

AS OPÇÕES ESTRATÉGICAS DAS EMPRESAS LOCAIS EM FACE DA GLOBALIZAÇÃO DA ATIVIDADE PRODUTIVA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA CADEIA DO LEITE

Jaime Evaldo Fensterseifer¹

Luciana Marques Vieira²

RESUMO: A entrada de empresas transnacionais no país afeta a competitividade das empresas brasileiras, principalmente as que operam apenas no mercado local. As dificuldades de crescimento ou mesmo de sobrevivência destas empresas em face do processo de globalização da atividade produtiva são o foco deste trabalho. Busca-se aqui aprofundar o entendimento sobre como as empresas que atuam apenas no mercado local estão se reestruturando estrategicamente, principalmente numa cadeia agroindustrial como a do leite, caracterizada pela concentração de empresas de capital estrangeiro. Por ser um tema em estágio inicial de conhecimento, optou-se pela realização de estudo de casos exploratórios. Os casos analisados ilustram possíveis estratégias de sobrevivência e de crescimento para as empresas brasileiras, a partir de um mapeamento das opções estratégicas disponíveis às mesmas.

Palavras-chave: empresas locais, opções estratégicas, cadeia.

LOCAL COMPANIES STRATEGY OPTIONS IN FACE OF GLOBALIZATION: AN EXPLORATORY STUDY ON THE MILK CHAIN

ABSTRACT: The settling down of trans-national companies in the country affects brazilian companies' competitiveness, especially that of those which operate only in the local market. The difficulties in growth or even their survival in the face of the productive activity's globalization process is the focus of this piece of work, which seeks to deepen the understanding on how companies which act only locally are restructuring themselves strategically, mainly in an agro-industrial chain like that of milk, whose characteristics include concentration of foreign-capital companies. Since this is a theme in its initial stage of study the authors have opted for the performing of a study of exploratory cases. The analysed cases illustrate feasible survival and growth strategies for brazilian companies, starting off with a mapping of the strategical options available to them.

Key words: local companies, strategical options, milk chain

1 INTRODUÇÃO

A entrada de empresas transnacionais no país traz ameaças e oportunidades para as empresas brasileiras. As dificuldades de crescimento ou mesmo de sobrevivência das empresas com atuação local, em face do processo de globalização da atividade produtiva (globalização da oferta), é o foco deste trabalho. Para o Brasil, que tem atraído investimentos estrangeiros, é oportuno entender como as empresas com atuação local estão se reestruturando estrategicamente, principalmente estudando um setor com alto potencial de crescimento como o agroindustrial.

A linha de pesquisa na qual se insere este trabalho visa ampliar a área de análise de estratégias de produção, ressaltando os impactos da glo-

balização da atividade produtiva sobre as decisões estratégicas das empresas. A escolha de determinada estratégia terá, com maior ou menor impacto, influência sobre o desempenho da empresa. A relevância teórica desta linha de pesquisa está, num primeiro momento, na contribuição para o entendimento da dinâmica da internacionalização da atividade produtiva e, num segundo momento, na identificação das estratégias possíveis de sobrevivência e de crescimento para as empresas locais afetadas por este processo. Nesse contexto, este trabalho contribui com o segundo objetivo da linha de pesquisa ao identificar as estratégias de empresas locais. Apresentam-se casos de três laticínios (Maribo, Camal e Elegê) que atendem apenas ao mercado doméstico. São identificadas as estratégias que elas adotaram, utilizando uma tipologia desenvolvida para este fim.

¹ Professor titular da Escola de Administração e do Centro de Estudos em Agronegócios CEPAN da UFRGS. E-mail: jfenster@adm.ufrgs.br

² Professora de Comércio Exterior da Unisinos – RS, mestre em Administração pela UFRGS e doutoranda do Departamento de “Agricultural and Food Economics” da Universidade de Reading, Inglaterra. E-mail: l.m.vieira@rdg.ac.uk

A cadeia produtiva escolhida para este estudo reflete as recentes modificações que têm ocorrido no cenário da agroindústria brasileira. A cadeia do leite apresenta grau elevado de concentração no elo da industrialização, podendo ser caracterizada como um oligopólio diferenciado. O capital estrangeiro no mercado brasileiro se faz presente tanto por meio da atuação no país de empresas transnacionais, líderes no mercado mundial, como da exportação de produtos lácteos por empresas dos países vizinhos, integrantes do MERCOSUL (principalmente Uruguai e Argentina).

Os resultados deste trabalho pretendem, no nível teórico, contribuir com a exploração de um tema atual que necessita do desenvolvimento de estudos que indiquem estratégias de sobrevivência e de crescimento para as empresas brasileiras no processo de globalização. Trata-se de um tema em fase inicial de conhecimento. Segundo Adam e Swamidass (1992), há uma demanda por estudos que reflitam sobre o processo de internacionalização e globalização das empresas, identificando este tópico como um “missing theme”. Fernandez e Noël (1994), por sua vez, afirmam que pouco tem sido estudado sobre como pequenas e médias empresas com atuação local devem reagir à invasão de seus mercados pelas grandes corporações transnacionais. No caso brasileiro, após dez anos de abertura comercial, ainda existe pouca literatura sobre o tema. No nível prático, a pesquisa propõe-se a fornecer subsídios para a reorientação estratégica de empresas com atuação local que estejam com dificuldades de competir, enfocando diversas opções de configuração produtiva.

Por tratar-se de um tema em estágio inicial de conhecimento, optou-se por realizar um estudo de casos exploratórios. Foram selecionados três laticínios com portes e modelos de gestão distintos. O primeiro caso apresentado é o de uma pequena empresa familiar, o segundo de uma

cooperativa de porte médio e o terceiro de uma grande empresa privada.

