

Bunge e Moinho Fluminense (1887 a 1994): construindo um grupo econômico no Brasil^a

Bunge and Moinho Fluminense (1887 to 1994): Building an Economic Group in Brazil

Alexandre Macchione Saes^b 

Universidade de São Paulo, Departamento de Economia, São Paulo, Brasil

Armando João Dalla Costa^c  (*In memoriam*)

Universidade Federal do Paraná, Departamento de Economia, Curitiba, Brasil

Gustavo Pereira da Silva^d 

Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Economia, Sorocaba, Brasil

Resumo: Este artigo tem como objetivo verificar como uma firma do grupo Bunge Brasil, o Moinho Fluminense, constituiu-se em grupo econômico ao longo do século XX. Procuraremos demonstrar que a moagem de trigo passou por diversas transformações no período e o moinho foi se adaptando e contribuindo para estas mudanças. Quanto aos dados empíricos, a pesquisa trabalhou com fontes primárias consultadas no Centro de Memória Bunge, em documentos secundários sobre sua história. Teoricamente o texto segue os pensadores que propuseram explicações da formação de grupos econômicos em economias periféricas. Como principal conclusão pode-se afirmar que o Moinho Fluminense tornou-se um grupo econômico na medida em que foi reinvestindo seu capital, formando um conglomerado empresarial com diversas firmas coligadas, diversificou para outros setores de atividades econômicas e ocupou o território nacional.

Palavras-chave: Moinho Fluminense. Bunge. Grupo Econômico. Empresas coligadas.

Abstract: This article aims to verify how a company of the Bunge Brasil group, Moinho Fluminense, constituted an economic group throughout the 20th century. We will try to

Editor responsável: Ivan Colangelo Salomão

^a Submissão: 10/05/2022 | Aprovação: 25/01/2023 | DOI: 10.22456/2176-5456.124413

^b alexandre.saes@usp.br

^c ajdcosta@uol.com.br

^d gustavopsilva@ufscar.br

Todos os autores foram responsáveis pela concepção, pesquisa de dados e/ou documentos, análise dos dados e/ou documentos, participação ativa na discussão dos resultados e revisão e aprovação da versão final.



Esta publicação está licenciada sob os termos de
Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

demonstrate that the wheat milling went through several transformations in the period and the mill was adapting and contributing to these changes. As for the empirical data, the research worked with primary sources consulted at the Bunge Memory Center, in secondary documents about its history. Theoretically, the text follows the thinkers who proposed explanations for the formation of economic groups in peripheral economies. As a main conclusion, it can be stated that Moinho Fluminense became an economic group as it reinvested its capital, forming a business conglomerate with several affiliated firms, diversified into other sectors of economic activities and occupied the national territory.

Keywords: Moinho Fluminense. Bunge. Economic group. Related companies.

JEL: N5. N56. N66.

1. Introdução

O Moinho Fluminense completou há pouco seus 130 anos de operação, tendo sido inaugurado em 1887 e funcionado até 2014 na zona portuária do Rio de Janeiro, marcando a arquitetura do centro e a própria história alimentar da sociedade fluminense¹. Desde sua origem desempenhou papel de destaque na produção de farinha, tendo sido adquirido em 1914 pela Bunge, empresa fundada na Holanda, em 1818, e que iniciou suas atividades no país por meio da Sociedade Anônima Moinho Santista, com sede em Santos, em 1905. A partir do setor triticultor, a Bunge desenvolveria uma bem-sucedida trajetória de expansão de seus negócios, atuando também no setor têxtil, de óleos de cozinha, produtos químicos, tintas, cimento, fertilizantes, entre outros, controlando 127 empresas nos anos 1990 (CALAIS, 2017; DALLA COSTA; SILVA, 2018).

Assim como sua *holding*, o Moinho Fluminense também seguiu uma tendência de diversificação de negócios, tornando-se na segunda metade do século XX um grupo econômico. Se a Bunge expandiu seu *market share* no setor triticultor, adquirindo novos moinhos com outras razões sociais, atuando em estados como Pernambuco, São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, ao mesmo tempo, o Moinho Fluminense não se especializou apenas na produção de farinha e, aproveitando o próprio crescimento de sua holding, passou a adquirir ações de empresas ou mesmo a atuar em outros ramos por meio de subsidiárias próprias e/ou em parceria com outras firmas da Bunge Brasil.

O objetivo do artigo é analisar a história da empresa Moinho Fluminense, companhia pertencente à Bunge Brasil, percorrendo sua trajetória para compreender como ela se transformou num grupo econômico. Apesar da existência de uma significativa literatura que trata da história da Bunge (MORGAN, 1979; GREEN; LAURENT, 1985; SCHVARZER, 1989; BORN, 2008; BARBERO, 2011; 2013; FRANCO, [S.d.]; CMB, 2016; SILVA; DALLA COSTA, 2014; O'DONNELL, 2015; BARBERO; LLUCH, 2015; DALLA COSTA; SILVA, 2018), ainda não há um texto específico com foco na trajetória do Moinho Fluminense, uma das principais empresas do grupo Bunge.

¹ A Bunge vendeu o antigo prédio em 2013 para a Carioca Engenharia e a Vinci Partners que o transformarão em hotel e shopping. O Moinho Fluminense transferiu-se para novas instalações em Duque de Caxias. Ali sua capacidade de moagem pode chegar a 600 mil ton./ano, o dobro das antigas instalações.

A partir de fontes primárias, o artigo pretende suprir essa lacuna com pesquisa realizada no Centro de Memória Bunge, em São Paulo, além de entrevistas e uso das fontes secundárias. A trajetória do Moinho Fluminense ao longo do século XX é ilustrativa para compreender a evolução no modelo gerencial de grandes empresas. Surgindo de um setor específico, a empresa se transformou num grupo econômico, com a aquisição de outras empresas, atuando em diversificados setores em meados do século XX, seguindo a experiência de grandes empresas multinacionais tão bem narradas pelos estudos de Alfred Chandler Jr. A década final do século XX, não obstante, marcaria a reversão da estrutura da empresa diversificada, com sua reestruturação, por meio do retorno para o setor *core*. Essa trajetória é ilustrativa no sentido de avaliar como o próprio modelo empresarial deve ser observado como um objeto histórico, cujas tendências refletem as transformações da conjuntura econômica.

Para cumprir seu objetivo, o artigo inicia por uma breve recuperação dos conceitos de grupos econômicos que contribuem para entender a história da firma, discute a produção, industrialização e consumo de trigo no país, detalhando o histórico do Moinho Fluminense, na primeira metade do século XX e, por fim, detalha o processo de diversificação da empresa, momento em que ela se transformou em grupo econômico.

2. Os grupos econômicos e sua construção teórica

A literatura sobre história de empresas já vem destacando há significativo tempo a importância da formação de grupos econômicos como instrumento de crescimento e sobrevivência de empresas na economia internacional (FRUIN, 2008). O clássico trabalho de Alfred Chandler Jr. (1962), por exemplo, sistematizou o percurso daquelas que se tornariam as modernas empresas americanas que, na transição do século XIX para o XX, teriam se valido de estratégias de escala, ampliando a capacidade de conquista do mercado nacional e internacional. Somente mais recentemente, nas últimas duas ou três décadas, foi que a preocupação de avaliar a transformação do perfil das empresas de economias emergentes tomou conta da literatura para tentar responder o percurso de empresas asiáticas e latino-americanas que crescentemente conquistavam o mercado mundial.

No que se refere ao conceito de grupos econômicos, o artigo de Leff (1978) pode ser considerado o pioneiro em propor a associação entre a estrutura dos

grupos econômicos e contextos específicos, definindo assim, o grupo econômico como a forma própria da periferia realizar o crescimento da firma capitalista. O trabalho de Leff representa um marco no tratamento teórico do tema, sendo referência no debate e influenciando boa parte das abordagens que seriam disseminadas posteriormente. Ao invés de tomar como ponto de partida as distorções na política econômica envolvidas na formação dos grupos econômicos, Leff buscou apontar em que condições estes grupos tornaram-se estruturas com vantagens competitivas em relação às empresas com menor nível de diversificação e menos integradas. De acordo com Rocha (2013), apesar de aceitar o papel desempenhado pelo contexto institucional na constituição dos grupos econômicos, Leff considerou a incerteza conjuntural na qual as economias periféricas estão sujeitas, como o principal fator na formação desse tipo de estrutura, associando a noção de grupos econômicos com a de economia periférica.

Segundo Leff, no caso dos países menos desenvolvidos, com economias sujeitas a condições de incerteza e falhas de mercado, o padrão organizacional típico dos grupos econômicos pode ser vantajoso em relação à focalização das atividades em uma estrutura verticalizada. O padrão de crescimento dos grupos econômicos seria justificável, sobretudo, em razão do impacto da incerteza sobre as decisões financeiras das empresas. Seguindo essa perspectiva, para Rocha (2013) a gênese dos grandes grupos brasileiros aponta para duas características importantes: a predominância do capital de origem comercial e a importância do Estado na conformação de sua trajetória de crescimento. Nesse sentido “a diversificação das atividades, a partição do capital para entrada em diversas *joint ventures*, e a separação legal das atividades da empresa seriam formas de mitigar os riscos associados às economias subdesenvolvidas” (ROCHA, 2013, p. 6).

