

A VISÃO EMPREENDEDORA NO PROCESSO DE SUCESSÃO – O CASO DAS INDÚSTRIAS REUNIDAS FÁBRICAS MATARAZZO.

Prof. Ms. **Cleber Suckow Nogueira**
Universidade Católica de Santos

Prof. Ms. **Dorival Paula Trindade**
Faculdade de São Vicente - UNIBR

Resumo

O empreendedorismo passou nas últimas décadas a ser alvo de estudos por conta de uma série de implicações na geração de emprego e renda, e evidente aspecto de desenvolvimento de um país. Várias são as questões abordadas nos estudos, desde os aspectos comportamentais do empreendedor até questões relacionadas aos motivos de sucesso dos grandes empreendimentos produzidos por empresários que começaram praticamente do zero. Aborda a questão da visão empreendedora do fundador que nem sempre é transferida para os sucessores e o quanto isso pode comprometer substancialmente a trajetória de crescimento nos desafiantes cenários dinâmicos dos mercados. Para a análise dessas questões foi feita uma pesquisa na história de um dos mais reconhecidos empreendedores no Brasil, Conde Francesco Matarazzo.

Palavras chaves: Empreendedorismo, Sucessão, Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo.

Abstract

Entrepreneurship has in recent decades to be the focus of studies on behalf of a number of implications in generating employment and income, and obvious aspect of a country's development. Several questions are addressed in the studies from the behavioral aspects of the entrepreneur to issues related to the reasons for success of large developments produced by entrepreneurs who have started virtually from scratch. Addresses the entrepreneurial vision of the founder is not always transferred to the heirs and how it could substantially impair the growth trajectory of challenging scenarios in dynamic markets. For the analysis of these issues was made a research on the history of one of the most recognized entrepreneurs in Brazil.

Keywords: Entrepreneurship, succession, Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo.

Introdução

Este artigo analisa um dos principais empreendedores da história do Brasil. Um imigrante italiano que criou um império de 365 empresas em 55 anos de atividade e acumulou uma fortuna avaliada nos dias de hoje em 20 bilhões de dólares. Francesco Matarazzo foi um símbolo da elite paulistana, criador da CIESP e FIESP. Após sua morte em 1937 aos 82 anos,

os herdeiros em visíveis crises de poder sobre modelos de administração dos negócios começaram a dissolução do patrimônio. Em 1980 a organização das IRFM – Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo reduzida a meia dúzia de empresas e uma dívida de 300 milhões de dólares tem decretada sua falência. Nas pesquisas de Couto (2004a), os Matarazzos aparecem relacionados com as lições de empreendedorismo, colocando uma reflexão onde se estuda se era possível a continuidade do sucesso do patriarca Francesco Matarazzo, reconhecidamente um empreendedor, ensinando, transmitindo práticas bem sucedidas aos seus herdeiros, para o desenvolvimento dos negócios. No entanto, o empreendedorismo e o sucesso de Francesco Matarazzo pode passar por questões comportamentais e pela conjuntura econômica e social da época.

Portanto, este artigo apresenta a trajetória empreendedora de Francesco Matarazzo. Resulta de uma pesquisa bibliográfica sobre a história do Conde Francesco Matarazzo, concentrando a artigos de periódicos e livros. Sua capacidade de inovação e o processo sucessório que marcou a história do criador do maior complexo industrial da América Latina do início do século XX e seus reflexos na economia nacional são retratadas.

1. Francesco Matarazzo

Nascido em 1854, na região de Nápoles, na Itália, Francesco Matarazzo chegou ao Brasil em 1881. Inicialmente se estabeleceu em Sorocaba, onde deu início à política comercial que conservaria para sempre: “O bom negócio se faz na compra e não na venda”, era o lema que seguia, cuidando mais de comprar barato do que vender caro. Em 1890, trocou Sorocaba por São Paulo. Na capital, abriu um comércio de secos e molhados na Rua 25 de Março, fez negócios com banha e começou a dedicar-se à importação. Bem sucedido, investiu num empreendimento industrial de grandes proporções: comprou um moinho de farinha – o primeiro de São Paulo. Foi o início do que mais tarde seria chamado de um “império industrial” (COUTO, 2004b). Para produzir os sacos que embalavam sua farinha, Matarazzo adquiriu máquinas de tecelagem. Com elas, em pouco tempo produzia tecidos para o mercado. As sementes do algodão que comprava para a tecelagem, por sua vez, eram beneficiadas e delas o empresário extraía óleo. Um subproduto da refinação do óleo de semente de algodão, chamado “pé” e usado na produção de sabão, levou Matarazzo a comprar uma fábrica e comercializar o produto. A necessidade de caixotes e embalagens fez surgir serrarias e uma metalúrgica. Com a madeira e o metal disponíveis, o empresário começou a fabricar móveis e utensílios de alumínio. Na década de 60, o “império” do Conde Matarazzo –