O trabalho consiste, além desta parte introdutória, da fundamentação teórica. Nela são apresentados uma tipologia de opções estratégicas, adaptada de Fernandez e Noël (1994) e conceitos relacionados com alianças estratégicas e acordos de cooperação. A análise dos dados foi efetuada em duas etapas, seguindo Yin (1994): na primeira foi realizada uma análise isolada de cada um dos casos (*within-case analysis*), buscando-se entender o “como”; na segunda, compararam-se os vários casos entre si, buscando semelhanças e diferenças entre eles que pudessem facilitar a obtenção de conclusões a respeito do objeto de estudo (*cross-case analysis*). Por fim, são apresentados os resultados e conclusões decorrentes do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

São poucos os estudos realizados sobre o posicionamento estratégico das pequenas e médias empresas que atendem a um mercado local vis-à-vis ao processo de globalização da oferta. Estas empresas, sobretudo as pequenas e médias, em geral não possuem infra-estrutura e recursos suficientes para enfrentar a concorrência das transnacionais e da importação de produtos similares e substitutos aos produzidos no país. Preocupados com esta questão, Fernandez e Noël (1994) desenvolveram uma tipologia que apresenta as diferentes opções estratégicas possíveis de serem adotadas por pequenas e médias empresas a fim de garantirem sua sobrevivência ou melhorarem seu posicionamento no mercado. As tradicionais opções estratégicas de manutenção, crescimento e desengajamento são desdobradas pelos autores em ações internas e externas possíveis de serem implementadas; elas estão apresentadas, com algumas adaptações, no Quadro 1.

QUADRO 1 As diferentes opções estratégicas disponíveis às empresas locais

Opções	Internas	Externas
Manutenção	Melhoria (custos, produtos)	Alianças estratégicas
Crescimento	Penetração no mercado, desenvolvimento de novos produtos, aumento de produção.	Alianças estratégicas Fusões e aquisições
Desengajamento	Novos produtos ou mercados e liquidação	Alianças estratégicas Cessão

Fonte: Adaptado de Fernandez e Noël (1994).

A estratégia de **manutenção** consiste em a empresa manter o mesmo tamanho desempenhando as mesmas atividades. Ela pode tentar,

com um mínimo de investimentos (ações internas), continuar suas atividades realizando pequenos ajustes visando à redução de custos ou à

melhoria (*upgrade*) dos produtos. Além disso, pode realizar alianças estratégicas verticais (complementares) com empresas que atuam nos elos a jusante ou a montante da cadeia, ou horizontais (suplementares) ao envolverem empresas que realizam o mesmo tipo de atividade. A aliança estratégica complementar busca expandir as atividades para reforçar as capacitações da empresa sem, no entanto, modificar substancialmente o produto. Já as alianças estratégicas suplementares realizam-se, de modo geral, para o aumento de escala das atividades.

A estratégia de **crescimento** ocorre quando a empresa desenvolve gradualmente suas atividades, ampliando sua capacidade produtiva. Ela aumenta sua participação no mercado em que atua e procura outros novos, o que exige o aumento da sua capacidade de produção. Se ela desejar um crescimento rápido, pode optar por arranjos cooperativos que possibilitem acesso aos recursos de outras empresas (mercado, capacidade de produção, tecnologia, capital). Estes arranjos cooperativos cobrem uma vasta gama de associações, que vão desde alianças estratégicas complementares e suplementares até fusões entre as empresas.

Por último, na estratégia de desengajamento, a empresa, sem abandonar seu ramo de atividades tradicional, busca novas capacitações e novas oportunidades que permitam uma reorientação progressiva de suas atividades. A especialização e as capacitações adquiridas podem ser aproveitadas para o desempenho de outra atividade produtiva com perspectiva de um mercado mais promissor. Dessa forma, ela pode desenvolver novas linhas de produtos e serviços que a habilitem a efetuar uma transferência progressiva de suas atividades aos novos setores. Pro meio de uma aliança estratégica complementar, a empresa pode aprender a desenvolver novos produtos e processos de forma mais eficaz. Uma outra opção disponível, mais radical, quando a situação financeira for deficitária, é a liquidação ou venda da empresa.

Nas três opções estratégicas, a realização de alianças é uma ação externa possível de ser adotada, já que este tipo de acordo de cooperação permite que a empresa aumente suas capacitações para conseguir manter-se num mercado com a presença de uma transnacional. A cooperação pode ocorrer entre empresas do mesmo porte ou entre empresas de portes distintos. De modo geral, empresas que atuam globalmente tendem a procurar parceiros do mesmo porte. Para que uma pequena empresa atraia o interesse de uma grande empresa para realização de um acordo coopera-

tivo, ela precisa possuir conhecimento do mercado em que atua. Já alianças estratégicas entre empresas de pequeno e médio portes têm como principal dificuldade o gerenciamento desta relação. Normalmente, estas empresas não apresentam um sistema de gestão profissional e apóiam-se nas características pessoais dos proprietários, causando dificuldades para a definição clara dos objetivos e extensão da relação, principalmente entre PMEs que exercem a mesma atividade econômica e são, tradicionalmente, concorrentes.

Fernandez e Noël (1994) utilizam o conceito de aliança estratégica. Mas, no presente estudo, é preferível substituí-lo por um mais geral, como acordo de cooperação, que abrange as diversas configurações possíveis para integração das empresas locais *vis-à-vis* do fenômeno da globalização.

Estudos sobre coordenação da atividade econômica surgiram a partir do trabalho de Coase (*apud* Williamson e Winter, 1993) e sua visão de empresas e mercados como modos alternativos para organizar formas similares de transação. Williamson (1985) abordou a dicotomia entre mercado e hierarquia ao observar a firma separada do mercado. O argumento chave de Williamson é que as transações que envolvem incerteza sobre seu resultado ocorrem com certa frequência e, por exigirem investimentos específicos, levam as empresas a se organizarem hierarquicamente. Já trocas pouco frequentes que acontecem de forma direta e não exigem investimentos específicos ocorrem como simples relações de mercado. Reconhece-se, no entanto, que um grande número de transações reais ocorrem nos pontos intermediários do continuum entre os dois extremos, ou seja, nas diferentes configurações que decorrem da atividade colaborativa. A decisão de integrar verticalmente (hierarquia) é tomada com os seguintes objetivos: aumento da margem de lucro, eliminando os custos de transação e reduzindo os custos logísticos e aumento do controle sobre parte do ambiente do negócio, facilitando o fluxo de informações e o poder de mercado, isto é, estabelecendo barreiras de entrada mais rigorosas.

