

Fusões e Aquisições de Grupos Brasileiros Centenários **Mergers and Acquisitions of Centennial Brazilian Groups**

Roberto Minadeo

Resumo

Após um Referencial Teórico, o artigo apresenta Fusões e Aquisições (F&A's) de alguns grupos brasileiros centenários – como resultado de uma linha de pesquisa ativa em História Empresarial e em F&A's. Os resultados são ricos, mostrando inúmeras operações em grupos de porte, além de operações em companhias menores.

Palavras-Chave: Fusões e Aquisições; Estratégia Empresarial; História Empresarial.

Abstract

After a Theoretical Reference, the article presents Mergers and Acquisitions (M&A's) of some centenary Brazilian groups. The text is a result of an active line of research in Business History and M&A's. The results are rich, showing numerous operations in large groups, as well as operations in smaller companies.

Keywords: Mergers and Acquisitions; Entrepreneurial Strategy; Corporate History.

1. Referencial Teórico

1.1.F&A's em Geral

As organizações buscam as estratégias de crescimento com o objetivo de aumentar sua participação no mercado, aumentar o seu portfólio de produtos e serviços, aumentar a produtividade e, conseqüentemente os lucros e impedir que possíveis concorrentes aproveitem as oportunidades geradas no mercado. O crescimento interno pode transformar-se em uma diversificação ou em uma integração, dependendo do tipo de estratégia utilizada para pode conquistar o mercado e bloquear possíveis novos entrantes. O crescimento externo mediante F&A's pode diminuir as pressões competitivas e financeiras trazidas pela globalização (MARINHO, 2015). A economia mundial passou por grandes mudanças a partir da segunda guerra mundial, com reflexos nas sociedades, governos e empresas. Reestruturações empresariais mediante F&A's passaram a ganhar destaque, ao lado de várias outras formas (ROSSINI *et al.*, 2001).

As empresas podem ingressar em novos campos pela construção de novas fábricas a partir do zero, mas, normalmente a aquisição de alguma outra companhia já atuante no setor permite contar com alguma participação de mercado – bem como um ingresso mais rápido em novos mercados e no exterior. Além disso, as F&A's representam fontes de economias de escala e de obtenção de *know-how* adicional ao negócio já existente. Assim, vários grupos nos anos 1960 e 1970 foram tentados a comprar vários negócios totalmente diversificados, tal como um detentor de uma carteira de ações, porém, gerindo essas empresas adquiridas (OLIE, 1990; LAMOREAUX *et al.*, 2002).

As F&A's são uma forma de se buscar crescimento – quando tal estratégia se constitui na única forma de sobrevivência em um acirrado mercado. Nesse caso, as companhias são relativamente vulneráveis, e tais operações representam algo como um seguro ante o risco de serem absorvidas e/ou de virem a deixar de existir (BRESSA; D'ASTOLTO, 2012).

Porter (1993) afirma que F&A's podem ser solução a empresas com geração de caixa maior que o demandado pelas necessidades internas, para poderem ter crescimento mais rápido do que o que seria observado com a criação de novos negócios. Além disso, F&A's podem ampliar a estabilidade de algum setor e diminuir o grau de competitividade. Porém,

podem trazer, como subprodutos indesejáveis, a redução de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, além de poderem se constituir em meras aparências de criação de riqueza, e não em verdadeiras fontes.

Tipos de F&A's (CHATTERJEE; BRUELLER, 2015):

- a) União de empresas separadas geograficamente em um negócio nacional ou regional de maior porte. Foi o caso da Nextel, que se tornou provedor nos EUA de comunicações sem fio por F&A's de firmas pequenas ao longo do país.
- b) Fusões horizontais, segundo as quais, empresas do mesmo setor se unem, o que traz ganhos de sinergia pela eliminação das redundâncias. Setores como varejo, seguros e bancos fizeram uso de tais ferramentas.
- c) Operações pontuais, buscando recursos que preencham necessidades da adquirente, a ela integrados. Assim, a Carrier Corp., cresceu globalmente pela obtenção de firmas da “cadeia da refrigeração”, com *know-how* em estoque, transporte e processamento em setores como carne, leite e produtos da fazenda ao varejo.
- d) Compras de firmas pequenas, normalmente em sua fase inicial, detentoras de tecnologias de elevado potencial, e que são mantidas independentes, beneficiando-se da estrutura e dos recursos da adquirente.
- e) Novos modelos de negócios, dificilmente observáveis, criam modelos inovadores de negócios. Foi o que se pretendeu na fusão America Online-Time Warner.

Uma fusão visa aproveitar os sistemas gerenciais de duas empresas. Podem ser realizadas fusões que deixem intactos os grupos pré-existentes, quando há baixa sobreposição entre eles. Tal ocorreu no surgimento da AGFA-Gevaert: a primeira delas foca o mercado amador de fotografias e a segunda visa o industrial; foi justamente essa complementaridade que levou à fusão entre ambas (OLIE, 1990).

Todas as F&A's resultam em efeitos positivos e negativos na economia. Os primeiros derivam de economias de escala; os segundos surgem a partir de uma eventual concentração de poder de mercado e aumentos dos preços, queda na qualidade dos produtos/serviços e menores investimentos em P&D (FILHO; VIEIRA, 2010).

Razões para F&A's (CASAROTTO FILHO *et al.*, 1998; SILVA; BATALHA, 2001; FREITAS, 2003; COLANTUONO, 2009; MINADEO, 2009; BRESSA; D'ASTOLTO, 2012; RODRIGUES; MARINHO, 2015; SOUZA; RODRIGUES, 2016; MINADEO, 2017; PERTOSA, 2020/2021):

A) Economias de escala: a ampliação da escala normalmente representa redução de custos e ampliação das margens de lucratividade. Tal fenômeno se deve às sinergias trazidas pela operação, como: queda dos custos em função de menores investimentos fabris e por compras mais eficientes de matérias-primas; criação de uma estrutura de administração mais enxuta por unidade produzida; eliminação das redundâncias; obtenção de recursos no mercado financeiro a melhores condições devido ao maior porte da nova entidade criada, vista como portadora de menor risco pelo mercado.

B) A economia de escopo normalmente ocorre em companhias que apresentam forte grau de diversificação em sua linha de produtos/serviços. Vantagens de se deter uma linha de produtos mais ampla: a) menores custos pelo compartilhamento de ativos físicos e de *know-how* similar entre as diversas unidades de negócio; b) menores custos logísticos e de Tecnologia da Informação, divididos entre os vários produtos/serviços; c) uso mais eficaz dos

Recursos Humanos, incluindo as equipes de vendas; d) menores custos de vendas; e) maior oferta de produtos/serviços aos clientes; e f) redução dos riscos empresariais por se deter produtos/serviços em diversos setores da Economia.

C) Economias de integração: a operação de fusão ou aquisição permite sinergias diversas, operacionais ou financeiras, relativas à integração: i) ao longo da cadeia de suprimento; ii) redução de estoques; iii) implementação de ferramentas como o *just-in-time*; iv) simplificação de processos; v) ampliação do uso da capacidade instalada; e vi) redução de custos pela fusão de sistemas de Tecnologia da Informação.

D) Participação em novos mercados, com potencial de rápido aumento de participação de mercado.

E) Descoberta de ativos subavaliados, que, geridos pelos adquirentes podem passar a apresentar melhores taxas de rentabilidade.

G) Para monitorar, manter e aprimorar o *core business* da firma, o surgimento de novos concorrentes, a dificuldade e a morosidade do crescimento interno, a venda de ativos pode se constituir em uma interessante opção.

H) Obtenção de tecnologias, como se vê na operação pela qual a Disney adquiriu a Pixar, por US\$ 7,4 bilhões, visando acesso à animação digital.

I) Integração vertical. A verticalização a jusante da cadeia possibilita ganhos oriundos do enobrecimento do produto e do domínio dos canais de distribuição, além de permitir o avanço a outros mercados sem incorrer em grandes investimentos de instalação. Em função da maior demanda chinesa, entre 2004 e 2008, o minério de ferro quase quadruplicou seus preços. Até o final dos anos 1990, o carvão mineral apresentava relativa estabilidade em seus preços, com média de US\$ 40/t, porém, a partir de 2003, os preços do carvão aumentaram cerca de 90%, pela mesma razão que levou à elevação dos preços do minério de ferro. Esses aumentos levaram a siderurgia mundial a uma onda de verticalização. Em especial, esta última razão, houve diversas operações por parte de CSN, Belgo-Mineira, Votorantim (cimentos e níquel), Bunge e Arauco – visando produzir com os menores custos possíveis, pois atuam em commodities. A verticalização é interessante para pequenas empresas de elevado conteúdo tecnológico – pois é importante deter o conhecimento de todo o processo produtivo. Finalmente, a integração vertical é dominante na indústria de petróleo, pois permite reduzir as incertezas. Uma característica importante do setor: a demanda é inelástica, não reagindo a aumentos nos preços. Por outro lado, a má distribuição geopolítica da oferta leva a grandes esforços logísticos para garantir o suprimento. Tudo isso faz com que as grandes companhias do setor procurem adotar uma filosofia de verticalização, do poço ao posto.

