

Negociações interorganizacionais: um estudo de caso a partir da incorporação da Germani Alimentos pelo grupo Dallas

Interorganizational negotiations: A case study the incorporation of German Foods by the Dallas group

Maicon da SILVA [1](#); Luis Carlos Alves da SILVA [2](#); Fernando Batista Bandeira da FONTOURA [3](#)

Recebido: 18/10/2017 • Aprovado: 12/11/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Metodologia](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusões](#)

[Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

O artigo é fruto de um estudo de caso, que aborda o processo de incorporação entre Grupo Dallas e Germani Alimentos. Foi apresentado dados do setor alimentício brasileiro, que enfatizam o constante crescimento do setor. A pesquisa consistiu em uma revisão bibliográfica seguida pelo estudo exploratório descritivo qualitativo, sendo entrevistadas pessoas envolvidas no processo de incorporação. Para a Germani Alimentos a incorporação ocorreu devido a empresa optar em manter seu foco nas atividades que o grupo desenvolve no setor metal-mecânico.

Palavras chave: Processo de Incorporação. Setor Alimentício Brasileiro. Setor Metal-Mecânico

ABSTRACT:

The article is the fruit of a case study, which addresses the merger process between Grupo Dallas and Germani Alimentos. It was presented data from the Brazilian food sector, which emphasize the constant growth of the sector. The research consisted of a bibliographic review followed by the exploratory descriptive qualitative study, being interviewed people involved in the incorporation process. For Germani Alimentos the merger occurred due to the company opting to keep its focus on the activities that the group develops in the metal-mechanic sector.

Keywords: Merger Process. Brazilian Food Sector. Metal-Mechanical Sector

1. Introdução

A indústria de alimentos está inserida no cognominado complexo do agronegócio, que agrupa o conjunto de atividades que engloba a produção e distribuição de insumos rurais, a produção dos agricultores, o armazenamento e o processamento dos produtos rurais e seus subprodutos. Essa indústria, que corresponde ao último nível da cadeia do agronegócio, compreende um

conjunto de atividades bastante heterogêneo, que vai desde o simples beneficiamento de produtos agropecuários, até atividades tecnologicamente complexas e de maior agregação de valor às matérias-primas agropecuárias.

Ao longo de sua história, o Rio Grande do Sul tem sido reconhecido pelo seu potencial de fornecimento de produtos alimentares, *in natura* e industrializados, devido ao conhecimento adquirido pelas empresas fabricantes desses produtos ao longo dos anos. A partir de uma análise inicial podemos aferir que indústria de alimentos gaúcha, tem suas linhas produtivas pulverizadas por vários municípios do Rio Grande do Sul, a distribuição desses produtos se dá por todos os estados do Brasil, e muitas dessas indústrias trabalham com exportação de toda sua linha de produtos.

Diante da projeção que o segmento da indústria alimentícia alcançou, aumentando oferta dos produtos desse gênero às empresas começaram a desenvolver novas maneiras de aperfeiçoarem seus processos, elevando sua produtividade e redução de seus custos globais, para ampliar sua penetração no mercado agregando mais valor aos seus produtos e serviços. Para isso buscam-se novas técnicas de produção e pessoas interessadas a investir nesse negócio.

Neste contexto, algumas empresas buscam amplificação de seus negócios, para novas regiões geográficas, alavancando suas vendas em mercados até então desconhecidos, outras aspiram um crescimento de valor de suas ações. A partir disso, as empresas inferem a necessidade constante de expansão para novos mercados, contribuindo para geração de uma variedade de transações e reorganização nas estruturas empresariais. O processo de reestruturação de uma empresa pode ocorrer de diferentes formas, onde pode-se destacar duas delas: fusões e incorporações.

De acordo com Oliver (1990) os relacionamentos interorganizacionais são "transações relativamente contínuas, fluxos e ligações que ocorrem entre uma organização e outra ou mais organizações em seu ambiente". Neste sentido, os contatos inter-relacionais articulados pelas organizações passam por uma triagem de seleção de quais organizações e interações são relevantes para a aquisição e otimização de recursos que estavam indisponíveis até o momento. Os relacionamentos interorganizacionais ocorrem e se formam por diversas razões e elementos condicionantes que surgem no ambiente. Dentre elas, Oliver (1990) destacou como elementos motivacionais: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade.

Entender o processo de incorporação entre empresas, como uma estratégia de expansão e crescimento estrutural e financeiro, é indispensável à compreensão desse mecanismo. Desta forma, o presente estudo justifica-se por explicar o processo dinâmico de uma incorporação, buscando apresentar de forma homogênea que está inserido na realidade de tais transações.

O estudo tem como objetivo apresentar o processo de incorporação entre empresas, através de um viés estratégico do negócio. Para isso, utilizou-se, uma revisão da literatura pertinente ao tema servindo como base para desenvolvimento das observações empíricas.

Para análise da problemática questionada nessa pesquisa, utilizou-se de uma análise em profundidade na Germani Alimentos LTDA, empresa que passou por uma negociação interorganizacional no ano de 2016 através de uma incorporação.