A modificação da natureza da competição internacional transformou algumas das até então vantagens da integração vertical (coordenação administrativa, economias de escala e redução do risco) em limitações. Algumas limitações dessa forma de configuração, apontadas na literatura (Stuckey e White, 1993; Fleury e Proença, 1993; Powell, 1990), são: os custos de transação não são necessariamente reduzidos; a gerência pode ser pouco produtiva (diferentes produtos e processos);

sobrecustos associados à inexperience; deseconomias de escala, como a burocratização; perda de flexibilidade; prejuízo potencial quando o mercado oferecer preços mais baixos que o fornecedor interno; inabilidade das empresas em responderem rapidamente a mudanças competitivas no mercado internacional e a resistência ao processo de inovação que altera o relacionamento entre os diferentes estágios do processo produtivo.

As limitações citadas ressaltam a importância dos acordos de cooperação, que são, no contexto deste trabalho, relações de médio e longo prazo entre os elos da cadeia produtiva, também conhecidas como estratégias de quase-integração. Seja com o nome de acordos de cooperação ou estratégia de quase-integração, elas têm sido cada vez mais utilizadas porque tendem a envolver menores custos de capital e resultar em maior flexibilidade que a integração vertical. As *joint-ventures* e as alianças estratégicas, por exemplo, permitem às empresas trocar certos bens, serviços, informações ou experiências, enquanto mantêm um relacionamento formal em outras relações de compra e venda.

Segundo Mowery (1988), acordos de cooperação entre empresas são relações colaborativas estabelecidas para obter benefícios mútuos a médio ou longo prazo, com o objetivo de desenvolver produtos, processos ou mecanismos de mercado através da existência de contribuições substanciais dos parceiros em relação a capital, tecnologia e *know-how*.

A cooperação orientada pela estratégia dita o tipo de relações que a empresa manterá com outras empresas para a obtenção de vantagens competitivas, seja nos custos de produção ou em objetivos estratégicos comuns (Fensterseifer et al., 1997). A redução dos custos de produção pode estar ligada a diversos fatores, como tamanho do mercado (aumento de escala de produção), necessidade de compartilhar meios de produção e a possibilidade de segmentar o sistema produtivo. Já os objetivos estratégicos comuns podem estar associados a vantagens baseadas na busca de complementaridade (simbiose), criação do poder de barganha, constituição de bases ampliadas e aumento do conhecimento. Para Matus (1996), a estratégia de cooperação é um jogo de coordenação com informação aberta e objetivos transparentes. O problema mais complexo da cooperação é aquele que parte de uma situação na qual os atores têm diferentes interesses, reais ou aparentes e nenhum deles pode, de forma isolada, alcançar seus objetivos.

As diferentes formas de inserção de uma empresa num determinado país, como franquia,

licenciamento, alianças estratégicas, *joint-ventures* e fusão, também podem ser consideradas como diferentes estágios de uma estratégia de cooperação.

Outra configuração que a cooperação toma ao reger as relações entre diversas empresas é a formação de redes de cooperação, apresentada por Powell (1990) como uma forma distinta de coordenação da atividade econômica. Segundo esse autor, elas se concretizam quando a relação de compra e venda possui qualidades que não são facilmente medidas e as relações são de longo prazo e recorrentes. Nas redes de cooperação, as transações não ocorrem por meio de trocas discretas nem ordens administrativas, mas por meio de redes de trabalho de indivíduos engajados em ações recíprocas, preferenciais, de acordo mútuo. Elas podem ser complexas, não envolvendo nem o critério explícito de mercado nem o paternalismo familiar de hierarquia. Segundo Casarotto Filho e Pires (1998), há basicamente dois tipos de redes de cooperação: entre fornecedores e clientes (redes ou cadeias de suprimento), ou entre empresas da mesma atividade que visam à especialização da produção (rede flexível).

O estudo de redes de cooperação deve-se ao interesse das empresas em buscarem, em vez de relações competitivas, relacionamentos colaborativos que as unam em redes de interligações laterais e horizontais, tanto interna quanto externamente (Cabral, 1999). Elas podem aumentar os custos de transação, mas em troca fornecem benefícios concretos ou ativos intangíveis mais valiosos. A redução da incerteza, o rápido acesso à informação, a credibilidade e a resposta rápida são algumas das vantagens que motivam os participantes das estratégias de cooperação.

Especificamente na cadeia do leite, alguns estudos realizados no Rio Grande do Sul mostram distintas formas de coordenação adotadas. Martins et al. (2000) analisam o grau de cooperação de seis laticínios que atuam no mercado gaúcho, três dos quais não cooperam (dois verticalizados e um com relações puramente de mercado) e três apresentando variados graus de cooperação na sua cadeia de suprimentos. Já Vieira et al. (2000) apresentam um estudo de caso de integração vertical focando nas inovações tecnológicas que este tipo de configuração propicia.

3 ESTUDO DE CASOS

Os três casos estudados apresentam as opções estratégicas escolhidas por três empresas

locais frente às mudanças concorrenciais no mercado em que atuam: a empresa Maribo, a cooperativa Camal e a empresa Elegê. Estas empresas, localizadas no Rio Grande do Sul, foram selecionadas por apresentarem diferentes portes e formas de gestão distintas. A empresa Maribo, apesar de ainda não adotar opções externas, vislumbra esta possibilidade e pareceu um caso interessante para comparar com outros dois casos selecionados (a Elegê e a Camal), que utilizam acordos de cooperação em suas estratégias. O estudo foi realizado com base em fontes secundárias, entrevistas semi-estruturadas com os gestores das empresas e observação direta. Os resultados deste estudo foram ainda discutidos com especialistas.

3.1 Maribo

A empresa Maribo tem sete anos de existência. Foi criada com o objetivo de ser um ponto de vendas de lácteos, geléias e outros produtos alimentícios numa estrada de acesso ao litoral do Rio Grande do Sul. A empresa superou a expectativa inicial dos proprietários ao comercializar seus produtos lácteos (queijos, iogurtes e doce de leite) para pequenos estabelecimentos da capital e para uma das grandes redes distribuidoras do estado. Cogita também em lançar uma rede de franquias para a comercialização própria de seus produtos. O motivo para tal crescimento está na ênfase à qualidade e na agregação de valor ao produto. A Maribo optou por produzir somente produtos lácteos de alta qualidade, para atender aos consumidores com gostos mais sofisticados. Para atender a esse tipo de demanda, a estratégia de inovar tecnologicamente foi utilizada em todas as ênfases: produtos, processos, gestão e acesso ao mercado.