A diversificação é o principal objetivo da formação de conglomerados; ou seja, vislumbra-se menor volatilidade da entidade formada, pelo fato de contar com negócios em diferentes setores da economia, não ligados uns aos outros. Ou seja, espera-se minorar o risco de que o grupo como um todo sofra em determinada situação de crise econômica (BRESSA; D'ASTOLTO, 2012). Porter (1993) trata da onda de F&A's nos EUA que diversos grupos empreenderam para áreas diversas, havendo, em geral, insucessos. Em relação à ação do Governo, afirma que a legislação antitruste reduziu F&A's entre competidores. Acrescenta que nos EUA e na Grã-Bretanha as F&A's são mais facilmente realizadas, ensejando grupo com atuação em diversos setores não correlatos.

Estima-se que as taxas de sucesso das F&A's variem entre 40 e 60%, ao passo que o índice de fracassos dessas operações varie de 20 a 50%. As F&A's representam desafios de

integração entre as duas entidades, pois, antes da operação, havia grupos com culturas diversas, que precisam convergir após a consumação do negócio. Nessa fase de mudanças organizacionais se joga o sucesso da operação (WILSON, 1971; ROSSINI *et al.*, 2001).

Em 1968, houve 4.462 fusões nos EUA, valor dez vezes maior que o de 1950. De 1983 a 1989, o número de F&A's de toda a Europa foi de 9.958 operações. Empresas da Europa Continental participaram de F&A's de modo ativo pela primeira vez de 1993 a 2001, em graus comparáveis aos da Grã-Bretanha: 87.804 F&A's, no montante de US\$ 5,6 trilhões (WILSON, 1971; MARTYNOVA; RENNEBOOG, 2006). Porter (1993) aponta que ocorreram na Alemanha 1.159 fusões em 1988, 63% a mais que em 1985. Aponta que tais F&A's pareciam constituir uma preparação a um mercado europeu mais competitivo.

Em vários países houve apoio governamental para F&A's para fortalecer setores industriais. Na Grã-Bretanha, nos anos 1960 se criou a Industrial Reorganization Corp., visando fortalecer setores como aço, automóveis, máquinas-ferramenta e computadores, e criar empresas de classe mundial. O governo escolheu tecnologias potencialmente promissoras e auxiliou diretamente as empresas em seu desenvolvimento. Porém, o programa foi um fracasso. Ainda sobre a Grã-Bretanha, houve uma política acertada quando da privatização da British Airways, no sentido de se criar competição, ao obrigar a companhia a ceder algumas de suas rotas a concorrentes, e na privatização da estatal de geração de energia foram criados dois grupos. Nos anos 1960, o governo francês impôs ao conjunto de pequenas empresas de Lyon na área têxtil um processo de F&A's, de modo a obterem maior volume e condições de competitividade junto a outros países. Favoreceu os grupos locais Rhône-Poulenc e Dolfuss, Mieg et Cie., além de uma ou outra empresa estrangeira (PIORE; SABEL, 1984; PORTER, 1993).

Os resultados das reestruturações dos anos 1980 e 1990 foram representados por uma retirada da formação de conglomerados. Estima-se que até 1989 os grupos já haviam vendido até 60% das F&A's fora do *core business* feitas entre 1970 e 1982. Tais vendas podem ser divididos em dois grupos. No primeiro, uma grande companhia adquiriu empresas com ativos em sua área de atuação, vendendo os que estão fora do *core business*; assim, ampliou sua participação de mercado naquela área principal. Já o segundo tipo é uma simples venda de diversas partes das empresas adquiridas. Estima-se que cerca de um terço das fusões ocorridas entre 1996 e 1998 foram desfeitas até 2002 e os executivos por elas responsáveis foram substituídos (OLIE, 1990; LAMOREAUX *et al.*, 2002).

1.1.1. Breve Panorama a respeito de Cross-border Acquisitions

A adoção de F&A's internacionais tem sido uma estratégia comum e valiosa. Trata-se de uma forma de ingressar em mercados estrangeiros, devida a fatores como: a) experiência multinacional e local da adquirente, bem como sua estratégia global; b) diversidade de sua carteira de produtos; c) características culturais e crescimento do mercado no país alvo; d) porte do investimento a ser realizado. Após a escolha de se ingressar internacionalmente com uma fusão ou aquisição, outros passos precisam ser dados, como: a) escolha da empresa alvo; b) *due diligence*; c) negociação; e d) integração (SHIMIZU *et al.*, 2004).

Houve dificuldades políticas quando empresas dos EUA quiseram efetuar F&A's no exterior. Na privatização da francesa CGCT, vieram ofertas da AT&T (EUA), da alemã Siemens e da sueca Ericsson; o governo francês optou por escolher a “neutra” empresa sueca, ante as duas outras opções. Dentre os dois primeiros sucessos de porte significativo estiveram envolvidas subsidiárias da United Technologies: a) a Sikorsky aliada à Fiat adquiriu a britânica Westland, ingressando na produção de helicópteros na Europa; e b) a Otis adquiriu os ativos da estatal finlandesa Valmet em elevadores. Até o momento a maior aquisição feita

por empresas dos EUA no Japão fora a da Banyu pela Merck em 1983 por US\$ 315 milhões no mercado farmacêutico (GRAY; MCDERMOTT, 1987).

Em relação às F&A's de empresas dos EUA por grupos do exterior, a primeira a superar a marca dos US\$ 500 milhões foi a da Beldridge Oil pela Shell em 1979 por US\$ 3,65 bilhões. O montante das F&A's de empresas dos EUA por grupos estrangeiros subiu de US\$ 5,4 bilhões em 1980 para US\$ 22,6 bilhões em 1986, ano com 16 acordos que superaram a barreira dos US\$ 500 milhões, sendo seis deles foram maiores que US\$ 1 bilhão. Um destaque das operações de 1986: a Unilever adquiriu a Cheeseborough-Pond's, detentora das marcas Pond's e Vaseline, por US\$ 3,1 bilhões. Em serviços também se destacam F&A's de firmas americanas por grupos britânicos. Em 1986, a Saatchi & Saatchi adquiriu a Ted Bates, tornando-se a maior companhia mundial de propaganda. Em 1987 a WPP adquiriu a J. Walter Thompson (GRAY; MCDERMOTT, 1987; DAVIS, 1990).

O ingresso de grupos asiáticos nos EUA pode ser parcialmente atribuído a F&A's. Em 1977, a Samsung decidiu produzir fornos de micro-ondas, chegando com atraso ao mercado. Em quatro anos, colecionou insucessos, e adquiriu a última fábrica norte-americana de magnetron – válvula que transforma a eletricidade em ondas. No final dos anos 1980, a Samsung já produzia mais de 4 milhões de aparelhos/ano, detendo um terço do mercado dos EUA. De 2010 a 2014, o valor das F&A's chinesas na Itália somou € 10 bilhões. Em 2015, houve 506 F&A's na Itália, no valor de € 50,1 bilhões; sendo que as F&A's internacionais representaram € 26 bilhões em 179 negócios (AAKER, 1998; WENYAN, 2015-2016).

Porter (1993) aponta que a alemã Siemens apenas conseguiu se consolidar no setor de equipamentos de monitoramento eletrônico de pacientes após uma aquisição nos EUA. A Siemens tentara ingressar nos EUA em 1973, sem sucesso, pois seu produto não era suficientemente sofisticado. Mas, retornou em 1978, aliada à Analogic, especializada em técnicas de processamento digital. Com isso, obteve capacidade técnica e industrial nos EUA. Essa operação foi a base global da Siemens no setor, e, em 1988 a parte da Analogic na associação foi adquirida.

A colombiana Cimentos Argos é paradigma do ingresso no maior mercado mundial mediante F&A's. Nos anos 1990, adquiriu a Corporación de Cemento Andino, na Venezuela, em uma privatização, mas tais ativos foram confiscados (2006). A partir de 2003, a Argos fundiu suas oito fábricas de cimento colombianas. Em 2005, a Argos adquiriu as texanas Southern Star Concrete e Concrete Express. Em 2006, a Argos comprou a Ready Mixed Concrete Co. (Carolina do Norte). Em 2011, a Argos adquiriu um porto marítimo em Mobile (Alabama) e cinco terminais férreos, chegando a uma capacidade de produção de 3,2 milhões de ton/ano de cimento e de dez milhões de ton/ano de agregados (DÍAZ; MILLÁN, 2011).

A mexicana Bimbo, das maiores empresas mundiais de panificação, cresceu mediante F&A's. Ingressou na Europa em 1988, comprando a alemã Park Lane Confectionery, e, em 1989, duas fábricas na Rep. Checa. Em 2002, adquiriu os ativos de panificação da George Weston nos EUA. Também nos EUA, a Bimbo adquiriu a Four-s Baking e a Pacific Pride. Adquiriu a brasileira Plus Vita. Assim, chegou a deter 77 fábricas, em 14 países da América e Europa (BRINGAS, 2006).

