

**SILVANE ALMEIDA**

**A CONTRIBUIÇÃO DO EMPRESÁRIO FRANCESCO MATARAZZO PARA O  
DESENVOLVIMENTO DAS INDÚSTRIAS REUNIDAS FÁBRICAS MATARAZZO**

**Monografia apresentada para a  
conclusão do Curso de Ciências  
Econômicas, do Setor de Ciências  
 Sociais Aplicadas da Universidade  
Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Mello Garcias**

**CURITIBA  
2008**

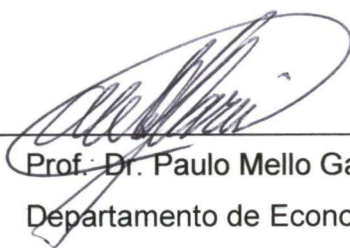
## TERMO DE APROVAÇÃO

SILVANE ALMEIDA

### A CONTRIBUIÇÃO DO EMPRESÁRIO FRANCESCO MATARAZZO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS INDÚSTRIAS REUNIDAS FÁBRICAS MATARAZZO

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, Departamento de Economia, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:



Prof. Dr. Paulo Mello Garcias  
Departamento de Economia, UFPR

Examinadora:



Prof.ª Ana Lucia Jansen de Mello de Santana  
Departamento de Economia, UFPR

xaminador:



Prof. Adilson Antônio Volpi  
Departamento de Economia, UFPR

Curitiba, 03 de novembro de 2008.

A meus filhos Marcello, Camilla e Gustavo os quais sempre me incentivaram a alcançar minhas metas, ao Nivaldo que sempre me apoiou cuidando daqueles que são meus tesouros e em especial aos meus pais que me deram a vida e orientaram meus passos nesta jornada.

Muito Obrigada

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus que está conosco a todos os momentos e sem ele nada seria possível.

A minha família, pelo carinho e companheirismo dispensados, onde me apoiaram em todos os momentos de minha vida.

Ao professor Dr. Paulo Mello Garcias pelos seus ensinamentos e suas orientações regados de paciência e dedicação que foram imprescindíveis para a conclusão desta monografia.

Aos meus amigos de graduação que contribuíram direta ou indiretamente não apenas para a realização deste trabalho, mas também ao longo do curso.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>2</b>
2.1GERAL.....	2
2.2 ESPECÍFICO.....	2
<b>3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>3</b>
<b>4 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>4</b>
4.1 TEORIA DA FIRMA E TEORIA DE SCHUMPETER.....	4
4.1.1 Teoria da Firma.....	4
4.1.1.1 Estratégia de Crescimento.....	5
4.1.1.1.1 Estratégia de Diversificação.....	6
4.1.1.1.2 Integração Vertical.....	7
4.1.2 Teoria de Schumpeter.....	8
4.1.2.1Processo de Destruição Criativa.....	8
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>10</b>
<b>6 CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>12</b>
6.1 CONTEXTO INDUSTRIAL.....	12
6.2 O FUNDADOR FRANCESCO MATARAZZO.....	14
6.3 DESENVOLVIMENTO.....	15
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>31</b>
O ENCILHAMENTO.....	31
CIESP.....	34

## INTRODUÇÃO

Através da Teoria de Schumpeter e da Teoria de Penrose, será analisado o papel do empresário no contexto geral da empresa e algumas estratégias utilizadas nas firmas pelos empresários inovadores. Essas teorias serão utilizadas para analisar o papel do empresário Francesco Matarazzo nas indústrias Matarazzo.

Francesco Matarazzo, o patriarca da família Matarazzo, era um imigrante italiano, que iniciou seu empreendimento no Brasil como um pequeno comerciante na cidade de Sorocaba-SP. Depois de dezenove anos de sua chegada (1881), o qual dedicou também ao comércio de importação, Matarazzo se torna empresário industrial na cidade de São Paulo-SP, aonde virá a tornar suas empresas no maior conglomerado de indústrias da América Latina e um dos maiores do mundo. O presente estudo propõe-se a analisar a atuação do empresário, fundador das Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo (IRFM), no início da industrialização no Brasil e sua contribuição como empresário inovador, como importante agente para o desenvolvimento das IRFM.

Para que haja um bom entendimento das estratégias deste empresário, será feito uma abordagem ao período de início da industrialização no Brasil para entender as decisões tomadas por Matarazzo, e como este direcionou suas estratégias para o crescimento das IRFM. Segundo DEAN (1971), "o desenvolvimento da industrialização foi provocado, em grande parte, pelo colapso gradativo da atividade cafeeira. A economia do café não apenas criou um mercado para a produção industrial, como custeou parte das despesas necessárias para o desenvolvimento de uma manufatura nacional".

## 2 OBJETIVOS

O objetivo desta pesquisa é analisar a trajetória do empresário Francesco Matarazzo, fundador das Indústrias Reunidas Fábrica Matarazzo (IRFM), no início da industrialização no Brasil e sua contribuição como empresário inovador, mostrando sua participação dentro das empresas.

### 2.1 GERAL

Averiguar a atuação do empresário Francesco Matarazzo, fundador das Indústrias Reunidas Fábrica Matarazzo (IRFM), no início da industrialização no Brasil e sua contribuição como empresário inovador para as IRFM.

### 2.2 ESPECÍFICOS

Fazer uma revisão sobre a Teoria de Schumpeter e a Teoria do Crescimento da firma de Penrose, como referência para o estudo da trajetória empresarial de Francesco Matarazzo.

Mostrar uma visão do contexto industrial no Brasil no período referente ao fim do império e início da República, período em que Francesco Matarazzo começa e se desenvolve como empresário.

Analisar as estratégias utilizadas por Francesco Matarazzo para ampliar as Indústrias Matarazzo.

### 3 JUSTIFICATIVA

Uma empresa, não é somente o sonho para os empreendedores, ela contribui para a economia através da geração de emprego e renda, cumprindo assim sua função social. Desta forma, as IRFM, cumpriram por muito tempo seu papel social para com a sociedade brasileira. O início das IRFM se deram através de seu fundador Francesco Matarazzo, um empresário inovador, empreendedor e a frente de seu tempo. Estudar este empresário, que se desenvolveu no Brasil (chegada 1881 a 1937), no período de transição do Império para República e na transição do sistema escravista para o assalariado, é importante para entender o comportamento e as ações tomadas por ele, levando em consideração o ambiente da época e as condições comerciais do Brasil. Com esta análise espera-se contribuir para que outros empreendedores conheçam o início da industrialização no Brasil através de um dos pioneiros na indústria nacional e para que através desta análise possam também desenvolver e aperfeiçoar suas práticas empresariais procurando sempre o novo, como Matarazzo. Este estudo foi baseado principalmente no livro “Matarazzo” de Costa Couto, trilhando o caminho da evolução do empresário Matarazzo e baseado em duas teorias para explicar o comportamento e as técnicas desse empresário. De acordo com essas teorias, é possível visualizar a importância do empresários por trás das estratégias seguidas pelo mesmo. A primeira teoria é de Schumpeter que serve para qualificar a posição do empresário Matarazzo como aquele agente que revoluciona o sistema, que procura o novo, usa da tecnologia e do crédito. Mantém um olho na produção e outro no mercado, sempre procurando novos caminhos para uma produção mais eficiente e menos cara. A segunda teoria é a da firma de Penrose, onde se procura mostrar as estratégias usadas por este empresário para alcançar seus objetivos de crescimento das IRFM.



## 4 REVISÃO TEÓRICA

O presente estudo utiliza como referencial teórico a teoria de Schumpeter, que analisa o empresário inovador no contexto geral da empresa, juntamente com a teoria de Penrose para investigar as estratégias utilizadas pelo empresário inovador.