1.1. Cenário brasileiro da indústria alimentícia

A indústria alimentícia brasileira seguiu os mesmos caminhos da indústria nacional em linhas gerais. Com a abertura dos portos e o livre comércio a partir do ano de 1808, a indústria artesanal que se formara na época da colônia desaparecia, iniciando-se assim, um período de importações dificultando o desenvolvimento do produto nacional, uma vez que os estrangeiros chegavam ao mercado brasileiro com preços mais competitivos devido às baixas tarifas alfandegárias, que perduraram até o ano de 1844 (PRADO JR., 1969). Além disso, os produtos

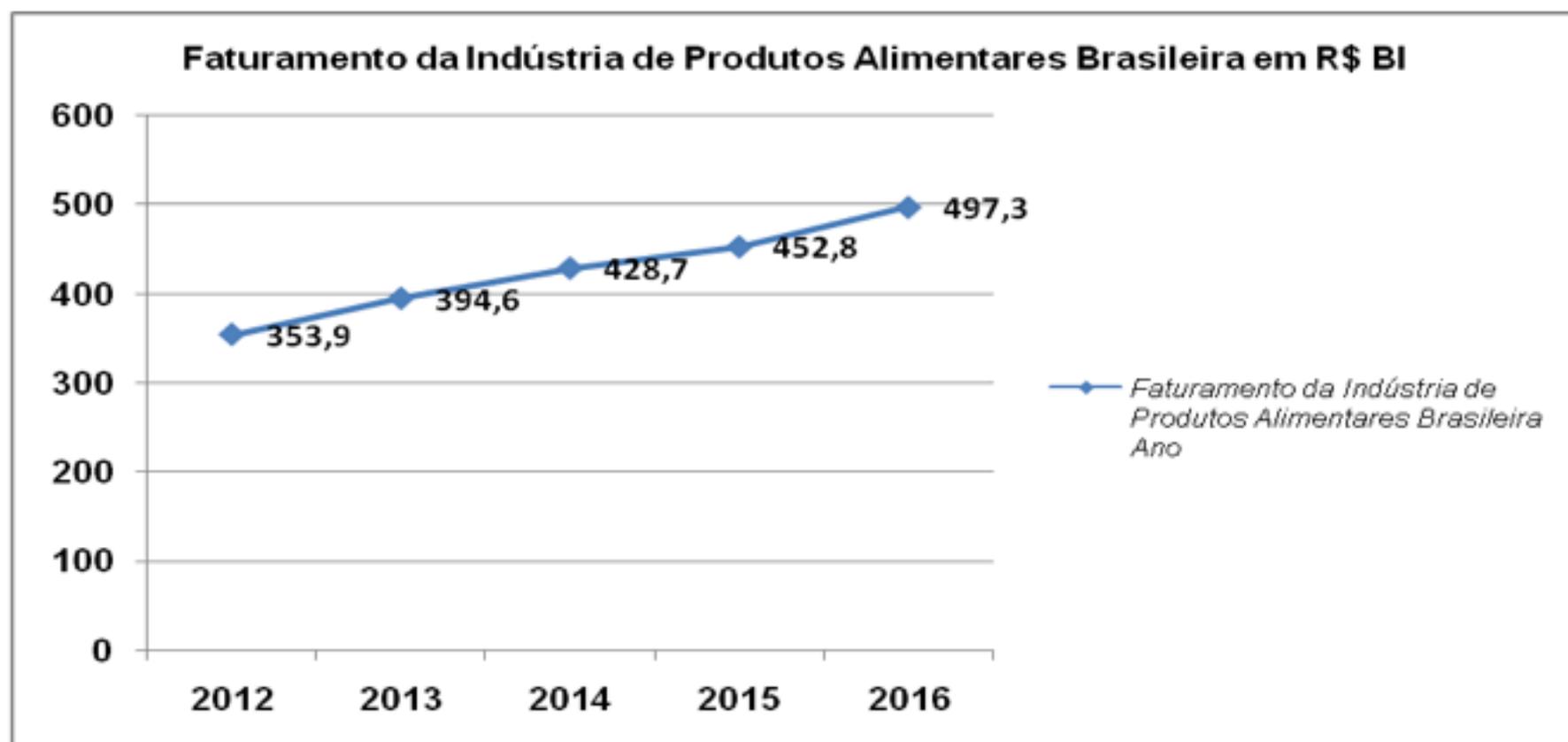
eram de superior qualidade, dado o grande desenvolvimento industrial que ocorria na Europa (PRADO JR., 1969).

A partir disso, a indústria alimentícia está entre os principais setores responsáveis pelo início da industrialização brasileira. De acordo com Suzigan (2000), sua origem está relacionada aos efeitos diretos e indiretos criados pela economia de exportação em expansão, nas últimas décadas do século XIX. Entretanto, os setores que se desenvolveram a partir da Primeira Guerra Mundial já não eram apenas complementares ou subsidiários à economia exportadora de produtos agrícolas, mas estavam relacionados ao crescimento da demanda interna por matérias-primas industriais. O segmento de carnes congeladas e industrializadas, por exemplo, foi estabelecido com o objetivo de processar novos produtos de exportação 4.

De acordo com a FGV (Fundação Getúlio Vargas), a medida que a economia brasileira apresenta sinais de recuperação de um período de crise, alguns setores começam a crescer. Este é o caso do setor produtor de alimentos, que cresceu 0,18% nos últimos doze meses (até junho de 2016), enquanto a indústria como um todo retraiu 9,8%. A indústria de alimentos representa aproximadamente 10% do PIB brasileiro, com uma receita superior a R\$ 480 bilhões e é responsável por 15% dos empregos da indústria em geral.

