

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DOUGLAS LINZMEYER DE ARAÚJO GOES

**UM OLHAR SOBRE OS PROBLEMAS DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A FAMÍLIA MATARAZZO**

CURITIBA

2021

DOUGLAS LINZMEYER DE ARAÚJO GOES

**UM OLHAR SOBRE OS PROBLEMAS DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A FAMÍLIA MATARAZZO**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como requisito parcial para a
conclusão do curso de Bacharelado em
Ciências Econômicas, setor de Ciências
Sociais da Universidade Federal do Paraná.

Orientação: José Guilherme Silva Vieira

CURITIBA

2021

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pela possibilidade de estar com saúde escrevendo esse trabalho de conclusão de curso durante uma pandemia que infelizmente ainda assola o país.

Gostaria de agradecer especialmente ao meu orientador Prof. Dr. José Guilherme Silva Vieira por toda confiança e orientação durante a minha vida acadêmica, sem ele, esse trabalho não teria sido possível.

Aproveito para agradecer a minha família por todo suporte (seja emocional e financeiro) durante essa jornada, me incentivando a buscar uma educação de qualidade.

Ainda sou grato a todos os meus amigos que sempre estiveram comigo, especialmente nesse momento de isolamento social, e que se fizeram presentes mesmo virtualmente.

Não menos importante, agradeço imensamente a família Matarazzo que gentilmente aceitou compartilhar dados da família trazendo grandes reflexões ao longo da elaboração deste trabalho tornando-o ainda mais rico.

Agradeço também ao meu fiel companheiro (canino) Loki que em meio a tanto distanciamento social, ansiedade e incertezas se fez presente, durante toda produção desse trabalho dando carinho e suporte emocional.

Escrever minha conclusão de curso tornou-se especialmente difícil com a modalidade remota, os anos de 2020 e 2021 serão lembrados por todos, ainda assim agradeço a todos que estiveram, indireta ou diretamente, envolvidos no processo por todo apoio.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo sucessório em empresas familiares, bem como identificar os principais problemas de sucessão e entender a importância de um planejamento estratégico, visando o sucesso e sobrevivência das empresas na passagem do poder. A discussão atual do assunto, a indefinição sobre o tema na literatura e o impacto que o processo de sucessão tem para o sucesso das empresas, foi o que motivou a estudar e analisar o que são empresas familiares e qual a melhor forma de sucessão nessas empresas. A metodologia proposta implicou em um estudo exploratório, composto por pesquisa documental e estudo de campo. Para a construção teórica do trabalho, foram utilizados documentos fornecidos por membros da família Matarazzo, artigos científicos e duas obras completas: *Matarazzo 100 anos*, escrito por Lima (1982) e *Sucessão e Sucesso nas empresas familiares* escrito por Costa (2011). Para a realização do estudo de campo, foi elaborado um questionário contendo quatro perguntas abertas sobre os principais problemas sucessório. Inicialmente foi realizado contato telefônico com membros da família, que gentilmente aceitaram responder o questionário. Após a realização da coleta de dados, foi a etapa de organização, descrição e análise dos dados coletados. O estudo de caso sobre o processo de desenvolvimento e sucessão da Família Matarazzo, mostra como o Conde Francesco Matarazzo construiu um império industrial no Brasil, se tornando um grande nome das Indústrias brasileiras, e um exemplo de empreendedor. Após sua morte, seu filho Francesco Jr. assumiu as empresas e não obteve o mesmo sucesso do pai. O fim das *Indústrias Reunidas Matarazzo* chega em sua terceira geração, como a neta do Conde, Maria Pia Matarazzo. Foi possível confirmar que o processo sucessório é decisivo para o futuro da empresa, muitas empresas sofrem com esse processo, tendo uma porcentagem muito baixa de empresas que chegam a terceira geração no comando. Após a realização do presente trabalho afirma-se que não existe uma fórmula única para definir como se dará esse processo, devido as peculiaridades de cada caso. No entanto é fundamental que haja um planejamento adequado da sucessão, evidenciando assim a necessidade de capacitação da gestão, seja pelo herdeiro ou pela profissionalização.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Sucessão; Família Matarazzo; Francesco;

ABSTRACT

The present work aims to analyze the success process in family businesses, as well as identify the succession main ones and understand the importance of strategic planning, the success and areas of companies in the transfer of power. The current discussion of the subject, the lack of definition on the subject in the literature and the impact that the succession process has on the success of companies, was what motivated us to study and analyze what family businesses are and what is the best form of succession in these companies. The proposed methodology involved an exploratory study, consisting of documentary research and field study. For the theoretical construction of the work, documents provided by members of the Matarazzo family, scientific articles and two complete works were used: *Matarazzo 100 anos*, written Lima (1982) and *Succession and Success in family businesses* written by Costa (2011). To carry out the field study, a questionnaire was created containing four open questions about the main succession. Initially, telephone contact was made with family members, who kindly agreed to answer the questionnaire. After carrying out the data collection, it was a step of organization, description and analysis of the collected data. The case study on the process of development and succession of the Matarazzo Family, shows how Count Francesco Matarazzo built an industrial empire in Brazil, becoming a great name in Brazilian Industries, and an example of an entrepreneur. After his death, his son Francesco Jr. took over as companies and did not have the same success as his father. The end of *Indústrias Reunidas Matarazzo* comes in its third generation, like the granddaughter of the Count, Maria Pia Matarazzo. It was possible to confirm that the succession process is decisive for the company's future, many companies recovered with this process, with a very low percentage of companies that reach the third generation in charge. After the completion of the present work, it is stated that there is no single formula to define how this process takes place, due to the peculiarities of each case. However, it is essential that there is adequate succession planning, thus highlighting the need for management training, whether by the heir or by professional training.

Keywords: Family Business; Succession; Matarazzo Family; Francesco;

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	7
2.	EMPRESA FAMILIAR	9
2.1.	DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR	9
2.2.	CICLO DE VIDA	12
2.3.	PASSAGEM DO PODER	15
3.	O CASO DA FAMÍLIA MATARAZZO	18
3.1.	HISTÓRICO DA FAMÍLIA MATARAZZO NO BRASIL	18
3.2.	PROBLEMAS NA SUCESSÃO	22
3.3.	O COMANDO DE FRANCESCO MATARAZZO JR.	23
3.4.	O FIM DO IMPÉRIO	26
3.5.	RELATOS DA FAMÍLIA MATARAZZO	28
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
5.	REFERÊNCIAS.....	34

1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como objetivo analisar o processo sucessório em empresas familiares, bem como identificar os principais problemas de sucessão e entender a importância de um planejamento estratégico, visando o sucesso e sobrevivência das empresas na passagem do poder. A discussão atual do assunto, a indefinição sobre o tema na literatura e o impacto que o processo de sucessão tem para o sucesso das empresas, foi o que motivou a estudar e analisar o que são empresas familiares e qual a melhor forma de sucessão nessas empresas. De acordo com o livro *Sucessão e Sucesso nas empresas familiares* escrito por Costa (2011), que baseou grande parte do presente trabalho, apenas 5% das empresas estão sob controle da terceira geração em diante, e não existe um manual de como realizar a sucessão de forma perfeita, pois cada caso é um único. Diante deste contexto, surge a necessidade de mais pesquisas com essa temática para corroborar com a literatura existente.

Por essa razão, o trabalho propõe analisar o caso das Indústrias Reunidas Matarazzo. Um império industrial construído por seu fundador, Francesco Matarazzo, nascido em 1854, na região de Nápoles, na Itália, que veio ao Brasil e tornou-se um dos maiores empreendedores do país. O fim do império ocorreu na terceira geração de comando, com sua neta Maria Pia Matarazzo. Para contextualizar o estudo de caso, foi utilizado como base o livro *Matarazzo 100 anos*, do autor Lima (1982).

A metodologia proposta implicou em um estudo exploratório, composto por pesquisa documental e estudo de campo. Coerente com os objetivos propostos e o tempo disponível para a realização do trabalho, o tipo exploratório foi escolhido por proporcionar maior familiaridade com o problema, explicitando-o, além de poder envolver levantamento bibliográfico e entrevista com pessoas experientes no contexto pesquisado, conforme descrito por Gil (2008).