A opção estratégica adotada pela empresa baseou-se fortemente em ações internas, adotando a configuração de integrar verticalmente como forma de monitorar e garantir a qualidade de seus produtos. A empresa produz a matéria-prima (leite), industrializa e comercializa em ponto de vendas próprio. Para melhor caracterizá-la, serão apresentados os três macrosssegmentos da cadeia produtiva em que ela atua: produção da matéria-prima leite, industrialização e comercialização da empresa estudada. As informações foram obtidas de fontes secundárias, observação direta e entrevista semi-estruturada com o diretor comercial da empresa.

Produção de matérias-primas: nesse macrosssegmento atuam 20 funcionários. A empresa importou vacas do Uruguai, país com tradição na qualidade e produtividade da

bovinocultura de leite. A partir de uma parceria com a empresa responsável pela inseminação artificial, a Maribo está melhorando geneticamente as crias. O plantel é formado por 100 vacas. O objetivo é padronizar o rebanho para manter a produtividade atual de 20 a 25 litros por dia por vaca. Dados da Confederação Brasileira de Cooperativas de Laticínios (CBCL) sobre a produtividade leiteira nacional mostram que 80% dos produtores obtêm até 5 litros/vaca/dia e respondem por 42% da produção; 12% produzem entre 5 e 7 litros/vaca/dia, respondendo por 24% da produção e os 8% de pecuaristas restantes são responsáveis por 34% da produção com índices acima de 7 litros/vaca/ano. Portanto, a Maribo alinha-se com o produtor mais especializado da produção leiteira nacional.

As vacas ficam semi-confinadas no sistema *free-stall*, onde são alimentadas, dormem e geram adubação orgânica, que é utilizada nas pastagens próprias (Correa, 1998). Quando saem do *free-stall* vão para o sistema *voisin*, constituído por 10 piquetes nos quais as vacas se revezam, pastejando duas horas por dia. Este sistema foi observado na Europa pelo proprietário da empresa e introduzido com sucesso na Maribo. Há um cuidado intenso com a alimentação das vacas, com base em trevo, aveia e azevém. A empresa produz 60% da matéria-prima utilizada para a ração. Há um grande cuidado com os suprimentos adquiridos, fora quanto à sazonalidade, para que não falte nenhum tipo na ração. No local do semi-confinamento, a ração é moída e distribuída num vagão forrageiro que mistura toda a silagem em tempo reduzido: entre o preparo e a alimentação são gastos 10 minutos (Correa, 1998). A ordenha é totalmente mecanizada e sem contato manual. Além disso, as instalações aproveitam ao máximo o espaço para o ordenha, que ocorre numa sala de alvenaria, piso de concreto e parede azulejada, em um sistema conhecido como espinha de peixe (duas linhas com quatro vacas cada) (Correa, 1998). Na entrevista, o diretor comercial destacou a importância da higienização da sala de ordenha para a qualidade do produto final. A cada 24 horas, por meio de duas ordenhas, são obtidos em torno de 2,2 mil litros de leite.

Industrialização: neste macrosssegmento também atuam 20 funcionários que habitam na propriedade. Devido à atividade leiteira iniciar cedo pela manhã e ser realizada também nos finais-de-semana, é importante que os funcionários já treinados e qualificados morem perto da indústria. O leite fresco leva dois minutos para ser transportado do tambo (estábulo onde se ordenham as vacas) ao laticínio, distante cem

metros (Correa, 1998). O leite não é pasteurizado, sendo destinados 80% para a produção de iogurtes e bebidas lácteas. O restante é transformado em queijos, como o minas frescal, cremoso, tilsit, quartirole e defumados. Para a empresa, a transformação do leite é a melhor forma de agregar valor. A tecnologia da fábrica é de última geração e possui um laboratório no qual um engenheiro químico realiza análise de todas as amostras da matéria-prima. A empresa possui também uma fábrica de polpas de frutas, que produz geléias. Essa é uma vantagem competitiva na produção dos iogurtes, já que ela tem polpas de frutas variadas (até mesmo de damasco, fruta importada do Chile) a preço de custo. Essas polpas são, inclusive, comercializadas para laticínios concorrentes. Dentro do segmento de polpas de fruta, a Maribo concorre com uma multinacional que domina o setor. Ela possui duas marcas de geléias, uma delas dietética, que são comercializadas no mercado gaúcho.

Comercialização: neste macrossegmento atuam 26 funcionários. A estratégia de agregar valor ao produto dando ênfase à marca é mais destacada nesta etapa. A empresa possui dois pontos de vendas, comercializando produtos próprios, outros produzidos por empresas da região com a marca Maribo e de produtos importados. Elas localizam-se na mesma estrada, porém, em sentidos opostos. As lojas possuem uma padaria própria, área para lanches e degustação de produtos. Neste local, há contato entre o consumidor e a gerência comercial. A apresentação da loja é uma preocupação constante e fator de diferenciação que a empresa almeja. Muitas das inovações que a empresa desenvolveu em produtos foram trazidas pelo contato com o consumidor. Os investimentos em propaganda são *outdoors* na estrada onde se encontram as lojas e a participação em promoções da cadeia de supermercados em que atua. Segundo o gerente comercial, a empresa ficou conhecida pelo "boca-a-boca". Algumas sugestões de melhorias vêm dos fornecedores e distribuidores. Para atender aos supermercados da região, a empresa implantou o sistema de códigos de barra, melhorias na embalagem e rótulo com informações ao consumidor.

As inovações são introduzidas pelo patriarca da família, que apresenta o perfil do empreendedor-inovador e está atento ao mercado, imitando e adaptando constantemente as tecnologias desenvolvidas na Europa, nos países do MERCOSUL e no Brasil. São três os gerentes, um para cada macrossegmento. Os gerentes responsáveis pela industrialização (laticínio) e

pela comercialização (lojas) são, ambos, filhos do proprietário. Apesar de ser uma empresa familiar, eles gerenciam de forma bastante profissional, tendo autonomia para as decisões de sua área e recebendo cobranças de resultados³.

Quanto à concorrência com produtos das empresas transnacionais instaladas no país e os de origem dos países do MERCOSUL, a empresa afirma não ser afetada diretamente. Como ela atende a um nicho específico de mercado, não há oscilação de vendas em função do preço. Ela vende, inclusive, nas lojas próprias, vários produtos importados para complementar o *mix* daqueles que já fabrica.