Da mesma forma, a indústria alimentícia constitui-se em um importante setor da atividade econômica brasileira. Segundo a ABIA (Associação Brasileira da Indústria da Alimentação), em 2016 o setor faturou R\$ 497,3 bilhões, o que demonstra sua representatividade. Corroborando, ainda, o fato de ser este setor o maior gerador de empregos do país, atualmente emprega 1,6 milhão de funcionários. Apesar de tamanha expressividade, existem poucos estudos que abordam a competitividade relacionada à indústria brasileira de alimentos, além de serem escassas as informações ao seu respeito, o que motiva o presente artigo (BELIK; SATO; 1998; 1997). Portanto, a figura 1 apresenta evolução do faturamento da Indústria de Alimentos no Brasil nos últimos anos, onde fica evidenciado o crescimento constante desse setor, se tornando peça chave na balança comercial brasileira.

Figura 1
Faturamento da Indústria de Alimentos no Brasil



Fonte: Pesquisa Conjuntural ABIA, 2016

Ainda que o agronegócio brasileiro seja internacionalmente conhecido e tenha grande impacto sobre o comércio internacional, pode-se dizer que a indústria alimentar apresenta uma

produção diversificada, observada tanto pela sua exclusividade como pela sua qualidade, conforme levantamento da FGV (Fundação Getúlio Vargas).

Corroborando com a pesquisa, a ABIA (Associação Brasileira da Indústria da Alimentação), projeta para 2017 boas perspectivas para a indústria brasileira de alimentação mostram-se mais favoráveis. Devido ao crescimento que mercado mundial vem tendo nos últimos anos, no consumo de produtos do gênero alimentício, em especial massas alimentícias e biscoitos. Outro fator que influencia as boas perspectivas para setor, e um provável crescimento da economia mundial que se tem previstos para próximo ano.

Portanto, o grande leque de segmentos e linhas de produtos que caracteriza a indústria alimentícia é fundamental para as estratégias de diferenciação/inação de produtos. Ademais, a interdependência entre as atividades que a compõem gera vantagens competitivas derivadas das economias de custo, de escala, de escopo e das sinergias da rede de distribuição e/ou comercialização (MARTINELLI JÚNIOR, 1998).

1.2. Indústria de alimentos no rio grande do sul

O processo de abertura econômica ocorrido fez as empresas alimentícias passassem por transformações substanciais, uma vez que a maior competição externa exigiu nova orientação competitiva, baseada na produtividade, na qualidade, e na satisfação do consumidor (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2004). A partir disso, a indústria de alimentos está inserida no chamado complexo dos agronegócios, que reúne o conjunto de atividades que abrangem a produção e distribuição de insumos rurais, a produção dos agricultores, o armazenamento e o processamento dos produtos rurais e seus subprodutos 5.

Ao longo de sua história, o Rio Grande do Sul tem sido reconhecido pelo seu papel no fornecimento de produtos alimentares, *in natura* e industrializados, devido a sua especialização relativa neste segmento em nível nacional. As origens da indústria alimentar gaúcha remontam ao início na ocupação portuguesa, quando foram introduzidas na região as primeiras atividades artesanais de beneficiamento de produtos agropecuários 6.

Desta forma, a Região Sul é destaque positivo praticamente em todos os segmentos econômicos, no setor industrial não é diferente. Ocupa, atualmente, o segundo lugar do percentual nacional nesse setor da economia, o volume comercial corresponde a 21% do total nacional, ou seja, é superado somente pela Região Sudeste (FREITAS, 2017). Para o autor, os incentivos para a instalação de diversas empresas na Região estão diretamente ligados aos benefícios fiscais oferecidos pelos estados inseridos no contexto e todo o conjunto de infraestrutura que facilita a circulação de mercadorias, capitais e pessoas, além da proximidade com os parceiros comerciais do MERCOSUL (Argentina, Uruguai e Paraguai).

O Rio Grande do Sul é considerado, atualmente, o quarto estado mais rico do país. Sua economia é equilibrada, com grande tradição na exportação. A economia gaúcha é diversificada, tendo como base a agricultura, a pecuária e a indústria, onde os produtos agrícolas de destaque no Estado são a soja (grão, óleo e farelo), o trigo, o milho e o arroz. O estado produz ainda: tabaco, erva – mate, mandioca, amendoim, uva (matéria prima do vinho gaúcho), entre outros (PACIEVITCH, 2017).

Além, da importância de se possuir uma indústria alimentícia competitiva reside no fato de se tratar de um setor econômico bastante estável em relação a outros, onde as políticas industriais devem contribuir para o desenvolvimento da indústria alimentícia, proporcionando acessibilidade ao desenvolvimento de competências gerenciais e ao capital de longo prazo a juros competitivos, sobretudo às micro, pequenas e médias empresas, por meio da desburocratização dos processos e da ampliação dos mecanismos já existentes (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2004).

1.3. Diferenças entre fusões e incorporações

Para um melhor entendimento do estudo proposto, onde muitas vezes os termos fusão e incorporação entre empresas, são entendidos como processos iguais por muitas pessoas. Dessa forma, apresenta-se algumas definições dos mesmos, a fim de apresentar as principais diferenças desses dois processos.