Rocha (2013), citando autores como Granovetter (1995) e Khanna e Yafeh (2007), rediscute a conceituação de grupos econômicos na periferia e sintetiza dizendo que, tomando a definição em sua forma mais consensual, pode-se descrever o grupo econômico como uma estrutura empresarial de grande porte e diversificada, formada geralmente por uma empresa *holding* que constitui seu núcleo, porém, que somente pode ser compreendida através das relações que estabelece com outras unidades empresariais, públicas ou privadas, legalmente independentes, e que constitui, em muitos casos, uma das suas principais fontes de vantagens competitivas.

Gonçalves (1991, p. 494), por sua vez, define grupo econômico como “o conjunto de empresas que, ainda quando juridicamente independentes entre si, estão interligadas, seja por relações contratuais, seja pelo capital, e cuja propriedade (de ativos específicos e, principalmente, do capital) pertence a indivíduos ou instituições, que exercem o controle efetivo sobre este conjunto de firmas”². Para o autor, a discussão a respeito dos grupos econômicos está intimamente relacionada ao debate sobre internacionalização da produção. Isto ocorre pela razão simples de que a maior parte dos grupos econômicos controla ativos além do seu espaço nacional e opera a escala mundial. Além disso, os grupos econômicos possuem duas características que são inerentes à transnacionalização, a saber, o controle de um volume considerável de ativos e um certo dinamismo tecnológico. Por fim, ressalta que a internacionalização da produção de um grupo econômico é, na realidade, uma sub estratégia de expansão.³

Tendo em vista a caracterização de *business groups* presente na bibliografia acima recuperada, o Moinho Fluminense, ao longo de sua trajetória, se constituiu como um grupo econômico por conta da diversificação de seus investimentos, realizados em empresas coligadas e em diferentes setores, conforme é possível observar na Tabela 1.

Tabela 1 - Moinho Fluminense. Investimentos em coligadas, por setores (30/06/1975, em Cr\$ mil)

Setores	Total	Em %
Têxtil	115.755	48,0
Margarina, óleos e gorduras vegetais	65.092	27,0
Tintas e Produtos Químicos	30.963	13,0
Administração e Leasing	15.512	6,4
Bancos e Seguros	11.340	4,7
Diversos	2.671	1,1
Total	241.333	100,0

Fonte: Moinho Fluminense. Relatório Anual 1971/72, p. 7; 1974-75, p. 13.

² O autor faz referência a outras definições, tais como: Queiroz (1965, p. 157), Leff (1978, p. 663), Chang e Choi (1988, p. 141), Alzona (1989, p. 152), Jacquemin (1989, p. 7) e Montmorillon (1986, p. 53-4; p. 163).

³ Já para Bulgarelli (2001, p. 299), do ponto de vista jurídico, os grupos econômicos são uma "concentração de empresas, sob a forma de integração (participações societárias, resultando no controle de uma ou umas sobre as outras), obedecendo todas a uma única direção econômica".

Essa teria sido uma estratégia bastante comum para grandes empresas brasileiras, seguindo o modelo clássico das empresas americanas estudadas por Alfred Chandler Jr. O modelo de gestão das empresas por meio de grupos econômicos no Brasil, com o crescimento e a diversificação dos negócios, oferecia como estratégia não somente a ampliação de suas atividades para novos setores, ainda pouco explorados no mercado nacional, mas a atuação em diversificados ramos, o que garantia segurança para as incertezas constantes do mercado periférico.

3. Primórdios do Moinho Fluminense

A produção e o consumo de trigo no Brasil podem ser considerados bastante residuais até meados do século XIX. Se alguma produção chegou a ser desenvolvida na então província do Rio Grande do Sul, inclusive com a existência de pequenos moinhos locais, o avanço da pecuária na região praticamente eliminou a produção nacional, tornando o abastecimento dependente das importações (FRAUSINO, 1995; PEROSA, 2007; RAMALHO JUNIOR, 1994; BARBOSA, 2010; JACOBSEN, 2003). Enquanto o consumo no interior do país era praticamente inexistente, sendo o trigo substituído tanto pela mandioca como pelo milho, por outro lado, nos maiores centros urbanos próximos ao litoral a farinha de trigo era apreciada. Mas foi ao longo das últimas décadas dos oitocentos que a farinha se tornou ainda mais presente no consumo cotidiano da população, tanto por conta das melhorias do processo de moagem por cilindros, que tornavam a farinha mais branca, como pela ampliação da imigração, que reforçou o consumo rotineiro de massas e pães (SUZIGAN, 2000, p. 201).

O crescimento do mercado consumidor criaria possibilidades de investimentos que pareciam chamar atenção já na década de 1870, com solicitações de concessões à produção de farinha para a Sociedade Auxiliadora da Indústria Nacional, mas que não seriam ainda concretizadas. Somente anos mais tarde, nas décadas de 1880 e 1890, surgiriam as primeiras empresas atuantes no Brasil. No Rio Grande do Sul foram instalados dois pequenos moinhos de iniciativas do capital privado nacional. O primeiro em Pelotas, produzindo desde 1887, e o segundo, da Companhia Moinho Rio-Grandense, com maquinário importado da Inglaterra, iniciando suas atividades em 1895.

No Rio de Janeiro, as empresas eram significativamente maiores, a companhia inglesa Rio Flour Mills and Granaries Limited e o Moinho Fluminense,

este constituído por capitais nacionais (SUZIGAN, 2000, p. 202). A autorização de funcionamento do Moinho Fluminense, por meio do Decreto nº 9.776, de 25 de agosto de 1887, foi assinado pela Princesa Isabel, que atendia ao requerimento de Gianelli & Cia para formar uma sociedade comanditária por ações (AUTORIZAÇÃO, 1889; CMB, 2016). Anos antes, em 1880, o uruguaio Carlos Gianelli chegou ao Brasil para colocar em prática a experiência e o conhecimento acumulados durante o período em que trabalhara na indústria de farinha paterna no Uruguai.⁴ Carlos Gianelli, auxiliado pelo irmão Leopoldo, começaria a atuar no ramo de beneficiamento ao chegar à cidade, abrindo seu primeiro negócio no prédio de número 187, da rua Larga de São Joaquim (CMB, 2016).

No dia 11 de julho de 1883, Carlos se associaria a Francisco de Paula Mayrink, o Conselheiro Mayrink, importante e rico personagem da Corte, para fundar a Gianelli & Cia., cujo contrato seria registrado na Junta Comercial da Capital do Império. Pouco menos de quatro anos depois, a Gianelli & Cia. ganharia nova configuração jurídica, transformando-se em sociedade comanditária por ações, de nome “Moinho Fluminense”, tendo entre os principais acionistas as empresas Phipps Irmãos & Cia., Duvivier & Cia., com 100 ações cada uma, o visconde de Carapebus, com 40 ações e o cônsul Erico A. Pena, com 50 ações; Carlos Gianelli era detentor de 90 ações, Leopoldo Gianelli de 180 e Gianelli & Cia., de 400. Da rua Largo de São Joaquim, a empresa se deslocaria para a rua da Saúde, onde adquiriu o prédio de número 170, de Benjamin Moss, e o terreno e benfeitorias da propriedade número 172, de Arthur Moss & Cia., locais que serviriam de base para o assentamento das instalações do Moinho Fluminense (Contrato Social, 1887, p. 14).⁵

⁴ Carlos era filho de Santiago Gianelli, italiano de Castiglione Chiavarese, que emigrou para Montevideu em 1849, cidade onde se fixaria como industrial da moagem de trigo. Carlos foi mandado a estudar na Inglaterra pelo pai e, aos 25 anos de idade, desembarcou no Rio de Janeiro, com a finalidade de instalar um estabelecimento de moagem de trigo.

⁵ A primeira notícia que se tem dessas propriedades remonta a junho de 1849, data da aquisição, por Arthur Moss & Cia., do prédio de n. 170, pertencente a José da Costa Thimoteo e sua esposa. Anos mais tarde, alguns trechos do litoral sofreriam obras de aterro, o que levaria Arthur Moss & Cia., em dezembro de 1864, a aforar à Câmara Municipal uma dessas áreas, contígua ao terreno que adquirira quinze anos antes. Em julho de 1872, Artur Moss venderia a área a um parente, Benjamin W. Moss. Finalmente, em 1887, os terrenos de Arthur Moss & Cia. e de Benjamin W. Moss seriam vendidos ao Moinho Fluminense (CONTRATO SOCIAL, 1887). Conferir os documentos: Escritura de quitação de hipoteca, de 18 de março de 1890, sendo outorgantes Benjamin W. Moss e Arthur Moss e Cia. E outorgada a sociedade anônima por ações Moinho Fluminense; Escritura de venda e subsequente hipoteca ao Moinho Fluminense das propriedades de número 170 e 172 da rua da Saúde, de 19 de setembro de 1887.