Inicialmente foi realizada a pesquisa documental, através da leitura e levantamento de artigos acadêmicos, documentos fornecidos pela família Matarazzo e obras completas com a temática: sucessão em empresas familiares e o histórico da família Matarazzo. Posteriormente foi realizado o estudo de campo, para tal, foi elaborado um questionário contendo quatro perguntas abertas sobre os principais pontos levantados com base na literatura. O critério para a seleção da amostra foi por conveniência. Inicialmente foi realizado contato telefônico com membros da família, que gentilmente aceitaram responder o questionário. Após a realização da coleta de dados, foi a etapa de organização, descrição e análise dos dados coletados.

O trabalho inicia com uma introdução sobre empresa familiar, uma discussão sobre sua definição, uma análise sobre a dinâmica familiar dentro dessas empresas, como funciona seu ciclo de vida e qual a importância da passagem do poder para o futuro da empresa. Em seguida à análise do caso das IRFM, que mostra desde a criação de uma empresa familiar, o seu ciclo de vida, até o processo sucessório e seus resultados. O caso foi fundamental para o debate sobre as maneiras de preparação para a sucessão em empresas familiares, bem como suas consequências.

2. EMPRESA FAMILIAR

O capítulo apresenta a discussão sobre a definição de empresa familiar, assim como seu ciclo de vida e o processo sucessório. O objetivo é demonstrar como o envolvimento da família na empresa, muda a dinâmica e as escolhas feitas pelo fundador/gestor, o impacto das decisões no ciclo de vida da empresa, e como a escolha do sucessor é fundamental para o seu sucesso.

2.1. DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar pode ser considerada uma das instituições mais antiga da sociedade. Costa (2011) afirma que essas empresas surgem junto com as operações comerciais de troca, compra e venda de produtos, e serviços, desde a invenção e desenvolvimento agrícola. Mesmo com a substituição da manufatura, pelas fábricas, que expandiram o tamanho e produção, as empresas, na maioria das vezes, não deixaram de ser familiares, elas correspondem por grande parte dos empregos, da produção e distribuição de bens que estão presentes em nosso dia a dia, seja porque utilizamos uma de suas mercadorias ou porque dependemos de um de seus serviços.

Para Gonçalves (2000, p.7) “até a década de 50, a empresa familiar brasileira teve presença quase absoluta em praticamente todos os segmentos da economia nacional, desde a atividade agrícola até o sistema financeiro, passando pela indústria têxtil, de alimentação, de serviços e de meios de comunicação.”

Conforme a Pesquisa de Empresas Familiares no Brasil, divulgada no final de 2016 pela PwC (PricewaterhouseCoopers), das 19 milhões de companhias que existem no país, 80% correspondem as empresas familiares, totalizando 50% de contribuição do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Para ilustrar o trabalho, foi realizado uma busca preliminar de algumas das principais empresas familiares brasileiras, transpostas no **Quadro 1**.

Quadro 1 – Lista de algumas das principais empresas familiares brasileiras

Ano	Empresa	Família
1924	Itaú	Sales
1953	JBS	Batista
1944	Odebrech	Odebrech
1901	Gerdau	Gerdau
1918	Votorantim	Moreas
1944	Sadia	Fontana
1948	Pão de Açúcar	Diniz
1926	Globo	Marinho
1890	Klabin	Klabin
1957	Magazine Luiza	Trajano

Fonte: A partir de pesquisas realizadas no Google, Elaboração do autor (2021)

Mas como podemos definir uma empresa familiar? Conforme Martins et al. (1999 apud FREITAS e FREZZA, 2016) as pessoas que estudam as empresas familiares, não entram em consenso na sua conceituação, há tantas definições quanto o número de pesquisadores. Sharman, Chrisman e Chua (1996 apud COSTA, 2011), encontraram mais de 34 definições para empresas familiares, fazendo uma revisão literária sobre o assunto.

Analisando as definições de alguns autores, Costa (2011) reproduziu um quadro sintético (**Quadro 2**) com os aspectos levantados na definição e caracterização das empresas enquanto familiares ou não, e observou que há semelhança entre os autores, como à questão da propriedade e o controle da administração nas mãos de uma única família, a identificação com a família há pelo menos duas gerações e a presença de iniciativa empreendedora do fundador.

Quadro 2 – Características das empresas familiares

Autores	Aspectos levantados para definir e caracterizar uma empresa familiar
Barry	<ul style="list-style-type: none"> • Controle por membros de uma única família
Bernhoeft	<ul style="list-style-type: none"> • Origem e história vinculadas a uma família e iniciativa empreendedora do fundador • Atuação dos membros da família na administração da empresa • Presença de confiança mútua entre os membros
Donneley	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação com a família há pelo menos duas gerações • Atuação dos membros da família na administração da empresa • Influência mútua entre empresa e família

Gaj	<ul style="list-style-type: none"> • Início por um membro da família • Transferência da empresa aos herdeiros-sucessão
Lodi	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos valores institucionais da empresa com o sobrenome da família ou com a figura do fundador • Identificação com a família há pelo menos duas gerações • Transferência da empresa aos herdeiros-processos sucessórios
Nogueira	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa empreendedora do fundador • A propriedade majoritária pertence apenas a uma família • Existência de problemas específicos oriundos da mescla de questões familiares com empresariais • Sobrevivência ao longo de várias gerações
Rosenblatt	<ul style="list-style-type: none"> • A propriedade majoritária pertence apenas a uma família • Atuação de dois ou mais membros da família na administração
Gorgati	<ul style="list-style-type: none"> • Uma família possui participação majoritária no capital da empresa, controlando o processo sucessório • Membros da família detentora de capital majoritário estão presentes na administração do negócio • Há um claro desejo de transferir propriedades às futuras gerações
Lanzana e Costanzi	<ul style="list-style-type: none"> • Um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa • Um ou mais membros de uma família possui(em) parcela significativa da propriedade do capital

Fonte: COSTA (2011), pag. 24

Gonçalves (2000) ressalva que não é necessário haver duas ou mais gerações para definir uma empresa como familiar. Além disso, muitos fazem a distinção entre empresa individual e empresa familiar, não levando em consideração que qualquer indivíduo pertence a uma família, aquela que nasceu, cresceu e/ou foi educado, e ainda, a que ele mesmo formou pelo casamento. Dessa forma, amplia-se a definição de empresa familiar, considerando que todas as empresas têm ao menos um indivíduo como sócio, seja direta ou indiretamente, e que todos eles têm uma família, ou seja, todas podem ser consideradas como familiar.

Tendo em vista a grande variedade de definições, para a realização deste trabalho será considerado a definição de Costa (2011), em sua obra denominada *Sucessão e Sucessoras Empresas Familiares*, que considera como empresa familiar, a empresa criada por um (ou mais) fundador(es), com o controle e capital majoritário na mão de uma única (ou poucas) família(s), que mantém uma influência recíproca dos sistemas empresarial e

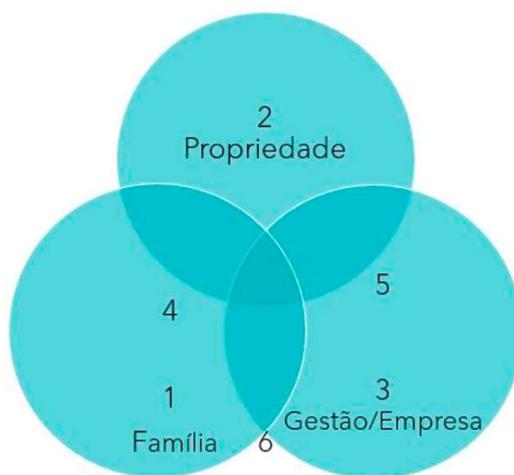
familiar, não levando em consideração o fato da gestão estar na primeira geração ou nas subsequentes.

2.2. CICLO DE VIDA

O ciclo de vida na empresa familiar não é muito diferente do de qualquer firma, a diferença é de que junto ao seu desenvolvimento, traz a evolução das relações familiares de seus proprietários. “O estudo detalhado desse desenvolvimento conjunto levou à formulação teórica do conceito de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar, envolvendo a empresa, a família e a propriedade.” (COSTA, 2011, p.27)

Gersick et al. (1998 apud COSTA, 2011) formalizou um modelo que consiste em descrever o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos que são: **Propriedade, Gestão e Família (Figura1)**.