A fusão é o processo pelo qual duas ou mais sociedades se unem para formar uma nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações (ALMEIDA, 2010, p. 137).

É possível a duas sociedades fundirem-se, dando origem a uma outra sociedade. Embora também aqui se tenha um somatório de patrimônios e coletividades sociais, a operação não se faz sob a forma da absorção de um corpo social (incorporado) por outro (incorporador), mas pela fusão desses corpos, a implicar um somatório no qual fazem um mesmo movimento: os dois corpos sociais somam-se a bem da constituição de uma terceira pessoa. Somam-se os patrimônios (ativo e passivo) e as coletividades sociais (sócios quotistas e/ou acionistas), mas a bem de um novo corpo social são extintas as nomeações (razão social ou denominação) anteriores (artigos 1.119 do Código Civil e 228 da Lei 6.404/76 citados por MAMEDE, 2012, p. 45).

A fusão caracteriza-se pelo fato de desaparecerem as sociedades que se fundem, para, em seu lugar, surgir uma nova sociedade. A fusão, entretanto, não importa na dissolução das sociedades fundidas, mas na extinção formal das sociedades que passaram pelo processo de fusão. Não havendo dissolução, não há que se falar em liquidação do patrimônio social, posto que a nova sociedade surgida da operação em questão assumirá toda e qualquer obrigação, ativa e passiva, das sociedades fusionadas.

A incorporação é um processo no qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações (ALMEIDA, 2010, p. 103).

Uma pessoa jurídica pode incorporar outra pessoa jurídica. [...] uma sociedade simples ou empresária, pode incorporar outra sociedade, simples ou empresária (artigos 1.116 do Código Civil e 227 da Lei 6.404/76). Essa operação pode concretizar-se entre sociedades de mesmo tipo ou entre sociedades de tipos diversos (artigo 223 da Lei 6.404/76). Essa regra conhece uma única limitação: se a sociedade incorporadora e/ou sociedade incorporada forem uma sociedade anônima com títulos admitidos à negociação no mercado aberto (companhias abertas), dessa operação deverá resultar uma companhia aberta (artigo 223, § 3º, da Lei 6.404/76). [...] De outra face, embora não se trate de uma limitação, não se deve olvidar que, se a sociedade incorporadora e/ou a sociedade incorporada virem uma sociedade por ações (sociedade anônima ou sociedade em comandita por ações) deverão ser aplicadas as normas que constam da Lei 6.404/76 (MAMEDE, 2012, p. 41).

Nesta operação desaparecem as sociedades incorporadas, permanecendo somente a sociedade incorporadora, seguindo esta as atividades com o seu patrimônio líquido acrescido do patrimônio líquido da incorporada (YOUNG, 2011).

A fusão e a incorporação são as duas principais modalidades de negociação interorganizacional objeto deste estudo podendo ter várias outras formas jurídicas possíveis para negociação entre empresas sendo a incorporação a modalidade utilizada pela empresa analisada neste estudo.

2. Metodologia

A presente pesquisa constituiu-se de um estudo de caso exploratório-descritivo de natureza qualitativa. Sendo que método escolhido para realização da pesquisa é entendido como uma maneira de organizar ideias.

Segundo Gil (1999, p. 43) a pesquisa exploratória, visa proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo, no caso da pesquisa em questão foi efetuada uma entrevista com pessoas que tiveram participação no processo de incorporação entre Grupo Dallas e Germani Alimentos, explorando a inter-relação do referencial teórico sobre o tema e os aspectos da realidade que foram utilizados na pesquisa.

Já pesquisa qualitativa que embasa esse trabalho, Segundo Godoy (1995, p.58) considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave, possui caráter descritivo, o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto.

A pesquisa observou questões que envolveram o processo de incorporação entre duas empresas do setor alimentício, foram apresentados alguns números que envolvem o setor, servindo como embasamento para processo de tomada de decisão.

Pode-se afirmar que pesquisa realizada se trata de um estudo de caso, pois mesma foi efetuado com coleta de dados de forma secundária, dados estes disponíveis, acessíveis através de consultas a literatura e/ou outros documentos, os dados secundários por já terem sido, anteriormente, elaborados e registrados com finalidade específica para pesquisa que os gerou e registrou de forma pública.

3. Resultados

O presente estudo apresenta o processo de incorporação entre duas empresas do setor alimentício. A indústria de alimentos Germani de Santa Cruz do Sul (RS), atuante nos segmentos de pastifício, biscoitos e cereais, foi incorporada pelo Grupo Dallas, do Mato Grosso do Sul. Dentre as principais causas que impulsionaram processo de incorporação entre as empresas, pode-se destacar: expansão de mercado do Grupo Dallas e o constante crescimento do setor alimentício no segmento de massas e biscoitos vêm tendo nos últimos anos, segmentos estes que se concentram as principais linhas de produtos da empresa.

Após realização da pesquisa que apresentada alguns números do setor alimentício em nível de mundo e de Brasil nos últimos anos, resultados da mesma serão apresentados a seguir.