As máquinas que equiparam o prédio ilustram a situação das incipientes indústrias nacionais, que precisavam recorrer às importações para iniciar suas atividades manufatureiras. Uma vez construído o prédio do Moinho Fluminense, “seriam importadas, da Inglaterra, da firma Thomas Robinson & Son, de Rochdale, as primeiras máquinas utilizadas pelo Moinho Fluminense, encomendadas para moerem as 80 toneladas diárias de trigo previstas pelo contrato de constituição da sociedade” (CONTRATO SOCIAL, 1887, p. 15). O mesmo caminho foi seguido pela concorrente Rio Flour Mills, cujos modernos cilindros automáticos foram projetados por Henry Simon, fabricante britânico. A produção estimada da Rio Four Mills era de 150 toneladas por dia (SUZIGAN, 2000, p. 202).

Em setembro de 1888, incitada pela concorrência do mercado, a Moinho Fluminense passaria a utilizar novas máquinas. Com isso, sua capacidade de moagem passou para 120 toneladas de trigo por dia. Mas tudo indica que o mercado ainda era suficientemente amplo para as empresas do Rio de Janeiro, pois nos primeiros anos de funcionamento elas puderam distribuir elevados dividendos aos acionistas: enquanto a Moinho Fluminense alcançou os 14% em 1888, a Rio Flour Mills pagou em média 10% de dividendos para os acionistas entre os anos 1896-1899 (CONTRATO SOCIAL, 1887, p. 16). A produção brasileira na última década do século XIX estava praticamente concentrada nessas duas empresas, a Rio Flour Mills representando 56,8% e a Moinho Fluminense 34,1% (SUZIGAN, 2000, p. 204).

Nesse cenário favorável, em 1889, a um mês da proclamação da República, o Moinho Fluminense seria transformado de sociedade comanditária em sociedade anônima, passando a denominar-se “Sociedade Anônima Moinho Fluminense”, sendo eleito seu primeiro diretor-presidente Carlos Gianelli (ESTATUTOS, 1889). Durante praticamente vinte anos Carlos Gianelli manteria papel central como diretor-presidente da empresa (Tabela 2). A estratégia da empresa de alterar seu estatuto societário parece seguir outros exemplos de empresas instaladas no Rio de Janeiro que se beneficiavam da reforma da lei de sociedades anônimas promulgada em 1882, que entre outras coisas, facilitava a emissão de debêntures (LEVY, 1994, p. 194).

Tabela 2 – Moinho Fluminense – Diretoria (1889-1958)

Ano	Cargo	Diretor
1889	Gerente	Carlos Gianelli
1890/1907	Diretor Presidente	Carlos Gianelli
1907	Afastado diretor presidente	Motivo de saúde
1907	Diretor Presidente	Leopoldo Gianelli
1908	Falecimento diretor presidente	Carlos Gianelli
1908/1920	Diretor Presidente	David Roberts
1920	Afastado diretor presidente	
1921	Falecimento diretor presidente	David Roberts
1922	Diretor Presidente	Alfredo Hirsch
1923/1927	Diretor Presidente	Leopoldo Gianelli
1927	Falecimento diretor presidente	Leopoldo Gianelli
1927/1941	Diretor Presidente	Francisco Canella
1941	Falecimento diretor presidente	Francisco Canella
1941/1957	Diretor Presidente	Argemiro Hungria da Silva Machado
1957	Falecimento diretor presidente	Argemiro Hungria da Silva Machado
1958	Diretor Presidente	Alfredo Augusto Rodrigues Ferreira

Fonte: elaboração própria a partir de Documento da Diretoria do Moinho Fluminense. Rio de Janeiro, 17 de março de 1959.

Em setembro de 1890, a necessidade de expansão da empresa faria com que ela adquirisse o prédio de número 178, contíguo à fábrica, permitindo a contínua expansão da produção. Em princípios de 1897, pouco antes de completar o seu primeiro decênio, o Moinho Fluminense já tinha constituído um rico acervo de máquinas para moagem de trigo. “A empresa dispunha, na ocasião, de 33 moinhos de moer trigo, 20 purificadores, 30 centríficos e cernideiras, 20 máquinas para peneirar, 8 máquinas para ensacar farinha e farelo, 40 máquinas para limpar o trigo, 23 aspiradores e ventiladores e 4 balanças automáticas. Toda esta maquinaria, conjugada aos esforços de 90 operários, propiciava ao Moinho Fluminense produzir diariamente 120 toneladas de trigo moído” (CMB, 2017, p. 6)⁶.

⁶ Em matéria publicada no jornal *Gazeta de Notícias*, de 26 de janeiro de 1893, são descritos o prédio e demais instalações do moinho: “O edifício, verdadeiro palácio da indústria, que com os seus seis andares eleva-se acima de todas as construções que o cercam, em sua extensão de 1.180 metros, onde se apinham montões de sacos. O moinho dispõe de 175 máquinas, um motor de 500 cavalos, alimentado por duas grandes caldeiras que devoram diariamente cinco toneladas de carvão, pelo seu tanque de ferro, contendo 200 metros cúbicos de água...”.

No início do século XX o negócio continuava mostrando-se bastante atrativo no país, especialmente considerando o crescimento dos mercados consumidores urbanos a partir da abolição e da imigração⁷. Empresários italianos entrariam no setor, atuando agora no promissor mercado de São Paulo, com três grandes novos moinhos instalados na região: o Moinho Matarazzo, o Moinho Santista e Grandes Moinhos de Gamba. A entrada desses novos atores, contudo, não reduziria a importância das empresas cariocas, que permaneceriam como os dois maiores moinhos do Brasil (Tabela 3), num país que, por volta de 1909, somente conseguia atender cerca de 60% do consumo nacional.

Tabela 3 - Moinhos de trigo instalados no Brasil até 1907

	Capital (contos de réis)	Energia (HP e fonte)	Produção (Contos de réis)	Número de empregados
The Rio de Janeiro Flour Mills & Grananiers Ltda.	5.634	1.000 (vapor)	14.000	300
Moinho Fluminense	1.000	500 (vapor)	8.000	90
Albino Cunha	616	200 (vapor)	2.420	160
F. Matarazzo & Cia.	4.000	750 (vapor)	6.435	200
Moinho de Santos	2.000	500 (vapor)	3.410	153

Fonte: Suzigan (2000, p. 206).

Porém, havia um ambiente de incerteza relacionado à capacidade dos mercados abastecedores responderem a demanda de trigo do país. O trigo adquirido pelo Moinho Fluminense provinha de Nova York, Nova Zelândia, Báltico e outros produtores internacionais, o que nem sempre assegurava que a matéria-prima adquirida atendesse as exigências quanto ao custo e às quantidades demandadas. Por conta disso, a empresa decidiu recorrer crescentemente ao mercado do Rio da Prata, por sua maior proximidade geográfica e pela maior garantia que oferecia diante do risco do cereal se acumular em grandes quantidades nos depósitos e, dessa forma, se danificar. Ao buscar o trigo da Argentina, o Moinho

⁷ Entre os anos 1855-1887, pouco mais de 81 mil imigrantes entraram na província de São Paulo pelo porto de Santos. Porém, entre 1887-1920, este número foi de mais de 1 milhão e 609 mil imigrantes. Este aumento da imigração em São Paulo se coaduna aos dados nacionais, visto que, entre 1884-1940, mais de 4 milhões e 100 mil imigrantes entraram no Brasil, sendo que o maior grupo foi de italianos (34% do total), seguido dos portugueses (29% do total) (SCHWARCZ, 2012, p. 67; ROCHA, 2007, p. 74).

Fluminense se depararia com uma estrutura oligopólica na oferta do trigo controlada por quatro grandes grupos: Bunge & Born, Huni and Wormser, Dreyfus e Weil Brothers (FAUSTO; DEVOTO, 2004, p. 165-167; CMB, 2016, p. 19).

Se a alteração na estratégia de atendimento de demanda de trigo aproximou o Moinho Fluminense à Bunge, este relacionamento se estreitaria ainda mais em 1914. Por meio de uma reformulação dos estatutos da empresa, a diretoria do Moinho foi substituída por um Conselho de Administração, que marcou o início da participação de membros da Bunge, tais como Alfredo Hirsch e Maurício Bunge, nas decisões da empresa (ESTATUTO, 1914; AAGE, 1914). Em pouco tempo, o Moinho Fluminense passou a contar com o grupo Bunge como maior acionista da empresa, como podemos verificar pela Tabela 4.

Tabela 4 – Moinho Fluminense. Acionistas, 1929.