Dentro da estratégia de crescimento da Maribo, existem duas novas propostas: o franqueamento de lojas e o investimento em turismo rural. A intenção da empresa é, futuramente, vender seus produtos nas lojas franqueadas para obter melhor margem e criar seu próprio canal de distribuição. Quando seus produtos entram numa cadeia de supermercados, eles disputam espaço com diversas marcas. Já no ponto de vendas próprio, o consumidor reconhece a qualidade e diferenciação dos produtos. O projeto já iniciou com uma franquia e avaliação de candidatos interessados. O plano é atender às principais cidades do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. O desafio é criar uma estrutura de monitoramento e distribuição dos produtos para manter a imagem reconhecida de qualidade.

O projeto relacionado ao turismo rural consiste em explorar a fazenda, na qual a empresa está localizada, como complexo turístico, com parque temático ligado à cadeia do leite. Poderá oferecer visitas às instalações (laticínio e semi-confinamento), almoço típico num restaurante a ser construído à beira de uma lagoa na propriedade e trilhas ecológicas. Este projeto pretende realçar ainda mais para o consumidor a marca Maribo. A recepção dos visitantes pelos membros da família também faz parte da estratégia de desenvolver fidelidade à marca.

O gerente comercial considera a exportação de produtos lácteos, mesmo os da empresa que atendem aos requisitos internacionais de qualidade, temporariamente fora dos planos. A instabilidade cambial e as dificuldades de distribuição de produtos com baixo tempo de validade são as principais razões apontadas. Além disso, a empresa tem pouca escala de produção e o custo para potenciais importadores seria muito alto. O foco é atender à região sul do país.

³ Para uma descrição mais detalhada de aspectos relativos à inovação ver Vieira *et al.* (2000).

A Maribo, ao decidir integrar os três macrossegmentos do processo produtivo, reduziu seus custos de transação e conseguiu monitorar e garantir a qualidade de seus produtos. A forma de gestão adotada foi inovadora, bem como as práticas de cada macrossegmento. Quando analisa-se o perfil dos pequenos produtores e laticínios, observa-se a diferenciação obtida pela Maribo em relação a eles. Sua estratégia de enfatizar o produto, por meio dos pontos de vendas próprios e diferenciados, denota um cuidado da empresa no atendimento ao cliente. Dentro da estrutura atual, a empresa apresenta uma trajetória de crescimento, trabalhando principalmente para atingir um nicho do mercado. Para isso, a empresa não adotou nenhuma das opções externas, como as sugeridas por Fernandez e Noël (1994), mas preferiu melhorar e desenvolver novos produtos, controlando a matéria-prima, a industrialização e a comercialização. Os aspectos internos e sob controle da empresa foram privilegiados. Porém, seu crescimento rápido leva à necessidade da empresa de extrapolar a gestão familiar e procurar novas formas que sustentem seu crescimento. Dessa forma, realizar alianças estratégicas nos três macrossegmentos, conforme é sugerido na tipologia trabalhada, permitiria à empresa, num segundo momento: (1) aumentar o recebimento da matéria-prima (leite) mantendo a produtividade e qualidade que a empresa já adquiriu; (2) aumentar a produção de laticínios e derivados e (3) atingir novos mercados, aliando-se a distribuidores de outras regiões e estados.

O papel da cooperação seria, após implementada uma marca de qualidade no mercado, proporcionar o aumento de escala de matéria-prima e de canais de distribuição. No entanto, para que as alianças sejam bem-sucedidas é necessário que a empresa selecione parceiros e repasse suas capacitações já desenvolvidas nos três macrossegmentos, de maneira que possibilite a eles atingirem o mesmo grau de qualidade e inovação. Esses parceiros também podem gerar inovações e melhorias nos processos e produtos que estão sendo utilizados.

3.2 Camal

A Cooperativa Agrícola Mista Aceguá Ltda., conhecida como Camal, iniciou suas atividades nos anos 1950, com a chegada em Bagé, Rio Grande do Sul, de imigrantes alemães vindos de Santa Catarina. Após uma experiência mal sucedida com trigo, iniciou com a atividade láctea em 1960. Atualmente, a Camal tem uma usina de beneficiamento de leite em Bagé e,

distante 40 quilômetros, uma fábrica de laticínios (Colônia Nova). Entre seus produtos, destacam-se principalmente a manteiga, o queijo prato e leite pasteurizado tipo B com a marca Ibajé. As informações deste estudo de caso foram levantadas em uma entrevista semi-estruturada com o presidente da Camal.

Com a crescente tendência de consumo do leite longa vida, a cooperativa buscou uma maneira de atender a este mercado. A estratégia adotada foi a integração parcial com outras três cooperativas do sul do estado. Os parceiros neste empreendimento são a Cooperativa Sul-Riograndense de Laticínios de Pelotas (marca Danby), a Cooperativa Arrozeira Extremo Sul (Pelotas) e a Cooperativa dos Produtores de Leite de Santa Vitória (Santa Vitória do Palmar). As quatro cooperativas se juntaram para formar a CEAGROSUL - Cooperativa Central Agropecuária Fronteira Sul Ltda e industrializar o leite longa vida. Pelo custo elevado do equipamento de esterilização do leite, para o presidente da Camal *"...a solução não seria montar mais uma empresa que não teria condições de competir e não haveria volume de matéria-prima suficiente"*.

A CEAGROSUL foi inaugurada em 1998, comercializando os produtos da marca Danby. Em meados de 1999, as outras parceiras também colocaram no mercado leite longa vida com suas marcas próprias. A Camal e a Cosulati (Cooperativa Sul-Riograndense de Laticínios de Pelotas) detêm 33% do investimento cada uma e o restante é dividido entre as outras cooperativas. Todas as atividades da CEAGROSUL são terceirizadas e suas atividades se realizam numa estrutura ociosa da Cosulati em Capão do Leão, cidade próxima a Pelotas. A cooperativa central compra serviços das filiadas, ou seja, a parceria basicamente consiste na aquisição do equipamento, compra de energia, utilização do laboratório, linha de recebimento e processamento do leite esterilizado. Nesse formato, a CEAGROSUL destaca-se por ser uma empresa bastante enxuta que busca aumento de escala de produção.