### 4.1 TEORIA DA FIRMA E TEORIA DE SCHUMPETER

#### 4.1.1 Teoria da Firma

Ao se referir ao processo de desenvolvimento SCHUMPETER (1984, p. 45) esclarece que o mesmo é um fenômeno distinto e não observado no fluxo circular e, portanto, na trajetória de equilíbrio do sistema. Nesse sentido, o autor caracteriza o desenvolvimento como uma perturbação que altera e desloca de modo permanente, o estado de equilíbrio existente anteriormente, em suas palavras: “é uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo”. Partindo deste princípio, a função do empresário está ligada ao benefício esperado pela empresa no papel do empreendedor.

Para SCHUMPETER (1984) “o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa”. É o impulso fundamental que cria novos produtos, novos mercados. É o agente transformador da economia que assume os riscos dos investimentos, sobrepõe-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros para inovar ampliando cada vez mais o horizonte da empresa.

Segundo PENROSE (2006, p. 37), as firmas que possuem administradores com experiência, estão habituadas a contar com recursos que definem os serviços produtivos<sup>1</sup> que sua administração é capaz de proporcionar. “Na medida em que uma administração procura aproveitar da melhor maneira possível os recursos disponíveis, tenderá a ocorrer um dinâmico processo interativo, que estimula um contínuo crescimento da firma”.

---

<sup>1</sup> Serviço produtivo – “oportunidades produtivas, que compreendem todas as possibilidades produtivas vislumbrando como aproveitáveis por seus empresários”. (PENROSE, 2006, p. 72)

Para a autora (2006, p. 79), “a incapacidade de uma firma crescer tem sido com frequência incorretamente vinculada às condições da demanda em vez de serem atribuídas às limitações dos recursos empresariais disponíveis na firma”. Desta forma a autora ressalta a importância do empresário na utilização dos recursos disponíveis.

#### 4.1.1.1 Estratégias de Crescimento

A procura de novas oportunidades de crescimento da produção e da ampliação do mercado impulsiona as grandes empresas na adoção de novas técnicas e estratégias que visam à limitação da concorrência. Segundo PENROSE (1962, citada por TACHIZAWA, 2000), “mudanças ambientais exigem das organizações capacidade de se ajustar, de se adaptar. A luta pela sobrevivência exige eficiência, o que significa especialização. Quanto mais especializada for uma organização, menos adaptável será. E, para a sobrevivência essas duas qualidades são necessárias”.

Conforme KUPFER (2002, p. 307), “a diversificação é uma alternativa extremamente interessante para viabilizar o crescimento da empresa, na medida em que lhe permite superar os limites de seus mercados correntes, ao mesmo tempo em que possibilita, através da gestão do conjunto de diversas atividades, ampliar o “potencial de acumulação” que influencia a dinâmica do crescimento empresarial”.

As estratégias de crescimento não são só importantes como dimensões de crescimento, mas também como dimensões da estrutura do mercado, que em certos casos podem ser importantes para se entender o comportamento das firmas e o desempenho do mercado. Quando uma firma sente que sua capacidade de crescimento está limitada, pelo mercado ou pelo produto, ela terá um incentivo à diversificação. Abrindo assim a possibilidade para a expansão da firma.

Para PENROSE (2006, p. 220), “o desejo das firmas de se diversificarem precede a percepção de quaisquer oportunidades para tanto, com seus problemas se resumindo ao encontro de produtos adequados para o propósito em vista”. A autora espera que as firmas bem estabelecidas, possuidoras de eficientes recursos administrativos, tenham como palavra de ordem a diversificação, porque esta lhes trará

aumento nos lucros a um ritmo mais rápido dos que os já obtidos pelos seus atuais produtos.

#### 4.1.1.1.1 Estratégias de Diversificação

Para PENROSE (2006, p. 223), diversificação é uma política adotada pelas empresas, adequada para uma firma em crescimento. “É um meio de proporcionar uma espécie de seguro contra riscos e incertezas não-seguráveis que possam afetar negativamente a demanda de produtos individuais”.

Segundo a autora (2006, p. 175), “uma firma diversifica suas atividades produtivas toda vez que, sem abandonar inteiramente suas antigas linhas de produtos, ela enceta a produção de novos, incluindo os produtos intermediários suficientemente diferentes de outros produtos da sua lavra para envolver alguma diferença em seus programas de produção e distribuição”.

Segundo TACHIZAWA e RESENDE (2000):

Denomina-se diversificação de produtos e mercado, ou simplesmente diversificação, quando uma empresa investe pesado e lança novos produtos destinados a novos mercados nos quais a base tecnológica ou a base comercial seja diferente a que a empresa tem hoje. Sendo assim, consideramos diversificação a estratégia de crescimento que é adotada quando a empresa passa a atuar em outras áreas de especialização.

Para KUPFER (2002, p. 320), “a diversificação proporciona uma série de benefícios que permite acelerar o ritmo de acumulação e crescimento da empresa”.

Tão importante quanto o desenvolvimento de formas organizacionais de integração é o desenvolvimento de estratégias de diversificação como uma das principais características das formas de crescimento das empresas que possibilita a geração de novos produtos e a conquista de novos mercados. Para PINDICK/RUBINFELD (2002, p. 159), “o termo “Nunca coloque os ovos em uma única cesta” é a clara evidência de que ignorar esse conselho vem a ser desnecessariamente arriscado. Em vez disso, sempre é possível reduzir o risco por meio de diversificação,

que consiste em alocar os recursos a uma ampla gama de opções que envolvem o mercado”.

#### 4.1.1.1.2 Integração Vertical

Integração vertical é uma forma especial de integração, onde a firma produz produtos intermediários, utilizados para seu próprio uso. PORTER (1986, p. 27), define a integração vertical como: “a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos, tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa”.

A integração vertical também tem um papel preponderante no crescimento da empresa, sendo caracterizada como uma forma especial de diversificação. Esta integração envolve um aumento no número de produtos intermediários produzidos pela firma para seu próprio uso, permitindo, assim, a substituição dos insumos comprados de outras empresas por produção própria, integrando-se para trás ou para frente na cadeia de produção-distribuição-consumo. Evitando ou reduzindo os riscos sobre uma parte da produção ( KRUGMAN/OBSTFELD, 2002, p. 129).

Uma firma integra-se “para frente” quando gera novos produtos (incluindo serviços de distribuição) e “para trás” quando produz itens que comprava de terceiros. Como destaca KRUGMAN/ OBSTFELD (2002, p. 129), “se uma firma produz um bem utilizado como insumo por outra firma, muitos problemas podem surgir, como: firmas monopolistas podem entrar em conflito de preços e também pode haver problemas de coordenação, caso a demanda ou oferta seja incerta”.

Os motivos para a adoção destes comportamentos estão associados a questões técnicas e econômicas. Uma questão fundamental é a eliminação dos custos desnecessários de mercado e transações, como por exemplo, custos de barganhar preços e despesas promocionais ou de publicidade.

Nesta ótica, a adoção da integração vertical elimina também custos associados a despesas físicas e financeiras de estocar insumos, além de diminuir os riscos vinculados à manutenção de estoques.

#### 4.1.2 TEORIA DE SCHUMPETER

Segundo COUTO (2004b, p. 138), o empresário schumpeteriano é aquele empreendedor dinâmico, audacioso, promotor de mudanças tecnológicas e outras. Que Obtém avanços que fazem a economia evoluir, colaborando para o crescimento da taxa de investimento e o crescimento real. “Para ele, as inovações compreendem cinco categorias de fatores: fabricação de novo bem, introdução de novo processo de produção, abertura de novo mercado, conquista de novas fontes de matérias-primas e adoção de novo tipo de organização econômica”.

Para PENROSE (2006, p. 75), a decisão de expansão da firma é de responsabilidade do empresário. Onde uma firma pode manter suas atividades correntes, sem se preocupar em assumir riscos e expandir suas atividades para obter lucros ou despende esforços para estratégias que favoreçam o crescimento da firma. Surge então neste momento o papel do empresário empreendedor, que Penrose caracteriza como um “espírito de empresa” aquele que contribui para o crescimento da firma.

##### 4.1.2.1 Processo de Destruição Criativa

Segundo SCHUMPETER (1984, p. 114), “passa haver um processo de mutação industrial - que revoluciona<sup>2</sup> a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos. Esse processo de Destruição Criativa é o fato essencial acerca do capitalismo. É nisso que se consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas”.

