

Henrique Gomes de Araújo *

Estratégias de sucessão no negócio do Vinho do Porto

INTRODUÇÃO

Os jornais noticiaram a recente compra (a 3 de Setembro) à Giness UDV do negócio do vinho do Porto da CD Vintenrs, detentores da Croft e da Delaforce, pelo grupo Taylor Fonseca.

Este grupo ficou com a propriedade da marca Delaforce e dos respectivos stocks do vinho do Porto, bem como as respectivas instalações em Vila Nova de Gaia. O grupo adquiriu também os stocks, a unidade de produção e as vinhas da Croft, assim como os direitos de utilização da marca de vinho do Porto Croft a nível mundial.

Na altura, o Presidente do Grupo, Alistar Robertson disse: *«A compra destas duas respeitadas casas do vinho do Porto – Croft e Delaforce – representa um passo em frente muito importante para a nossa empresa que acaba de entrar no seu quarto século de existência. É particularmente interessante constatar que duas das mais famosas e antigas casas de vinho do Porto, ambas com mais de três séculos de história, se reúnem. Também se restauram antigos laços entre a Taylor's e a Quinta da Roêda, quinta esta que foi propriedade de John Fladegate, Barão de Roêda, sócio da Taylor's e avô de dois sócios da Fonseca»*.

Neste discurso há dois aspectos a salientar: 1º – a antiguidade das casas Croft e Taylor's; 2º – o papel estruturante destas na organização da memória do grupo Taylor e Fonseca.

O que há então a ressaltar é a estabilidade que essa antiguidade (Croft, 1678; Delaforce, 1868) possibilita, apesar de todas as crises e insucessos por que as empresas atravessaram. Apesar disso, essa estabilidade resultou do sucesso das estratégias de liderança e de sucessão que se foram desenhando ao longo da sua história.

* Antropólogo (UP). Investigador do GEHVID.

Ora, este texto tem como objectivo tentar a resposta à questão: o que fez/ /faz o sucesso destas estratégias, no contexto do negócio do vinho do Porto?

1. A TAYLOR'S

Como sabemos os primeiros exportadores ingleses dos vinhos portugueses eram já importadores das lãs britânicas.

É isto que faz Job Bearsley, considerado pela tradição, o fundador da Taylor's, em 1692. Só que, nessa altura, o porto em que centra a sua actividade comercial não é o do Porto (Ribeira), mas sim o de Viana do Castelo. Se nesse ano há já ingleses e escoceses a comerciar no Porto há algumas décadas, não é menos verdade que Viana é uma «descoberta» mais antiga. Chegado provavelmente do Yorkshire ou da Região Oeste (West Country), ele já comercia no Norte de Portugal na década de 70. Funda a English Factory de Viana, com o seu cônsul e o seu capelão próprios. A partir de Viana, Bearsley viaja de barco rio Lima acima até Arcos e Monção, onde comercia vinhos da região do Alto Minho. Monção, centro comercial de toda essa região, vê construir-se casas de comerciantes ingleses e a ela chegam tanoeiros ingleses que ensinam aos locais a sua arte. É, assim, de concluir que o sistema de trocas lãs inglesas/vinhos portugueses tenha começado por se estender por toda a região do alto Minho, a partir de Viana do Castelo a Monção e graças à actividade de comerciantes ingleses como Job Bearsley.

Faz também parte integrante da memória da Casa Taylor que seu filho, Peter Bearsley, desceu de Viana e veio para o Porto, estando já estabelecido, em 1709, como comerciante de vinhos, na Rua Nova dos Ingleses. A partir daqui, ficou para a história como sendo o primeiro inglês a aventurar-se, por volta de 1727, nas terras agrestes e nos caminhos pouco seguros que levam, além Marão, ao Alto Douro, para a compra de vinho (Croft, 1788: 5). Desta penetração no interior da região, resultou o estabelecimento, em 1744, da primeira propriedade inglesa no Douro, ainda hoje pertencente à Taylor's (Salgueiral: Casa dos Alambiques). O que o fazia correr tais riscos?