Acionistas	Total de ações	Em %
Bunge y Born Ltd. (Buenos Aires)	87	0,48
Bunge & Cia. (Londres)	8.806	48,92
Horácio Gianelli	3.110	17,22
Viúva Roberts	612	3,40
Bank of London	500	2,77
Banco Italo Belga	305	1,69
Viúva Camuyrano	60	0,33
Paulo Pels	40	0,22
J. Larrieu	33	0,18
C. Lloyd	32	0,18
Francisco Canella	30	0,16
A. G. Weigall	30	0,16
S. C. Sheppard	30	0,16
Alberto Niemeyer	23	0,12
Alfredo Niemeyer	21	0,11
Francisco Eugênio Leal	21	0,11
Elfrieda Niemeyer	15	0,08
John Moore & Cia.	15	0,08
Alvaro Niemeyer	12	0,06
Luiza Niemeyer	9	0,05
José Coelho	6	0,03
Alfredo Filgueiras	3	0,01
Outros	4.200	23,33
Total	18.000	100,00

Fonte: Moinho Fluminense S/A. Acionistas 19/03/1929.

A Primeira Guerra impactaria e reforçaria a preocupação quanto à oferta de trigo e a produção de farinha para o mercado nacional, gerando significativa queda da produção e levando o governo a se preocupar mais ativamente com o setor (SUZIGAN, 2000, p. 206-207)⁸. Algumas medidas promovidas pelo Governo Federal para incentivar a indústria do trigo tiveram início em 1918, quando foi implementada uma política de estímulo à produção de trigo em solo nacional: face às restrições às importações da Primeira Guerra Mundial, instituiu-se prêmios em máquinas agrícolas em valor proporcional à área plantada de trigo. No entanto, tal prêmio só seria concedido caso a cultura apresentasse algumas qualidades técnicas especificadas. Por outro lado, a pressão da demanda acabou incentivando a abertura de novos moinhos no país durante a década de 1920, do Sul ao Nordeste, elevando a capacidade de produção nacional para 76% do consumo interno no final da década. Especialmente no caso do Rio Grande do Sul, ocorreria uma profunda reestruturação no setor. Com a constituição da S.A. Moinho Rio-Grandense, controlada pela Bunge & Born, houve a monopolização do mercado regional, liquidando com os pequenos moinhos locais (SUZIGAN, 2000, p. 208-209).

Deste momento em diante, o papel do Moinho Fluminense e os demais moinhos controlados pela Bunge (Moinho Recife, Moinho Santista, Grandes Moinhos Riograndenses e Moinho Joinville) assumiria centralidade no desempenho do setor de moagem de trigo no Brasil. O novo ambiente do setor triticultor na década de 1920 redefiniu a posição dos maiores produtores no mercado nacional de farinha: Rio Flour Mills and Granaries Limited e o Moinho Fluminense continuavam como as maiores do país, seguidas por F. Matarazzo & Cia., que controlava o mercado de São Paulo e Paraná, e a Bunge & Born era a maior empresa do Rio Grande do Sul.

O início da década foi promissor para a Moinho Fluminense, não somente porque, em 1922, o moinho ganhou a medalha de ouro na Exposição Internacional do Centenário da Independência do Brasil, como também em 1923, daria por encerrada a reforma de suas instalações. Em 1927 foi inaugurada uma segunda planta industrial do Moinho Fluminense, o “Moinho B”, com máquinas fornecidas

⁸ No caso específico do Moinho Fluminense, a grande soma de valores aplicada nas obras, aliado às dificuldades com a eclosão da Primeira Guerra – aumento do preço do trigo no mercado internacional, elevação do custo do frete, etc. – determinaram que a empresa mantivesse no período a estratégia de não distribuir dividendos aos acionistas. Somente em março de 1918 que a diretoria do Moinho Fluminense propôs à assembleia geral de acionistas a retomada do pagamento de dividendos de 10% sobre o capital social (CMB, 2016, p. 27).

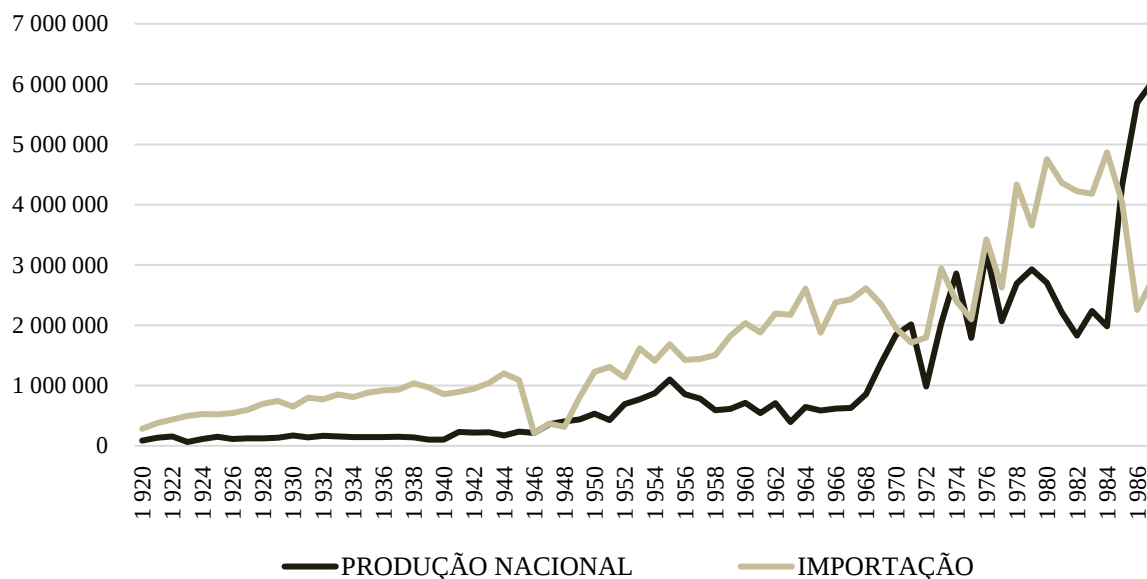
pela firma Thomas Robinson & Son Rochdale (Inglaterra), com capacidade de 400 toneladas por dia. Para além da estrutura produtiva, outra importante mudança na sua estrutura foi uma nova alteração em seus estatutos, que teria importante impacto no crescimento nas décadas seguintes, de maneira que o Moinho Fluminense passou a ter “o direito de participar de qualquer classe de indústria, o que lhe permitiria diversificar amplamente suas atividades” (CMB, 2016, p.28). Essa seria uma forma de reconhecer atividades existentes dentro da empresa, mas que cumpriam com papel simplesmente acessório para os negócios de farinha. Com a elevação da moagem de trigo pela empresa, o Moinho Fluminense consumia, anualmente, na fabricação de sacarias, em torno de um milhão de metros de pano nacional, empregando para essa atividade aproximadamente 150 pessoas (CMB, 2016).

Os anos de 1930 marcariam uma mudança profunda na relação entre Estado e mercado na economia brasileira. A crise internacional provocaria a queda dos circuitos comerciais, reduzindo não somente a capacidade de manter os saldos das exportações, como também as importações para atendimento de insumos básicos do mercado interno. Como discutido acima, a década de 1920 teria criado condições favoráveis para a expansão da produção de farinha em solo nacional, contudo, a oferta de trigo importada não somente não conseguia atender a demanda crescente da indústria nacional, como também, a desvalorização da moeda nacional impôs elevados custos aos produtores de farinha (FRAUSINO, 1995, p. 12-13).

Para buscar maior controle na oferta de farinha no país, o governo Vargas, por meio do Decreto nº 20.325, proibiu a importação de trigo por 18 meses, de maneira que o trigo importado chegaria por meio de um acordo por troca de café excedente, com duas firmas americanas. Em 1937, no intuito de estimular a produção nacional, o país passou a taxar as sacas de trigo importadas em 600 réis, entre outras medidas tomadas no período,⁹ mas o resultado foi limitado, conforme o gráfico 1 demonstra (SUZIGAN, 2000, p. 212).

⁹ Em maio de 1936, o governo reduziria a tarifa alfandegária incidente sobre o trigo importado e instituiria uma comissão para fixar a percentagem mínima do trigo nacional que deveria ser adicionada ao trigo estrangeiro. Em novembro do ano seguinte, um decreto-lei disporia sobre a utilização no país da farinha de trigo produzida nos trabalhos de panificação. Em 1938, o governo criaria o Serviço de Fiscalização do comércio de Farinhas e determinaria a obrigatoriedade de as empresas moageiras nacionais adquirirem e consumirem o trigo em grão produzido no país.

Gráfico 1 – Produção e importação de trigo no Brasil (ton., 1920-1987)



Fonte: Estatísticas históricas do Brasil: séries econômicas, demográficas e sociais de 1550 a 1988. 2. ed. rev. e atual. do v. 3 de Séries estatísticas retrospectivas.

