

reúne, desde o torrão natal, experiência agrícola e comercial, trato com a terra e animais, especialmente porcos, além de boa formação educacional. Concluíra o equivalente ao ensino médio de hoje. Havia cursado a escola de comércio e economia. Seria um diferencial no caminho da competição eficiente em terras brasileiras em que educação verdadeira era cabo de enxada. Teria percepção mais fina e capacidade de avaliação de situações.

De per si, arca nos ombros com a responsabilidade de sustentar mulher, dois filhos pequenos e irmãos. Não pode vacilar, nem fazer corpo mole, nem cometer erros fatais de julgamento. Deverá cultivar a ousadia, ponderada pela razão. Sabe que precisa trabalhar duro, estar atento, pronto a encontrar saídas e soluções diante de obstáculos. Possui economias familiares originárias do comércio e da pequena propriedade rural, raízes da família Matarazzo, que deixara para trás. Tornara-se adulto numa Itália desolada pela crise econômica na qual imperava ausência ou estreiteza de perspectivas de sobreviver. Provavelmente foi a mãe viúva e um tio que o convenceram a abandonar Castelabate, a aldeia natal onde se criara. Juntaram o que podiam para despacharem o *ragazzo* no rumo d'além mar.

Francesco Matarazzo está determinado a não ter patrão. Deseja enriquecer. Mas sucede um desastre bem no desembarque no Rio de Janeiro. Afunda a carga de banha¹ trazida para vender no Brasil aos seus patrícios. Fica apenas com a modesta poupança² amealhada na Itália, dinheiro para início dos negócios. Do ponto de vista pessoal, tem toda a motivação e estímulos possíveis. Disposição férrea para o trabalho e boa formação intelectual plasmavam imigrante mais burilado, diferente do grotesco manuseador de enxada e foice, somente apto ao trabalho embrutecedor de sol a sol. Será dono de si. Seria em celebrada expressão inglesa aquilo que se talharia como o homem que se faria por si mesmo, o *self made man*. Porém, faltam mais ingredientes do sucesso. Características personalistas não o tornariam único entre tantos milhões de imigrantes com atributos similares de trabalho árduo e os mesmos desejos de enriquecer. Fazer o quê? Qual atividade prometeria o melhor futuro de riquezas?

O segundo fator: a atividade

Sem perfeita consciência da situação, mas intuitivamente convencido, a atividade que segue empreender engatinha certa. Dedicar-se ao comércio varejista. E comércio era o que sabia praticar. Vai lidar com os trabalhadores conterrâneos assalariados em luta diária frente as mácias necessidades prementes de comer, vestir, beber e morar. Isso lhe proporcionará a sensibilidade a fim de perceber o crucial e mais rendoso no consumo diário. Era bom de prosa, alegre, simpático, sério, ouvinte atento mais do que falante, excelente capacidade de síntese. De palavra empenhada, era palavra realizada. De perceber o urgente entre múltiplas demandas e assim mirar a decisão fulminante do que vender com todos os estratagemas disponíveis. Trabalhava com disciplina e dureza, levantando antes do sol nascer, sem receio do

¹ Eram 2 mil quilos de banha.

² Levava 1 milhão de liras para o Brasil. Esse valor convertido era equivalente a 3 mil quilos de farinha de trigo.

desconhecido. Como se não bastasse, a mulher detinha o mesmo perfil, pronta a terçar armas lado a lado com o marido fosse no que fosse.

A atividade comercial é a que mais abre as portas para a riqueza. Ela permite o salto transformador do capitalismo comercial em industrial. Converter o lucro comercial em indústria. Mas, qual o melhor lugar do Brasil para sediar essa empresa aventureira? E qual a melhor mercadoria a proporcionar lucro e acumulação mais velozes? Ter tais respostas na ponta da língua não seria tarefa para ser humano. Seria para vidente e guru. Coisa para vozes do além. Muitas vezes a própria realidade se encarrega de encaminhar os empreendedores ao destino do enriquecimento sem que eles saibam disso. Estão praticando o certo sem perceber que é. Nem desconfiam que estão embrulhados por circunstâncias que vão somente beneficiá-los. A consciência desse momento vem depois. Muitas vezes, tratou-se de mera coincidência estar na atividade certa.