3.1. Resultados apresentados pelo setor alimentício no segmento de massas e biscoitos

A pesquisa que será apresentada evidencia a importância e representatividade que os produtos de gênero alimentícios, em especial destacando o segmento de massas e biscoitos, a nível mundial e nacional, apresentando os principais números do setor, que servem como inspiração para processo de incorporação do Grupo Dallas com Germani Alimentos, nos trazendo perspectivas de crescimento para empresa a curto e médio prazo e conseqüentemente geração de renda para município de Santa Cruz do Sul.

Neste contexto, o quadro 1 apresenta valor em vendas do segmento de massas da indústria alimentícia em nível, mundial apresentando os países que tem maior representatividade no setor.

Quadro 1
Vendas no mercado mundial de massas alimentícias

Massas Alimentícias (Venda - U\$ milhões)						
	Países	2012	2013	2014	2015	2016
	Mundo	61.238,30	62.981,70	63.807,70	63.971,30	64.029,90
1º	China	19.029,30	19.818,90	20.123,30	19.839,00	19.267,50
2º	Japão	7.487,30	7.597,60	7.384,80	7.649,40	7.789,50
3º	Estados Unidos	4.400,80	4.350,20	4.244,50	4.344,80	4.310,30

4º	Itália	3.153,50	3.071,50	3.073,10	3.087,50	3.133,50
5º	Indonésia	1.899,50	2.057,90	2.237,40	2.243,90	2.268,90
6º	Brasil	2.003,50	2.115,60	2.171,00	2.136,40	2.139,90
7º	Coreia do Sul	2.062,60	2.049,20	1.961,10	1.975,10	1.939,90

Fonte: ABIMAPI & Euromonitor, 2016.

Conforme dados apresentados, podemos destacar a nível mundial, estabilidade do setor, que vem mantendo crescimento constante ano após ano. Com relação às vendas, a China surge como a grande potência nesse segmento sendo responsável por 30% das vendas a nível mundial, ocupando 1º lugar entre todos os países no mundo. Brasil encerrou ano de 2016, com 6º colocação no ranking mundial na distribuição de massas, sendo responsável por 3.34% da venda mundial.

No segmento de biscoitos, outra linha que Grupo Dallas atende as perspectivas de crescimento é positiva, sendo que setor mantém crescimento estável nos últimos cinco anos, conforme quadro 2.

Quadro 2

Vendas no mercado mundial de biscoitos

Biscoitos (Venda - U\$ milhões)						
	Países	2012	2013	2014	2015	2016
Mundo		78.585,50	80.901,20	82.687,30	84.421,60	85.677,70
1º	Estados Unidos	15.392,90	15.783,70	15.702,20	15.910,90	16.043,50
2º	China	6.033,60	6.182,30	6.678,70	6.654,90	6.653,80
3º	Brasil	5.875,30	6.078,50	6.197,30	6.185,80	6.299,70
4º	Japão	4.169,30	4.133,30	4.330,80	4.592,30	4.755,60
5º	Reino Unido	3.611,40	3.670,20	3.665,60	3.776,20	3.813,90
6º	Índia	2.956,20	3.177,80	3.283,00	3.376,50	3.446,10

Fonte: ABIMAPI & Euromonitor, 2016.

Os resultados apresentados trazem os Estados Unidos, como líder do ranking mundial de distribuição de biscoitos, sendo responsável por aproximadamente 18.37% da venda mundial. Brasil está em uma posição de destaque nesse segmento, estando na 3º colocação no ranking mundial em vendas de biscoitos, sendo responsável por 7,35% da venda mundial.

Dentre os números apresentados a nível mundial, da indústria alimentícia, do segmento de massas e biscoitos, sendo este segmento que concentra as principais linhas de produtos do Grupo Dallas, Brasil apresentou números expressivos na venda desses produtos no ano de

2016, porém tem um fator que chama muito atenção na pesquisa realizada, onde mesma mostra a baixa representatividade de exportações do Brasil tanto no segmento de massas como nos biscoitos, apresentando números baixos, dando a entender que grande maioria da produção nacional é destinada ao consumo interno. Dessa maneira, o quadro 3 apresenta as vendas no mercado nacional, de massas alimentícias nos últimos anos.

Quadro 3
Vendas de massas alimentícia no mercado brasileiro

Massas Alimentícias - Vendas (bilhões R\$) Mercado Brasileiro					
Tipos de Massas	2012	2013	2014	2015	2016
Massas Secas	3,887	4,43	4,86	5,04	5,45
Massas Instantâneas	2,059	2,25	2,53	2,59	2,63
Massas Frescas	0,553	0,61	0,66	0,65	0,66
Massas Alimentícias (bilhões R\$)	6,499	7,29	8,05	8,28	8,74

Fonte: ABIMAPI & Nielsen, 2016.

Conforme números apresentados, consumidor brasileiro tem preferência pela compra de massas secas, sendo esta linha de produto responsável por 62,36% da venda desse segmento. Essa linha também apresentou um crescimento de 7,54% em relação ao ano de 2015. Massas instantâneas mantêm um consumo bem estável nos últimos anos, esta linha representa 30,04% das vendas do segmento. Por outro lado, as massas frescas, ainda não são muito consumidas pela população brasileira, essa linha é responsável por 7,58% das vendas do segmento.

Portanto, o quadro 4 apresenta as vendas no mercado nacional, de biscoitos nos últimos anos.