Segundo o presidente da Camal: *"...antes de fabricar 10 tipos de produtos tem que ter escala. De outra forma, nem adianta competir. Tem que se profissionalizar, fazer parcerias, fazer centrais. Este equipamento nem adianta investir se trabalha com menos de 60 mil litros/dia (1.800.000 litros/mês); ele fica ocioso e não dá para competir com ninguém"*.

Fica claro que o principal objetivo da parceria foi alcançar escala suficiente para atingir a um mercado que, individualmente, nenhuma das cooperativas poderia atingir. A intenção do gestor

da Camal é levar adiante esta parceria. Ele sugere, já que a principal capacitação da cooperativa, assim como a de seus parceiros, é a fabricação de queijos e derivados, que seja desenvolvida entre eles uma especialização da produção. Cada um fabricaria um mix menor de produtos, comprando de forma integrada a embalagem e, talvez, até comercializando com a mesma marca. O custo da embalagem é alto e é necessário comprar em grandes volumes, levando à manutenção de altos níveis de estoques e imobilizando um capital importante da empresa. Assim, além das economias de escala na produção e na comercialização, a cooperação entre as empresas permitiria também uma redução nos investimentos em embalagem para cada parceiro.

O mercado da Camal está distribuído da seguinte forma: 30% dos produtos são comercializados na região sul do estado e o restante nas regiões da Grande Porto Alegre e Caxias do Sul. No período de maior oferta de leite, o excedente da produção é comercializado nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

Houve uma queda de consumo dos produtos da cooperativa durante os primeiros quatro anos do Plano Real. Os produtos importados dos países vizinhos apresentavam preços mais baixos; por exemplo, a Conaprole, em 1998, colocou no mercado brasileiro leite longa-vida ao preço de R\$ 0,54 a caixa, equivalente ao custo de fabricação do mesmo produto pela Camal. Além disso, a cooperativa foi pressionada tanto pelos produtores de matéria-prima querendo reajustes de preço, como pela dificuldade de colocação de seus produtos.

O principal produto da Camal é o queijo lanche. Por estar localizada na região de fronteira sul do estado, concorrendo diretamente com produtos lácteos do Uruguai, a estratégia da empresa é atingir o mercado do centro do país. Segundo o presidente da cooperativa, produtos de maior valor agregado com faixa de consumo menor apresentam dificuldades de comercialização. A montagem de uma rede de distribuição e estrutura de vendas não compensa, pela baixa escala de produção da empresa.

Outra peculiaridade da cooperativa está na função social que ela exerce, ao trabalhar basicamente com pequenos produtores não especializados com média de 40 litros ao dia. No caso da Camal, 12% de seus produtores de matéria-prima produzem 66% da necessidade da empresa. Esses 12% seriam do interesse de qualquer empresa, mas, o que fazer com os 88% restantes? Esta parece ser a maior barreira enfrentada pela cooperativa para competir com grandes empresas

como a Elegê e a Parmalat. A esperança da Camal, como de outras cooperativas, está na liberação de fundos por meio do RECOOP (Programa de Revitalização de Cooperativas Agropecuária).

Apesar das dificuldades de competitividade enfrentadas, a Camal diferencia, desde 1997, o pagamento da matéria-prima pela qualidade. O produtor, em dezembro de 2001, ganhou, no mínimo, R\$ 0,27 por litro, podendo receber até R\$ 0,34. Dessa forma, o próprio produtor é remunerado por qualidade e quantidade. Além disso, o fato de a coleta ser a granel e em certos lugares realizadas a cada dois dias, contribui para a redução de custos de transporte para a empresa.

A Camal busca manter-se no mercado por meio das opções externas disponíveis. No caso, realizando uma aliança estratégica com seus concorrentes tradicionais para atingir um mercado, no qual sozinha não teria capacidade para fazer os investimentos iniciais necessários. A partir desta experiência inicial, a parceria poderá se desenvolver em outras direções, como, por exemplo, uma especialização da produção na qual as empresas colocassem no mercado uma marca comum.

A união com outras cooperativas para a produção de leite longa vida foi a opção estratégica externa da empresa para sobreviver num mercado altamente competitivo pela entrada de produtos importados e a liderança do setor pelas transnacionais. A decisão interna tomada foi aumentar sua produção, configurando suas atividades em parceria. Apesar do relativo sucesso desta estratégia, ela tem dificuldades em relação à sua função social como cooperativa. Ter que trabalhar com produtores não especializados com baixa produtividade e qualidade certamente restringe a sua capacidade de competir.

3.3 Elegê S/A

A Elegê Alimentos SA, antiga CCGL, pertence ao grupo alimentício de capital nacional Avipal, tradicional produtor de aves. Seu faturamento no ano de 2000 foi de US\$ 311 milhões e sua captação representa 51% do leite produzido sob inspeção federal e estadual no estado do Rio Grande do sul (Melhores e Maiores, 2001). Este estudo de caso foi realizado com base em fontes secundárias e em entrevista semi-estruturada com um diretor da empresa.

A origem da Elegê foi a Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL). Esta foi criada em 1976, reunindo cooperativas da região do Alto Uruguai, visando à diversificação de suas atividades, pois até então produziam somente trigo

e soja. Optou-se pela produção leiteira e pela verticalização das atividades. Este movimento surgiu da integração de produtores rurais, ou seja, de baixo para cima. Em 1981, a CCGL possuía 52.000 produtores de leite associados por meio de 25 cooperativas, processando mais de um milhão de litros de leite por dia. Em 1982 e 1983, a cooperativa lançou o leite longa vida Elegê integral e semi-desnatado. Nos anos de 1990 e 1991, produziu 1 milhão de litros de leite e/ou derivados, privilegiando a distribuição direta junto ao pequeno varejo. A estratégia da CCGL era investir na divulgação dos produtos e criação e difusão de marcas próprias (Lauschner, 1995).