---

<sup>2</sup>“Essas revoluções não são estritamente incessantes; ocorrem em surtos distintos, separados uns dos outros por períodos de relativa calma. O processo como um todo, entretanto, funciona incessantemente, no sentido de que sempre existe ou revolução ou absorção dos resultados da revolução, o que, em conjunto, forma aquilo que se conhece como ciclos de negócios”. Com isso, a organização da produção, a combinação de novos insumos e a busca constante por novos produtos, passaram a ser fundamentais para geração de desenvolvimento econômico. (SCHUMPETER, 1984)

Para SCHUMPETER (1984, p. 114), “a concorrência através de novas mercadorias, novas fontes de oferta, novos tipos de organização (controle em larga escala), são concorrências que comanda uma vantagem decisiva de custo ou qualidade e que atingem não a fímbria dos lucros e das produções das firmas existentes, mas suas fundações e suas próprias vidas destruindo o velho e dando lugar ao novo”.

Na formulação de Shumpeter, o empresário inovador é o empreendedor que perturba e desorganiza, sua tarefa é a “destruição criativa”. Partindo deste ponto de vista, o empresário inovador é fundamental para o desenvolvimento da firma, criando novos negócios e oportunidades para o desenvolvimento da empresa.

## 5 METODOLOGIA

Capítulo II – Este capítulo trará revisão teórica, na qual esta monografia se embasa para analisar a figura do empresário Francesco Matarazzo como empresário inovador. Para esta análise será utilizada a teoria de Schumpeter que mostra o empresário inovador no contexto geral da empresa e a teoria de Penrose para mostrar algumas estratégias deste empresário e sua importância para a ampliação das Indústrias Matarazzo.

Os capítulos III, IV e V trarão a contextualização desta monografia. Onde será abordado o início da indústria no Brasil, com seus aspectos políticos e econômicos, importante para entender a importância das estratégias seguidas por Matarazzo. Segue com um relato da trajetória do empresário onde procura-se evidenciar como se deu o início de suas atividades no Brasil e como suas atividades empresárias se desenvolveram ao longo do tempo. Tão importante quanto falar do período histórico e da trajetória deste empresário, é de fundamental importância falar sobre suas estratégias, pois é embasada nelas que é elaborada a análise da relação entre as teorias aqui utilizadas e as estratégias tomadas por Matarazzo.

Capítulo III – Este capítulo dá uma visão parcial de como era o contexto industrial da época, que foi de muita importância para o desenvolvimento industrial no Brasil. Mostra que a industrialização se acelera com a chegada da República e que neste período o Brasil era um terreno aberto e fértil para o crescimento. Esta análise se baseia em HARDMAN, CELSO FURTADO, COSTA COUTO e DEAN.

Capítulo IV – Este capítulo mostra a trajetória do fundador das Indústrias Matarazzo, Francesco Matarazzo, do início de suas atividades no Brasil até tornar-se o grande empresário, que controlava um amplo complexo de empresas sólidas e rentáveis. Cita também como este agia, sua visão estratégica de futuro. Era um criador, com capital, visão de negócios, criatividade, disposição de trabalho e de correr riscos. Para esta análise será utilizada a teoria de Schumpeter e a Teoria de Penrose.

Capítulo V - Este capítulo será destinado a análise das estratégias mais utilizadas por Francesco Matarazzo e mostrá-lo como um empresário inovador, não somente no contexto geral da empresa, mas como um agente que realmente fez a diferença para a

ampliação das indústrias Matarazzo e tornar estas o maior complexo industrial da América Latina.



## 6 CONTEXTUALIZAÇÃO

Para uma melhor articulação da proposta de trabalho, o problema será dividido em três partes. A primeira mostra o contexto industrial no período em que foram fundadas as IRFM (Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo), para uma melhor visão da influência desse contexto na trajetória do empresário.

A segunda parte faz um relato sobre o fundador das IRFM, Francesco Matarazzo.

A terceira parte trata do desenvolvimento das principais estratégias tomadas pelo criador das IRFM, mostrando como este desenvolveu suas estratégias em cima das oportunidades geradas pelo momento histórico em que passava o Brasil e pelas circunstâncias vislumbradas por ele. Mostra também a visão deste empreendedor que em determinado momento criou e em muitos outros momentos inovou para ampliar a área de atuação das indústrias Matarazzo.

### 6.1 CONTEXTO INDUSTRIAL

Este contexto nos dará uma visão de como o período de início das indústrias no Brasil foi importante para o desenvolvimento das indústrias Matarazzo e, para a formulação de algumas das estratégias de Francesco Matarazzo.

O processo de industrialização brasileiro começou no início do século XIX, “através de pequenos estabelecimentos de vida efêmera, os quais começaram a crescer em número e importância, especialmente entre 1885-1895. Nesse período o Brasil se integrava ao mundo por meio do capital financeiro internacional e de um processo incompleto de industrialização” (HARDMAN, FOOT & LEONARD, 1982, p. 21). A economia no Brasil, no período colonial era voltada para a agro exportação, em especial para a exportação do café. A importância do setor manufatureiro era bastante limitada.

A industrialização tem maior desempenho no começo da República, “incentivada por ambiente otimista, em meio a veloz expansão da base monetária.

Inflação galopante, primeira desvalorização do mil-réis. Muito dinheiro em circulação, muita ilusão, muita esperteza, muita quebradeira de tocaia no futuro próximo, a partir de 1891". (COUTO, 2004a, p. 218)

O Brasil era um terreno aberto e fértil neste período, pois não havia concorrência significativa para o comércio. Um bom momento para o crescimento de novas indústrias. "Tudo o que se implantava tinha caráter pioneiro preenchendo uma lacuna. Era a ocupação do vazio econômico industrial. Europeus e norte-americanos tinham dificuldades de investir e atuar no Brasil devido a muitos problemas e restrições, como as grandes distâncias, o transporte demorado e caro, as crises e até guerras que enfrentaram". (COUTO, 2004a, p. 248)

O estudo da Industrialização, ao longo do tempo, não deixa margem à dúvida quanto ao fato de que ela evoluiu com a época, o desenvolvimento tecnológico e as ideologias vigentes em cada período, limitadas pelas circunstâncias históricas de cada momento. "Na década de 1880, o trabalho escravo estava com os dias contados. Será descartada no reinado econômico do café, que vai entronizar de vez o trabalho assalariado. O fim da escravidão não é apenas um desafio técnico ou econômico-financeiro. Significa a queda da base social de três séculos de exploração primária do país" (COUTO, 2004a, p. 126). "Com a abolição da escravatura, cresce a massa de salários, acelera-se a urbanização, amplia-se o mercado de bens de consumo. A população também aumenta depressa". (COUTO, 2004 a, p. 134)

Segundo WARREAN DEAN (1971), "...o aumento da riqueza decorrente das exportações do café que, apesar da dominação inglesa, levou os novos fazendeiros paulistas a investimentos em estradas de ferros, em organizações bancárias e nas primeiras fábricas, ainda que muitas vezes associadas ao capital estrangeiro".

A importância do café se dá ao fato de que, mesmo estando vinculado ao mercado exterior, como os ciclos econômicos anteriores, a transformação social trazida pelo mesmo, induziu mudanças na distribuição da renda social e no tamanho e perfil do mercado interno. O café favoreceu o florescimento industrial no final do século XIX, época em que Matarazzo começa, cresce e se impõe como empresário em São Paulo. Estas transformações ocorreram porque houve uma mudança no sistema de trabalho,

de escravista para assalariado, surgindo assim uma nova classe de consumidores que estimulou a atividade e o rendimento desde o pequeno produtor e comerciante. Segundo WARREAN DEAN (Citado por Couto, 2004a, p. 132), o café foi decisivo na germinação e florescimento industrial das duas décadas finais do século XIX. Para COUTO (2004 a, p. 134), “entre 1881 e 1920 a receita cambial do café aumenta sem parar. A produção paulista passa de 16% do total nacional em 1881 para 40% na virada do século XX. A economia paulistana é a que mais se beneficia dessa escalada”.