Figura 1 - Modelo de Três Círculos



Fonte: (A partir do modelo de Gersick, 1998). Elaboração do autor (2021)

Nesse modelo todos os membros das famílias envolvidas podem ser enquadrados em um dos sete setores formados pela superposição de círculos:

- 1) familiares sem participação nos outros subsistemas;
- 2) sócios-proprietários não-gestores e não-familiares;

- 3) gestores não-proprietários e não-familiares;
- 4) familiares proprietários sem participação na gestão;
- 5) proprietários gestores não-familiares
- 6) gestores familiares não-proprietários;
- 7) familiares gestores e proprietários.

E para cada subsistema (gestão, propriedade e família) existe uma dimensão de desenvolvimento própria.

A respeito da dimensão de desenvolvimento da **Propriedade**, esta define se determinada organização é de origem familiar ou não. Andrade, Grzybovski & Lima (2005) afirmam que as questões centrais estão captadas em três estágios (conforme **Quadro 3**):

1. Empresas com Proprietário Controlador,
2. Sociedade entre Irmãos e;
3. Consórcio de Primos.

A respeito do primeiro estágio, Costa (2011) afirma que “quase todas as empresas familiares são fundadas como empreendimentos de um proprietário controlador, nas quais a propriedade é controlada por um dono ou, em alguns casos, um casal.” O estágio seguinte caracteriza pelo controle partilhado por dois ou mais irmãos, que podem ou não ser ativos na empresa. Já no último estágio, denominado de o Consórcio de Primos, o controle é exercido por, pelo menos, dez proprietários e nenhum deles possui ações com direito a votos suficientes para controlar as decisões. Essa etapa, normalmente, ocorre na terceira geração familiar.

Quadro 3 – Características e desafios nas diferentes fases das empresas familiares

Fases	Características	Desafios
Proprietário Controlador	<ul style="list-style-type: none"> • Controle por um empresário ou pelo casal • Se houver outros sócios não têm influência na gestão da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalização • Conseguir equilíbrio entre interesses do empresário e de outras entidades (clientes, fornecedores...) • Escolha de uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte

Sociedade entre Irmão	<ul style="list-style-type: none"> • Dois ou mais irmãos com o controle do capital • Controle na posse de uma geração de irmãos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários • Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa • Retenção de lucros • Controle dos interesses dos vários ramos da família
Consórcio de Primos	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos primos como acionistas • Mistura de acionistas com funções na empresa e outros sem funções 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir a complexidade da família e do grupo de acionistas • Criar um mercado de capitais entre os membros da família

Fonte: COSTA (2011), pag. 32.

A dimensão de desenvolvimento da **Família** leva em conta, a criação da família, a entrada da família na empresa, o trabalho conjunto entre gerações e a passagem do bastão (momento em que todos estão preocupados com a transição). Segundo Costa (2011) “a passagem costuma causar discussões e disputas entre os membros das famílias e deve ser pensada como um dos elementos fundamentais para a continuidade do empreendimento”.

Por sua vez, a dimensão de desenvolvimento da **Gestão/Empresa** está dividida em três estágio: Início, Expansão/Formalização e Maturidade.

1. O primeiro estágio (Início): abrange a fundação e os primeiros anos. Para Costa (2011) esse é o momento em que a sobrevivência da empresa está em questão. Já para Andrade, Grzybovski & Lima (2005, p.10), “o que caracteriza este período é o fato de a organização ser apenas uma ideia que será realizada e exigirá muitos esforços por parte dos empreendedores.”
2. O segundo estágio (Expansão/Formalização): corresponde a todas as empresas que se estabeleceram no mercado e estabilizaram suas operações conforme planejamento inicial previsto. Costa (2011) caracteriza esse momento por expansões e complexibilidade organizacional crescente, até o período no qual o crescimento e as mudanças organizacionais caem

drasticamente de velocidade. A respeito dos principais desafios desse estágio, Carlton (2003) cita a dificuldade da evolução do papel de proprietário-gerente exigindo a profissionalização da empresa, a necessidade de planejamento estratégico, de sistemas e políticas organizacionais e principalmente da administração do caixa como elementos primordiais durante essa etapa do desenvolvimento organizacional.

3. O estágio final é o da Maturidade, nessa etapa, “seus principais desafios se encontram em um maior desenvolvimento, procurando um novo foco estratégico através de um maior empenho de gerentes e acionistas e principalmente de reinvestimento” (Carlton, 2003), pois esse período, “tem suas raízes na avaliação do mercado, descrevendo o ponto em que um produto deixa de evoluir e as dinâmicas competitivas mudam para batalhas pela participação no mercado cada vez menos lucrativas.” (Costa, 2011). Logo, “nesta fase as empresas enfrentam um grande dilema que se relaciona com a renovação ou a dissolução da firma, pois ou se adapta às novas exigências do mercado ou o melhor é deixar de atuar dentro dele.” (Andrade, Grzybovski & Lima, 2005)

2.3. PASSAGEM DO PODER

A passagem de poder é um dos principais desafios identificados pela empresa familiar, tendo em vista sua sobrevivência num longo prazo. De acordo com Freitas e Frezza (2016), o processo sucessório não pode ser analisado por critérios totalmente objetivos, pois também é afetado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre os membros da família.

Em relação ao momento de transição do poder em empresas familiares, Gonçalves (2000) propõe três considerações:

1. Primeiramente, o processo sucessório é orientado, ainda que em níveis diferentes, por uma cultura que a configurou como patriarcal e patronal, dessa forma o filho homem primogênito tem o privilégio de ser o sucessor necessário, mas não se pode esquecer que a instituição família vivenciou mudanças

profundas, dessa forma as empresas familiares, precisam enfrentar o desafio de ajustar-se a uma nova família, com uma organização democrática.

2. Cabe salientar que a família se constitui como um grupo social, ainda que pequeno, e, portanto, está sujeita a variáveis humanas, tais como sentimentos fortes que possam aparecer no processo de transição do poder. Dentre eles, Gonçalves destaca: amores e ódios; as empatias e as repugnâncias criadas em aparente subjetividade; a proximidade e a rejeição; a proteção castradora e a indiferença; e, muito especialmente, a inveja.
3. Apesar de não ser o maior problema que desafia a empresa familiar brasileira, atribui-se a causa mais frequente dos fracassos a incoerente e equivocada formação dos filhos sucessores: uma vez que esses têm acesso às melhores instituições de ensino desde a educação básica até o ensino superior, conhecendo o mundo através de um recorte, e posteriormente ao assumir uma posição de comando na empresa, ele penetra em uma realidade completamente diferente: “penetrando em um mundo povoado por seres que ele jamais conhecer e enfrenta problemas que não podem ter a solução que mais lhe convém, apenas por um ato de vontade sua” (Gonçalves, 2000, p.11).

Para Costa (2011) o planejamento da sucessão deve ser livre de emoções, tendo como foco principal a continuidade do negócio. Portanto deve-se levar em consideração os objetivos da empresa, sem privilegiar o grau de parentesco, observando a capacidade administrativa e a preparação profissional do escolhido. Cabe ressaltar que esse processo não pressupõe a saída da família do comando da empresa, uma vez que herdeiros profissionalmente preparados poderão exercer o comando de maneira efetiva, tendo inclusive a história de reputação do empreendimento a seu favor. Entretanto caso o familiar não esteja apto a exercer o comando da empresa de modo satisfatório, recomenda-se a escolha de um profissional externo especializado, sendo este o maior dilema do empresário: a quem destinar e quando passar o bastão, garantindo o sucesso empresarial.

Oliveira (2009 apud COSTA, 2011) destaca que o processo sucessório é um dos momentos mais importantes para a continuação da empresa. Porém, não há como saber como ocorrerá esse processo, e estabelecê-lo antecipadamente. Pelo fato de cada empresa ter suas próprias características, supor uma única forma de condição da sucessão não é aconselhado, ou seja, não existe uma “receita de bolo” para o processo sucessório,

cada caso é um caso, entretanto algumas etapas são comuns e precisam ser seguidas, dessa forma, a orientação de um especialista sempre fará bem a empresa.

3. O CASO DA FAMÍLIA MATARAZZO

O capítulo mostra a história da Família Matarazzo no Brasil, inicialmente com o Francesco Matarazzo que chegou ao país e construiu um império industrial. Além da análise de como se deu a passagem de poder, a gestão de Francesco Matarazzo Jr. e o fim das IRFM. As informações apresentadas nesse capítulo foram obtidas e baseadas na obra *Matarazzo 100 anos*, escrito por Lima (1982), que reúne documentos e relatos da trajetória da família e das empresas em questão, sendo o autor a referência para o texto. Além de alguns documentos históricos fornecidos por membros da família Matarazzo para a realização deste estudo.