Quadro 4
Venda de biscoito no mercado brasileiro

Biscoitos - Vendas (bilhões R\$) Mercados Brasileiro					
Tipo de Biscoitos	2012	2013	2014	2015	2016
Recheado	4,83	5,31	5,71	6,07	5,99
Secos / Doces Especiais	2,075	2,46	2,91	3,15	3,33
Água e Sal / Cream Cracker	2,461	2,72	2,90	3,08	3,32
Salgado	1,997	2,17	2,40	2,55	2,54
Waffer	1,6	1,75	1,85	1,95	2,06
Maria / Maisena	1,314	1,47	1,63	1,81	2,01

Rosquinha	0,688	0,83	0,92	1,01	1,15
Cookie	0,439	0,65	0,88	0,97	1,01
Coberto / Palito	0,164	0,17	0,18	0,18	0,18
Importados	0,083	0,10	0,12	0,13	0,13
Champagne	0,083	0,09	0,09	0,09	0,09
Misturado	0,046	0,05	0,06	0,06	0,06
Biscoitos (bilhões R\$)	15,782	17,77	19,64	21,04	21,85

Fonte: ABIMAPI & Nielsen, 2016.

Após análise dos dados apresentados, sobre vendas de biscoitos no mercado brasileiro, fica evidenciado que biscoitos do tipo recheado são mais comprados pelo consumidor brasileiro, essa linha de produto é responsável por 27,39 % das vendas do segmento no ano de 2016. Outro fator que chamou atenção é consumo de biscoitos importados, que teve um percentual bastante baixo nas vendas do segmento representando 0,58% das vendas do segmento. Dado positivo apresentado na pesquisa é crescimento constante do setor, deixando as empresas que atuam no segmento, bastante otimistas para ano de 2017.

3.2. Resultados da indústria de santa cruz do sul no ano de 2016

A cidade de Santa Cruz do Sul fechou ano de 2016, entre as dez maiores economias do estado do Rio Grande do Sul, fato esse se dá pelo bom desempenho do setor industrial do município, tendo como referência a indústria do tabaco. Embora esse setor represente uma fatia significativa no setor industrial, a diversificação já é uma realidade crescente no Município. Destacam-se indústrias do setor alimentício, metalúrgico e farmacêutico.

Outro fator importante a ser destacado entre as dez maiores economias do estado no ano de 2016 foi que apenas três delas apresentaram índices de crescimento no período, Santa Cruz do Sul foi um desses municípios, fato esse bastante relevante para economia do município.

Conforme ranking divulgado pela revista Exame, no ano de 2016 divulgando lista das 500 maiores empresas do Brasil, no ano de 2015 em faturamento líquido cidade de Santa Cruz do Sul, apresenta duas empresas nessa lista. Souza Cruz aparece na 85ª posição e Universal Leaf Tabacos aparece na 464ª posição, indústrias essas que atuam no setor do tabaco.

Buscando alguns dados do setor alimentício, das empresas localizadas na cidade de Santa Cruz do Sul, no ano de 2016 sendo este objetivo principal da pesquisa, Excelsior Alimentos aparece como empresa de maior faturamento líquido, Germani alimentos que acabou sendo incorporada ao Grupo Dallas sendo está empresa objeto do estudo, está na segunda colocação em faturamento no segmento.

Quando partimos para pesquisa no segmento de massas e biscoitos, sendo esta uma das principais linhas de produtos da Germani Alimentos, a mesma aparece como maior empresa em faturamento na cidade de Santa Cruz do Sul - RS e entre as maiores do estado. Com incorporação da empresa ao Grupo Dallas a tendência a médio e longo prazo é que haja um incremento no faturamento da empresa.

3.3. Apresentação das empresas objetos do estudo

O Grupo Dallas, fabricante de biscoitos, massas, farinha de trigo, misturas para bolo, arroz, fubá, derivados de milho e trigo do Mato Grosso do Sul, entrou em acordo com o Conglomerado Francisco Stedile, fabricante de tratores, caminhões, motores, chassi de ônibus, empilhadeiras e implementos agrícolas da Serra Gaúcha, e adquiriu a Germani Alimentos e a Germani Cereais. A aquisição inclui a estrutura industrial e administrativa, em Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul, além das marcas comercializadas pela Germani Alimentos. A empresa atua nos segmentos de massas e biscoitos, derivados de milho, de mandioca, de arroz e de centeio, cereais, aveias, granolas, entre outros. Hoje possui mais de 180 produtos comercializados sob as marcas Germani, Coroa, Filler, Sulina e Corsetti no Sul e Sudeste do país, além de países do Mercosul e da África.

Com a negociação, o Conglomerado Francisco Stedile se concentra principalmente no setor metalmeccânico por meio das empresas Agrale S.A., Agritech Lavrale S.A., Lintec, Engrenale, Fundituba e na agricultura, com a Fazenda Três Rios S.A., que possui plantações de semente de soja, milho e trigo. De origem gaúcha, o Grupo Dallas está consolidado no Centro-Oeste do Brasil, onde tem uma fábrica de massas, biscoitos e misturas para bolo, na cidade de Nova Alvorada do Sul, e plantações de soja, trigo, milho, aveia, arroz, sorgo e cana de açúcar; além de forte atuação na pecuária.