Em maio de 1996 a empresa foi adquirida pelo grupo Avipal, mesmo apresentando bons resultados financeiros. Os principais motivos da venda da CCGL foram os problemas gerados pelos planos econômicos de combate à inflação nas cooperativas singulares associadas ao sistema. Por esta razão, três cooperativas singulares de grande porte pressionaram para que a venda da empresa fosse efetuada. Pelo fato de a CCGL estar em franco desenvolvimento e apresentar altos níveis de competitividade, o processo de venda ocorreu no curto prazo de duas semanas. No contrato de venda, uma cláusula instituiu que num prazo de dois anos a empresa deveria mudar a razão social. Como a CCGL já possuía a marca Elegê, optou-se por este nome. Segundo o diretor da empresa, desde a época da CCGL, o consumidor exige hoje uma marca única e de qualidade. Por este motivo, a empresa mantém a marca Elegê, de padrão superior, além de algumas outras marcas tradicionais de derivados lácteos, como Dobon (requeijão e manteiga), Santa Rosa (queijos) e o suco de frutas em embalagem longa-vida Oi. Além destas, utiliza marcas-combate com o objetivo de elevar ou reduzir preços.

No sistema de fornecimento da Elegê existiam, em 1999, 32.000 produtores de leite. Entre eles estão 23 cooperativas singulares espalhadas pelo estado do Rio Grande do Sul, que mantêm um relacionamento de longo prazo por meio de contratos de fornecimento com duração de até dez anos. Nota-se também no sistema Elegê uma tendência à especialização do produtor de leite, reduzindo o número total de produtores, mas aumentando o volume de leite recebido. A empresa pretende dobrar a produção de leite, passando dos atuais dois milhões para quatro milhões de litros por dia, no período de três a cinco anos. Para isso, pretende direcionar a assistência técnica a modelos de sucesso dentro dos diferentes sistemas de produção existentes, visando à maior produtividade com qualidade,

escala e redução de custos. A Elegê incentiva aos pequenos produtores à organização em condomínios leiteiros para aumento de escala (ZH, 29/10/99).

Além da parceria com os fornecedores, está iniciando acordos de cooperação com pequenos laticínios do estado, buscando uma redução de custos e terceirização de algumas atividades. Um exemplo é o do Laticínio Hollman, que está fatiando os queijos da Elegê.

Outra forma de cooperação existente objetiva o desenvolvimento de novos produtos. A Elegê tem um setor de Pesquisa & Desenvolvimento próprio, em que diversos produtos são desenvolvidos e testados. Além disso, desenvolvem alianças tecnológicas com outros centros de pesquisa para projetos específicos.

Para a empresa, o maior problema da entrada de produtos importados no mercado brasileiro é que estes desregulam o preço da matéria-prima. São “produtos oportunistas e de baixa qualidade que bagunçam o mercado”, segundo o diretor entrevistado. Este é um dos motivos de a empresa ter optado pela produção de lácteos de alta qualidade.

Configurar-se internacionalmente é a nova meta da empresa, que pretende crescer alcançando novos mercados. Como primeira experiência, ela adquiriu uma fábrica de queijos de massa dura na Argentina. Para atingir esta meta, além do investimento contínuo na qualidade de seus produtos, é necessário desenvolver novas alianças para adquirir conhecimento sobre o funcionamento de outros mercados e escolha da forma de inserção mais adequada. A presença das principais transnacionais no Brasil e a competitividade que elas impõem na cadeia do leite habilitam a Elegê a competir em outros mercados que replicam as características do brasileiro.

A Elegê é uma das maiores empresas do setor lácteo no Brasil, competindo com empresas transnacionais presentes em praticamente todos os continentes (Nestlé, Danone, Parmalat). A empresa chegou a esta posição ao manter sua configuração de origem como cooperativa central. Além disso, desenvolveu novas formas de cooperação em áreas-chave da empresa, como relações com os fornecedores, desenvolvimento de novos produtos e produção.

A compra da CCGL pelo grupo Avipal foi uma opção estratégica externa de crescimento por meio da aquisição, buscando, a partir da consolidação de um grande grupo alimentício, aumentar a participação no mercado brasileiro.

Outras opções externas adotadas pela empresa foram as alianças estratégicas com laticínios locais de menor porte e o relacionamento de parceria com seus fornecedores de matéria-prima.

Internamente, a Elegê desenvolve novos produtos e pretende dobrar sua produção para aumentar sua participação no mercado nacional e penetrar no mercado externo. Ela percebe a necessidade de se internacionalizar e busca novas capacitações para competir com as transnacionais nos mercados interno e externo.

4 SÍNTESE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Ao identificar as opções estratégicas das empresas locais estudadas com a tipologia desenvolvida por Fernandez e Noël (1994), foi possível elaborar o quadro-síntese (Quadro 2).

Pelos resultados expostos, nota-se que tanto a Maribo como a Elegê apresentam estratégias de crescimento, apesar das mudanças estruturais pelas quais a cadeia do leite vem passando nos últimos anos. Porém, as duas adotaram estratégias distintas para alcançar este resultado. A Maribo optou por uma estratégia

interna, por meio do melhoramento e desenvolvimento dos produtos via integração vertical da cadeia produtiva (decisão de configuração), garantindo, dessa forma, o controle e a qualidade dos seus produtos. Como a empresa está posicionada para atender a um nicho de mercado ofertando produtos diferenciados, esta parecer ser uma decisão eficaz, apesar de apresentar limitações para a sustentação do crescimento alcançado. Externamente, porém, a empresa não utiliza nenhuma das opções disponíveis delineadas por Fernandez e Noël (1994). A Maribo, ao decidir integrar os três macros-segmentos do processo produtivo, reduziu seus custos de transação e garante a qualidade de seus produtos. Seu crescimento rápido leva, no entanto, à necessidade de extrapolar a gestão familiar e procurar novas formas que sustentem seu crescimento com qualidade e inovação. Como o nicho de mercado em que atua é restrito, é importante alcançar novos canais como forma de garantir expansão e crescimento contínuo da empresa. Isto pode ser alcançado por meio das parcerias a serem criadas por meio de franquias das lojas.