Segundo FURTADO (1977):

A política cambial, com a desvalorização do mil-réis, como instrumento utilizado para enfrentar a crise do setor exportador e o estrangulamento externo, ao mesmo tempo, encarecia as importações, criando indiretamente e inconscientemente uma política protecionista a favor da indústria nacional. Além disso, a crise reduzia a arrecadação de impostos, forçando o governo a utilizar uma política monetária expansionista como forma de manutenção dos gastos públicos de sustentação do preço do café. Ora, a associação de uma política cambial favorável à industrial nacional (importação cara) com a política monetária (juros baixos) e fiscal (demanda estável) acabou favorecendo o crescimento de um setor industrial nacional. Este, portanto, foi verdadeiro subproduto da política econômica de defesa das exportações, já que seu objetivo principal era o equilíbrio orçamentário e o balanço de pagamentos.

Por conseguinte, Furtado afirma a importância do processo de industrialização, mas nega a sua intencionalidade.

## 6.2 O FUNDADOR FRANCESCO MATARAZZO

Castellabate, Itália, 25 de novembro de 1881. Matarazzo, aos 27 anos, parte rumo ao Brasil. Seus primeiros dias de Brasil não trouxeram sorte, pois, ao chegar aqui sua carga, que havia sido despachada na Itália para iniciar seu comércio, naufragou. Sobrou apenas um milhar de liras, segundo ROBERTO MOREIRA (Citado por COUTO, 2004a, p. 114), “o equivalente a setecentos mil réis-brasileiros. Foi com este dinheiro que Matarazzo inicia a vida como comerciante em Sorocaba-SP, onde passa a industrializar e vender banha de porco”.

Matarazzo era um imigrante incomum. Tinha algum capital – pequeno, mas não insignificante; escolaridade superior a média, pois era formado em direito. Tinha cabeça

empresarial, projeto profissional, relacionamento prévio capaz de facilitar a inserção sócio-econômica em Sorocaba, onde iniciou sua carreira no Brasil como comerciante. Em Sorocaba e região, atuou durante nove anos (1881/1890). “Trabalhou muito, não se poupou nem aos domingos para juntar meios e mudar de ramo, de mascate em Sorocaba para empresário em São Paulo. Chegou ao Brasil para fazer um império, e fez. Pragmático, reconhecia que tinha de começar do jeito que podia. Seu realismo era o fixador de limites” (COUTO, 2004a, p. 115). Segundo BENEDITO RUY BARBOSA (Citado por COUTO, 2004a, p. 136), “tinha muita capacidade realizadora, coragem para arriscar e determinação quase obsessiva. Jogava fundo, tinha visão futurista”.

Não veio rico para o Brasil. Veio enriquecer. Ter seu próprio negócio; era mesmo um imigrante atípico. “Seu capital principal era ele mesmo. A experiência, a cabeça privilegiada para negócios, a simpatia e carisma, a saúde de ferro e a disposição de trabalho. Tinha talento para criar, organizar, administrar e empreender”. (COUTO, 2004a, p. 158)

### 6.3 DESENVOLVIMENTO

Matarazzo instalou-se na cidade de Sorocaba, onde já mantinha relacionamento com um amigo, o qual lhe facilitou sua inserção sócio-econômica nesta cidade. Naquela época seu amigo Francesco Grandino, figura respeitada em Sorocaba, natural de Castellabate, foi quem o incentivou a vir para o Brasil, o acolheu e o introduziu na sociedade sorocabana. Esta inserção foi importante para o início da carreira de Matarazzo, pois sua amizade com alguém tão respeitado e influente na sociedade lhe permitiu fazer negócios com os habitantes daquela cidade. Cidade esta em que abriu um armazém de secos e molhados e depois passou a fabricar e vender banha.

Como mercador foi hábil. Evitava comprar de terceiros, queimava etapas para gastar menos. Comprava suínos a prazo para vender à vista, o que lhe rendia um bom lucro. “Se ganha mais na compra que na venda”, ensinava. Esta foi uma forma encontrada por Matarazzo, que se adiantava ao mercado, comprando a prazo a produção de porcos antes de todos da região, onde depois vendia à vista e conseguia

obter dinheiro, se capitalizar, sem sequer ter desembolsado dinheiro para a obtenção do produto a ser vendido. Couto destaca que o empresário “Introduziu em Sorocaba o sistema inovador de compra e venda a prazo, que acelerou a capitalização de seus negócios. Também difundiu o uso de cadernetas de compras e crédito. Criando assim um mecanismo financeiro para seus negócios. Pragmatismo, inovação”. (COUTO, 2004a, p. 160)

Para SCHUMPETER (1984), o capitalismo é por natureza um método de mudança econômica e jamais pode ser estacionário.

Segundo SCHUMPETER (1984):

O impulso fundamental que mantém a máquina capitalista em ação vem dos bens novos, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados ou das novas formas de organização industrial que as empresas capitalistas criam. Há uma constante revolução de dentro da estrutura econômica, destruindo a velha ordem e criando uma nova. Esse processo de destruição criativa é o fato essencial sobre o capitalismo.

Partindo deste princípio, Matarazzo jamais se colocou de forma estacionária ao mercado. No início de sua carreira como industrial, sua inovação tecnológica revolucionou a forma de transporte da banha (inventou a lata para embalar a banha). Ao longo de sua trajetória foi um empreendedor nato, não criando o novo originalmente, mas trouxe o novo. Pois, para um mercado como o Brasil, que importava de tudo, a percepção empresarial de um novo mercado que surgia significava naquele período inovar, acreditar no mercado. Teve iniciativa, autoconfiança, aceitação do risco, otimismo, persistência, decisão e responsabilidade para desenvolver suas tarefas como grande industrial que foi. Inovou neste sentido porque através de suas indústrias nacionais, aquele antigo sistema de se importar de tudo foi substituído por um novo.

Sua inserção, modesta e ousada ao mundo industrial se deu através da fábrica de banha, a qual ele e sua esposa Filomena fabricavam em casa. Percebeu que aumentando a escala de produção, diminuiria custos e tornaria seu produto muito mais competitivo com os importados. Montou sua primeira fabriqueta em 1883. A fabricação e comercialização de banha aceleraram seu enriquecimento. Dedicado em comercializar a banha de uma forma mais prática e econômica, Matarazzo desenvolveu

a lata para embalar banha. “Agora com a banha enlatada, a comercialização, o transporte e o armazenamento ficaram mais práticos e econômicos. Foi um ensaio prático para a futura verticalização de atividades, de insumos e de produtos, da qual Matarazzo nunca se afastará”. (COUTO, 2004a, p. 184)

Para SCHUMPETER (1984), “o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa. É o impulso fundamental que cria novos produtos, novos mercados e implacavelmente, sobrepõe-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros”. Ao criar a lata para embalar a banha, Matarazzo criou o novo, um novo processo que revolucionou e dinamizou o mercado de banha, pois facilitou o transporte e armazenamento da mesma.

Após seu sucesso em produzir banha na cidade de Sorocaba, Matarazzo parte para sua estratégia seguinte: mudar-se para São Paulo, onde montou a Matarazzo & irmãos. Segundo COUTO (2004a, p. 250), “em 1890, nasce a Matarazzo & Irmãos, sociedade que foi importante na formação do conglomerado empresarial. A idéia era montar uma rede de negócios, integrar os capitais e esforços da família, reduzir custos e aumentar a escala, crescer, otimizar lucros”.

No final de 1890, com diferentes circunstâncias é estabelecida uma nova situação, com novas perspectivas. Francesco consegue decifrar as tendências econômicas e conhecendo o vasto potencial paulistano, antevê a possibilidade de intenso crescimento e grandes oportunidades. Decide que é hora de sair de Sorocaba e ir à capital para diversificar e ampliar os negócios, mudar a escala de atuação, apostar forte na economia brasileira e modernizar a empresa (COUTO, 2004a, p. 209).