título de nobreza concedido pelo governo italiano a imigrantes bem-sucedidos – reunia mais de cem empresas, que empregavam cerca de 30 mil pessoas.

“A longa e inspiradora vida de Francisco Matarazzo – falecido em 1937 é um dos grandes exemplos de empreendedorismo no Brasil” (COUTO, 2004a).

“Quase nada restou do império construído por Francesco Matarazzo. Após sua morte, a condução dos negócios foi entregue ao décimo segundo de seus treze filhos, Francisco Matarazzo Júnior. Mais conhecido como o Conde Chiquinho, ele ficou famoso pela festa nababesca que promoveu para celebrar o casamento da filha Filomena, em 1945. Seus problemas começaram na década de 50, com o avanço da industrialização e o aumento da concorrência ao redor dos negócios da família. Endividadas, as empresas foram vendidas uma a uma, em meio a várias brigas na família, até a concordata no início dos anos 80. Maria Pia, a filha predileta de Chiquinho, apagou a luz.” (COUTO, 2004b)

2. Senso de oportunidade e inovação

Fica evidente a visão e a intuição de Francesco Matarazzo, um senso de oportunidade que nada passava despercebido e aproveitado quando conveniente. Muito embora haja relatos de que o Conde Matarazzo fosse mais um comerciante ávido e astuto. Era acima de tudo um articulador de longo prazo. Matarazzo não apresentava sinais de estrategista, mas dava sinais que tudo estava perfeitamente estrategiado em sua mente. Nada ficava amarrado a uma estratégia, porque as sequências de oportunidades eram imensas, então não era oportuno ficar engessado.

Uma das características marcantes era a verticalização da produção, uma característica marcante também de Henry Ford nos EUA. O cenário na época, começo do século XX, deixava claro a falta de insumos para tudo que os empreendedores se dispusessem a fazer. Qualquer indústria que se arriscasse montar, para garantir a continuidade de produção, era importante desenvolver sua própria cadeia de suprimentos. E isso gerava oportunidades de negócios que Francesco Matarazzo não desperdiçava (COUTO, 2004a).

Matarazzo era um verdadeiro Proteus – Deus grego para determinar os sem limites. Esse sem limites pode-se dizer literalmente, já que seus negócios ramificaram pela América do Sul e Europa e incomodaram os países fortes e desenvolvidos para a época, como os EUA (COUTO, 2004b).

Outra qualidade de Francesco Matarazzo era a inovação. Mesmo sem admitir, já que dizia que seu segredo de sucesso era possuir alguma inteligência, certa capacidade gerencial,

muito trabalho e sorte. Pouco percebia que seu tino para inovação era sua maior qualidade, e que trabalho era sua maior personalidade, e a sorte fazia parte de sua capacidade de relacionamento.

Sua arte e inspiração de inovação vinham exclusivamente da necessidade de desenvolver produtos e serviços frutos de sua própria demanda em fazer melhorias em seus negócios e processos produtivos para alcançar ganhos de escala, das necessidades de criar subprodutos para aproveitar o que seria rejeitos industriais para outros e, mecanismos de financiamentos e proteção de seus negócios, que até então não eram explorados no Brasil. Em dias de hoje pode-se comparar tudo isso a programas de crescimentos sustentáveis e programas de responsabilidade social.

3. Liderança e Relacionamento

O emergente Matarazzo não possuía capacidade de investimentos para tantos empreendimentos de grande porte – indústrias comparadas às multinacionais de ponta no exterior. Os financiamentos vinham graças a sua credibilidade e honra. Assim, conseguia empréstimos em bancos nacionais e estrangeiros (COLLAZIOL, 2009).