QUADRO 2: Opções estratégicas adotadas pelas três empresas locais

Opções	Internas	Externas
MARIBO crescimento	Melhoria e desenvolvimento de novos produtos (int.vertical)	Nenhuma, futuramente franquias
CAMAL manutenção	Melhoria de custos, aumento de produção	Aliança estratégica com concorrentes
ELEGÊ SA crescimento	Aumento de produção, penetração no mercado, desenvolvimento novos produtos	Aquisição da CCGL pelo grupo Avipal Aliança estratégica com concorrentes, fornecedores e institutos de pesquisa

Já a Elegê é uma grande empresa para os padrões locais, mas limitada por atender apenas ao mercado nacional. Compete neste mercado com grandes grupos transnacionais. A empresa trabalha com uma linha de produtos variados em grande escala de produção. Tem acordos de cooperação com seus fornecedores de matéria-prima, até pela sua própria história, pois originou-se de uma cooperativa central e mantém seu relacionamento com as cooperativas singulares que até hoje a abastecem. Por ser uma empresa privada, selecionou apenas os produtores com maior escala e tecnologicamente mais arrojados. O relacionamento cooperativo garante, assim como a integração vertical da Maribo, maior confiança na qualidade e entrega da matéria-prima e proporciona um diferencial à empresa. Ela adota

opções internas (como aumento de produção, desenvolvimento de novos produtos e penetração em novos mercados) e externas (parcerias com fornecedores e alianças estratégicas com concorrentes e institutos de pesquisa).

A Camal, por sua vez, apresenta uma estratégia de manutenção no mercado brasileiro. Esta cooperativa de médio porte apresenta dificuldades concorrenciais pela sua localização (proximidade com Uruguai), pela não-especialização do produtor de matéria-prima da região e pela baixa escala de produção. A cooperativa resolveu essas deficiências com uma opção estratégica externa de aliança com três de seus tradicionais concorrentes. Dessa forma, aumentou sua escala na compra dos insumos, na industrialização dos produtos e na venda conjunta.

Internamente, a Camal buscou uma melhoria nos custos e aumento da escala de produção.

A globalização da oferta levou os acordos de cooperação (sejam eles as alianças estratégicas, a formação de redes, etc.) a tornarem-se uma importante forma de melhorar a capacitação para competir. As transnacionais utilizam-se desta estratégia ao desenvolver redes internas por meio de suas subsidiárias espalhadas ao redor do mundo, enquanto as pequenas e médias empresas criam redes externas entre empresas. As estratégias de formação de redes internas e externas não são mutuamente excludentes, pois uma empresa pode ter uma aliança com uma transnacional em determinado elo (por exemplo, fornecimento de matéria-prima) e em outro com uma empresa do mesmo porte (por exemplo, para o desenvolvimento conjunto de tecnologia). Entretanto, nos casos estudados, nota-se que a formação dos diferentes tipos de redes de cooperação é uma estratégia consolidada na empresa de maior porte, como a rede de suprimentos desenvolvida pela Elegê; está num estágio inicial entre a Camal e outras empresas de mesmo porte e inicialmente não é considerada como opção pela Maribo. Pelos resultados obtidos, as diferentes formas de cooperação, verticais ou horizontais, apontam um caminho para empresas locais com dificuldades competitivas decorrentes da concentração de transnacionais nos setores agroindustriais ou varejistas.

A tipologia de Fernandez e Noël (1994) mostrou-se útil para identificar as opções estratégicas das empresas locais em face da globalização. De prático, exemplificou-se a gama de opções estratégicas disponíveis às empresas locais e identificou-se a existência de nichos de mercado e estratégias de crescimento bem sucedidas, que podem servir de exemplo para outras empresas do setor no seu processo de reformulação de estratégia.

Por tratar-se de um estudo exploratório, seus resultados serviram também para levantar questões para aprofundamento e desenvolvimento de novos estudos. Dentre elas destacamos as seguintes: qual a influência das estratégias das transnacionais sobre a reorientação estratégica das empresas locais? qual é o posicionamento estratégico das empresas locais em face do fenômeno da globalização (pesquisa tipo survey)? quais são as novas formas de organização da produção adotadas pelas empresas locais para alcançarem novos mercados?

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAM, E. E. and SWAMIDASS, P. Assessing operations management from a strategic perspective. In: VOSS, C. (org) *Manufacturing Strategy: Process and Content*. Chapman & Hall, 1992.

CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L.H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Atlas, 1998.

CABRAL, A.C.A. Novos Arranjos Cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: Rodrigues, S. B. (org.). *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

CORREA, J. Um Tambo de Cinema entre a Serra e o Mar. Zero Hora, Caderno Campo e Lavoura, 09/10/1998.

FENSTERSEIFER, J. E. et al. O Papel das Redes de Cooperação na Política Tecnológica das PMEs. *Anais do XXI Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração*. Angra dos Reis, RJ: setembro 1997.

FERNANDEZ, G. e NOËL, A. Mondialisation et Stratégies. *Revue Internationale PME*, vol. 6, n.3-4, 1994.

FLEURY, P.F. e PROENÇA, A. Competitividade Industrial e a Gerência Estratégica de Operações, *Revista de Administração*, São Paulo, Vol. 28, No. 2, Abril/Junho 1993.

FSP – FOLHA DE SÃO PAULO. Caderno Agrofolha, 23/11/1999.

LAUSCHNER, R. *Agribusiness, Cooperativa e Produtor Rural*. São Leopoldo: UNISINOS, 1995.

MARTINS, L. M., VIEIRA, L. M. e PADULA, A. D. Relationships and Productive Configuration within the Supply Chain: reflexes of the recent changes in the competitive environment of dairy suppliment companies in Rio Grande do Sul (Brazil). *Proceedings of the Fourth International Chain Management in Agribusiness and the Food Industry*. Wageningen, 2000

MATUS, C. *Estratégias Políticas: Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi*. São Paulo: Fundap, 1996.

MOWERY, D. C. International Collaborative Ventures in US Manufacturing. Cambridge: Dallinger, 1988.

POWELL, W. Neither Market nor Hierarchy: network forms of organization. Research in Organizational Behavior. JAI Press Inc., vol.12, 1990.

STUCKEY, J. e WHITE, D. When and When Not to Integrate, Sloan Management Review, Spring 1993.

VIEIRA, L. M., LIMA, M. A. B., FENSTERSEIFER, J. E. Technological Innovation as a Strategy of Growth: Study of a Small Dairy Company. Proceedings from International Association for Management of Technology IAMOT 2000. Miami, 2000.

WILLIAMSON, O.E. The Economics Institutions of Capitalism. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. & WINTER, S. G.(Eds). The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development. Oxford: Oxford Press, 1993.

ZH – ZERO HORA. Caderno Campo e Lavoura, 29/10/99.

YIN, R. Case Study Research. London: SAGE, 1994.