3.1. HISTÓRICO DA FAMÍLIA MATARAZZO NO BRASIL

Francesco Matarazzo, em 1881, decidiu tentar a sorte em um novo país, já que na Itália, seu país de origem, ser proprietário de terra não oferecia a ele uma perspectiva de sucesso. Seu amigo Fernando Grandino, que estava visitando sua terra natal, vindo do Brasil, contou, para Matarazzo, as vantagens oferecidas pela “terra do futuro”, e como ele se estabeleceu como negociante de calçados em Sorocaba, convencendo, assim, Francesco partir para o novo país em busca do sucesso que tanto sonhava.

Com 27 anos, juntou algumas mercadorias, as que pretendia iniciar suas atividades comerciais em Sorocaba, e embarcou rumo ao Brasil. Chegando no Rio de Janeiro, recebeu a notícia que a barca que transportava seus produtos naufragou, ficando Matarazzo, apenas com o dinheiro que trouxe. Não podendo resolver esse problema, foi para Sorocaba, conforme o plano inicial. Chegando na cidade, pensou em alguma forma de fazer dinheiro, comprou algumas mulas e mercadorias, e dessa forma, iniciou seu “mercado móvel”, viajando pela região e vendendo seus produtos. Com o sucesso, em maio de 1882, Francesco abre sua primeira casa comercial no Brasil.

Porém, foram as viagens que fizeram Matarazzo ter sua primeira grande ideia, tendo em vista que a banha de porco era muito utilizada na região, e precisava ser importada dos Estados Unidos, implementou a fábrica de banha, esse foi seu primeiro estabelecimento industrial. Lima (1982) relata que Matarazzo tinha uma norma de trabalho: o *bom negócio sempre se faz na compra e não na venda*, com a tática de comprar toda uma vara de porcos, a um bom preço, e incumbir os próprios criadores a vender parte dela a preço superiores, controlando assim, os concorrentes que haviam surgido e ficando, indiretamente, com parte dos lucros dos outros.

Em 1890 foi criada a sociedade *Matarazzo & Irmãos*, Guisepe, Luigi e Andrea e Francesco, cada um com responsabilidades diferentes, Guisepe com a fábrica de Porto Alegre, Luigi com um armazém em São Paulo capital e Francesco e Andrea com as fábricas de banha de Sorocaba e uma nova em Capão Bonito. Entretanto a sociedade não durou muito, *Matarazzo & Irmãos* foi dissolvida 6 meses depois, sendo criada a *Companhia Matarazzo S.A.*, que contava com os Matarazzos e mais 43 acionistas. A companhia comprou as fábricas de Sorocaba e Porto Alegre, e o lucro obtido da venda das fábricas foi incorporado ao patrimônio familiar. Francesco e Andrea, fundaram a firma *F. Matarazzo e Cia. Ltda.*, a empresa conservou a fábrica de Capão Bonito e o armazém em São Paulo.

Em 1900, com a falta da farinha de trigo no Brasil, que era importada do Estados Unidos da América, Francesco Matarazzo procurou ajuda de seus amigos ingleses, que mantinha relações bancárias, para montar o *Moinho Matarazzo*. Além da moagem do trigo, o moinho contava com uma estrutura de uma oficina para consertos, um almoxarifado para sobressalentes e uma oficina para confecção de embalagens em sacos. Mantendo o padrão de concentração vertical, que resulta no controle de insumos e matéria-prima, e o sucesso das farinhas *Matarazzo* no mercado, a oficina de concerto foi transformada em uma seção de fabricação do ramo metalúrgico e a seção de sacaria em tecelagem, dessa forma, foi criada a empresa de *Fiação e Tecelagem Mariangela*. A empresa fabricava sacos, tecidos para vestuário e óleo de caroço de algodão.

Ainda em 1900, Matarazzo se juntou a outros capitalistas italianos para fundar o *Banco Commerciale Italiana di São Paulo*, para suprir a dificuldade de crédito que o empresariado nacional enfrentava, em 1905 participou da fundação de um novo banco a *Banca Italiana del Brasile*, no qual, foi eleito presidente da primeira diretoria, ajudando, dessa forma, a expansão industrial.

Em 1911, foi fundada a sociedade anônima *Indústrias Reunidas F. Matarazzo*, que contava com o *Moinho Matarazzo*, um engenho de beneficiamento de arroz, uma fábrica de banha, depósitos, armazéns, cocheiras, uma estamperia de tecidos, a *Fiação e Tecelegem Mariangela* e o escritório central. Francesco era o acionista majoritário e Diretor Presidente da empresa, a maioria das outras ações estavam com a família Matarazzo. Seu terceiro filho, Ermelino Matarazzo, já estava assessorando seu pai, como Diretor Gerente da empresa, ficando Andrea Matarazzo, como Diretor Secretário. Com nova atividade, Matarazzo resolve encerrar a participação na *Banca Commerciale Italiana di São Paulo* e na *Banca Italiana del Brasile*. Porém, no mesmo ano foi criada uma seção bancária das IRFM, uma representação do *Banco de Nápoles* no Brasil.

A expansão das indústrias seguiu direcionada a concentração vertical, em 1915, Ermelino, escolhido pelo pai como sucessor, criou o primeiro núcleo fechado do grupo industrial, em São Caetano com várias fábricas ligadas ao processamento de produtos gordurosos, como óleos, sabão e gorduras. Além disso, construiu um conjunto de habitações populares.

Em 1916, Francesco Matarazzo foi para Itália, de férias com a família, essa viagem demorou mais que o esperado, como a Itália teve participação na Grande Guerra, Francesco criou uma ponte de abastecimento entre Brasil e Itália, ajudando no problema de abastecimento regional da população italiana. Pelos serviços prestados por Matarazzo, o rei Vittorio Emmanuele concedeu a Francesco, em 1917, o título de Conde.

Em 1919, foi criada a *Sociedade Paulista de Navegação Matarazzo Ltda.* com o intuito de atender a demanda do comércio exterior, já em 1920, Francesco, visando um núcleo maior que o de São Caetano, compra uma antiga fábrica de licores, com o espaço necessário para transferir a fábricas de sabão, velas, estearina, oleína, glicerina, pregos, a refinação de açúcar, óleo de caroço de algodão, óleo Sol levante e ainda adicionar uma serraria, caixotaria, carpintaria, mercenária, fábricas de carrocerias, giz, soda cáustica, graxa, uma destilaria de álcool e seção de transportes, formando, dessa maneira, o Parque Industrial da Água Branca. O parque industrial era localizado perto de trilhos de duas ferrovias, com a instalação da ferrovia interna e a compra de duas locomotivas, as IRFM tinham a logística, na qual, os vagões eram carregados diretamente nos pátios das fábricas.

Entretanto, “nem tudo são flores”, em 1924, o depósito das indústrias, localizadas na Moóca, foram saqueados, devido a uma revolução que aconteceu aquele ano, isso causou um grande prejuízo para as IRFM, travando um pouco do seu desenvolvimento. Francesco Matarazzo, ainda no mesmo ano, tentou se arriscar, fundou a *S.A Industrial Matarazzo de Mata Grosso*, empresa focada na exploração das glândulas renais e da gordura de jacarés e, também, na gordura de capivaras, porém a experiência não deu certo, e logo foi abandonada por Francesco. Além disso, o Conde, se mostrou insatisfeito com as políticas direcionadas a indústria nacional brasileira, sabia que necessitava de apoio político e medidas protecionistas, conforme defendeu em seu discurso:

“Declaro, antes de mais nada, que compreendo o protecionismo apenas como coeficiente do desenvolvimento gradual das forças produtivas de uma nação e não como medida destinada a favorecer determinadas categorias ou classes produtoras. Tornando, pois, necessário pelo interesse geral, não poderá o protecionismo degenerar em causa de perturbações da economia nacional.

Mas daí ao “livre-cambismo” dos ilustres articulistas vai uma boa distância.