Recentemente, o grupo inaugurou uma fábrica em Cabreúva, no interior de São Paulo, o que permitiu a expansão de sua estrutura para o Sudeste. Com a nova unidade, o grupo contabiliza três plantas industriais, dois centros de distribuição e reúne mais de mil profissionais contratados. A marca Germani foi fundada em 1892 por imigrantes europeus na Serra Gaúcha. Ao longo do tempo a indústria diversificou sua linha, produzindo diversos tipos de massas e biscoitos.

No ano de 1998, foi adquirida pelo conglomerado Francisco Stedile, conhecido por sua atuação na área metalmeccânica e agrícola. Nasce a Germani Alimentos Ltda. e a Germani Cereais Ltda. A empresa adquiriu a Coroa e suas submarcas em 2002. Em 2006, comprou a marca Filler e seu complexo industrial, na cidade de Santa Cruz do Sul, RS, onde centralizou sua produção em 2011. A Germani agregou em 2012, a linha Corsetti, composta por marcas centenárias de tradição no Sul do Brasil e um amplo portfólio de produtos, como: aveias, amendoins, cereais, cevadas, granolas, farinhas de milho, de mandioca e de centeio; mel, canjicas, lentilhas, polentas, ervilhas, farofas, sagu, entre outros. Em 2014, após um ano intenso no comércio exterior, a indústria recebeu o Prêmio Exportação RS, concedida pela Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil - ADVB, como Destaque Setorial em Alimentos. Atualmente, a Germani Alimentos está com mais de 180 itens no seu portfólio, comercializados sob as marcas Germani, Coroa, Filler e Corsetti, entre outras. Essa diversificada linha leva a tradição e a tecnologia de uma empresa que alia modernas técnicas de produção ao carinho e sabor das delícias feitas em casa aos lares do Sul e Sudeste do Brasil, além de diversos países do mundo.

3.4. Principais causas que levaram a incorporação das empresas

Conforme reportagem divulgada pelo Jornal do comércio em outubro de 2015, um dos principais fatores que impulsionaram a incorporação do Grupo Dallas com Germani Alimentos é um desejo antigo do Grupo Dallas em ampliar seus negócios para região sul do Brasil, tornando empresa conhecida nacionalmente, comenta, sobre a aquisição, o diretor industrial do Grupo Dallas, Carlos Adriano Fissel Ferrugem. A companhia atua no mesmo segmento, tem sede em Nova Alvorada do Sul (MS) e afirma ser líder no ramo no Centro-Oeste e ter forte atuação no Norte. "Acreditamos que tem tudo para dar certo, pois, além de muita sinergia com a Germani, herdamos marcas consolidadas no mercado gaúcho", continua Ferrugem, destacando, por exemplo, os produtos Coroa. O negócio ainda engloba as marcas Filler, Corsetti e Sulina, entre outras.

Há dois anos, o Grupo Dallas inaugurou uma nova fábrica em Cabreúva (SP), na tentativa de atingir o Sudeste, estratégia que se mostrou complicada. "Percebemos que o crescimento

orgânico neste ramo, com marcas muito regionais, é difícil, e resolvemos que, a partir daquele momento, atuaríamos através de aquisições", conta Ferrugem, que se mostra aberto a novas fusões no futuro. O diretor comenta que a intenção, agora, é trazer a Santa Cruz algumas inovações tecnológicas já utilizadas pelo grupo em suas outras unidades, como forma de aumentar a gama de produtos oferecidos pela Germani.

Já o diretor do conglomerado Francisco Stédile, Carlos Stédile, justifica a venda como uma forma de concentrar seus esforços em suas outras unidades. "Estrategicamente, tomamos a decisão de nos desfazermos da Germani para nos dedicarmos mais ao setor metalmeccânico, que é a nossa principal atuação", comenta Stédile. Além da Agrale, o grupo possui a Agritech, a Lavrale (implementos e tratores), a Fundituba (fundição), a Engrenale (engrenagens) e a Lintec (empilhadeiras). Sobre a Germani, Stédile destaca a atuação da empresa na exportação, hoje presente na América Latina e na África.

Internamente mais voltadas aos atacados, à estratégia do Dallas é aumentar a presença das marcas no varejo, principalmente de pequenas redes. "Não vamos abandonar nenhum desses mercados, mas daremos mais foco nos varejistas que geralmente são atendidos por distribuidoras e, às vezes, ficam um pouco à margem", prossegue Ferrugem, que cita, ainda, uma motivação simbólica para o negócio. "Já queríamos, há algum tempo, estar no Sul, pois somos gaúchos e, meio bairristas, tínhamos muita vontade de voltar para o Estado", brinca o diretor, natural de Bagé.

Além disso, Ferrugem antecipa que levará ao resto do País os produtos da Corsetti, antigamente com sede em Caxias do Sul e tradicionalmente voltada a cereais, segmento no qual o Grupo Dallas ainda tem pouca força.

4. Conclusões

Este estudo buscou evidenciar a importância da indústria alimentícia no Brasil e no Rio Grande do Sul, no qual é possível observar a importância que o referido setor representa para o mercado brasileiro. Da mesma forma, o presente artigo destaca que mesmo com a recessão econômica, a indústria alimentícia tem sobrevivido diante das incertezas apresentadas no mercado.