O herói da aldeia de Castelabate não nutria plena consciência. Sentia desconfianças que com o andar do tempo se robusteceram.

O terceiro fator: o lugar certo

Francesco Matarazzo envereda para a região Sudeste. Abre pequeno negócio em Sorocaba, lugar de entroncamento de rotas comerciais, de tropas de mulas que distribuem mercadorias para os interiores brasileiros, de troca intensa de animais e plena efervescência comercial. É mais importante do que a capital São Paulo. O Sudeste brasileiro corresponde à região cafeeira, a mais rica do País, onde está o grosso da imigração europeia, de ínfimos salários a pagar no entanto para milhões de trabalhadores. Ali, diante dos olhos, está o auspicioso mercado consumidor. Produção para vender e gente para comprar em multidões de imigrantes. Mais ou menos 80 por cento dos imigrantes são de origem italiana. Em 1888, havia em São Paulo 91.826 imigrantes. 90% eram italianos. Em 1901 a indústria paulista congregava 50 mil trabalhadores. E 95% eram italianos. Isto forma um caldo cultural, de identidade entre os indivíduos, de estabelecimento de confiança, de relações de reciprocidade, de diálogo repleto de afinidades, de mercadorias para atender preferências de usos e costumes de uma etnia nostálgica da terra que abandonou e nutre saudade até de paladares deixados para trás.

Quem relatou as possibilidades de enriquecer para Francesco Matarazzo? Foi, com certeza, o próprio tio que vivia no Brasil, alcançou sucesso comercial e foi para a Itália em visita à família com a narrativa de que aqui era lugar da promessa e fartura, da numerosa colônia imigrante conterrânea em solo paulista. Não talvez com a clarividência de certeza do enriquecimento, mas o suficiente para perceber de que quem aportasse em terras brasileiras com informações seguras não começaria em absoluto no escuro. Havia um conjunto de circunstâncias favoráveis ao começo, uma avaliação de risco calculada. Não era um salto para o nada. Em sucintas linhas é o que se chama de segundo fator: estar no lugar certo.

Parte II

Os trabalhadores, o comércio e as IRFM

Ninguém ergue fortuna sozinho. Há aqueles que concorrem para isso sem conseguirem aparecer como protagonistas. Possuem significação especial, embora subjacente. Difícil alguém que os veja com clareza. O normal é que permaneçam invisíveis na edificação de uma fortuna. Atuam silentes nos bastidores para os atores principais. São os trabalhadores. Eles precisam produzir muito mais do que valem em termos de salário recebido. É esse valor maior que não retorna a eles que prefigura a substância do lucro do capitalista. Será revertido em novos investimentos e na renda do capitalista. No ápice, as Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo enumeraram mais de 365 fábricas. Será que o agraciado conde Francisco Matarazzo, assim enobrecido e celebrado pelo Governo Italiano e com real assinatura dessa investidura, fez tudo sozinho, sem ninguém, como num passe de prestidigitação? Nada na mão esquerda, nada na mão direita, de repente, surgem 365 fábricas nas duas mãos somente pelo esforço extraordinário deste super-herói.

Pois ora, esse arguto capitão de indústria, o maior de todos no século XX, já no ápice da riqueza, morreu aos 83 anos, em 1937. Somente a partir de 1934, o Brasil conhece uma legislação protetora das condições de existência dos trabalhadores. Nasce a CLT. E ainda foi imposta por ditadura a fim de angariar apoio popular. Não foi por consenso entre os poderosos industriais nem de parlamentares que por magnanimidade decidiram premiar seus obreiros fabris. Os trabalhadores passam a conhecer férias e final de semana remunerados, bem como aposentadoria, carteira de trabalho, salário mínimo e garantias de previdência social.