A tendência de F&A's internacionais por companhias chinesas tem se intensificado. No ano de 2014, houve 219 F&A's internacionais envolvendo companhias chinesas. F&A's que se destacaram: A) A Lenovo adquiriu a divisão de PC's da IBM. B) O consórcio chinês Nanjing Automobile-Shanghai Automotive Industry Corp. (SAIC) adquiriu a britânica MG

Rover. C) Em 2008, 60% da Compagnia Italiana Forme Acciaio S.p.A., produtora italiana de equipamentos para beneficiamento de concreto e terceira do mundo no setor e a única que ofertava uma completa linha de equipamentos para concreto, foi comprado pelo grupo Zoomlion. Além disso, no estudo realizado de F&A's alemãs por parte de grupos chineses, se preserva um elevado grau de independência às adquiridas; para as adquirentes chinesas, o crescimento de recursos devido à lucratividade do mercado interno representa uma motivação rumo a F&A's rentáveis no exterior. Devido aos bons resultados, em 2013 a Zoomlion adquiriu os 40% restantes da CIFA por € 236 milhões. D) Em 2012, a Shandong Heavy Industry Co. adquiriu 75% do grupo italiano Ferretti, maior produtor mundial de iates de luxo, por € 374 milhões. A linha de produtos da Ferretti inclui iates de materiais compostos de 39 a 43 metros e iates de aço de 46 a 120 metros, vendidos em 80 países. E) Em 2013, a China National Chemical Corp. – ChemChina teve receitas de US\$ 39,3 bilhões, atuando em: materiais químicos novos e básicos, processamento de petróleo, agroquímicos, produtos de borracha, e equipamentos químicos. A ChemChina adquiriu: a) em 2006: Adisseo Group (França) e Qenos Holding Limited (Austrália); b) Rhodia Global Silicone (França, 2007); c) em 2011: Elkem (Noruega), Makhteshim Agan (Israel) e REC Solar (EUA); d) em 2015, adquiriu 65% da Pirelli (quinta maior produtora mundial de pneus, com vendas de € 6,31 bilhões e lucros de € 384 milhões em 2015) por € 7,1 bilhões. Para a ChemChina, a operação visa o acesso à tecnologia, à marca e à presença global da Pirelli. Para a Pirelli, se vislumbra o acesso ao mercado asiático, de modo a se fortalecer na concorrência contra a Michelin e Continental em pneus *premium*, e contra a Michelin e a Bridgestone em pneus tradicionais, pois estas já atuavam na China. A Pirelli também se beneficiou do negócio em função da estagnação europeia (KNOERICH, 2010; SPIGARELLI *et al.*, 2015; WENYAN, 2015-2016).

1.2.F&A's no Brasil

O processo global de financeirização foi fruto das transformações do sistema monetário e financeiro dos anos 1960, tendo como um de seus frutos o aumento das operações de F&A's. De 1964 a 1968, houve incentivo às F&A's bancárias no Brasil, pois o setor precisava ser modernizado, para poder realizar financiamentos superiores a 120 dias. Com o menor número de bancos esperava-se: a) aumento na escala de produção; b) redução de custos e melhor eficiência; e c) melhorar a competitividade industrial do país (CORRÊA, 2004).

Até os anos 1930, a economia do Brasil era fundamentalmente agrícola, iniciando por essa época uma política de substituição de importações e começando uma indústria de base, sendo o Estado um produtor de bens e serviços. Entre 1941 e 1953 algumas grandes estatais foram criadas, como a CSN, a Vale do Rio Doce e a Petrobrás. Nos anos 1950, o país passa a receber maiores volumes de investimentos estrangeiros dos EUA e Europa. As empresas nacionais detinham em geral baixa competitividade no mercado mundial. As crises do petróleo e o choque dos juros dos EUA deitaram por terra tal modelo; nos anos 1980, o país estava em crise, e com elevada inflação. A abertura comercial no Brasil nos anos 1990 trouxe mudanças da economia; a vinda de produtos importados diminuiu a demanda por produtos nacionais, trazendo dificuldades às empresas que estavam em desvantagem tecnológica. Em função disso, ocorreram diversas F&A's nas quais tais grupos nacionais foram adquiridos por estrangeiros. A reestruturação do Estado nos anos 1990 acelerou as privatizações, iniciadas em 1979. Com as privatizações, as F&A's passaram de US\$ 3,67 bilhões (1991) a US\$ 36,52 bilhões (1998) (FILHO; VIEIRA, 2010; FLEURY; FLEURY, 2014).

As mudanças da economia dos anos 90 são apontadas por Rossetti (2001) como uma das causas que intensificaram as F&A's no Brasil. Traz os seguintes fatores que moldaram esse novo quadro: i) globalização de mercados; b) maiores fluxos de investimentos externos; c) remoção de barreiras; d) privatizações; e e) processos sucessórios em empresas familiares.

Em relação ao apoio governamental ao setor empresarial no Brasil, o papel do BNDES tem sido vital: aportou R\$ 152 bilhões apenas no ano de 2009, um valor 30% superior ao que o Banco Mundial financiou para mais de cem países nesse ano. Além disso, a carteira de investimentos do BNDESPAR somava R\$ 92,4 bilhões – o que representava 4% de toda a capitalização do mercado acionário brasileiro. Nos setores de infraestrutura e de *commodities* o BNDES fez diversos investimentos a empresas nacionais, visando apoiar F&A's para criar grupos de maior porte e competitividade internacional (LAZZARINI, 2011; ROHDE, 2013).

O programa de privatização dos anos 1990 divergiu daquele empreendido na década anterior por vários fatores: a) mais empresas estão à venda, e de maior valor, pois das 38 vendas feitas nos anos 1980 apenas uma superou a marca dos US\$ 100 milhões; b) a maior parte das empresas à venda já começou sob a égide estatal, enquanto na década anterior foram vendidas companhias privadas na origem; c) faz parte de um projeto mais amplo de reformas econômicas; d) permite-se a participação estrangeira, proibida na década anterior; e e) há maior compromisso político do Executivo e do Legislativo. Privatizações dos anos 1990 (até 1993): Usiminas, Celma, Mafersa, Cosinor, SNBP, Indag, Piratini, Petroflex, Copesul, Álcalis, CST, Nitriflex, Fosfertil, Polisul, PPH, Goiasfertil, Acesita, CBE, Poliolefinas, CSN, Ultrafertil (PINHEIRO; GIAMBIAGI, 1994).

Segundo Rohde (2013), com base no BNDES, o resultado total das privatizações federais e estaduais, mais as vendas de concessões de 1994 a 2012, somou US\$ 87 bilhões, mais a transferência de US\$ 18 bilhões em dívidas. Aduz que a primeira fase do Plano Real teve nas privatizações um de seus importantes esteios.

Os setores alvo das transações de F&A's no Brasil são diversos e variam ao longo do tempo. O setor de alimentos, bebidas e fumo lidera o *ranking* desde o início da década de 1990, seguido pelo de tecnologia da informação e de telecomunicações. As F&A's que se iniciaram de forma tímida em 1990, dada a crise e a inflação, chegaram a 2006 com expressivo volume de operações, sendo uma das principais formas de absorção de tecnologia e de ingressos de Investimento Estrangeiro Direto (IED) no país (FILHO; VIEIRA, 2010).

2. Aspectos Metodológicos

O artigo é descritivo, conduzido por um enfoque qualitativo. Teve como fins: descrever e analisar situações de aquisições realizadas no Brasil. Foram encontradas F&A's em diversos setores da economia, já a partir do século 19. Destaca-se a decisão de não abordar F&A's no setor financeiro, sob o risco de o texto se tornar imenso.

A pesquisa foi histórica, o que pressupõe a origem das instituições no passado, sendo importante pesquisar suas raízes, para compreender sua natureza e função. Esse método consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência no presente (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Finalmente, as principais fontes do artigo foram: artigos acadêmicos, dissertações e livros acadêmicos, de negócios ou de caráter histórico.

3. F&A's de Grupos Brasileiros Centenários por Setores da Economia

3.1.F&A's do Agronegócio

Em 1847, José Maria Correia de Sá e Benevides adquiriu o Engenho D'Água ou de Jacarepaguá, do qual era o administrador. Havia sido criado em 1590, por ninguém menos do que Martim de Sá. Em 1852, foi revendido ao Comendador Francisco Pinto da Fonseca e Albino dos Santos Pereira (FRIDMAN, 1999).