Com a criação em 1890, da Matarazzo & Irmãos, Matarazzo diversifica negócios importando farinha de trigo dos EUA e comercializando a banha já fabricada por ele. No ano de 1900, constrói seu próprio moinho para fabricação nacional de farinha de trigo. “Dizem que alta qualidade era mania desse viciado em inovações, investimentos e empreendimentos. Maravilhava-se com novas tecnologias, acompanhava a evolução, atualizava as fábricas e produtos”. (COUTO, 2004a, p. 273)

Matarazzo tinha como estratégia, o lema “uma coisa puxa outra”. Sendo assim, depois que implantou a Companhia Matarazzo S.A, fundou seu próprio moinho no Brasil e para embalar a farinha de trigo, montou uma tecelagem que produzia as sacas para

embalar o trigo. Para aproveitar o algodão usado na produção do tecido, instalou uma refinaria de óleo, óleo que sobrava da moagem da semente do algodão. Produzia, embalava e transportava seus produtos.

Segundo LUIGI LUZZATTI (1937, citado por COUTO, 2004b, p. 102), respeitado economista italiano, Francesco Matarazzo agia dominado pela febre da criação industrial, fazendo surgir a cada ano indústrias diferentes das outras. Seu objetivo já não seria o ganho em si, a acumulação de mais riquezas, mas gerar recursos para aprimorar suas indústrias, competir melhor, construir outras para atender a sua “febre criadora”, maior satisfação de sua vida.

Para SCHUMPETER (1984), “que conceitua o empreendedor a partir de uma visão geral e mais abrangente, empreender significa inovar os meios de produção ou de circulação. Não significa necessariamente correr risco, ou possuir capital. Significa introduzir algo novo em um determinado mercado que seja diferente do que até então estava sendo”. Matarazzo inovou ao produzir banha no Brasil, onde até então só havia banha importada, continuou inovando quando criou a lata para embalar a banha, uma revolução para a época. Mas na frente construiu seu próprio moinho para a produção de trigo, foi um salto para o futuro das IRFM. Investiu no Brasil em um segmento pouco explorado, foi na contramão da tendência econômica da época (investir no café), acreditou no mercado nacional e investiu pesado nele.

Segundo COUTO (2004b, p. 338):

Francesco Matarazzo se distingue por ter uma visão estratégica de futuro e oportunidades de negócios; organização integrada e coesa; disposição constante de buscar, investir em novas tecnologias; capacidade empreendedora e gerencial; atenção ao mercado e aos custos de produção desde as compras dos insumos; cauteloso uso do crédito; preocupação incessante com a qualidade, comercialização e conceito de seus produtos e marcas.

Na sua administração, entre seus segredos de sucesso, “Matarazzo sempre destacou, além do cuidado com as compras, a vigilância dos custos de produção e financeiros, o cuidado com a qualidade, a conquista e conservação de clientes, a atenção para a inovação tecnológica”. (COUTO, 2004a, p. 186)

Segundo SCHUMPETER (1984), o desenvolvimento econômico está fundamentado em três fatores principais: as inovações tecnológicas, o crédito bancário

e o empresário inovador. Matarazzo em sua trajetória como empresário sempre procurou inovações tecnológicas para uma melhor eficiência de produção e na busca de reduzir custos; ao que se refere ao crédito bancário, procurou ser sempre cauteloso, financiar o mínimo necessário. “Tinha uma estrutura de capital saudável, política de investimento contínua e vigorosa. A prioridade era bancar o máximo possível com recursos próprios, com os lucros retidos. Um dos segredos de equilíbrio e saúde das IRFM”. (COUTO, 2004b, p. 179)

Para PENROSE (2006, p. 187), “uma forte posição de mercado sem competência tecnológica é tão precária quanto uma forte competência tecnológica acompanhada de fracas aptidões de comercialização”. Neste sentido Penrose destaca que a empresa precisa ter uma forte posição no mercado e competência tecnológica para se manter nesta posição, pois uma está atrelada a outra. Pensando assim, Matarazzo investiu em tecnologia para reduzir custos, aumentar a produção e melhorar a qualidade de seus produtos o que lhe mantinha também como líder no mercado, mostrando assim que suas aptidões comerciais estão atreladas a forma como ele conduzia suas indústrias, procurando estar sempre inovando através de novas técnicas.

Paralelo ao seu desempenho como empresário ocorre uma mudança no contexto político do Brasil. Há uma mudança de mão-de-obra, escrava para assalariada e o Brasil passa da condição de Império para República. Surgem novas oportunidades de negócios e Matarazzo aproveitando-se deste momento, dissolve a Matarazzo & Irmãos para constituir em seu lugar a Companhia Matarazzo S.A, que se beneficiaria das novas políticas que beneficiariam a indústria nacional.

Os benefícios trazidos para a indústria nacional começaram com a mudança da mão-de-obra que transformou um setor escravista para assalariado, gerando assim uma população não consumista em potencial consumista. Os centros urbanos cresceram com essa nova classe de assalariados, gerando assim uma nova demanda para o mercado interno. A mudança de governo também foi relevante, visto que as novas políticas, como o encilhamento, que favoreceram a indústria nacional.



Segundo FURTADO (Citado por COUTO, 2004a, p. 225):

Na segunda metade do século XIX, a capitalização se fazia por intermédio de grupos, que cresciam muito. Havia vantagens fantásticas e cumulativas. Quem obtinha vantagens em determinado segmento, como excesso de liquidez ou de disponibilidade financeira, podia controlar outros rapidamente. Este tipo de concentração econômica se fez de forma muito rápida porque naquela época não havia uma forma de controle para as indústrias, como o imposto de renda, por exemplo. Matarazzo neste período consegue a representação do Banco di Napoli- um banco de quatro séculos- e passa a administrar as remessas de dinheiro dos imigrantes italianos para a Itália. Um grande negócio, mina segura de ganhos. Segundo Couto, muito dinheiro sob ótimas condições para os agentes.

Para COUTO (2004a, p. 246), “Matarazzo além de faturar as devidas comissões pela administração dos recursos de terceiros, tinha em mãos uma fonte de financiamento de custos quase nulo. Pois engordavam o caixa das IRFM, visto que o envio do dinheiro demorava de dois a três meses para chegar no seu destino”.

Conforme FURTADO (Citado por COUTO, 2004a, p. 246):

O período mais importante para a indústria nacional foi durante a Primeira Guerra Mundial, quando as importações ficaram mais difíceis e a indústria nacional teve que entrar em sua primeira experiência de substituição de importações. Para o autor, no período dos anos vinte, as políticas de governo nacionais não ajudaram muito, porém o clima da época sim, pois havia uma grande euforia capitalista. Não havia controle algum e o mercado estava solto. Então, quem tinha capital disponível tendia a acumular vantagens rapidamente. A crise de 1929, antecipou a revolução de 1930, onde a capacidade de importação ficou reduzidíssima, forçando as indústrias nacionais a substituir as importações de todas as formas, ocasionando um maior empenho das indústrias no sentido de crescerem e diversificarem.

Neste período, Matarazzo também especulava com o câmbio e lucrava com o banco, que monopolizava as remessas das economias que os imigrantes italianos despachavam para a terra natal. Como outros pioneiros da industrialização brasileira, ele também teve uma bela ajuda do governo, cuja política de proteção alfandegária reduzia o custo de importação de algumas matérias-primas e impunha tarifas elevadas a produtos estrangeiros que poderiam competir com os nacionais. (DINHEIRO online)

Dessa forma, as circunstâncias históricas favoreceram as indústrias nacionais, pois o Brasil tinha um vazio econômico industrial, uma lacuna que após este período passou a ser preenchido. O país era um campo aberto e fértil para o crescimento, onde não havia concorrência significativa. Porém, “para desbravar este mercado era preciso

gente com iniciativa, coragem, capacidade e conhecimento do mercado e do povo para desenvolvê-las". (RUST, citado por COUTO, 2004a, p. 285)

Para COUTO (2004a, p. 251), "como todos, Francesco Matarazzo observou o frenesi do mercado de ações decorrente do Encilhamento (anexo I). E, como poucos analisou tudo e tratou de tirar partido como empresário e empreendedor. Dissolveu a Matarazzo & Irmãos e cria a Companhia Matarazzo S.A, associado agora a seu outro irmão Ângelo Andréa". A Matarazzo S.A, marca o fim da firma individual e o início da atuação nacional. As IRFM começam como dona de um armazém-depósito em São Paulo, de duas fábricas de banha em Sorocaba e de uma terceira em Porto Alegre. A criação da Matarazzo S.A, foi importante para a formação do conglomerado empresarial (importância da transformação para S.A, ver pg. 23).