Todavia, de 1881 até 1934, a realidade era outra. O salário era regido pelas circunstâncias de mercado e vontade do proprietário do capital em querer pagar mais ou menos aos trabalhadores de acordo com suas conveniências, caprichos e cálculos de rentabilidade. Foi nesse quase meio século que o empresário capitalista deitou e rolou na exploração a seus comandados. Não havia legislação protetora. Havia o trabalho de crianças que não recebiam educação nem instrução alguma pelo emprego na fábrica. Como as tarefas a executar eram muito simples, não se necessitava nem da escrita nem da leitura. O trabalho em si já era escola de bons costumes. As crianças não se aproximariam do vício. Teriam a mente ocupada. Até as máquinas importadas eram adaptadas para o trabalho infantil, principalmente no ramo têxtil. Quanto aos filhos do ilustre Conde Matarazzo, estudariam até na Europa. Eram de estirpe superior, gente de fino trato. Havia também o trabalho das mulheres ocupado em larga escala, o qual se pagava bem menos do que aos homens. E, como se não bastasse, trabalhava-se de segunda a domingo. Nos domingos, trabalhava-se até o meio dia. Este é o segredo da formação de valor excedente, traduzido em termos de lucro que vai parar nas mãos do capitalista.

Nem por isso o conde Francisco Matarazzo era odiado por seus trabalhadores, na maioria de origem italiana. Na Itália, principalmente no Sul da bota, as perspectivas rugiam piores. Mesmo que ganhassem mal, na península itálica nem emprego conseguiriam. Era uma

circunstância a qual o conde soube como retirar proveito. Estar empregado com migalhas no Brasil era melhor do que orgulhoso sem emprego nenhum na Itália. Bastava escolher entre a desolação italiana ou a parca sobrevivência no Brasil. O cidadão de Castelabate³ era visto como um símbolo de trabalho e um mito, espécie de rei Midas que todo empreendimento que tocava virava ouro, prosperava e produzia frutos. Além disso, o conde Francisco Matarazzo realizava muita benemerência. Gastava parte dos fundos das IRFM, às vezes polpudos, quando assim era oportuno, em obras assistenciais e hospitais. Quer dizer, seus trabalhadores teriam alguma assistência em caso de necessidade. Se sabia exigir produção de valor excedente gratuito da parte dos trabalhadores, para fazer render o trabalho, concedia benesses de seu magnânimo coração. Com uma mão retirava, com a outra concedia. E se outros empresários nem isso praticassem, estaria em vantagem. Seria um semideus num reino de pobreza.

O conde Matarazzo com frequência alegava trabalhar o mesmo número de horas que seus trabalhadores. Provável que sim. Era por vezes o primeiro chegar e o último a sair do escritório. Mas, chegava de automóvel com *choffeur*. Entretinha-se em conversar com os trabalhadores e diretores, visitar fábricas. Observar o andamento da rotina empresarial. Regressava para almoçar em casa, em refeições longas, realizadas com prazer e pompa, para as quais contratara até cozinheiro trazido especialmente da Itália para preparar-lhe as mais finas iguarias da culinária italiana. Degustava seu bom vinho da adega, que se contavam finos exemplares às centenas, para, depois, dirigir-se mais uma vez ao trabalho no escritório, sempre impecavelmente vestido e com um batalhão de assistentes para satisfazer todas as vontades e exigências do trabalho do magnânimo chefe. De fato, a ocupação do conde, vis a vis as dos operários poderia até ser do mesmo quantitativo de horas, mas nunca nem de longe próxima da qualidade de vida do benemérito empresário. E caso se sentisse fatigado, de fato o velho trabalhava muito, iria para a Europa, permanecendo o tempo que lhe apetecesse. Contudo, o conde se proclamava o operário número 1. Sem dúvida, um homem virtuoso de comovente oportuna modéstia.

Em 1917, quando o conde já era riquíssimo, estoura em São Paulo, uma das mais violentas greves de operários. A questão é tratada pelo Estado como uma questão de polícia. As indústrias Matarazzo não escapam das paralisações, sinal de que as coisas por lá não deveriam ser um mar de rosas. A atitude do conde não é vingativa. Não é essa sua índole. Ele até cede aos reclamos trabalhistas sem recorrer a métodos truculentos nem retaliatórios, mas torna evidente de que o tratamento aos operários dentro das fábricas deixava muito a desejar. Matarazzo parece se adaptar aos tempos.

Nesse período em que a força de trabalho era mais barata em razão da ausência de exigências da lei, a extensão da jornada de trabalho deveria ser a forma mais comum de extração de valor excedente dos trabalhadores a ser transferida ao capital. Não apenas para as indústrias Matarazzo, mas de modo semelhante para as demais. Seria o padrão da época. Nenhuma autoridade governamental para vigiar com rigor nem prestar contas de como seriam

³ Castelabate, no Sul da Itália, era a cidade natal de Francisco Matarazzo.

tratados os trabalhadores na longa disciplina fabril.