Matarazzo em vez de gozar sua fortuna continuava investindo seus lucros, em prol de seu objetivo que chamava de “emancipação industrial do Brasil. Isso deixa claro que esse italiano, que jamais conseguiu falar claramente o nosso português, era um fanático pelo nosso país, nacionalismo que ficava acima de qualquer pretensão de conforto de um bilionário. Isso trazia a ele um carisma especial que em seu enterro reuniu cerca de 100 mil pessoas (MARTINS, 1974).

Dean (1971) escreveu em artigo que Francesco defendeu além do Brasil também a Itália durante a guerra mundial, e lá fez amizades e alianças que lhe rendeu o título de conde (na condição de título hereditário). De volta ao Brasil, fundou e presidiu o Centro das Indústrias de São Paulo – Ciesp.

Martins (1974) publicou artigo que dizia que Francesco era muito discreto na política, e preferia não se envolver muito para não atrapalhar os negócios. A faceta controversa foi a ligação com o fascismo, e não escondia seu relacionamento com Mussolini. Dizia, “...se estivesse na Itália, seria um fascista. Aqui no Brasil não sou nada”.

Em visitas as suas fábricas, uma por dia pelo menos, até morrer passeava pelos pátios e conversava com funcionários. Mantinha um clima saudável, em uma acolhida cultura

organizacional de gratidão. Seu lema, traduzido em seu brasão era “Fé, honra e trabalho”(MARTINS, 1974).

4. Processo Sucessório em Empresas Familiares

Decisões surpreendentes de jovens herdeiros, que preferem tomar caminhos profissionais ou pessoais alternativos a seguir os passos de pais e avôs, estão obrigando as grandes empresas a se municiarem melhor para períodos sucessórios turbulentos. Pai rico, filho nobre e neto pobre. A frase lapidar que já consta informalmente dos manuais de Administração que circulam pelas universidades do País, nunca foi tão atual neste momento em que desponta nas grandes corporações familiares a discussão de como evitar que as novas gerações de herdeiros, ao procurarem se desvincular da empresa, por motivos pessoais ou profissionais, acabem pondo em risco o próprio negócio, às vezes, centenário.

Em geral, fundadores desavisados parecem não perceber o crescimento progressivo da empresa e mantêm liberado o uso do patrimônio da mesma pelos membros da família. Isto cria entre os outros membros de sua família e funcionários da empresa percepções de injustiça, abuso de poder e distorções de valores e padrões. Este comportamento inadequado para a cultura da organização pode levar facilmente à perda de idoneidade da empresa (LODI, 1987). Pode, também, provocar problemas de desestruturação do negócio, com impactos sérios sobre o processo sucessório. Há, por isso, recrudescimento de posições, intransigibilidade em negociações e inaceitabilidade de propostas e/ou pessoas.

Em segundo lugar, começam a aparecer problemas de profissionalismo, porque simplesmente o fundador não quer delegar poder. Não delegando não há possibilidade de profissionalização da empresa. Isto normalmente leva a um desempenho medíocre da organização, com o conseqüente decréscimo de sua rentabilidade e possível transferência de mãos ou falência (COHN, 1991).

Finalmente, a terceira questão é a falta de planejamento sucessório. Existe uma grande diferença entre aquele que herda por disposição legal, daquele que o faz por vontade de quem está dispondo de seus bens. Ou seja, que decididamente cabe ao sucedido definir as regras da sua sucessão, planejando-a antes que esta se faça obrigatória por força de lei (em caso de morte ou impedimento permanente, por exemplo). A questão, contudo, é que parece ser muito elevado o número de empreendedores que não atentam para a sucessão, tornando-a muito mais um problema do que um processo de continuidade.

Ventura (1993) aponta os processos de sucessão mal (ou não) planejados e malsucedidos como as principais causas da vida curta de empresas familiares. Ele indica, ainda, um estudo realizado nos Estados Unidos, que mostrou que “apesar do número de empresas familiares ser muito grande elas têm vida curta, ou seja, uma expectativa média de vida de apenas 24 anos”(p.117), em contraposição com uma vida média de 45 anos de empresas não familiares. Este mesmo estudo mostrou que, para cada duas empresas familiares que continuam com a segunda geração, quatro não o fazem; e que, dessas duas que são bem sucedidas, só uma delas passa para a terceira geração.