Em 1887 o italiano Girolmo Ometto se fixa em Ribeirão Preto, produzindo cana e cachaça. Em 1918 seus herdeiros adquirem a fazenda Aparecida. Em 1922 Pedro Ometto, um filho de Girolmo, compra a Fazenda Primavera. Em 1932, é criada a Irmãos Ometto & Cia., que compra a fazenda Boa Vista, onde se criou a usina Boa Vista. Pedro Ometto, João Ometto, José Bassinello e Mário Dedini compram a Fazenda Corumbatahy em Piracicaba. Mário Dedini contribuiu com equipamentos; dessa compra veio a Usina Costa Pinto, base da Cosan. Em 1941, Mário Dedini e Pedro Ometto se retiram do grupo, substituídos por Celso Silveira Mello e Isaltina Ometto Silveira Mello. Em 1986 adquire a usina São Francisco e a Santa Helena. Em 1988, adquire a unidade Ipaussu, aliada às francesas Tereos e Sucden. Em 10 anos a Cosan comprou as usinas da Serra (Ibaté, SP) e Diamante (Jaú, SP). Em 2005 compra a Usina Mundial. Comprou o grupo Corona, detentor das Usinas Bonfim e Tamoio, de Ribeirão Preto. Também compra da Usina Bom Retiro, de Piracicaba. Adquiriu a Usina Zanin, de Araraquara. A Cosan em 2008 comprou a Esso Brasileira de Petróleo, ingressando na distribuição. A Cosan e a Shell se fundem em 2010. A Cosan transfere as suas usinas de açúcar e etanol; os seus projetos de cogeração de energia; ativos de distribuição e varejo de combustíveis; ativos de logística do etanol e dívidas. A Shell transfere: seu braço brasileiro do varejo de combustíveis; seu negócio de aviação no Brasil; sua participação na Iogen e Codexis, que operam em P&D de combustível de biomassa, e faz um aporte de recursos. A aliança foi nomeada Raízen, opera 23 processadoras de cana-de-açúcar no Brasil, com capacidade de 62 milhões de ton/ano, ou 9,4% da produção nacional. Em 2009, a Cosan absorve a Rezende Barbosa, controladora da Nova América Agroenergia, com quatro produtoras de açúcar e álcool; duas refinarias de açúcar; quatro empacotadoras de açúcar; 51% do Teaçú Armazéns Gerais; e 8% do Terminal Exportador de Álcool de Santos. Da fusão dos terminais de açúcar da Cosan Portuária e do Teaçú, surge a Novo Rumo Logística, da qual a Cosan detem 75% (VERDI *et al.*, 2012). Para a Cosan, a fusão visou: a) gerar escala na distribuição de combustível, iniciada com a compra da Esso; b) obter acesso aos mercados internacionais; e c) adquirir novas tecnologias de produzir etanol e bagaço de cana. Os 1.700 postos Esso passam à bandeira Shell (ALMEIDA; MACHADO FILHO, 2013).

A Empresa Industrial de Melhoramentos do Brasil incorporou em 1890 a Cia. Brasileira Torrens, voltada à produção agrícola. Essa empresa adquiriu fazendas de café em São Paulo: a) no Oeste do Estado; b) nos municípios de Pântano, São Simão e Pirassununga; c) em Caieiras; a) a fazenda de Martinho da Silva Prado, em Ribeirão Preto. Com esses ativos, foi criada a Cia. Melhoramentos de São Paulo, sendo diretores: Manoel Vicente Lisboa, Carlos Sampaio e Antonio Alves de Carvalho (MARTINS, 1996).

Em 1891, a Cia. Engenho Central de Açúcar e Álcool de Cana de Açúcar de Jacarepaguá comprou a fazenda Camorim, do Mosteiro de São Bento, e as propriedades de Vargem Grande e Vargem Pequena, com capital do Banco de Crédito Móvel. Em 1900, esse banco vendeu os imóveis à Empresa Saneadora Territorial Agrícola S.A. – Esta. No final do Século XX, a Esta, agora controlada por Tjong Aiong Oei, ainda detinha cerca de sete quilômetros quadrados na Barra da Tijuca (FRIDMAN, 1999)

Em 1895, a Empresa Industrial Brasileira comprou as fazendas Sapopemba e Gericinó, de Sebastião Pinho. Em 1908, o Exército comprou essas fazendas da Empresa Industrial Brasileira. A Gericinó somava 18,7 quilômetros quadrados, e foi usada para se erigir um campo de provas de tiro (FRIDMAN, 1999).

Em 1897, Francisco Schmidt adquiriu uma área na fazenda do Laureano, de Domiciano Leite de Assis, de 337 alqueires, por 1.100 contos de réis. Schmidt chegou a deter no auge um total de 520 mil alqueires, sendo o maior produtor de café no Brasil (OLIVEIRA; MARCONDES, 2003).

A Cia. Progresso Industrial do Brasil adquiriu em 1899 a Fazenda Bangu, do Barão de Itacurussá, que a comprara em 1870. Os acionistas majoritários da adquirente eram: Comendador Costa Pereira, Henrique Morgan Snell, Visconde de Figueiredo, Barão Salgado Zenha, Eduardo Gomes Pereira e João Ferrer (FRIDMAN, 1999).

No final do séc. XIX, o empresário Benjamim Guimarães adquiriu a Companhia Industrial de Valença, no Estado do Rio de Janeiro (CUNHA, 2008).

O Grupo Klabin tem um rico histórico de F&A's:

Em 1873, o Barão de Monte Carmelo comprou a Fazenda Monte Alegre, com 144 mil hectares, em Tibagi (PR); foi vendida à Cia. Agrícola e Florestal e Estrada de Ferro Monte Alegre, que faliu em 1932, sendo comprada pelo Banco do Estado do Paraná. A Klabin a adquiriu em 20/10/1934 por 7.500 contos de réis. O empresário Wolff Klabin liderou um grupo que adquiriu nos anos 1950 uma fazenda em Miranda, no Pantanal mato-grossense, dedicada à pecuária. Outros investidores: Luiz Pontes Bueno, Gastão Eduardo Bueno Vidigal, Joaquim Monteiro de Carvalho, Olavo Egydio de Souza Aranha, Alfredo Ellis Netto, e José Willemsens. Em 1912, fora criada a The Miranda Estância Company Limited, na Inglaterra, autorizada a funcionar no Brasil, criando bovinos em Mato Grosso e a comercializar madeiras, tendo a E. F. Noroeste do Brasil como principal cliente (TRAJANO, 1996; CONY; LAMARÃO, 2001).

O histórico da família Klabin começa, no Brasil, ao final do século XIX na pessoa de Maurício Klabin que, unido aos irmãos e a um cunhado, montaram a Klabin Irmãos & Cia. em 1899. Em 1923 morre o idealizador, abrindo espaço para as ações inovadoras dos herdeiros. Uma das primeiras ações foi a compra de terrenos na cidade de São Paulo, que, após a remoção de favelas, passou a abrigar a Chácara Klabin – com elevado valor de mercado. A Klabin operava com materiais de escritório e tipografia no final do século XIX. No início do século XX iniciaram-se as atividades voltadas para o papel e, depois a verticalização do negócio: na metade da década de 30 a empresa cria a primeira fábrica integrada de papel e celulose brasileira, IKPC ou Klabin Paraná. Esse investimento começou a operar apenas na segunda metade da década de 40, expandido no final da década seguinte, quando, fundou-se a Papel e Celulose Catarinense (PCC) que viria a trabalhar com fibra longa e papel kraft. Durante as décadas de 80 e 90 a Klabin entra em forte processo de aquisições para expansão dos negócios como a compra da RioCell em leilão de privatização, da Bates Papel e Celulose, da Cia. Papeleira do Sul, dentre outras investidas, segundo Bonelli (1998). O processo de verticalização foi aprimorado até o início da década de 1980: a preocupação em orientar a empresa ao seu foco levou à venda de unidades não vinculadas com o negócio a exemplo da Klabin Cerâmica, vendida em 1988. A preocupação com o aumento do valor agregado à produção levou o grupo a criar a Bacell em 1994 para trabalhar celulose solúvel. Essas ações de gestão levaram a empresa a um *status* de alta diversificação produtiva; contudo, o carro chefe era, na segunda metade da década de 90, o papel de fibra longa. O problema passou a ser, então, a forma de escoamento da produção que, se feita de

maneira agressiva, poderia gerar um desinteressante atrito comercial com a concorrência (LOPES, REIS e ABUKAWA, 1996).

3.2.F&A' no Setor de Alimentos

A Mate Leão, fundada em 1901, foi vendida à Coca-Cola em 2007 (LIMA; 2007).

3.3.F&A's na Indústria Têxtil e de Calçados

A partir de 1996, a centenária Hering começou a criar uma rede de lojas. Em junho de 2009 detinha 39 lojas próprias e 205 franquias. Em setembro de 2009, a empresa já somava 258 lojas Hering e 64 com a bandeira PUC (TEIXEIRA, 2008; VALENTI, 2009a; VALENTI, 2009b). Em 2021, o Grupo Soma adquiriu a Hering por R\$ 5,14 bilhões, entre dinheiro e ações (BRANDÃO; RAVAGNANI, 2021).

Em 2002, a centenária Casa Almeida – varejista de artigos de cama, mesa e banho – foi comprada pela Buddemeyer; passou-se a abrir uma loja por ano. Ao final de 2007, já eram cinco unidades (KOIKE, 2007).

Em 1875, cria-se a Fábrica de Tecidos Carioba, pelos irmãos Antonio e Augusto da Silva Queirós –fazendeiros– mais o engº norte-americano William Putney Ralston. Sete anos depois, é adquirida pelos irmãos Clement e Jorge Wilmot. Em 1901, a empresa estava desativada, e foi comprada por Rawlinson Muller & Cia. Seis anos depois, compra-se a Fazenda Salto Grande, e em 1911 é inaugurada a Hidrelétrica alto Grande, com 750KW, fornecendo energia a Americana. Em 1944, a Carioba é comprada por João José Abdalla. A partir de 1970, a fábrica entra em declínio, fechando por volta de 1977 (CAMILLO, 1998).