Mesmo tendo uma maior possibilidade de utilizar o expediente mais barato de intensificar o uso da duração da jornada de trabalho, Francisco Matarazzo não descuidou do progresso técnico⁴. Nunca ficou trancafiado ao costume, ao que já se tinha convicção pela experiência. Sempre cuidou de que as fábricas, mesmo com vasta diversidade de produção em vários ramos, sempre figurassem entre as melhores da especialidade. Confiava nos técnicos, nos expertos para suprir os estabelecimentos industriais com as máquinas mais aperfeiçoadas e os sistemas de fabricação mais avançados. Tinha clara preocupação com a tecnologia em seus aperfeiçoamentos. Suas empresas cresciam com a própria economia brasileira que não poderia importar tudo o que necessitava. Havia inúmeras necessidades dos trabalhadores a serem atendidas para poderem comer, beber, vestir, morar, higienizar e embelezar. Esta era a mina de ouro.

As IRFM estão atentas a estas necessidades e procuravam atender ao consumo de massa, produzindo com qualidade e em grande escala para redução de preço unitário e conquista de ampla fatia de mercado dos concorrentes.

Parte III

A constituição das indústrias

Em Sorocaba, Francisco Matarazzo principia carreira como tropeiro. Transportava cargas de comércio. Ali tropeando de três a quatro mulas, trava contato com toda sorte de gente pelos campos das circunvizinhanças perambulando para lá e para cá. Levava também cartas, encomendas, bem como fazia amizades com facilidade. Não dá vez à preguiça. Introduziu a compra e a venda a prazo. Inventou e difundiu caderneta para comprar a crédito num período em que comércio era levado a sério, no fio de bigode. Ninguém faltava com a palavra empenhada. Foi uma tática que expandiu o seu negócio por não precisar desembolsar dinheiro vivo e próprio. Poderia trabalhar com o dinheiro alheio, embolsando apenas o lucro. E do comércio de mercadorias no lombo das tropas de mulas pretende abrir pequeno comércio de secos e molhados.

Deste pequeno negócio em Sorocaba, aberto em 1882, Francisco começa por fabricar banha em casa. Era a necessidade urgente das famílias de trabalhadores para conseguir cozinhar num país voltado para a monocultura. Que importava quase tudo. Dominava a técnica do feitio. Tratava-se de ofício já aprendido desde a Itália e hábito da cozinha italiana. Entre 1870 e 1920, o Brasil recebe 3,3 milhões de imigrantes. 42% são italianos. E essa estimativa aponta para 70% quando se trata de São Paulo. A efervescente capital paulista é a cidade mais italiana do Brasil. E o princípio em Sorocaba teve a influência do tio, Francesco Grandino, que abriu as portas da sociedade sorocabana para o sobrinho.

A banha era produto importado. Viajava grandes distâncias de navio através de oceano

⁴Vol 1, p. 37.

até conseguir alcançar Sorocaba. Ocupava volume e peso. Até chegar ao destino nos interiores, a vida útil encurtava. O produto era deteriorável, porém essencial. Ficava rançosa. O preço saía caro para vender e o consumo era generalizado entre a população. O castelabatense conclui que havia futuro nesse negócio. Com a fabricação em casa, poderia vender um produto fresco e por um preço menor. Bastava ter a matéria-prima.

O tio Grandino sugeriu a ideia de comprar barrigadas de porco. Não se aproveitavam as barrigadas. O custo deveria ser extremamente barato. Matarazzo derretia. Depois vendia. Percebeu que dava lucro, provavelmente por ter sido comprada matéria prima que se jogava fora. A banha era de boa qualidade. Fresca. Agradava a freguesia. E, pouco tempo depois, decidiu enlatar o produto. A banha comercializada provinha dos Estados Unidos, vendida em barricas, péssimo acondicionante. A ideia de uma embalagem melhor, mais prática e fracionável em diversos pesos foi um achado. Negócio da China. No Brasil somente se pensava em café. Muita coisa faltava nas casas das famílias e era importado a elevado preço por causa da moeda nacional desvalorizada. Então Matarazzo comprava porcos para industrializar a banha. Nem por isso fechou o açougue para vender os demais produtos de varejo. Não perdia nada.