Sem conseguir estimular suficientemente a oferta de trigo nacional, o mercado brasileiro continuaria nos anos seguintes sofrendo com as incertezas do cenário internacional. O prolongamento da Segunda Guerra, por exemplo, criaria dificuldades para a indústria moageira, especialmente por conta do abastecimento da matéria prima para o país.¹⁰ Em 1944, apesar de sua própria produção de trigo ter superado a do ano anterior, o Moinho Fluminense teve de importar 318.920 sacos de farinha para poder atender ao aumento da demanda de pão e massas, produtos cujo consumo havia se elevado em razão de servirem de sucedâneo dos gêneros que escassearam ou encareceram devido ao estado da guerra.

Ao mesmo tempo que a incerteza do mercado de trigo se colocava, por outro lado outras atividades, voltadas para o mercado interno, pareciam mostrar-se significativamente interessantes para novos investimentos. Vale lembrar que apesar da crise internacional, a economia brasileira teria se recuperado mais rapidamente do que outras economias centrais, tendo especial crescimento em setores que atendiam o mercado nacional (FURTADO, 1959, cap. 32). Nesse sentido, em

¹⁰ Em 1946 a dificuldade permanecia, com denúncia do *Estado de S. Paulo* sobre a crise que se abatia no país. *O Estado de S. Paulo*, 7 de fevereiro de 1946, p. 8.

março de 1930 a empresa daria início a uma nova modalidade de expansão de seus negócios, como por exemplo, no setor têxtil:

Ela passaria daí em diante a investir em outros empreendimentos econômicos, ligados ou não à moagem de trigo. O primeiro estabelecimento a contar com a participação acionária do Moinho Fluminense foi a Fábrica de Tecidos Tatuapé S.A. A escolha de uma indústria do ramo de tecidos deveu-se ao fato de o Moinho Fluminense necessitar garantir com maior segurança a provisão de sacaria de algodão para embalar seus produtos. A escolha recaiu sobre a Tatuapé em virtude de já vir a mesma abastecendo satisfatoriamente o Moinho Fluminense daquele produto (CMB, 2016, p. 29).

4. Moinho Fluminense e a constituição de um grupo econômico na economia brasileira

O cenário econômico do pós-Segunda Guerra Mundial seria significativamente positivo para a expansão da empresa, aproveitando-se do ambiente de aprofundamento dos processos de industrialização e urbanização do país. Cidades como São Paulo e Rio de Janeiro eram mercados consumidores significativamente populosos que demandavam crescentes quantidades de alimentos para o abastecimento regular de seus mercados consumidores. O contexto, portanto, abria novas oportunidades para diversas atividades manufatureiras.

Em 1949, as novas instalações do Moinho Central, estabelecido na cidade de São Paulo, seriam inauguradas com capacidade de moagem de 450 toneladas diárias de farinha. De forma a atender esse volume de produção foi instalado um silo, com capacidade de estocagem de 5.680 toneladas de trigo. Mas não seriam apenas os negócios da principal atividade da empresa que receberiam novos investimentos: em São Paulo, com o funcionamento do Moinho Central, anos depois, entrou em funcionamento uma fábrica de massas alimentícias (MOINHO B, 1927-1957, p. 30). Por outro lado, no Rio de Janeiro, ainda em 1949, o Moinho Fluminense daria início à fabricação de rações balanceadas, para gado e aves (CMB, 2016).

Em 1963 já se encontrava em atividade a Granja Experimental que a empresa havia instalado na rodovia Presidente Dutra, com o objetivo de realizar um melhor controle dos produtos da fábrica de rações balanceadas e de fazer testes biológicos. Em 1964, a fábrica de proteínas de peixe – estabelecida pelo Moinho Fluminense no porto de Rio Grande, no sul do país, visando o aproveitamento do pescado daquela região e a produção de matéria-prima destinada ao abastecimento da indústria de rações balanceadas, também já estava em funcionamento. Neste mesmo

ano a empresa instituiria, com a aprovação do Ministério da Agricultura, o “Prêmio Moinho Fluminense”, concedido em cinco ocasiões ao longo da década, iniciativa que tinha por finalidade estimular a realização de estudos sobre a triticultura nacional (CMB, 2016).

Em 1965, no conjunto industrial da empresa no Rio de Janeiro, seria instalada maquinaria para degerminação do milho, com o propósito não só de preparar a matéria-prima para as rações balanceadas, mas também de aproveitar economicamente essa fonte de óleo alimentício, fornecendo-a às indústrias especializadas. No mesmo ano, objetivando dinamizar os serviços de seu setor administrativo, a empresa introduziu um sistema eletrônico de processamento de dados, inédito no país. O setor triticultor ainda que se mantivesse como núcleo do grupo, passava a representar quanto muito uma relevante atividade entre tantas outras, especialmente do setor alimentício. O reconhecimento dessa nova diversificação da atuação da empresa foi formalizado em 1965, quando a assembleia geral extraordinária aprovou a mudança da razão social para “Moinho Fluminense S.A. Indústrias Gerais”, mais adequada ao vulto e variedade de seus investimentos, que se distribuíam por vários setores da economia (MOINHO B, 1927-1957, p. 31).

Assim, foi durante o período do governo militar que a feição da empresa como um grupo econômico tomou efetivamente sua forma. Conforme a literatura ressalta, uma das principais características dos grupos econômicos é a de formar uma holding, isto é, uma empresa central que mantém diversas empresas independentes, atuando em diferentes atividades. Em 1968 o Moinho Fluminense tinha um conjunto de indústrias no setor de alimentos, assim distribuídos: Moinho de trigo (Rio de Janeiro e Barra Mansa); Fábrica de rações balanceadas (Rio de Janeiro); Fábrica de massas alimentícias (São Paulo); Degerminação de milho (Rio de Janeiro) (M.F.R.A., 1968-1969, p. 2). Mas vale lembrar que sua atuação não estava limitada ao setor alimentício, atuando também nos setores de tintas e tecidos, siderúrgico, químico e em bancos e seguradoras (Tabela 5).

Tabela 5 – Moinho Fluminense. Faturamento e investimentos por setor (1968, em NCr\$; 1969, em Cr\$)

Itens/Anos	1968	1969
Faturamento	107.489.982	134.894.025
Indústria Tecidos	21.029.000	30.262.353
Indústria de Óleos e outros alimentos	18.024.000	21.242.188
Indústria siderúrgica e Produtos químicos	2.219.000	2.264.298
Indústria de tintas	867.000	866.689
Bancos e empresas de seguros	1.694.000	2.351.461

Fonte: Moinho Fluminense. R.A. 1968-1969, p. 5; 1969-1970, p. 3; 70/71, p. 3.

A mesma diversificação pode ser observada levando em conta as atuações de suas firmas coligadas. No caso da Samrig, seus documentos atestam que:

[...] a S.A. Moinhos Riograndenses (Samrig) é altamente especializada na produção de óleos comestíveis de soja, margarina e gorduras, bem como na fabricação de sabões e detergentes, além de comercializar farelo de soja. Participa na moagem de trigo, fabricação de rações balanceadas e de proteína isolada de soja (MOINHO SANTISTA, 1974; 1975).

Conforme a empresa alcançava novos setores, sua atuação foi se expandindo para outras regiões do país. Em 1967 e 1968, a política adotada pela empresa de investir no Nordeste se incrementou, não apenas pela aplicação de incentivos fiscais admitidos em lei, mas também pela subscrição voluntária de capital de novas indústrias que se instalavam na região (CMB, 2016). No que diz respeito à ocupação do território nacional, no início da década de 1970 o Moinho Fluminense contava com filiais em Belo Horizonte, Juiz de Fora, Petrópolis, Niterói e Campos. Tinha agências de vendas em Vitória, Três Rios, Campos e Além Paraíba e sua sede e escritório central estavam no Rio de Janeiro (M.F.R.A., 1970/71, p. 2).

O crescimento dos investimentos em suas novas plantas industriais e empresas filiais pode ser compreendido também por algumas mudanças da política econômica no governo militar. O novo regulamento sobre o mercado acionário impulsionaria a participação de novos agentes nas bolsas de valores e, ao que parece, o Moinho Fluminense seria beneficiado pela nova dinâmica. Em 1969, o aumento do quadro de acionistas permitiu ao Moinho Fluminense registrar-se como sociedade de capital aberto, levando a empresa para as Bolsas de Valores do Rio de Janeiro e de São Paulo, com expressivo aumento das operações no mercado acionário que passou de 2,3 para 766,6 milhões de ações em menos de duas décadas (Tabela 6).

Tabela 6 – Moinho Fluminense. Ações negociadas na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro e São Paulo (1968-1985)

Ano	1968/69	1969/70	1970/71	1971/72	82/83	1984/85
Ações	2.364.923	3.100.000	12.308.000	6.798.826	191.937.042	766.683.305

Fonte: elaboração própria a partir de Moinho Fluminense. R.A. 71/72, p. 12; 82/83, p. 3; 86/87, p. 4.

Assim, uma das ações das matrizes para constituir uma quantidade maior de coligadas e controladas era a aquisição do controle acionário de concorrentes no mesmo ramo de atuação. Em 1986, por exemplo, o Moinho Fluminense investiu a importância de Cz\$ 92,4 milhões na aquisição de 55% do controle acionário da Petybon S.A. Deste montante, 29,86% do investimento foi feito pelo próprio moinho e 25,14% através de uma de suas coligadas, o Moinho Recife S.A. (M.F.R.A. 1986/87, p. 3).