Como admitir-se que este país tão rico de forças hidráulicas, de fibra têxteis, de madeiras raríssimas, de tubérculos, de substâncias gordurosas, animais e vegetais;

país onde até se aclimata a cultura do bicho-da-seda e que possui o mais um país nestas condições opulento patrimônio mineral, desde as pedras preciosas ao metais de todas as espécies, como admitir-se, repito, que um país nestas condições, sem igual no mundo, possa renunciar a sua posição privilegiada, para ajojar-se perenemente ao carro dos produtores estrangeiros?" (LIMA, p 51. 1982)

As IRFM, continuaram a expansão em 1925, e com isso foram construídos os Armazéns Ferais na Água Branca, para suportar da nova quantidade produzida. Nessa época, as IRFM representavam uma área de 8.786.000m², com aproximadamente sete mil funcionários. Lima (1982) cita um texto do livro São Paulo e seus homens no Centenário: "O Conde Francesco Matarazzo conseguiu plenamente o seu escopo. Atestou o território brasileiro com seus variadíssimos produtos e soube haver evidenciado, aos olhos do País inteiro, a prova insofismável da excelência desses produtos sobre os estrangeiros, estabeleceu como norma em suas fábricas que todos os artigos levassem a determinação da procedência e o rótulo insubstituível de 'Industria Nacional'".

Em 1926, Matarazzo investe em uma nova área: as das indústrias químicas. Com a construção da fábrica de *Viscoseda*, em São Caetano, alguns anos depois, a fábrica mudou o nome para *Fábrica de Rayon Matarazzo*, continuando com a ideia de expansão no sentido vertical, criou uma unidade de fabricação de sulfureto de carbono, que supria as necessidades da *Rayon*. Ainda nesse ano criou uma Oficina Mecânica e Fundição, para assegurar a independência das IRFM, que realizava os serviços de manutenção das peças e maquinaria existentes, além de construir novas máquinas.

O Conde Matarazzo, em 1927, adquiri uma fábrica de louças, para produção de louças domésticas de pó de pedra, aparelhos sanitários e azulejos. Com a variabilidade e diversificação de produtos fabricados, Matarazzo teve que cuidar de uma melhor logística para comercialização de seus produtos. Dessa forma, criou armazéns atacadistas para venda direta de seus produtos.

Francesco não se dava por satisfeito, em 1931, entrou em sociedade em um fábrica de óleo de algodão e sabão, na Paraíba. Levando as IRFM para o nordeste, com o objetivo de facilitar as compras de matéria-prima destinada a produção de fios finos no Sul. Em 1932, foi pioneiro no Brasil em pesquisas com álcool como combustível, mas sua proposta não foi aceita pela autoridade responsável.

Já em 1933, com a construção da seção de Construções, para realizar os serviços internos de reforma e ampliações das IRFM. Tendo em vista, a dificuldade em obter matérias de construção, Matarazzo entra no ramo da indústria extrativa, criando a *Fábrica de Cal Santana*, localizada no município de Santana do Parnaíba.

Como resultado da crise de 1929, os principais produtores de algodão da época, tomaram medidas de valorização do produto, além de tarifas protecionistas. O Conde, sempre atento aos fatos políticos e econômicos, percebeu a oportunidade da exportação do algodão, e em 1934, lançou suas primeiras máquinas de descaroçamento e beneficiamento do algodão, próximos dos centros produtores, em Avaré e Itapetininga, continuando a sua expansão, em 1936, em diversas cidades.

Em 1935, foi instalada a fábrica de óleo de algodão em Catanduva, para absorver o excesso de caroço produzido, que as unidades da capital não davam conta. Ainda no ano de 1935, as IRFM expandiram o setor de indústrias extrativas, adquirindo jazidas de caulim, quartzo, pedras, argila e lenha.

Francesco fundou seus últimos empreendimentos, em 1936, a instalação de um fábrica de papel e papelão, implantação do processo de hidrogenação das fábricas de óleo e por último a industrialização dos frutos cítricos, com um fábrica de extração de essências de frutos cítricos, em Limeira, e colocou no mercado a essência de bergamota, o óleo de casca de laranja e a famosa *marmellata* de laranja, o nome era uma brincadeira com sua incapacidade de manejar a língua portuguesa.

Assim encerra a brilhante trajetória de Francesco Matarazzo, que faleceu em 1937, se tornando um símbolo de empreendedor e sucesso no Brasil. Deixando um império para um de seus filhos, o Francesco Matarazzo Junior.

3.2. PROBLEMAS NA SUCESSÃO

Ermelino Matarazzo se preparou a vida toda para assumir a empresa de seu pai, ele tinha sido escolhido como o herdeiro das IRFM, tendo o apoio total da família. Assumiu alguns papéis importantes dentro da empresa e participou de projetos que fizeram com que o faturamento da empresa aumentasse. Em 1920, Ermelino sofre um trágico acidente de carro e não resiste. A morte inesperada de seu filho, fez Francesco analisar algumas alternativas para definir a sucessão da empresa, aquele que iria manter e assumir da melhor forma as IRFM. A escolha de um grupo de parentes, que constituíram um conselho administrativo, não foi validada pelo Conde. A alternativa escolhida pelo Matarazzo foi escolher seu décimo segundo filho, Francesco Matarazzo Jr. (Lima 1982)

Aos 19 anos, Francesco Jr, conhecido como Chiquinho, começou a trabalhar nas empresas do pai, fazendo estágio em todas as áreas da empresa. Mesmo apenas como estagiários tinha uma atuação decidida e personalista, criticando vários procedimentos

tradicionais dentro da empresa. Tinha um grande interesse pelo mundo dos negócios e paixão pela área de processo mecânico, aplicação de novos sistemas e inovações. Um pouco depois da decisão do Conde, o banqueiro inglês, Henry Lynch, aparece com uma oferta para Matarazzo:

“Seu sucessor está morto. O Chiquinho não vai poder desempenhar essa função. Seus filhos mais velhos ultrapassaram a idade em que poderiam ser preparados para a sucessão. Talvez o melhor fosse o Grupo Rothschild formar um novo grupo que comprasse suas empresas. Analisam-se os balanços e vê-se se os dividendos estão à volta de uns 12%. Nesse caso, a transação pode situar-se ao nível de uns cem mil contos. Se Chiquinho se revelar capaz, faremos dele superintendente geral. Se não se revelar capaz, o faremos presidente.” (LIMA, P.68 1982)

Francesco não deu uma resposta sobre a proposta e mandou o banqueiro perguntar diretamente para Chiquinho. Lynch, então, o procurou, e apresentou a proposta para Francesco. Jr, que respondeu abruptamente que poderia seguir sozinho. (Lima 1982)

Lima (1982) comenta, que após recusada a ideia de profissionalização da sucessão, o Conde e seu filho, iniciam a missão de ensinar e aprender, formando uma visão recíproca e única de enfrentar os problemas, trabalhando para que Francesco. Jr assumisse, da melhor forma, as IRFM.

Porém, diferentemente da escolha de Ermelino, os restantes dos herdeiros não apoiavam a decisão de Francesco, em nomear Chiquinho como o sucessor, o que causou um grande problema após sua morte, em 1937. (Goes 2021)

3.3. O COMANDO DE FRANCESCO MATARAZZO JR.

Após a morte do pai, o Conde Chiquinho, assume formalmente o cargo de Diretor Presidente das IRFM. Com o sonho de ser sócio majoritário da empresa, comprou as ações de alguns irmãos e cunhados, realizando seu sonho para conduzir uma gestão com seus valores de unidade e honra.

Seguindo a conduta de seu pai, Francesco Jr. continuou a ideia de concentração vertical e autonomia das empresas, ainda em 1937, iniciou pesquisas para o aproveitamento da piritá nacional na fabricação de ácido sulfúrico, as pesquisas não tiveram resultados satisfatórios, porém, Chiquinho ignorou o fato, e no mesmo ano, instalou, em São Caetano, a fábrica de ácido sulfúrico, e também, iniciou pesquisas sobre a obtenção de celulose de linter (casca de caroço de algodão). Anos mais tarde, em 1940, criou a fábrica de celulose, também, em São Caetano.