Com a implantação de seu próprio moinho, em São Paulo, na época o mais moderno da América Latina, Matarazzo obtém um salto de qualidade da farinha comercializada pela casa Matarazzo no mercado, aumentando ainda mais a competitividade com a farinha importada. O moinho, "Torna-se um símbolo da iniciativa, competência, riqueza e sucesso de Matarazzo. É um marco da gestação do império industrial". (COUTO 2004a, p. 270)

Neste período, Matarazzo parte para novos investimentos, no caminho da integração vertical, da máxima auto-suficiência possível." Um dos objetivos é a garantia de abastecimento das matérias-primas mais importantes. Tem boas razões. Conhece bem as flutuações e incertezas das contas externas e das importações, a precariedade da economia doméstica. Quer depender o menos possível de terceiros". (COUTO, 2004a, p. 286). É importante observar também que neste período a política estadual e nacional de proteção a renda da economia cafeeira, de caráter cambial, praticada sistematicamente ao longo da primeira República encarecia a mão-de-obra e as matérias-primas.

Para PENROSE (2006, p. 229), "a integração vertical é um dos métodos pelos quais uma firma procura manter sua posição competitiva e melhorar a lucratividade de seus produtos já existentes. Cita também a grande importância da integração vertical

para o crescimento das firmas, porque envolve um aumento do número de produtos intermediários produzidos pela firma para seu próprio uso”.

Matarazzo tinha como ordem integrar e evitar desperdícios. Um dos seus referenciais básicos de expansão e diversificação das IRFM eram a verticalização de atividades, para cima e para baixo, rumo aos insumos e produtos. “Optou pela verticalização porque era a estratégia mais viável da época, pois faltava de tudo no Brasil, além do que havia vantagens tributárias. Quanto mais se integrava, menor a incidência de tributos”. (COUTO, 2004a, p. 287)

É importante citar que o modelo seguido por Matarazzo foi o Fordismo que utilizava os princípios de padronização e simplificação de Frederick Taylor<sup>3</sup> e sua estratégia inicial foi a verticalização de suas fábricas, assim como as de Henrique Ford (wikipedia, 17/10/2008). Seu modelo administrativo como o de Ford, também mantinha total controle sobre sua companhia. Porém não tratava seus trabalhadores do chão-de-fábrica, ou de qualquer outra área, como meras peças intercambiáveis do sistema de produção. Pelo contrário, dizia sempre: “trate bem os empregados que eles tratarão bem a empresa”.

Matarazzo tinha uma política de relações trabalhistas simples e objetiva. “Baseava-se em sua liderança forte e carismática, temperada por respeito pessoal aos operários e atitudes paternalistas” (COUTO, 2004b, p. 111). Ele também foi pioneiro na introdução de benefícios indiretos, como: cooperativas de alimentos essenciais e construção de vilas operárias. Gratificava seus funcionários com abonos e prêmios em situações e ocasiões especiais. Contrariamente a Ford que “tinha no seu sistema trabalhista uma alta rotatividade nas suas indústrias, devido ao tratamento dispensado aos funcionários”. (WOMACK, 1992, p. 30)

---

<sup>3</sup> “Pai da Administração Científica” por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas. Seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial”. ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Taylor](http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick_Taylor))

Após 1910, as IRFM, passaram a diversificar suas atividades de forma horizontal<sup>4</sup> fabricando pregos de todos os tamanhos e tipos, a produzir amido de milho e mandioca, a fabricar fósforo, além de abrir uma refinaria de açúcar e um moinho de sal. “Mesmo com o quadro desfavorável da época, que deprimia os preços da maioria dos produtos exportados pelo Brasil, as atividades comerciais continuaram em expansão e novas filiais foram abertas em Santos, Rio de Janeiro e Curitiba. Em 1916, instalam-se também em Buenos Aires”. (COUTO, 2004b, p. 27)

Reverendo as estratégias de Matarazzo, pode-se verificar que ele não limitou suas atividades industriais a um único tipo de produto, pelo contrário, se expandiu para diferentes mercados, diversificando seu campo de atuação, era o momento de diversificar horizontalmente, explorando economias de escopo e os canais já disponibilizados pelas indústrias Matarazzo. Estas diversificações são importantes para uma melhor compreensão da dinâmica do crescimento das IRFM. No início de suas atividades industriais, Matarazzo segue diversificando através da integração vertical, momento em que mantinha a mesma base tecnológica, trabalhando em uma linha progressiva de transformação de insumos em produtos finais. Fixou-se na linha de alimentos. Para ele, este tipo de diversificação não comprometeria os recursos da empresa e nem sua política de investimentos. Avaliava as oportunidades e procurava não correr riscos desnecessários. Para PENROSE (2006, p. 175), “a diversificação inclui aumentos na variedade de produtos finais gerados, acréscimo na integração vertical e aumentos no número de áreas “básicas” de produção em que a firma atua”.

Após 1911, “as IRFM sob a forma de sociedade anônima (transformadas em S.A em 15 de março de 1891), dão maior flexibilidade de ação empresarial, facilita a administração, a captação de recursos (através de ações na bolsa), o desdobramento de atividades e a assimilação de novas empresas” (COUTO, 2004b, p. 19). Desta forma as IRFM puderam se capitalizar mais, o que permitiu a aquisição de novas empresas e também a aberturas de novos negócios, inclusive em outras praças. A partir desta mudança, após atingir determinado estágio da cadeia de transformação via integração

---

4 “Este tipo de diversificação consiste na introdução de produtos que, de alguma forma, estejam relacionados aos produtos originais da empresa em termos do mercado atingido, vendidos através do mercado já estabelecido ou a partir da extensão dos mesmos” (KUPFER, 2002, p. 311)

vertical, Matarazzo se defronta com múltiplas alternativas em termos de diversificação horizontal, onde, passa a trilhar novos horizontes. Momento de diversificar mais, crescer.

Em 1919 cria a Sociedade Paulista de Navegação Matarazzo Ltda, de transportes marítimos, o que deu mais competitividade e flexibilidade de atuação as IRFM. A empresa constrói docas próprias e outras instalações portuárias. Modelos de diversificação horizontal. A diversificação horizontal consiste na introdução de produtos relacionados aos produtos originais da empresa em termos de mercado atingido. “Desse modo, a expansão para novos segmentos de mercado associa-se a uma extensão da área de especialização da empresa. Basicamente, este processo visa possibilitar a exploração de economias de escopo<sup>5</sup> e de canais de comercialização disponíveis para a empresa”. (KUPFER, 2002)

Segundo COUTO (2004b, p. 132), “Matarazzo, neste período, já era conhecido e reconhecido, reputação consolidada, operava em escala econômica crescente, destacava-se em São Paulo e no Brasil pela diversidade e vulto dos negócios”. Impõe-se como comerciante de peso, homem de negócios próspero, inovador, sério e confiável. Como maior industrial e líder empresarial, fundou e presidiu o CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), em 1928 (anexo II), e a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), em 1931.