Os investimentos em coligadas eram permanentes, como pode-se observar pelo aumento de capital, em 1986, nas seguintes companhias: Vera Cruz Seguradora S.A. Cz\$ 129,4 milhões; S.A. Moinhos Rio Grandenses – Samrig Cz\$ 57,3 milhões; Proceda S.A. Serviços Administrativos Cz\$ 47,0 milhões (M.F.R.A. 1986/87, p. 3). Por fim, uma última característica dos grupos econômicos é seu vínculo com o mercado internacional. No Moinho Fluminense e suas coligadas, tal relação se efetivava via exportações. O grupo Toália S.A. Indústria Têxtil do Nordeste exportou US\$ 4,7 milhões em 1986, enquanto outra coligada, a SAMRIG, exportou US\$ 50,7 milhões em 1986 (M.F.R.A. 86/87, p. 6).

Na medida em que o Moinho Fluminense e suas coligadas foram reinvestindo seu capital, a dimensão das firmas do grupo Bunge foi aumentando, fazendo com que diversas disputassem lugar no *ranking* das maiores do país. Se tomarmos a lista das 100 maiores empresas de capital aberto, em 1988, “a Moinhos Santista era a 31^a, com valor de US\$ 162.861.888 e a Moinho Fluminense a 32^a, com valor de US\$ 161.454.182. Em termos comparativos, a Petrobras era a primeira com US\$ 1.372.258.256 e o Banco Mercantil o 100^o, com US\$ 31.057.446”¹¹. Nesse sentido, ao longo das três décadas posteriores ao final da Segunda Guerra Mundial, o Moinho Fluminense conseguiu se transformar de uma grande empresa do setor triticultor para alcançar a posição de um dos grandes

¹¹ Revista Bolsa (Março de 1988, n. 829): Valor de mercado das Empresas Abertas 31.01.1988.

grupos econômicos brasileiros, com a liderança em diversificados segmentos da economia nacional.

5. Bunge Brasil reestrutura-se e incorpora o Moinho Fluminense

Os grupos econômicos em economias periféricas caracterizam-se por estabelecer, a partir de uma matriz, diversas filiadas ou coligadas. No caso do Moinho Fluminense tratava-se, por sua vez, de uma das coligadas da Bunge Brasil que investia seu capital em diversas outras empresas filiais. O grupo chegava na década de 1980 com uma complexa rede de empresas coligadas e filiais. Em 1983, somente os investimentos do Moinho Fluminense em estabelecimentos coligados e controlados atingiram a importância de Cr\$ 66,1 bilhões. Na ocasião, eram quinze as empresas que contavam com a participação acionária do Moinho Fluminense (M.F.R.A. 71/72, p. 33).

Além de se dedicar à produção de farinhas e rações balanceadas, o Moinho Fluminense, em meados da década de 1970 estava associado a coligadas de seis setores, investindo em 15 coligadas, chegando a possuir mais de 80% do capital de algumas. Os seis setores eram: têxtil; margarina, óleos e gorduras vegetais; tintas e produtos químicos; administração e leasing; bancos e seguros; diversos, com destaque para o setor têxtil, que representava quase metade (48%) dos investimentos.

Outros grupos da Bunge seguiam essa mesma estratégia de diversificação, de constituição de seus próprios grupos econômicos. Nas décadas finais do século XX, a Bunge controlava grandes empresas tais como o Moinho Fluminense, a Samrig e a Santista Alimentos. A Samrig, em meados dos anos 1980 atuava em diversificados negócios, por meio de empresas coligadas, tais como: Alimonda S.A.; Amazônia S.A. Agrop. e Ind.; Cabedelo Industrial S.A.; Indústrias Reunidas Marilu S.A.; Lubecca S.A. Empreend. e Adm.; Maranhense S.A. Agrop. e Ind.; Natal Industrial S.A.; Petybon S.A.; Saebe S.A. Serv. de Adm. Empresa NE; Santista Ind. Têxtil do Nordeste S.A.; Santista Ind. Têxtil do Sudeste S.A.; Serrana S.A. Mineração; Tintas Coral do Nordeste S.A.; Toália S.A. Indústria Têxtil (M.F.R.A., 1986; 1987, p. 52). A Santista Alimentos, por sua vez, mantinha 22 plantas industriais, além de 20 filiais de vendas, implantadas em 12 Estados e atuando em 38 cidades (Tabela 7).

Tabela 7 – Santista Alimentos: plantas industriais e filiais de vendas no Brasil (1994)

Quantidade	Instalações	Localização
10	Moinhos de trigo	Natal (RN), Cabedelo (PB), Recife (PE), Rio de Janeiro (RJ) 2 unidades, Santo André (SP), Santos (SP), Ponta Grossa (PR), Joinville (SC), Porto Alegre (RS)
4	Fábricas de massas	Cabedelo (PB), Goiânia (GO), São José dos Campos (SP), Mauá (SP)
2	Fábricas de pães	Recife (PE), Rio de Janeiro (RJ)
2	Fábricas de rações	Joinville (SC), Porto Alegre (RS)
20	Filiais de vendas	Fortaleza (CE), Mossoró (RN), Caruaru (PE), Petrolina (PE), Salvador (BA), Belo Horizonte (MG), Uberaba (MG), São João do Meriti (RJ), São Paulo (SP)
11	Filiais de vendas	Nas unidades industriais

Fonte: elaboração própria a partir de Moinho Fluminense. Perfil, 1994, p. 15.

No final de 1991, todavia, o grupo Bunge resolveu iniciar uma reestruturação em nível internacional. Projeto coordenado pela Consultoria McKinsey, tinha os seguintes objetivos: tornar o grupo mais transparente, com a definição clara de seu *core business* e atingir competitividade internacional em todos seus setores de atividade. Era o fim da “era dos grupos econômicos”, que seriam reorganizados por atividades específicas. Esta reestruturação atingiu as 127 empresas que atuavam no Brasil (CALAIS, 2017). A completa reorganização societária, que incluiu a profissionalização dos administradores, permitiu cortes de custos e ganhos de produtividade. Os seguintes setores foram definidos como prioritários para o Brasil: alimentos, têxtil, tintas, cimento e fosfatados.

O Moinho Fluminense, neste processo de reestruturação (1991-1994), foi escolhido para ser sua empresa de alimentos. Resultado da fusão de suas atividades alimentícias com as do Moinho Santista, Moinho Recife e Sanbra, seu faturamento consolidado atingiu cerca de US\$ 1,0 bilhão. Possuía duas subsidiárias: a Santista Alimentos e a Sanbra. A Santista Alimentos representava 41% das vendas e produzia derivados de trigo: farinhas industriais e domésticas, pães, pré-mesclas para pães e massas. A Sanbra, 59% das vendas, produzia derivados de soja: margarinas, óleos enlatados e maioneses. O Moinho Fluminense direcionava 47% de suas vendas diretamente ao consumidor, nas prateleiras dos supermercados, sendo 36% matérias primas do setor de alimentos e somente 17% de commodities (óleo bruto

e farelo), um percentual menor do que a Sadia (19%) e menos da metade da Ceval (46%) (GARANTIA, 1994, p. 1). Após uma série de movimentações corporativas o Moinho Fluminense ficou com duas subsidiárias que dividiam seu *core business*: a Sanbra, que concentrava as atividades de soja e derivados; e a Santista Alimentos, que cuidava do segmento de trigo e derivados.

Esta reestruturação societária aconteceu ao longo de cerca de três anos. No final, o grupo Bunge Brasil foi dividido em três áreas de atuação: a) alimentos; b) tintas; c) têxtil/cimentos e fosfatados. A primeira fase transformou as companhias abertas em holding companhias puras: Moinho Fluminense, Moinho Recife e Moinho Santista, concentrando as atividades operacionais nas subsidiárias. A Sanbra, única holding de capital fechado, manteve as atividades operacionais (GARANTIA, 1994).

A segunda fase da reestruturação foi mais complexa e seguiu as seguintes etapas: i) o Moinho Recife foi cindido em duas partes: Alimentos e Têxtil; ii) o Moinho Recife deixou de existir, passando a sua parte de alimentos para o Moinho Fluminense e a parte têxtil para o Moinho Santista; iii) objetivando concentrar as atividades de alimentos e têxtil em empresas distintas, o Moinho Fluminense vendeu para o Moinho Santista sua participação na Tatuapé e comprou desta sua participação na Santista Alimentos; iv) paralelamente, a Sanbra foi cindida, destacando-se suas participações nas tintas Coral e na Samrig; v) a Samrig incorporou as ações da Sanbra e transferiu para esta suas atividades operacionais; vi) finalmente, o Moinho Fluminense incorporou a Samrig (GARANTIA, 1994).