Francesco Matarazzo Jr, no ano de 1938, expandiu de várias formas as IRFM, criou a fábrica *Petybon*, fabricando massas alimentícias, aproveitando o excesso de trigo na produção da farinha. Busca realizada no site da empresa J. Macêdo (2021), a *Petybon* está até hoje no mercado, comandada atualmente pelo grupo J. Macêdo. Lançou a produção de azulejos e louças sanitárias, com o nome de *Louças Cláudia*, em homenagem a irmã. As *Louças Cláudia* foram produzidas até o ano de 1995. Visando o mercado latino-americano, arrendou o grupo da *Tecelagem de Seda Ítalo-Brasileira* (alterando o nome, em 1942, para S.A. *Tecelagem Brasileira de Seda*) e expandiu as unidades de processamento de algodão. Com a criação do *Conselho Nacional do Petróleo*, e as pesquisas realizadas a anos pelo Grupo Matarazzo, criou as *IMÊ - Indústrias Matarazzo de Energia S.A.*, que funcionava como uma refinaria de petróleo, em 1942, as *IMÊ* retornam com as pesquisas para a produção de álcool de mandioca.

Em 1941, é inaugurada a fábrica de papel celofone, a *Celosul*. A empresa era única no fornecimento do material na América Latina, em 1994, a *Coopercel* assumiu o controle da fábrica, que fechou em 2013.

Visando a descentralização industrial, Matarazzo decide tomar medidas de remanejamento de alguns setores, principalmente o setor têxtil. Em 1946, cria a *Fiação Lydia*, que utilizava algodão de fibra longa para a produção de fios finos. O complexo industrial durou 47 anos, até 1993, depois o terreno abandonado foi vendido, em 2007, pela família Matarazzo.

Francesco Jr. lançou alguns produtos no mercado nacional, como pasta de amendoim, biscoito e, com maior sucesso, a *Margarina Matarazzo*, criada em 1947, no conjunto Água Branca. A administração das IRFM, propuseram organizar uma campanha publicitária para o lançamento da margarina, porém o Chiquinho era contra a propaganda, pois, em sua opinião, se o produto era bom, não precisava de publicidade.

Em 1948, ampliou o mercado da construção civil, criando a *CIMEPAR*, em João Pessoa, e a *CIMENSUL*, em Morretes, no Rio Grande do Sul. As duas fábricas produziam cimento Portland, perto das jazidas de calcário exploradas pela *CIMIMAR S.A.*, todas as empresas eram subsidiárias das IRFM.

Nos anos cinquenta o Brasil estava passando por uma crise político-econômica no segundo governo Vargas. As IRFM sofreram muito nesse período, pela mudança nos principais setores da economia, que alteraram a rede comercial das *Reunidas*. No ano de 1952, o Grupo Matarazzo cobria uma área de 2.000.000m², era composto por 30 mil funcionários, 5 mil trabalhadores agrícolas e mil técnicos especializados, ao todo transportava 600 mil toneladas de produtos variados por ano. Com as atividades

extremamente diversificadas, que anteriormente fora eficiente, passou a dificultar a readaptação da empresa à nova realidade do País. O capital estrangeiro começou a mudar as condições de concorrência no Brasil, quando o Governo Federal subsidiou vários setores da agricultura, como o do algodão, todo o complexo Matarazzo, no interior do País, deixou de ser eficaz. Além de que, a entrada desse capital, aumentou a competição nos vários produtos produzidos pelas IRFM, exigindo uma maior especialização da empresa.

Francesco, em 1956, resolveu agir em busca de parcerias do mercado externo, fez um acordo com o *Comptoir de l'Industrie Cotonnière Établissements Boussac*, para criação dos tecidos *Matarazzo-Boussac*, que foram o grande sucesso da temporada. Em 1957, realizou três novas associadas, a *Milprint do Brasil S.A.*, *Cloroquímica S.A. Indústria e Comércio* e a *Visking do Brasil S.A. Indústria e Comércio*, todas com parceria estrangeira. Sem deixar de lado a ideia da concentração vertical, as novas empresas complementavam a produção das outras unidades. Entretanto, mesmo com resultados positivos, a competição em cada setor especializado, fez com que o lucro da empresa operasse em baixa.

A política de Juscelino Kubitschek facilitou os investimentos estrangeiros, o plano de metas trouxe para o Brasil capital para os setores mais modernos da indústria, implementando fábricas de automóveis, expansão da indústria de fibra sintética, crescimento no setor farmacêutico e produtos de beleza, início da indústria eletrônica, e dessa forma, o país começa a desenvolver uma nova sistemática de comercialização. Segundo Morales (2011), na década de 50, Juscelino Kubitschek oferece ao Conde a participação na instalação da primeira montadora no país, em sociedade com a Volkswagen, Chiquinho não aceita a proposta. Para Nogueira, C. S., & Trindade, D. P. (2013), Francesco Jr, não tinha a mesma visão do pai, ao deixar de se associar com a montadora, continuou sem olhar para as tendências e modernizações, que no futuro invadiram o mercado de seus produtos e serviços, fato que, também, não foi observado por Chiquinho.

Na verdade, o Conde Matarazzo Jr. optou por tomar uma atitude de conservadora e de espera, limitando os investimentos a apenas algumas atividades novas, porém em unidades já existentes. Apenas em 1966, o *Grupo Matarazzo*, volta a empreender a área industrial, foi instalada, no Paraná, uma fiação e tecelagem de ramai-juta. Ainda no mesmo ano, para produção de cimento porland por via seca, entrou em contato com o grupo Krupp, da Alemanha, para obter a nova tecnologia. Alguns anos depois, em 1968, para a produção de fios de poliéster, criou a fábrica *POLYNOR*, em João Pessoa.

O Brasil estava mudando, a maioria dos grupos internacionais tem atividades no país, adquirindo empresas e trazendo novas tecnologias industriais e de mercado. Grandes empresas brasileiras se adaptam para acompanhar os concorrentes estrangeiros,

crescendo em setores específicos. Não foi o caso das IRFM, com produtos em todos os setores do mercado, a diversificação acaba prejudicando o *Grupo Matarazzo*, não conseguindo acompanhar e se desenvolver tecnicamente, suas unidades passam a ser secundárias no mercado.

Com o balanço negativo de 1969, Francesco Jr. tentou mudar as diretrizes da empresa, em 1970, contratou uma consultora norte-americana para aplicar uma reforma administrativa da empresa, buscando a descentralização, toda a via, pelo caráter de concentração vertical e a interdependência entre vários setores das IRFM, a reforma não funcionou como o esperado.

Chiquinho começa a investir em novos produtos, com parceria de capital estrangeiro. Em 1970, junto com a empresa alemã *Theodor Wille*, inicia a fabricação de café solúvel, fábrica em Catanduva, nomeada de *COCAM*. Essa empresa ainda está em funcionamento nos dias atuais, porém com outro grupo no comando.

Em 1971, a *POLYNOR* e a *CIMEPAR* abrem seu capital. No mesmo ano, Matarazzo lança a rede de supermercados *SUPERBOM*. Em 1972, junto com a Toray do Japão, fundou a subsidiária *MATORAY*, que comandava a antiga *POLYNOR S.A.* Com a associação com a Milles, Inc., firma norte-americana, criou a *FERMENTA*, para a produção de ácido cítrico. Nenhum desses investimentos mudaram a dinâmica da empresa, a integração comercial e financeira de suas atividades continuava a mesma. Matarazzo Jr. não conseguiu ajustar as IRFM e se atualizar ao novo modelo econômico do País. As reformas administrativas não tiveram resultados positivos, pois a dinâmica da empresa se sobrepôs as mudanças propostas.