A Cia. América Fabril teve início com a fundação da pequena fábrica Pau Grande de tecidos de algodão, em 1878, no distrito de Vila Inhomirim, província do Rio de Janeiro. O projeto compreendia a produção fabril têxtil e a exploração agrícola da fazenda onde estava a fábrica. Em 1882, a unidade verticalizou rumo à fiação, com matéria prima nacional. Em 1885, surgiu a Companhia de Fiação e Tecidos Pau Grande, com onze sócios, incluindo os três proprietários da fábrica, que ampliou a verticalização e diversificou, criando, em 1890, a fábrica Rio Grande de tecidos de malha, com confecção de camisas, meias, tecidos e toalhas. Em 1891, a Companhia Pau Grande adquiriu a fábrica Cruzeiro na capital, renomeada Companhia América Fabril. Em 1903, adquiriu a fábrica Bonfim na zona do Caju, próximo ao porto, fábrica de tecidos crus e xadrezes, ampliando a diversificação e a produção total da empresa. A fábrica Cruzeiro iniciou operações de alvejamento em 1905; houve a compra de terrenos junto à Bonfim e a construção da nova fábrica Mavilis, focada em tecidos leves para serem estampados na Cruzeiro – operação essa inaugurada em 1911. Nos anos 1920, foi comprada a Cia. de Fiação e Tecelagem Carioca. Com a Primeira Guerra, as dificuldades de importação permitiram a expansão da empresa no mercado nacional e exportações aos países ao sul. Pela falta de peças de reposição, as oficinas de manutenção da fábrica Cruzeiro começaram a fabricar peças; em 1922, já faziam máquinas inteiras (WEID, 2009).

Em 1880, Hermann e Bruno Hering adquiriram um tear, lançando as bases da Cia. Hering, produzindo malhas de algodão. Em 1893, a empresa foi registrada como Comercial Gebrueder Hering. Em 1913, a empresa inicia atividades de fiação. A importação de fios, que fora de 118 toneladas em 1912, caiu a 21 toneladas em 1915. Nesse ano, a empresa muda de nome para Hering & Cia., e já detém a condição de maior malharia da América Latina. Em 1929, a empresa passa a ser sociedade anônima. Algumas aquisições do grupo: a) adquiriu nos anos 1930, a fábrica da família Eckardt, que produzia camisas de malha na cidade de

Indaial (SC). Nessa operação, a Hering ganhou o sistema de terceirização das atividades de costura; b) em 1943, adquiriu uma pequena malharia na capital paulista. No ano seguinte, a fabricação foi transferida para o bairro do Belenzinho; c) em 1963, adquiriu uma fiação na cidade de Rio Grande (RS). Foi transformada na Hering Têxtil Rio Grande S.A.; e d) comprou em 1974 a Empresa Industrial Garcia, de Blumenau, e que fora criada no século XIX por Gustav Roeder (A HERING..., 1980).

Em 1880, Carlos Kaysel, Luiz Schreiner e Ricardo Petrich compram a F. Hempel & Cia., fábrica de chapéus criada em 1872 em Campinas, por Frederico Helpel, Germano Spielmann e Germano Wagner (CAMILLO, 1998).

Sobre a trajetória da Cedro e Cachoeira, Giroletti (1991) aponta:

a) Antonio Gonçalves da Silva Mascarenhas iniciara-se no comércio em 1824, em Paraopeba –MG. Com o tempo, também passa a estar presente na agricultura, chegando a ter 12 fazendas.

b) A Cedro fora criada em 1870 por Bernardo, Antonio Candido, e outros da família Mascarenhas. Nesse ano, adquire a Fazenda da Ponte, para sediar o empreendimento. Entrou em operação em agosto/1872. Bernardo Mascarenhas também participou da criação da Cia. Mineira de Eletricidade, da qual foi o acionista majoritário; do Banco de Crédito Real de Minas Gerais; da Tecelagem Bernardo Mascarenhas, e da Cia. Construtora Mineira.

c) Bernardo Mascarenhas e os irmãos Pacífico, Vitor e Francisco, e um cunhado, Luiz A. Viana Barbosa, criam em 1873 a Cachoeira, que entrou em operação em 1876.

d) Em 1883, nasce a Cia. S.A. Cedro e Cachoeira, com a fusão da Cedro com a Cachoeira. Bernardo Mascarenhas, como sócio das duas, foi o promotor da fusão. Em 1883, entra em operação a fábrica de tecidos São Sebastião, na fazenda de igual nome. Foi montada por Bernardo Mascarenhas.

e) A Fábrica de Tecidos Marzagão foi instalada em 1881 na cidade de Sabará. Em 1882 atingiu a capacidade de 2.000m de tecidos brancos, consumindo anualmente 300 t de algodão e empregando de 80 a 100 homens. Foi adquirida em 1978 pela Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira e desativada em seguida.

Em 1904, devido à inadimplência, houve um leilão dos bens da Cia. de Santa Bárbara, que foi transferida ao Banco Hipotecário do Brasil. A Santa Bárbara iniciara as operações em 1888, em Diamantina. Em 1950, a Santa Bárbara foi adquirida por João Paculdino Ferreira. Pertencia à família do Conde João Leopoldo Modesto Leal (MACHADO, 2006).

A Casas Pernambucanas, surgida em 1908, era a maior rede de lojas do Brasil nos anos 70, porém, com a morte do fundador, os herdeiros começaram a brigar, e a rede entrou em decadência – tendo sido dividida em três redes – das quais duas se fundiram e quebraram nos anos 90 (NOBREGA, 2007).

Em 1909, Bernardo Martins Catarino comprou as fábricas de João Batista Machado: São João e Paraguaçu. Vende as fábricas de sabão e de calçados, e concentra as atividades têxteis na S. Braz. Em 1920, o empresário se torna controlador da Cia. União Fabril, que à essa época operava duas fábricas: Conceição (tecidos) e Penha (fios) (NASCIMENTO, 1995).

Em 1916, um grupo gaúcho adquiriu a Cia. Fiação e Tecidos Santa Madalena, primeira firma têxtil de São Carlos, que fora criada em 1911 pelo empresário Germano Fehr. A adquirida foi renomeada Cia. Fiação e Tecidos São Carlos (TRUZZI, 1986).

Em 1919, a Cia. União Fabril, de Rio Grande, comprou a Cia. Fiação e Tecidos Progresso da Fronteira, de Uruguaiana (PESAVENTO, 1985).

3.4.F&A's de Empresas de Mídia

Em 1899, os irmãos Otto e Alfried, filhos do empresário alemão Wilhelm Weiszflog, adquirem parte da Bühnaeds & Cia. Em 1904, a Bühnaeds & Cia. adquire a tipografia de Victor Steidel, produtora de cartões, quadros e reproduções artísticas. Em 1905, os Weiszflog adquirem as quotas de Bühnaeds. Em 1920, A Weiszflog Irmãos adquire a Cia. Melhoramentos, produtora de papel. Em 1940, a empresa é renomeada Cia. Melhoramentos, em função da II Guerra. Em 1953, a companhia cria a Livroluz Divulgador Cultural Ltda., para a venda de livros a domicílio. Em 1972, a Melhoramentos criou a Meliorpel – Papéis Industriais e Impregnados S.A. associada à alemã M.D. Papierfabriken Heinrich Nicolaus, A Melhoramentos ingressou na sociedade com a fábrica de Caieiras (SP), e ficou com 51% das ações. Em 1978, o grupo Nicolaus adquiriu todo o negócio (DONATO, 1990).

Em 1913, o empresário Carlos Benigno Pereira de Lira adquiriu o Diário de Pernambuco (JAMBO, 1975).

3.5.Negócios no setor de Mineração

A mina de Morro Velho (Sabará, MG), iniciada por volta de 1725, foi adquirida em 1834 pela Companhia St. John d'El Rey Mining Co., companhia inglesa fundada em 1830, quando um grupo de investidores londrinos comprou as minas localizadas de São João Del Rei (MG) (SOUZA, 2003). Em 1886, a Morro Velho foi fechada; apenas em 1896 se encontram novos veios. De 1860 a 1893, a Morro Velho respondeu por 80,3% de todo o ouro extraído por empresas, no estado de Minas (LIBBY, 1991).

A mina de Passagem, a 3km de Mariana, após pertencer a vários mineiros, foi arrematada em 1819, pelo Barão von Eschewege que fundou uma companhia para a lavra da mina. Em 1863, foi adquirida com outras duas propriedades auríferas em Mariana pela inglesa Anglo-Brazilian Gold Mining Company Ltd., que a explorou até 1873, concentrando-se nas jazidas de Mineralógica e Fundão. A Mina da Passagem foi fechada em 1873, devido a uma inundação. Em 1880, foi adquirida pela Ouro Preto Gold Mines Company Ltd., que a operou até 1927 (SOUZA, 2003).