5. O começo do fim das IRFM – Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo

Durante a primeira guerra mundial, o filho Ermelino Matarazzo assumiu o lugar do pai, mas em 1920 um acidente de carro numa estrada próximo de Turim tira-lhe a vida, e Francesco o substitui por Chiquinho (seu penúltimo filho). Esse nunca foi bem aceito pelos herdeiros, em 1935 aos 80 anos já com sua saúde muito debilitada, ainda por mais dois anos tentou em vão fazer o resto da família a aceitar o Chiquinho no comando dos negócios.

Aos 82 anos, em 1937, morre o patriarca, deixando 365 indústrias e um patrimônio, avaliado, em valores de hoje, de 20 bilhões de dólares, sem contar já algumas ramificações da família.

Durante 40 anos o Chiquinho Matarazzo manteve-se à frente dos negócios do grupo, e se tornou o maior empresário da América Latina. Em 1969 teve seu primeiro balanço negativo. No início de 1977, as fábricas passaram ao comando da filha de Chiquinho – Maria Pia, a neta mais jovem do falecido Francesco. Diante de milhões de dólares de dívidas não há muito que fazer, e a maior parte das empresas entram em concordata. Um desmanche total das empresas, reduzidas a não mais que meia dúzia delas ao final dos anos 80.

Chiquinho jamais se intimidou as situações de conflitos dos irmãos e herdeiros do grupo. As crises de poder fizeram os irmãos mais próximos vender suas cotas ainda em 1932 sendo o primeiro golpe no caixa das IRFM, já que tudo foi pago em dinheiro, descapitalizando a organização (TORRES, 2010).

Sem a mesma visão de negócios do pai, Chiquinho deixa de associar-se a Volkswagen em 1950, e assim prossegue sem observar tendências e modernizações. Não observa as futuras invasões do mercado aos seus produtos e serviços. A família toda dividida, também dividem a riqueza acumulada durante anos pelo patriarca, lutam por interesses

próprios. Envolvidas em desperdícios de luxos, os herdeiros sem nenhum compromisso ou objetivos lapidam todos os ativos.

6. Queda do Império

Drucker (1995) alertava sobre os problemas que empresas familiares poderiam passar durante as sucessões de comando. Dizia que a primeira regra seria que os membros da família não deveriam trabalhar na organização a não ser que fossem, no mínimo, tão competentes quanto qualquer outro empregado que não fosse da família e trabalhem, pelo menos, com o mesmo afinco. A segunda regra de Drucker era a de que não importava quantos membros da família fossem da administração da empresa nem seu grau de competência, mas um dos cargos mais altos deveria ser ocupado por alguém que não fosse da família. E a terceira regra era aquela em que a empresa administrada por uma família, exceto talvez as muito pequenas, precisassem ocupar um número cada vez maior de cargos-chave com profissionais não-parentes. O conhecimento e a competência necessários seja na área de produção, marketing, financeira, de pesquisas seja de administração de pessoal tornaram-se muito vastos para que possam ser satisfeitos qualquer um dos mais competentes dos membros da família, independentemente de suas boas intenções.

Francesco Matarazzo foi considerado o maior empresário de nosso país para a época, com uma fortuna que ainda hoje foi pouco alcançada no mundo, amalhada em seus 55 anos de trajetória empresarial (COUTO, 2004a). Isso, não pode ser apenas sorte, ou apenas trabalho. Há de traduzir em empreendedorismo. Em um dos seus livros, Dornelas(2005, p.17) diz que “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão de futuro”. Dornelas, ainda indica que “é considerado empreendedor aquele que herda os negócios dos pais ou parentes e que dão continuidade às empresas criadas há décadas”.