Mesmo após sua travessia para a riqueza, “Matarazzo continua a olhar mais longe, disposto a aproveitar ao máximo todas as oportunidades industriais que surgiam no Brasil. Começa a nascer o que um dia será o maior colosso empresarial da América Latina”. (COUTO 2004a, p. 291)

Para o autor, “a disparada da Matarazzo nas décadas seguintes baseia-se no desdobramento das atividades existentes, sobretudo a comercial, a têxtil e a moageira. Prioridade: máxima racionalização do aproveitamento dos bens e serviços produzidos e vendidos; otimização e integração vertical e horizontal das atividades” (COUTO, 2004b,

---

<sup>5</sup>Quando é mais barato produzir dois produtos juntamente (produção conjunta) do que produzi-los separadamente. Um fator de importância particular para explicar economias de escopo é a presença de matérias-primas comuns na fabricação de dois ou mais produtos, assim como as complementaridades na sua produção.

p. 57). “De fato, é sobre tudo a partir dessas diretrizes que ela seleciona e investe num enxame de bons negócios até meados da década de 1930. No comércio interno e externo, indústria de transformação, transporte terrestre e marítimo, banco, fazendas e muito mais”. (COUTO, 2004b, p. 57).

Matarazzo entrou firme e forte no jogo do capitalismo. Para ele, negócios são negócios, esta é a lógica do sistema, do lucro como motivação fundamental da empresa. Segundo CHANDELER (1992, p. 483, citado por KUPFER, 2002 p. 24), “em nome de lucros, empresas têm sido e são instrumentos de economias capitalistas para a produção de bens e serviços e para o planejamento e a alocação para a produção e distribuição futura”.

Segundo COUTO (2004b, p. 133):

Matarazzo, quando necessário, agia como o gigante de negócios que realmente era. Usava todos os trunfos, inclusive brechas da legislação. Mas, sobretudo o poder econômico das IRFM. Fazia transações domésticas e internacionais de grande escala, algumas acompanhadas pela imprensa e objeto de atenção da própria Presidência da República. Como foi o caso do açúcar, quando Chateaubriand acusou Matarazzo de especulador e monopolista de gêneros de primeiras necessidades. Esta denúncia de Chateaubriand envolveu o presidente da República, Washington Luis, que fora acusado de não intervir na questão do açúcar por ser amigo de Matarazzo.

Para SCHUMPETER a característica fundamental do empresário e sua função é fazer coisas novas, de modo diferente, inovando tanto no campo tecnológico, quanto no da organização e da comercialização. Matarazzo o fez, criando e inovando no novo mercado que surgia, o mercado urbano nacional.

Após ter-se firmado como grande industrial partiu para a aglomeração de suas indústrias. Idéia que Matarazzo cultivava desde 1920 (COUTO, 2004b, p. 62). “A diversificação em conglomerados envolve uma progressiva redução dos níveis de sinergia<sup>6</sup> entre as atividades da empresa, até atingir-se uma situação na qual essas inter-relações são tão tênues que a empresa diversificada poderia ser visualizada como um conjunto de atividades não correlacionadas entre si”. (KUPFER, 2002, p. 318)

A diversificação em conglomerado é explorada como uma alternativa de crescimento. “Matarazzo se utilizou desta alternativa para possibilitar a realização de

---

<sup>6</sup> “Esforço coordenado de vários subsistemas na realização de uma tarefa complexa ou função”

operações de fusões e aquisições. Após 1929, muito bem capitalizadas, as IRFM se expandem e diversificam o conglomerado comprando novas empresas” (COUTO, 2004b, p. 157). “Antes de 1929, as IRFM já controlavam o maior bloco de capital privado da economia nacional. Atuavam em grande número de setores e ramos, administravam centenas de unidades espalhadas pelo Brasil. Faziam desde a operação de frotas de navios até a produção e comercialização de tecidos, farinha de trigo e muitas outras variedades de produtos e serviços” (COUTO, 2004b, p. 162). As IRFM seguem a década de 1930 como o maior e mais abrangente organização empresarial latino-americana. “O fundador criou um fantástico império empresarial, com receitas equivalentes à arrecadação do Estado de São Paulo” informações de Milton Getúlio. (COUTO, 2004b, p. 331)

Em 8 de fevereiro de 1937, Matarazzo tomado por convulsões e dores fortíssimas fez sua última visita as IRFM. Dois dias depois, em 11 de fevereiro, aos 82 anos de idade, morre de uremia. “Sua criação avançará muitas décadas futuro a dentro”. (COUTO, 2004b, p. 363)

## 7 CONCLUSÃO

Reverendo as teorias aqui utilizadas, a de Schumpeter sobre a destruição Criativa e a Teoria do Crescimento da Firma de Penrose, foi possível verificar que as estratégias do empresário Matarazzo se enquadram perfeitamente na teoria de Schumpeter, no entanto as teorias da firma ajudam a consolidar este fato. Em sua trajetória nacional, Matarazzo fez sucesso porque soube aproveitar as oportunidades e ocupar os novos espaços econômicos com competência. Foi um dos primeiros empresários a se voltar prioritariamente para o mercado interno, numa época em que a economia brasileira era dominada pela exportação de café. Durante sua trajetória, não foi apenas um pioneiro na industrialização, ficou marcante sua atuação como um empresário empreendedor, inovador que procurou na economia brasileira consumidores onde ninguém, ou poucos, enxergaram oportunidades de negócios.

Apostou no país, viabilizou recursos (quando comprava a prazo e vendia à vista e também quando abriu uma caderneta de crédito para seus clientes - capitalizando seus negócios), fazendo inovações, integrando projetos e atividades, substituindo importações, abrindo fábricas e empregando muita mão-de-obra para atender a um mercado ávido por bens de consumo. Para Schumpeter, os novos métodos de mudança econômica vem dos novos mecanismos, das novas formas de organização criados pela empresa. Matarazzo é aquele que ajudou a criar a grande empresa industrial, em um período em que não havia incentivo ao desenvolvimento das indústrias no Brasil por parte do governo. Transformou as IRFM, em um dos maiores conglomerados da América Latina. Segundo Penrose, a complexidade do processo de expansão da firma requer um comprometimento dos serviços gerenciais com este processo de expansão. Matarazzo se comprometeu com o processo de expansão das IRFM, tanto que em um determinado momento não se sabia mais onde começava um e terminava outro. Estava preso a ditadura do mercado, onde é necessário manter as empresas competitivas, inovadoras e modernas. Neste campo não há espaço para quem pára. Como disse Antônio Erminio de Moraes “Se eu ficar parado, um trator vai acabar passando por cima de mim”. (COUTO, 2004b, p. 103)



Como empreendedor Matarazzo criou novos mercados, foi bem sucedido nos negócios, assumiu o risco do empreendedorismo. Foi o agente transformador, o motor de crescimento das IRFM. Gerando emprego e renda para a população. Enquadra-se desta forma a Teoria da Firma de Penrose que caracteriza o empresário empreendedor como um “espírito de empresa” o que gerou o crescimento das IRFM através de suas estratégias de crescimento, e também se enquadra na Teoria de Schumpeter, que vê no empreendedor aquele que cria condições de mudanças favoráveis para o desenvolvimento da economia, inovando, criando novos mercados. Sendo este o motor do crescimento econômico de um país que leva a geração de emprego e renda.

Ao longo de sua trajetória, a importância deste empresário ficou marcada na história da indústria nacional como um empresário preocupado com o mercado e com a produção. Também se preocupou com a regulação das indústrias quando criou o FIESP e CIESP, que são hoje grandes parceiros da indústria nacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COUTO, RONALDO COSTA. **Matarazzo**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2004a e 2004b.

DEAN, W. **Industrialização de São Paulo**. São Paulo: Difel, 1971.

FURTADO, CELSO, 1920 – **Formação Econômica do Brasil**. 15ª Ed., São Paulo: Editora Nacional, 1977.

HARDMAN, FOOT & LEONARDI, V. **História da indústria e do trabalho no Brasil**. São Paulo: Global, 1982.

KRUGMAN, P., OBSTFELD, M. **Economia Internacional**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005.

KUPFER, DAVID. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Editora Unicamp, 2006.