Monta o negócio sem endividar-se. Usa capital próprio. Percebe que está na medida certa de seu pé-de-meia. Calcula o risco do empreendimento. O passo no tamanho da perna. Não quer nem pode se meter em aventura. O início é este, fabricar e comercializar um produto essencial, sem substituto. Oferecia banha de boa qualidade e preço, mercadoria que todos requisitavam. Livrava-se das variações cambiais e das oscilações dos preços externos. Integra a fabricação e o comércio. Tiro certo. Na medida certa.

A primeira fábrica é rudimentar, grotesca. O processo produtivo sucede em três etapas. Derreter, coar, prensar e enlatar a banha. A primeira prensa de madeira é invenção do próprio Matarazzo. Utiliza o trabalho de ferreiros italianos para as peças metálicas. Inspira-se nos moldes feitos para extrair óleo de oliva. Observara na Itália. Percebera também que se aumentasse a escala de produção diminuiria o custo unitário. Seria mais competitivo. E valia a pena pois seus equipamentos eram primitivos e de baixo custo. O trabalho era simples sem requerer preparo especial da mão de obra. O lucro será elevado. Rapidamente o capital empatado seria pago. Em poucos anos, venderá para o país inteiro. Instalará fábricas em outros grandes centros. Vai destronar a banha importada. É esse o legítimo processo de substituição de importações.

Alguns anos depois, decide trocar Sorocaba por São Paulo. Antevia em São Paulo cidade de maior futuro e esplendor, apesar de ainda pequena. Vendera parte do patrimônio, constituído em Sorocaba. Não poupou nem o armazém. Instala um empório atacadista e importador em São Paulo. Importava farinha de trigo, arroz, óleos comestíveis, banha e outros gêneros mais. Já possuía duas fábricas de banha em Sorocaba e uma em Porto Alegre. Estava sempre atento às novidades e procurando saber de tudo, ter as melhores informações, fosse pela leitura ou por contato pessoal.

Empreende segundo e importante passo em sua vida. O abastecimento de farinha de trigo está altamente prejudicado por guerras. Em 1899, decide apostar todas as fichas na produção de farinha de trigo. Instalaria moderno moinho de portentosas proporções. Vai fazer em casa o que antes importava. Traria o trigo e o beneficiaria. O investimento era de alto risco tanto para o tomador quanto para o financiador. Pela dimensão do jogo, o financiador terá de ser estrangeiro. O dinheiro é grosso. Todavia Francesco Matarazzo estava convencido da rentabilidade, mercado certo, potencial elevadíssimo, viabilidade do empreendimento, conhecimento do mercado de farinha, que será feito com financiamento inglês. Faria excelente pão com farinha fresca e depois macarrão. Nasce o moinho Matarazzo. Produzia 2.500 sacas de 44 quilos por dia e depósito para 4.500 toneladas. Era o maior da América Latina. Data de construção: 1900.

Em 1902, a oficina de manutenção de máquinas passa por ampliação e se transforma em metalúrgica para produzir latas de embalagem. As latas vão divulgar o nome Matarazzo pelo Brasil inteiro. Tudo o que fizer terá o selo de produto de qualidade. E os selos e rótulos serão produzidos em sua própria gráfica como atividade acessória.

Muito tempo depois, com diversas fábricas no ramo de consumo de massa para trabalhadores, reuniu um complexo industrial na região de Água Branca, transferindo para lá, em 1920, as indústrias de sabão, velas, estearina, oleína, glicerina, pregos, refinação de açúcar, fábricas de óleo. Colocava a maioria das fábricas em apenas um núcleo. Sabia de rendimentos de escala, economias externas e internas, dos fatores de localização, os custos de frete, as vantagens por integrar as unidades produtivas, sem falar da segurança operacional. Em Jaguariaíva instala frigorífico para fazer presunto, salsicha, defumados e derivados. A localização era estratégica, próximo de entroncamento ferroviário e de centro de criação de porcos.