Mano (2010) relata que os herdeiros não herdaram as mesmas qualidades do Francesco, já que essas qualidades talvez não possam ser transferidas geneticamente, e o resultado foi a perda da competência essencial das IRFM. Perderam o senso de oportunidades, visão de negócios, relacionamentos e alianças estratégicas, e inovação. As empresas do grupo, nas mãos dos herdeiros, tornaram-se ao longo do tempo ultrapassadas, e seus produtos

obsoletos. Sem capacidade de realizar caixa e honrar os compromissos, então até mesmo a frase do brasão não mais fazia sentido: Fé, honra e trabalho.

7. Administrador versus Empreendedor

Para Dornelas (2005), o administrador ou a arte de administrar concentra-se nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar. Por melhor que tenham sido os administradores das IRFM, admite-se que há uma distância entre administradores e empreendedores. No tempo, o ato de administrar sofreu evoluções e já é possível perceber atenções especiais aos gerentes contemporâneos que além de eficientes possuem a capacidade de realizar. O empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador também desenvolve características pessoais, que somadas a outras questões ambientais e sociológicas permitem ao desenvolvimento de novas empresas - realizam. O autor destaca ainda 15 características dos empreendedores de sucesso: são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados, são dedicados, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderesformadores de equipes, são bem relacionados, planejam muito, possuem conhecimento, assumem riscos calculados, e criam valores para a sociedade.

Conhecendo um pouco da história de Francesco Matarazzo, facilmente pode-se identificar pelo menos 13 destas citadas acima. Na verdade, o que diferencia o empreendedor de sucesso dos demais que tentam e não atingem grandes patamares de desempenho é que os primeiros se cercam de pessoas especiais, também empreendedoras, e que formam uma equipe que faz acontecer.

A grande questão é: será que Francesco se esqueceu de transmitir esses ensinamentos ou isso não é possível ensinar?

O presente artigo provoca uma reflexão se o tempo – anos de 1920 a 1977 - em que ocorre a dissolução das empresas do Grupo Matarazzo não foi palco de um cenário que contribuiu para a falta de percepção de capacitação em empreendedorismo, já que as instituições da época apenas abordavam as funções da administração, ou, as questões familiares onde os interesses pessoais sobrepunham a vontade de perpetuar as Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo.

Francesco legou o título de conde e o comando de grupo ao décimo segundo de seus 13 filhos, Francisco. Os outros filhos não se conformaram com isso e Chiquinho, como

era conhecido, gastou muito tempo e dinheiro comprando ações dos irmãos até se tornar majoritário. Chiquinho não teve o brilho do pai e o grupo entrou em decadência.

Quando ele morreu, em 1977, deixou o controle para a filha Maria Pia, desprezando os filhos homens que trabalhavam com ele há muitos anos. Dois dos irmãos entraram na justiça tentando, sem sucesso, anular o testamento. A escolha do pai foi certamente por razões afetivas – quando fez o primeiro testamento deixando o controle para a filha caçula esta tinha apenas doze anos. Não se pode dizer que tivesse demonstrado competência empresarial.

“Em 1984 Maria Pia pediu concordata, e hoje nada resta do grande grupo a não ser dívidas e alguns imóveis. Em 1996 um forte temporal derrubou um velho casarão na Avenida Paulista, em São Paulo. Era a antiga residência dos Matarazzo, já abandonada fazia tempo.” LIMA (1982).

Uma sucessão de erros durante o tempo podem ter sido as causas do desaparecimento desse enorme conglomerado de empresas. O patrimônio bilionário fez com que levasse décadas até desaparecer por completo. Alguns erros foram implacáveis e foram tornando o processo de falência uma questão de tempo.

Collaziol(2009)descreveu de forma sucinta e precisa os quatro maiores motivos para a queda do grupo e desaparecimento do império econômico que durou um século:

A) Enquanto Ermelino comandava o grupo, a família era unida e apoiava sua gestão. Seu desaparecimento prematuro, no entanto, impeliu o patriarca à escolha de um novo comandante.

B) Com Chiquinho no controle, alguns membros da família optaram por vender suas partes na sociedade. As ações foram pagas com verbas suprimidas do capital das próprias empresas, comprometendo sua solidez. Assim, ocorreu uma interrupção nas modernizações e ampliações, limitando seu crescimento. As empresas tornaram-se obsoletas.

C) 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.

D) O mercado crescente exigia agilidade e especialização. O conglomerado, não atentando às mudanças, produzia uma infinidade de produtos, mas já não era líder

de vendas de nenhum deles. Aos poucos foi perdendo qualidade e espaço para a concorrência.