A primeira hipótese é a de que a notícia da assinatura do Tratado de Methuen tivesse criado a expectativa, em comerciantes de vinhos portugueses, como ele, de negócios lucrativos, realizáveis, preferencialmente, a partir da cidade do Porto. A segunda hipótese, complementar da primeira, é a de que – dado que «25 anos depois de assinado o Tratado, já a exportação dos vinhos Licorosos para Inglaterra atingira a média anula de 20 000 pipas, mais do dobro dos dez anos anteriores ao Tratado de Methuen» (Pacheco de Amorim, 1937: 20) –, é de admitir que a confirmação das expectativas de sucesso do negócio, tornasse mais

compensadores os acrescidos riscos do internamento na «Wine Country» (Cima Douro). Certamente que a influência inglesa não se quedou no simples comércio, mas incluiu também o ensino aos portugueses da cultura da vinha nas alturas montanhosas que bordam o rio Douro (Croft, 1788: idem).

Simultânea com estas duas tendências, entusando com elas e certamente reflectindo-se também em todo o comportamento de Peter Bearsley, há uma outra que já vem do século XVII e que consiste na profunda mudança de paladar das classes altas da sociedade inglesa que aos vinhos de mesa franceses e portugueses, pouco alcoólicos, passaram a preferir vinhos de graduação alcoólica elevada, mais adequados ao clima húmido e frio da Grã-Bretanha (Pacheco de Amorim, 1937: 15).

Em 1885, Ramalho Ortigão, nas Farpas, lembra: *«Todo o comércio dos vinhos do Alto Douro é feito por ingleses, residentes na cidade do Porto ou nos seus subúrbios [...]. Antigamente, quando os meios de transporte eram longos e difíceis, quando se gastavam quatro, seis ou oito dias para vir embarcado do Porto à Régua, trazendo-se toda uma estalagem flutuante no barco rabelo, com colchões na chilreira e debaixo da apegada, e com munições de boca, carneiros, cabritos, leitões e galinhas, para ir matando e comendo pelo caminho – o inglês ficava em casa, e as compras eram feitas pelos comissários residentes na Régua»*. Peter Bearsley não era ainda um desses ingleses que ficavam «em casa». No seu tempo, cento e cinquenta anos antes de Ramalho Ortigão, a situação comercial nascente era ainda indefinida, embora se possa dizer que ele era certamente um desses comerciantes vivendo de comissões.

Dos três filhos de Peter Bearsley – Charles, Francis e William –, todos deixaram descendência, mas foi Francis quem foi recebido em sociedade pelo pai e não Charles, como seria normal segundo a regra sucessória da aristocracia inglesa da primogenitura (Lave & Duguid, 1994: 156). Os maridos das duas filhas de Francis foram ambos sócios da firma, mas foi o filho de Elizabeth Bearsley e do Dr. E. W. Grey (do British Museum), Francis Grey, que veio dar continuidade à família Bearsley até à sua morte em 1815, desaparecendo depois desta data qualquer traço desta família na constituição da empresa. Em 1808 entrou como sócio Mr. Camo, de nacionalidade americana (até há poucos anos, o único convidado estrangeiro para os «meetings» da British Factory House), que prestou incalculáveis serviços à firma e à colónia britânica durante as invasões francesas, sobretudo a de 1809, graças à neutralidade do seu país. A Webb, Campbell, Grey e Camo sobreviveu por causa da sua acção (Sellers, 1899: 127). O seu nome desaparece da designação da empresa (que passa a ser a de Webb, Campbell, Grey & Co) em 1812 quando a América declara guerra à Grã-Bretanha (Cobb, 1965: 73). Morre em Bordéus em 1816, um ano depois da morte de Francis Grey.

Em 1816, Joseph Taylor é admitido como sócio, e tendo sido residente em Londres durante muitos anos, tornou-se um profundo conhecedor do negócio de vinhos. Em 1837 entrou como sócio John Alexander Fladgate, vindo de Londres onde se tinha iniciado no comércio de vinhos. Em 1870 foi nobilitado como Barão de Roeda e, mais tarde, Comendador da Ordem de Cristo. Os casamentos das suas quatro filhas são marcas do seu sucesso que vão proporcionar alianças com famílias de outras Casas do Vinho do Porto: sua filha Catherine casa com Joseph James Forrester, o célebre Barão de Forrester da Offley, Cramp and Forresters; a sua filha Marian casa com Albert Charles Morgan da Morgan Bros, Wine Merchants, Limited; a sua filha Florence casa com Pedro Gonçalves Guimarães da M. P. Guimarães & Son e a sua filha Janet casa com Charles Wright da Croft & Co. Em 1839, através do agente da firma em Londres, entra um novo sócio Morgan Yeatman, descendente de uma antiga família de Dorsetshire e estabelecido nesta cidade como comerciante de vinhos e onde se tinha tornado um amigo e cliente de Taylor's. O seu filho, torna-se sócio em 1846, sendo sempre uma visita ocasional do Porto; bem conhecido e respeitado na City, exerce aí durante mais de quarenta anos, as funções de sócio londrino da firma (Sellers, 1899: 133). Em 1843 a firma passa a designar-se por Taylor, Fladgate & Yeatman¹. E assim se tem mantido até aos dias de hoje.