Para sintetizar a forma de planejamento de Matarazzo pode-se afirmar que era assim, segundo a obra “São Paulo e seus homens no Centenário”:

A fábrica de óleo surgiu para a utilização das sementes de algodão empregadas nas indústrias têxteis; as fábricas de sabão e as velas foram derivadas desta última, e as outras se tornaram indispensáveis ao fornecimento de todo o material exigido pelas indústrias principais aludidas. Assim, pode-se dizer que a Casa Matarazzo produz por si só tudo o que se faz mister para os seus produtos, desde os sacos para os pequenos artigos, até as latas para óleo, desde os pregos aos cartazes de reclamo.

No grupo Matarazzo mencionavam-se a produção de: óleo de rícino; ácido sulfúrico; curtumes; conservas de carne; refinações de sal; destilaria de álcool, de óleos, de licores; fábrica de produtos graxos, de perfumes, de sabões comuns e de velas, de pregos de todos os tamanhos; refinação de banha; fábrica de tintas e vernizes, de extratos; serraria modelo; laboratórios químicos; armazéns comerciais; fundições, fábricas de caldeiras; oficinas de máquinas; refinaria de petróleo. Em todos os produtos que produzia havia a preocupação com a

qualidade capaz de rivalizar com qualquer fabricação estrangeira.

Como a economia brasileira estava em formação, com população trabalhadora crescente, necessitando de todo gênero de artigos básicos de consumo diário o crescimento da Matarazzo foi bastante facilitado por essa circunstância. A oportunidade estava escancarada aos empreendedores ousados. Tendo qualidade e bom preço, as mercadorias brasileiras seriam bem aceitas. Por saber muito bem destas necessidades, o velho empreendedor castelabatense estava também sempre atento às opiniões dos técnicos, ansioso por obter informações do mercado, procurou diversificar a produção, integrar em cadeias produtivas as fábricas de tal modo que se utilizavam todos os materiais. Reduziam-se custos de produção. Havia espaço para muito pioneirismo e, isso, muitas vezes, terminava até mesmo em monopólios naturais, pela ausência de competidores.

A tática era simples. Havia em funcionamento uma fábrica de tecidos do grupo IRFM. Quem forneceria o fio para a tecelagem? Abria-se uma fábrica justamente para abastecer este fornecimento. Fábrica de fio e tecelagem ficariam no mesmo terreno. Não haveria gasto com transporte e o custo de produção poderia ser barateado. Na produção da seda artificial, utiliza-se a matéria-prima química. Era o disulfito de carbono para tratar a seda. O mesmo produto poderia ser utilizado na fabricação de formicida e sulfureto. Abriam-se novas fábricas para ocupar estes materiais. Tudo num mesmo grupo. Não era a toa ter chegado a 365 fábricas. Praticou a verticalização e a horizontalização industrial.

Quanto ao tratamento aos operários, o conde Matarazzo era muito inteligente. Os operários não eram bem pagos, entretanto atuava de modo conciliador, para evitar radicalizações e confrontos desgastantes. Tratava bem pessoalmente cada operário, concedia vantagens como um “pai”. Construía casas de propriedade da empresa cedidas para habitação dos empregados. Dificilmente ocorriam greves. Sabia conceder com uma mão e retirar com a outra, fazendo com que o trabalho tivesse rendimento. Era carismático e de forte liderança.

Quando morre em 1937, sequer o salário mínimo havia sido instituído oficialmente. Era uma providência ainda a tramitar em decretos e leis. Durante décadas soube se aproveitar de situação altamente favorável em que os salários dos trabalhadores eram regidos pela vontade, necessidade e cálculo de rentabilidade dos patrões. Mas, justamente por isso, gerou emprego para milhares de trabalhadores, mesmo que fosse quase só para comer. Foi visto como herói benemérito. Melhor as migalhas no Brasil do que a mendicância pelas ruas na Itália. Fortuna acumulada por um e trabalhadores esquecidos para sempre por nada terem sido.

REFERÊNCIAS

COUTO, R. C. **Matarazzo**: colosso brasileiro. Vol 1. e Vol 2. São Paulo: Planeta do Brasil, 2004.

A JANELA ECONÔMICA é um espaço de divulgação das ideias e produção científica dos professores, alunos e ex-alunos do Curso de Ciências Econômicas das Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba.

- Cada artigo é de responsabilidade dos autores, e as ideias nele inseridas não necessariamente refletem o pensamento do curso.

- O objetivo deste espaço é mostrar a importância da formação do economista na sociedade.