A família negligenciava e perdia muito capital em concertar erros administrativos. Havia dispêndios exorbitantes em separações conjugais. Julgava-se que a fortuna era infinita, mas acabou.

8. Considerações Finais

Não é possível entender porque uma organização do porte das IRFM não se profissionalizou. Houve tempo suficiente para isso, mas, no entanto sucumbiram ao sucesso. Na década de 70 o mercado exigia agilidade e mudanças nos produtos, na gestão, nos recursos, nos sistemas e tecnologia. Outras empresas, como a Volkswagen sofreram com as mesmas questões e estão firmes e fortes. A IRFM parecia inerte a essa dinâmica.

A demora na transferência de comando com longos períodos na administração também não justifica a queda. Empresas como Bradesco, Rede Globo, Construtora Camargo Correa, tiveram o mesmo perfil na história e continuam saudáveis mesmo com a morte dos seus fundadores que permaneceram nas organizações até os últimos dias. Uma coisa é observada: seus fundadores eram empreendedores, e antes de sua saída profissionalizaram a gestão cedendo lugar a executivos profissionais atualizados com o mercado.

Não existem registros, nas fontes pesquisadas, se os herdeiros tinham ou não as características empreendedoras do fundador Francesco. Se positiva essa resposta fica evidente que com o passar dos anos foram perdendo-a e não se profissionalizaram.

A profissionalização, na alta administração do grupo Matarazzo, com pessoas preparadas para a nova realidade empreendedora mundial, em ambiente de constante inovação tecnológica, abertura de novos mercados, e estruturas atualizadas e dinâmicas, foi a grande causa para o desaparecimento do império. Ao fim e ao cabo, o apego da família aos negócios pelo simples poder de “status”, não fez perceber a hora exata de transferir o comando para executivos profissionais intraempreendedores preparados pelas grandes escolas e experiências do mundo corporativo.

Referências

BERNHOFTE, Renato. *Empresa familiar*. São Paulo: Nobel, 1989.
COHN, Mike. *Passando a tocha*. São Paulo: Makron Books, 1991.

- COLLAZIOL, Geraldo – *Erros dos Matarazzos*. Disponível em: <<http://faculdadedoerro.wordpress.com/2009/01/08/os-erros-dos-matarazzo/>>. Acesso em: 30/05/2010.
- COUTO, Ronaldo Costa. *Matarazzo: Colosso Brasileiro*, São Paulo: Ed. Planeta – 1ª edição, 2004.
- _____. *Travessia, A*, São Paulo: Ed. Planeta – 1ª edição, 2004.
- DEAN, Warren. *A industrialização de São Paulo*. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1971.
- DORNELAS, José Carlos Assis – *Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2ª edição, 2005.
- DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ENGELS, Friedrich. *A origem da família, da propriedade privada e do Estado – (Trabalho relacionado com as investigações de L. H. Morgan)*. Com base na 4ª edição, 1884. Rio de Janeiro: Editorial Vitória, 1964.
- GRANATO, Alice; DE MARI, Juliana. *Os meus, os seus, os nossos*. Revista VEJA, ano 32, No. 11, edição 1.598. São Paulo: Abril, 17/03/99.
- LODI, João Bosco. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LIMA, Jorge da Cunha. *Matarazzo: 100 anos*. São Paulo: CL-A Comunicações, 1982.
- MANO, Lucyane. *É decretada a concordata do Grupo Matarazzo* – Disponível em <<http://www.jblog.com.br/hojenahistoria.php?itemid=37900>>. Acesso em: 30/05/2010.
- MARTINS, José de Souza. *Conde Matarazzo, o empresário e a empresa: estudo de sociologia do desenvolvimento*. São Paulo: Hucitec, 1974.
- TORRES, Ana Paula – Artigo: *A longa parábola dos Matarazzos* – Disponível em <<http://www.musibrasilnet.it/archivio/Diciassette/matarazzo.htm>> Acesso em 30/05/2010.
- VENTURA, Luciano Carvalho. *A empresa e a sucessão*. In: *Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios*. Antônio Carlos Cortese *et al* (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.