O genograma de cada uma das três famílias constituintes da firma actual está cheia de imprecisões, mas aquele que merece maior credibilidade é o da Fladgate. Dela foi já referida a figura do Barão da Roeda, sogro do filho do

¹ Assim, a lista dos títulos desta firma, desde 1692 é a seguinte:

Jog Bearsley	1692
Peter Bearsley	1709
Bearsley & Brackley	1723
Bearsley, Brackley & Bearsley	1732
Peter Bearsley & Co.	1736
Peter & Charles Bearsley	1739
Peter, Bartolomew & Francis Bearsley	1742
Bartolomew Bearsley & Co.	1744
Peter & Francis Bearsley	1747
Francis Bearsley	1749
Bearsley & Co.	1758
Bearsley & Webb	1766
Bearsley, Webb & Sanford	1769
Webb, Campbell & Gray	1806
Webb, Campbell & Gray & Camo	1808
Webb, Campbell & Gray & Co.	1813
Campbell, Bowden & Taylor	1816
Campbell, Taylor & Co.	1825
Joseph Taylor & Co.	1826
Taylor, Fladgate & Co.	1837
Taylor, Fladgate & Yeatman	1844

Barão de Forrester, outro cidadão de nacionalidade britânica – e de três figuras de outras tantas casas de Vinho do Porto. A genealogia expressa aqui uma clara política de alianças entre Casas do sector que, no caso da M. P. Guimaraens & Son, acarretaria, mais tarde, a sua integração na Taylor's. Daí que um dos três sócios administradores actuais desta firma seja Bruce Guimaraens.

Dos seus cinco filhos, foi Francis Pedro, único descendente varão, quem sucedeu a seu pai na gestão da Casa, em 1867. Lave e Duguid têm defendido que a forma de sucessão nas empresas familiares inglesas do Vinho do Porto é a da primogenitura, em contraste com a partilha como forma de sucessão nas empresas familiares portuguesas congêneres (Lave e Duguid, 1994: 156). A leitura das várias genealogias (Bearsley, Taylor, Fladgate, Yeatman) existentes na empresa, não parece confirmar tal tese, devendo interpretar-se a sucessão do Barão da Roeda como um caso que não chega a constituir regra dentro da empresa.

A razão para tal constatação é a seguinte: o Barão é considerado um estrangeiro à altura da sua residência em Portugal, já que, na verdade, o Livro II das Ordenações Filipinas, então em vigor, prescreve claramente «*que as pessoas que não nascerem nestes Reinos e Senhorios delles, não sejam havidas por naturaes delles, postoque nelles morem e residam [...] e neles vivam continuamente, e tenham seu domicilio e bens*» (Título XV).

Mas o seu filho Francis (e seus descendentes) são já considerados portugueses à luz das mesmas Ordenações já que estas assim o determinam sempre que «*o pai estrangeiro tiver seu domicilio e bens no Reino e nelle viver dez annos contínuos*» (idem). Ora, o Livro IV das mesmas Ordenações estipula que «*quando algum homem casado, ou sua mulher se finar, deve o que ficar vivo, dar partilha aos filhos do morto, se os tiver, quer sejam filhos d'antre ambos, quer da parte do que se finou, se forem legítimos [...]. E não havendo hi filhos, dará partição aos netos, ou outros descendentes do defuncto, ou aos ascendentes*» (Título XXVI). Como fica assim evidenciado, o direito de primogenitura é uma figura jurídica que não encontra consagração nas Ordenações Filipinas (nem no Código Civil de Seabra, de 1867 — como adiante se verá). Daí que aos nacionais, descendentes dos ingleses fundadores da Casa, seja aplicado o direito sucessório português então em vigor e cujos termos-chave são *partilha* e *partição*. A tese de Lave e Duguid, não parece assim encontrar, para o século XIX, confirmação total.