PORTER, E. **Estratégias Competitivas**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PYNDYCK, ROBERT S., RUBINFELD, DANIEL L. **Microeconomia**. 5ª Ed., São Paulo: prentice Hall, 2002.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

TACHIZAWA, T., RESENDE, W. **Estratégia Empresarial: tendências e desafios – um enfoque da realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

WOMACK, JAMES P. **A máquina que mudou o mundo**/ James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Ross; tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

DINHEIRO online. Disponível em:  
[http://www.terra.com.br/dinheironaweb/122/francisco\\_matarazzo.htm](http://www.terra.com.br/dinheironaweb/122/francisco_matarazzo.htm). Acesso em: 18 de Setembro de 2008.

WIKIPÉDIA, A enciclopédia livre. Disponível em:  
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Encilhamento> Acesso em: 18 de Setembro de 2008.

WIKIPÉDIA, A enciclopédia livre. Disponível em:  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Taylor](http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick_Taylor): Acesso em: 17 de Outubro de 2008 ÀS 17:10h.

**CIESP - Centro das Indústrias do Estado de São Paulo.** Disponível em:  
[http://www.ciesp.org.br/hist\\_hist.asp](http://www.ciesp.org.br/hist_hist.asp). Acesso em 18 de Setembro de 2008.

## ANEXOS

### Anexo I

#### O ENCILHAMENTO

O encilhamento ocorreu durante o governo provisório de Deodoro da Fonseca (1889-1891). O Ministro da Fazenda Rui Barbosa, na tentativa de estimular a industrialização do Brasil, adotou uma política emissionista baseada em créditos livres aos investimentos industriais garantidos pelas emissões monetárias. A especulação financeira desencadeada, a inflação e os boicotes através de empresas-fantasmas e ações sem lastro desencadearam, em 1890, a Crise do Encilhamento. Os problemas trazidos pelo encilhamento foram parcialmente resolvidos no governo Campos Sales. O ato de encilhar refere-se às apostas que seriam o modo com que os especuladores atuavam na Bolsa de Valores com as empresas fantasmas. Esta crise causou o aumento da inflação, crise na economia e aumento da dívida externa. A política econômica executada por Joaquim Murinho conteve a emissão da moeda e procurou estimular o crescimento industrial do país.

O cenário, no campo da política econômica, era o seguinte: a República dos Estados Unidos do Brasil, recém-proclamada pelo chefe do governo provisório (15.11.1889 a 21.01.1891), marechal Deodoro da Fonseca, experimentava momentos de intenso debate em torno do seu maior desafio que era o de superar a escassez de moeda – agravada pelo crescimento do trabalho assalariado, resultado do fim da escravidão e da maciça chegada de imigrantes. Os metalistas defendiam a volta do padrão ouro. Os papelistas acreditavam que a pressão sobre o crédito seria sanada com a emissão de moeda.

Rui Barbosa, nomeado ministro e secretário de Estado dos Negócios da Fazenda, desejava substituir a antiga estrutura agrária baseada na exportação de café, promover a industrialização e incentivar o crescimento econômico.

Em 1890, Deodoro da Fonseca propõe uma série de medidas legislativas na área financeira a seu ministro da Fazenda, Rui Barbosa, para desenvolver o mercado de capitais brasileiro. A tomada destas medidas recebeu o nome de encilhamento, que é o ato de arrear (equipar) o cavalo, preparando-o para a corrida.

Abriam-se várias linhas de crédito para investimentos produtivos e em bolsas de valores e aumentaram muito os bancos emissores, fazendo que crescesse em demasia a oferta monetária, sem que se preocupasse com o lastro-ouro, ocasionando, assim, inflação e o fenômeno conhecido como moeda-podre (ou desvalorização monetária). Além da inflação alta, o surto especulativo nas bolsas de valores culminou com o fechamento de várias empresas e, por conseguinte, uma recessão na economia, além da sonegação fiscal, isto é, aquisição de empréstimos para outros fins, geralmente de interesse pessoal, e venda de ações das empresas-fantasma (que não foram abertas com o capital requisitado).

Somente, no governo de Campos Sales, com Rodrigues Alves no comando da economia brasileira, foi debelado os efeitos da crise do encilhamento.

Inspirado no sistema bancário norte-americano e coerente com seus "ideais liberais", Rui Barbosa decreta a lei bancária de 17 de janeiro de 1890, que estabelecia as emissões bancárias sobre um lastro constituído por títulos da dívida pública. O ministro lança as bases de uma política industrial nacional, apoiando, com medidas legais, a emergência de sociedades por ações. Pretendia o despertar das forças produtivas *entravadas por um aparelho estatal obsoleto e por um retrógrado sistema econômico e financeiro*, como relata Nelson Werneck Sodré, em sua obra *História da Burguesia Brasileira*. Essa política monetária, chamada de Encilhamento, buscava atender às *legítimas necessidades dos negócios* emperrados por uma *demanda reprimida de numerário*. Foram, então, criadas três instituições regionais – cada uma com seu banco emissor (Bahia, São Paulo e Rio Grande do Sul). No Rio de Janeiro (região central) foi criado o Banco dos Estados Unidos do Brasil (BEUB). Cada região bancária tinha a função de expandir o crédito e estimular a criação de novas empresas. Entretanto, o resultado da "má-fé emissiva" (os agentes autorizados pelo governo agiam livremente, sem qualquer vigilância oficial) foi um desastre. Em vez de financiar a

indústria e o desenvolvimento, provoca um dos mais importantes surtos inflacionários do país e conseqüente especulação financeira na bolsa de valores. Fora do propósito inicial, o dinheiro foi desviado para toda sorte de negócios, enquanto a economia brasileira sofre violento "colapso".

Em 20 de janeiro de 1891, Rui Barbosa perde o cargo de primeiro-ministro da Fazenda do Brasil, no qual manteve-se por 14 meses. O general Deodoro da Fonseca renuncia em 23 de novembro do mesmo ano, sob iminente ameaça de deposição pelos republicanos, representados pelo vice-presidente Marechal Floriano Peixoto, que assume "naturalmente" a presidência.

Origem: Wikipédia, a enciclopédia livre.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Encilhamento>

## Anexo II

## BREVE HISTÓRIA - CIESP – Centro das Indústrias de São Paulo



CIESP, fundado no dia 28 de março de 1928, representou uma mudança de qualidade fundamental para a industrialização do País. Mais do que formalizar propostas, a Entidade nasceu para mudar métodos e modelos de pensamentos bastante arraigados. A Primeira Guerra trouxe grandes dificuldades de importação e, com elas, as condições para um crescimento expressivo. Como resposta, o número de indústrias em São Paulo saltou de 314 em 1907 para 4458 em 1920. A criação do CIESP ocorreu em uma reunião no Clube Comercial, na época localizado na rua São Bento, nº 47. Os fundadores instalaram uma Diretoria provisória, presidida por Jorge Street, enquanto se providenciava a redação dos estatutos e a escolha da primeira Diretoria permanente. A escolha do cargo principal ficou com o, então, maior industrial do País: o Conde Francisco Matarazzo. O segundo cargo em importância ficou para um jovem de 39 anos, Roberto Simonsen. Os demais cargos da primeira diretoria foram ocupados por representantes das principais empresas e idéias do momento, entre eles: Horácio Lafer, Jorge Street, José Ermírio de Moraes e Antonio Devisate. E, como convinha, a solenidade de posse, no primeiro dia do mês de junho foi presidida por Júlio Prestes, então Governador de São Paulo.

## Desafios

A partir da fundação do CIESP, a indústria paulista passa a defender seus interesses de forma autônoma. Os primeiros desafios da recém-criada Entidade foram: criar um serviço de informações sobre preços de mercado no mundo; criar um centro de estatísticas; montar uma biblioteca especializada, com síntese de cada livro enviado aos sócios; inaugurar um centro de exposições; instalar um laboratório de análise de materiais e desenvolver um sistema de normas para a produção. Uma combinação altamente prática, mas não comum na época. Neste modo de funcionar estava a verdadeira novidade da Instituição. O CIESP tinha como objetivo transformar a classe industrial em formadora de opinião.

CIESP - Centro das Indústrias do Estado de São Paulo  
[http://www.ciesp.org.br/hist\\_hist.asp](http://www.ciesp.org.br/hist_hist.asp)