Após a reestruturação, o Moinho Fluminense se tornou uma das maiores companhias de alimentos do Brasil, com vendas líquidas anuais consolidadas em torno de US\$ 1,0 bilhão. A reestruturação significou uma diminuição do capital das famílias Born e Hirsch no Moinho Fluminense. Em junho de 1994 a firma lançou 76,9 milhões de ações ordinárias, captando cerca de US\$ 100 milhões (US\$ 1,30 por ação), ficando com a seguinte composição acionária:

Tabela 8 – Moinho Fluminense. Acionistas antes e após reestruturação de 1994

Acionistas	Maio/94		Junho/94	
Bunge	189.038.255	82%	189.038.255	61%
Diversos/terceiros	41.831.405	18%	118.754.405	39%
Total	230.869.660	100%	307.792.660	100%

Fonte: Garantia (1994, p. 6).

No final da reestruturação todas as atividades com trigo e derivados da Bunge Brasil passaram para a Santista Alimentos, criada no início de 1993. A nova empresa controlava todos os moinhos do grupo, antes divididos entre o Moinho Santista, Moinho Fluminense e Moinho Recife, Moinho Joinville e Moinhos Riograndenses. Suas unidades industriais, junto com as das coligadas, se compunham de dez moinhos de trigo, três fábricas de massas, duas fábricas de pães, duas fábricas de rações e quatro fábricas de pré-mescla, com capacidade total de moagem de 6 mil toneladas/dia (GARANTIA, 1994). A Santista Alimentos era a maior do setor de trigo no Brasil, com participação de mercado de 21%, seguida da J. Macêdo, com 17% e Pena Branca, com 6%. O restante do mercado se dividia entre grupos menores, sem abrangência nacional (Tabela 9).

Tabela 9 – Santista Alimentos e mercado de moagem de trigo no Brasil, 1993

Moinhos	% do mercado	Vendas líquidas (volume)	Vendas líquidas (mil US\$)	Quantida de de moinhos	Capacid. Produção (mil t/a)	Ton/dia	Ton/dia por moinho
Santista Alimentos	21%	1.455	401	10	1.751	6.080	608
J. Macêdo	18%	1.244	209	9	1.500	5.208	578
Pena Branca	7%	463	105	6	620	2.152	359

Fonte: Garantia (1994, p. 9).

Em relação à capacidade instalada das nove plantas industriais da Santista Alimentos, chamam atenção três aspectos: a) sua capilaridade no território nacional, com plantas desde o Nordeste, passando pelo Sudeste e chegando ao Sul; b) a forte atuação na região sudeste, sobretudo entre Rio de Janeiro e São Paulo, maior mercado consumidor; c) o tamanho a que chegaram as diversas plantas industriais, cuja capacidade somada chegou a 1.751.000 ton./ano.

Tabela 10 – Santista Alimentos. Capacidade instalada em moagem de farinha, 1993 (em ton./ano)

Cidade	Estado	Capacidade
Natal	Rio Grande do Norte	73.000
João Pessoa	Paraíba	60.000
Recife	Pernambuco	366.000
Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	543.000
Santos	São Paulo	280.000
Santo André	São Paulo	24.000
Ponta Grossa	Paraná	165.000
Joinville	Santa Catarina	160.000
Porto Alegre	Rio Grande do Sul	80.000
Total		1.751.000

Fonte: Santista Alimentos. Citado por Garantia (1994, p. 10).

A reestruturação não teve muito efeito sobre o faturamento total, mas um forte impacto na redução da quantidade de operários e, consequentemente, no aumento do faturamento líquido de cada um. Em tempos da abertura econômica no Brasil, da crescente flexibilização da economia – com o avanço das reformas das relações de trabalho, da redução dos controles sobre os setores financeiros, no Brasil e no mundo –, a empresa buscava atender às pressões dos novos tempos.

Tabela 11 – Santista Alimentos: faturamento, empregados e produtividade por empregado (1989-1993)

Itens/anos	1989	1990	1991	1992	1993
Faturamento (US\$ milhões)	441	362	382	388	401
No de empregados	4.455	4.542	4.278	3.731	3.482
Faturamento líquido por empregado (em US\$)	99	80	89	104	115

Fonte: Santista Alimentos e Garantia (1994, p. 11).

6. Considerações finais

O Moinho Fluminense pode ser caracterizado como um típico grupo econômico que se formou ao longo do século XX, numa ‘economia periférica’. Começou atuando no setor de trigo e derivados e constituiu outras firmas coligadas e controladas que o levaram para setores tão diferentes como têxtil, tintas e produtos químicos. Além disso, ocupou o território nacional tanto com plantas industriais como implantando filiais de vendas. O grupo consolidou-se reinvestindo seu

próprio capital, diversificando atividades, lançando novos produtos e, inclusive, fazendo-se presente no cenário internacional via exportações.

A diversificação de produtos, uma das características dos grupos econômicos, aconteceu tanto no ramo de moinhos, com a produção de farinha e rações, como em outros. Através da coligada Samrig, por exemplo, produzia óleos comestíveis de soja, margarina, gorduras, sabões e detergentes, além de proteína de soja. Seguindo as experiências tratadas pela literatura, o Moinho Fluminense tornou-se grupo econômico ao diversificar seus negócios por meio da constituição de empresas coligadas que permitiram alcançar um significativo rol de atividades. Algumas coligadas constituíram-se, elas próprias em outros grupos econômicos e contribuíram para que a Sanbra, dentre elas, tivesse diversas firmas ocupando os primeiros lugares no *market share* de vários produtos.

Outra característica que reforça a ideia da Moinho Fluminense como grupo econômico diz respeito à ocupação do território nacional. Neste caso, a empresa matriz chegou a constituir 10 moinhos de trigo em 10 cidades de seis Estados; quatro fábricas de massas em quatro cidades de três Estados; duas fábricas de pães, uma no Nordeste e outra no Sudeste; duas fábricas de rações em dois Estados do Sul; 20 filiais de vendas em nove cidades de sete Estados. Em outros setores, as coligadas do Moinho Fluminense, por sua vez, ocuparam lugar de destaque entre as maiores companhias brasileiras. Em 1988 o Moinho Santista era a 31^a e o Moinho Fluminense a 32^a na lista das 100 maiores empresas de capital aberto. Por fim, o investimento em suas 15 coligadas levou o Moinho Fluminense a atuar nos setores têxtil, margarina, óleos e gorduras vegetais, tintas e produtos químicos, administração e leasing, além de bancos e seguros. No início da década de 1990, a firma era líder em quatro setores: misturas para massas e pão, proteínas, lecitinas, gorduras industriais; vice-líder em dois: margarinas e algodão; terceiro, quarto e quinto lugar, respectivamente, em maioneses, sobremesas e óleos enlatados.

Mas, ao que parece, a “era dos grupos econômicos” deixava de ser a experiência dominante dos grupos da Bunge Brasil nos anos 1990. Após a reestruturação da empresa, em 1994, quando o Moinho Santista ficou responsável pelo setor alimentos da Bunge, ao reduzir os setores de atuação, a empresa pode concentrar-se em algumas poucas atividades. Tornou-se, assim, líder em moagem de trigo, farinhas domésticas, farinhas industriais, pré-mescla para panificadoras; vice-líder em massas e, líder regional no Rio de Janeiro e Nordeste em pães

industriais. A década final do século XX, portanto, marcaria a reversão da estrutura empresarial, da atuação diversificada, para a priorização das atividades nos setores de alimentos, originais da empresa. Essa mudança da estratégia da empresa ilustra uma mudança da própria dinâmica da economia, que impôs limites para a sobrevivência dos grupos econômicos, num contexto de transformação da economia globalizada. A transição para o século XXI, portanto, mostrou o retorno das empresas para os setores os *core business*, quando as teorias de grupo econômicos, das empresas estudadas por Alfred Chandler Jr., já não davam mais conta de explicar a realidade dos grandes negócios na periferia.

Referências

Documentos primários (consultados no Centro de Memória Bunge, São Paulo-SP)

GAZETA DE NOTÍCIAS. A VIDA Industrial. Moinho Fluminense. Gazeta de Notícias, em 26 de janeiro de 1897.

AUTORIZAÇÃO. Autorização solicitada à Câmara Municipal do Rio de Janeiro pelo Moinho Fluminense, em 1889, para a realização de obras de extensão do molhe utilizado pela empresa, 1889.

CALAIS, C. Entrevista da Diretora Executiva da Fundação Bunge à Armando Dalla Costa, jul. 2017.

CONTRATO. Contrato da Sociedade Comanditária Denominada. Moinho Fluminense. Sob a razão social de “Gianelli & Cia.”, firmado em 17 de fevereiro de 1887.

CONTRATO SOCIAL. Contrato social celebrado entre Carlos Gianelli e Francisco de P. Mayrink. Rio de Janeiro, 1887.

ESCRITURA. Escritura de quitação de hipoteca, de 18 de março de 1890, sendo outorgantes Benjamin W. Moss e Arthur Moss e Cia. E outorgada a sociedade anônima por ações Moinho Fluminense, 1890.