Segundo Martins e Brito (1989) a Ouro Preto Gold Mines of Brazil Ltd., comprou em 1883 as minas de Borges, Espírito Santo, Raposos e Passagem. No início da República, esta última era a mais importante do país.

3.6.F&A's de Setores Diversos

Em 1816, o suíço Meuron criou na Bahia a Areia Preta, uma fábrica de rapé. Na década de 1830, foi adquirida pela Borel & Cia. (NASCIMENTO, 1995).

Em 1827, entrou em operação uma fábrica que foi construída sob a supervisão do engenheiro Jean de Monlevade, em Santa Bárbara. Operou ininterruptamente durante seis décadas. Ao falecer o fundador, seu filho, Francisco, assumiu a empresa, em 1872. Foi vendida à Cia. Nacional de Forjas e Estaleiros no ano de 1891, fechando, porém, as portas, seis anos depois (MARTINS; BRITO, 1989).

A concessão da E.F. do Rio Claro foi feita ao engenheiro Adolpho Pinto, ao seu irmão Luis Augusto Pinto, e ao investidor Benedito Antonio da Silva, pelo Decreto Imperial 7838, de 4/10/1880. Ainda em 1880, o Barão do Pinhal comprou a parte dos irmãos Pinto e revendeu todo o negócio em 1889 a investidores ingleses – liderados pelo English Bank of Rio de Janeiro. Vendida a Ferrovia, o Conde fundou o Banco de São Paulo e a Casa Comissária Arruda Botelho (GRANDI, 2006).

Em 1901, o comerciante João Gerdau e o filho Hugo Gerdau adquirem a Companhia de Pregos Pontas de Paris, localizada em Porto Alegre, lançando as bases da Metalúrgica Gerdau. João Gerdau foi um imigrante alemão, chegado ao Brasil em 1869. O Grupo fez diversas aquisições:

- a) Em 1948, a Metalúrgica Gerdau adquiriu a Sid. Riograndense, para buscar autonomia na fabricação de pregos, pois a matéria-prima era trazida da Belgo-Mineira. A Riograndense foi um empreendimento lançado por políticos gaúchos, e estava praticamente falida. A Riograndense possuía um campo de atuação limitado ao Sul, pois o custo de frete inviabilizava a colocação de produtos em São Paulo ou Rio. Precisaria sair das dimensões regionais a fim de sobreviver e crescer. Em 1967, comprou a Ind. de Arame S. Judas Tadeu, à época o maior fabricante nacional de arame farpado, de São Paulo.
- b) Em 1969, adquiriu a Sid. Açonorte, de Recife, um empreendimento lançado pelo grupo português Ramada, com apoio da Sudene, e que era do Grupo Brennand.
- c) Em 1971, adquiriu a Cosigua -Cia. Sid. da Guanabara-, criada pelo Gov. Carlos Lacerda, em associação com o grupo Thyssen. Em 1977, a participação da Thyssen na Cosigua também foi comprada pelo grupo Gerdau.
- d) Em 31/12/1971, adquiriu a Siderúrgica Guaíra, de Araucária -PR. Fora criada em 1946, com o nome de Santos A. Cruz, e transformada em S.A. no ano de 1964.
- e) Em 1974, adquiriu a Comesa -Cia. Sid. de Alagoas. A Sudene solicitou que a Gerdau fizesse a aquisição, visto estar a Comesa em situação falimentar.
- f) Em 1980, comprou a Cia. Americana de Prod. de Aço -COAPA-, de Cotia, SP, incorporada à Cosigua.
- g) Adquiriu a Siderurgica Laisa, de Montevidéu, Uruguai, em 1981, por US\$ 10 milhões. Foi o primeiro passo do grupo Gerdau no exterior.
- h) Em 1981, comprou a Fergupar -Mineração e Ferro Gusa Paraná Ltda., de Antonina (PR), incorporada à Riograndense.
- i) Em 1982, adquiriu uma fábrica de correntes, a Hoefel Sander, de São Leopoldo, Rio Grande do Sul. A finalidade da aquisição foi a fabricação de produtos mais nobres e de maior valor agregado.
- j) Em 1982, comprou a Ar-Ma Arames e Máquinas Ltda., de São Paulo, incorporada à Cosigua.
- k) Em 1982, comprou a Villaça Ind. e Com. Ltda., incorporada à Cosigua.
- l) Em 1983, comprou a Icanor S.A. Arames e Cabos, Igarassu, PE, incorporada à Açonorte.
- m) Em 1983, adquiriu a Fer-Rudge Com. e Ind. de Ferro e Metais Ltda., S. André, incorporada à Cosigua.
- n) Em 1985, adquiriu a Sid. Hime, atuante em perfis médios, com fábrica em São Gonçalo, RJ, e que foi incorporada à Cosigua (AQUINO, 1986).

Em 1903, Eduardo Guinle Filho, associado ao engenheiro norte-americano Aschoff, criou a Aschoff & Guinle, adquiriu a casa de material elétrico de James Mitschell. A adquirida, além de vendas a varejo, representava as maiores empresas estrangeiras de material elétrico, e absorveu as atividades de Gaffrée & Guinle no setor. James Mitschell explorava a Botanical Garden Tramway. No início do século 20, a Guinle & Cia. adquire a concessão da Cia. Telefônica da Bahia, detentora de um privilégio de 25 anos, concedido no Império. No início do século XX, o grupo Guinle & Cia. adquire duas ferrovias na Bahia: a Cia. Linha Circular de Carris Urbanos e a Trilhos Centrais, com 96km de extensão. Também adquiriu os elevadores Lacerda e Tabuão e um plano inclinado que ligavam a Cidade Alta à Cidade

Baixa, em Salvador. Em 1963, o Governo Federal encampou o Hospital Gaffrée Guinle, criado pela Fundação Gaffrée e Guinle; passou à Faculdade de Medicina e Cirurgia do Rio de Janeiro – pertencente à Fepierj, que, em 1975 foi incorporada à UNIRIO, Universidade do Rio de Janeiro (BARROS, 1982).

Em 1912 a Etablissement Mestre et Blagé ingressa no Brasil. Com o tempo, adotou-se a bandeira Mesbla e a empresa se cindiu da matriz. Com o tempo, ingressou em diversos setores atacadistas. Em 1952 vieram atividades varejistas seguidas pelo Crédi-Mesbla. O empresário Ricardo Mansur a adquiriu em 1998 (CALLIL, 2014).

Em 1919, foi criada a Cia. de Fumo Santa Cruz, fruto da fusão de seis estabelecimentos da cidade gaúcha de Santa Cruz, apoiados pelo Banco Pelotense, pelo Banco da Província e pelo Banco Nacional do Comércio (PESAVENTO, 1985).

Em 1920, o farmacêutico Thomaz de Carvalho adquiriu a Farmácia Machado, renomeada Drogaria Vila Maria, localizada nesse jovem bairro paulista, cujo acesso apenas era possível por barcos, dado que ainda não havia a famosa ponte que depois levou o nome do bairro. Veio a ser a base da Drogaria São Paulo (BRANDÃO, 2007).

A Mappin Webb surgiu na Inglaterra em 1774, vendendo pratarias e cristais. Em 1911, se instala no Brasil. Em 1939 os irmãos Mappin se retiram, passando o controle a um grupo liderado por Alfred Sim. Nos anos 1950, a rede local foi comprada por empresários brasileiros. Em 1996, o grupo vende a Cia. Financiadora Mappin de São Paulo. Também nesse ano, Ricardo Mansur adquiriu a rede, sobrecarregado quando da compra da Mesbla em 1998. Assim, em 29/07/1999 a rede faliu (CALLIL, 2014).

O Grupo Votorantim é ativo em F&A's:

Na década de 1930, a Votorantim – à época uma indústria têxtil – iniciou um processo de diversificação: em 1933 iniciou uma fábrica de cimento; em 1935 lançou uma empresa química; em 1937 ingressou na siderurgia. Nos anos 80, ingressou no setor de papel, na citricultura, e abriu um banco. Nos anos 90, criou uma área de novos negócios, que investiu em diversos start-ups (SEIFFERT, 2005; SALOMÃO, 2008).

No Brasil, em 2002, a Votorantim Cimentos comprou a Engemix, assumindo a liderança nacional no segmento de concreto dosado em central, com 20% de participação. Com a Engemix, a Votorantim integrou sua produção de cimento à de concreto em diversos Estados brasileiros e obteve ganhos de sinergia com essa estratégia.

