganizacional auxilia na internacionalização das pequenas empresas da cadeia produtiva de Petróleo e Gás do Estado de Sergipe.

Em síntese, os resultados da pesquisa mostraram que a cooperação firmada com diversos agentes governamentais, instituições financeiras e órgãos de apoio disponibilizaram acesso a diversos serviços especializados, tais como: consultorias, treinamentos, pesquisa e desenvolvimento de produtos.

Além destes serviços, as ações integradas entre as firmas da cadeia produtiva de Petróleo e Gás do Estado de Sergipe conduziram à redução de custos via compartilhamento de despesas, bem como o acesso a diversas vantagens mercadológicas, com destaque para a participação em eventos do setor petrolífero.

Desta forma, evidenciou-se que os recursos e benefícios oriundos da cooperação interorganizacional, acima relatados, contribuíram positivamente para o processo de internacionalização das PMEs estudadas.

Frente ao exposto, é possível ratificar os pressupostos teóricos de que, por meio da estratégia de cooperação interorganizacional, é possível superar os fatores que impedem internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

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, jan./mar. 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, Jun. 2002.

ARAÚJO, R. S. B.; PELLEGRIN, I.; FERNANDES, E. **Articulação estratégica no setor petróleo e gás no Brasil – as redes de empresas e o fornecimento competitivo de bens e serviços**. In: ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, XXV., 2005, 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.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45 n.3, p.52-64, 2005.

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, mai./jun. 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**, n. 38, Faculdade de Economia do Porto, 1993.

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, jul./set. 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, v. 8, n. 4, jul./ago. 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, jan./fev. 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 internationalization: a traditional versus a “born global” approach. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 12, n. 1, p. 57-81, 2004.

COVIELLO, N. E. The network dynamics of international new

- ventures. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, UK, v. 37, n.5, 2006.
- COVIELLO, N. E.; MCAULEY, A. Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. **Management International Review**, Wiesbaden, Germany, v. 39, n.3, p. 223-57, 1999
- CRESWELL, J. **Research design: qualitative e quantitative, and mixed approaches**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- _____. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010, 296p.
- 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, jul./set. 2011.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p.147-160, Apr. 1983.
- EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- 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, out. 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, p. 438-458, mai./jun. 2012.
- FRANCO, M.J.B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 3, p. 149-176, jul./set. 2007.
- 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, abr./jun. 2010.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- HALL, R. **Organizations. structures, processes and outcomes**. 5.ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991. Unit XII: Interorganizational relationships, p. 216 – 243.
- HOLLENSTEIN, H. Determinants of international activities: are SMEs different? **Small Business Economics**, v. 24, n. 5, p. 431-450, Jun. 2005.
- JARILLO, J.C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, jan./feb. 1988.
- JOHANSON, J.; MATTSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In. HOOD, N.; 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.
- JOHNSEN, R. E.; JOHNSEN, 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.
- KRAATZ, M. S. Learning by association? interorganizational networks and adaptation to environmental change. **Academy of Management Journal**, New York, v.41, n.6, p. 621-643, Dec. 1998.
- 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.
- LIMA, G. B.; GARCIA, S. F. A.; CARVALHO, D. T. Análise Empírica sobre a Cooperação em Redes Inter-Organizacionais: O Caso Brazilian Health Products. **Revista de Negócios Internacionais**, Ano 10, v. 19, 2012.
- LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. Creating a strategic center to manage a web of partners. **California Management Review**, v. 37 n.3, p.146-163, 1995.
- 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 jan. 2013.
- NEUMAN, L.W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. 3. ed. Boston: Allyn & Bacon, Cap 2 - Dimension of Research. p. 18-35, 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**, v. 11, n.2, ed.21, jul./dez. 2012.
- POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v.40, n.3, p. 228-240, 1998.
- 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, jun. 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, p.84-95.
- SEPPO, M. **The role of business networks in the internationalization of Estonian Chemical Industry Enterprises**. University of Tartu, n.7, 2007.
- SCHERMERHORN, J.R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, New York, v. 18, n. 4, p. 846-856, Dec. 1975.
- SOUZA, M. C. A. F.; BACIC, M. J. **Pensando políticas para as pequenas empresas: importância das formas de inserção e as condições de apropriação dos benefícios**. REE, Brasília, p. 3-16, jun. 1998.
- STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. London: SAGE Publications; 1998.

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, out./dez. 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, jan./jul. 2006.

WAARDEN, F. V. Emergence and development of business interest associations: an example from the Netherlands. **Organization Studies**, v.13, n.4, p. 521-562, 1992.

WINCKLER, N.C.; MOLINARI, G.T. Competição, colaboração, cooperação e cooptação: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 145-150, jan./dez. 2011.

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.