

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A CONFIGURAÇÃO E COORDENAÇÃO INTERNACIONAL DE UMA  
TRANSNACIONAL E AS OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE TRÊS EMPRESAS  
LOCAIS: ESTUDO EXPLORATÓRIO NA CADEIA DO LEITE**

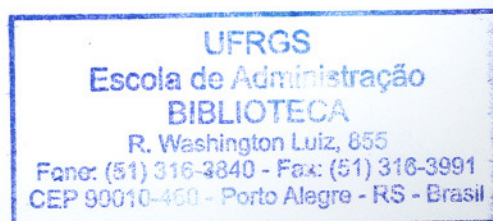
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Mestre em Administração.

**LUCIANA MARQUES VIEIRA**

**Orientador:** Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer

PORTO ALEGRE

2000



## RESUMO

### ABSTRACT

A inserção das empresas transnacionais no Brasil afeta a competitividade das empresas brasileiras. Há dificuldades de crescimento ou mesmo de sobrevivência das empresas com atuação local frente ao processo de Globalização. Neste contexto, a cadeia do leite é exemplar, pois apresenta concentração no elo da industrialização, com a presença tanto de empresas transnacionais instaladas no país como pela importação de produtos lácteos dos países do MERCOSUL (principalmente Uruguai e Argentina).

Neste estudo é analisada uma empresa transnacional, líder de mercado em alguns segmentos de produtos lácteos, que se instalou no país nos últimos anos. É caracterizada e descrita a forma de inserção adotada, a configuração e a coordenação internacional, além do papel estratégico que a subsidiária brasileira exerce na estratégia da matriz. No que concerne as empresas locais, apresentam-se casos de três laticínios locais que também posicionam-se no elo da industrialização do leite. São identificadas quais as opções estratégicas que elas adotaram com as mudanças do mercado, e em particular com a entrada da transnacional no país. Os resultados deste trabalho contribuem pela utilização de um referencial teórico novo e trabalhando de forma conjunta duas questões importantes, porém tratadas separadamente na literatura, como configuração e cooperação. No nível prático, exemplificou-se a gama de opções estratégicas disponíveis às empresas locais.



## SUMÁRIO

### ABSTRACT

The insertion of transnationals in Brazil affects the competitiveness of Brazilian companies. Local companies face difficulties in relation to their own development and sustainability considering the globalization process. In this context, the dairy supply chain is a good example of new challenges that had been faced, because dairy producers face the competition with transnationals and the importation of dairy products coming from MERCOSUL countries (mainly Argentina and Uruguay)

In this study it is analyzed the performance of a transnational company, leader in some segments of the dairy market, that has been installed in the Brazilian territory. It is characterized and described the insertion way adopted, the international configuration and coordination and the strategic role that the Brazilian branch has in relation to the strategy of the headquarter company. Concerning the local companies, it is also presented the case of three local dairy industries. It is identified which strategic options have been taken by them, considering the new globalized scenario. The study brings a new theoretical reference that gave the support to work with two important questions, which are normally discussed separately in the litterature, such as configuration and cooperation. At the practical level it brought some examples of possible strategies to the local companies.

## CAPÍTULO 1

### METODOLOGIA

## CAPÍTULO 4

### CASES BRASILEIRAS DE INDÚSTRIAS

#### 4.1 - Frigorífico

#### 4.2 - Laticínios

42

42

44

**CAPÍTULO 1**

INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	2
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	6
1.3 OBJETIVOS.....	8
1.3.1 Objetivo Geral.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	9

**CAPÍTULO 2**

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 CONFIGURAÇÃO E COORDENAÇÃO DA ATIVIDADE PRODUTIVA INTERNACIONAL.....	12
2.1.1 A Inserção no Mercado Internacional.....	12
2.1.2 Estratégias Globais e Multidomésticas.....	17
2.1.3 Configuração.....	19
2.1.4 Coordenação.....	21
2.1.5 Configuração e Coordenação.....	23
2.2 PEQUENAS E MÉDIAS FACE À GLOBALIZAÇÃO.....	29
2.2.1 Opções Estratégicas.....	29
2.2.2 Cooperação.....	32

**CAPÍTULO 3**

MÉTODO E PROCEDIMENTOS.....	37
-----------------------------	----

**CAPÍTULO 4**

CADEIA BRASILEIRA DO LEITE.....	42
4.1 Evolução.....	42
4.2 Mercosul.....	44



4.3	Cenário Atual.....	47
-----	--------------------	----

## **CAPÍTULO 5**

	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	57
5.1	A CONFIGURAÇÃO E COORDENAÇÃO DA TRANSNACIONAL.....	58
5.1.1	Parmalat.....	58
5.1.2	Análise do Caso.....	63
5.1.3	Resultados.....	65
5.2	PEQUENAS E MÉDIAS FACE À GLOBALIZAÇÃO.....	66
5.2.1	Maribo.....	66
5.2.1.1	Conclusões.....	71
5.2.2	Camal.....	73
5.2.2.1	Conclusões.....	76
5.2.3	Elegê S/A .....	77
5.2.3.1	Conclusões.....	79
5.3	RESULTADOS DAS EMPRESAS LOCAIS.....	81

## **CAPÍTULO 6**

	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
6.1	CONCLUSÕES.....	83
6.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	86
6.3	SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.....	86

	BIBLIOGRAFIA.....	89
--	-------------------	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os Papéis da Rede de Fábricas : uma matriz estratégica.....	28
Figura 2: Distribuição do Mercado Brasileiro de Leite.....	49
Figura 3: Distribuição do Mercado Gaúcho de Leite.....	50
Locais.....	31
Quadro 3: As Opções Estratégicas adotadas pelas três Empresas	
Locais.....	31
Quadro 4: Hipótese Levantadas para Novos Estados.....	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características Organizacionais das Empresas que Atuam Internacionalmente.....	25
Quadro 2: As Diferentes Opções Estratégicas Disponíveis às Empresas Locais.....	31
Quadro 3: As Opções Estratégicas adotadas pelas três Empresas Locais.....	81
Quadro 4: Hipótese Levantadas para Novos Estudos.....	88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: PIB Lácteo Brasileiro.....	48
Tabela 2: Mercado Brasileiro de Leite e Derivados.....	51
Tabela 3: Tipos de Sistemas Produtivos do Leite.....	53
Tabela 4: Faturamento Anual da Parmalat.....	59

INTRODUÇÃO