Em 2001, o grupo Votorantim fez sua primeira incursão no exterior comprando a canadense Saint Mary's, por US\$ 720 milhões. Dois anos depois, adquiriu 50% da Suwanee American Cement, na Flórida, por US\$ 100 milhões. Ainda em 2003, comprou uma empresa de moagem de cimento, a Badger Cements Products, situada em Milwaukee. Visando agregar valor à produção de cimento na Flórida, adquiriu a empresa de concreto S&W Materials, com 14% do mercado de concreto da Flórida. Em 2005, adquiriu por US\$ 400 milhões alguns ativos da Cemex: 2 fábricas de cimento (em Charlevoix, Michigan, e em Dixon-Marquette, Illinois), com capacidade de produção de 2 milhões de toneladas/ano de cimento, 8 terminais e 2 navios de transporte de cimento. Esses ativos estão no nordeste dos EUA e próximos dos que haviam sido adquiridos no Canadá. Em 2007, comprou a empresa de concreto Prestigie, por US\$ 200 milhões, dos EUA. Em 2008, adquiriu a décima maior concreteira dos EUA, a Praire Materials – com 81 centrais de concreto, 17 canteiros de agregados, depósitos e 1.150 caminhões betoneiras em Illinois, Indiana, Michigan e Wisconsin. Com a Praire, a capacidade de produção anual da Votorantim nos EUA passa de 2,5 a 8,5 milhões de metros cúbicos de

concreto e de 9 a 15,5 milhões de toneladas de agregados. As aquisições das concreteiras Prestigie e Prairie, de atuação, respectivamente, na Flórida e nos Grandes Lagos, fazem parte da estratégia do grupo de fortalecer sua atuação em toda a cadeia produtiva de cimento, mediante a compra de empresas clientes de suas fábricas, denotando uma busca pela integração vertical e pelo controle de toda a cadeia de valor da indústria da construção. Com as duas transações, o grupo dobrou de tamanho nos EUA, chegando a receitas anuais de quase US\$ 1,5 bilhão. Em 2008, o grupo adquiriu 15,2% da chilena Cementos Bío Bío por US\$ 100 milhões; a adquirida atua em cimento, concreto e cerâmica, com receitas de US\$ 680 milhões/ano, produzindo cimento, cal e concreto no Chile, e cerâmica no Chile, no Peru, na Venezuela, no Equador e nos EUA. Com as aquisições, o grupo passou a contar com uma centena de cidades atendidas pela oferta de concreto e agregados, em 5 países americanos.

Os primeiros investimentos do Votorantim na exploração de zinco foram nos anos 1960. Em 2002, adquiriu a Companhia Paraibuna de Metais. Em 2004, fez a primeira aquisição internacional: a peruana Companhia de Zinco de Cajamarquilla, por cerca de US\$ 210 milhões. Em 2005, por US\$ 100 milhões adquiriu 25% da empresa peruana de mineração Milpo, que atuação na exploração de zinco, de chumbo e de cobre, com três minas no Peru e uma no Chile. Além da forte demanda da China, tais investimentos no Peru visam verticalizar os seus negócios em zinco. O Brasil depende, ainda, da importação de zinco e a maior parte é proveniente do Peru. Em 2007, o Votorantim promoveu a maior aquisição de sua história em zinco, ao comprar a US Zinc, por US\$ 295 milhões, ingressando nos dois maiores mercados consumidores do produto e maiores detentores de reservas do metal. Foram acrescentadas cinco unidades produtivas nos EUA e uma em fase final de construção na China. Após as aquisições, cerca de 40% das receitas em zinco, vinham do exterior; os ativos do grupo em zinco, passaram a ser: 7 refinarias de zinco, 4 escritórios de vendas e 3 jazidas do metal, dispostos na América (Brasil, EUA, Peru) e China. Assim, a verticalização também é adotada pelo Votorantim nas suas operações internacionais. Ao comprar concreteiras se amplia o raio de atuação das fábricas de cimento, com a distribuição de um produto de maior valor agregado. Por consequência, se amplia a escala de produção com a redução dos custos de transação (COLANTUONO, 2009; SANTOS, 2010).

Até 2006, a participação do Votorantim na siderurgia se limitava à Barra Mansa, fundada em 1937, e em uma participação na Usiminas, adquirida em 1998 – e depois ampliada. Em 2007, comprou a Acerias Paz del Río, na Colômbia. Em seguida, começou a construção de nova unidade no Rio, a Siderúrgica Resende. Em 2008, adquiriu a argentina AcerBrag. Em 2008, a Metais Votorantim cindiu as atividades de aço – que passaram a representar a sétima unidade de negócios no grupo, ao lado de metais não ferrosos (zinco, níquel e alumínio), cimento, celulose e papel, energia, química e suco de laranja. O negócio aço respondera por 29,2% da receita de R\$ 7,27 bilhões da Votorantim Metais em 2007. (RIBEIRO, 2008).

Em 2008, o grupo Votorantim vendeu 49% do banco Votorantim ao Banco do Brasil (GAZZONI, 2018).

A Fibria nasceu da fusão da VCP (Votorantim Celulose e Papel) com a Aracruz em 2009, um negócio que teve o apoio do BNDES e evitou a quebra da Aracruz, após suas perdas bilionárias com derivativos financeiros (GAZZONI, 2018).

4. Conclusões

Observam-se F&A's em setores extremamente variados, do *agribusiness* a serviços (mídia, transportes, telefonia), mineração, e indústrias dos mais diversos tipos, o que se destaca ante o panorama do tardio processo de industrialização pelo qual o país passou, agravado pelo fato de ser o último do Continente a abolir a escravidão. Grupos de porte, como Gerdau e Votorantim, apresentam longo histórico de crescimento estratégico mediante F&A's – inclusive com operações em momentos delicados visando a resolução de problemas momentâneos.

Além disso, em nosso país já, em que pese a falta de estudos detalhados em F&A's no final do século 19 e início do 20, se notaram registros dessas operações em inúmeras áreas da atividade econômica, mediante vários empreendedores e importantes na criação e consolidação de diversos grupos.

5. Referências

- A HERING de Blumenau: Um Século. Blumenau: Cia. Hering, 1980.
- AAKER, D. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- ALMEIDA, L. F.; MACHADO FILHO, C. A. P. Sharing competences in strategic alliances: a case study of the Cosan and Shell biofuel venture. São Paulo: **R. Adm.**, v. 48, n. 2, p. 359-374, abr./maio/jun. 2013.
- ANGWIN, D. Mergers and Acquisitions across European Borders: National Perspectives on Preacquisition Due Diligence and the Use of Professional Advisers. **Journal of World Business**; 36(1); Spring 2001; Pages 32–57.
- AQUINO, Cleber. **História Empresarial Vivida**, Vol. II. São Paulo: Atlas/Gazeta Mercantil, 1986.
- BARROS, G. M. **Guilherme Guinle - 1882-1960**. Rio de Janeiro: Agir, 1982.
- BORGHI, H. **A Força de um Destino**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- BRANDÃO, I. L. **Thomaz e Eunice – uma evocação**. São Paulo: Drogaria São Paulo: 2007.
- BRANDÃO, Raquel; RAVAGNANI, Allan. Grupo Soma compra Hering por R\$ 5,1 bi. **Valor Online**, 26 abr. 2021.
- BRESSA, G. M.; D'ASTOLTO, D. **Gestione Mergers and Acquisitions in Italy: the analysis of value creation in the long-run**. Tesi (Laurea Magistrale). Milano: Politécnico di Milano. Facoltà di Ingegneria dei Sistemi, 2012.
- BRINGAS, C. T. Estratégias de mercado en firmas líderes de la industria alimentaria. Centro de investigación en alimentación y desarrollo, A.C.: **Estudios Sociales**, Volumen 15, Número 28, Jul.-Dic./2006, p. 69-106.
- CALLIL, V. **Cadeia produtiva e mercado: um estudo sobre a produção e a venda da moda varejista na cidade de São Paulo**. Dissertação (Sociologia). São Paulo, USP, 2014.
- CAMILLO, E. E. R. **Guia Histórico da Indústria Nascente em Campinas 1850-1887**. Campinas: Mercado de Letras, 1998, p. 87-102.
- CASAROTTO FILHO, N.; CASTRO, J. E. E.; FIOD NETO, M.; CASAROTTO, R. M. Estratégias empresariais e competitividade para pequenas empresas: os mecanismos de redes. ABEPRO, **Anais do ENEGEP**, 1998.
- CHATTERJEE, S.; BRUELLER, N. N. A new M & A methodology: five lessons in anticipating post-merger resource interactions and challenges. **Strategy & Leadership**, Vol. 43, Iss. 4, p. 26-37, 2015.
- COLANTUONO, A. F. **Internacionalizacao de empresas produtoras de insumos basicos de paises em desenvolvimento**: Análise das indústrias de aço e de cimento. Dissertação de Mestrado (Economia). Araraquara: UNESP, 2009.
- CONY, C. H.; LAMARÃO, S. **Wolff Klabin - A Trajetória de um Pioneiro**. Rio: FGV, 2001.
- CORRÊA, D. S. **O movimento de fusões e aquisições de empresas e o processo de privatização e desnacionalização na década de 1990 – o caso brasileiro**. Dissertação (Geografia Humana). São Paulo: USP, 2004.
- CUNHA, A. Tudo começou em 1944. Belo Horizonte: **Revista Encontro Especial**, número 76, abr. 2008.
- DAVIS, S. **Futuro Perfeito**. São Paulo: Nobel, 1990.
- DÍAZ, H. O.; MILLÁN, A. M. R. Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de Cementos Argos. **Estud. Gerenc.**, N. 27, Vol. 121, oct.-dic. 2011, p. 39-58.