3.4. O FIM DO IMPÉRIO

No ano de 1977, morre Francesco Matarazzo Jr., deixando como sucessora Maria Pia Matarazzo, que em 1984, pede concordata. Morales (2011) comenta que, Maria Pia, quando assumiu o grupo tentou colocar em prática o plano de concentrar a empresa nas principais áreas de atuação das IRFM, porém não houve tempo para reerguer a Matarazzo. E ainda, cita em seu artigo o Administrador Geraldo Collaziol, e complementando com suas ideias, destaca alguns dos principais motivos para o fracasso das IRFM, após a sucessão:

1. A família Matarazzo não se manteve unida quando Ermelino Matarazzo que tinha o apoio de todos para comandar os negócios do Conde Francesco faleceu prematuramente. A eleição do sucessor pelo Conde recaiu sobre o 12º filho que era jovem e inexperiente, quando Francesco Matarazzo Junior, o Chiquinho assumiu os negócios começou um grande atrito em família que levou a uma dissolução societária alguns membros da família venderam suas partes na sociedade que eram comprados com recursos oriundos do capital das próprias empresas, comprometendo sua solidez e interrompeu as modernizações e ampliações, limitando seu crescimento e tornando as empresas obsoletas.
2. O cenário industrial da época exigia agilidade e especialização e o conglomerado devido a sua falta de modernização ainda produzia uma infinidade de produtos, mas já não era líder de vendas de nenhum deles, pois já não tinham a mesma qualidade dos tempos áureos como resultado o Grupo foi perdendo espaço para a concorrência.
3. Devido à falta de análise das tendências do mercado, devido a sua verticalização ele não se especializou em nenhum setor o que não ocorreu com o Grupo Votorantim que hoje emprega 30.000 pessoas. Tem fábricas de cimento, de papel e celulose e metalúrgicas (alumínio, zinco e níquel), siderúrgicas, além de bancos, fábricas de suco *Citrovita*, fazendas de reflorestamento, entre outros negócios, em 2001 o Grupo iniciou um processo de internacionalização dos seus negócios de cimento, metais entre outros estando presentes diretamente em mais de 20 países, se formos analisar a Votorantim atua em setores muito parecidos em que a Matarazzo atuava, por exemplo, o *Cimento Zebu* até hoje produzido pela *CIMPOR* ou o *Macarrão Petybom* produzido pela J. Macedo alimentos ou o sabonete Francis uma fatia de 12,2% do mercado que é produzido pela *Bertim* em parceria com a *Unisoap*. A comparação aqui colocada tem razão de ser, pois tanto o *Grupo Matarazzo* como o *Grupo Votorantim* tiveram suas raízes em Sorocaba, interior de São Paulo, na mesma época e no mesmo ramo comércio de alimentos e depois migrando para uma fábrica de tecidos. Outro episódio curioso em 1935 cursavam o 2º ano primário do Liceu Rio Branco, na mesma turma de Chiquinho Matarazzo o Antônio Ermírio de Moraes.

4. Após a segunda guerra mundial, a economia nacional estimulava a industrialização de bens de capital e bens semiduráveis. O então presidente Juscelino Kubitschek convidou Chiquinho a participar de uma sociedade, para instalação de uma montadora de automóveis no Brasil, a *Volkswagem*. O Conde desdenhou, ou talvez, não tenha levantado informações suficientes para uma melhor avaliação da tendência da época, e não aceitou associar-se no projeto, enquanto isso a *Votorantin* ingressava, então, nos setores de mecânica e de máquinas, como a metalúrgica *Atlas*, montada em São Paulo, em 1944, que acabou produzindo equipamentos para acionar as outras indústrias.

O processo de sucessão, pode ter sido um dos grandes motivos para o fim das IRFM, conforme aponta Mano (2010 apud NOGUEIRA & TRINDADE, 2013), as qualidades do Conde Francesco Matarazzo não foram herdadas pelos sucessores, o resultado foi a falta de senso de oportunidade, relacionamento, alianças estratégicas, inovação e visão de negócios. Dessa forma, as empresas se tornaram, ao longo do tempo, ultrapassadas e com os seus produtos antiquados.

3.5. RELATOS DA FAMÍLIA MATARAZZO

Em função da pandemia da COVID-19 o contato com a família Matarazzo se deu inteiramente no ambiente virtual. Inicialmente foram realizados alguns contatos telefônicos, no qual a família disponibilizou alguns documentos com informações históricas (fotos e trajetória da família e das empresas da família) e posteriormente foi realizado uma entrevista contendo quatro perguntas em relação a definição de empresa familiar, o processo de sucessão, a opinião sobre a profissionalização da gestão e a avaliação da situação das empresas Matarazzo. No total foram obtidas seis respostas, compondo assim a amostra de participantes da pesquisa (6 membros da família Matarazzo: Vera Matarazzo Suplicy, Helena Matarazzo Suplicy, Ricardo Suplicy Goes, Jorge Suplicy Goes, Roberto Suplicy, Sérgio Suplicy de Araújo Goes).

A primeira pergunta pedia para o membro familiar descrever o que ele considerava uma empresa familiar, respostas como “uma empresa idealizada e começada por um empreendedor e vários familiares trabalhando para fazê-la crescer e ter sucesso”, “um grupo de bens deixados pelo patriarca da família”, “onde os sócios são somente de uma família”, “é aquela que os proprietários são membros de uma mesma família”, “uma

empresa administrada pela família” e “uma empresa com grande participação da família” fizeram parte dessa seção.

A segunda questão pedia para o familiar avaliar o processo de sucessão em uma empresa familiar. Nessa questão três eixos de resposta foram observados: os familiares que são a favor que o processo de sucessão deve acontecer na família sem interferência externa, exemplificado no trecho “Na época das indústrias Matarazzo, profissionais não eram conhecidos e pessoas da família seriam mais confiáveis.”; os familiares que acreditam ser necessário uma profissionalização do processo, e por sua vez familiares que não citam a profissionalização mas citam a “necessidade de uma preparação prévia para que se mantenham os valores da empresa”.

Especificamente em relação a profissionalização da gestão, a terceira questão pedia para o familiar avaliar se a profissionalização da gestão logo na primeira sucessão da empresa é benéfica ou se a empresa deve continuar sendo administrada pela família. Dos seis participantes da pesquisa, quatro consideraram benéfica a profissionalização logo no início da sucessão, expressa nas respostas: “não sou da área e a minha resposta de uma pessoa como resposta intuitiva é que seria necessário profissionais de vários setores específicos”, “é benéfica terceirizar por um grupo administrativa”, “considero que tem que profissionalizar o mais cedo possível” e dois familiares não consideraram a profissionalização como benéfica ressaltava nos trechos “a sucessão deve ser feita pela família” e “Nem sempre a profissionalização da gestão é benéfica para a empresa pois pode se perder os princípios da empresa. Se a família tiver gestores capazes, pode-se manter a administração.”

Por fim, a última questão abordava a história das indústrias Matarazzo, no qual o processo de sucessão foi determinante. Nessa questão o familiar deveria avaliar o processo e pedia a opinião deles, no que poderia ter sido diferente para que a empresa continuasse o seu sucesso no Brasil. As respostas obtidas nessa pergunta foram “Nesse caso a sucessão não dependeu da capacidade do escolhido, com profissionais capacitados o resultado provavelmente seria outro.”, “Foi ruim acabaram com as empresas, terceirizar a administração”, “teriam que ter profissionalizado em 1937 com a morte do Conde Francesco Matarazzo”, “O processo foi turbulento pela morte do primogênito e depois faltou uma gestão profissional. Os herdeiros não tinham conhecimento de gestão profissional, o que comprometeu o sucesso da empresa. Acredito que a empresa não se atualizou para as mudanças do mercado. Time que está ganhando se mexe para continuar ganhando” e apenas um familiar declarou não saber dizer.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O início do trabalho parecia simples, definir empresa familiar, porém não foi o caso. A definição ainda não tem um comum acordo na literatura, e não apenas no meio acadêmico, ao realizar o questionário e conversar com pessoas, do meio empresarial ou não, a descrição de empresa familiar varia muito.

Há muito o que estudar sobre isso, pelo fato de haver muitos pontos de vista. Por exemplo, em um dos pontos, todas as empresas do mundo podem ser consideradas familiares, se levar em consideração que por trás de toda empresa existe um ou mais acionistas, e todos têm uma família. Em outro, as empresas são consideradas familiar, a partir da segunda geração. E existem, ainda, diversos pontos distintos. Será que o valor de mercado conta na definição? E o número de ações e acionistas? E se a empresa é de capital aberto? A resposta não foi encontrada nos estudos realizados nesse trabalho, entretanto é uma discussão interessante a ser estudada mais a fundo. Outra questão que não pode ser respondida, é se a profissionalização da gestão no processo sucessório, descaracteriza a empresa como familiar.

O processo sucessório é algo decisivo para o futuro da firma, como dito anteriormente no trabalho, não há uma fórmula única e certa para definir a sucessão. Cada caso tem sua peculiaridade, porém certas coisas podem ser programadas, como destaca Costa (2011):

1. O fundador, tem que perceber o momento para se preocupar com a busca do sucessor, agindo de maneira rápida, terá tempo para ajustar eventuais problemas de rumo e postura. Além de começar o treinamento e, também, preparar o ambiente familiar e corporativo. Começando gradativamente a delegar funções e poderes para o escolhido, até o comando ser passado a ele, ao mesmo tempo da saída gradativa do fundador.
2. O sucessor não deve ser uma cópia do fundador, nem querer mudar toda a maneira como a empresa opera, em uma tentativa de demonstrar que tem uma melhor visão de negócio. E sim, dar continuidade ao empreendimento criado e administrado pelo fundador, mantendo o que há de bom e reinventando o restante.