ESCRITURA. Escritura de venda e subsequente hipoteca ao Moinho Fluminense das propriedades de número 170 e 172 da rua da Saúde, de 19 de setembro de 1887.

ESTATUTOS. Estatutos da Sociedade Anônima Moinho Fluminense, de 14 de outubro de 1889.

AAGE. ATA da Assembleia Geral Extraordinária da Sociedade Anonyma Moinho Fluminense, em 28 de maio de 1914.

DECRETO. Decreto n. 9.776 de 25 de Agosto de 1887. Autoriza a funcionar a Sociedade em Commandita por acções Moinho Fluminense, 10 p. Assinado pela Princeza Imperial Regente.

ESTATUTOS. Estatutos da “Sociedade Anonyma Moinho Fluminense”. Rio de Janeiro, 28 de maio de 1914.

GARANTIA. Banco de Investimentos Garantia S.A. Moinho Fluminense. Relatório de empresa. Reestruturação cria gigante de alimentos com grande potencial. 13 de junho de 1994, 30p.

LIVRO. Livro de presença do Conselho Deliberativo da Associação Beneficente dos Empregados do Moinho Fluminense S.A. São Paulo: Centro de Memória Bunge, 21 de dezembro de 1961.

Moinho B. (1927-1957). Maquinismo. Moinho Fluminense S.A.

Moinho Fluminense S.A. Acionistas. Rio de Janeiro, 19/3/29.

Moinho Fluminense S.A. Documento da Diretoria. Rio de Janeiro, 1889 a 1959.

Moinho Fluminense S.A. Maquinismo do Moinho 1887-1959.

Moinho Fluminense S.A. Moinho B. Maquinismo. 1927/1957.

Moinho Fluminense S.A. Indústrias Gerais. Relatório Anual. 1968; 1969-1970; 1970/71; 71/72; 73/74; 74/75; 75/76; 76/77; 77/78; 78/79; 82/83; 83/84; 84/85; 85/86.

M.F.R.A. Moinho Fluminense S.A. Indústrias Gerais. 1887. 100 ANOS.1987. Relatório da Administração. 1986/87; 1988.

MOINHO. Moinho Fluminense S.A. Indústrias Gerais. Perfil. Junho/1994.

O MOAGEIRO. Publicação interna do Moinho Fluminense S.A. Indústrias Gerais. Ano XI, n. 127, Maio/Junho/86 (consulta a diversos números).

REVISTA. Revista Bolsa (Março de 1988, n. 829): Valor de mercado das Empresas Abertas 31.01.1988.

Outras referências

ALZONA, G. Logiques d'implantation sectorielle des groupes de sociétés: une comparaison Italie-France. *Revue d'Economie Industrielle*, v. 47, p. 151-64, 1989.

BARBERO, M. I. Los grupos económicos en la Argentina en una perspectiva de largo plazo (siglos XIX y XX). In: JONES, G.; LLUCH, A. *El Impacto Histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*. Buenos Aires: Temas, 2011.

BARBERO, M. I. Business groups during the Export-led growth period (1870-1914). In: TORTELLA, G.; QUIROGA, G. *Entrepreneurship and growth: an international historical perspective*. London: Palgrave Macmillan, 2013.

BARBERO, M. I.; LLUCH, A. El capitalismo familiar en Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo. In: PÉREZ, P.; LLUCH, A. *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España*. Bilbao: Fundación BBVA, 2015.

BARBOSA, J. B. *A cadeia produtiva de trigo no Brasil e em Minas Gerais: políticas públicas, avanços e desafios*. 2010. Tese (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2010.

BELINI, C. El Grupo Bunge y la política económica del primer peronismo, 1943-1952. *Latin American Research Review*, v. 41, n. 1, p. 27-50, 2006.

BORN, J. *President, Bomagra S.A.* Interviewed by Andrea Lluch, Research Fellow, Harvard Business School. Buenos Aires: Argentina, 2008.

BULGARELLI, W. *Manual das sociedades anônimas*. São Paulo: Atlas, 2001.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CHANG, S.; CHOI, U. Strategy, structure and performance of Korean business groups: a transactions cost approach. *The Journal of Industrial Economics*, v. 37, n. 2, p. 141-58, dec. 1988.

CMB. *Cem anos de história do moinho fluminense*. São Paulo: Centro de Memória Bunge, 2016, 36p.

CMB. *Histórico do moinho fluminense*. São Paulo: Centro de Memória Bunge, 2017, 15p.

DALLA COSTA, A.; SILVA, G. P. Bunge and his first fiftieth anniversary in Brazil (1905-1955): the construction of an economic group. *Economic History Research*, v. 14, n. 3, p. 199-209, oct. 2018.

FAUSTO, B.; DEVOTO, F. *Brasil e Argentina: um ensaio de história comparada (1850-2002)*. Sao Paulo: Editora 34, 2004.

FRANCO, E. A. La Bunge & Born: un conglomerado multinacional. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, UNSM, Buenos Aires, [S.d.].

FRAUSINO, C.C.M. *Mudanças institucionais e a indústria do trigo (1987-1993)*. 1995. Tese (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1995.

FRANCO, E. A. La Bunge & Born: un conglomerado multinacional. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, Lima, 1997.

FRUIN, W. M. Business groups and interfirm networks. In: JONES, G. and ZEITLIN, Z. *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford: Oxford University Press, 2008.

FURTADO, C. *Formação Econômica do Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Cia. Nacional, 1959.

GONÇALVES, R. Grupos econômicos: uma análise conceitual e teórica. *Revista Brasileira de Economia*, v. 45, n. 4, p. 491-518, 1991.

GRANOVETTER, M. Coase revisited: business groups in the modern economy. *Industrial and Corporate Change*, v. 4, n. 1, p. 93-130, 1995.

GREEN, R.; LAURENT, C. *El poder de Bunge & Born*. Buenos Aires: Nueva Información. Edição original: *Bunge & Born. Puissance et secret dans l'agroalimentaire*. Paris: Edition Publisud, 1985.

IACQUEMIN, A. La dynamique du groupe d'entreprises: une perspective de droit économique. *Revue d'Economie Industrielle*, v. 47, p. 6-13, 1989.

JACOBSEN, L. A. *Trigo*. v. 32. Passo Fundo: EMATER, 2003. (Série Realidade Rural).

KHANNA, T.; YAFEH, Y. Business groups in emerging markets: paragons or parasites? *Journal of Economic Literature*, v. 45, n. 2, p. 331-372, 2007.

LEFF, N. Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: the economic groups. *Economic Development and Cultural Change*, v. 27, p. 661-75, jul. 1978.

LEVY, Maria Bárbara. *A indústria do Rio de Janeiro através de suas sociedades anônimas*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1994.

MONTMORILLON, B. de. Les groupes industriels. Analyse structurelle et stratégique. *Economica*, Paris, 1986.

MORGAN, D. *Los traficantes de granos. La historia secreta del pulpo mundial de los cereales: Cargill, Bunge, André, Continental y Louis Dreyfus*. 2. ed. Buenos Aires: Editorial Abril, 1979.

O'DONNELL, M. *Born. Montoneros*. 9 meses en las entrañas de Montoneros. 60 millones que corrompieron la política. 40 años del secuestro más caro de la historia. Buenos Aires: Sudamericana, 2015.

PEROSA, B. B. *Novos mecanismos de coordenação no mercado do trigo brasileiro no período de 1990/2005*. 2007. Tese (Mestrado em Ciências Exatas e da Terra) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.

QUEIROZ, M. V. de. Introdução à análise estrutural dos grupos econômicos. *Revista do Instituto de Ciências Sociais*, v. 2, n. 1, p. 43-77, 1965.

RAMALHO JUNIOR, A. *Complexo agroindustrial, grupos de interesses e políticas públicas: o caso do trigo no Brasil*. 1994. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1994.

ROCHA, I. P. *Imigração internacional em São Paulo: retorno e reemigração, 1890-1920*. 2007. Tese (Mestrado em História Econômica). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

ROCHA, M. A. *Grupos econômicos e capital financeiro: história recente do grande capital brasileiro*. 2013. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2013.

SCHWARCZ, L. M. População e sociedade. *In: SCHWARCZ, L. M. A abertura para o mundo: 1889-1930*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

SILVA, G. P.; DALLA COSTA, A. J. A Bunge e sua instalação no mercado brasileiro (1818-1905): as estratégias de um grupo econômico no capitalismo monopolista. *História e-história*, v. 1, p. 1-25, 2014.

SILVA, V. M. A regulação da indústria de moagem de trigo no Brasil. *Revista de Economia Política*, v. 11, n. 4 (33), 1991.

SCHVARZER, J. *Bunge & Born*. Crecimiento y diversificación de un grupo económico. Buenos Aires: Latinoamericano, 1989.

SUZIGAN, W. *Indústria brasileira*. São Paulo: Hucitec, 2000.