- DONATO, H. D. **100 Anos da Melhoramentos**. São Paulo. 1990.
- FILHO, M. P. J.; VIEIRA, G. M. Fusões e Aquisições (F&A) de Empresas no Brasil (1990-2006). **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, n.1, p. 109-130, jan./abr. 2010.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Local enablers of business models: The experience of Brazilian multinationals acquiring in North América. **Journal of Business Research**, 67 (2014), p. 516–526.
- FREITAS, K. R. V. **As estratégias empresariais de cooperação e de integração vertical: o caso da indústria de petróleo no Brasil**. Monografia de Bacharelado, Instituto de Economia. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.
- FRIDMAN, F. **Donos do Rio, em Nome do Rei**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.
- GAZZONI, Marina. Fibria nasceu da compra da Aracruz pela Votorantim em 2009, com ajuda do BNDES, em negócio que evitou quebra da empresa. **Portal O Globo**, 16 mar. 2018.
- GIROLETTI, D. A. Formação do Empresário Industrial. **Anais da Conferência Internacional de História de Empresas**. Niterói, 1991.
- GRANDI, Guilherme. A Companhia Estrada de Ferro Rio Claro e o projeto de expansão ferroviária da companhia paulista. **Revista História Econômica & História de Empresas**. Janeiro-Junho/2006. Pg. 123-5.
- GRAY, S. J.; MCDERMOTT, M. C. International Mergers and Takeovers: A Review of Trends and Recent Developments. **European Management Journal**, v. 6, n. 1, 1987.
- JAMBO, Arnaldo. Diário de Pernambuco – História e Jornal de Quinze Décadas. Edição Comemorativa do Sesquicentenário. Recife: Diário de Pernambuco, 1975
- KNOERICH, J. Gaining from the global ambitions of emerging economy enterprises: An analysis of the decision to sell a German firm to a Chinese acquirer. **Journal of International Management**, 16 (2010), p. 177-191.
- KOIKE, B. Varejo fortalece marca própria e preço cai. **Valor Online**, 13 dez. 2007.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAMOREAUX, N. R.; RAFF, D. M. G.; TEMIN, P. Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History. **National Bureau of Economic Research: Working Paper No. 9029**; July 2002.
- LAZZARINI, S. G. **Capitalismo de laços**. São Paulo: Elsevier/Campus, 2011.
- LIBBY, D. C. A Brief Evaluation of Foreign Investments in Brazilian Gold Mining During the Empire. Niterói: Anais da Conferência Internacional de História de Empresas, 1, 1991.
- LIMA, M. Guimarães passa comando da Leão Júnior no fim do ano. **Valor online**, 25 out. 2007.
- LOPES, A. B.; REIS, A. C. F.; ABUKAWA, A. O. A aplicação dos 4 p's na indústria papelreira: o caso brasileiro. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 2, 10, 1996.
- MACHADO, F. M. **A Companhia de Santa Bárbara**. Rio de Janeiro: Topbooks, 2006.
- MARINHO, M. F. A. **A Perspectiva de processos estratégicos funcionais em aquisições de empresas relacionadas**. Dissertação (Administração). Belo Horizonte: FUMEC, 2015.
- MARTINS, L. D. **Presença de Paulo de Frontin**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1996.
- MARTINS, R. B.; BRITO, O. E. A. **História da Mineração no Brasil**. São Paulo: Atlas Copco/Empresa das Artes, 1989.
- MARTYNOVA, M.; RENNEBOOG, L. Mergers and Acquisitions in Europe. **European Corporate Governance Institute**, Working Paper Series in Finance N ° 114, Jan./2006.
- MINADEO, Roberto. **Categorização e Análise de Situações de Integração Vertical**. In: Constructo competitivo das organizações. José Samuel de Miranda Melo Junior; Ricardo Daher Oliveira; César Augusto Biancolino; Carlos César Ronchi (Organizadores). São Luís: Ed. Nattheus. 2017. P. 90-101.
- MINADEO, Roberto. **Classificação e Análise de Processos de Diversificação**. SEMEAD, USP, 2009.
- NASCIMENTO, A. A. V. Memória da Federação das Indústrias do Estado da Bahia. **FIEB**: Salvador, 1995.
- NOBREGA, C. E no Brasil... Os mesmos males (e sua cura). **Época Negócios**, dez./2007, p. 68-69.
- OLIE, R. Culture and Integration Problems in International Mergers and Acquisitions. **European Management Journal**, V. 8, N. 2: June/1990, p. 206-215.
- OLIVEIRA, A.; LAVÔR, I. **A história da aviação no Ceará**. Fortaleza: Expressão Gráf. e Editora, 2008.

- OLIVEIRA, Jorge Henrique Caldeira de; MARCONDES, Renato Leite. Negociantes de Imóveis durante a expansão cafeeira em Ribeirão Preto, 1874-1890. **Tempo** – UFF. Julho-Dezembro/2003. Pg. 111-134.
- PERTOSA, Gianluca. **Sinergie da M&A**: il caso Stellantis. Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale. POLITECNICO DI TORINO, 2020/2021.
- PESAVENTO, S. J. **História da Indústria Sul Rio-Grandense**. Guaíba: Riocell, 1985.
- PINHEIRO, A. C.; GIAMBIAGI, F. Brazilian Privatization in the 1990s. **World Development**, Vol. 22, No. 5, p. 737-753, 1994.
- PIORE, M. J.; SABEL, C. F. **The second industrial divide** – possibilities for prosperity. U.S.: Basic Books, 1984.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- RIBEIRO, I. Votorantim faz cisão da VM e cria holding de siderurgia. **Valor Online**, 04 jul. 2008.
- RODRIGUES, A.; SOUZA, R. G.; RODRIGUES, I. A. O processo de fusão entre organizações: razões estratégicas. Univ. do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Debates para a superação das desigualdades econômicas. 31/mai.-01/jun./2016. **Anais Eletrônicos**.
- ROHDE, G. M. **A evolução das operações de fusões e aquisições no Brasil entre 1994 e 2012**. Trabalho de Conclusão (Economia). Porto Alegre: UFRGS, 2013.
- ROSSETI, J. P. **Fusões e aquisições no Brasil**: as razões e os impactos. In: BARROS, B. T. (Org.). Fusões, aquisições & parcerias. São Paulo: Atlas, 2001, p. 67-87.
- ROSSINI, A. J.; CRUBELLATE, J. M.; MENDES, A. A. Reação Cultural à Aquisição: Estudo do Caso Santander/Noroeste. **RAC**, v. 5, n. 1, Jan./Abr. 2001: 145-164.
- SALOMÃO, A. O desafio da terceira geração. **Época Negócios**, v. 2, n. 22, dez. 2008, p. 102-123.
- SANTOS, L. B. **Os novos espaços de acumulação do Grupo Votorantim**. Curitiba, Editora UFPR: R. RAÍGA, n. 19, p. 79-95, 2010.
- SEIFFERT, P. Q. **Empreendendo novos negócios em corporações**. São Paulo: Atlas, 2005.
- SHIMIZU, K.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D.; PISANO, V. Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future. **Journal of International Management**, 10 (2004), p. 307-353.
- SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. **Marketing Estratégico Aplicado ao Agronegócio**. In: BATALHA, M. O. (Coord.) Gestão Agroindustrial, Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2001, p. 100-161.
- SOUZA, T. M. F. Onde o sol nunca brilha: investimentos britânicos e mudança tecnológica nas minas de gongo soco, passagem e morro velho. **ABPHE**. 2003.
- SPIGARELLI, F.; ALON, I.; MUCELLI, A. Chinese M & A in Europe Emerging market multinational in the heavy construction industry. **Competitiveness Review**, Vol. 25; Iss. 4; p. 346-370, 2015.
- TRAJANO, N. G. A constituição das Indústrias Klabin de Papel e Celulose S/A. **HISTÓRIA & ENSINO**, Londrina. 02: 129-137, 1996.
- TRUZZI, O. **Café e Indústria** – São Carlos – 1850-1950. UFSCar, 1986.
- VALENTI, G. A indústria que virou loja. **Valor Online**, 05 ago. 2009a.
- VALENTI, G. Hering cresce com novas e velhas lojas. **Valor Online**, 05 ago. 2009b.
- VERDI, A. R.; AOUN, S.; TORQUATO, S. A. Globalização do agronegócio brasileiro: estratégias do grupo COSAN. **Informações Econômicas**, SP, v. 42, n. 1, jan./fev. 2012.
- WEID, E. **Estratégias empresariais e processo de industrialização**. A Companhia América Fabril, 1878-1930. H-industri@ Revista de historia de la industria argentina y latinoamericana, Año 3- Nro. 5, segundo semestre de 2009.
- WENYAN, Li. **Cross Border M&A Activity Between Italy and China: An Empirical Analysis of Recent Case Studies**. Roma: LUISS – Libera Università Internazionale degli Studi Sociali, Monografia, 2015-2016.
- WILSON, R. The role of marketing in conglomerates. **European Journal of Marketing**, Vol. 5, Iss. 3, p. 116-122, 1971.