Como se explica, então, que ao Barão Roeda tenha sucedido o seu filho «primogénito», Francis, na gestão da Casa? Como se explica que o património de um estrangeiro residente em território português não tenha sido partilhado, mas pelo contrário, tenha sido entregue maioritariamente ao filho varão? Explica-se à face da chamada teoria dos estatutos, criada justamente para responder à necessidade de resolver os conflitos decorrentes do desenvolvimento do comércio internacional. Essa teoria constata a existência, na condição do estrangeiro

residente em território nacional, de um duplo estatuto: o real, regulado pelas leis locais ou territoriais e o pessoal, regulado pelas leis da nacionalidade do estrangeiro: «*Nestas condições, a teoria resolvia os conflitos de direito internacional, aplicando o estatuto real, se a relação jurídica incidia sobre cousas e bens e o pessoal, isto é, a lei de nacionalidade dos interessados, se se referia principalmente às pessoas*» (Caeiro da Matta, 1910: 325).

Sendo assim, é de admitir que o direito comercial que regula a actividade económica da Casa Taylor seja o português e que o direito sucessório que pauta a acção do Barão da Roeda, para o mesmo período, seja a do seu país de origem – a Grã-Bretanha. Pode, então, daqui deduzir-se que o direito britânico escrito consagra o «direito da primogenitura»? Não é provável nem razoável considerar tal, dadas as características liberais da jurisprudência inglesa que reconhece a igualdade dos cidadãos perante a Lei. Como entender, então, a sucessão do Barão da Roeda? A hipótese que formulo é a de que se o direito escrito não estipula tal direito, já é de admitir que ele seja consagrado pelo direito consuetudinário da aristocracia inglesa (ainda hoje vigente), na tentativa de manter a identidade da família, através da preservação da integridade dos respectivos feudos. A isto poder-se-á objectar que os Fladgate, bem como as outras famílias constitutivas da Taylor's, não são aristocratas. Mas é verdade também que John Alexander é um comerciante enriquecido pelo negócio do Vinho do Porto e nobilitado pela monarquia portuguesa. A segunda hipótese que julgo ser assim pertinente de admitir é a de que a tradição sucessória da aristocracia britânica tenha sido neste caso objecto de «imitação» pelo Barão da Roeda.

2. ESTRATÉGIAS DE SUCESSÃO

Antes de mais, é necessário compreender o significado do conceito de casa que aparece no discurso de Alistar Robertson: *a casa é um conjunto de pessoas ligadas entre si por relações duplas de consanguinidade e de afinidade, por um lado e de propriedade e de capital, por outro*. Nas primeiras estão presentes a afectividade e a emotividade, enquanto que nas segundas estão implicados o cálculo económico e a maximização do lucro. A racionalidade que governa a casa é, assim, dupla: a par da racionalidade teórica do cálculo económico projectado na gestão dos bens, há a racionalidade prática da afectividade e da emotividade cultivadas nas relações de parentesco.

Nas crises cíclicas – e muitas têm sido na história do vinho do Porto – é natural gerarem-se no interior da casa, «atmosferas emocionais» (Yanjisako, Sylvia), que podem ser disruptivas, e, em última análise, pôr em risco a estabilidade da empresa. Ora, justamente, as várias formas de racionalidade teórica – teológica,

económica, jurídica, artística – são chamadas a prevenir esta situação para conter e moldar e, assim amortecer, as dissensões que tais «atmosferas» possam induzir.

No caso em apreço – a sucessão do Barão da Roêda na pessoa do seu único filho varão, Francis Pedro –, a problemática da sucessão ganha foros de excepcionalidade na medida em que o Barão é, face ao ordenamento jurídico português, considerado em estrangeiro. Mais: esta estratégia de sucessão insere-se no quadro mais geral das estratégias empresariais que construíram a aliança da Taylor's com outras quatro casas de vinho do Porto, através do casamento das quatro filhas do Barão com outros tantos negociantes do sector. Foi assim que a Quinta da Roêda serviu de dote que Janet Fladgate levou para o seu casamento com Charles Wright da Croft (e daí o sentido das últimas palavras de Alistar Robertson proferidas a 3 de Setembro de 2001). O sucesso do sistema de aliança assim estabelecido, contribuiu para o sucesso da sucessão de John Alexander Fladgate na Taylor's, na medida em que potenciou as trocas materiais e simbólicas entre as cinco casas de vinho do Porto.

A obra do Barão da Roêda e dos seus pares ingleses no Porto e no Douro não se construiu sem a vivência de uma certa «atmosfera emocional» que embora seguramente muito contidamente britânica, decorria do duplo estatuto daqueles comerciantes que eram estrangeiros em território nacional e, deste modo, estavam sujeitos a um enquadramento jurídico específico – a teoria do duplo estatuto.

3. AS ELITES

Como bem mostrou Giddens (2000: 12) a separação do tempo e do espaço produzido pela modernidade, foi crucial para o extremo dinamismo desta. Factor fundamental desta separação foi a invenção e a difusão por toda a população, nos finais do século XVIII, do relógio mecânico. Esta separação completou-se quando a organização social do tempo começou a adquirir foros de uniformidade por todo o espaço territorial.

Esta desconcretização do tempo, este «esvaziamento do tempo» constituiu uma pré-condição da deslocalização do espaço (Giddens, 2000: 13): a coordenação através do tempo é sempre a base do controlo do espaço. A desconcretização do tempo e a consequente deslocalização do espaço determinaram a descontextualização da actividade social, o que permitiu a emergência de organizações racionais que, libertas dos particularismos dos contextos da presença, dos hábitos e práticas locais, puderam assim expandir o «esvaziamento do tempo e do espaço» (Giddens, 2000: 14). O acima referido dinamismo da modernidade radica aqui.

Sintomático deste processo foi o surgimento da categoria de «evolução» na história das mentalidades do século XVIII, o que significou o repúdio da con-

cepção do «tempo cíclico» e a gradual adopção da concepção do «tempo linear» (Poirier, 1968: 19).

É esta mudança nas representações do tempo que permite explicar a organização, a partir de finais do século XVII, das primeiras firmas de vinho do Porto com as suas estratégias empresariais mais ou menos incipientes ou já consistentes. Sem a nova concepção do tempo linear seria inconcebível a noção de estratégia. Não é assim por acaso que a organização empresarial no Porto e no Douro tem aquela datação.

Por isso mesmo, o sucesso do negócio sempre esteve ligado ao poder de escolha das estratégias mais duradouras e estáveis. Ora, eram as elites que detinham esse poder, pois eram elas que usufruíam um acesso privilegiado às formas teológicas, económicas, jurídicas e artísticas da cultura letrada o que as tornava mais aptas a com elas moldar as «atmosferas emocionais» sempre coalescentes às crises que ciclicamente surgem na história económica do vinho do Porto e, assim, saber escolher as opções empresariais mais eficazes.

As elites protagonizam deste modo o «tempo longo» de que falava Brandel e garantem, por esta via, a continuidade, através das gerações, das empresas cuja acção colectiva controlam.

CONCLUSÃO

Procurei neste texto contribuir para a explicação da antiguidade e do sucesso de algumas das empresas do vinho do Porto. Para tal, tomei como contexto a Taylor's e a compra, pelo respectivo grupo, da Croft e da Delaforce.

Defini o grupo social que as detém, tendo procurado esclarecer o modo pelo qual as elites garantem melhorar a perenidade e o sucesso das estratégias de sucessão.

BIBLIOGRAFIA

- Ordenações Filipinas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. Livros II e IV.
- AMORIM, Diogo Pacheco de – *Relações Comerciais de Portugal com a Inglaterra*. Figueira da Foz, 1937.
- ARAÚJO, Henrique Gomes de – *Ética, Economia e Educação. Ensaios sobre o Vinho do Porto*. Porto: Fundação Eng. António de Almeida, 1998.
- COBB, Gerald – *Oporto Older and Newer*. [S.l.: s.n.], 1965.
- CROFT, John – *Um Tratado sobre os Vinhos de Portugal*. Porto: Instituto do Vinho do Porto, 1942. Ed. original 1877.

- GIDDENS, Anthony – *As consequências da Maternidade*. Lisboa: Celta Editora, 2000.
- LAVE, Jean & DUGUID, Paul – «A Produção de Famílias». *Douro – Estudos e Documentos*. (1996), pp. 96-117.
- MATTA, Caeiro da – *Direito Comercial Português*. Coimbra: Imprensa da Universidade, 1910.
- ORTIGÃO, Ramalho – *As Farpas*. Lisboa : Classica Editora, 1985.
- POIRIER, Jean, dir. – *Ethnologie Générale*. Paris: Éditions Gullimard, 1968.
- SELLERS, Charles – *Oporto, Old and New*. London: Herbert and Harper, 1899.