O fundador tem a escolha do próximo gestor da empresa, podendo ser para um ou mais herdeiros, ou buscar o comando de executivos profissionais. Vale lembrar que a profissionalização da gestão não significa sucesso, e caso o herdeiro tenha se preparado

e se qualificado para exercer o comando, se mostrando competente, nada o impede de assumir as' responsabilidades e conduzir empresa a bons resultados como dirigente.

O importante é um planejamento adequado da sucessão, uma preparação e encaminhamento da questão de quem assumirá o posto do fundador e de seus sucessores. Isso evita que o processo ocorra em um ambiente de debilidade econômica e financeira da empresa, ou saúde física e mental do sucessor, no pior dos casos, das duas situações simultaneamente.

No caso estudado, o Conde Matarazzo, grande empreendedor, agiu rapidamente na escolha de seu sucessor, elegendo Ermelino Matarazzo, seu filho, para dar continuidade às IRFM. Francesco fez exatamente o que precisava, aos poucos foi delegando ao filho responsabilidades e projetos dentro da empresa.

Ermelino se mostrou um grande candidato para assumir a empresa, além de todos os aprendizados e trabalho, tinha total apoio dos outros herdeiros e do resto da família. Sua morte inesperada, fez com que o Conde tivesse que tomar uma atitude em relação ao próximo sucessor, escolhendo seu outro filho, Francesco Matarazzo Jr.

A ideia de profissionalização da gestão veio logo após a escolha de Chiquinho, Henry Lynch, banqueiro inglês, apresentou o projeto para Francesco. Chocado com a maneira que Lynch falou, o Conde deixa a decisão para o seu sucessor, Francesco Jr, que decide por não aceitar e assumir a responsabilidade sozinho. A profissionalização poderia ter alterado a história das IRFM, evitando o rápido declínio da empresa após a morte do Conde. Francesco Matarazzo, fez a mesma trajetória com Chiquinho, ensinando o filho e o preparando para ser seu sucessor.

Mesmo Francesco Jr. tendo mostrado esforço e dedicação, acompanhando o pai e assumindo a responsabilidade, a família não o apoiava e a briga entre os herdeiros, causou um grande problema após a morte do Conde. Chiquinho compra as ações de todos os outros herdeiros, com o sonho de se tornar sócio majoritário das IRFM, podendo comandar do seu jeito. A compra das ações foi realizada com o próprio dinheiro da empresa, descapitalizando a mesma, dessa maneira, enfraquecendo o seu poder de expansão e inovação.

Francesco Jr. seguiu a mesma mentalidade do pai, teve várias realizações e conseguiu expandir os negócios, apostando na concentração vertical da empresa, que foi o que garantiu o sucesso do fundador. Chiquinho não pode ser considerado uma má escolha de sucessão, ele dedicou sua vida a empresa, teve sucesso e várias realizações, porém tentou manter a fórmula do Matarazzo, que deixou de ser eficaz com as mudanças

político-econômicas que ocorreram no Brasil, as quais impactaram, nas IRFM, de maneira muito negativa, tanto pelo seu modelo de negócio, quanto pela sua falta de inovação.

A falta de visão, fez com que Francesco Matarazzo Jr, demorasse para agir, inovar e participar do novo modelo de negócios do Brasil, fazendo com que as suas empresas e produtos ficassem obsoletos, perdendo a liderança do mercado. Quando tentou realizar mudanças nas IRFM, já era tarde demais.

Após sua morte, a próxima sucessora foi Maria Pia Matarazzo, sua filha, escolha afetiva de Chiquinho, que optou por ela, quando tinha apenas 12 anos. Deixando seus outros herdeiros insatisfeitos com o testamento. A nova sucessora, ao assumir, até tentou fazer alterações nas IRFM e seguir com a empresa, mas não tinha como resolver os problemas deixados pelo pai, tendo que pedir a concordata.

A queda do Império Matarazzo, não pode ser atribuída apenas a escolha do seu sucessor, o Conde Francesco Matarazzo, já se mostrava insatisfeito com as políticas do governo para indústria nacional. A indústria brasileira é fraca no mercado internacional e o capital estrangeiro, usado para o desenvolvimento interno do país, acabaram afetando o processo de desenvolvimento industrial brasileiro.

Não há como saber se o processo de profissionalização teria sido mais eficaz, ou como seria se Ermelino tivesse assumido, ou até mesmo se fosse escolhido outro sucessor no lugar de Francesco Jr., sabemos que algumas escolhas feitas por Chiquinho não foram assertivas em certos pontos e isso facilitou a falência das IRFM.

Contudo, o processo de sucessão define o futuro da empresa, muitas empresas sofrem com esse processo, tendo uma porcentagem muito baixa de empresas que chegam a terceira geração no comando. A discussão sobre o tema sempre será atual, pois sempre haverá o surgimento constante de novas empresas e herdeiros.

Segundo a *Pesquisa Global de Empresas Familiares*, recém publicada pela PricewaterhouseCoopers (2021), “em 2018, cerca de um quarto (23%) das empresas familiares esperava que os novos herdeiros fossem a maioria acionistas no prazo de cinco anos. Na pesquisa de 2021, este número sobe para pouco mais de um terço (35%).”

A nova geração, segundo o estudo, está mais motivada a achar um propósito para sua carreira, e buscam encontrar, na empresa da família, as qualidades necessárias. Os valores da empresa podem ajudar a convencer os herdeiros a assumirem o papel gerencial e dar a eles o propósito desejado. Empresas familiares que tem um documento escrito sobre os valores está melhor preparada para sucessão, além de serem mais comunicativas e transparentes. Embora 70% das empresas digam que a família tem um conjunto claro de valores, apenas 44% os escreveram. E ainda, 41% das empresas familiares que tem

seus valores de forma escrita, possuem um plano de sucessão em vigor, com uma estrutura mais robusta e documentada.

O processo de sucessão precisa ser estudado e bem analisado pelo fundador e seus sucessores, a capacitação da gestão, seja pelo herdeiro ou pela profissionalização se faz necessária. Dessa forma, a falta de planejamento para sucessão em empresas familiares, pode levar a firma ao fracasso, assim como preparação e organização do processo, tende a levar a empresa ao sucesso.

5. REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. De. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: Um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, n. 11 (5), p. 1-25, 2005.

CARLTON, M. C. Ciclo de vida de empresas familiares. **Revista Eletrônica de Administração**, n. 2, p. 1-11, 2003.

COSTA, Armando D. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares** 1ª ed. (ano 2006), 6ª reimpr. Curitiba: Juruá, 2011.

FREITAS, E. C. de; FREZZA, C. M. M. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, n. 2(1), p. 31-43, 2016. <https://doi.org/10.25112/rgd.v2i1.1063>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de empresas**, n. 40(1), p. 7-12, jan-mar, 2000.

LIMA, Jorge da Cunha et al. **Matarazzo: 100 anos**. São Paulo: CL-A Comunicações, 1982.

MORALES, P. P. Indústria Matarazzo: A maior empresa brasileira de todos os tempos- parte II. **Blog Falando de Gestão**, 2011. Disponível em: <<https://falandodegestao.com/2011/05/23/industrias-matarazzo-a-maior-empresa-brasileira-de-todos-os-tempos-parte-ii>> Acessado em: 10 jun. 2021.

NOGUEIRA, C. S.; TRINDADE, D. P. A Visão Empreendedora no Processo de Sucessão: O Caso Das Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo. **Revista Intraciência – Faculdade do Guarujá**, n. 7, p. 85-91, 2013.

PETYBON. J. MACÊDO. Disponível em: <https://www.imacedo.com.br/patybon/hitoria/>. Acesso em: 09 jun. 2021.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. **A conexão que faltava: A importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar**. São Paulo, SP: PwC, 2016. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2017/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html>>

PRICEWATERHOUSECOOPERS. Pesquisa Global de Empresas Familiares. **10th Global Family Business Survey: From Trust to impact**. PwC, 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/family-business-survey-2021/pwc-family-business-survey-2021.pdf>