Para melhor entendimento, a ABIA e a FGV, durante os levantamentos realizados do setor alimentício no ano de 2016, o mesmo tem representado crescimentos acima de 10% ao ano do PIB brasileiro, onde tem representado boa parte da geração de empregos no nosso país, sendo um setor muito importante para a atividade econômica brasileira.

Neste contexto, o presente artigo não só evidenciou a indústria alimentícia, mas buscou realizar através de um estudo de caso, um levantamento de como ocorreu o processo de incorporação entre o Grupo Dallas e Germani Alimentos, através de um amplo planejamento estratégico, voltado para um viés do negócio e ascensão no mercado alimentício brasileiro.

Percebe-se que a indústria alimentícia apresenta dinamismo mesmo em um período de restrições econômicas e também se verifica que este segmento da economia busca verticalização e concentração das atividades visto que o grupo Dallas declara que buscou a ampliação para entrar no mercado do Sul do país e para aumentar suas atividades, já o Grupo Francisco Stédile busca concentrar atividades não sua atuação fim que é o setor metalmeccânico

O estudo por ser de natureza qualitativa não visa generalização dos achados sendo uma análise de profundidade de um caso concreto. Como sugestão de novos estudos em áreas financeiras, em gestão estratégica de custos, um tópico emergente e análise do reflexo das negociações interorganizacionais, nos custos da complexidade e nas estratégias de negócio.

Referências bibliográficas

ADELA – ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS. **A Estrutura da Indústria de Alimentos no Estado do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, BRDE, 1976.

Almeida, M. C. (2010). **Contabilidade Avançada**: de acordo com as exigências do MEC para o curso de Ciências Contábeis: textos, exemplos e exercícios resolvidos (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados: estatística do setor. São Paulo: ABIA, 2016.

BELIK, Walter. O novo panorama competitivo da indústria de alimentos no Brasil. **In**: MELLO, Cristina H. P. de (Org.). Reestruturação industrial. São Paulo: Educ, 1998.

FREITAS, Eduardo de. **A indústria na Região Sul**. Brasil Escola. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/brasil/a-industria-na-regia-sul.htm>>. Acesso em 31 de julho de 2017.

Fundação Getúlio Vargas. **A indústria de alimentos no Brasil e na América do Sul**. Nº 27, 2016, ISBN 978-85-64878-44-0.

Indústria da alimentação: ficha técnica do setor. São Paulo: ABIA, 2016.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 1999.

GODOY, AS. **A empresa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1995, p.57.

Mamede, G., & Mamede, E. C. **Holding familiar e suas vantagens**: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar (3ª ed.). São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINELLI JUNIOR, O. **Barreiras à entrada em mercados alimentares**: uma discussão das evidências recentes. Revista Nova Economia, v. 8, n. 2, p. 133-158, dez. 1998.

OLIVEIRA, Braulio Alexandre Contento de; OLIVEIRA, Giuliano Contento. **A competitividade internacional da indústria alimentícia brasileira: uma análise à luz da teoria porteriana**. REAd – Edição 38, Vol. 10, N. 2, mar-abr, 2004.

OLIVER, C. **Determinants of interorganizational relationships**: integration and future directions. Academy of Management Review, [s.l.], v. 15. n. 2, 1990.

PRADO Jr., Caio. **Formação do Brasil contemporâneo**. São Paulo: Martins Fontes, 1969.

PACIEVITCH, Thais. **Economia do Rio Grande do Sul**. Info Escola. Disponível em <<http://www.infoescola.com/rio-grande-do-sul/economia-do-rio-grande-do-sul/>>. Acesso em 31 de julho de 2017.

SATO, Geni Satico. **Perfil da indústria de alimentos no Brasil: 1990-95**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 56-67, jul./set. 1997.

SUZIGAN, W. **Indústria Brasileira**: origens e desenvolvimento. São Paulo: Hucitec/Ed. da Unicamp, 2000. 420 p.

Young, L. H. **Planejamento tributário**: fusão, cisão e incorporação (7ª ed.). Curitiba: Juruá, 2011.

1. Mestrando em Administração. Universidade de Santa Cruz do Sul. maicon213@bol.com.br

2. Mestrando em Administração. Universidade de Santa Cruz do Sul, especialista em gestão de pessoas pela UNYLEYA, Gerente Comercial da Suppry Etiquetas e consultor empresarial

3. Doutorando em Desenvolvimento Regional- Organizações e Mercados, mestre em Administração pela FGV EBAPE RJ, professor do departamento de Ciências Contábeis da Universidade de Santa Cruz do Sul- Unisc, e consultor empresarial

4. Maiores informações sobre início da industrialização brasileira em SUZIGAN (2000).

5. Considera-se neste trabalho indústria de alimentos, como englobando os setores classificados nos gêneros Produtos Alimentares e Bebidas, além do subsetor de óleos vegetais em bruto do gênero Química, dos censos industriais do IBGE.

6. Não estão sendo consideradas aqui as atividades de beneficiamento de produtos agropecuários desenvolvidas nas missões jesuíticas situadas no atual território gaúcho, que são anteriores a ocupação portuguesa do território.

[Índice]

[No caso de você encontrar quaisquer erros neste site, por favor envie e-mail para [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados